

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

*CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU*

ŘÍZENÍ ŠKOLY V PODMÍNKÁCH PODSTATNÉHO  
ZVÝŠENÍ POČTU ŽÁKŮ

ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Autor:** Mgr. Jana Malá  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** PhDr. Petr Vodsloň  
**Datum odevzdání práce:** 24.5.2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s vyznačením všech použitých pramenů a spoluautorství. Souhlasím se zveřejněním bakalářské práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů.

V Praze dne: 24.5.2010

Mgr. Jana Malá

## PODĚKOVÁNÍ

Úvodem této diplomové práce bych ráda poděkovala všem, kteří mi poskytli potřebné informace k dané problematice, zvláště pak děkuji svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Vodsloňovi za cenné rady, připomínky a náměty, čímž mi výrazně pomohl ke zpracování zadaného tématu.

V Praze dne: 24.5.2010

Mgr. Jana Malá

## RESUMÉ

Hlavním cílem předložené práce bylo srovnání zkušeností managementu škol v procesu řízení změny ve školách s nárůstem žáků v lokalitě okolí hlavního města Prahy. Vedlejším cílem bylo porovnání zkušeností uvedeného managementu se spoluprací se zřizovatelem. Prostřednictvím dotazníkového šetření se zjišťovaly změny v uvedených školách a jejich vliv na proces řízení škol, investic a tvorbu školního vzdělávacího programu. Šetření vycházelo z demografického vývoje v uvedené lokalitě v posledních pěti letech a údajů Českého statistického úřadu o vývoji populace v České republice. Hlavním přínosem této bakalářské práce je seznámení managementu škol s problémem, který vzniká v důsledku rozvoje určitých lokalit ( například výstavby „satelitních městeček“) a který v důsledku musí řešit právě vedoucí pracovníci převážně základních škol.

## SUMMARY

The main objective of this work was to compare the experience of management education in the process of change management in schools to increase pupils in the area around the capital, Prague. The secondary objective was to compare the experience of the management of cooperation with the founder. Through a questionnaire survey to identify changes in those schools and their influence on the process of school management, investment and the creation of the school curriculum. The investigation was based on demographic trends in that area in the past five years, and the Czech Statistical Office on the development of the population in the Czech republic. Hlavním přínosem této bakalářské práce je seznámení managementu škol s problémem, který vzniká v důsledku rozvoje určitých lokalit (such as the construction of &quot;satellite towns&quot;) and is due to handle the managers mostly elementary schools.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Architektura organizace, branding, delegování, dotazník, finance, individuální přístup, inspekční zpráva, investice, kolaudační rozhodnutí, kompetence, komunikace, komunita, kooptace, manažer, manipulace, marketing, participace, pedagog, populace, pravomoc, praxe, problém, normativní rozpočet, rámcový vzdělávací program, respondent, sebehodnocení školy, strategie řízení školy, školní vzdělávací program, tým, výroční zpráva, zřizovatel.

## **Obsah :**

I. ÚVOD .....	6
II. TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1. Současný stav řešené problematiky.....	8
2. 1.1. Vývoj počtu obyvatel České republiky.....	8
2. 1.2. Teoretická východiska managementu v období změny.....	11
2. 1.3. Osobnost ředitele školy.....	13
2. 1.4. Zákonné normy ve školství.....	15
III. VÝZKUMNÁ ČÁST.....	18
3. 1. Formulace hypotéz.....	18
3. 2. Metodika výzkumu.....	18
3. 3. Výsledky výzkumu.....	19
3. 3. 1. Sumarizace výsledků uzavřených otázek.....	19
3. 3. 2. Citace odpovědí na polootevřené otázky .....	20
3. 3. 3. Interpretace výsledků .....	23
IV. PŘÍNOS PRÁCE PRO ŠKOLSTVÍ.....	26
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	27
SEZNAM PŘÍLOH.....	27

## I. ÚVOD

Předložená práce se zabývá problémem, který je fenoménem posledních let naší společnosti. Myslím tím migraci obyvatel z velkých měst do jejich blízkého okolí, vznik „satelitních městeček“ a s tím související vzrůstající potřebu míst v mateřských a základních školách. V souvislosti s tím přichází i změna koncepce školy, z malých, někdy i malotřídních škol, vznikají školy moderního typu. Procházejí velkými změnami v oblasti personální, materiální, ale hlavně v oblasti řízení škol. Jsou příkladem organizace v období řízení změny. Z tohoto faktu jsem vycházela při studiu teoretických pramenů. V oblasti výzkumu jsem se soustředila na srovnání zkušeností ředitelů škol (případně jejich zástupců) v jejich každodenní praxi. Zaměřila jsem se na základy strategie řízení školy, práci manažera – ředitele školy a celého vedení, branding a následně sebehodnocení školy a význam školy pro místní komunitu.

Základním předpokladem pro výzkumnou část této práce byl předpoklad, že školy, které během posledních tří let navýšily počet svých žáků minimálně o 21 žáků, to znamená o jednu třídu, budou mít srovnatelné zkušenosti se změnami v řízení svých škol, v přijímání nových pedagogů i spoluprací se zřizovatelem. Předpokládala jsem, že v okolí Prahy bude situace obdobná situaci z mého působiště a ve většině škol bude žáků přibývat.

Situace financování škol v současné době založená na normativním rozpočtu s nárůstem žáků počítá pouze s platy pedagogů a to pouze částečně. Školy, které navýšují počty žáků, jsou jednoznačně v nevýhodě hlavně pokud se týká ostatních neinvestičních výdajů (ONIV) a investic. V oblasti ONIV musí zásobit žáky novými učebnicemi, protože nemají zdroj z dřívější doby, novými učebními pomůckami, jejich pedagogové by se měli přiměřeně novým podmínkám vzdělávat. V tomto smyslu rozhodně přidělený normativní rozpočet nemůže stačit. Školy musí tedy získávat finance i z jiných zdrojů. Tady je hlavním partnerem školy zřizovatel. Ale ani on nemá zákonem dáno, kolik financí do škol má investovat. V tomto smyslu mají zřizovatelé velkou volnost při rozhodování o investicích do školství.

Základní zákonnou normou, kterou se musí vedení školy řídit, je Zákon České republiky č. 561/2004Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, kde se upravuje řízení vzdělávání a výchovy žáků podle školních vzdělávacích programů. Tyto programy jsou do určité míry samostatné, mají odrážet možnosti školy a být v souladu s novými principy kurikulární politiky, zformulovanými v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knize). Národní program vzdělávání vymezuje počáteční vzdělávání jako celek. Rámcové vzdělávací programy (RVP) vymezují závazné rámce vzdělávání pro jeho jednotlivé etapy – předškolní, základní a střední vzdělávání. Školní vzdělávací programy (dále jen ŠVP) představují konkrétní pravidla, podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách<sup>1</sup>. U škol, které mění počet tříd, se jejich ŠVP po třech letech zdá nedostatečný, neodpovídající možnostem školy a tak se vedení škol potýká s potřebou v určitých oblastech svůj ŠVP změnit.

Dříve než přistoupím k teoretické části, ráda bych ještě krátce pouvažovala nad použitím znalostí z obecné teorie managementu v oblasti řízení školského subjektu. Školy bývají někdy kritizovány za jejich malou pružnost, za neochotu používat nové metody práce a malou schopnost prodat úsilí, které jejich zaměstnanci vyvíjejí. Možná, že právě teorie managementu pomůže vedoucím pracovníkům tento názor změnit. I když právě to není jednoduché. *Dobry marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny v podstatě ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Výborný marketing je však vzácný a není ho snadné dosáhnout.*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ŠVP si vytváří každá škola podle zásad stanovených v příslušném RVP. Pro tvorbu ŠVP mohou školy využít tzv. *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů* (dále jen *Manuál*), který je vytvářen ke každému RVP. Manuál seznamuje s postupem tvorby ŠVP a uvádí způsoby zpracování jednotlivých částí ŠVP s konkrétními příklady.

<sup>2</sup> Kotler, P., Keller L. K. Marketing management, str. 42, Grada 12. Vydání

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 2. 1. Současný stav řešené problematiky

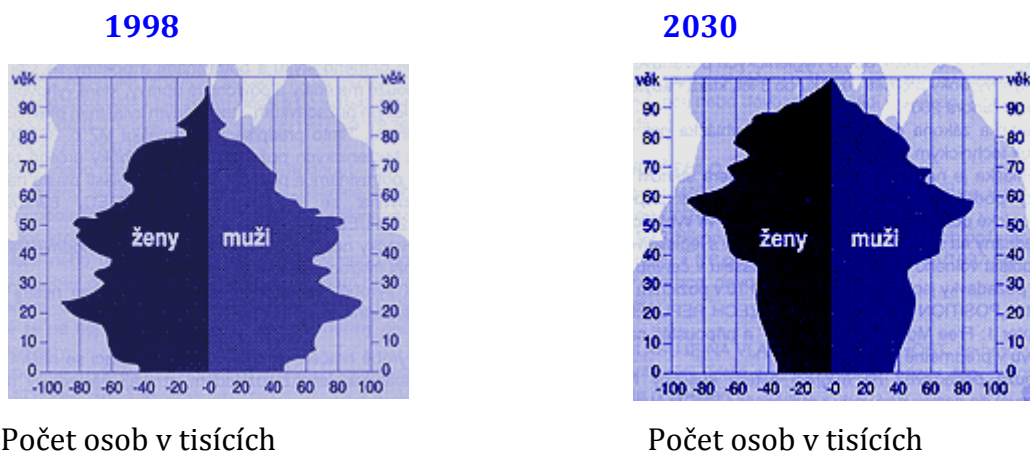
Na problematiku jsem se podívala ze tří stran – ze strany vývoje počtu obyvatel České republiky, který upřesňuje potřebu řešení problému měnících se škol ze strany státních institucí, ze strany managementu těchto škol a ze strany školské legislativy. V každé části jsem hledala informace v základních pramenech. Zjistila jsem, že ucelený teoretický základ, nebo metodický pokyn pro chování vedení školy v tomto stádiu není. Tato práce si neklade za cíl jej vytvořit, pouze na problém poukazuje a hledá v teoriích cestu k praxi.

#### 2. 1. 1. Vývoj počtu obyvatel České republiky

---

Pokud vycházíme z dlouhodobé předpovědi vývoje počtu dětí v ČR podle populační komise OSN, zdá se, že problém, který se snaží postihnout tato bakalářská práce, je zcela nepodstatný. Česká republika má mít v polovině 21. století pouze 7 829 000 obyvatel. Věkový průměr obyvatelstva se zvýší ze současných 38 let na 53,3 let.

Graf znázorňuje přehled věkových struktur obyvatelstva ČR

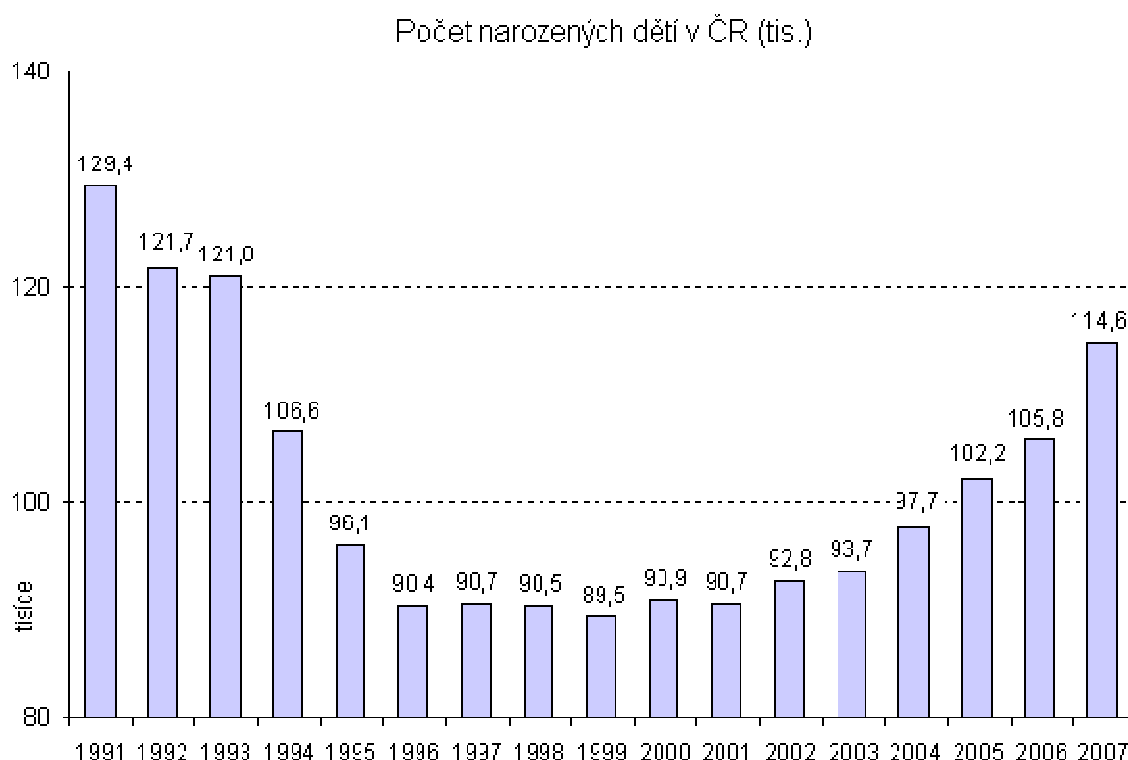


Z grafu je zřejmý předpokládaný úbytek skupin mladších 15 let skoro o třetinu a tedy i



fakt, že počet potenciálních žáků základních škol bude klesat. Nastane velká konkurence v boji o zákazníka, žáka, která povede k hledání nových přístupů a metod práce ve školství. Tento dlouhodobý výhled napovídá, že situace škol popisovaných v této práci, je v budoucnosti spíše ojedinělá.

Pro přiblížení situace v nynější době použiji informace z Českého statistického úřadu ze 14.prosince 2009:



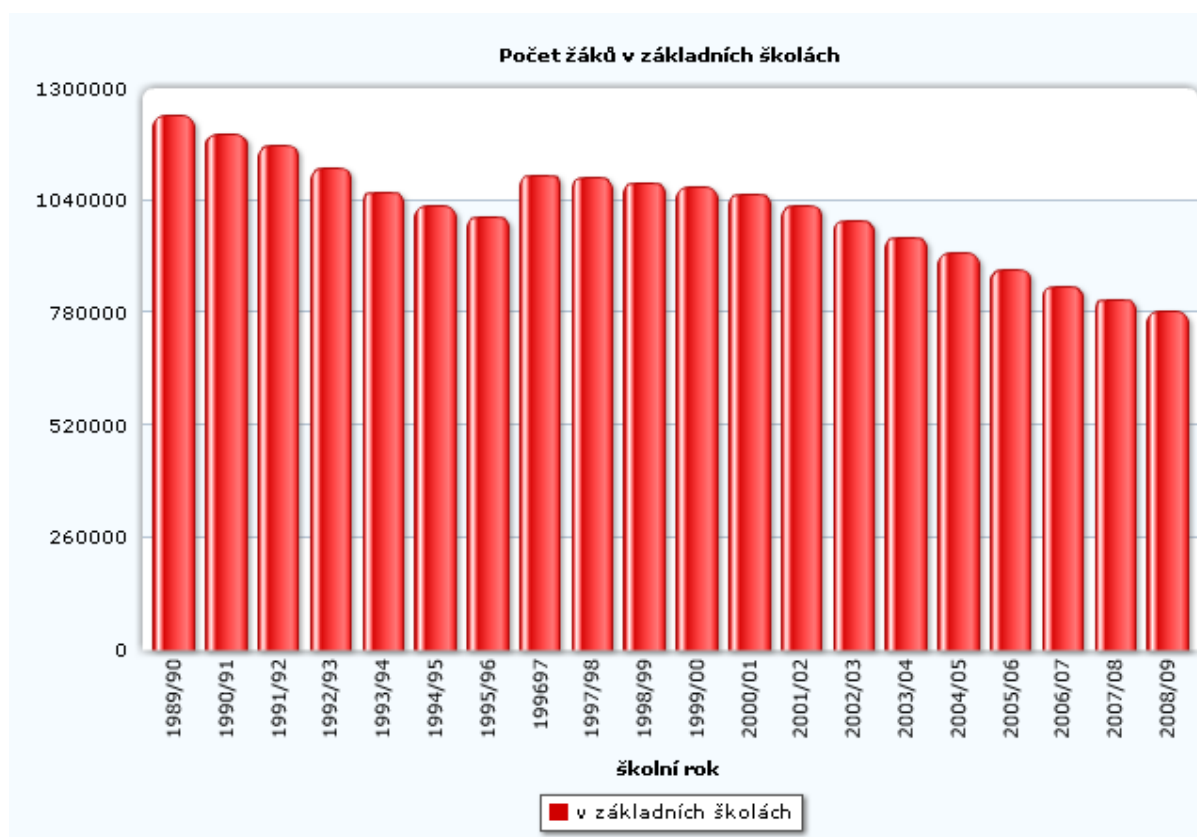
*Počet narozených dětí poprvé za osm let klesl. Za tři čtvrtletí roku 2009 se v České republice narodilo téměř 90 000 dětí. Podle statistiků je to o 1700 méně než v roce 2008. Populace mírně roste díky imigrantům, v roce 2009 jich přibylo více než 22800.*

*Počet narozených dětí v Česku, Zdroj: Český statistický úřad<sup>3</sup>*

Z těchto údajů už se problém škol se zvýšeným počtem žáků zdá aktuální. Pokud budeme vycházet z předpokladu, že nárůst dětí není rovnoměrný po celé ČR, bude zřejmě škol s podobným problémem přibývat.

<sup>3</sup> Babyboom končí. Český statistický úřad [online]. 14.12.2009, 5, [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <www.csu.cz>.

A nakonec zkonfrontuji budoucnost se současností podle údajů Ústavu pro informace ve vzdělávání, který ve své tiskové zprávě z 29. srpna 2009 uvedl: *Počet nově přijatých do 1. ročníků ZŠ roste. Předpokládá se, že tento trend bude pokračovat i v nadcházejících letech. Ovšem celkový počet žáků ZŠ klesá (mezi 2008/09 a 2009/10 o 19,4 tis. žáků), což je způsobeno poklesem počtu žáků na 2. stupni, kam nyní docházejí populačně slabší ročníky. Na 1. stupni se pokles zastavil a dochází k mírnému nárůstu žáků.*<sup>4</sup> tato zpráva naznačuje, že může tato práce v budoucnu být potřebná i pro více škol. Pro upřesnění počtu žáků v uplynulých 20ti letech jsem použila údaje ČSÚ<sup>5</sup> aktualizované 20. 4. 2010 a pro názornost uvádím následující graf :



<sup>4</sup> Počet prvňáků na základních školách vzrůstá, tisková zpráva, Praha, 27. srpna 2009

<sup>5</sup> Počet žáků na základních školách *Český statistický úřad* [online]. 20.4.2010. Dostupný z WWW: <www.csu.cz>.

## 2. 1. 2. Teoretická východiska managementu v období změny

---

*Všechno plyne a nic netrvá, všechno je v pohybu a nic není stálé.*

Herakleitos z Efesu, 513 př.n.l.

Jak se mění vedení školy v období změn v počtu žáků? Při hledání teoretických východisek jsem vycházela z teorie v oblasti organizačních změn, rozvoje a inovace. I když jsou převážně tyto teorie určené výrobní sféře, nacházela jsem stále více paralel i pro školství. Například v práci J. H. Donnellyho Jr, J.L.Gibsona a J. M. Ivanceviche nalezneme pět fází procesu změny. Jestliže je tato teorie chápána jako základ změny v libovolné organizaci, aplikujme ji na situaci, o které pojednává tato práce.

**Krok 1 : Reakce – rozpoznání potřeby změny.** *Informace pomáhají manažerům pochopit velikost faktorů změny.*<sup>6</sup> V tomto kroku je hlavní zdroj informací kvantitativní - počet nových klientů – žáků. Tady se vedení školy nemůže zmýlit – spolu se žáky ale musí také počítat s jejich rodiči, novými pedagogy, nepedagogickými pracovníky, změnou organizační struktury, změnou kurikula. Dalšími zdroji informací jsou výroční zprávy, inspekční zprávy, autoevaluace školy a samozřejmě počty žáků, kteří nastupují na jiné školy. Tady už se management informuje o kvalitě svého vedení.

**Krok 2 : Reakce – diagnóza problému.** Mnohokrát se manažeři nemohou shodnout na povaze problému, před kterým stojí.

Podle Donnellyho je třeba si položit tři otázky :

1. *O jaký problém jde a jak jej rozpoznat z příznaků problému?*

2. *Co se v zájmu vyřešení problému musí změnit?*

3. *Jaké jsou cíle, které od změny očekáváme, jak lze tyto cíle měřit?*<sup>7</sup>

Pokládání těchto otázek je základem pro řízení školy v každodenní praxi, pro školy, které procházejí velkou kvantitativní změnou, je jistě podstatné. Technické problémy je možné diagnostikovat snadno – např. počet potřebných učeben, pedagogů, učebních pomůcek, učebnic je záležitostí jednoduchou. Diagnostika problému lidských vztahů a vizí je podstatně složitější. *Jednou z metod diagnostikování problému je průzkum názorů zaměstnanců. Cílem průzkumu je přesně vymežit problém nebo problémy tak, jak vnímají členové organizace.*<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> James H. Donnelly, J. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing,a.s.,str. 598

<sup>7</sup> James H. Donnelly, J. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing,a.s., str. 599

<sup>8</sup> James H. Donnelly, J. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing,a.s., str.599

**Krok 3: Stimuly – alternativní metody změny.** Tento krok zahrnuje výběr nejlepší varianty řešení. Výběr náleží managementu a ten je také za něj zodpovědný. Většinou vede ke změně strategie řízení organizace. *Změny ve struktuře organizace obvykle následují po změnách strategie. Organizační architektura organizace znamená definování a specifikování pracovních míst do tvarů, stanovování velikosti skupiny podřízené jednomu manažerovi a delegování pravomocí.*<sup>9</sup> Ředitel školy musí správně rozhodnout o budoucí organizaci školy, která není záležitostí jednoho roku, ale celé další působnosti školy. V tuto chvíli je v pozici, které M. Armstrong a T. Stephens říká „učení se akcí“. *Tato metoda, kterou vytvořil Revans, je metoda pomáhající manažerům rozvíjet jejich talent tím, že jsou vystaveni skutečným problémům. Vychází z přesvědčení, že manažeři se nejlépe učí, když něco dělají, ne když se jim něco říká.*<sup>10</sup> Další alternativou řešení problému je rozšiřování obsahu práce, tedy zvyšování počtu úkolů, které musí pracovník plnit. V případě škol jsou potřebné obě tyto alternativy.

**Krok 4: Reakce – strategické změny.** Přejít od přístupů opírajících se o jednostrannou pravomoc až ke přístupům opírajícím se o delegovanou pravomoc Donnelly přejímá od L.E.Greinera v teorii tzv. kontinua. Mezi těmito krajními možnostmi definuje „sdílenou pravomoc“. *Přístupy opírající se o sdílenou pravomoc zapojují skupiny z nižších úrovní buď do procesu definování problému a jeho možných řešení, nebo do procesu definování řešení až poté, co výše postavený management definoval problém.*<sup>11</sup> Ředitel školy se často opírá při řešení problémů o pracovníky školy. Budou to tedy oni, komu bude delegovat pravomoci. Je na něm, aby vybral buď ze stávajících zaměstnanců, nebo zvolil nově příchozího, např. uspořádáním výběrového řízení na místo zástupce ředitele.

**Krok 5: Reakce – realizace a vyhodnocení.** *Realizace navrhované změny má dvě dimenze: načasování a rozsah.*<sup>12</sup> Výběr vhodného času k provedení změny je ve školách spojený většinou se začátkem školního roku. S ním souvisí jak kvantitativní, tak kvalitativní změny, jak byly popsány v **kroku 1**. Rozsah změny závisí na změně strategie. Může se týkat celé školy, nebo pouze její části – například prvního stupně, školní družiny apod.

Tato teorie je ovšem založena na změně, která je jednorázová a přináší zvýšení prosperity dané organizace. Problém škol, které mění počty žáků, je ale dlouhodobý a nevyřeší se jednou změnou. Prakticky několik let po sobě musí řešit vedoucí pracovníci podobné problémy. Pro takovou situaci je potřebné mít dobře propracovanou vizi a přesvědčit o ní své spolupracovníky. *Abychom získali podporu pro danou vizi, je nezbytné ji prezentovat v jazyce,*

---

<sup>9</sup>James H. Donnelly, J. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing,a.s., str. 602

<sup>10</sup> Michael Armstrong, T. S. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., str.114

<sup>11</sup> James H. Donnelly, J. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing,a.s., str.619

<sup>12</sup> James H. Donnelly, J. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing,a.s.,str.619

*jemuž lidé mohou rozumět, a s těmi, kterých se týkají její důsledky, je třeba diskutovat o roli, kterou v ní budou hrát, i o výhodách, které to přinese jim i organizaci.*<sup>13</sup> Také je třeba se připravit na odpor ke změnám ze stran zaměstnanců, který je normální lidskou reakcí na neznámou budoucnost. Jak ho snížit na minimum?

Pomůže nám:

- 1. Vzdělávání a komunikace ještě dříve, než ke změnám dojde.*
- 2. Participace a komunikace, zvýšíme tím jejich angažovanost.*
- 3. Usnadnění a podpora. Demonstrovat zájem o podřízené.*
- 4. Vyjednávání a dohoda.*
- 5. Manipulace a kooptace. Etické problémy spojené s manipulací a kooptací jsou zřejmé a měly by odrazovat od širšího používání.*
- 6. Zřetelné a předpokládané násilí. Vyhrožování může být rizikovou záležitostí, protože narušuje pohodu na pracovišti a plodí nepřátelství.*<sup>14</sup> Ve škole bude jistě nejčastěji používaná komunikace, participace a také podpora. Kolektiv pracovníků školy by měl v pravý čas pochopit, že změna školy je nutná a právě pedagogové jsou těmi, kdo ji tvoří společně s manažerem – ředitelem školy.

### **2. 1.3. Osobnost ředitele školy**

Dalším základním ukazatelem je osobnost ředitele školy, který se v této situaci stává opravdovým lídrem a určuje do značné míry budoucnost školy. Je schopen a ochoten jít do poměrně velkých změn? Ví, jakým způsobem je uskutečnit? Pozice ředitele školy v naší zemi je velmi obtížná. Výstižně ji charakterizuje závěr příspěvku PhDr. Trojana do časopisu *Technológia vzdelávania* pod názvem: *Kompetence ředitelů škol – pravomoci, nebo schopnosti?*:

*Ve školství není komplikovanější role, než je role ředitele školy. Problémem zůstává nejasnost jeho pojetí. Ve světle špatného pochopení odpovědnosti za všechny procesy a výsledky školy, která logicky ze zákona vyplývá řediteli školy, je dotyčný často zatěžován odbornými činnostmi ekonomickými či právními. Přitom z publikací obecné teorie managementu vyplývá potřeba kompetencí k řízení lidí, výběru pracovníků, delegování úkolů a kontroly. Očekávat od ředitele školy bezchybné detailní výklady právních norem, ekonomiky, problematiky stavebního řízení apod. je podobně absurdní jako jej nutit do studia všech předmětů vyučovaných na jeho škole. Kompetence musí začínat od vyjasnění role ředitele ve škole. V souladu s teorií strategického kontinua by měl ředitel školy řešit oblasti příslušející lídrovi, maximálně manažerovi - nikoli*

---

<sup>13</sup> Michael Armstrong, T. S. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., str.96

<sup>14</sup> James H. Donnelly, J. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 591

vykonavateli procesu. Autor práce si ovšem uvědomuje skutečnost, že tímto názorem zasahuje do pravomocí zřizovatelů škol. Nebude-li ovšem vyjasněna role lídra (vykonává ji ředitel školy či zřizovatel školy?), který vytváří základní strategii, bude se řídící pracovník opětovně dostávat do komplikovaných situací.<sup>15</sup>

V období změny škol by právě ředitel školy měl plnit hlavně úlohu lídra, vytvářet strategii a získat pro strategické cíle spolupracovníky, jak bylo řečeno dříve. A tak je důležitá jeho invence, vlastní iniciativa, umění komunikace ve vztahu k podřízeným, zřizovateli, organizačním složkám státu na různé úrovni ( MŠMT, KÚ, obec).

Jaké jsou organizační schopnosti kvalitního manažera podle teorie V. Cajthamra a J. Dědiny?

- a) *Adaptabilita* – včasné úpravy plánů a aktivit při reakcích na nové požadavky a tlaky.
- b) *Znalost nejmodernějších postupů* – techniky pro zvládnání situací a problémů
- c) *Znalosti a dovednosti z oblasti ICT* – naučit se používat nový software nebo hardware
- d) *Kritické myšlení* – aplikace správných myšlenkových technik při řešení problémů
- e) *Kreativita* – při změně existujících přístupů
- f) *Interpersonální schopnosti* – schopnost vést týmovou práci.<sup>16</sup>

Jim Collins v roce 2001 vytvořil hierarchii řídicích schopností a z nich odvodil pět typů řídicích pracovníků. Pouze ten nejvyšší vlastní všechny potřebné schopnosti, atributy či dovednosti, které jsou zapotřebí k transformaci od dobré organizace k té nejlepší. V našem případě je to přesně ten typ manažera, kterým by měl být řídící pracovník školy v období vytváření nové tváře školy.

1. *Vytváří trvalé hodnoty kombinací pokory a profesionální vůle*
2. *Podporuje zápal pro jasnou a rychlou změnu a její energické prosazování. Stimuluje skupiny k vysokým výkonům.*
3. *Organizuje lidi a zdroje k dosažení určených cílů.*
4. *Přispívá k výsledkům skupiny. Pracuje efektivně s ostatními.*
5. *Produktivně přispívá k výsledkům pomocí talentu, znalostí, dovedností a návykům.<sup>17</sup>*

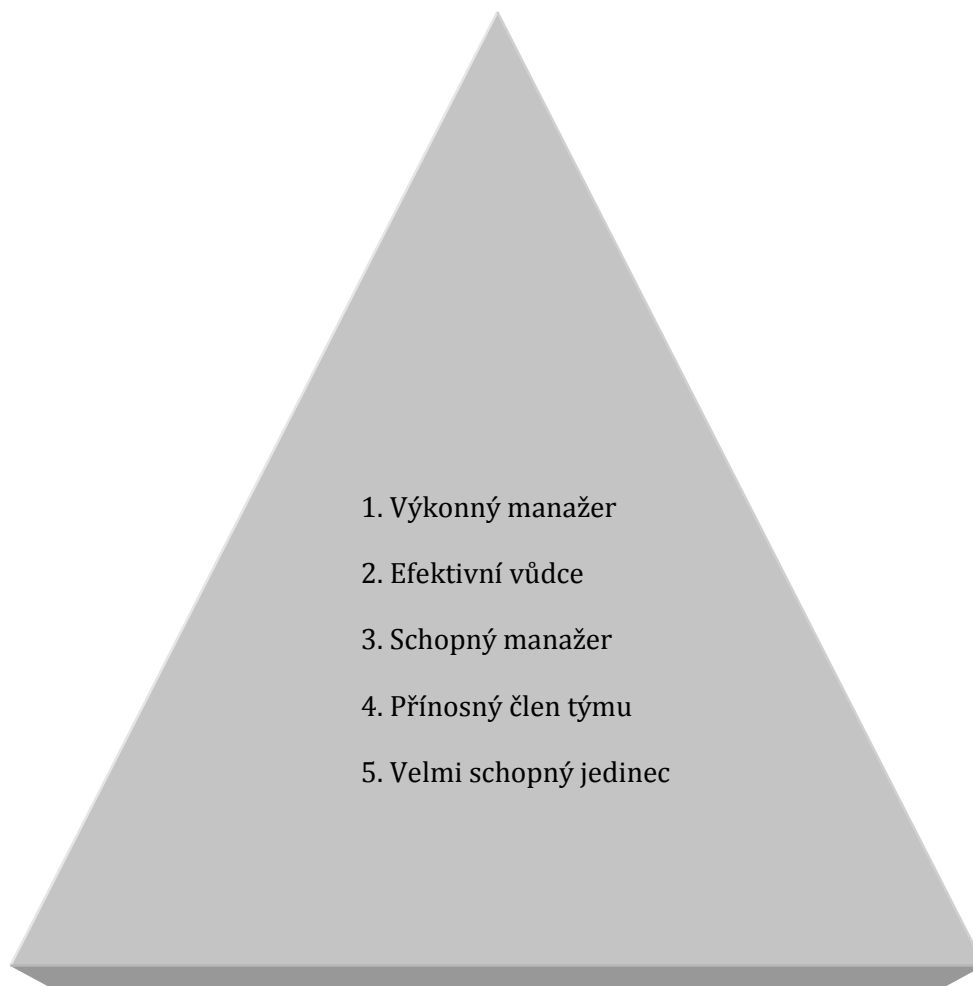
---

<sup>15</sup> (Mgr. Václav Trojan, <http://technologiovzdelavania.ukf.sk>)

<sup>16</sup> **Management a organizační chování** [Kniha] / autor Cajthamr Václav, Dědina Jiří. - Praha : Grada Publishing, a.s., 2010., str. 42

<sup>17</sup>

**Management a organizační chování** [Kniha] / autor Cajthamr Václav, Dědina Jiří. - Praha : Grada Publishing, a.s., 2010., str. 305



#### **2. 1. 4. Zákonné normy ve školství**

Škola je samozřejmě ovlivňována zákony a vyhláškami, týkající se její činnosti. Musí se jimi řídit bez ohledu na její momentální situaci. Porovnejme si tedy situaci našich škol se základní normou, kterou je již zmiňovaný Zákon České republiky č. 561/2004Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. V paragrafu 5 je popsán školní vzdělávací program. Navážu – li na předchozí kapitolu, pak odst. 3 říká: *Školní vzdělávací program vydává ředitel školy nebo školského zařízení.* V odstavci 1 se mluví o nutnosti souladu s rámcovým vzdělávacím programem. Školní vzdělávací program je rozpracován do jednotlivých ročníků. Už tady nastává u našich škol problém. Lze podle původního školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP ) fungovat i nadále, nebo je třeba jej změnit? Kdy je

nutné upravit základní normu, podle které škola funguje – s nárůstem počtu tříd, počtu pedagogů, změnou prostor, ve kterých škola vzdělává? Je možné, aby škola s 60 žáky měla stejné cíle jako škola s 200 žáky? Dá se ještě v takovém počtu žáků důsledně uplatňovat individualizace výuky, která jistě s původním počtem žáků byla velkou výhodou? A naopak – neotevírají se škole zcela jiné možnosti, kam až může ve svých programech dojít? Platí kompetence žáků tak, jak platily dříve? Rozhodnutí je samozřejmě na řediteli školy, který jej nejen vydává, ale také za něj zodpovídá. V paragrafu 23, odstavec 3 se stanovuje počet žáků na třídu, který je možný upravit zřizovatelem o max. 4, ale neumožňuje se vrátit k praxi z 80. let minulého století, kdy se ve třídách vyučovalo až 35 žáků. Kromě tohoto omezení platí hygienická norma minimálního prostoru na 1 žáka 1.65 m<sup>2</sup>, na žáka školní družiny 2,0 m<sup>2</sup>. Ředitelé tedy řeší prostorové problémy typu: Kam s žáky? Tady přichází do úzkého kontaktu s vedením školy zřizovatel. A opět je tu otázka: Chce něco měnit? Umí to? A navíc: Má dostatek financí? S finanční podporou školy souvisí i ustanovení § 27, odstavec 3 : Žákům základní školy a dětem zařazeným do přípravných tříd (§47) jsou bezplatně poskytovány učebnice a učební texty. Jenže rozpočet na školy se počítá z počtu žáků k 31.12. předchozího roku. Škola tedy dostává peníze dle normativu podle počtu žáků, který přestává platit 31.8. Od 1. září se u škol, o kterých hovoří tato práce, jejich počet zvyšuje. Normativ s tímto stavem počítá pokud se týká platů zaměstnanců, ale v oblasti ONIV je navýšení rozpočtu velice sporné. Navíc v posledních 3 letech se normativ na žáka v ostatních neinvestičních výdajích permanentně snižuje. Je tedy škola schopna dostat zákonu? Stejně se můžeme zeptat i k paragrafu 29, odstavec 1. Školy a školská zařízení jsou při vzdělávání a s ním přímo souvisejících činnostech a při poskytování školských služeb povinny přihlížet k základním fyziologickým potřebám dětí, žáků a studentů a vytvářet podmínky pro jejich zdravý vývoj a pro předcházení vzniku sociálně patologických jevů. Tady se dá přemýšlet v relativních požadavcích. Například jedna místnost určená jak k vzdělávání v dopoledních hodinách, tak následně i k činnosti ve školní družině – přihlíží vždy v odpoledních hodinách k fyziologickým potřebám dětí? A zase se nabízí otázka: Kam tedy s nimi? Organizačně již tak náročné období komplikuje tento zákon ještě v jednom bodě: změny v rejstříku škol. Podle § 143, odstavec f) je jeho součástí i nejvyšší povolený počet žáků a studentů v jednotlivých oborech vzdělávání a formách vzdělávání nebo školských služeb. Podle § 146, odstavce 1 musí zřizovatel nebo statutární zástupce školy podat žádost o změnu k 30. září předešlého roku. Jako přílohy k této žádosti je třeba mít kolaudační rozhodnutí k nové budově, stanovisko krajské hygienické stanice a stanovisko školy k zabezpečení pedagogickými pracovníky. V situaci „pružného“ řešení, kdy kolaudace nové budovy těsně předchází její otevření 1. září, je tento požadavek nesplnitelný. Ještě v jednom je tato situace zvláštní – zatímco změnu v rejstříku týkající se žáků školy podává ředitel školy a zřizovatel přímo na MŠMT, změny týkající se školní družiny musí podat přes krajský úřad. Zákon dává možnost v § 146, odstavci 2 požádat o prominutí zmeškání termínu a řešit tedy změny až v době, kdy všechny potřebné dokumenty má ředitel k dispozici. Přesto je toto řešení zdoluhavé. Pro úplnost uvádí autorka tabulku možností obce jako zřizovatele v případě, že není možné školu v obci rozšířit na potřebný počet žáků. Tabulku vydalo Ministerstvo vnitra jako pomoc obcím při řešení problému s počtem žáků, odráží povinnosti zřizovatele při různých možnostech zřizování škol, nebo jejich rozšiřování. Vychází ze školského zákona, § 178 odst. 6 a 7 a § 180 odst. 1 o zřizování škol obecně. Pro zastupitele obce i vedoucí



pracovníky škol přehledně uvádí možnosti a povinnosti obce jako zřizovatele škol v jednotlivých případech.<sup>18</sup>:

	obec školský obvod spádové školy		
	zřídila	nezřídila	
		<p>je členem svazku obcí, který zřídil základní školu, ve které má žák zajištěny podmínky pro plnění povinné školní docházky, nebo je smluvní stranou dohody obcí o vytvoření společného školského obvodu jedné nebo více základních škol, pokud má žák v této škole zajištěny podmínky pro plnění povinné školní docházky</p>	<p>není členem svazku obcí, který zřídil základní školu, ve které má žák zajištěny podmínky pro plnění povinné školní docházky, ani není smluvní stranou dohody obcí o vytvoření společného školského obvodu jedné nebo více základních škol, pokud má žák v této škole zajištěny podmínky pro plnění povinné školní docházky</p>
<b>vůči jiné obci (svazku obcí)</b>	<p>Obec nemusí platit neinvestiční výdaje za žáka s trvalým pobytem v obci, který navštěvuje základní školu zřízenou jinou obcí či svazkem obcí, jehož členem není obec, ve které má žák trvalý pobyt. Obce se mohou dohodnout jinak.</p>		<p>Obec je povinna platit neinvestiční výdaje na žáka s trvalým pobytem v obci, který navštěvuje základní školu zřízenou jinou obcí či svazkem obcí.</p>
<b>vůči vlastní škole, škole zřízené svazkem obcí, či obcí, která je stranou dohody o zřízení společného školského obvodu</b>	<p>Zřizující obec se podílí poměrně podle počtu žáků s místem trvalého pobytu ve své obci vůči žákům ostatních obcí. Obce se mohou dohodnout jinak.</p>	<p>Obec se podílí poměrně podle počtu žáků s místem trvalého pobytu v jednotlivých obcích. Obce se mohou dohodnout jinak.</p>	<p>xxx</p>

Účinky dohody o vytvoření společného školského obvodu spádové školy nastávají teprve okamžikem účinnosti obecně závazných vyhlášek obcí, které jsou smluvními stranami dohody. Pokud všechny obce, které jsou účastníky dohody, nevydají obecně závaznou vyhlášku se stejným datem účinnosti, bude docházet k postupnému vytváření společného školského obvodu podle nabývání účinnosti vydávaných vyhlášek. Prvotní a nezbytnou podmínkou je však účinnost obecně závazné vyhlášky obce, která je zřizovatelem školy.

<sup>18</sup> aplikace.mvcr.cz

### **III. Výzkumná část**

Ve své výzkumné části jsem oslovila dotazníkovou metodou (viz příloha č.1) 48 základních škol v okolí hlavního města Prahy ve Středočeském kraji. Výběr byl zacílen na školy v lokalitách, kde proběhla v poslední době výstavba nových rodinných, nebo bytových domů (zdrojem byl internet- [www.kdechci bydlet.stredoceskykraj.cz](http://www.kdechci bydlet.stredoceskykraj.cz), časopis REALITY a jednotlivé nabídky developerů ).

#### **3. 1. Formulace hypotéz**

Při přípravě dotazníku jsem se snažila postihnout největší problémy, se kterými se škola může setkat při navyšování počtu svých žáků. Rozdělila jsem text do dvou skupin :

1. Zjištění stavu na uvedených školách
2. Zjištění organizačních změn, které školy učinily v závislosti na změně.

Před začátkem výzkumu jsem si formulovala 3 základní hypotézy:

1. Většina škol v okolí Prahy, kde nastal stavební boom v posledních letech, bude patřit do skupiny škol, které jsem definovala jako školy podstatně navyšující počet svých žáků (tj. meziročně roste jejich počet o více než 21 žáků).
2. Organizační změny v těchto školách si budou podobné.
3. Problémy v personální a investiční oblasti budou shodné, tj. nedostatek pedagogů a nedostatek investic od zřizovatele.

#### **3. 2. Metodika výzkumu**

Před připravovaným výzkumem jsem krátce oslovila 5 okolních základních škol, se kterými úzce spolupracuje naše škola při různých akcích. Pomocí řízeného rozhovoru jsem si upřesnila obsah otázek, které by problémy škol vystihovaly. Následně jsem oslovila 48 škol podle klíče uvedeného v úvodu výzkumné části. Veškerá korespondence

probíhala na internetu formou e-mailů. Z dotázaných ředitelů, nebo zástupců ředitelů škol mi odpovědělo 16.

Dotazník byl sestaven pomocí polootevřených otázek, základem byl výběr z možností odpovědí, v oddělení B – Organizační změny - měli respondenti v otázkách 6., 7., 8., 12 možnost doplnění odpovědí svými poznatky. Rozesílání a sběr dat probíhaly v období ledna – března 2010.

### 3. 3. Výsledky výzkumu

Výsledky dotazování rozdělím do dvou skupin:

- a) **Výsledky uzavřených otázek (3.1.)**
- b) **Citace a interpretace poznatků z otevřených otázek (3.2.,3.3.)**

#### 3. 3. 1. Sumarizace výsledků uzavřených otázek :

Výsledky šetření jsem shrnula do tabulky odpovědí následovně :

#### **Tabulka odpovědí respondentů na dotazník:**

**odpovědi se týkaly školních let 2006 – 2007 až 2009 - 2010**

<b>1.Počet žáků ve vaší škole vzrostl o</b>	<b>a. 0-20</b>	<b>b. 21-40</b>	<b>c. 41-60</b>	<b>d. 61 a více</b>
	6	4	4	2
<b>2.Počet zaměstnanců ve vaší škole vzrostl o</b>	<b>a. 0-2</b>	<b>b. 3-4</b>	<b>c. 5-6</b>	<b>d. 7 a více</b>
	7	7	0	2
<b>3. Počet tříd ve vaší škole vzrostl o</b>	<b>0-1</b>	<b>2-3</b>	<b>4-5</b>	<b>6 a víc</b>
	6	6	2	2
<b>4. Spolupráce se zřizovatelem je</b>	<b>Velmi dobrá</b>	<b>Dobrá</b>	<b>postačující</b>	<b>nepostačující</b>
	8	5	2	1

<b>5. Spolupráce s rodiči je</b>	<b>Velmi dobrá</b>	<b>Dobrá</b>	<b>postačující</b>	<b>Nepostačující</b>
	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
<b>6. Uspokojíte všechny zájemce o vaši školu?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>		
	<b>10</b>	<b>6</b>		
<b>7. Rozšířili jste vzdělávání ve vaší škole?</b>	<b>ano</b>	<b>Ne</b>		
	<b>10</b>	<b>6</b>		
<b>8. Změnili jste koncepci ŠVP?</b>	<b>ano</b>	<b>Ne</b>		
	<b>5</b>	<b>11</b>		
<b>9. Při vyhledávání nových pedagogů jste</b>	<b>a. mohli si vybrat z velkého množství</b>	<b>b. si mohli vybrat</b>	<b>c. počet odpovídal počtu volných míst</b>	<b>d. měli problém sehnat pedagoga</b>
	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>10. Zvyšování počtu žáků na vaší škole bude trvat( pouze školy, které počet zvyšují )</b>	<b>a. 1-2 roky</b>	<b>b. 3-4 roky</b>	<b>c. 5-6 let</b>	<b>7 let a více</b>
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>11. Plánuje</b>	<b>Ano - spolu</b>	<b>Ano - ředitel</b>	<b>Ano - ředitel</b>	<b>ne</b>

<b>zřizovatel rozvoj školy</b>	<b>další</b>	<b>s ředitelem</b>	<b>je informován</b>	<b>se nemůže vyjádřit</b>	
		<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

### 3. 3. 2. Citace odpovědí na polootevřené otázky:

#### Otázka č. 6

Respondenti pokud odpověděli NE – neuspokojíme všechny zájemce o naši školu , měli svou odpověď doplnit kritérii, které si pro přijetí dávají. Připomenu jen, že NE odpovědělo 6 škol.

Uvádím všechny možnosti, které odpovídající uvedli, v závorce je četnost kritérií, není určeno pořadí důležitosti.

- ❖ Trvalé bydliště na katastrálním území obce (4)
- ❖ Reference, osobní doporučení (3)
- ❖ Sourozence žáků školy (3)
- ❖ Pohovor, první dojem – způsob jednání (2)
- ❖ Úspěšná spolupráce s rodiči (2)
- ❖ Podíl na organizování zájmové činnosti (2)
- ❖ Životopis
- ❖ Žáci z přilehlých obcí, kteří mají s obcí smlouvu
- ❖ Důvod zájmu o školu
- ❖ Dřívější zkušenost se školou
- ❖ Aktuální potřeby a možnosti konkrétní tříd

Otázka č. 7 – Respondenti, kteří odpověděli ANO doplnili o odpověď JAK rozšířili možnosti svého vzdělávání koncepci ŠVP následovně (10x ANO)

- ❖ Větší nabídka kroužků (7)
- ❖ Školní klub (2)
- ❖ Základní umělecká škola (2)
- ❖ Rozšířená výuka cizích jazyků (2)
- ❖ Nové oddělení školní družiny (2)
- ❖ Zavedení komunitních programů (2)
- ❖ Středisko volného času
- ❖ Nové mimoškolní aktivity
- ❖ Nová speciální třída

Otázka č. 8 se týkala změny ŠVP. U odpovědi ANO doplňovali respondenti jakým způsobem svůj školní vzdělávací program změnili ( 5x ANO ).

- ❖ Vytvoření nové koncepce ŠVP (3)
- ❖ Zavedení anglického jazyka od 1. třídy (2)
- ❖ Vytvořením nové varianty B pro děti s řečovým handicapem
- ❖ V současné době tvoří novou redakci ŠVP

Otázka číslo 12 byla naprosto volná a tak vedoucí pracovníci mohli popsat problémy, se kterými se nejčastěji setkávají. Odpovědi uvádím jako citace:

- ❖ Nemáme udělanou demografickou studii, ale víme, že škola bude mít naplněnu svou kapacitu ve školním roce 2012-2013. Potom musíme přistavět!
- ❖ Popsat problémy by zabralo mnoho času, největší problém jsou ve stručnosti peníze na rozvoj školy.

- ❖ Přesvědčit zastupitele o nutnosti změn a k tomu výši finančních prostředků, obhájit názor, že školství je jiné než před 20 lety
- ❖ Upřesnit kompetence zřizovatele a ředitele
- ❖ Najít vhodné cesty, aby změny přijali všichni zaměstnanci školy
- ❖ Totální nedostatek finančních prostředků
- ❖ Neochota některých kolegů ke změnám
- ❖ Nekoncepčnost českého školství. Učím přes 30 let a zažil jsem 4 změny. Žádná neproběhla devět let s následnou analýzou a určením dalšího směru. Smutné.
- ❖ Pokud se má dodržet ustanovení školského zákona o povinnosti zřizovatele školy zajistit školní docházku svým dětem, bude potřeba zvýšit opět kapacitu školy a rozšířit prostory. Snad z neznalosti tohoto zákona zřizovatel toto neřeší.
- ❖ Jsme škola pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Mělo by nás těšit, že jich je většina v integraci, ale fakt, že integrace je někdy dítěti na škodu a ono se nám vrátí pozdě, bez patřičných učebních návyků, z toho je nám smutno.
- ❖ Stále se mluví o prioritě školství, ale ve skutečnosti nejfrekventovanějším problémem, o kterém se v souvislosti se školstvím mluví, jsou státní maturity, ostatní problémy školství většinu lidí nezajímají
- ❖ Nedostatek výběru z kvalitních pedagogů
- ❖ Řešení problémů „za 5 minut dvanáct“
- ❖ Závist ředitelů z okolních škol
- ❖ Občasný náraz na furiantství

### **3.3. Interpretace výsledků**

Vzhledem k oslovenému vzorku 48 škol lze předpokládat, že školy, které na dotazník neodpověděly (nebo alespoň jejich většina) problém škol navyšující počet svých žáků nezaujal. Z uvedeného vzorku je tedy pouze přibližně 1/3 škol, které byly ochotny se výzkumného šetření zúčastnit. Příčin této disproporce – oslovení škol ve vybraných

aglomeracích s novou zástavbou a malým procentem škol, které odpověděly, nebo odpověděly ve smyslu, že se jim nezvyšuje počet žáků, může být několik:

- ❖ Nedostatek času a ochoty vedoucích pracovníků k odpovědi na dotazník
- ❖ Čas – zatím řeší podobnou otázku v mateřské škole
- ❖ Rodiče pracující v Praze dováží své děti do škol v okrajových částech Prahy
- ❖ Výstavba není určena pro rodiny s malými dětmi (cenová strategie)
- ❖ Autorka práce počet dětí ve školním věku v těchto lokalitách přecenila

Výsledkem této části šetření tedy je: Pokud vycházíme pouze z uvedeného vzorku 16 škol, pak se **hypotéza č.1:** Většina škol v okolí Prahy, kde nastal stavební boom v posledních letech, bude patřit do skupiny škol, které jsem definovala jako školy podstatně navyšující počet svých žáků (tj. meziročně roste jejich počet o více než 21 žáků) **potvrdila** .

Při hodnocení **Hypotézy č.2:** Organizační změny v těchto školách si budou podobné- se zaměřím se na relevantní odpovědi z dotazníků, které byly uvedeny v kapitole výsledků výzkumu. Vyplývá z nich, že **organizační struktura většiny škol zůstává stejná**. Které organizační změny probíhají ve většině škol a které nejsou pro většinu škol podstatné? V oblasti spolupráce s ostatními subjekty jsou zřizovatelé hodnoceni nejlépe ze všech. Pouze 1 respondent uvedl, že jejich spolupráce je nepostačující. Představitelé měst a obcí jsou si vědomi, že škola je vizitkou obce, či města a pokud by se školou nespolupracovali, projeví se to na jejich pověsti. Přesto se mohou vyskytnout problémy ve vymezení kompetencí mezi představiteli školy a obce tak, jak je popsali někteří respondenti v otázce číslo 12. Ne každá obec je také schopna získat tolik finančních prostředků, které škola ve stadiu rozvoje potřebuje. Tady by byla jistě přínosem pomoc státu, například při získávání peněz z fondů Evropské unie. Zatím je situace spíše opačná – obce jako zřizovatelé dotují potřeby škol ze svých rozpočtů (pokud se týká například učebních pomůcek) přesto, že toto je povinností státu.

Rodiče a jejich spolupráce zatím nemají příliš dobrou úroveň, 10 odpovědí na otázku odpovědělo pouze možností „postačující“. Ačkoliv v poslední době dochází právě v této



oblasti k velkým změnám, školy se otevírají veřejnosti čím dál víc a rodiče se podílejí na činnosti školy, představitelé uvedených škol zatím změnu nepocítují.

Stejně tak pouze 6 škol již v nynější době není schopno přijmout všechny zájemce o vzdělávání v jejich instituci. 2 další školy ale popsaly situaci, kdy již nyní vědí, že v následujících školních letech tato situace nastane i u nich, pokud se zřizovatel nerozhodne v nejbližší době k výstavbě nových prostor. Mezi kritérii, která tyto školy dávají svým zájemcům je na 1. místě bydliště rodičů žáka. Jasně kritérium. Bydlí-li rodiče v katastru určitého území, zřizovatel školu financuje, dítě má možnost chodit do zdejší školy. Tento přístup je naprosto objektivní. Druhé kritérium už tak objektivní není. Zní – osobní doporučení. Tady je vše v rukou ředitele školy. Pokud se rozhoduje mezi dvěma žáky a jeden má doporučení (od koho?), může se stát, že druhý žák bude znevýhodněn. A to naše legislativa nedovoluje. Přesto je to mnohdy jediná možnost rozhodnout. Zato sourozenci ve škole jsou jasná záležitost. Bylo by celkem nesmyslné je posílat do různých škol. V ostatních kritériích se respondenti tolik neshodli, ale všechna mohou být určitě inspirací pro ostatní školy.

Otázka změny koncepce školy v bodě rozšiřování vzdělávání předpokládala odpověď ANO ve 100%, přesto 6 škol odpovědělo NE. Důležité je, že z 10 odpovědí ANO jsou pouze 2 ze škol, které nepatří do oněch deseti s navyšujícím počtem žáků. Podle teorie managementu změny by měly všechny školy odpovědět ANO – každá skupina z jiného důvodu – ty, které mají stabilní počet žáků, nebo jich ubývá proto, aby přilákaly víc žáků a ty, které mění své počty jako důsledek změněné situace. Z oněch deseti odpovědí je nejčastější změnou mimoškolní vzdělávání, nové kroužky, spolupráce s ZUŠ. Přímo v pedagogickém procesu je nejčastější změnou jazyková výuka od 1. ročníku školy.

Změna koncepce školního vzdělávacího programu se zřejmě nejvíce většině ředitelů jako potřebná. Pokud mají kvalitní ŠVP z předchozích let a nemění počet ročníků, pro které je třeba nový ŠVP vytvořit, dá se jistě velmi dobře fungovat ve škole bez velkých změn. Pouze 6 respondentů uvedlo, že svůj ŠVP změnilo a jedna škola na změně intenzivně pracuje.

**Hypotéza č. 2** (jsou si organizační změny podobné?) se tedy **potvrdila** v oblasti mimoškolních aktivit a snahou škol o zavedení anglického jazyka již v 1. Ročníku, ale

**nepotvrdila** se v oblasti razantnějších změn – například nového školního vzdělávacího programu, nebo rozšíření vzdělávání o další stupeň.

**Hypotéza třetí** - Problémy v personální a investiční oblasti budou shodné, tj. nedostatek pedagogů a nedostatek investic od zřizovatele **se potvrdila pouze částečně**. Zatímco problémy s přijímáním nových pedagogů jsou ve většině škol, i když ne úplně zásadní, obce investují do svých škol převážně dostatek financí, jak již bylo dříve uvedeno. V otázce přijímání nových pedagogických pracovníků polovina dotázaných odpověděla, že mají problém sehnat kvalifikované pedagogy v příslušné aprobaci. Jeden respondent to dokonce uvedl jako jeden z podstatných problémů při jeho práci ředitele školy. V situaci, kdy se z různých médiích dozvídáme, že 1/3 absolventů pedagogických fakult nikdy do škol nenastoupí a dalších 15 % buď ze školství odejde, nebo přichází až po uplynutí nejméně 5 ti let, je pochopitelné, že tento problém bude dlouhodobějšího rázu. Autorce se nepodařilo najít relevantní studii, kde by se dozvěděla přesné údaje např. pedagogických fakult, kolik jejich absolventů nastupuje do školských zařízení.

V době, kdy každá škola má možnost se profilovat svým ŠVP a svými metodami práce, od alternativních škol až po školy vedené v duchu staré prvorepublikové školy, máme ve výběru nových kolegů velká omezení. Jednak se vzdělávají na fakultách, které nejsou takto profilovány a vychází tedy z fakult teoreticky všichni vzděláni ve stejných disciplínách a pokud si vybíráme z pedagogů s praxí, mnohdy nám název minulého působiště mnoho rozhodování neulehčí. Nezbývá než dát na osobní dojem v přijímacím pohovoru.

Stejně jako v případě otázky na spolupráci se zřizovatelem, reagovali dotazovaní i na otázku budoucích investic pozitivně. 9 z nich promýšlí investice spolu se zřizovatelem a navíc má v rozhodování možnost ovlivnit novou výstavbu školy. I v tomto případě má samozřejmě zřizovatel ale právo veta.

Dvanáctá, volná otázka byla již popsána v předešlé kapitole a hodnotit odpovědi je velmi obtížné. Ve všech odpovědích se objevovalo stěžejní slovo finance, ale pokud by se měla otázka otevřít s vážným zájmem, byla by součástí samostatného šetření a to si tato práce neklade za cíl.

#### **IV. Přínos práce pro školství**

Tato práce sledovala dvojí cíl. 1. Dát možnost ředitelům škol vyjádřit své zkušenosti s vedením školy právě v období rozvoje, porovnat jejich postřehy a zobecnit je. Vzhledem k malému vzorku respondentů je třeba zobecnění přísně spojovat jak s lokalitou okolí Prahy( viz příloha č.3), tak s počtem škol, které se vyjádřily.

2. Poskytnout inspiraci školám, které se do této situace dostanou v blízké budoucnosti. Ve zkratce jim poskytnout náhled na problém ze strany jejich kolegů, zákonných norem a praxe. Mohou se inspirovat jak v teoretické části, tak i ve výzkumné části se zamyslet nad odpověďmi kolegů. I když si je autorka vědoma toho, že řešení problému navyšování počtu žáků přicházejících do škol je vysoce individuální.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

**Česká republika od roku 1989 v číslech** [Konference] / autor ČSÚ. -  
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr> : [autor neznámý], 2010.

**Kompetence ředitelů škol - pravomoci, nebo schopnosti?** [Článek] / autor Mgr. Václav Trojan Ph.D. // *Technológia vzdelávania*. - <http://technologiovzdelavania.ukf.sk>. - str. 13.

**Management** [Kniha] / autor James H. Donnelly Jr, James L. Gibson, John M. Ivancevich. - Praha : Grada Publishing,a.s., 1997.

**Management a leadership** [Kniha] / autor Michael Armstrong Tina Stephens. - Praha : Grada Publishing, a.s., 2008.

**Management a organizační chování** [Kniha] / autor Cajthamr Václav, Dědina Jiří. - Praha : Grada Publishing, a.s., 2010.

### 1.1 SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1 : DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY**

**Příloha č. 2: ZOBRAZENÍ ŠIRŠÍHO ÚZEMÍ, ZE KTERÉHO AUTORKA VYBÍRALA  
RESPONDENTY (PŮVODNÍ ZÁMĚR )**

**Příloha č. 3: ZOBRAZENÍ KONKRÉTNÍHO ÚZEMÍ, ZE KTERÉHO AUTORKA VYBÍRALA  
RESPONDENTY**

## PŘÍLOHA Č.1 : DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Dotazník pro ředitele (zástupce ředitele) škol ve školách, které zvýšily počet žáků v posledních 3 letech

A: zjištění stavu

(veškeré odpovědi se týkají let 2007 – 2009)

1. vzrostl počet žáků naší školy o
  - a) 0 – 20
  - b) 21 - 40
  - c) 41 - 60
  - d) 61 a více
  
2. vzrostl počet zaměstnanců naší školy ( fyzických osob ) o
  - a) 0 – 2
  - b) 3 – 4
  - c) 5 - 6
  - d) 7 a více
  
3. zvýšil se počet tříd naší školy (včetně oddělení školní družiny)o
  - a) 0 - 1
  - b) 2 - 3
  - c) 4 – 5
  - d) 6 a víc
  
4. spolupráce se zřizovatelem na zvýšených nákladech na provoz školy a na investicích je

- a) Velmi dobrá – zřizovatel všechny zvýšené náklady hradí sám bez zpoždění
  - b) Dobrá – zřizovatel většinu zvýšených nákladů hradí sám a včas, zbytek škola shání u sponzorů
  - c) Postačující – zřizovatel hradí zvýšené náklady částečně, někdy se zpožděním, zbytek peněz škola musí sehnat jinde.
  - d) Nepostačující – zřizovatel se nepodílí na zvýšených nákladech školy
5. Spolupráce s rodiči při změnách ve škole je
- a) Velmi dobrá - rodiče se aktivně účastní při změnách, jsou organizováni v občanském sdružení a jsou škole partnerem
  - b) Dobrá – rodiče jsou organizováni v občanském sdružení a pomáhají škole, ale změně se účastní pouze pasivně
  - c) Postačující – rodiče nejsou organizováni, ale jako jednotlivci se snaží škole pomoci
  - d) Nepostačující – rodiče se nepodílí na činnosti školy

## B. Organizační změny

6. Uspokojíte všechny zájemce o vaši školu?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděli ne, udejte pořadí kritérií, které máte pro výběr uchazečů :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Udejte, kolik uchazečů průměrně jste v posledních 3 letech odmítli :

7. Rozšířili jste vzdělávání ve vaší škole ? ( např. o 2. Stupeň ZŠ, speciální třídy, mimoškolní aktivity )
- a) Ano – o jaké .....
  - b) Ne
8. Změnili jste koncepci Školního vzdělávacího plánu ?
- a) Ano – jakým způsobem.....
  - b) Ne
9. Při vyhledávání nových pedagogů jste
- a) si mohli vybrat z velkého množství uchazečů
  - b) si mohli vybrat z uchazečů
  - c) počet pedagogů odpovídal počtu volných míst
  - d) měli problém sehnat příslušný počet pedagogů v požadované aprobaci
10. Jak dlouho bude trvat zvyšování počtu žáků ve vaší škole ( podle demografického vývoje ve vaší oblasti )
- a) 1 – 2 roky
  - b) 3 – 4 roky
  - c) 5 – 6 let
  - d) 7 a více let
11. Plánuje zřizovatel další rozvoj školy ( výstavbu nové školy, přístavbu apod. )
- a) Ano – spolu s ředitelem školy řeší novou výstavbu v nejbližší době
  - b) Ano – ředitel je včas informován a může se k investicím vyjádřit
  - c) Ano – ředitel se vše dozvídá pozdě a nemá možnost se k investicím vyjádřit
  - d) Ne
12. Na závěr popište, prosím, největší problémy, se kterými se setkáváte při řízení změn, kterými vaše škola prochází

Děkuji Vám za spolupráci

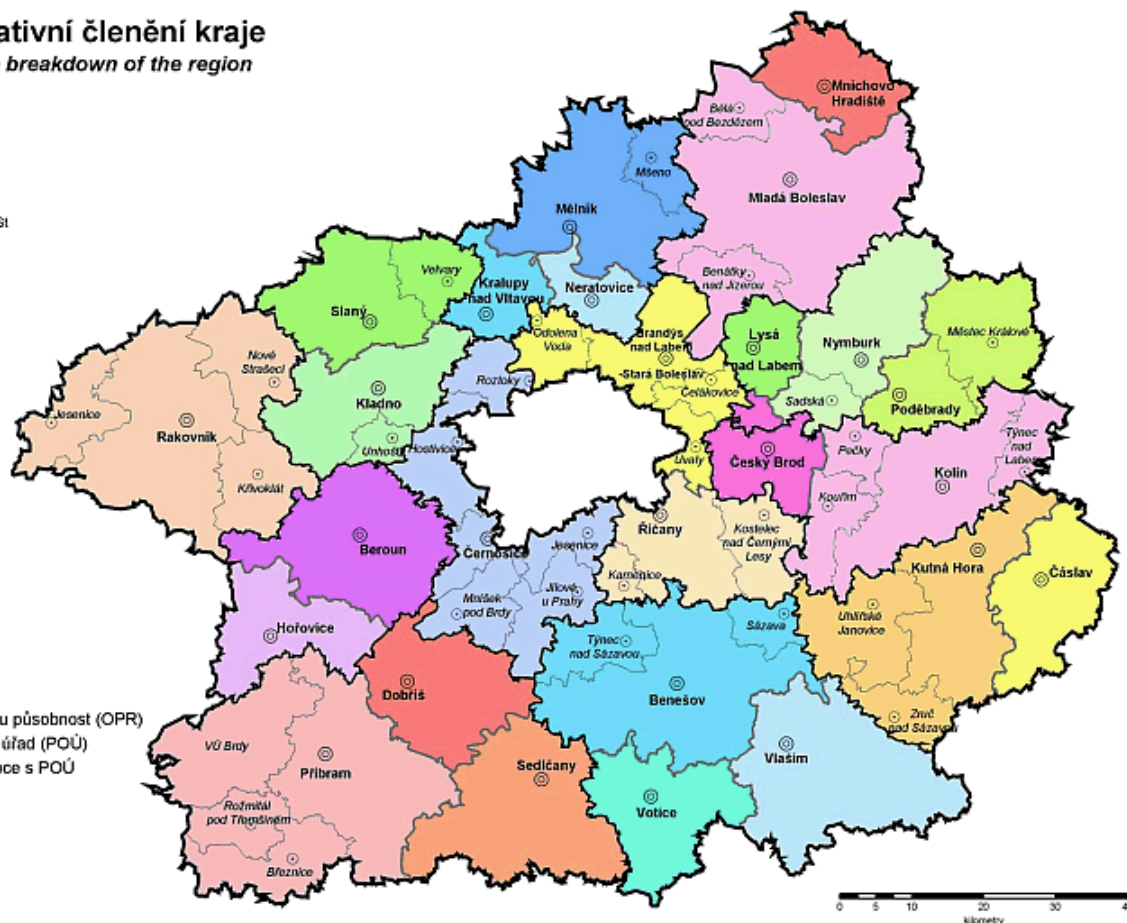
Hezký den J. Malá

## PŘÍLOHA Č. 2 : ZOBRAZENÍ ŠIRŠÍHO ÚZEMÍ, ZE KTERÉHO AUTORKA VYBÍRALA RESPONDENTY (PŮVODNÍ ZÁMĚR)

### Administrativní členění kraje Administrative breakdown of the region

#### Správní obvod ORP

- Benešov
- Beroun
- Brandýs nad Labem-St
- Dobříš
- Hořovice
- Kladno
- Kolín
- Kralupy nad Vltavou
- Kutná Hora
- Lysá nad Labem
- Mladá Boleslav
- Mnichovo Hradiště
- Mělník
- Neratovice
- Nymburk
- Poděbrady
- Příbram
- Rakovník
- Sedčany
- Slaný
- Vlašim
- Votice
- Černošice
- Český Brod
- Čáslav
- Říčany
- Obec s rozšířenou působností (OPR)
- Pověřený obecní úřad (POÚ)
- Správní obvod obce s POÚ
- Okres





**PŘÍLOHA Č. 3 : ZOBRAZENÍ KONKRÉTNÍHO ÚZEMÍ, ZE KTERÉHO AUTORKA VYBÍRALA RESPONDENTY**

