

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VLIV SLOUČENÍ ZÁKLADNÍCH
A MATEŘSKÝCH ŠKOL NA PRACOVNÍ
PODMÍNKY PEDAGOGŮ A VZÁJEMNÝ VZTAH
MANAŽERŮ A PEDAGOGŮ PŘI NAPLŇOVÁNÍ
SPOLEČNÝCH CÍLŮ ŠKOLY**

Závěrečná práce bakalářského studia

Autor:	Ilona Oškrobaná
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PaedDr. Jiří Knoll
Datum odevzdání práce:	duben 2006

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Ilona Oškrobaná

Resumé:

Práce se zabývá situací pedagogů v samostatných právních subjektech, které vznikly v roce 2003 sloučením základních a mateřských škol. Získáním právní subjektivity byly na ředitele škol přeneseny kompetence a odpovědnost, mimo jiné i za vedení lidí, a to v tomto případě za vedení lidí dvou rozdílných stupňů škol.

Změnou společenských poměrů nabývá na významu práce s lidmi, která by měla mít jasnou koncepci, uskutečňovanou systematicky a na profesní úrovni. Oblast vedení lidí je jeden z pilířů managementu. Přestože důležité jsou bezpochyby všechny oblasti řízení, právě tato oblast se může z mnoha pohledů jevit jako stěžejní.

Šetření vychází z výsledků dotazníkového šetření, jehož předmětem je mapování názorů a postojů pedagogů k situaci na pracovišti, názorů pedagogů na hodnocení některých činností ředitele školy, názorů na kritéria hodnocení pedagogů a názorů ředitelů na delegování kompetencí.

Výsledky práce mohou posloužit dalším ředitelům škol k zamyšlení nad jejich manažerskou činností v oblasti vedení lidí a ke srovnání se stavem ve vlastní škole.

Summary:

The thesis deals with the situation of educationists of independent legal subjects which came into existence in 2003 by merging primary and nursery schools. By

gaining legal personality the powers and responsibilities of the headmasters were extended also for leading the people, in this case leading the people of two different school levels.

By changing social conditions the work with people gets more important. This work should have a clear conception carried out systematically and professionally. Although all areas of directing are important, the leadership is one of the most important unit of management.

The investigation comes out of results of a questionnaire survey which scope is to map the educationists' views and opinions on the workplace situation, opinions on the evaluation of some headmaster's activities, opinions on criteria of evaluation of educationists and headmasters' opinions on delegating powers.

The results of the thesis can be profited by other headmasters to think about their management activities in the area of leadership and to compare the state in their own school.

Klíčová slova: státní reforma, právní subjektivita, učitel základní školy, učitelka mateřské školy, vedoucí pracovník, ředitel, management, situace na pracovišti, komunikace, důvěra, kontrola, hodnocení, hodnotící kritéria, delegování.

Obsah

1. ÚVOD	5
1.1 Cíl práce.....	5
1.2 Stanovení hypotéz.....	5
2. REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY	6
2.1 První etapa reformy veřejné správy.....	6
2.2 Druhá etapa reformy veřejné správy.....	6
2.3 Sloučení základní a mateřské školy.....	7
3. PŘÍPRAVA A METODA ŠETŘENÍ	8
3.1 Zaměření šetření.....	8
3.2 Technika sběru dat.....	10
3.3 Rozsah šetření.....	11
4. ANALÝZA ZÍSKANÝCH FAKTŮ A ÚDAJŮ	13
4.1 Dotazník č. 1 (první část) – Zhodnocení situace na pracovišti.....	13
4.1.1 Možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů.....	18
4.1.2 Informovanost o dění ve škole.....	20
4.2 Dotazník č. 1 (druhá část) – Hodnocení vybraných činností ředitele školy.....	23
4.2.1 Vyváženost orientace ředitele na plnění úkolů a na zaměstnance.....	26
4.2.2 Oboustranná důvěra na pracovišti.....	29
4.2.3 Kontrolní činnost ředitele.....	32
4.2.4 Oceňování pracovních schopností.....	35
4.3 Dotazník č. 2 (první část) – Systém hodnocení pracovníků.....	37
4.4 Dotazník č. 2 (druhá část) – Návrh kritérií využitelných v praxi	39
4.5 Dotazník č. 3 – Delegování kompetencí.....	41
5. OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	44
5.1 Hypotéza č. 1.....	44
5.2 Hypotéza č. 2.....	45
6. ZÁVĚR	46

Seznam použité literatury

Přílohy 1 – 3

1. ÚVOD

1.1 CÍL PRÁCE

Tato práce si klade za cíl zmapovat prostřednictvím dotazníků, určených pro pedagogy a ředitele škol, vliv sloučení základních a mateřských škol do jednoho samostatného právního subjektu na pracovní podmínky pedagogů a na práci vedoucích pracovníků. Chce poukázat na to, do jaké míry ovlivnilo toto sloučení možnosti pedagogů podílet se na vytváření cílů organizace, možnosti zapojení se do společné práce ve škole. Práce se také zabývá pohledem pedagogů na práci ředitele v těchto nových podmínkách; zda a jak se zhostili jedné ze svých nejdůležitějších manažerských funkcí, tj. vedení lidí. Stanoveným záměrem bylo také zjistit, jaké kompetence a v jaké míře delegovali ředitelé škol na vedoucí učitelky mateřských škol.

1.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ

Na základě výše uvedeného jsem formulovala dvě hypotézy

- 1) Sloučení základních a mateřských škol v jeden právní subjekt nemělo podstatný negativní vliv na pocit spokojenosti a jistoty pedagogických pracovníků na pracovišti.
- 2) Ředitelé těchto škol předali kompetence, povinnosti i práva vedoucím učitelkám mateřských škol.

2. REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY

2.1 PRVNÍ ETAPA REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY

V posledních letech naše školství prochází hlubokými změnami. Jednou z důležitých změn je reforma veřejné správy, která přinesla do oblasti školství mnoho pozitivních prvků. V první etapě reformy došlo v roce 2001 k rušení školských úřadů, a to v souladu se zákonem č. 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích a zákonem o okresních úřadech, který novelizoval zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. Součástí reformy veřejné správy v oblasti školství bylo přenesení kompetencí z orgánů státní správy na kraje a z kompetencí ústředních orgánů na orgány územní. Transformací na organizační složky obcí či právní subjekty zanikly rozpočtové organizace. V tomto období ještě téměř všechny menší základní školy a hlavně mateřské školy zůstaly organizační složkou obcí. Přechodu do právní subjektivity bránilo mnoho důvodů, např. změna v řízení školy, ekonomické a hospodářské zajištění školy, nárůst administrativy.

2.2 DRUHÁ ETAPA REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Druhá etapa reformy veřejné správy ve školství byla realizována třemi novelami zákona č. 564/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a to především zákonem č. 284/2002 Sb. Tato novela přenesla působnosti okresních úřadů na obce s rozšířenou působností a krajské úřady, stanovila pro školy povinnou právní formu, přenesla jmenování a odvolávání ředitelů škol zřízených obcí z krajských úřadů na obce, přičemž podmínkou platnosti byl souhlas krajského úřadu. V roce 2002 byly územně samosprávné celky postaveny před rozhodnutí zřídit k 1. lednu 2003 samostatné právní subjekty ze všech škol a školských zařízení, které doposud byly organizačními složkami obcí.

V této souvislosti bylo zřejmé, že by financování samostatných malých základních a mateřských škol jako právních subjektů bylo velice nákladné. Zvýšily by se např. mzdové náklady na pracovníky, kteří by pro tyto školy zajišťovali zpracování mzdové a účetní agendy.

Nejen s ohledem na výše uvedené, obce jako zřizovatelé škol a školských zařízení došly ve většině případů k názoru, že je finančně, materiálně i z pohledu řízení škol výhodnější zřídit jeden právní subjekt z několika součástí, tj. převážně ze základní školy, mateřské školy a školní jídelny. Některé obce tím vyřešily i snižující se počet žáků.

Ne každé zastupitelstvo řádně zvážilo podmínky svých škol. Některé obce se rozhodovaly po diskuzi se školami, jiné bez komunikace s řediteli škol. Tam, kde se radní rozhodli sloučit do jednoho právní subjektu hned více škol, přišlo několik ředitelů o právo i povinnost rozhodovat o své škole samostatně. Místo slibované autonomie tu byl najednou nadřízený, což se mnoha školám nelíbilo. Sloučení základní a mateřské školy má výhody především pro zřizovatele, méně výhod pak pro budoucí management školy. Podle toho také vypadala situace v různých obcích. Všechno proběhlo v klidu tam, kde se lidé dokázali domluvit; kde školy usoudily, že pod jednou střechou jim bude lépe, nebo tam, kde školy měly navazující vzdělávací program.

2.3 SLOUČENÍ ZÁKLADNÍ A MATEŘSKÉ ŠKOLY

V případě sloučení základních a mateřských škol o svou funkci přišly především ředitelky škol mateřských. Někde po zralé úvaze, jinde po dohodě nebo po striktním nařízení. Podle toho se také vyvíjelo další působení bývalých ředitelek v nově vzniklém právním subjektu. Způsob, jakým noví ředitelé se svými bývalými kolegy jednali, se lišil školu od školy. Pracovní zařazení bývalých ředitelek se různilo. Nejčastěji byly jmenovány vedoucími odloučeného pracoviště nebo vedoucími učitelkami.

Spojit dohromady dvě školy, které do té doby žily každá svůj vlastní život, nebylo snadné. Platilo to v případě, že šlo o školy stejného druhu, natož teprve týkalo-li se to škol dvou různých druhů. Vstřícný ředitel základní školy byl ochotný osvojit si problematiku školy nižšího stupně, pochopit ji a ctít, ale kde byla záruka, že sloučení bude bez problémů? Dřívějším ředitelkám mateřských škol zůstávala většina povinností, ale nikoliv už funkce. S funkčním příplatkem se mohla ztratit také image. Zvláště v menších místech, kde se lidé znali, mohl rozdíl mezi ředitelkou a vedoucí učitelkou být velký. A o to horší to mohlo být v situaci, kdy základní škola po sloučení začala svou „přidruženou“ mateřskou školu předělávat k obrazu svému.

Samozřejmě toto spojení do jednoho právního subjektu přineslo nejen ředitelům, ale i zaměstnancům v některých školách problémy s vyrovnáním se se vzniklou situací. Do konce roku 2002 byly některé školy organizačními složkami a teď se staly právními subjekty, tvořenými základní a mateřskou školou. Ředitel musel zvážit, zda bude delegovat směrem dolů nové pravomoci tak, aby byl zabezpečen chod nejen školy, ale i nové součásti, tj. mateřské školy, musel rozhodnout o změně personálního obsazení vedoucích funkcí, musel přehodnotit finanční rozpočet apod. Ale ani pro zaměstnance to nebylo jednoduché. Museli se smířit se změnou, která zákonitě sloučením těchto dvou škol vznikla.

3. PŘÍPRAVA METODA ŠETŘENÍ

3.1 ZAMĚŘENÍ ŠETŘENÍ

Šetření situace v právních subjektech, které vznikly sloučením základních a mateřských škol (dále ZŠ a MŠ), jsem rozdělila do pěti částí:

- 1) Dotazník č. 1¹⁾ (první část) - Zhodnocení situace na pracovišti

¹⁾ viz příloha č. 1

V této části měli učitelé možnost vyjádřit se k pěti údajům souvisejícím se situací na jejich pracovišti. Předmětem zjišťování byla celková spokojenost pedagogických pracovníků na pracovišti a dále byly zvláště vyhodnoceny první dva údaje:

- Možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů
- Informovanost o dění ve škole, komunikace

2) Dotazník č. 1 (druhá část) – Hodnocení vybraných činností ředitele školy

V této části dotazníku mohli učitelé vyjádřit názor na sedm údajů, které se týkaly některých vybraných činností ředitele školy. Předmětem zjišťování bylo celkové hodnocení těchto činností ředitele a dále byly zvláště vyhodnoceny čtyři údaje:

- Vyváženost orientace ředitele na plnění úkolů a na zaměstnance
- Oboustranná důvěra na pracovišti
- Oceňování pracovních schopností
- Kontrolní činnost ředitele

3) Dotazník č. 2¹⁾ (první část) – Systém hodnocení pracovníků

Tento dotazník byl určen jak pro pedagogy, tak pro ředitele škol. Prostřednictvím odpovědí na údaje, uvedené v tomto dotazníku, bylo provedeno zjištění, které se týkalo systému hodnocení pracovníků na škole.

4) Dotazník č. 2 (druhá část) - Kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků využitelná v praxi

Dotazník byl určen pro pedagogy a pro ředitele škol. Prostřednictvím tohoto dotazníku mohli respondenti uvést, které kritérium je dle jejich názoru možné využít v praxi.

¹⁾ viz příloha č. 2

5) Dotazník č. 3¹⁾ - Delegování pravomocí vedoucím učitelkám mateřských škol

Dotazník byl určen pro ředitele škol. Cílem šetření bylo zmapovat, jaké pravomoce a do jaké míry byly delegovány na vedoucí učitelky mateřských škol.

O spolupráci byli požádáni všichni ředitelé a pedagogičtí pracovníci ZŠ, jejichž součástí je MŠ v okrese Trutnov. Zřizovateli všech těchto škol jsou obce. Školy patří do obvodů obcí třetího stupně: Trutnov, Dvůr Králové nad Labem a Vrchlabí.

3.2 TECHNIKY SBĚRU DAT

Základem pro šetření byly dotazníky, které byly zaměřeny právě na pět výše jmenovaných oblastí.

Výsledky šetření se opírají o porovnání odpovědí skupiny A a B, respektive B1, B2, a skupiny C.

- skupina A – soubor tvořilo 35 učitelů ZŠ
- skupina B – soubor tvořilo 57 učitelek MŠ; z toho
 - skupina B1 – soubor tvořilo 23 učitelek MŠ (školy získaly právní subjektivitu k 1. 1. 2003)
 - skupina B2 – soubor tvořilo 34 učitelek MŠ (školy získaly právní subjektivitu před 31. 12. 2002)
- skupina C – soubor tvořilo 13 ředitelů škol

¹⁾ viz příloha č. 3

Dotazníky č. 1 a č. 2 byly předány respondentům skupin A a B. Skupině C byly předány dotazníky č. 2 a č. 3. Další podklady jsem získávala při osobních setkáních s řediteli a učiteli těchto škol.

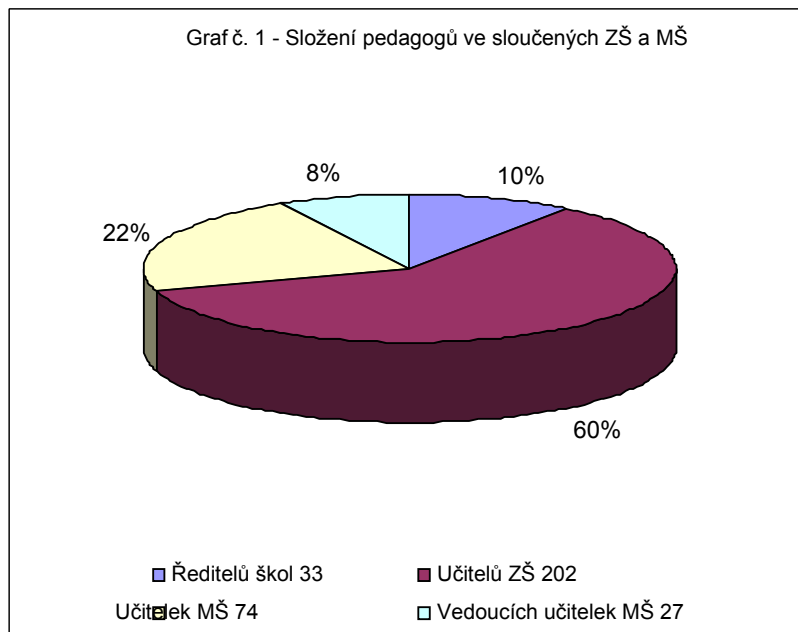
Vyplnění dotazníků předcházelo rozhovor s 6 řediteli škol (3 z malotřídních škol a 3 z plně organizovaných škol), se kterými jsem konzultovala otázky uvedené v dotaznících. Ostatní ředitele škol jsem prostřednictvím emailu seznámila s účelem dotazníkového šetření a se způsobem zpracování a vyhodnocení. Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné a anonymní.

3.3 ROZSAH ŠETŘENÍ

V okrese Trutnov bylo k 1. září 2005 celkem 33 ZŠ, které měly jako součást MŠ; z toho bylo 23 škol malotřídních a 10 škol plně organizovaných. Celkový počet pedagogických pracovníků k témuž dni na těchto školách byl 336; z toho 33 ředitelů, 202 učitelů základních škol, 74 učitelek a 27 vedoucích učitelek mateřských škol.

Tabulka č. 1 – Počet sloučených ZŠ a MŠ, počet učitelů v těchto školách

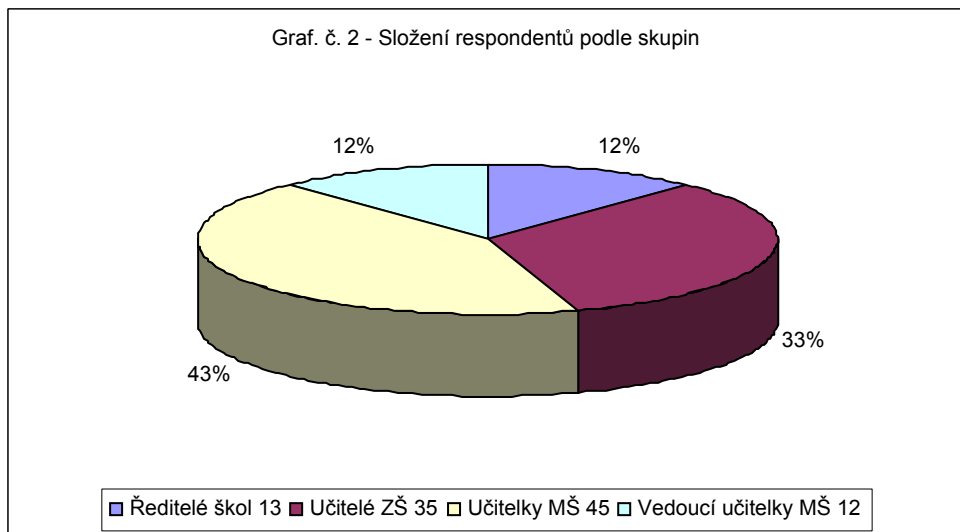
Oblast	Počet sloučených škol (ZŠ a MŠ)			Počet pedagogických pracovníků				Celkem
	Plně org. ZŠ	Malotřídní ZŠ	Celkem	Ředitelů	ZŠ	MŠ	Z toho ved. uč.	
Trutnov	5	11	16	16	101	54	12	171
Dvůr Králové n.L.	3	4	7	7	53	24	7	84
Vrchlabí	2	8	10	10	48	23	8	81
Celkem	10	23	33	33	202	101	27	336



V tabulce č. 2 a grafu č. 2 uvádím počty škol zapojených do šetření a počty respondentů. Požádáno o spolupráci bylo všech 33 škol a 336 pedagogů.

Tabulka č. 2 – Počet zapojených škol a respondentů

Oblast	Počet škol / ředitelů			Počet pedagogických prac.				Celkem
	Plně org. ZŠ	Malotřídní ZŠ	Celkem	Ředitelů	ZŠ	MŠ	Z toho ved.uč.	
Trutnov	3/3	7/5	10	8	18	28	6	54
Dvůr Králové n.L.	2/1	2/1	4	2	12	21	3	35
Vrchlabí	1/0	5/3	6	3	5	8	3	16
Celkem	6/4	14/9	20	13	35	57	12	105



Do šetření se zapojilo 20 škol, z toho 6 plně organizovaných a 14 malotřídních, což je 60 %. Získáno bylo 105 vyplněných dotazníků; 13 ředitelů (39% z oslovených ředitelů), 35 pedagogů ZŠ (17% z oslovených učitelů ZŠ), 57 učitelek MŠ (56% z oslovených učitelek MŠ). Ve školách, které se zapojily do šetření, byli ve všech případech jmenováni do funkcí ředitelů sloučených škol bývalí ředitelé ZŠ.

Ze zjištěných údajů je zřejmé, že se do šetření zapojilo méně učitelů ZŠ (17 %) než učitelek MŠ (56 %). Jako důvod vidím to, že pro učitele ZŠ se novým uspořádáním mnoho nezměnilo. Ve své práci pokračovali pod stejným vedením, se stejným ředitelem. Sloučení škol se citelněji dotklo právě učitelek MŠ.

4. ANALÝZA ZÍSKANÝCH FAKTŮ A ÚDAJŮ

4.1 DOTAZNÍK č. 1 (první část) - ZHODNOCENÍ SITUACE NA PRACOVÍŠTI

V první části dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit se k podmínkám na pracovišti; zda jednotlivé jevy, uvedené v dotazníku, je možno hodnotit jako stejné, lepší či horší po sloučení škol než před sloučením. Pro zjednodušení jsem v tabulce uvedla tři možnosti: stejně, hůře, lépe.

Porovnání zjištěných údajů respondentů skupiny A (učitelé ZŠ) a skupiny B (učitelky MŠ) v oblasti zhodnocení celkové spokojenosti pedagogů s pracovními podmínkami po sloučení škol jsem uvedla v tabulce č. 3.

Odpovědi respondentů jsem vyhodnotila za každý zjišťovaný údaj a procentuálně vyjádřila zvlášť za skupinu A a zvlášť za skupinu B. Dále jsem jednotlivé údaje uvedla v procentech celkem za všechny respondenty (skupina A + B). V druhé části tabulky jsem vyhodnotila celkový stav za údaje č. 1 – 5, a to opět zvlášť za skupinu A a skupinu B a dále za všechny respondenty dohromady (skupina A + B).

Tabulka č. 3 – Procentní vyhodnocení zjištěných údajů z první části dotazníků

Č.	Zjišťované údaje	Základní škola / Mateřská škola		
		Uvedeno v %		
		Stejně	Hůře	Lépe
1	Možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů - skupina A/B	86 / 74	8 / 16	6 / 10
	Celkem údaj č. 1 - skupina A+B	78	13	9
2	Informovanost o dění ve škole, komunikace - skupina A/B	82 / 76	9 / 12	9 / 12
	Celkem údaj č. 2 – skupina A+B	78	11	11
3	Pozornost profesnímu rozvoji – skupina A/B	79 / 62	11 / 18	10 / 20
	Celkem údaj č. 3 – skupina A+B	70	15	15
4	Pracovní podmínky – skupina A/B	81 / 69	11 / 16	8 / 15
	Celkem údaj č. 4 – skupina A+B	74	14	12
5	Kvalita vztahů mezi spolupracovníky - skupina A/B	78 / 71	10 / 14	12 / 15
	Celkem údaj č. 5 – skupina A+B	74	13	13
	Celkem údaje č. 1 – 5	Stejně	Hůře	Lépe
	Učitelé ZŠ – skupina A	81	10	9
	Učitelky MŠ – skupina B	71	15	14
	Učitelé ZŠ a MŠ – skupina A+B	75	13	12

Na první pohled je zřejmé, že pro většinu učitelů, tj. 75 % (69 respondentů), se podmínky po sloučení škol pro práci nezměnily. Horší podmínky uvedlo 13 % (12 respondentů) a 12 % (11 respondentů) se podmínky pro jejich práci zlepšily.

Pokud se podíváme na hodnocení pracovního prostředí a podmínek pro práci téměř po třech letech existence těchto právních subjektů, zjistíme, že není velký

rozdíl v posuzování tohoto jevu z pohledu učitelů ZŠ a učitelek MŠ. Podmínky se nezměnily u 81 % respondentů skupiny A oproti 71 % respondentů skupiny B. Horší podmínky uvádí 10 % respondentů skupiny A oproti 15 % respondentů skupiny B. A zlepšení podmínek se týká 9 % respondentů skupiny A oproti 14 % respondentů skupiny B.

V závěru dotazníku mohli respondenti uvést své názory na pracovní prostředí a podmínky pro práci, které jsou ve škole vytvořeny. Ve sloučených školách, které jsou umístěny v jedné budově, se převážně většinou pedagogů pracuje snadněji, poukazují na přímý kontakt s ostatními spolupracovníky. Také tam, kde školy různého stupně mají navazující vzdělávací program, je spolupráce snazší. Převážná část dotazovaných by přivítala zlepšení vybavenosti učebními pomůckami a technikou. Většina respondentů se domnívá, že sloučení škol je novou příležitostí pro školu i pro zřizovatele – je to zejména z důvodu vývoje demografické křivky a s tím spojené možné rušení škol, odchod dětí z mateřských škol do jiných obcí – větších, případně do měst. Respondenti také uváděli lepší možnost financování těchto sloučených škol.

Reforma veřejné správy přinesla do oblasti školství mnoho pozitivních prvků. Zvyknout si na výraznou změnu podmínek není však nic jednoduchého. Všichni víme, že posílení autonomie jednotlivých škol v důsledku udělení právní subjektivity klade na ředitele těchto škol zvýšené nároky, na které nebyli připravováni. Nyní musí vykonávat na vysoké úrovni spoustu činností, s nimiž měli ve svém předchozím profesním životě jen minimální zkušenosti.

Zaměstnanci rozdílně vnímali sloučení škol tam, kde již ZŠ delší dobu byla samostatným právním subjektem a rozhodnutím zastupitelstva se MŠ stala součástí této školy, než tam, kde vznikl sloučený právní subjekt až k 1. 1. 2003.

Právě plně organizované školy, které se zapojily do šetření (6 škol), měly již delší dobu právní subjektivitu. Ředitelé těchto škol v době, kdy k nim byla rozhodnutím zastupitelstva přiřazena mateřská škola, byli již zkušenými manažery. Znali problematiku právní subjektivity, měli zkušenosti s náročnou řídicí prací,

s plánováním, tvorbou rozpočtu školy, se zajišťováním rozvoje školy, s vedením a hodnocením pracovníků, tzn. s manažerskými funkcemi.

Nepoměrně horší situaci měli ředitelé nově vzniklých právních subjektů (14 škol zapojeno do šetření). Ředitelé se museli potýkat nejen s novými úkoly, které sloučení škol přineslo, ale museli čelit i problémům právě nabyté samostatnosti školy. Ředitelé těchto nově vzniklých právních subjektů měli již před datem 1. 1. 2003 určité zkušenosti s vedením lidí, s personální politikou, s rozpočtem a hospodařením školy, ale tyto úkoly byly vždy prováděny po konzultaci s nadřízenou institucí, tj. školským úřadem a později okresním úřadem.

Vzhledem k tomu, že sloučení škol mělo větší dopad na učitelky MŠ, zaměřila jsem své šetření rovněž na porovnání hodnocení pracovního prostředí a podmínek pro práci těchto pedagogů, a to z pohledu škol, které nabyly právní subjektivitu po 1. 1. 2003 (respondenti skupiny B1) a před tímto datem (respondenti B2). V druhé části tabulky jsem uvedla porovnání všech údajů č. 1 – 5 zvlášť za obě skupiny.

Tabulka č. 5 – porovnání zjištění skupiny B1 a skupiny B2

Č.	Zjišťované údaje	Stejně	Hůře	Lépe
		Resp. z MŠ ve dříve /nových právních subjektech, uvedeno v %		
1	Možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů	74 / 74	13 / 18	13 / 8
2	Informovanost o dění ve škole, komunikace	78 / 74	9 / 14	13 / 12
3	Pozornost profesnímu rozvoji	61 / 64	17 / 18	22 / 18
4	Pracovní podmínky	70 / 70	17 / 15	13 / 15
5	Kvalita vztahů mezi spolupracovníky	74 / 70	13 / 15	13 / 15
	Celkem údaje č. 1 – 5	Stejně	Hůře	Lépe
	Skupina B1	71	14	15
	Skupina B2	70	16	14

Ze šetření vyplývá, že pro učitelky MŠ nemělo podstatný vliv na vnímání pracovního prostředí, zda přecházely pod nově vznikající právní subjekt nebo byla MŠ sloučena s již déle fungujícím samostatným právním subjektem. Odpovědi

respondentů obou skupin byly téměř shodné. Horší podmínky pro svoji práci uvádí 14 % respondentů skupiny B1 oproti 16 % respondentů skupiny B2. Lepší pracovní podmínky uvádí 15 % respondentů skupiny B1 oproti 14 % respondentů skupiny B2. Stejně vnímá situaci na pracovišti 71 % respondentů skupiny B1 oproti 70 % respondentů skupiny B2.

Ředitelé samostatných právních subjektů se učili manažerským schopnostem „za pochodu“, museli obětovat mnoho svého času na sebevzdělávání, učili se pojmům, které do té doby neznali. Začali chápat, že se svobodou v rozhodování ve věcech plánování, hospodaření, personalistiky, vedení lidí je spojena obrovská zodpovědnost a velké pracovní zatížení. Požaduje se od nich, aby zvládli řízení školy na profesionální úrovni.

„Rozhodovací prostor pro školy a jejich vedení se rozšiřuje a řídicí pracovníci škol získávají větší odpovědnost a kompetence s ní spojené.“⁽¹⁾

Oproti dřívějšímu se změnil charakter vztahů mezi managementem školy a zaměstnanci. Záleží na kompetentnosti jednotlivých ředitelů, na jejich znalostech, dovednostech a přirozené autoritě, jak efektivně dokáží svou organizaci řídit či ještě lépe - vést. Učení se ředitele managementu jako profesi probíhá převážně až v pracovním procesu.

Manažerské schopnosti jsou sice částečně vrozené, ale hlavně se jim vedoucí pracovník musí učit. Proto je důležité, aby ředitel školy neustále pracoval sám na sobě, na svém vzdělávání, rozvíjel schopnost komunikace, uměl korigovat své chování. Jeho osobní příklad je nezaměnitelný, protože on jím ovlivňuje ostatní pedagogy.

Jak uvádí Drucker²⁾ (str. 21): „Management se týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny aby naopak byly bezvýznamné“. Jinak řečeno –

¹⁾ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-86039-49-8.

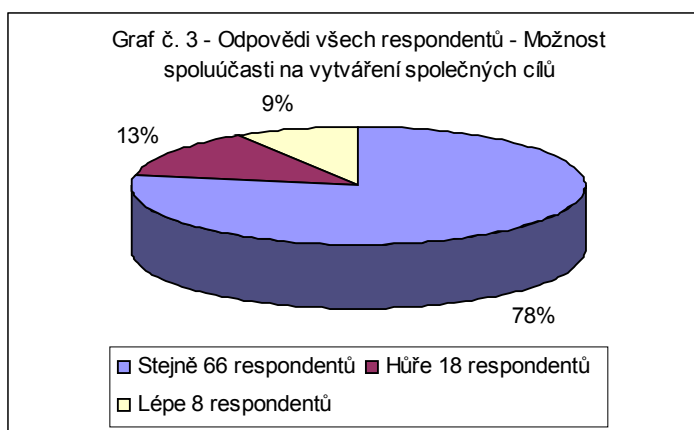
²⁾ DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X.

dobrych výsledků lze dosáhnout pouze prostřednictvím lidí a dobrou organizací práce.

4.1.1 MOŽNOST SPOLUÚČASTI NA VYTVÁŘENÍ SPOLEČNÝCH CÍLŮ

„Jedno tajemství úspěchu ve vedení lidí tkví v posuzování všech věcí také z hlediska těchto lidí. Aby se cítili co nejplatnějšími, důležitými články v tvorbě veškerého vnitřního života školy. Pro ně zpravidla není důležité jen to, co si přeje ředitel, ale co si přejí oni sami. Vedoucí by měl vědět, co si oni přejí nebo jak se na věci dívají. Tvorba vnitřního života musí být dílem spolupráce a vzájemného podněcování mezi vedoucími a vedenými. Jinak se snadno může stát, že se z podřízených stanou protivníci.“¹⁾

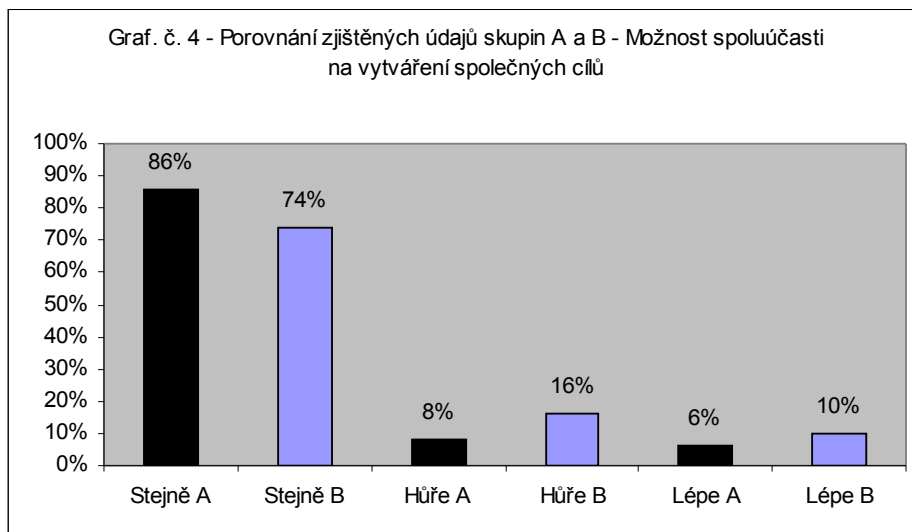
V této části jsem se zaměřila na hodnocení jednoho údaje uvedeného v první části dotazníku č. 1. V grafu č. 3 jsem uvedla celkové srovnání odpovědí všech respondentů na údaj – Možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů.



Šetřením bylo zjištěno, že 13 % všech respondentů (skupiny A+B) má menší možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů školy než před sloučením škol, 9 % respondentů se může zapojit do vytváření cílů ve větší míře a pro 78 % respondentů se sloučením škol na tomto úseku nic nezměnilo.

¹⁾ ŠTĚPÁNEK, F. *Řízení školy*. Brno: Signet, 1993. ISBN 80-900605-1-X.

Porovnání odpovědí jednotlivě za skupinu A a skupinu B na údaj č. 1 uvádím v grafu č. 4.



V rámci šetření uvedlo 8 % respondentů skupiny A a 16 % respondentů skupiny B, že má menší možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů než před sloučením škol. Oproti tomu 6 % respondentů skupiny A a 10 respondentů skupiny B vidí lepší možnost spoluúčasti. U 86 % respondentů skupiny A a 74 % respondentů skupiny B zůstala možnost spoluúčasti stejná.

Základním kritériem práce manažerů je dosahování cílů organizace. Manažeři jsou lidé, kteří prostřednictvím dalších lidí plní právě stanovené cíle organizace. Jestliže zaměstnanci budou zapojeni do vytváření společných cílů školy, stanou se pro ně výzvou. Budou ochotni spolupracovat a vloží do společné věci vlastní iniciativu. Podaří-li se pak společně uskutečnit vytýčené cíle, uspokojí si zaměstnanci tak jednu ze základních lidských potřeb – potřebu společenského uznání.

Jak uvádí Plamínek¹⁾ (str. 209): „I když je za tvorbu systému vedení odpovědné vedení firmy, stále častěji se stává, že se do strategických úvah zapojují manažeři nižších úrovní a ostatní zaměstnanci. I v tomto případě platí, že nejde-li

¹⁾ PLAMÍNEK, J. *Synegrický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

o formální, ale o skutečné zapojení těchto lidí, potom lze věřit, že čím více lidí k takové diskusi přispěje, tím více lidí pocítí spoluautorství a tím více lidí bude mít tendenci systém vedení podporovat.“

4.1.2 INFORMOVANOST O DĚNÍ VE ŠKOLE, KOMUNIKACE

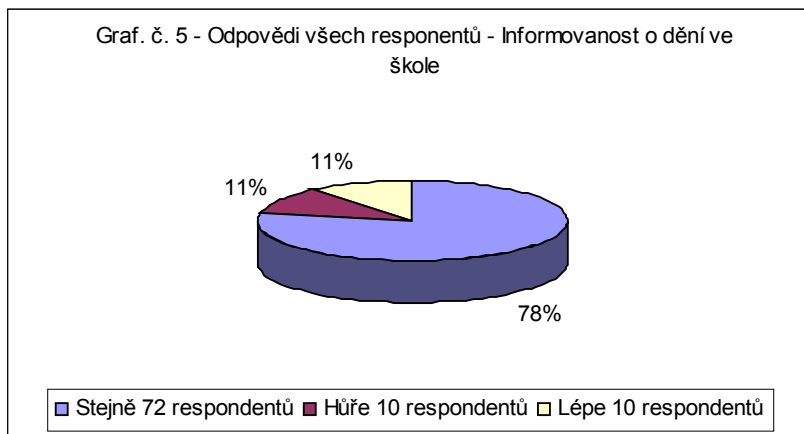
Manažeři musí realizovat většinu prací, za které odpovídají, prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné lidské dovednosti. K tomu, aby mohli vést podřízené pracovníky, musí být především schopni s nimi efektivně komunikovat. Management školy by měl volit formu otevřené komunikace o záměrech školy. Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení školy.

Současná realita fungování a řízení školy je spojena s rostoucími požadavky na množství získávaných informací a jejich komunikaci uvnitř i vně školy. Jak uvádí Plamínek¹⁾ (str. 85) „Stálá výměna informací je podmínkou jakékoli činnosti, na které se podílí více lidí. V tomto smyslu také představuje podmínku existence a vývoje lidské společnosti v jejím celku a v každé její části, včetně firem. Na tomto faktu je založen mimořádný význam komunikace.“

Nedokonalý informační systém mezi vedením školy a sborem může mít vliv na atmosféru školy, tedy i na mezilidské vztahy na pracovišti.

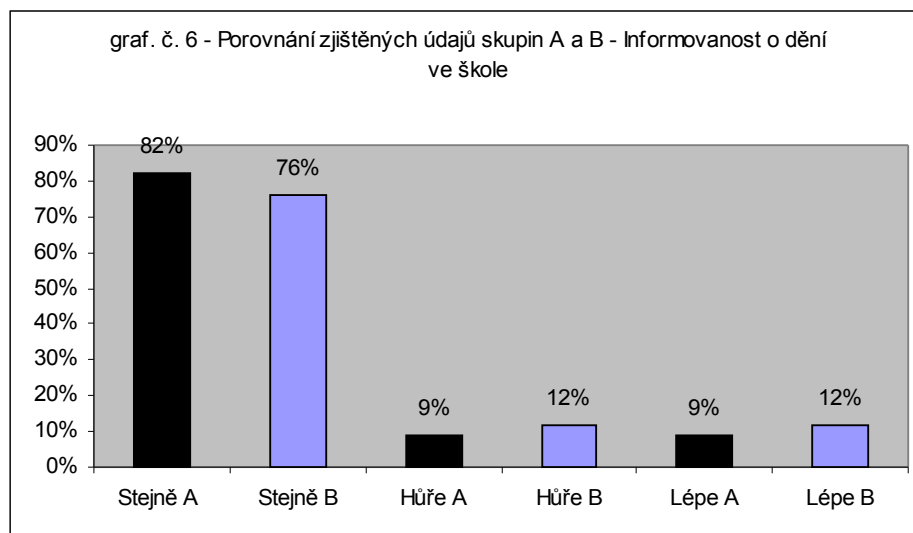
V dotazníku č. 1 jsem zjišťovala odpovědi na údaj č. 2 - Informovanost o dění ve škole, komunikace. Celkové srovnání odpovědí všech respondentů na tento údaj jsem uvedla v grafu č. 5.

¹⁾ PLAMÍNEK, J. *Synegetický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech..* Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.



Šetřením bylo zjištěno, že 11 % všech respondentů je méně informováno o dění ve škole než před sloučením, 11 % respondentů je více informováno a 78 % respondentů je informováno ve stejné míře.

Porovnání odpovědí jednotlivě za skupinu A a skupinu B na údaj č. 2 uvádím v grafu č. 6.



Z grafu vyplývá, že horší situaci v oblasti informovanosti o dění ve škole uvádí 9 % respondentů ze skupiny A oproti 12 % respondentů ze skupiny B. Lépe je informováno 9 % respondentů ze skupiny A oproti 12 % respondentů ze skupiny B. Ve stejné míře je informováno 82 % respondentů skupiny A oproti 76 % respondentů ze skupiny B.

Komunikace nejsou pouze slova, dochází k výměně informací, ale i energie. Prostřednictvím správné komunikace lze zajistit soulad s kolegy i dalšími lidmi, vytvářet a udržovat vztahy vzájemné důvěry a pochopení. Efektivní komunikací dáváme druhým najevo, jak s námi mají mluvit a vyhneme se i jejich případné manipulaci.

Ve školách může docházet k závažným nedostatkům v komunikaci. Mezi ně lze zařadit:

- ředitel příliš filtruje informace, podřízení dostávají málo informací o cílech, o přijatých plánech, záměrech
- není dán dostatečný prostor pro komunikaci „zdola“, tzn. pro návrhy a podněty, které přicházejí od podřízených

Komunikace představuje jeden ze základních procesů života škol. Kvalita rozhodování manažera závisí ve značné míře na kvalitě dostupnosti informací. Nefungující informační systém přináší neklid, nejasnosti a nedůvěru.

„Ředitel, pravidelně informující své zaměstnance, jim tím dává najevo uznání. Tento postoj nejen podporuje aktivitu, činorodost, ale zvyšuje i pocit spoluúčasti podřízených na činnosti školy.“¹⁾

Informační systém by měl být součástí systému řízení školy. Jeho úroveň zásadním způsobem ovlivňuje výsledky řídicího procesu, dosahování cílů školy.

Všechno dobré i všechno špatné se nějakým způsobem projeví v komunikaci. Pomocí komunikace můžeme měnit věci k lepšímu, ale také k horšímu. Komunikace funguje jako spolehlivý barometr mezilidských vztahů. Manažeři, ale i zaměstnanci by měli neustále usilovat o to, aby dokázali tento barometr vnímat a využívat ho ku prospěchu svému i ostatních.

¹⁾ SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCYKOWSKÁ, C.; NEZVALOVÁ, D. *Školský management, Modul „Řízení pedagogického procesu“*, Praha: Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2004.

4.2 DOTAZNÍK č. 1 (druhá část) - HODNOCENÍ VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘEDITELE ŠKOLY

Drucker¹⁾ ve své práci (str. 76) uvádí: „Zaměstnance je stále více třeba řídit jako „partnery“ – a sama definice partnerského vztahu nám říká, že všichni partneři jsou si rovni. Definice partnerského vztahu nám rovněž říká, že partnerům nelze nic nařizovat. Je třeba je přesvědčit. Řízení lidí se tak ve stále větší míře stává „marketingovou záležitostí“. A v marketingu nezačínáme otázkou: „Co chceme?“ Začínáme otázkou: „Co chce druhá strana? Jaké jsou její hodnoty? Jaké jsou její cíle? Co považuje za výsledky?“.

Aby ředitel školy mohl odpovědět na otázky výše kladené, je nutné mít zpětnou vazbu jeho výkonu, které činnosti či naopak nečinnosti jej připravují o plné využití jeho předností. Jedna z možností je provést šetření u svých kolegů pomocí dotazníku. Ale ne každý ředitel stojí o to, aby ho jeho pracovníci hodnotili. Některé jejich názory mohou být v rozporu s názory ředitele. Někdy je to otázka odvahy, ale rozhodně jsou výsledky zajímavé a věřím, že posunou vztahy na pracovišti k lepšímu.

Respondenti prostřednictvím druhé části dotazníku č. 1 měli možnost zhodnotit ze svého pohledu vybrané činnosti ředitele školy. Pro hodnocení byla použita stupnice 1 - 4, kde stupeň 1 znamená nejkladnější hodnocení a stupeň 4 je hodnocení nejvíce negativní. Odpovědi respondentů jsem opět vyhodnotila stejným systémem jako u první části dotazníku č. 1, tj. použila jsem procentní porovnání.

Tabulka č. 6 – Hodnocení vybraných činností ředitele – skupiny A a skupiny B

¹⁾ DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

Č.	Zjišťovaný údaj	1	2	3	4
		ZŠ/MŠ	ZŠ/MŠ	ZŠ/MŠ	ZŠ/MŠ
Uvedeno v procentech					
1	Vyváženost orientace na plnění úkolů a na zaměstnance - skupina A/B	34 / 44	37 / 34	23 / 13	6 / 9
	Celkem údaj č. 1 – skupina A + B	40	35	18	7
2	Kontrolní činnost – skupina A/B	51 / 22	26 / 53	17 / 18	6 / 7
	Celkem údaj č. 2 – skupina A + B	35	41	18	6
3	Propojení předškolního vzdělávání a povinné školní docházky – skupina A/B	29 / 33	54 / 44	14 / 16	3 / 7
	Celkem údaj č. 3 – skupina A + B	31	49	15	5
4	Důvěřujete řediteli/ce/ školy – skupina A/B	63 / 53	28 / 36	6 / 7	3 / 4
	Celkem údaj č. 4 - skupina A + B	58	32	6	4
5	Domníváte se, že Vám ředitel/ka/ důvěřuje - skupina A/B	63 / 47	26 / 40	6 / 7	5 / 6
	Celkem údaj č. 5 - skupina A + B	54	34	6	6
6	Domníváte se, že ředitel/ka/ oceňuje Vaše pracovní schopnosti – skupina A/B	52 / 51	31 / 31	11 / 9	6 / 9
	Celkem údaj č. 6 - skupina A + B	51	31	10	8
7	Můžete hovořit s ředitelem/kou/ o svých názorech, námitkách, stížnostech – skupina A/B	54 / 44	26 / 29	14 / 18	6 / 9
	Celkem údaj č. 7 - skupina A + B	49	28	16	7
	Celkem údaje č. 1 - 7	1	2	3	4
	Skupina A	49	33	13	5
	Skupina B	42	38	13	7
	Skupina A + B	45	36	13	6

Jak vidí pedagogové svého ředitele? 45 % všech respondentů se domnívá, že ředitel jako manažer se zhostil svého úkolu dobře. S menšími výhradami to vidí 36 % respondentů a 6 % respondentů hodnotí vybrané činnosti negativně.

Výsledky šetření ukázaly, že pohled učitelů ZŠ a MŠ na práci ředitele je celkem vyrovnaný. „Známkou 1“ ohodnotilo svého ředitele 49 % respondentů skupiny A oproti 42 % respondentů ze skupiny B, drobné výhrady k řediteli mělo 33 % respondentů skupiny A oproti 38 % respondentů ze skupiny B a pouze 5 % respondentů skupiny A oproti 7 % respondentů skupiny B styl práce ředitele nevyhovuje.

V tabulce č. 7 jsem porovnávala odpovědi respondentů skupiny B1 a skupiny B2. V druhé části tabulky jsem uvedla porovnání všech údajů č. 1 – 7 celkem zvlášť za obě skupiny.

Tabulka č. 7 – Odpovědi respondentů skupin B1 a B2

Č.	Zjišťované údaje	Respondenti skupiny B1 / B2, uvedeno v %			
		1	2	3	4
1	Vyváženost orientace na plnění úkolů a na zaměstnance	45 / 44	35 / 32	15 / 12	5 / 12
2	Kontrolní činnost	30 / 16	60 / 48	10 / 24	0 / 12
3	Propojení předškolního vzdělávání a povinné školní docházky	45 / 24	45 / 44	10 / 20	0 / 12
4	Důvěřujete řediteli/ce/	70 / 40	25 / 44	5 / 8	0 / 8
5	Domníváte se, že Vám ředitel/ka/ důvěřuje	70 / 28	20 / 56	5 / 8	5 / 8
6	Domníváte se, že ředitel/ka/ oceňuje Vaše pracovní výkony	55 / 48	35 / 28	5 / 12	5 / 12
7	Můžete hovořit s ředitelem/kou/ o svých názorech, námitkách, stížnostech	70 / 24	20 / 36	10 / 24	0 / 16
	Celkem údaje č. 1 - 5	1	2	3	4
	Skupina B1	55	34	9	2
	Skupina B2	32	41	16	11

55 % respondentů ze skupiny B1 a 32 % respondentů ze skupiny B2 hodnotí práci ředitele ve zjišťovaných činnostech jako kvalitní. Jako málo uspokojivou ji hodnotí pouze 2 % respondentů ze skupiny B1 oproti 11 % respondentů ze skupiny B2. 34 % respondentů ze skupiny B1 oproti 41 % respondentů ze skupiny B2 se domnívá, že práce ředitele ve vybraných činnostech je na dobré úrovni. Ani v tomto údaji se hodnocení respondentů jednotlivých skupin výrazně neliší.

Ve své práci jsem již uváděla (pasáž 4.1), že pro ředitele samostatných právních subjektů nebylo jednoduché zabezpečovat všechny úkoly, které přinesla autonomie, samostatnost školy. Mnozí z nich nebyli na tuto funkci připravováni. Téměř všichni vedoucí pedagogičtí pracovníci nastoupili do funkcí ředitelů bez patřičných zkušeností. Pro náročné funkce nebyli náležitě vzděláváni, byli vybíráni konkurzním řízením. Manažerským schopnostem se museli a doposud musí učit. Ve zjištěných výsledcích se proto v určité míře projevuje právě nedávný přechod do právní subjektivity a určitá nezkušenost ředitelů v otázkách personálních, ekonomických a v problematice vedení lidí.

Jak uvádí Štěpánek¹⁾ (str. 12): „Ve vztahu ředitel - učitel není lepšího modelu, než vztah vzájemné úcty a důvěry. Avšak řadový učitel může zpravidla tyto procesy ovlivnit daleko méně než vedoucí pracovník. Z toho plyne poměrně jednoznačně, kdo by neměl za žádných okolností selhat.Jsou ředitelé, kteří velmi věří tomu, že oni nenesou žádnou vinu na skutečném stavu věci a jen výjimečně se cítí méně schopnými vést lidi. A přece by mělo vždy platit, aby zejména vedoucí pracovník začal s nápravou chyb sám u sebe. To je neúčinnější přístup, protože např. umožňuje vyvarovat se bezdůvodného vystavování své osoby do popředí, vytváří předpoklady k posuzování věci i z hlediska podřízených, umožňuje zajímat se o jejich názory, pozorně jim naslouchat a dávat nepokrytě najevo, že si jich vedoucí pracovník za jejich aktivní přístup váží. Neméně důležité je dokázat přiznat se i k vlastnímu podílu na dosahovaných výsledcích, a tím i ke svým omylům a chybám. Namísto svalování viny na druhé odhalovat v nich dřímající možnosti a schopnosti. K partnerství a spolupráci lze těžko někoho donutit nepřiměřenými postupy.“

4.2.1 VYVÁŽENOST ORIENTACE ŘEDITELE NA PLNĚNÍ ÚKOLŮ A NA ZAMĚSTNANCE

V této pasáži jsem se zaměřila na hodnocení údaje Vyváženost orientace ředitele na plnění úkolů a na zaměstnance, který je uvedený v druhé části dotazníku č. 1.

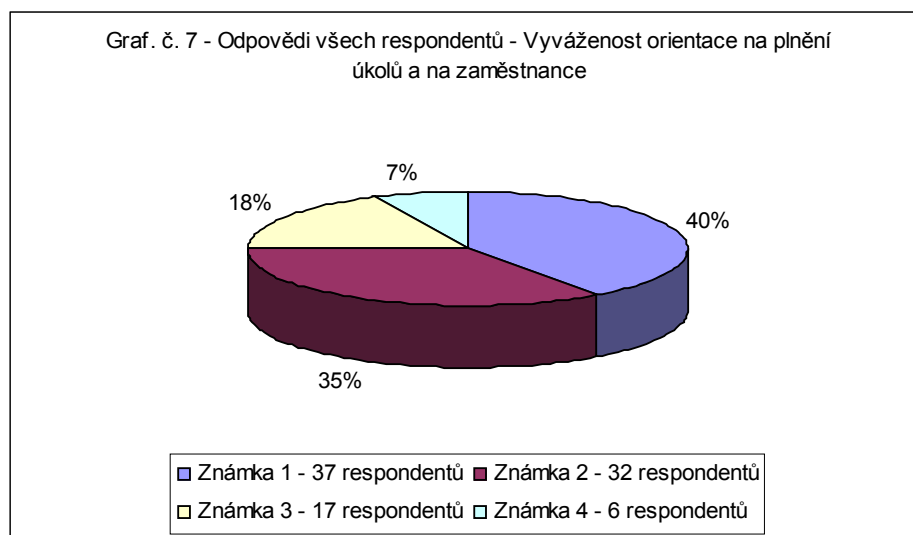
Respondenti měli možnost těchto odpovědí:

- a) vysoká orientace na plnění úkolů a zároveň na potřeby zaměstnance – hodnocení známkou 1

¹⁾ ŠTĚPÁNEK, F. *Řízení školy*. Brno: Signet, 1993. ISBN 80-900605-1-X.

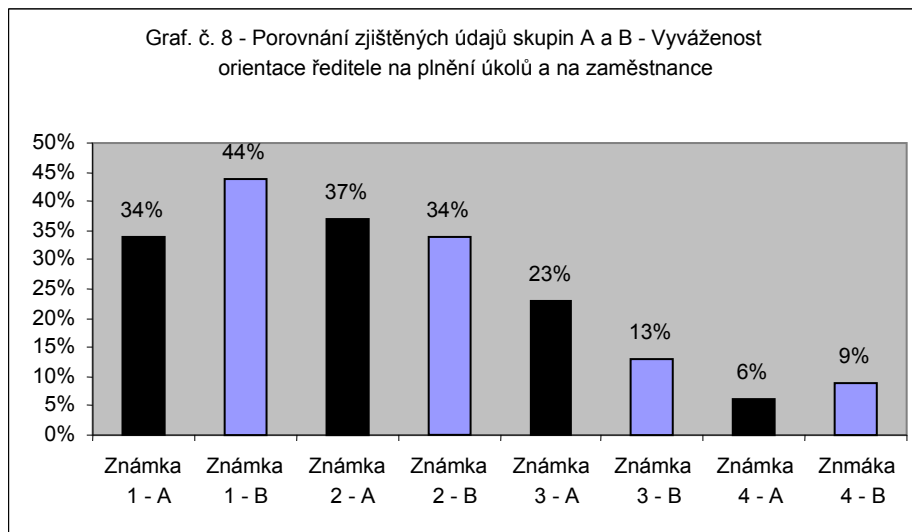
- b) výkonům věnuje náležitou pozornost a zároveň projevuje zájem i o potřeby zaměstnanců – hodnocení známkou 2
- c) výsledky ani potřeby zaměstnanců nejsou pro ředitele vždy důležité – hodnocení známkou 3
- d) ředitel má velice nízkou orientaci jak na výkon, tak i na zaměstnance – hodnocení známkou 4

V grafu č. 7 jsem uvedla celkové srovnání odpovědí všech respondentů na tento údaj.



Šetřením bylo zjištěno, že pouze 7 % všech respondentů se domnívá, že ředitel má velice nízkou orientaci jak na výkon, tak i na zaměstnance. 40 % respondentů se domnívá, že ředitel má vysokou orientaci na plnění úkolů a zároveň na potřeby zaměstnanců. Dokáže mobilizovat všechny zaměstnance tak, aby cíle rozvoje školy se staly i jejich cíli. 35 % respondentů se domnívá, že ředitel výkonům věnuje náležitou pozornost a zároveň projevuje zájem i o potřeby zaměstnanců. 18 % respondentů uvedlo, že výsledky ani potřeby zaměstnanců nejsou pro ředitele vždy důležité.

V grafu č. 8 jsem porovнала odpovědi učitelů ZŠ a učitelek MŠ.



Ze šetření je zřejmé, že v této oblasti je pohled obou skupin pedagogů podobný; 34 % respondentů ze skupiny A a 44 % respondentů ze skupiny B se domnívá, že ředitel školy má vysokou orientaci na plnění úkolů a zároveň na potřeby zaměstnanců. Své spolupracovníky vnímá jako partnery. Pouze 6 % respondentů ze skupiny A a 9 % respondentů ze skupiny B uvedlo, že ředitel má velice nízkou orientaci jak na výkon, tak i na zaměstnance. 37 % respondentů skupiny A oproti 34 % respondentů ze skupiny B hodnotilo ředitele známkou 2. Známkou 3 hodnotilo práci ředitele 23 % respondentů skupiny A proti 13 % respondentů skupiny B.

Vedení lidí je schopnost, dovednost a umění manažera vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, tvůrčímu plnění úkolů. Pro vedení je důležitý výběr správné metody a stylů.

Robert Blake a Jane Moutonová posuzují typy řídicích pracovníků podle jejich zaměření na lidi nebo na výkon; vytvořili tzv. Manažerskou mřížku zachycující míru obou uvedených dimenzí. Podle nich může být činnost manažera pojímána z těchto dvou hledisek:

- činnost zaměřená na úkoly a povinnosti, manažer detailněji určuje práci svých podřízených, pečlivě dozírá na to, aby byly přidělené úkoly plněny, používá nejrůznějších pobídek

- činnost zahrnující lidskou stránku, tj. zaměření na pracovníky, ředitel zaměřuje pozornost na lidské aspekty problémů podřízených a na vytváření efektivních pracovních skupin.

Způsoby, jakými vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, mohou být různé. Vždy jsou dány dvěma aspekty:

- osobnostní kvalita vedoucího pracovníka – jeho dovednosti, schopnosti, temperament, motivace, postoje a celkové chování
- situační faktory – prostředí, ve kterém se proces řízení odehrává, hodnotová orientace skupiny, která je řízena, a také v neposlední řadě naléhavost řešení některé konkrétní situace

Při volbě stylu je vždy třeba vycházet ze situace a doby, ve které se manažer musí rozhodnout. Podmínky rozhodovacích procesů se od sebe natolik liší, že vyžadují rozdílné přístupy. Manažer by měl mít také vždy na mysli, jakou skupinu zaměstnanců řídí a vede. Žádný styl tedy není lepší než ty ostatní.

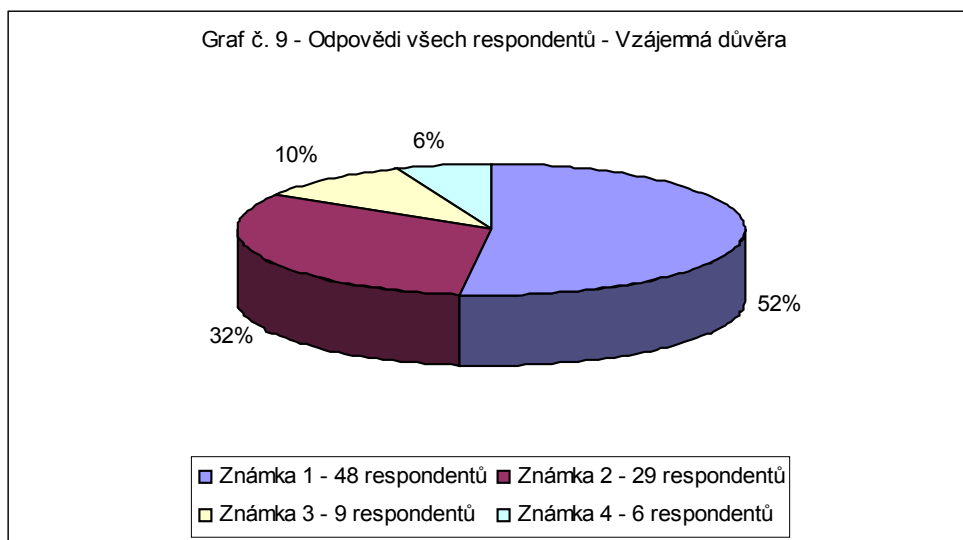
4.2.2 OBOUSTRANNÁ DŮVĚRA NA PRACOVIŠTI

Vztahy mezi ředitelem a podřízeným patří mezi nejdůležitější, protože jsou manažerem nejvíce ovlivnitelné. Manažer nemůže ovlivnit svou moc a charakter plněného úkolu. Může však ovlivnit vzájemné vztahy s podřízenými, získávat jejich důvěru i ochotu ke vzájemné spolupráci.

Pro zhodnocení tohoto údaje jsem z druhé části dotazníku č. 1 sloučila otázku č. 4 – Důvěřujete řediteli, č. 5 – Domníváte se, že Vám ředitel důvěřuje a č. 7 – Můžete hovořit s ředitelem o svých názorech, námitkách, stížnostech.

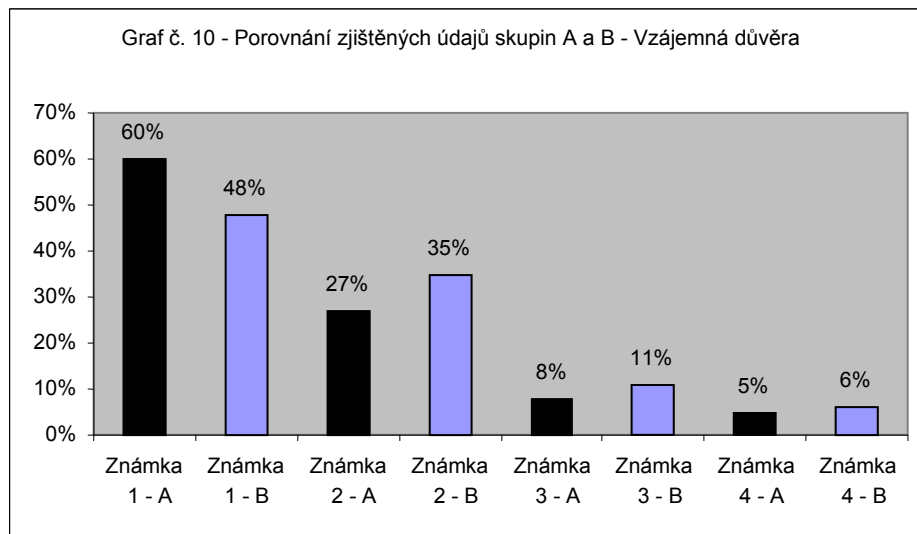
Respondenti v této oblasti mohli ohodnotit zjišťované údaje známkou 1 – 4 s tím, že známka 1 je nejvíce kladná, známka 4 je nejvíce negativní.

V grafu č. 9 jsem porovнала odpovědi všech respondentů.



Z výsledků vyplývá, že většina z celkového počtu 92 respondentů uvádí, že na škole panuje vzájemná důvěra – 52 %, pouze 6 % respondentů se tak nedomnívá. 32 % respondentů uvádí, že je na škole vzájemná důvěra na poměrně dobré úrovni (známka 2).

Srovnání výsledků podle jednotlivých skupin jsem uvedla v grafu č. 10.



Pokud se na tento zjišťovaný údaj podíváme z pohledu respondentů skupiny A, 60 % uvádí vzájemnou důvěru na pracovišti v porovnání se 48 % respondentů ze skupiny B. Vcelku dobrá důvěra panuje na škole podle 27 % respondentů skupiny A a 35 % respondentů skupiny B. Pouze 5% respondentů ze skupiny A a 6 % respondentů ze skupiny B uvedlo, že na jejich pracovišti situace není dobrá.

Lidé ve škole by se měli naučit vzájemně si důvěřovat a nést společnou odpovědnost za kvalitu své práce. Měli by být vedeni k tomu, aby nestáli jeden proti druhému, ale aby řešili problémy společně.

Posilování sounáležitosti pracovníků začíná u ředitele školy, který by měl ve vztahu ke spolupracovníkům

- volit formu otevřené komunikace o záměrech školy
- znát názory pracovníků na důležité skutečnosti
- iniciovat spolupráci
- připustit prezentaci názorů zaměstnanců

Je potřeba povzbuzovat lidi, aby předkládali podněty ke změnám, upozorňovali na problémy, kladli otázky. Je nutné získat jejich důvěru a povzbuzovat kreativitu.

Pro vedoucího pracovníka je nutné naladit se na vlnu druhých, neočekávat, že se mu jeho podřízení budou přizpůsobovat. Dalším předpokladem manažera je schopnost empatie. Musí se naučit naslouchat. Tím, že bude schopen jiného pohledu na věci kolem sebe, může získat nové obzory. Akceptace jiného pohledu neznamena souhlas s člověkem, kterému nasloucháme, ani přijetí jeho odlišného pohledu za pohled svůj.

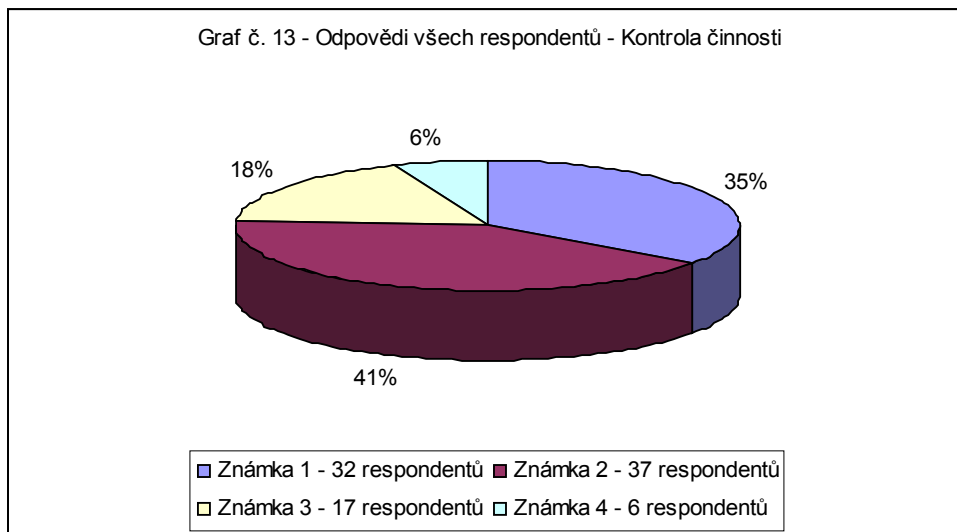
4.2.3 KONTROLNÍ ČINNOST ŘEDITELE

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit. Kontrola plní funkci ekonomickou, ale i psychologickou, protože posiluje odpovědnost za vykonanou práci. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že činnost školy se vyvíjí žádoucím směrem a že určené záměry budou dosaženy.

Respondenti měli možnost těchto odpovědí:

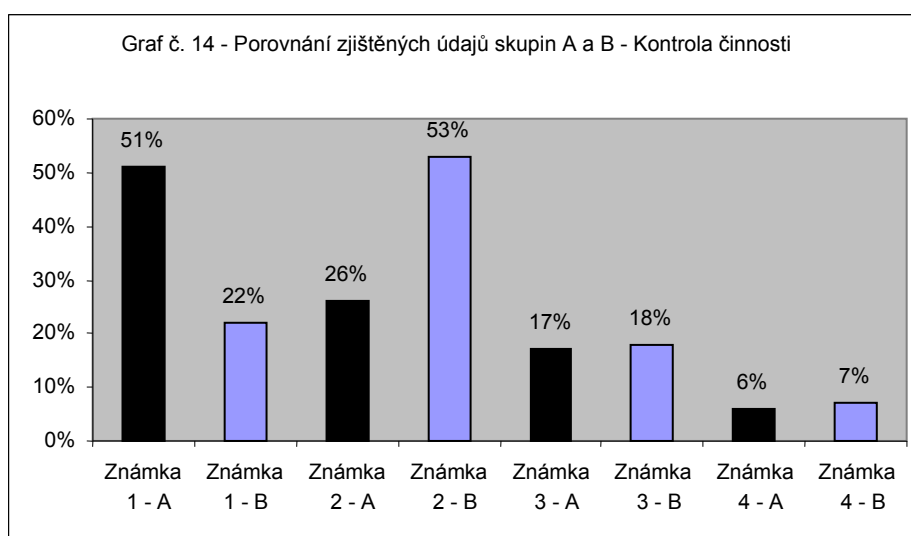
- a) kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin a na prevenci – hodnocení známkou 1
- b) kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen viníci – hodnocení známkou 2
- c) kontrola je průměrná, zaměřená na všechny – hodnocení známkou 3
- d) chybí účinná kontrola – hodnocení známkou 4

V grafu č. 13 uvádím hodnocení kontrolní činnosti tak, jak uvedli respondenti obou skupin dohromady.



Celých 35 % respondentů se domnívá, že ředitelé škol se zabývají kontrolou systematicky a kontrola je zaměřená na hledání příčin a na prevenci. 41 % respondentů uvádí, že kontrola na jejich škole je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen viníci. 18 % respondentů uvádí, že kontrola je průměrná a zaměřená na všechny a 6 % respondentů se domnívá, že na jejich škole chybí účinná kontrola.

Porovnání odpovědí respondentů skupiny A a skupiny B na účinnost kontroly na jejich pracovišti jsem uvedla v grafu. č. 14.



Pohled respondentů obou skupin na výše uvedený údaj se podstatně neliší. 51 % respondentů ze skupiny A oproti 22 % respondentů ze skupiny B uvádí, že na jejich pracovišti se provádí kontrola systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin a na prevenci. 26 % respondentů ze skupiny A oproti 53 % respondentů ze skupiny B uvádí, že tato kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů a nejen viníci. To znamená, že prováděná kontrola na školách, které se šetření zúčastnily, je na vysoké úrovni. Pouze 6 % respondentů ze skupiny A a 7 % respondentů ze skupiny B se shodují v tom, že ve škole chybí účinná kontrola.

Smysl kontroly není v informaci, postihu, likvidaci nedostatků, ale především v jejím vlivu na dosažení lepších výsledků. Kontrola by se tedy měla vztahovat i k budoucnosti, a to pomocí preventivních kontrol. Tato kontrola má své výhody, neboť ředitel může minimalizovat chyby zaměstnanců.

Preventivní kontrola zahrnuje veškeré manažerské úsilí zaměřené na zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s výsledky plánovanými.

Je zřejmé, že kontrola nemá opodstatnění, pokud chybí systém a kritérium, které určuje žádoucí stav. Každý kontrolní proces by měl mít předem stanovený cíl, kontrola by se měla opírat o informace, které by měly být věrohodné. Na základě kontrolních zjištění by měly být formulovány závěry, které pak ředitel prostřednictvím zpětné kontroly prověřuje.

Jak uvádí Černíková¹⁾: „Při absenci kontroly nelze zajistit pořádek, spolehlivost, stabilitu, plnění stanovených cílů. Absence kontroly může vést k preferování osobních zájmů, podvodům, defraudacím. Přílišná těsnost kontroly může vést u zaměstnanců k určitému stupni potlačení zodpovědnosti za svou práci a kreativního přístupu k řešení pracovních problémů. Pracovníci začnou pociťovat kontrolu jako projev nedůvěry ze strany vedení a dělat jen to, co je nezbytné a nic víc.“

4.2.4 OCEŇOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ

¹⁾ ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2004.

Manažeři příliš často nereagují na dobré výkony, protože je považují za samozřejmost. Ale velmi rychle zkritizují, jestliže výkon není dobrý. Mají-li být lidé na svoji práci pyšní, potřebují vědět, kdy pracují dobře, a cítit patřičné uznání za svoji námahu.

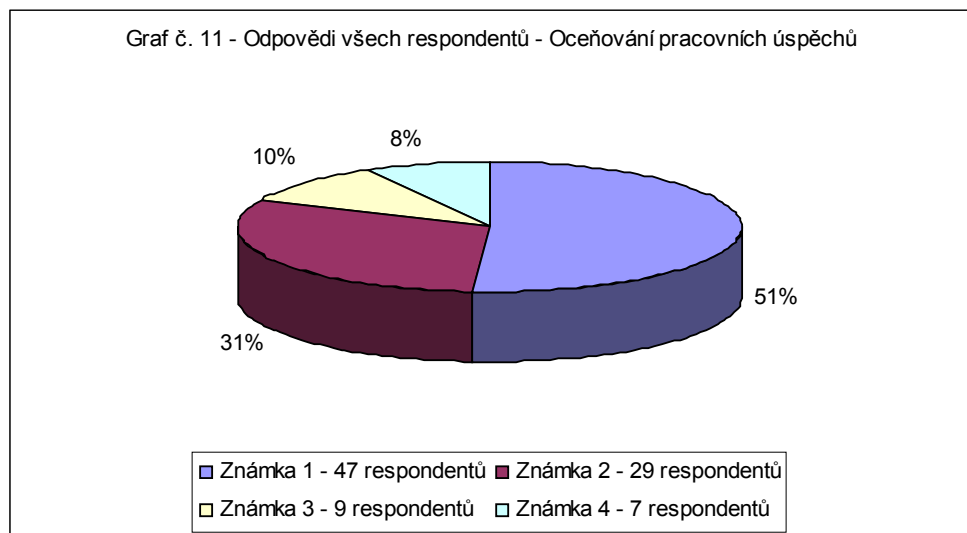
Každý zaměstnanec má potřebu uznání. „Zahrnuje jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí také být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.“¹⁾

V grafu č. 11 uvádím v procentech odpovědi všech respondentů na údaj č. 6 – Oceňování pracovních úspěchů.

Respondenti měli možnost těchto odpovědí:

- a) velmi je oceňuje – hodnocení známkou 1
- b) celkem ano – hodnocení známkou 2
- c) moc je neoceňuje – hodnocení známkou 3
- d) vůbec je neoceňuje – hodnocení známkou 4

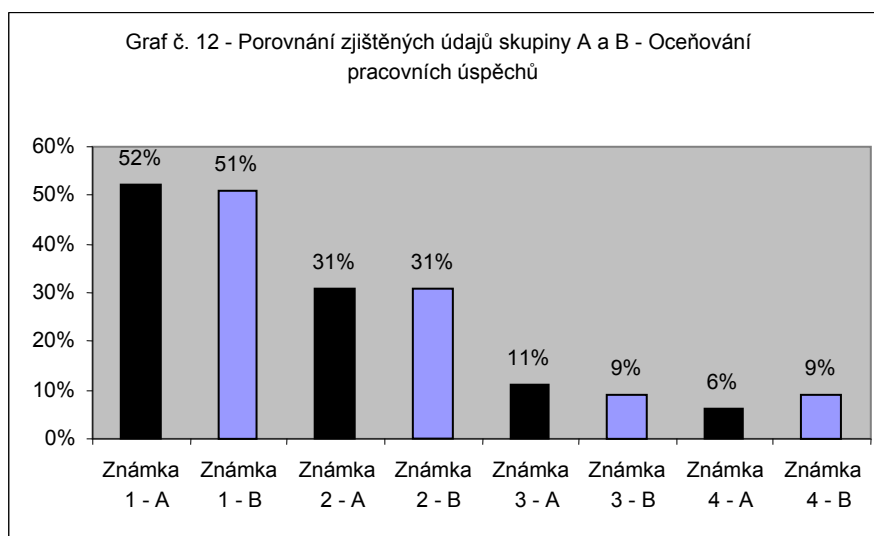
Tato otázka byla kladena respondentům ve druhé části dotazníku č. 1.



¹⁾ DONELLY, J. H., jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.*

Šetřením bylo zjištěno, že 51 % respondentů uvedlo, že ředitelé škol oceňují jejich pracovní schopnosti a úspěchy. Naproti tomu 8 % respondentů z řad pedagogů se cítí nedoceneně. 31 % respondentů uvedlo, že ředitel se o jejich práci zajímá a částečně jejich pracovní výsledky také oceňuje.

V grafu č. 12 je uvedeno porovnání odpovědí respondentů zvláště za skupinu A a skupinu B na výše uvedený údaj.



Výsledky respondentů z obou skupin se v tomto zjišťovaném údaji shodují. 52 % respondentů ve skupině A a 51 % respondentů ve skupině B se domnívá, že jejich pracovní schopnosti a úspěchy jsou náležitě oceňovány. Pouze 6 % respondentů ze skupiny A a 9 % respondentů ze skupiny B se domnívá, že se jim nedostává patřičného ocenění. Shodně 31 % respondentů ze skupin A i B se domnívá, že ředitel školy jejich výsledky v práci celkem oceňuje (uváděli známku 2).

Oceňování práce – tato otázka úzce souvisí s motivací zaměstnanců. Dobrý manažer by měl umět uznat a ocenit dosažené výsledky tím, že nezapomene úspěchy jednotlivce pochválit a seznámit s nimi druhé.

„Jsou-li uspokojeny nižší potřeby, každý člověk zatouží po úctě, po dosažení určitého postavení a prestiže, po ocenění výsledků své práce, ale často také po moci, funkci, hodnosti.“⁽¹⁾

Všichni zaměstnanci potřebují najít sebedůvěru. Budou spokojeni teprve tehdy, když budou mít takové pracovní zařazení, které jim umožní profesní růst. Je nutné vést lidi k tomu, aby předkládali podněty ke změnám, upozorňovali na problémy, kladli otázky. Je nutné získat jejich důvěru a povzbuzovat kreativitu. Včas projevit uznání je jednou z motivačních zásad.

4.3 DOTAZNÍK č. 2 (první část) – SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

V dotazníku č. 2 (první část) – Systém hodnocení pracovníků byly kladeny respondentům ze skupiny A, B a C mimo jiné otázky týkající se systému hodnocení.

Systematické a pravidelné hodnocení pracovníků patří k základům personálního managementu školy. Smyslem hodnocení je zvyšovat u pedagogických pracovníků kvalitu pedagogického procesu, a tím zlepšovat prestiž a image školy.

Hodnocení je potřebné pro plánování dalšího rozvoje hodnoceného pracovníka. Na základě analýzy pracovního chování může hodnocený sám dojít k závěrům, které vedou k dalšímu seberozvoji. Naopak nevhodně podané hodnocení může mít opačný účinek a hodnoceného odradit od další práce.

Při hodnocení práce zaměstnanců má rozhodující hlas ředitel. Aby byl ve škole vytvořen kooperující pracovní tým pedagogů, musí se však na hodnocení podílet i ostatní pracovníci školy, žáci i rodiče.

Předmětem zjišťování byly údaje týkající se systému a způsobu hodnocení pedagogů.

Tabulka č. 8 – Zjištěné údaje v oblasti systému hodnocení na školách

¹ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu* I. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

Ř – ředitelé škol (skupina C), ZŠ – učitelé ZŠ (skupina A), MŠ – učitelky a vedoucí učitelky MŠ (skupina B)

Č.	Zjišťovaný údaj	Ř	ZŠ	MŠ	Celkem	
1	Jaké hodnocení preferujete	pravidelné	10	31	48	89
		nepravidelné	3	4	9	16
2	Délka hodnotícího období	čtvrtletní	2	5	8	15
		pololetní	2	7	15	24
		roční	9	23	34	66
3	Co by mělo být pokladem pro hodnocení	pozorování	8	14	20	42
		hospitace	5	12	25	42
		pohovory	4	7	10	21
		Systematické záznamy o výkonech	7	10	12	29
4	Máte ve škole stanovena kritéria pro hodnocení pedagogů	8	10	15	nesčítá se	
5	Podílejí se zaměstnanci na tvorbě kritérií pro hodnocení pedagogů	6	8	10	nesčítá se	

Z výsledků šetření je zřejmé, že převážná část pedagogů preferuje pravidelné hodnocení, které by mělo být roční. Ze 13 zapojených ředitelů jich 8 uvedlo, že mají zpracována kritéria pro hodnocení pedagogů a 6 ředitelů uvedlo, že na tvorbě těchto kritérií se podíleli také zaměstnanci.

Smyslem hodnocení zaměstnanců je:

- zjišťovat jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaký je jeho vztah ke spolupracovníkům, k žákům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku
- sdělovat výsledky zjištění jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi
- hledat cesty ke zlepšení pracovního výkonu a k realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Absence pravidelného hodnocení přináší řadu problémů – zaměstnancům chybí zpětná vazba, získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, ztrácejí

jistotu, zda jejich pracovní postupy jsou správné, nebo se naopak domnívají, že jejich postupy jsou správné, i když tomu tak není. Vzniká zkreslený pohled na sebe a svoji práci.

Hodnotící systém může být funkční pouze tehdy, pokud budou dodrženy zásady, které vyplynuly ze zkušenosti personalistické praxe s uplatňováním standardních metod hodnocení. Hodnotitel musí znát motivaci pracovníků, aby dokázal individuálně s hodnoceným pracovat na jeho dalším rozvoji. Management školy musí mít zpracovaná jasná a předem vymezená kritéria. Hodnotící systém musí být srozumitelný, snadno použitelný a přehledný.

4.4 DOTAZNÍK č. 2 (druhá část) - NÁVRH KRITÉRIÍ VYUŽITELNÝCH V PRAXI

Ve druhé části dotazníku č. 2 mohli respondenti skupiny A, B a C uvést, která navržená kritéria považují za využitelná v praxi.

Zjištěné údaje jsem seřadila podle četnosti odpovědí do následující tabulky.

Tabulka č. 9 – Údaje seřazené dle četnosti odpovědí

R – ředitelé škol (skupina C), ZŠ – učitelé ZŠ (skupina A), MŠ – učitelky a vedoucí učitelky MŠ (skupina B)

Č	Název kritéria	Ř	ZŠ	MŠ	Celkem
3	Schopnost plánovat svoji činnost	13	35	57	105
6	Úroveň odpovědnosti a spolehlivosti	13	35	57	105
9	Zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám	13	35	57	105
10	Spolupráce na ŠVP	13	35	57	105
11	Schopnost jednání s lidmi a ochota ke spolupráci	13	35	57	105
12	Schopnost práce s informacemi (znalost IT)	13	35	57	105
13	Ochota, dostupnost a iniciativa	13	35	57	105
15	Zájem o vytvoření dobré atmosféry školy	13	35	57	105
16	Znalost a uplatňování školských zákonů, vnitřních předpisů a nařízení	13	35	57	105
17	Vedení pedagogické dokumentace	13	35	57	105
18	Dodržování předpisů PO a BOZP	13	35	57	105
19	Vytváření mezipředmětových vztahů	13	35	57	105
20	Ochota dále se vzdělávat	13	35	57	105
21	Používání nových metod práce	13	35	57	105
22	Hospodárné využívání majetku školy	13	35	57	105

23	Zaměstnancem ovlivnitelný pořádek a čistota pracoviště	13	35	57	105
24	Zvyšování estetické úrovně školy	13	35	57	105
8	Schopnost koncepčních řešení	11	31	49	91
1	Pracovní disciplína a spolehlivost	10	31	49	90
4	Psychická odolnost, mravní bezúhonnost	11	30	48	89
14	Vztah k nadřízeným	10	28	46	84
5	Kultura jednání a dodržování etických norem	8	25	39	72
7	Odolnost proti neuropsychické zátěži	5	18	29	52
2	Využití pracovního volna	0	3	2	5

Z výše uvedeného je zřejmé, že u 17 kritérií došlo ke shodě ve všech skupinách respondentů. Jsou všemi hodnoceny na 100 % využitelnosti v praxi. Kritéria uvedená pod č. 1, 4, 8 a 14 jsou rovněž hodnocena obdobně, tj. mezi 76 % – 88 % u všech jednotlivých skupin, kritérium č. 5 je hodnoceno jednotlivými skupinami mezi 61 % - 71 %. Nejméně požadujícím kritériem je údaj – Využití pracovního volna. Toto kritérium považuje za využitelné v praxi pouze necelých 5 % respondentů všech skupin dohromady.

Hodnocení pracovní činnosti ve školách je velmi složitý proces. Zabývá se zjišťováním toho, jaké jsou silné a slabé stránky pedagoga, určuje, jak kvalitně pracovník vykonává svou práci, jak plní požadavky svého pracovního místa a jaké je jeho pracovní chování a chování ke spolupracovníkům.

Ředitel školy může hodnotit zaměstnance z různých důvodů, např.

- pro rozhodování o výši finanční odměny za práci
- jako motivační faktor zvyšování pracovní výkonnosti
- jako zpětná vazba pro informaci o přednostech a nedostatcích pracovníka
- jako odhad budoucího úspěchu v jiných funkcích
- pro další vzdělávání pracovníka

Hodnocení by mělo pracovníkovi umožnit zlepšení výkonu, určit potřeby dalšího vzdělávání, mělo by ho motivovat k vyššímu výkonu. Proto je důležité hodnocenému sdělit výsledky hodnocení a projednat je s ním. Je-li to nutné, určit

také způsob, jak zlepšit jeho pracovní výkon a realizovat opatření, která tomu mají napomoci. Každý pracovník má být o svém hodnocení otevřeně informován a má mít možnost se k němu vyjadřovat.

Jak uvádějí Dědina a Cejthamr ¹⁾ (str. 230): „Hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“

4.5 DOTAZNÍK č. 3 - DELEGOVÁNÍ KOMPETENCÍ

Ředitele sloučených škol (skupinu C) jsem požádala o vyplnění dotazníku č. 3, který se týkal delegování kompetencí na vedoucí učitelky MŠ. Do šetření se zapojilo 13 ředitelů škol. Vedoucí učitelky na těchto školách byly do 31. 12. 2002 ředitelkami MŠ.

Jak uvádí Plamínek²⁾: „Český manažer bývá zavalen operativními starostmi. Dokud nemáte mezi „svými lidmi“ alespoň jednoho, na kterého se můžete plně spolehnout, je těžké se věnovat dalším prioritním úkolům.“

Delegování povinností a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky umožní řediteli optimální plnění úkolů. Schopnost delegovat, tj. schopnost přenést na zaměstnance individuální odpovědnost za určitý aspekt celkového úkolu pracovní skupiny a předat mu pravomoc, podstatně ovlivňuje výkonnost manažera.

V tabulce č. 9 jsem uvedla odpovědi respondentů skupiny C:

- sloupec č. 3 - rozhoduje ředitel školy
- sloupec č. 4 – rozhoduje vedoucí učitelka MŠ
- sloupec č. 5 - rozhoduje ředitel školy spolu s vedoucí učitelkou MŠ

¹⁾ DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005.

²⁾ PLAMÍNEK, J. *Synegrický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000, ISBN 80-7203-258-5.

Tabulka č. 9 – Odpovědi respondentů skupiny C – Delegování kompetencí

Č.	Zjišťovaný údaj	Ředitel	Vedoucí učitelka	Ředitel + vedoucí učitelka
1	2	3	4	5
1	Rozhodnutí o přijetí dětí do MŠ	6	4	3
2	Stanovení příspěvku na částečnou úhradu neinvestičních nákladů	5		8
3	Snižování příspěvku na částečnou úhradu neinvestičních nákladů	5	6	2
4	Rozhodnutí o zařazení dětí z různých ročníků do jedné třídy	2	10	1
5	Návrh žádosti na výjimky v počtech dětí ve třídě	2	7	4
6	Rozhodnutí o žádosti o výjimky	10	3	
7	Rozhodnutí o počtech dětí při organizaci vycházek, ozdravných pobytů atd.	3	10	
8	Zajištění zástupů (suplování) v MŠ	2	9	2
9	Kdo provádí hospitace ve třídách MŠ	2	9	2
10	Kdo zodpovídá za organizaci práce v MŠ	2	11	
11	Organizace porad učitelek MŠ	3	10	
12	Návrh pracovních náplní zaměstnanců MŠ - pedagogických i nepedagogických	5	5	3
13	Hodnocení práce zaměstnanců MŠ	4	7	2
14	Odměňování zaměstnanců MŠ	4	7	2

Decentralizace pravomoci je rozšíření pravomoci v rámci organizační struktury. Při decentralizaci pravomoci je nutné zvážit, která rozhodnutí je možné uskutečnit na nižších úrovních a která rozhodnutí se budou provádět na vrcholové úrovni managementu.

Vše, co mohou jiní vykonávat lépe nebo stejně dobře jako ředitel, se vyplatí jim svěřit, tj. delegovat. Delegováním na podřízené, nejde-li o nedůležité činnosti, pomáháme i jejich osobnímu rozvoji. Každý manažer musí mít na zřeteli, že nejběžnější příčinou fluktuace je nevyužívání potenciálu podřízených.

Z odpovědí ředitelů škol je zřejmé, že ve většině případů využili znalostí vedoucích učitelek MŠ a uvědomili si, že by tyto zkušenosti mohly škole přinést řadu užitku. Škola potřebuje vysoce kvalifikované zaměstnance. A to o to více, že ředitel takového sloučeného subjektu nezná problematiku značně odlišné součásti a často sám nemůže široké spektrum odbornosti pokrýt.

Správný manažer by si měl uvědomit, že delegováním určité odpovědnosti a pravomoci na konkrétního pracovníka se zjednoduší např. proces kontroly. Z druhé strany je delegování některých pravomocí pro pracovníky významnou příležitostí „ukázat se“. Navíc to pro ně znamená, že jim tímto vyjádřena důvěra v jejich schopnosti.

Pokud ředitelé dají svým zaměstnancům dostatečnou volnost k tomu, aby mohli vykonávat svoji práci, měli by dát svému podřízenému i určitou pravomoc v rozhodování. Vždyť pravomoc představuje právo jedince učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas svého nadřízeného. Delegování nefunguje, když musí lidé soustavně chodit za vedoucím pracovníkem a žádat o svolení.

Jak uvádějí Weihrich a Koontz¹⁾ (str. 279): „Pravomoc v organizaci je právo, které přísluší dané pozici, používat volnost k rozhodování, které ovlivňuje ostatní. Pravomoc je jedním z typů moci ustavené v organizační struktuře.“

Delegování jednotlivých prvků podmiňuje i vznik odpovědnosti podřízených vůči nadřízeným za plnění a správné využívání pravomocí. Odpovědnost je zásadně nedelegovatelná. Vzniká v procesu jmenování a znamená, že každý ředitel nese odpovědnost za všechny jemu svěřené úkoly, činnosti a oblasti rozhodování, i když některé z nich delegoval dále na své podřízené. Každý vedoucí je tedy zodpovědný nejen za svou práci, ale také za práci svých podřízených.

Je řada úkolů a rolí, které dávají pocit osobního významu a důležitosti. Přesunutí těchto činností na někoho jiného může proto být pro manažera velice obtížné. Práce hraje významnou roli ve vymezení místa člověka ve společnosti.

Delegováním může manažer ušetřit spoustu času, ale přesto by se neměl rozhodovat jen na základě času, ale měl by pečlivě zvážit širší očekávaný přínos delegování.

¹ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management. Praha*: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

5. OVĚŘENÍ HYPOTÉZY

V úvodu práce jsem formulovala dvě hypotézy. Šetření nebylo jistě dokonalé, přesné, přesto však lze formulovat určité závěry, které svědčí pro uvedené hypotézy.

5.1 HYPOTÉZA č. 1

Na základě šetření mohu uvést, že výsledky šetření svědčí pro uvedenou hypotézu:

Sloučení základních a mateřských škol v jeden právní subjekt nemělo podstatný negativní vliv na pocit spokojenosti a jistoty pedagogických pracovníků na pracovišti.

Analýza výsledků a vyjádření pedagogů těchto právních subjektů potvrzuje, že po třech letech působení sloučených ZŠ a MŠ v jeden právní subjekt, i přes řadu počátečních problémů, nemělo podstatný negativní vliv na pocit spokojenosti a jistoty pedagogických pracovníků na pracovišti.

Pokud se některým učitelům jeví situace jiná, zejména horší než před sloučením škol, není to převážně z důvodu toho, že školy byly sloučeny v jeden právní subjekt, ale z důvodu změn ve školství jako takovém. Jedná se o novou legislativa, nové pojetí vzdělávání učitelů, novou formu financování škol, transformaci vzdělávacího procesu, zpracovávání školních vzdělávacích programů.

Současný stav přináší všem pedagogickým pracovníkům nejen mnoho nových starostí a úkolů. Mohou jej chápat také jako výzvu k aktivitě, k realizaci smělých představ o fungování a vnitřním životě školy, jako výzvu k tomu, aby se jméno konkrétní školy stalo dobrou „značkou“. Ta totiž může být sama o sobě nejlepším garantem důvěry. Nová situace, ve které se ředitelé a s nimi všichni pedagogové ocitli, nabízí kromě více povinností také více práv.

Ředitelé si po třech letech působení v těchto právních subjektech uvědomili, že musí se sloučenou mateřskou školou začít jednat otevřeně a na rovinu jí sdělit své představy o podobě budoucí školy, musí naslouchat a vnímat problémy mateřské školy. Ředitelé mají snahu co nejvíce poznat práci druhé školy a naučit se jí respektovat.

5.2 HYPOTÉZA č. 2

Výsledky šetření potvrzují i druhou hypotézu:

Ředitelé právních subjektů vzniklých sloučením ZŠ a MŠ předali kompetence, povinnosti i práva vedoucím učitelkám MŠ.

Většina oslovených ředitelů sloučených škol uvedla, že delegování pravomocí na vedoucí učitelky MŠ přináší užitek nejen jemu, ale také celé škole. Spojením základní a mateřské školy vznikl nový subjekt, v němž jsou obě školy v rovnovážném partnerském vztahu. Ředitel školy sice zařízení vede, ale vedoucí učitelka mu je partnerem. Ředitelé základních škol neznají problematiku předškolního vzdělávání. Nestudovali ji, nezabývali se jí, nemohou do ní proniknout. Pokud se v odborných otázkách nespolehnou na člověka v čele mateřské školy a nedají na jeho rady, nemohou být vztahy ve škole ani výsledná práce v pořádku.

6. ZÁVĚR

Řízení školy není výjimečná činnost, platí zde stejné zásady jako například při řízení podniku nebo banky, neboť i zde jde především o plánování, motivování,

komunikaci a kontrolu. Jde-li však při řízení podniku nebo banky hlavně o zisk, při řízení školy jde o výchovu a vzdělávání člověka. Tato zásadní odlišnost v cílech vytváří specifika, kterými se odlišuje školský management od ostatních.

Spojit dohromady dvě školy, které do té doby žily každá svůj vlastní život, není snadné. I když jde o dva rovnocenné druhy škol, mohou se lišit vybraným vzdělávacím programem, opomenutelná není ani pečeť každého ředitele. I když připustíme, že vstřícný ředitel základní školy je ochotný osvojit si problematiku školy jiného druhu, pochopit ji a ctít – kde je záruka, že sloučení školy bude bez problémů?

První roky po vytvoření právních subjektů, sloučených ze základních a mateřských škol, byly záběhové, řada problémů se řešila metodou pokusu a omylu a pravidla „hry“ se stanovovala za chodu. Přesto lze konstatovat, že v těchto právních subjektech začali někteří ředitelé cítit šanci, jak vytvořit ve školách klima, které odpovídá začátku 21. století.

Jak uvádí Bacík, Kalous, Svoboda¹⁾ (str. 104): „ Společné hledání a nacházení, při kterém vedoucí pracovník poskytne plnou důvěru svým kolegům, kdy respektuje jejich názory, stanoviska a podněty, kdy každý člen sboru nachází možnost pro seberealizaci a je plně oceněn za svoji aktivitu, vytváří příznivé školní klima pro učitele i žáky.“

Práce s lidmi je nejdůležitější povinností manažera. Je to proces, který nikdy nekončí. Každá chyba, pokud není včas identifikována, se odrazí ve výsledcích. Lidé ve škole by se měli naučit vzájemně si důvěřovat a nést společnou odpovědnost za kvalitu své práce. Měli byt vedeni k tomu, aby nestáli jeden proti druhému, ale aby řešili problémy spolu.

Současní vedoucí školští pracovníci si uvědomují potřebu zkvalitnění jedné z manažerských funkcí, a to vedení lidí. S tím jsou úzce spojeny také personalistika

¹⁾ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu* I. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

a kontrolní činnost. Proto bych ráda na závěr práce citovala Druckera²⁾ (str. 228): „Právě proto, že efektivní vůdce ví, že v konečném důsledku je odpovědný on a nikdo jiný, nebojí se síly svých spolupracovníků a podřízených. Scestní vůdci se jí bojí, a proto vždy pořádají různé čistky. Efektivní vůdce si však přeje mít silné spolupracovníky; povzbuzuje je, pomáhá jim prosadit se a je na ně hrdý. Protože sám sebe považuje v konečném důsledku za odpovědného za chyby svých spolupracovníků a podřízených, dívá se také na úspěchy spolupracovníků a podřízených jako na své úspěchy a ne jako na hrozbu.“

Seznam použité literatury:

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu II*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-025-4.

² DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2004.

DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005.

DONELLY, J. H., jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X.

DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCOKOWSKÁ, C.; NEZVALOVÁ, D. *Školský management, Modul „Řízení pedagogického procesu“*. Praha: Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2004.

ŠTĚPÁNEK F. *Řízení školy*. Brno: Signet, 1993. ISBN 80-9000605-1-X.

VEBER, J. aj. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODAČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.

