

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Životaschopnost a budoucnost málotřídních škol ve
Středočeském kraji**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Pavlína Bekečová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

Datum odevzdání práce: 8.dubna 2011

Čestné prohlášení

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

Pavλίna Bekečová

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. et Bc. Jiřímu Trundovi za jeho ochotu, trpělivost a mnoho cenných rad při vedení závěrečné bakalářské práce. Také děkuji svým kolegům a přátelům za podporu a pomoc během studia.

Resumé:

Tato práce se zabývá problematikou a budoucností málotřídních škol ve Středočeském kraji. Vychází z předpokladu, že lze prokázat jejich smysluplnost, užitečnost a životaschopnost v rámci jejich specifického postavení v prostředí venkovského života. Poukazuje na výhody, nevýhody, přínosy a rizika tohoto typu vzdělávání ve vybraném regionu.

Summary:

The thesis deals with issues of small class schools and their future in the Central Bohemian Region. It is based on the assumption that their meaningfulness, usefulness and viability can be proved within their specific position in rural environment. It indicates advantages, disadvantages, benefits and risks of this type of education in the chosen region.

Klíčová slova:

málotřídní škola, organizační struktura, strategie vedení a řízení školy, ředitel málotřídní školy, zřizovatel málotřídní školy, faktory ovlivňující životaschopnost a budoucnost málotřídní školy, personální management, leadership, evaluace

Obsah

ÚVOD	6
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 HISTORIE MÁLOTŘÍDNÍCH ŠKOL	8
1.2 MÁLOTŘÍDNÍ ŠKOLY VE STŘEDOČESKÉM KRAJI	10
1.3 PRÁVNÍ PŘEDPISY TÝKAJÍCÍ SE MÁLOTŘÍDNÍCH ŠKOL	11
1.3.1 <i>Organizační struktura málotřídní školy</i>	11
1.3.2 <i>Řízení a vedení málotřídní školy</i>	14
1.4 KLÍČOVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŽIVOTASCHOPNOST A BUDOUCNOST MÁLOTŘÍDNÍCH ŠKOL	15
1.4.1 <i>Management organizace</i>	16
1.4.2 <i>Poslání a cíle školy</i>	17
1.4.3 <i>Strategické plánování a marketingové řízení školy</i>	18
1.4.4 <i>Efektivita školy</i>	19
1.4.5 <i>Organizační struktura</i>	20
1.5 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT ŠKOLY	21
1.5.1 <i>Komunikace</i>	21
1.5.2 <i>Týmová spolupráce</i>	23
1.5.3 <i>Motivace</i>	24
1.5.4 <i>Leadership</i>	26
1.6 RELAČNÍ MARKETING	27
1.7 EVALUACE	28
2 VÝZKUMNÁ ČÁST	29
2.1 CÍL PRÁCE	29
2.1.1 <i>Dílčí cíle:</i>	29
2.1.2 <i>Využitelnost práce ve školské praxi</i>	30
2.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	30
2.2.1 <i>Definice výzkumného problému</i>	30
2.2.2 <i>Cílová skupina respondentů</i>	31
2.2.3 <i>Realizované typy výzkumného problému</i>	31
2.2.4 <i>Výzkumné pole</i>	31
2.3 FORMULACE HYPOTÉZY	32
2.4 VÝZKUM	33
2.4.1 <i>Volba výzkumné metody</i>	33
2.4.2 <i>Předvýzkum</i>	33
2.4.3 <i>Dotazníkové šetření</i>	34
2.4.4 <i>Vyhodnocení dotazníků</i>	34
2.5 OVĚŘENÍ HYPOTÉZY	52
ZÁVĚR	54
POUŽITÁ LITERATURA	57
PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE ŠKOL	59
PŘÍLOHA Č. 2: DOTAZNÍK PRO ZŘIZOVATELE ŠKOL	60
PŘÍLOHA Č. 3: DOTAZNÍK PRO RODIČE	61
PŘÍLOHA Č. 4: MÁLOTŘÍDNÍ ŠKOLY	62
PŘÍLOHA Č. 5: ZŘIZOVATELÉ	69
PŘÍLOHA Č. 6: RODIČE	76

ÚVOD

Sociální, kulturní a politický vývoj, společenské, ekonomické a politické změny, nové a zvyšující se požadavky na výchovu a vzdělávání, moderní pedagogické trendy a směry spolu s narůstající poptávkou po vzdělávacích službách otevírají a nabízejí široké spektrum možností výchovy a vzdělávání žáků všech věkových skupin. Možnost plnění povinné školní docházky v prostředí málotřídní školy je jednou z variant našeho školského systému.

Tyto školy s bohatou historickou tradicí tvoří i dnes významný podíl všech základních škol. V České republice je v málotřídních školách v současné době umístěno a vzděláváno kolem 40 % žáků, podíl malých škol z celkového počtu škol v naší republice má dle statistických údajů stále mírně stoupající tendence.¹

Dle zákona nabízejí málotřídní školy stejné a srovnatelné vzdělání s plně organizovanými školami, což potvrzují i někteří odborníci. Vzdělávací osnovy, nároky na učitele a žáky jsou stejné jak na škole neúplné, tak na škole plně organizované. Pedagogická zodpovědnost v málotřídní škole spojená s věkově smíšenými třídami žáků, však klade vyšší nároky a požadavky na osobnost pedagoga. Přesto mnozí učitelé svým tvůrčím, osobitým a netradičním stylem práce obohacují, pozitivně rozvíjejí a podporují výchovně vzdělávací proces a přispívají tak k pozitivnímu růstu a rozvoji osobností žáků.

Na ředitele těchto zařízení jsou kladeny vysoké nároky, zejména v oblasti personálního a organizačního managementu, time managementu, pracovního a školského práva a podobně. Přesto se domnívám, že úroveň a kvalita vzdělávání je na málotřídních školách na vysoké úrovni a že tyto školy mají v našem vzdělávacím systému své specifické a nezastupitelné místo. Ve prospěch těchto vzdělávacích institucí také pozitivně vypovídají mnohé závěry a výsledky kontrol prováděných ČŠI, které kladně hodnotí práci právě na málotřídních školách.

¹ Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2009/2011. In *Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2009/2011* [online]. Praha : ČŠI, prosinec 2010 [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.csicr.cz/cz/85389-vyrocní-zprava-csi-za-skolní-rok-20092010>>.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je prokázat smysluplnost, životaschopnost a užitečnost málotřídních škol ve Středočeském kraji a podpořit snahu o zachování tohoto typu vzdělávání. Předpokládám, že existence málotřídních škol je ku prospěchu nejen především pro samotné žáky těchto škol a jejich rodiče, ale že jejich pozitivní smysl a význam dalece přesahuje až nad rámec školství. Pro mnohé obce je například přítomnost těchto škol nezbytným prvkem v rámci rozvoje, zachování, udržení a stmelení života v obci. Školy často také zastávají plnohodnotně funkci komunitního a společenského centra obce, zajišťují nebo dokonce samy organizují společné akce, aktivity a činnosti pro občany obce i širokou veřejnost.

V teoretické části mé práce je zmíněna historie málotřídních škol, zpracován a zmapován přehled málotřídních škol ve Středočeském kraji a jejich naplněnost. Dále se tato část práce zabývá právními předpisy a klíčovými faktory ovlivňujícími existenci a budoucnost těchto škol, zmiňuje se také o personálním managementu, relačním marketingu a evaluaci na tomto typu škol.

Hlavním účelem a cílem výzkumné části je prokázání životaschopnosti a smysluplnosti málotřídních škol ve Středočeském kraji, dále pak zmapování aktuální situace a postavení těchto škol ve vybraném regionu. Na základě výzkumného šetření bych chtěla zjistit, v čem málotřídní školy spatřují nedostatky, výhody, největší úskalí své práce, překážky, problémy, nebo naopak výhody a pozitiva. Ke zjištění těchto skutečností jsem sestavila tři dotazníky, o jejichž vyplnění jsem požádala ředitele málotřídních škol, zřizovatele těchto škol a zástupce z řad rodičů. Jejich cílem je prozkoumat výhody a nevýhody, přínosy, rizika, priority, obavy málotřídních škol a v neposlední řadě také odhalit výhledy málotřídních škol do budoucnosti. Budoucnost a osud těchto škol a dětí, které je navštěvují, mi není lhostejný a věřím, že stejně tak není lhostejný ani mnohým z rodičů, ředitelů, zřizovatelů a ostatních příznivců škol z řad odborné i laické veřejnosti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Historie málotřídních škol

S pojmem málotřídní škola se setkáváme nejen v České Republice, ale i v mnoha jiných státech světa. Škol zaměřených na tento styl výchovy a vzdělávání najdeme u nás i v zahraničí velký počet. V cizojazyčné literatuře se pod pojmem málotřídní škola² setkáváme nejčastěji s názvem *malá škola*, angl. *small school*, něm. *kleine Grundschule*, franc. *petite école*. Problematice málotřídních škol je v zahraniční literatuře věnována značná pozornost, v české literatuře se s díly zabývajícími se historií a vývojem málotřídních škol neseťkáváme téměř vůbec.

Na evropském kontinentě lze málotřídní školy nalézt na mnoha místech. Samotnou existenci a fungování málotřídních škol ovlivňuje celá řada faktorů, a to jak pozitivních tak negativních. Vlivem demografického vývoje a dětské populace lze předpokládat, že tyto školy zůstanou i nadále částí evropské školské vzdělávací sítě. To, jaké strategie a postoje jsou vůči těmto školám zaujímány, ovlivňuje systém vzdělávací politiky dané země.

Požadavky na výchovu a vzdělávání dětí mají v historickém kontextu stále stoupající tendenci. V České republice je tato tendence spojena a ovlivněna mnoha dalšími faktory, jako je např. členství ČR v Evropské unii, poměrně vysoký nárůst škol a školských zařízení různého alternativního zaměření, zvyšující se počet soukromých škol, ale také moderní pedagogické trendy ve vzdělávání, různé pedagogické přístupy, rodičovské právo vlastního výběru školy, reklama a propagace školy. Otázky zabývající se problematikou málotřídních škol jsou u nás v posledních letech stále více diskutovaným problémem, pronikajícím do všech společenských a kulturních vrstev i věkových skupin.

Souvislostmi a názory spadajícími do kontextu málotřídní škol a jejich existence se lidé periodicky zabývali již od samého počátku vzniku těchto škol, často v souvislosti se školskou reformou. Mnohé z těchto škol mají svoji významnou historickou a kulturní hodnotu.

Počátky školství v Čechách jsou neodmyslitelně spjatý s životem církve. Nejstarší školy vznikaly při sídlech biskupů, v kláštorech a v okolí far. Postupem času se

² PRŮCHA, Jan. Alternativní školy a inovace ve vzdělávání. Praha : Portál, 2004. 144 s. ISBN 80-7178-977-1.

rozvíjely také městské školy. Povinná školní docházka byla zavedena za vlády Marie Terezie a Josefa II. pro děti ve věku 6 až 12 let. Dodržování školní docházky však bylo zpočátku pro obyvatele venkova problematické.

Historie vesnických škol se datuje od konce 18. století. V obcích, které byly sídlem farností, začaly vznikat školy v 16. a 17. století, v malých obcích na konci 18. století. Vesnické školy se rychle rozšiřovaly, až koncem 19. století byly téměř v každé vesnici.³

Ve 20. století prošlo malotřídní školství významnými vývojovými změnami v období komunismu, kdy docházelo k jejich častému rušení a uzavírání, především z úsporných ekonomických důvodů. Později se ukázalo, že rušení těchto škol bylo ukvapené, nicméně na jejich znovuoobnovení chyběly finance, mnohdy i žáci. Budovy bývalých škol byly buď v dezolátním stavu, nebo byly používány k jiným účelům. Na začátku devadesátých let se přání obcí mít vlastní školy, stejně jako snahy o obnovení a podporu života na venkově dostaly znovu do popředí. Postupem času byly školy nově vybaveny a modernizovány, mnohé z nich prošly celkovou rekonstrukcí a modernizací.⁴

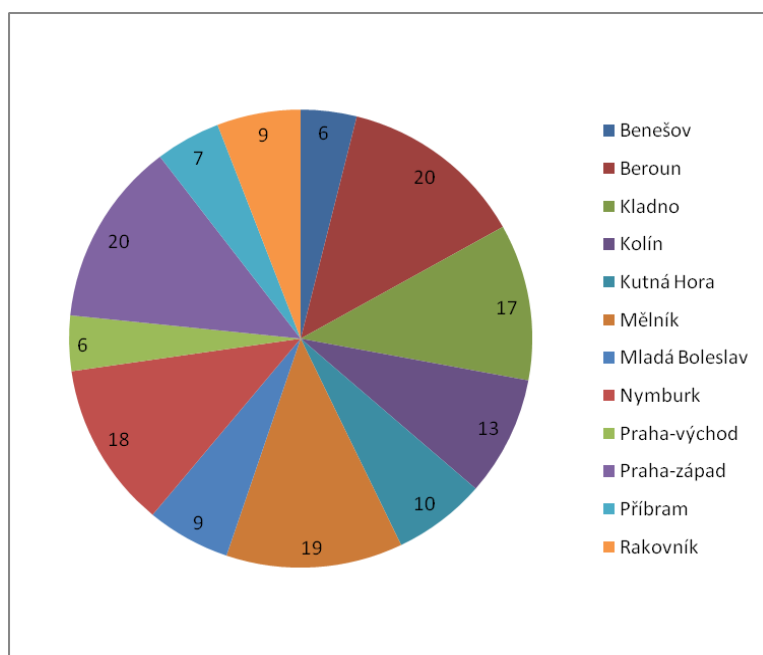
Málotřídní školy vždy byly a jsou eminentním specifíkem, od nepaměti se váží k tradici českého národa. Legislativní změny a časté školské reformy mají však na jejich historii, současnost i budoucnost mnohem širší negativní dopad, než jsme schopni domyslet.

Před dopadem relevantních nařízení, které tolik ovlivňují budoucnost a osud našich škol, je na místě důkladné uvážení a prozkoumání situace s ohledem na všechny rozhodující aspekty, vlivy a úhly pohledu. Co se týče tradice, historie, budoucnosti stejně jako kvality výchovy a vzdělávání, i málotřídní školy mají našim dětem co ukázat, předat a nabídnout. Zde se nabízí otázka, proč zachovat a podporovat málotřídní školy i do budoucnosti? Proč jsou tyto školy důležité, výjimečné a nezastupitelné? Je to právě pohled do historie, který nám ukazuje jak obrovský pozitivní význam a dopad má na dítě úzké propojení rodiny, školního prostředí a místní komunity.

³ VLASÁK, Martin . *Deník.cz : Blog.deník.cz* [online]. 28.11.2008 [cit. 2011-02-27]. Málotřídní školy: pomluvy a fakta. Dostupné z WWW: <<http://vlasak.blog.denik.cz/c/59099/Malotridni-skoly-pomluvy-a-fakta.html#>>.

⁴ VACHALOVÁ, Pavla. Málotřídní školy, minulost a současnost. *Učitel'ské noviny : archiv* [online]. 2005, č. 10, [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <[>](http://www.ucitelskenoviny.cz).

1.2 Málotřídní školy ve Středočeském kraji



Málotřídní školy jsou jedním z organizačních typů vzdělávací soustavy České republiky, vyskytují se ale také ve značné míře v zahraničních zemích. Vznikají v obcích, v nichž malý počet žáků ve věku povinné školní docházky neumožňuje zřízení jiného typu škol. Většinou se jedná o školy venkovské. Jejich existence má značný vliv na rozvoj a podporu venkovských oblastí v daném regionu. Málotřídní školy jsou charakteristické tím, že v jednotlivých třídách jsou společně vyučováni žáci z různých ročníků.

V České republice může být málotřídně organizován pouze I. stupeň základní školy (první stupeň tvoří pět ročníků). Podle stávající legislativy se jedná o typ neúplně organizované základní školy (zák. č. 561/2004 Sb.), tedy školy pouze s jedním stupněm, která má méně než pět tříd. V některé ze tříd málotřídní školy jsou tedy vyučováni žáci více než jednoho ročníku. Tyto třídy se pak označují jako spojené ročníky nebo také kombinované třídy.⁵

⁵ KNOTOVÁ, Dana; TRNKOVÁ, Kateřina. Málotřídní školy a volnočasové aktivity. In KNOTOVÁ, Dana; TRNKOVÁ, Kateřina. *Málotřídní školy a volnočasové aktivity* [online]. Trnava : [s.n.], 2007 [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.phil.muni.cz/wupv/home/veda/knotova-d-trnkova-k-malotridni-skoly-a-volnocasove-aktivity>>.

Obecně lze říci, že středočeské školství má stejně jako školství v jiných regionech již dlouholetou tradici, výskyt škol a jejich naplněnost závisí především na dlouhodobém demografickém vývoji v dané oblasti.

Ve Středočeském kraji je dle informací Krajského úřadu Středočeského kraje základní vzdělávání uskutečňováno ve 467 základních školách, z toho je 154 škol neúplných – málotřídních.⁶ Většinou se jedná o školy v malých obcích, vzdělávání je dle zákona organizováno pouze pro 1. stupeň. Dle hodnocení České školní inspekce je v posledních letech v tomto kraji kapacita škol pro základní vzdělávání víceméně stabilní a dostatečná.⁷

1.3 Právní předpisy týkající se málotřídních škol

1.3.1 Organizační struktura málotřídní školy

Málotřídní škola v právní formě vystupuje jako příspěvková organizace. Jednou ze základních podmínek pro existenci školy je zřizovací listina vydaná zřizovatelem a zápis školy do sítě škol. Zřizovateli málotřídních škol jsou ve většině případů obce. Zřizovatel je povinen vydat zřizovací listinu. Organizační strukturu a řízení, formy a metody práce školy, práva a povinnosti pracovníků málotřídní školy vymezuje Organizační řád školy. Organizační řád je základní normou školy jako organizace ve smyslu Zákoníku práce. Organizační řád školy zabezpečuje realizaci především školského zákona č. 561/2004 Sb. vyhlášky MŠMT ČR č. 48/2005 Sb. o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky.

Základním posláním málotřídní školy je výchova a vzdělávání žáků plnících povinnou školní docházku podle učebního plánu, který je součástí Školního vzdělávacího programu v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro základní vzdělávání. Učební plán na málotřídní škole vychází především ze vzdělávacích záměrů školy a z podmínek, které má škola k dispozici, tedy například ze složení žáků i učitelského sboru, z prostorových podmínek apod. Měl by však přihlížet i k potřebám žáků, k požadavkům a přáním jejich rodičů. V málotřídních školách je zapotřebí tyto

⁶ *Středočeský kraj : Školství ve Středočeském kraji* [online]. Verze 2011-02-14 . Praha : Středočeský kraj, 2008, 6.10. 2009 [cit. 2011-02-20]. Adresář škol. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/Skolstvi/Adresar+skol.htm>>.

⁷ *ČŠI : Výroční zprávy* [online]. Praha : prosinec 2010 [cit. 2011-02-20]. Výroční zpráva České školní inspekce za rok 2009/2010. Dostupné z WWW: <<http://www.csicr.cz/>>. [webová stránka]

okolnosti citlivě zvažovat. Přitom však musí být respektována všechna kritéria daná rámcovým učebním plánem v Rámcovém vzdělávacím programu pro základní vzdělávání.

Rámcový učební plán pro 1. stupeň základní školy

Vzdělávací oblasti	Vzdělávací obory	1. stupeň
		1.–5. Ročník
		Minimální časová dotace
Jazyk a jazyková komunikace	Český jazyk a literatura	35
	Cizí jazyk	9
Matematika a její aplikace		20
Informační a komunikační technologie		1
Člověk a jeho svět		12
Umění a kultura	Hudební výchova	12
	Výtvarná výchova	
Člověk a zdraví	Výchova ke zdraví	–
	Tělesná výchova	10
Člověk a svět práce		5
Průřezová témata		P
Disponibilní časová dotace		14
Celková povinná časová dotace		118

	1. a 2. Ročník	3.–5. roč.
Minimální týdenní hodinová dotace	18 hodin	22 hodin
Maximální týdenní hodinová dotace	22 hodin	26 hodin

Málotřídní školy mají možnost vyjádřit svá specifika jak ve stavbě a realizaci celého učebního plánu, tak jednotlivých vyučovacích předmětů. To znamená, z jakého vzdělávacího oboru/oborů, případně průřezových témat byl vyučovací předmět vytvořen, zda se při výuce uplatňuje jiná vyučovací forma, než je vyučovací hodina atd. Nově mají školy možnost využívat disponibilní časovou dotaci celkem 14 hodin, a to i v případě, že na škole nejsou všechny ročníky 1. stupně. Využití celé disponibilní časové

dotace je pro školy závazné. Využití hodin disponibilní časové dotace je plně v kompetenci školy.⁸

Zřizovatel málotřídní školy

Povinnosti obce jako zřizovatele málotřídní školy jsou stanoveny v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, a v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

V případě málotřídních škol je budova užívaná pro činnost školy majetkem obce, proto se na ní vztahuje také § 38 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., který ukládá obci pečovat o zachování a rozvoj svého majetku.

V souladu s § 179 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb. je obec povinna zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání dětí v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Tato povinnost však neznamená automaticky povinnost obce zřídit mateřskou školu nebo zajistit existenci dosavadní mateřské školy. Existuje i „náhradní“ plnění této povinnosti formou úhrady neinvestičních výdajů jiné obci, která zřizuje mateřskou školu. V případě málotřídních škol je však ve většině případů mateřská škola součástí základní školy.

Ředitel málotřídní školy

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy vymezuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Pravomoci a povinnosti ředitele školy vymezuje §164 a 165 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

⁸ HEJČÍKOVÁ, Jana. Tvorba ŠVP na málotřídní škole - Učební plán - aktualizovaná verze. *Metodický portál: Články* [online]. 29. 01. 2008, [cit. 2011-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/1937/TVORBA-SVP-NA-MALOTRIDNI-SKOLE---UCEBNI-PLAN---AKTUALIZOVANA-VERZE.html>>.ISSN 1802-4785.

V praxi málotřídních škol ředitel školy:

- je statutárním orgánem školy, odpovídá za plnění úkolů organizace
- jedná ve všech záležitostech jménem školy, deleguje pravomoci
- vede v plném rozsahu účetní a personální agendu
- rozděluje úkoly mezi sebe a ostatní pracovníky školy
- koordinuje a sleduje výchovnou a pedagogickou práci
- odměňuje pracovníky podle výsledků jejich práce
- přijímá a propouští pracovníky školy
- hospodaří s prostředky FKSP
- pečuje o dodržování smluvní, finanční, rozpočtové a evidenční kázně
- odpovídá za vedení předepsané pedagogické dokumentace
- odpovídá za BOZP, PO a ochranu ŽP
- schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy ze školy⁹

1.3.2 Řízení a vedení málotřídní školy

Nejdůležitější právní předpisy týkající se málotřídních škol vymezuje a stanovuje:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky

⁹ *Řízení málotřídní školy* : [CD-ROM]. Verze 2010. Nový Bydžov : aTre,v.o.s. 201. 1 počítačový disk.

- Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných
- Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku

Základní směrnice málotřídní školy se týkají zejména těchto oblastí: dokumentace školy, výchova a vzdělávání, organizační předpisy, bezpečnost práce a požární ochrana, pracovní právo, správa písemností, finance a majetek.

1.4 Klíčové faktory ovlivňující životaschopnost a budoucnost málotřídních škol

Na pojem škola, lze pohlédnout z mnoha pohledů a směrů, můžeme si ho představit jako místo určené pro učení, výchovu a vzdělávání, získávání informací, osvojování klíčových kompetencí příslušné věkové skupiny, prostor pro vzájemné setkávání žáků a pedagogů, zážitky, zkušenosti, dovednosti, důležitou část lidského života apod. Z odborného hlediska plní škola čtyři základní funkce:

1. kvalifikační (ta se dále člení na kognitivní a profesionalizační)
2. socializační
3. integrační
4. personalizační

Pro problematiku málotřídních škol je přitom zajímavé, ne-li podstatné, že některé tyto funkce mohou školy plnit dokonce lépe než školy plně organizované. Vlastní existenci školy ovlivňuje velké množství vnějších i vnitřních činitelů a nástrojů, jako je například: způsob vedení a řízení školy, koncepce školního marketingu, personální management, relační management, ekonomické, demografické a politické vlivy, prostředí školy, klima školy, kultura školy, evaluace apod. V této kapitole jsou dále popsány nejdůležitější faktory, které mají podstatný vliv právě na životnost a budoucnost těchto škol.

1.4.1 Management organizace

Management je důležitým nástrojem každé organizace, tedy i málotřídní školy. Podstatou managementu je podle Druckera několik základních principů, které lze snadno aplikovat i do školního prostředí málotřídních škol¹⁰:

- Management se týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosažení efektivního využití jejich dovedností a předností, což je hlavním smyslem organizace. Schopnost škol přispívat společnosti je závislá na úrovni managementu organizace stejně tak, jako na vlastních odborných znalostech, dovednostech, obětavosti a snaze jednotlivých pracovníků.
- Management je hluboce zakořeněn v kultuře národa. Vlastní tradice, historie a kultura tvoří základní stavební kameny managementu, ovlivňující celou společnost.
- Škola stejně jako jiné organizace musí mít jasně formulované a vytyčené cíle, záměry a hodnoty.
- Organizace je tvořena lidmi, musí být vybudována na základě jejich vzájemné komunikace i individuální odpovědnosti a má umožnit každému jedinci osobní odborný růst.
- Nejdůležitějším „výsledkem“ činnosti školy z pohledu organizace je žák, který je schopen získané informace, poznatky a vědomosti v životě prakticky uplatnit.

Řízení jakékoliv organizace je zodpovědná a složitá činnost, která vyžaduje znalosti z mnoha různých oblastí. Řízení málotřídních škol má svá specifika. V čele neúplné základní školy stojí ředitel, který nemá zástupce ředitele, jak je tomu na plně organizovaných školách. Ředitel málotřídní školy řídí všechny jednotlivé úseky sám. Vykonává práce z oblasti pedagogiky, ekonomiky, administrativy a přímo řídí jednotlivé pracovníky školy, a to jak jednotlivé pedagogy, tak správní zaměstnance. S jednodušší organizační strukturou málotřídní školy souvisí také menší možnost delegování pravomocí.

¹⁰ DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. Co je to management?, s. 21-23. ISBN 80-7261-066-X.

V roce 2003 bylo velké množství málotřídních škol v souvislosti se vstupem do právní subjektivity sloučeno se školami mateřskými, což ale není dosud legislativně zcela dořešeno. Jedním z problémů je například otázka vzdělání ředitele takové školy, který je sice na jedné straně odborně připraven ke vzdělávání dětí mladšího školního věku, na druhé straně však většinou nemá potřebné odborné znalosti z oblasti předškolního vzdělávání.

Management jako proces řízení málotřídní školy můžeme mimo jiné chápat jako koncept určitých manažerských funkcí a dovedností. V současné době mezi hlavní manažerské funkce řadíme: plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.¹¹ Pro zdárné naplnění a uplatnění marketingu nejen málotřídní školy je nezbytné, aby škola dokázala vystupovat jako stabilní, fungující a učící se organizace.

U málotřídních škol se počet zaměstnanců pohybuje přibližně okolo 10 osob, hovoříme tedy o malé skupině. Nakonečný¹² dále dělí malé skupiny na formální a neformální. Formální skupiny vznikají na základě určitých formálních znaků, sem patří i málotřídní škola, která zároveň nese i znaky skupiny neformální, tzn. emocionální vztahy. Pro výkonnost skupiny je důležitá soudržnost a spolupráce, která by u málotřídních škol měla být větší.

1.4.2 *Poslání a cíle školy*

Poslání a vize školy jsou klíčovou etapou plánování málotřídní školy, směřující k naplnění všech jejích hlavních záměrů a cílů. V teorii a praxi řízení je pojem vize definován jako pohled do budoucnosti, zobrazení budoucnosti, realistický obraz toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout. Vize je výchozím prostředkem při formulování dlouhodobých cílů, plánů a činnosti školy. Mise a poslání školy poskytuje ucelený pohled na školu, na to, co chce, kam směřuje a míří. Vize málotřídní školy je velmi úzce propojena s budoucností. Měla by vycházet ze základních hodnot a filosofie školy a jejího specifického venkovského prostředí. Mise školy zobrazuje její hlavní poslání, hodnoty a dlouhodobé cíle.

¹¹ BLAŽEK, Ladislav. *Management : Organizování, rozhodování, řízení*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. Pojetí managementu, s. 11-13. ISBN 978-80-247-3275-6.

¹² NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

Pod pojmem poslání školy rozumíme její základní filozofii, priority, hodnoty a cíle, formulované na základě znalosti prostředí, směřující k naplnění cílů.¹³ Málotřídní školy by definování a vymezení hlavních cílů a poslání školy měly přizpůsobovat právě specifickým podmínkám konkrétních škol. Hlavním cílem, přínosem, posláním a možností málotřídní školy, je v tomto směru příležitost rozvíjet osobnost dítěte v rodinném, důvěrném a bezpečném prostředí, v kterém dítě žije a vyrůstá.

1.4.3 Strategické plánování a marketingové řízení školy

Jednou z možných efektivních strategií školy, směřujících k jejímu pozitivnímu rozvoji, je strategické plánování a marketingové řízení školy. Formování málotřídní školy je podepřeno existencí dlouhodobé vize a strategie vzdělávání, přičemž tato vize by měla mít podporu pedagogického i nepedagogického sboru školy. Prezentace a objasnění vize na veřejnosti, mezi rodiči a žáky, přispívá k větší samostatnosti a životaschopnosti škol.

Dlouhodobý strategický plán rozvoje školy je již dnes povinnou součástí dokumentace školy. Toto plánování je u málotřídních škol často uskutečňováno na základě úzké spolupráce a komunikace školy a obce jako zřizovatele školy. Strategický plán školy nepochybně přispívá k rozvoji školy, k lepšímu využívání lidských, materiálních a finančních zdrojů, ale také času a informací. Dochází k systematickému zaměření na budoucnost v zájmu rozvoje a vzdělávání žáků, učitelů a školy jako celku.¹⁴ Výsledkem dobrého strategického plánu málotřídní školy by mělo být jasné vymezení hlavních cílů, koncepčních záměrů a priorit školy s ohledem na její konkrétní podmínky a možnosti. Nelze přitom opomíjet základní poslání školy jako výchovně vzdělávací instituce. Strategie málotřídní školy se liší od strategie plně organizované školy s ohledem na její specifické podmínky.

Se strategií školy také úzce souvisí pojem vize školy. Vize je představa úspěšné budoucnosti organizace, která vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány organizace.¹⁵ Ucelená a ujasněná vize málotřídní školy,

¹³ SVĚTLÍK, Jroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. . Praha : ASPI, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5

¹⁴ EGER, Ludvík. *Strategie rozvoje školy*. 1.vydání. Plzeň : CECHTUMA s.r.o, 2002. 111 s. ISBN 80-903225-2-2.

¹⁵ OLDROYD, David ; ELSNER, Danuta; POSTER, Cyril. *Educational Management Today*. London : Paul Chapman Publishing, 1996. 136 s. ISBN 978185396326.

s ohledem na její konkrétní podmínky a možnosti, je základním klíčem na cestě k úspěšnému zajištění budoucího rozvoje školy.

Marketingové řízení málotřídní školy je pak chápáno zejména ve smyslu takové strategie školy, která je cíleně zaměřená na klienty, v tomto případě na žáky a rodiče, obec, místní občany a širokou veřejnost, v rámci efektivního fungování školy a naplňování jejího základního poslání, ale také z pozice školy jako komunitního centra obce. Pro málotřídní školy platí mnohem více to, že dobrý či špatný marketing může výrazně ovlivnit klima nejen uvnitř školy, ale i v obci, ve které škola působí.

Řízení školy se liší v závislosti na jejím typu. U málotřídních škol jde zejména o horizontální řízení, kdy se na jedné úrovni řeší úkoly z odlišných oblastí. Nejjednodušším typem je řízení školy pouze s 1. stupněm, tedy škola málotřídní.

Řízení školy zabezpečuje dosahování stanovených cílů a plánů školy. Čím je škola menší, tím větší podíl na jejím řízení mají všichni zaměstnanci školy. Největší zodpovědnost však stále zůstává na řediteli školy. Ten by měl zajistit co nejlepší podmínky pro práci svých podřízených, nese také hlavní zodpovědnost za výsledky jejich práce. V málotřídní škole jsou, díky malému počtu lidí, pracovní výsledky zaměstnanců přehlednější a snadněji kontrolovatelné.

1.4.4 Efektivita školy

Efektivní školou rozumíme vzdělávací instituci, ve které dochází k osobnímu rozvoji žáků, v příznivém edukativním prostředí v souladu se zájmy a potřebami společnosti. Z pohledu málotřídních škol lze za efektivní málotřídní školu považovat školu, která si je vědoma svého specifického prostředí a má ve svém vzdělávacím programu tuto prioritu zakotvenou a dokáže s ní úspěšně pracovat.

Atributy efektivní školy charakterizuje Světlík¹⁶ jako:

- profesionální leadership
- společné personální sdílení vizí a cílů školy
- kvalita edukativního prostředí
- evaluace školy
- škola jako učící se organizace

¹⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. . Praha : ASPI, a.s., 2006. Efektivní škola, s. 13-15. ISBN 80-7357-176-5.

- otevřená, komunitní škola
- kvalitní ekonomický management

Málotřídní školy nabízejí v tomto směru mnohé příležitosti jako je například: osobnostní rozvoj žáků s ohledem na jejich individuální schopnosti a možnosti, rodinné prostředí školy, spolupráce žáků různého věkového složení, častá komunikace s rodiči nebo včasná prevence negativních jevů ve skupině. Úspěšnou práci s týmem podporuje na málotřídní škole z dobrá a úzká spolupráce všech zúčastněných, je zde dostatek prostoru k vlastní kreativitě a osobní zainteresovanosti. Zaměstnanci školy nesou velký díl spoluzodpovědnosti za chod a provoz školy, lépe se tak identifikují s cíli a úkoly, které se od nich očekávají. Vědomosti a zkušenosti jsou využity lépe, protože rozdělení práce se řídí méně formálními strukturami a více silnými stránkami osobností. V neposlední řadě podporuje málotřídní škola pocit sounáležitosti, což je důležité pro dosažení pracovních výsledků. Málotřídní školy jsou přirozeným centrem kulturního a společenského života obce. Případné chyby, nedostatky nebo problémy jsou v malém kolektivu snáze identifikovatelné a řešitelné. Dostatečná a úzká kooperace s žáky, rodiči a zřizovateli je nástrojem efektivní evaluace školy. Zpětná vazba je na málotřídní škole rychlejší a přímější.

1.4.5 Organizační struktura

Organizování je cílevědomá a soustavná činnost, jejímž výsledkem je vytvoření fungující a stabilní organizační struktury, v tomto případě školy. V rámci teorie managementu má každý systém svoji určitou strukturu vykazující určité chování. Obecně platí, že struktura systému je stabilní, chování je dynamické. Vztah mezi strukturou a chováním organizace označujeme jako stupeň organizovanosti. Organizační struktura málotřídní školy je vždy ovlivňována konkrétními podmínkami a specifiky venkovského prostředí. Podle stejné struktury mohou dvě různé organizace za stejných podmínek fungovat zcela odlišně. To, co se jeví pro plně organizovanou školu jako vysoce efektivní, může být naopak pro málotřídní školu zcela nefunkční. Organizační strukturu je možné také chápat jako určitý prostředek k naplňování cílů dané organizace.¹⁷

¹⁷ BLAŽEK, Ladislav. *Management : Organizování, rozhodování, řízení*. Vyd. 1. . Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. Organizování, s. 34-84. ISBN 978-80-247-3275-6.

Při koncipování organizační struktury málotřídní školy je nutné, zaměřit se cíleně především na ty faktory, jejichž vliv je podstatný na konkrétní možnosti a podmínky těchto škol, s ohledem na jejich specifické organizační postavení v obci. Jedná zejména o tyto činitele:

- strategie, kterou organizace (venkovská škola) sleduje
- způsob realizace vedoucí k dosažení stanovených cílů
- priority, vize a záměry školy
- prostředí a místo, ve kterém škola funguje
- kultura a klima školy
- velikost školy

1.5 Personální management školy

Personální management je založen na principu řízení, který poskytuje dostatečný prostor samotnému jedinci, jeho individualitě, přednostem, potřebám a odpovědnosti, ale zároveň zajišťuje společné sdílení a naplňování celkového poslání a vize školy. V této oblasti jsou v případě málotřídních škol kladeny velké nároky především na mezilidské vztahy, komunikaci, týmovou spolupráci a rozvíjení sebe sama i ostatních.¹⁸ V oblasti personálního managementu by na málotřídní škole měl být kladen důraz zejména na osobní komunikaci, týmovou spolupráci, motivaci, styly řízení a vedení lidí. Právě osobní přístup a možnost častější osobní komunikace a kooperace mezi pracovníky školy, může být na málotřídní škole nástrojem pozitivní motivace. A motivovaná škola dokáže produkovat motivované zaměstnance a žáky, spokojené rodiče, zřizovatele, a v konečném důsledku má nemalý vliv i na samotné občany obce.

1.5.1 Komunikace

Komunikace je jedním z důležitých systémových nástrojů organizace, a to nejen v oblasti personálního managementu. Jedním z rozhodujících a důležitých faktorů úspěšnosti málotřídní školy, je její efektivní vnitřní i vnější komunikace. Komunikace funguje pouze tehdy, předává-li jedna strana něco druhé straně a naopak. Jednou ze základních podmínek komunikace je naslouchání. V jistém smyslu by se dalo říci, že

¹⁸ DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. Orientace na skutečný přínos, s. 182. ISBN 80-7261-066-X.

komunikace na málotřídní škole není tolik závislá na informacích, protože mnohem významnější jsou zde sdílené způsoby a zkušenosti, a jejich následné využívání.

Podobně udává i Drucker¹⁹, že je důležité si uvědomit, že komunikace v organizaci není organizačním prostředkem, ale organizačním způsobem. V rámci fungující komunikace poukazuje na čtyři základní charakteristiky komunikace:

- komunikace znamená vnímání
- komunikace znamená očekávání
- komunikace klade požadavky
- komunikace a informace jsou dvě různé věci

Světlík²⁰ považuje efektivní vnitřní komunikaci předpokladem efektivního řízení organizace. Mezi významné aspekty kvalitní komunikace řadí:

- jasně definované cíle komunikace
- zpětnou vazbu
- jasně definovanou komunikační odpovědnost
- ochotu nenaslouchat pouze tomu, co chceme slyšet
- konstruktivní řešení konfliktních situací
- využívání všech komunikačních technologií
- schopnost verbální i neverbální komunikace
- odborné lidské a sociálně psychologické znalosti a dovednosti

Obecně lze říci, že málotřídní školy díky svému specifickému postavení, organizační struktuře, stylu a způsobu vedení a řízení lidí všechny tyto aspekty naplňují.

¹⁹ DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. Fungující komunikace, s. 220-225. ISBN 80-7261-066-X.

²⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. . Praha : ASPI, a.s., 2006. Vnitřní komunikace, s. 249-256. ISBN 80-7357-176-5.

Překážky, omyly, nedorozumění, nedostatky a chyby v komunikaci je možné na málotřídní škole více minimalizovat, přesto je vysoce účelné dodržování několika jednoduchých zásad:

- snažit se komunikovat slušně, stručně, jednoznačně a krátce
- neprosazovat pouze jednostrannou komunikaci, naslouchat
- neopomíjet význam zpětné vazby
- komunikovat s ostatními tak, jak je to z jejich pohledu akceptovatelné
- brát ohledy na pocity a myšlení ostatních, důraz na empatii
- srozumitelné a splnitelné požadavky
- zvažovat priority informací
- konzistentní a pravidelná komunikace uvnitř organizace i mimo organizaci

1.5.2 Týmová spolupráce

Správně a zdravě fungující tým je na málotřídní škole lehce dosažitelný tým, že má společné cíle a společné chápání toho, jakým způsobem a za jakých podmínek mají být společné úkoly realizovány. Je zajištěna dostatečná a efektivní komunikace, členové týmu mají vlastní zájem angažovat se a podílet na společném chodu organizace. Prostředí málotřídních škol nabízí ideální podmínky pro práci v malé skupině lidí. Optimální počet členů týmu je pět až sedm lidí. Pokud je pracovní skupina příliš velká, lze ji rozdělit na podskupiny. V prostředí školy to jsou nejčastěji pedagogové a provozní zaměstnanci.

Znaky efektivního týmu:

- zájem o spolupráci, ochota učit se
- aktivní komunikace
- dostatečná výměna informací
- harmonická spolupráce při plnění vytyčených cílů
- osobní, metodické, odborné a sociální kompetence
- flexibilita, kreativita, rozhodnost

- schopnost reagovat na změny, potřeby
- schopnost přijmout kritiku
- analýza rizik

Úspěšnost týmu na málotřídní škole se zvyšuje tím více, čím více role člena týmu odpovídá jeho odborným schopnostem, dovednostem a znalostem.

Zásady úspěšné realizace týmové spolupráce:

- jasně stanovená a formulovaná pravidla
- udržovaná motivace
- realistické a jasně definované cíle, úkoly
- samostatně řízená práce
- termínované cíle
- využívání zpětné vazby²¹

1.5.3 *Motivace*

Pracovní motivace a spokojenost v zaměstnání je v hospodářské i školské sféře důležitou součástí personálního managementu. Významně se podílí na schopnosti organizace aktivně, samostatně a efektivně naplňovat její základní poslání a cíle. Pozitivní motivace pedagogických pracovníků a zaměstnanců školy je v prostředí málotřídních škol klíčovým a významným bodem na cestě k úspěchu. Jedním z rozhodujících předpokladů kvalitní práce školy je motivovaný pracovník.

Handy²² definuje pět základních faktorů pro motivaci pedagogických pracovníků:

- a) Racionálně ekonomické – jedná se o motivaci ovlivněnou ekonomickými podněty. Patří sem například finanční odměna, mimořádná odměna, zvýšení

²¹ MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. Vyd. 1. .Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

²² HANDY, Charles B.; AITKEN, Robert . *Understanding schools as organizations*. Michiganská univerzita : Penguin Books, 1986. 136 s. ISBN 0140224904,9780140224900.

platu nebo jiné ekonomické výhody. Tato motivace však působí krátkodobě, většinou slouží ke splnění jednorázového úkolu.

- b) Sociální – je založena na vytváření dobrých sociálních vztahů ve skupině. Společnými akcemi se utužují, rozvíjejí a podporují vztahy ve skupině. I tento druh motivace není považován za příliš účelný, protože může dojít k vyčlenění některých jedinců nebo je tato možnost brána jako povinnost apod.
- c) Seberealizace – tato motivace nabízí možnost koordinace osobních cílů s cíli školy, podporuje odborný a profesní růst. Takto motivovaní zaměstnanci chtějí být, mnohdy ze svého vlastního přesvědčení, těmi nejlepšími ve svém oboru.
- d) Komplexní – motivace je postavena na teorii, že lidé jsou různí a jejich motivace se liší. Od toho jsou pak následně odvozeny jejich motivy jednání.
- e) Psychologické – souvisí s odlišnými osobnostními rysy každého jedince. Poukazuje na rozdílné zájmy, schopnosti, potřeby, nadání, sklony, temperament apod.

Mezi nejznámější motivační teorie patří:

- Maslowova teorie – vychází z předpokladu postupného uspokojování potřeb jedince. Uspokojování potřeb probíhá v postupné hierarchii od nejnižších potřeb až po ty nejvyšší.
- Frederic Herzberg – založil svoji teorii na existenci dvou faktorů. Motivační faktory jsou orientovány na práci, pracovní výkon, odpovědnost, dosažení cíle a vedou k spokojenosti v podobě vysoké míry motivace. Udržovací faktory jsou ovlivňovány vnějším prostředím a vnějšími podmínkami k práci, slouží k udržení určité úrovně spokojenosti.
- McGregorova teorie – vychází z bipolárního vztahu dvou faktorů souvisejících s plněním pracovních úkolů. Faktor „x“ vyjadřuje pevné pracovní normy a řídicí postupy, faktor „y“ vychází z očekávání, že každý člověk má přirozenou touhu dosahovat cílů.
- Teorie Victora Vrooma popisuje motivaci jako proces řídicí volby, kdy si sami pracovníci volí mezi různými způsoby chování.

- V odborné literatuře se setkáváme s celou řadou různých motivačních teorií v oblasti řízení lidských zdrojů. Při aplikaci motivačních nástrojů ve školské praxi málotřídních škol je však nutné zaměřit se na jejich všestranné využití s ohledem na specifika tohoto školního prostředí a zohlednit konkrétní individuální podmínky a potřeby školy s ohledem na všechny věkové skupiny.

1.5.4 Leadership

Efektivní vedení lidí (leadership) je zaměřeno především na schopnosti motivovat spolupracovníky správným způsobem k naplňování vizí a cílů školy. Existuje velké množství teorií týkajících se řídicích stylů, které jsou charakterizovány a vymezovány mnoha způsoby. Můžeme je označit například jako styly autokratické, demokratické, autoritativní, liberální, styly zaměřené na výkon, na pracovníka atd. Bylo by velmi jednoduché vybrat jeden z mnoha řídicích stylů a označit ho za správný. V praxi si každý ředitel (leader) musí zvolit a najít takové manažerské techniky, možnosti a principy sám. Řídicí styl je proměnný v závislosti na velikosti řízené skupiny, jejím složení, náročnosti a povaze úkolů, vnějších i vnitřních podmínkách apod. Na ředitele málotřídní školy jsou v tomto smyslu kladeny vysoké nároky a požadavky.

Hlavním úkolem leadershipu je rozpoznat a využívat co nejefektivnější nástroje, systémy a prostředky manažerské techniky významné pro efektivní řízení školy, s dosažením co možná nejvyššího maximálního zisku pro organizaci. Za optimální řídicí styl je považován takový styl, který nejlépe vyhovuje momentálním podmínkám a je schopen přizpůsobovat se změnám a potřebám jedince i celé organizace.²³

Neodmyslitelnou a ve školské praxi často opomíjenou částí personálního managementu je self management. Tuto problematiku podrobně přibližuje Mikuláščík²⁴, který se zabývá oblastmi, jako je např.: sebepoznání, sebevýchova, seberozvoj, relaxace, zvládání stresu, frustrace nebo řešení konfliktů. Praktické využívání poznatků a dovedností self managementu je jedním ze znaků dobře prosperující málotřídní školy.

²³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. . Praha : ASPI, a.s., 2006. Efektivní vedení lidí (leadership), s. 238-244. ISBN 80-7357-176-5.

²⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie : Self management*. Vyd. 1. . Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

1.6 Relační marketing

Relační marketing²⁵ představuje určitou formu vztahu. Relačním marketingem ve školním prostředí rozumíme především systematické využívání principů a postupů při navazování, prohlubování a upevňování vztahů mezi učiteli a žáky, mezi učiteli navzájem, mezi školou a rodiči, partnery, širokou veřejností, ostatními organizacemi a podniky. Dále do této vztahové sítě patří také například zástupci jiných škol, zřizovatelé školy, inspekce, MŠMT apod. Dobře situovaný a nastavený relační marketing je pro málotřídní školy přínosnou a hodnotnou hnací silou.

Činitelé ovlivňující relační marketing školy:

- osobní komunikace, komunikace s veřejností
- public relations (vztahy s veřejností)
- reklama, média, propagační materiály
- vnitřní, externí spolupráce a podpora
- konkurence
- služby

Mezilidské vztahy uvnitř školy, dobré vztahy mezi školou a veřejností, orgány školské správy, profesními organizacemi zvyšují kvalitu práce školy, přispívají k pozitivním změnám a inovacím, zvyšují konkurenční schopnosti školy a její obranyschopnost. Současně se zvyšováním kvality tato spolupráce s sebou často přináší i inovace v oblasti vzdělávání, vedení, řízení a seberozvoje školy. V neposlední řadě vztahy uvnitř školy, stejně jako s jejím okolím, pozitivně ovlivňují image školy. Sledovatelnost úrovně a kvality těchto vztahů a znaků je na málotřídní škole v souvislosti s jejími vizemi a potřebami vysoká. Kvalita a úspěch málotřídní školy se z velké části odvíjí právě na základě její schopnosti navazovat, udržovat a rozvíjet zdravé, fungující a prosperující vztahy s okolním prostředím.

²⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. . Praha : ASPI, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.

1.7 Evaluace

V poslední době ve školské praxi často užívaný a diskutovaný pojem evaluace školy úzce souvisí s posuzováním kvality práce školy. Jejím účelem je poskytnutí zpětné vazby a získání informací, dat a podkladů pro další práci školy. Evaluace je přínosným a zpětně využitelným nástrojem hodnocení činnosti školy.

Evaluace je nepostradatelným nástrojem pro sběr podkladů potřebných pro posouzení a hodnocení kvalitní práce školy. Nezvalová²⁶ uvádí, že evaluace by měla být:

- explicitně vymezená (oblast a struktura)
- metodicky správně provedená
- řízená podle předem stanovených kritérií
- využitelná pro další plánování

Na základě výše uvedených poznatků lze stanovit nástroje hodnocení kvality školy uvedené na příkladu málotřídní školy v následujících bodech:

- materiální, technické a hygienické podmínky vzdělávání ve škole
- kvalita řízení
- kvalita jednotlivých členů pedagogického týmu, individuální hodnocení
- kvalita týmu – týmové hodnocení
- spolupráce s rodiči a dalšími osobami se vztahem ke vzdělávání ve škole
- spolupráce s občany
- kvalita a průběh vzdělávání
- nadstandardní kvalita školy a zájem o ni
- propagace školy
- kvalita hospodaření

²⁶ NEZVALOVÁ, Danuše . *Kvalita ve škole*. Olomouc : Vydavatelství UP, 2002. 111 s. ISBN 80-244-0452-4.

2 VÝZKUMNÁ ČÁST

2.1 Cíl práce

Žijeme v době, kdy každý rodič má právo vybrat dítěti školu dle svých představ a vlastního uvážení. Existuje celá škála typů a druhů škol a školských zařízení, od „klasické“ školy počínaje, až po školy vysoce alternativně zaměřené. Setkáváme se také s rozmanitou škálou forem, metod a přístupů ke vzdělávání. Málotřídní školy tvoří významný podíl vzdělávací soustavy v České republice, tyto školy tvoří přibližně 40 % ze všech základních škol.

Málotřídní školy jsou důležitým článkem naší vzdělávací soustavy. Většinou se jedná o školy venkovské, ale právě tato skutečnost je významným faktorem pro ovlivňování, rozvoj a podporu zachování života v obci. Zajišťují funkci nejen výchovně vzdělávací, komunikační, sociální, ale plní často i specifickou funkci centra kulturního a společenského života obce.

Tuto skutečnost považuji za velmi přínosný aspekt v rámci zachování a podpory rozvoje života v mikroprostředí venkovského života. Samotný fakt, že většina obcí má snahu udržovat vlastní školu, pozitivně přispívá k rozvoji, soudržnosti a ucelení společenského, kulturního a sociálního života v daných lokalitách.

Otázky týkající se budoucnosti málotřídních škol nejsou ničím novým, objevují se často, zpravidla v souvislosti s ekonomickými změnami a s reformou školského systému. Zastávám názor, že málotřídní školy mají v našem školském systému své nezastupitelné a specifické místo. Pomocí výzkumného šetření je proto **hlavním cílem mé bakalářské práce prozkoumat a následně prokázat smysluplnost, užitečnost a životaschopnost málotřídních škol ve Středočeském kraji.**

2.1.1 Dílčí cíle:

- prokázat smysluplnost a účelnost málotřídních škol
- zjistit aktuální situaci a postavení málotřídních škol ve vybrané oblasti
- na základě výzkumného šetření zjistit, v čem málotřídní školy spatřují nedostatky, výhody, největší úskalí své práce, překážky, problémy, nebo naopak výhody, pozitiva

- definovat výhody a nevýhody, přínosy, rizika, priority, obavy málotřídních škol
- zmapovat výhledy málotřídních škol do budoucnosti

2.1.2 *Využitelnost práce ve školské praxi*

- přehled málotřídních škol ve Středočeském kraji
- vize a poslání škol
- statistika naplněnosti a využitelnosti škol
- odhalení a stanovení přínosů a rizik v praxi
- zpětná vazba pohledu samotných škol na jejich vlastní budoucnost
- podklad při posuzování a rozhodování zřizovatelů o budoucnosti škol

2.2 **Výzkumný problém**

2.2.1 *Definice výzkumného problému*

Pro výzkumnou část své bakalářské práce definuji jako hlavní **výzkumný problém životaschopnost a budoucnost málotřídních škol** ve Středočeském kraji.

Definice výzkumných otázek vztahující se k problematice málotřídních škol ve Středočeském kraji:

- 1) Jaká je aktuální naplněnost málotřídních škol ve Středočeském kraji?
- 2) Kolik žáků s trvalým bydlištěm v obci navštěvuje málotřídní školy ve Středočeském kraji?
- 3) Jaká je odborná pedagogická kvalifikovanost málotřídních škol ve Středočeském kraji?
- 4) Jak jsou hodnoceny vztahy a spolupráce se zřizovateli málotřídních škol ve Středočeském kraji?
- 5) Jaké je finanční zabezpečení málotřídních škol ve Středočeském kraji?
- 6) Jak jsou naplňovány výchovně vzdělávací, společenské, kulturní a sociální funkce málotřídních škol ve Středočeském kraji?
- 7) Jaká je využitelnost málotřídních škol pro občany obce a širokou veřejnost ve Středočeském kraji?
- 8) Jaká jsou pozitiva a negativa málotřídních škol ve Středočeském kraji?
- 9) Jaké jsou aktuální problémy málotřídních škol ve Středočeském kraji?

- 10) Jaké jsou výhledy málotřídních škol do budoucnosti ve Středočeském kraji?
- 11) Co je obsahem SWOT analýzy ředitelů málotřídních škol ve Středočeském kraji a proč?

2.2.2 *Cílová skupina respondentů*

1. ředitelé málotřídních škol ve Středočeském kraji
2. zřizovatelé málotřídních škol ve Středočeském kraji
3. rodiče žáků málotřídních škol ve Středočeském kraji

2.2.3 *Realizované typy výzkumného problému*

1. deskriptivní – výskyt zkoumaných jevů, např.: současný stav a postavení škol, aktuální potřeby škol, apod.
2. relační – vztah mezi zkoumanými jevy, např. školy x zřizovatelé, škola x rodiče, škola x obec, škola x vztahy s veřejností, škola x spolupráce s ostatními organizacemi apod.
3. kauzální – odkrytí příčinných vztahů, které vedou k určitému předpokladu, důsledkům, např. existence a další vývoj málotřídních škol

Obsahem této práce je v souvislosti se zkoumanými jevy, jako je například současný stav a postavení málotřídních škol ve Středočeském kraji, použito deskriptivního výzkumu. V rámci výzkumu vztahů mezi sledovanými subjekty, kterými jsou v tomto případě škola, zřizovatel a obec, je použito relačního výzkumu.

2.2.4 *Výzkumné pole*

Sledované výzkumné oblasti:

- aktuální stav a postavení málotřídních škol ve Středočeském kraji
- strategie a řízení školy, personalistika
- vztahy a kooperace se zřizovateli málotřídních škol ve Středočeském kraji
- výhody a nevýhody málotřídních škol ve Středočeském kraji
- přínosy a rizika málotřídních škol ve Středočeském kraji
- existenční možnosti, požadavky a potřeby málotřídních škol ve Středočeském kraji

kraji

- budoucnost málotřídních škol ve Středočeském kraji
- stabilita a efektivita málotřídních škol
- vnitřní a vnější podpora málotřídních škol ve Středočeském kraji
- škola jako živá součást kultury obce

2.3 Formulace hypotézy

V rámci výzkumné části mé práce stanovuji následující hypotézy:

Hypotéza č. 1.

Životaschopnost a budoucnost málotřídních škol roste tím více, čím méně se ředitelé těchto škol obávají o budoucnost školy.

Sledované oblasti:

- naplněnost škol
- odborná pedagogická kvalifikovanost
- dostatek finančních prostředků na zabezpečení provozu škol
- spolupráce se zřizovatelem
- vývoj a budoucnost školy

Hypotéza č. 2.

Smysluplnost, soběstačnost, podpora a užitečnost málotřídních škol roste tím více, čím více jsou školy schopny naplňovat svoji výchovně vzdělávací, společenskou, kulturní a sociální funkci.

Sledované oblasti:

- naplňování jednotlivých funkcí

- škola jako stabilní a efektivní organizace
- vnitřní, externí podpora
- vztahy s veřejností

Hypotéza č. 3.

Existence málotřídní školy v obci se významně podílí na budování místní komunity a přispívá tím ke zvýšení sociálně kulturního rozvoje a soudržnosti dané obce a nejbližšího okolí.

Sledované oblasti:

- konkrétní přínos škol v obci
- postoje a názory zřizovatelů, zájem
- existenční možnosti škol
- škola jako přirozená součást kultury obce

2.4 Výzkum

2.4.1 Volba výzkumné metody

V rámci výzkumné metody jsem kladla důraz na výběr vhodného výzkumného nástroje, a to v souladu s konkrétními cíli a výzkumnými záměry. Z dostupných výzkumných metod jsem pro svou bakalářskou práci v rámci kvantitativně orientovaného výzkumu zvolila metodu dotazníkového šetření. Použitým výzkumným nástrojem je dotazník. Dotazník jsem zhotovila ve třech provedeních, se zaměřením na jednotlivé cílové skupiny respondentů (viz. Příloha 1,2,3).

2.4.2 Předvýzkum

Pomocí předvýzkumu jsem si ověřila nosnost a funkčnost výzkumného nástroje. Konkrétně jsem se zaměřila především na zjištění, zda dotázané osoby správně porozuměli otázkám, sledovala jsem čas potřebný k navrácení dotazníků, zájem

respondentů o danou problematiku a schopnost hodnotit data. V rámci předvýzkumu byly rozeslány dotazníky do třiceti málotřídních škol v Královéhradeckém kraji.

2.4.3 *Dotazníkové šetření*

Dotazníkovým šetřením byly osloveny tři skupiny respondentů:

- 1) Málotřídní školy ve Středočeském kraji
respondenti: ředitelé škol
rozdané dotazníky: 154
návratnost: 69 ze 154 dotazníků (44%)

- 2) Zřizovatelé málotřídních škol ve Středočeském kraji:
respondenti: zřizovatelé škol
rozdané dotazníky: 150
návratnost: 45 ze 150 dotazníků (29%)

- 3) Rodiče žáků málotřídních škol ve Středočeském kraji:
respondenti: rodiče žáků
rozdané dotazníky: 45 dotazníků
návratnost: 19 dotazníků ze 45 dotazníků (42 %)

2.4.4 *Vyhodnocení dotazníků*

2.4.4.1 Málotřídní školy

Otázka č. 1: „Jaký je aktuální počet žáků vaší školy?“

Aktuální počty žáků dotázaných škol se pohybují v rozmezí 12–60 žáků na školu, přičemž průměrný počet žáků škol je 34. Počty žáků se na školách výrazně liší. Nicméně počet žáků nepředstavuje pro málotřídní školy takový problém, jak jsem předpokládala. Ředitelé i zřizovatelé škol mají přirozené obavy o počet žáků, aktuálně jsou však v praxi zřizovatelé málotřídních škol schopni své školy finančně podpořit a podílet se tak na jejich existenci.

Otázka č. 2: „Jak je současně naplněna kapacita vaší školy?“

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 35 z dotazovaných škol má naplněnou kapacitu 75 % – 100 %, 18 škol v rozmezí 50 % – 75 %, 13 škol v rozmezí 25 % – 50 %, a pouze 3 školy v rozmezí 0 % – 25 %. Existence málotřídních škol se v konečném důsledku neodvívá až tak moc na počtu žáků, i když samozřejmě větší počet žáků představuje nižší potřebu finančního spolupodílu ze strany zřizovatele.

Otázka č. 3: „Kolik žáků s trvalým bydlištěm v obci navštěvuje vaší školu?“

Výskyt žáků s trvalým bydlištěm v obci je ve 41 školách 75 % – 100 %, ve 20 školách 50 % – 75 %, v 7 školách 25 % – 50 %. Pouze jediná škola uvádí počet žáků s trvalým bydlištěm v obci v rozmezí 0 % – 25 %. Přesný počet žáků s trvalým bydlištěm v obci nelze určit, protože není zřejmé, kolik dětí z obce navštěvuje jinou než málotřídní školu od první třídy. Pokud ovšem obyvatelé obcí budou mít zájem umístit své děti do málotřídní školy v obci, prokazatelně tak vzroste smysluplnost a užitečnost málotřídních škol. Přispět k tomu může například dobrá propagace a reklama školy, nebo její otevřenost vůči veřejnosti.

Otázka č. 4: „Jaká je odborná kvalifikovanost vašeho pedagogického sboru?“

Ve 42 školách je odborná pedagogická kvalifikovanost 75 % – 100 %, v 19 školách 50 % – 75 %, v 6 školách činí 25 % – 50 %. Dvě školy mají pedagogickou kvalifikovanost pedagogického sboru relativně velmi nízkou. Zajistit učitele s odpovídajícím pedagogickým vzděláním není pro málotřídní školy lehké. Zájem o učitelská místa na vesnické škole není příliš velký. Absolventi vysokých škol dávají mnohdy přednost velkým nebo v současné době také alternativním školám, svoji roli zde hraje také nepochybně vesnické prostředí. Přesto je pedagogická kvalifikovanost těchto škol překvapivě na dobré úrovni. Někteří učitelé pracují na málotřídní škole léta, jiní odcházejí po krátké době. Tento prostý fakt, však může být cennou zkušeností jak pro školy, tak i pro pedagogy, kteří teprve „svůj“ druh školy hledají.

Otázka č. 5: „Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem školy?“

Ze získaných informací vyplývá, že 55 % škol hodnotí spolupráci se svým zřizovatelem jako velmi pozitivní, 32 % jako dobrou, 9 % procent jako nejistou, 4 % dotázaných škol se cítí ve v rámci spolupráce se zřizovatelem ohroženě. Vždy ale záleží na konkrétním postoji a zájmu zastupitelů obce a celkovém přístupu obce ke škole. Pokud si ale zřizovatelé těchto škol uvědomí jedinečný přínos málotřídní školy v obci jako zprostředkovatele rozvoje a zachování kulturního i společenského života v dané obci, je pravděpodobnost zachování málotřídních škol vyšší.

Otázka č. 6: „Poskytuje vám zřizovatel školy dostatek finančních prostředků na zabezpečení chodu a provozu školy?“

Z celkového počtu získaných odpovědí je zřejmé, že 93 % škol má od zřizovatele dostatek financí na provoz školy, 7 % škol uvádí nedostatek. Naprostá většina zřizovatelů je v rámci svých možností a schopností ochotna školu podporovat. I toto může být výsledkem dobré kooperace mezi školou a jejím zřizovatelem a společného zájmu školy i obce o její zachování a podporu.

Otázka č. 7: „Obáváte se o budoucnost vaší školy? Pokud ano, čeho nejvíce?“

O budoucnost školy se neobává 94 % škol, 6 % procent škol obavy vyjadřuje. Nejvíce se ředitelé škol obávali nízkého počtu žáků v důsledku snížení počtu dětí v obci a ve spádových oblastech žáků a nedostatku financí. Někteří se ale také obávali například nezájmu ze strany zastupitelů nebo odlivu žáků na jiné školy z důvodu zaměstnání rodičů. Vyskytly se také obavy z nedůvěry rodičů ke škole. Bohužel i v dnešní době se rodiče často mylně domnívají, že škola se spojenými ročníky má nižší úroveň než škola plně organizovaná. Stabilita a samostatnost škol se v tomto případě prokázala jako velmi vysoká. I přes nepříznivý demografický vývoj většina ředitelů dokáže strategicky a pozitivně plánovat další budoucnost. Úbytek dětí je jednoznačně nejpočetnější obavou, nicméně pro mnohé školy je tato obava řešitelná. Zřizovatelé škol jsou v těchto případech ochotni školy finančně dotovat a podporovat.

Otázka č. 8: „Které z těchto funkcí (výchovně vzdělávací, kulturní, společenská a sociální) naplňuje vaše škola?“

Škola by neměla zajišťovat pouze výchovně vzdělávací funkci ve smyslu prosté výchovy a vzdělávání žáků, v málotřídním způsobu vzdělávání je velmi důležitý také její společenský a kulturní dopad na nejbližší okolí. Můžeme říci, že málotřídní škola také v jistém slova smyslu zastává i sociální funkci, která souvisí například s užším propojením školy a rodiny, osobitějšího přístupu žáku a rodičů, větší znalostí rodinného prostředí a zázemí žáků a podobně. Málotřídní škola může být významným komunikačním prostředkem mezi školou a rodinou, založeným na vzájemné důvěře a pocitu bezpečí, které rodinné prostředí málotřídní školy přirozeně umožňuje. Snáze se tak také minimalizují a odhalují případné negativní jevy. Trochu alarmující je fakt, že 15 % z dotázaných škol se domnívá, že v jejich kompetenci je pouze funkce výchovně vzdělávací. Významná část ostatních sledovaných škol (81 %) škol si však uvědomuje důležitost a přítomnost všech výše uvedených funkcí, čímž se zvyšuje schopnost a dovednost těchto škol úspěšně naplňovat své poslání ve všech rovinách a směrech.

Otázka č. 9: „Nabízí vaše škola nějaké služby, aktivity a činnosti pro občany obce a širokou veřejnost (např. zájmové kroužky, internet, společenské události, využití prostor školy apod.)?“

Zájem, otevřenost a schopnost škol interaktivní spolupráce je prokazatelná. Tato skutečnost se zobrazuje ve velkém množství školami poskytovaných aktivit, činností a služeb. Nejvíce školy nabízejí kulturní a společenské akce, zájmové kroužky, využití tělocvičny. Významnou položkou jsou pravidelně realizované společné akce škol a obcí. Tím se dokazuje vzájemná propojenost a pospolitost škol a obcí, směřující k hledanému postavení školy jako komunitního centra obce v širokém rozsahu. Mezi dalšími nabízenými službami a činnostmi je výrazně zastoupeno využívání školních prostor, vzdělávání pro veřejnost, možnost využití internetu, dílny, akce a služby pro seniory, dny otevřených dveří. Konkrétní rozsah aktivit a činností je široký a pestrý, např. využívání školního hřiště pro veřejnost, školní plesy, divadla, výuka cizích jazyků, jarmarky, masopust, veřejné čtení, výstavy, slavnosti, dětský hasičský sbor, dodržování tradic, lidových zvyků apod.

Otázka č. 10: „Co považujete za pozitiva a negativa málotřídních škol?“

Mezi nejčastěji spatřované výhody málotřídní školy patří rodinné prostředí, větší spolupráce dětí, menší počet žáků, individuální přístup, samostatnost žáků, spjatost s životem obce, znalost rodinného prostředí, prevence sociálně patologických jevů, kvalita sociálních vztahů, malý pracovní kolektiv a snadná dostupnost školy.

Mezi nejčastěji spatřované nevýhody málotřídních škol patří vysoké nároky na učitele, nedostatek finančních prostředků, administrativní zátěž ředitele, neoprávněné předsudky vůči málotřídním školám, nesnadná zastupitelnost, malé prostory a staré budovy.

Otázka č. 11: „S jakými aktuálními problémy se jako škola nejčastěji potýkáte?“

Nejaktuálnějšími problémy málotřídních škol jsou dle výsledků dotazníkového šetření finance, administrativní zátěž, prostory, počet žáků, předsudky o málotřídních školách, odliv žáků na jiné školy, zastupitelnost pedagogických pracovníků a malá možnost využívání prostředků na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Reaktivita, flexibilita a schopnost řešit problémy je u ředitelů málotřídních škol i přes jejich velkou administrativní zátěž a náročné pracovní podmínky na dobré úrovni. I to je znakem stability a samostatnosti tohoto typu škol.

Otázka č. 12: „Hrozí vaší škole uzavření kvůli nízkému počtu žáků?“

Ano uvedly 4 % dotázaných škol

Ne: uvedlo 77 % dotázaných škol

Nevím: uvedlo 18 % dotázaných škol

Bouřlivé diskuze týkající se budoucnosti a vývoje málotřídních škol jsou jevem, který je ve velké míře zastoupen v současné školské problematice. Výsledky dotazníkového šetření, co se týče důležitosti, smysluplnosti a užitečnosti málotřídních škol ve Středočeském kraji, vypovídají a svědčí o jejich prospěchu, efektivitě a stabilitě. Samotní rodiče, ředitelé i zřizovatelé těchto škol jsou nakloněni a otevřeni pozitivnímu pohledu do budoucnosti. A nezáleží snad nejvíce právě na jejich postoji, odhodlání a přesvědčení?

Otázka č. 13: „V čem spatřujete smysluplnost a užitečnost málotřídních škol?“

Aspekty, které považují ředitelé málotřídních škol z pohledu jejich smysluplnosti a užitečnosti za nejdůležitější, jsou bezpečné a rodinné klima školy, podpora a budování vztahu k místu, kde děti žijí a vyrůstají, škola jako přirozená součást obce, snadná dostupnost škol, prevence sociálně patologických jevů, udržení a rozvoj kultury obce a důraz na osobnost žáka. Ze získaných informací vyplývá, že samotné školy vlastním úsudkem dokáží odhalit a definovat klíčové priority vedoucí k rozvoji a zachování jejich životaschopnosti a budoucnosti.

Otázka č. 14: „Zamyslete se nad tím, jaké má vaše škola silné stránky, příležitosti, slabé stránky, rizika.“

Získané informace významně přispěly k objektivnímu posouzení stavu a postavení škol z hlediska jejich životaschopnosti, existence a pohledu do budoucnosti. Věřím, že také poskytly zpětnou vazbu a evaluaci samotným ředitelům škol při vyplňování dotazníků.

SWOT analýza ředitelů málotřídních škol

- **SILNÉ STRÁNKY:** přístup k dětem, rozvoj osobnosti, rodinné prostředí, klima školy, přístup učitele k žákům, spolupráce škola–rodina–obec, ochota pedagogů používat moderní metody výuky, vzdělávat se, technické zázemí, kvalitní a zapálení učitelé, plnohodnotné vzdělávání, pracovní kolektiv, prevence sociálně patologických jevů, citlivý vztah k dětem, zdroj vzdělávání a kultury, mezilidské vztahy, otevřenost a vstřícnost v jednání, individuální práce s dětmi, úzká a dobrá spolupráce s rodiči, péče o životní prostředí, priorita pro zřizovatele, bezpečnost dětí, dobře nastavený informační systém, spolupráce různých věkových skupin, partnerský přístup, dobrá spolupráce se zřizovatelem, prostředí školy, rodinná atmosféra
- **SLABÉ STRÁNKY:** nedostatečné technické a materiální vybavení, renomé na veřejnosti, malé prostory, náročná doprava na akce do okolí, velké zatížení

učitelů, drahý provoz, staré budovy, nutnost oprav, sociálně znevýhodněné rodiny, malá naplněnost školy, málo času na úkoly, které musíme, ale chceme dělat, administrativa, odliv žáků na plně organizované školy, málo peněz na platy učitelů, nesnadná zastupitelnost, stárnoucí věk pedagogického sboru

- **PŘÍLEŽITOSTI:** spolupráce s okolními školami, sponzoring, udržení a zvýšení počtu žáků v rámci výhledové možnosti stavby rodinných domů mladých rodin v obci, DVPP, více kulturních akcí, otevřenost školy, komunikace, spolupráce s místními organizacemi, vlastní nápady a kreativita, služby obyvatelům obce – internet, výuka jazyka apod.; příležitosti takové, jaké si vytvoříme, v podstatě nejsme ničím omezeni, dotace, projekty, sponzoři, větší zapojení školy do života obce, reklama, propagace školy, zapojení do mezinárodní spolupráce, využívání grantů a projektů z EU, projekty ESF, eTwinning
- **RIZIKA:** demografický vývoj, odliv žáků do jiných škol, nedostatek finančních prostředků, materiální a technické zázemí, chování některých žáků, malý zájem aprobovaných pedagogů, klesající úcta k učitelům, nedůvěra rodičů k málotřídním školám, syndrom vyhoření ředitele, zrušení školy, nespokojenost rodičů, neprofesionalita zřizovatele, stará budova, časté opravy, změny v pedagogickém sboru, v podstatě se stačí znelíbit zřizovateli²⁷

2.4.4.2 Zřizovatelé málotřídních škol ve Středočeském kraji

Otázka č. 1: „Kolik let škola v obci funguje?“

Dotazníkové šetření potvrzuje, že málotřídní školy mají v obcích své specifické postavení a mnohaletou tradici a že jejich zřizovatelé jak v minulosti, tak v současnosti, měli a mají snahu tyto školy v obcích udržovat a zachovávat. Tento významný faktor nepochybně potvrzuje historickou, ale také současnou spjatost málotřídních škol s životem a vývojem obcí. Málotřídní školy do venkovského prostředí jednoznačně patří. Průměrný počet let aktuálně fungujících škol v obcích je 150.

²⁷ Graficky zpracovaná data a údaje celého dotazníku pro ředitele málotřídních škol (viz Příloha 4).

Otázka č. 2: „Jak je současně naplněna kapacita vaší školy?“

Dle zjištěných skutečností 5 zřizovatelů uvádí naplněnost škol 0 % – 25 %, 7 zřizovatelů v rozmezí 25 % – 50 %, 14 zřizovatelů v rozmezí 75 % – 100 %. Dále pak ale 40 %, tj. 17 z dotázaných zřizovatelů, uvádí maximální možnou naplněnost škol 75 % – 100 %. To je o 11 % méně, v porovnání s maximální možnou kapacitou dotázaných ředitelů málotřídních škol. Získané informace však nelze statisticky přesně porovnat, protože ne vždy odpovídali ředitelé škol současně se svými zřizovateli a naopak. V porovnání získaných dotazníků od jednotlivých obcí souběžně s příslušnými školami, které spravují, na dotazníkové šetření nezávisle reagovalo 14 škol současně se svými zřizovateli. Všech 14 sledovaných škol vypovědělo naprosto shodně v porovnání se svými zřizovateli.

Otázka č. 3: „Kolik žáků s trvalým bydlištěm v obci navštěvuje vaší školu?“

Počet žáků s trvalým bydlištěm v obci, kde má škola sídlo, udává 23 zřizovatelů v rozmezí 75 % – 100 %, 13 zřizovatelů v rozmezí 50 % – 75 %, 7 z nich udává počty žáků v rozmezí 25 % – 50 % a jen dva zřizovatelé se vyjadřují v rozmezí 0 % – 25 %. Získaná data vypovídají o dostačujícím a efektivním naplnění škol místními dětmi. Jednou z nepopíratelných výhod málotřídní školy je jednoznačně její snadná dostupnost v místě bydliště. S tím souvisí také to, že tento fakt významně přispívá k ochraně a bezpečnosti dětí. Na venkově, právě v rodinném prostředí málotřídní školy, je přirozeně snáze zajistitelná prevence sociálně patologických jevů, stejně jako bezpečnost a ochrana dětí, a to i mimo prostory školy. O co víc, než právě o zajištění bezpečnosti a ochrany dětí je nutné usilovat?

Otázka č. 4: „Jak vnímáte spolupráci s ředitelem, ředitelkou školy?“

Spolupráci mezi zřizovatelem a ředitelem školy hodnotí 13 % z dotázaných zřizovatelů jako nejistou, 87 % dotázaných obcí hodnotí spolupráci s vedením školy jako velmi pozitivní nebo dobrou. Spolupráce mezi zřizovatelem a ředitelem školy se nepochybně odráží na kvalitě školy, ale také můžeme říci obce. Výzkum potvrzuje, že jednotlivým obcím a školám se tato kooperace daří, čímž mimo jiné pozitivně přispívají k vlastnímu rozvoji a rozkvětu.

Otázka č. 5: „Jaký styl komunikace se školou nejčastěji využíváte?“

Nejčastěji využívaným stylem komunikace je osobní komunikace, a to v 55 %, telefonickou komunikaci preferuje 25 % škol, písemnou formu upřednostňuje 19 % zřizovatelů škol. Vzájemná komunikace mezi ředitelem školy a jejím zřizovatelem je v málotřídní škole užší a osobnější než ve školách s větším počtem žáků. Obec zřizuje většinou jen jednu školu a je jednou z jejích hlavních priorit snažit se o její maximální podporu a rozvoj. Otázka financí není v tomto případě tak zásadní, jak jsem očekávala. Starostové obcí si uvědomují, že funkční škola v obci zajišťuje především nárůst a rozvoj komunitního života obce. S mírnou nadsázkou by se dalo říci, že fungující škola prodlužuje životnost obce. Kromě tří obcí jsou všechny obce schopny a ochotny zajistit dostatek financí potřebný na provoz jednotlivých škol. Osobní komunikace je nejrychlejším a nejefektivnějším nástrojem k dosažení optimálního propojení školy a obce, a to převážně v situacích, které vyžadují osobní komunikaci, nebo v situacích, kdy je to vhodné nebo nutné. Písemného styku, nejčastěji emailového charakteru, využívají školy spíše jako informačního kanálu mezi školou a obcí.

Otázka č. 6: „Máte zájem o zachování školy v obci?“

Všichni z odpovídajících zřizovatelů vyjádřili pozitivní zájem o zachování školy v obci. Reálný 100% zájem zřizovatelů o zachování škol sám o sobě dostatečně vypovídá o jejich smysluplnosti a užitečnosti. Obce mají snahu a potřebu tyto školy zachovávat a udržet, často také nemalou finanční částkou přispívají na modernizaci jednotlivých škol. Trend uzavírání škol s malým počtem žáků z důvodů ekonomické úspory se v tomto případě májí účinkem. Obce sice na jedné straně finance ušetří, na druhé straně však stoupají jiné finanční náklady, spojené s nižším počtem obyvatel a s důsledky nepřítomnosti školy v obci apod.

Otázka č. 7: „ Máte v současné době dostatek finančních prostředků na zabezpečení chodu a provozu školy?“

Dostatek finančních prostředků udává 93 % dotázaných zřizovatelů. S nedostatkem finančních prostředků na zajištění provozu a chodu školy se potýká 7 %

škol. Zástupci obcí nemají s poskytováním finančních příspěvků školám žádné větší problémy. Obce samy poukazují na to, že by samozřejmě poskytované finanční prostředky vymezené školám, mohly být použity k jiným účelům, ovšem existence školy v obci je pro ně prioritou. Otázky týkající se způsobu financování škol jsou nejen z hlediska zachování jejich existence stále diskutovaným problémem, a to v mnoha směrech. Nejčastějšími finančními potřebami málotřídních škol ve Středočeském kraji jsou prostředky na provoz školy, mzdy a rekonstrukce starých budov. Materiálně technické vybavení škol je dle výsledků šetření na velmi dobré úrovni. Lepšímu finančnímu postavení málotřídních škol by mohl přispět například sponzoring, ředitelé škol i jejich zřizovatelé jsou však tak těžce zatíženi administrativou a dalšími činnostmi a pracovními úkony, že se těmito otázkami mohou zabývat pouze okrajově.

Otázka č.8: „Je škola schopná samostatné existence?“

Existence málotřídních škol v České republice je vymezena příslušnými právními předpisy (viz. Kapitola 1.3 „Právní předpisy týkající se málotřídních škol“). Jedním z významných faktorů ovlivňujících existenci a životaschopnost školy jsou v případě málotřídních škol finance. Školy samy o sobě nejsou v důsledku nízkého počtu žáků schopny samostatné existence, neobejdou se bez finanční pomoci a podpory od zřizovatelů. Zřizovatelé málotřídních škol, v tomto případě obce, mají zákonnou povinnost přispívat na provoz školy (zákon č. 250/2000 Sb.) Konkrétně ve Středočeském kraji přispívají zřizovatelé dotázaných škol nejvíce na provoz a údržbu škol, energie, mzdy, opravy a vybavení budov, učební pomůcky, telefon, úklidové prostředky a provoz školní družiny.

Otázka č. 9: „Je nutné školu finančně podporovat z rozpočtu vaší obce? Pokud ano, přibližně jakou částkou ročně?“

Z předchozí otázky je zřejmé, že všechny obce přispívají ze zákona na provozní náklady školy. Žádný z oslovených představitelů obcí neudává potíže s financováním školy. Naopak obce mají eminentní zájem o bezproblémový chod školy. Výhodou málotřídních škol je nepochybně úzký, kooperativní vztah mezi školou a jejím zřizovatelem, založený na důvěře a dostatečné znalosti prostředí školy ze strany zřizovatele, které vesnické prostředí přirozeně poskytuje. Přehlednost, účelnost a využití

poskytnutých finančních prostředků i jiné pomoci škole je zde snáze čitelnější a srozumitelnější, individuální potřeby a požadavky škol jsou zohledňovány s větším osobním přístupem a zájmem než na velkých školách, které hromadně podléhají jednomu zřizovateli. Jediná škola v obci prezentuje na veřejnosti také jednu konkrétní obec a je v zájmu samotných zřizovatelů těchto obcí, vytvořit co nejlepší podmínky pro existenci svých škol. Zde je také vytvořen ideální prostor pro prezentaci, reklamu a zviditelnění školy široké veřejnosti. Průměrný finanční příspěvek málotřídním školám ve Středočeském kraji je okolo 600 000 Kč ročně.

Otázka č. 10: „Obáváte se o budoucnost vaší školy? Pokud ano, čeho nejvíce?“

O budoucnost svých škol se obává 49 % zřizovatelů, to je téměř o polovinu více, než je tomu u ředitelů málotřídních škol. Starostové obcí se obávají nejvíce tlaku státu na přesun žáků z venkovských škol do měst (39 %), nedostatku finančních prostředků (25 %), malého počtu žáků (19 %), stejně jako ředitelé škol nezájmu ze strany rodičů (13 %), ale také konkurence nových škol (6 %). Obavy zřizovatelů z tlaku státu o přesun žáků z venkova do měst jsou evidentně nejpálčivější obavou. S mnoha problémy si zřizovatelé škol dokážou poradit, ovšem s případným negativním rozhodnutím nadřízených orgánů mnoho udělat nemohou. S jistou nadsázkou by se dalo říci, že budoucí osud našich málotřídních škol tak nešťastně leží v rukách vyšší správní moci. Troufám si zde ale polemizovat s otázkou, kdo z nás dokáže objektivně a realisticky posoudit dopad a přesah případného, život málotřídních škol ohrožujícího, rozhodnutí? Jak se mohou naše málotřídní školy bránit důsledkům nepříznivých okolností a čelit případným negativním důsledkům? Pro existenci a budoucnost školy by přeci neměly být rozhodujícím faktorem pouze ekonomické důvody.

Otázka č. 11: „Které z těchto funkcí (výchovně vzdělávací, kulturní, společenská a sociální) naplňuje vaše škola?“

Všechny čtyři funkce dle získaných údajů od zřizovatelů 62 % škol. Vezmeme-li v úvahu, že v případě výpovědí ředitelů škol to bylo 81 % škol, není rozdíl mezi názory zřizovatelů a ředitelů škol příliš markantní. Školy samy o sobě naplňují všechny čtyři výše uvedené funkce, mým záměrem však bylo zjistit, kolik škol a zřizovatelů si tento fakt uvědomuje. Právě uvědomělý přesah rozsahu nejen výchovně vzdělávací funkce

školy posiluje samostatnost a sebejistotu školy. Důležitým aspektem je také uvědomění si jejího nemalého vlivu na žáka, rodinu a celou společnost, a to jak v současnosti, tak i s významným přesahem do budoucnosti. Pozitivní vliv málotřídní školy na osobnost žáka, prostředí, v kterém vyrůstá, vztahy, komunitu, pospolitost a rozvoj obce, je významným faktorem. Bylo by ku prospěchu nejen málotřídních škol, kdyby si tuto skutečnost více uvědomovali nejen ředitelé a zřizovatelé škol, ale i celá společnost.

Otázka č. 12: „Využívají občané vaší obce nějaké služby, aktivity a činnosti nabízené školou (např. zájmové kroužky pro děti, tělocvičnu, internet, společenské události, využití prostor školy apod.)?“

Očekávaný předpoklad efektivního a smysluplného využívání školy místními občany se potvrdil. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 91 % škol je úzce propojeno i s místní komunitou. Potvrzuje se tak silná pozice školy jako komunitního, kulturního a společenského centra obce. Využitelnost školy a její těsná spolupráce s obcí svědčí o její smysluplnosti a nenahraditelné pozici, a to zejména v rámci zachování a rozvoje života v jednotlivých obcích.

Nejvíce obce využívají tyto nabídky a služby škol: zájmové kroužky, tělocvičnu, společenské události, kulturní akce, možnost setkávání místních spolků, internet, mimoškolní vzdělávání dětí a dospělých. Školy jsou ale také využívány jako sběrná místa odpadových materiálů.

Otázka č. 13: „Co považujete za pozitiva a negativa málotřídních škol?“

Za pozitiva málotřídních škol spatřují ředitelé i zřizovatelé nejvíce individuální přístup k žákům ve výchovně vzdělávacím procesu, větší samostatnost dětí a rodinné prostředí s možností osobnějšího přístupu k dětem a znalost rodinného prostředí. Málotřídní škola umožňuje větší spolupráci dětí různého věkového složení, častější komunikaci s rodiči a včasnou prevenci sociálně negativních jevů ve skupině. Praxe ukazuje také na větší vzájemnou komunikaci a zapojení rodičů do dění v životě školy. Zřizovatelé i ředitelé škol vyzdvihují také snadnou dostupnost školy a vytváření pozitivního vztahu k místu, kde děti žijí a vyrůstají. Vesnické prostředí přirozeně zajišťuje také větší bezpečnost a ochranu dětí. Velký význam a smysl málotřídních škol spočívá také v jejich přínosu pro rozvoj a udržení místní komunity. Školy se tak

v mnoha případech stávají komunitním centrem obce a zřizovatelé projevují zájem o zachování jejich existence. Škola v tomto případě svojí existencí přispívá široce nad rámec svého postavení jako vzdělávací instituce.

Negativy málotřídních škol jsou dle dotazníkového šetření finanční zabezpečení a podpora škol, dále obavy rodičů o dostatečnou kvalitu vzdělávání a vysoké nároky na osobnost učitele. Zřizovatelé škol se více než ředitelé škol obávají možného zrušení škol. Z reakcí zřizovatelů i ředitelů škol je ale patrné, že výhody a smysluplnost málotřídních škol vysoce převažuje případná negativa a rizika.

Otázka č. 14: „S jakými aktuálními problémy se nejčastěji potýkáte?“

Z ekonomického hlediska jsou nejaktuálnějším problémem málotřídních škol finance, z hlediska zřizovatelů finance jak na provoz a chod školy, tak také finance na nutnou rekonstrukci a modernizaci budov. V současné době jsou v důsledku demografického vývoje popisovány obavy o nedostatek žáků, ale překvapivě časté jsou také například obavy rodičů o kvalitu vzdělávání v systému málotřídního vzdělávání. Tyto obavy však pramení z nedostatečného množství informací a zkušeností rodičů s málotřídní školou a často mohou odeznít po prvních měsících docházky dítěte do školy. Rodinné prostředí málotřídní školy, možnost individuální spolupráce s rodiči a otevřenost škol nabízejí dostatek prostoru a možností tyto obavy rozptýlit. A to se málotřídním školám daří. Samotný nedostatek financí popisují zřizovatelé jako fakt, nicméně neřešitelný. Existence a posuzování kvality výchovy a vzdělávání školy by nemělo být odvislé pouze na finančních možnostech obcí. Hodnoty, zkušenosti, možnosti, společenský a kulturní přínos škol obcím, ale především žákům a rodičům popisovaných škol, jsou nevyčíslitelné. A záležen by mělo především na rodičích a jejich dětech, jaký způsob a místo vzdělávání preferují. Je rovný přístup ke vzdělávání v případech málotřídních škol opravdu rovný?

Otázka č. 15: „Uvažujete o zrušení školy v obci? Pokud ano, z jakého důvodu?“

Nikdo z oslovených zřizovatelů neuvádí jednoznačné ano v úvaze o zrušení málotřídní školy v obci. Velké procento (93 %) škol neuvažuje o zrušení školy vůbec, 7 % procent neví. Tato skutečnost navzdory finančním problémům dokazuje jednoznačně kladný zájem zřizovatelů škol o jejich zachování a všestrannou podporu.

Otázka č. 16: „V čem spatřujete smysluplnost a užitečnost málotřídních škol?“

Největší smysluplnost a užitečnost málotřídních škol spatřují jejich zřizovatelé ve snadné dostupnosti škol, která umožňuje zejména malým dětem navštěvovat školu přímo v místě bydliště. Děti tak nejsou vystaveny tlaku a časové náročnosti spojené s dojížděním do větších měst. Druhým nejvýraznějším faktorem je zachování a podpora života obce. Škola je v obci přirozeným místem společenského a kulturního života v obci. Mezi další často zaznamenané aspekty patří: všestranný pozitivní přínos obci, individuální přístup k dětem, prevence sociálně patologických jevů, kulturní a společenský život obce, rodinné prostředí a dosah obyvatel obce ke vzdělávání.

Otázka č. 17: „V čem spatřujete přínos školy pro obec?“

Venkovská škola je obecně považována za centrum vzdělanosti a kultury obce. Málotřídní škola naplňuje specifické potřeby rodičů z venkovského prostředí a je přirozenou součástí života obce, do života obce nenahraditelně patří. Zprostředkovává bezprostřední kontakt školy, obce a široké veřejnosti, nabízí mnohé mimoškolní aktivity pro děti, rodiče a občany obce. V neposlední řadě tvoří málotřídní škola také vlastní prestiž obce. Vztah obcí k málotřídním školám je v naprosté většině případů velmi pozitivní, přátelský, vstřícný a otevřený. Vysoká kvalita, spolupráce a úzká propojenost málotřídních škol a jejich zřizovatelů je výsadou a obrovskou výhodou tohoto typu vzdělávání.²⁸

2.4.4.3 Rodiče málotřídních škol ve Středočeském kraji

Otázka č. 1: „Jak jste celkově spokojeni se školou?“

Spokojenost rodičů málotřídních škol je hodnocena na velmi pozitivní a vysoké úrovni. Maximální spokojenost se školou udává 84 % rodičů. Oproti velkým školám je nevýhodou málotřídních škol komunikace s nespokojenými rodiči. V málotřídní škole je nízká anonymita rodičů, všichni se znají, jsou ve velmi blízkém kontaktu. Jeden (i když třeba neprávem) nespokojený rodič může tak pro malou školu představovat velké riziko. Závisí pak především na manažerských schopnostech a osobnostech ředitelů škol, jak se

²⁸ Graficky zpracovaná data a údaje celého dotazníku pro zřizovatele málotřídních škol (viz Příloha 5).

dokáží k takové situaci postavit a vypořádat se s možnými negativními vlivy působících na skupinu rodičů. Naopak výhodou malé skupiny rodičů je jejich kladný vztah ke škole, vysoká angažovanost, zájem a ochota pomoci.

Otázka č. 2: „Jak hodnotíte spolupráci se školou?“

Spolupráce školy a rodiny je hodnocena velmi pozitivně. Nejvyšší možnou spokojenost vyjádřilo 80 % z dotázaných rodičů. Spolupráce a komunikace s rodiči může být v přirozeném prostředí málotřídní školy snadnější a osobnější. Propojenost rodiny a školy je silná, mezi rodiči a školou se tím snadněji navozuje prostředí plné důvěry, pochopení a osobního zájmu. Znalost rodinného prostředí, možnost osobní komunikace s rodiči a rodinné prostředí školy má významný pozitivní vliv na stabilitu a kvalitu školy i na spolupráci školy s rodinou. Těsná spolupráce s rodinou je velkou výhodou málotřídních škol.

Otázka č. 3: „Jak na vás působí klima školy?“

Klima školy je dle získaných dat jedním z úspěšných faktorů ovlivňujících vnitřní prostředí málotřídní školy. Nejvyšší bodové hodnocení označilo 63 % rodičů, číslem dvě ohodnotilo klima školy 32 % rodičů. Pouze 5 % rodičů hodnotí klima školy číslem tři. Domácí atmosféra a klima školy málotřídních škol vytváří přátelské, otevřené a bezpečné prostředí pro žáky, pedagogy i rodiče. V malém kolektivu je snadnější vytvořit přátelskou atmosféru, klidné, vstřícné, chápající a bezpečné zázemí.

Otázka č. 4: „Doporučili byste školu svým přátelům a známým?“

Navštěvovanou školu by 84 % rodičů doporučilo ostatním. Kladně hodnocená zpětná vazba rodičů na školu, může pozitivně motivovat a odměňovat zaměstnance školy i zřizovatele školy, kteří se snaží pro své žáky, rodiče i občany obce udělat maximum. Málotřídní školy dokáží mnoho a právě vytvoření bezpečného, vstřícného, a příjemného prostředí je jednou z jejich specifických příležitostí a možností. V širokém povědomí lidí panují časté obavy rodičů o kvalitu vzdělávání na málotřídní škole. Mnohdy však stačí jen pár prvních měsíců docházky dítěte do školy a tyto obavy zcela vymizí. Rodiče starších dětí oceňují možnost spolupráce, vytváření kamarádských

vztahů mezi dětmi různého věkového složení. Pro tyto přirozené vazby jsou málotřídní školy ideálním prostředím.

Otázka č. 5: „Je pro vás styl komunikace se školou dostačující?“

Dle získaných dat 68 % rodičů hodnotí styl komunikace se školou číslem jedna, 26 % číslem dvě a 6 % nejnižším možným ohodnocením. Zajištění efektivního stylu komunikace je důležitým, ale i nelehkým úkolem málotřídních škol. Komunikační příležitosti málotřídních škol jsou vzhledem k jejich rodinnému prostředí příznivé. Efektivita a účelnost komunikace je ovlivňována především specifickými potřebami rodičů a pozicí školy v obci. Venkovská škola má odlišné podmínky, zvyky, možnosti a potřeby než škola městská. Úspěšně aplikované a využívané komunikativní dovednosti a schopnosti školy zajišťují a vyzdvihují její kvalitu a postavení. Efektivní komunikace školy s rodiči, představiteli obce i širokou veřejností je jedním nejdůležitějších faktorů ovlivňujících životaschopnost a budoucnost málotřídních škol.

Otázka č. 6: „Považujete informační systém školy za dostatečný?“

Dostatečné informace má 53 % rodičů, číslem dvě ohodnotilo informační systém školy 42 % rodičů. Rodinné prostředí málotřídních škol přirozeně vybízí a motivuje k osobní komunikaci. Část rodičů (5 %) pocítuje nedostatek informací. Nejčastěji by uvítali větší informovanost o chování a prospěchu žáků a o dění uvnitř školy. Pomoci by v tomto případě mohlo například větší otevření školy, možnost rodičů účastnit se některých výukových hodin nebo pravidelnější setkávání rodičů a pedagogů.

Otázka č. 7: „Bere škola ohled na vaše názory, pocity a potřeby?“

Absolutní spokojenost vyjádřilo 83 % rodičů. Dotazníkové šetření poukazuje na to, že školy berou ohledy na názory a potřeby rodičů. Přístup škol k rodičům by měl být v tomto směru u všech škol stejný, zkušenosti rodičů popisované v dotaznících však nejsou vždy uspokojivé. Důsledkem pak někdy může být až přestup žáka do jiné školy, což z psychologického hlediska rozhodně nepřispívá jeho osobnostnímu rozvoji a vztahu ke škole. Vztahové problematice na školách by přispěla větší pozornost, a to jak ve vztazích mezi pedagogy a rodiči, tak učiteli a žáky.

Otázka č. 8: „Jak celkově hodnotíte kvalitu výuky?“

Kvalita výuky na málotřídní škole je u 85 % rodičů ohodnocena nejlepším možným ohodnocením. Kvalita, specifika a možnosti výuky v prostředí málotřídní školy jsou ovlivněny mnoha příznivými faktory, jako je například rodinné prostředí školy, nízký počet žáků ve třídě, možnost větší individuální práce s dětmi apod. Opomíjeny by přitom neměly být děti speciálně nadané, nebo naopak slabé.

Otázka č. 9: „Vzbuzuje škola v dítěti zájem o učení a touhu po poznávání?“

Zájem a touhu po vzdělávání vzbuzuje škola dle rodičů u 79 % žáků. Toto číslo je vysoké a povzbudivé. Základní škola, a v našem školském systému tedy i málotřídní škola, je hned po mateřské škole další výchovně vzdělávací institucí, se kterou se dítě obvykle setkává. První zkušenosti a vztahy žáka k učení a poznávání ho ovlivňují po celý další život. Málotřídní školy svojí podstatou mohou přirozeně nabídnout, klidné, bezpečné a vstřícné prostředí, citlivé a vnímavé k žákům a jejich individuálním potřebám, zájmům, přáním a možnostem. To, že jsou schopné dítě plnohodnotně připravit na přechod do dalších vzdělávacích stupňů, je oceněné často bohužel až po úspěšném přestupu dítěte na tyto školy.

Otázka č. 10: „Jste spokojeni s materiálním vybavením a technickým zázemím školy?“

S materiálním a technickým vybavením školy je spokojeno 74 % rodičů. Zřizovatelé málotřídních škol mají snahy a tendence své školy v obci modernizovat, mnozí také přispívají na vybavení školy a školní pomůcky. Mnohé školy prošly celkovou rekonstrukcí a modernizací, v posledních letech je také zaznamenána větší snaha o zateplování budov a následné snížení ekonomických nákladů na provoz školy, nicméně finanční možnosti jednotlivých škol a jejich zřizovatelů jsou stálými otázkami v rámci životaschopnosti a budoucnosti málotřídních škol.

Otázka č. 11: „Je pro vás existence školy v obci důležitá?“

Pro 95 % dotázaných rodičů je existence školy v obci nezbytně důležitá. Vezmeme-li v úvahu, že školy navštěvují žáci nejen s trvalým bydlištěm v obci, je

dosažené procento ve prospěch málotřídních škol značně vysoké. Nevypovídá to také o uspokojivé kvalitě školy a její schopnosti zaujímat pozici efektivní, organizované, rozvíjející se a v neposlední řadě učící se organizace? Dalším ocenitelným a nenahraditelným příznivým faktorem je specifické postavení málotřídní školy a její přínos nejen pro žáky a jejich rodiče, ale i pro celou obec. Není toto snad dostatečný důvod k zachování málotřídních škol v našem školském vzdělávacím systému?

Otázka č. 12: „Jste spokojeni s aktivitami a akcemi, které škola nabízí?“

Popisované aktivity a činnosti, které málotřídní školy nabízejí, jsou velmi početné, pestré a je jich dostatek. S tímto tvrzením souhlasí i 89 % rodičů. Tuto skutečnost příznivě oceňují a vyzdvihují všechny sledované skupiny respondentů.

Otázka č. 13: „Spatřujete propojenost školy s obcí?“

Propojenost školy s obcí je dle výsledků dotazníkového šetření velmi úzká. Ředitelé škol a zřizovatelé škol vzájemně kooperují, mnohdy až nad rámec svých povinností. Propojenost školy s obcí označilo 53 % rodičů nejvyšším možným ohodnocením, 42 % rodičů druhým možným nejlepším ohodnocením a 5 % rodičů třetím nejlepším ohodnocením. Sami rodiče vnímají propojenost školy s obcí, a to je výsledkem dobré a fungující kooperace mezi školou, rodiči a obcí. Provázanost málotřídních škol s obcemi je dalším faktorem prokazujícím nenahraditelnost a nezastupitelnost málotřídních škol v obcích.

Otázka č. 14: „Které tři faktory pro vás byly rozhodující při výběru školy?“

Za tři nejdůležitější faktory, které byly pro rodiče rozhodující v okamžiku výběru školy, byly označeny:

- způsob vzdělávání dětí (16 bodů)
- osobní návštěva školy (13 bodů)
- vzdálenost školy od bydliště (9 bodů)

Další možností volby byly zájmové a mimoškolní aktivity (8 bodů) a zkušenosti jiných rodičů a přátel se školou (5 bodů). Prioritní výběr nejdůležitějších faktorů úspěšně naplňuje a potvrzuje předpokládané výsledky výzkumného šetření.

Otázka č. 15: „Jaký je váš osobní názor na školu?“

Nejčastější zaznamenané názory rodičů na školu: dobrý dojem ze školy (12x), spokojenost se školou (11x), kvalitní učitelé, důvěra v pedagogy (9x), spokojenost žáků (8x), přátelské prostředí (8x), děti chodí do školy rády a těší se do ní (7x), ocenění sociálních vztahů mezi žáky různého věku (7x), rodinné prostředí (6x). Výše uvedené reakce rodičů vypovídají o vysoké kvalitě škol a jejich odborné i lidské hodnotě. Sledované málotřídní školy z velké části nejen z pohledu rodičů splňují všechny klíčové aspekty fungující organizace.

Otázka č. 16: „Je něco, co vám na škole chybí, co byste chtěli změnit?“

Vyjádřené potřeby rodičů: beze změn, výuka hry na hudební nástroje, větší informovanost na internetu, více informací, rozšíření o druhý stupeň, nevím, nemáme výhrady, větší spolupráce rodičů.²⁹

2.5 Ověření hypotézy

Hypotéza č. 1, „Životaschopnost a budoucnost málotřídních škol roste tím více, čím méně se ředitelé těchto škol obávají o budoucnost školy“, **byla potvrzena.**

O budoucnost školy se neobává 94 % ředitelů málotřídních škol, co týče zřizovatelů, je to 51 % zřizovatelů, žádný ze zřizovatelů ale neuvažuje o zrušení školy. Naopak zřizovatelé škol mají snahy své školy maximálně podporovat. Ředitelé škol cítí ve svých zřizovatelích oporu, což přispívá k pozitivnímu pohledu škol do budoucnosti. Aktuální problémy jsou školy i zřizovatelé schopni řešit, vzájemná komunikace a propojenost škol, zřizovatelů i rodičů je na vysoké úrovni. Naplněnost škol je u jednotlivých škol různá, zřizovatelé jsou však schopni a ochotni poskytovat školám

²⁹ Graficky zpracovaná data a údaje celého dotazníku pro rodiče málotřídních škol (viz Příloha 6).

potřebné finanční prostředky spojené s nízkým počtem žáků. Odborná pedagogická kvalifikovanost je na odborné úrovni.

Hypotéza č. 2, „Smysluplnost, soběstačnost, podpora a užitečnost málotřídních škol roste tím více, čím více jsou školy schopny naplňovat svoji výchovně vzdělávací, společenskou, kulturní a sociální funkci“, **byla potvrzena.**

Dle výsledků výzkumného šetření si školy uvědomují své základní postavení nejen výchovně vzdělávací funkce školy, ale naplňují také společenské, kulturní a sociální aspekty spojené s existencí, smysluplností a soběstačností školy. Zřizovatelé málotřídních škol vyzdvihují a oceňují především postavení školy jako komunitního, společenského a kulturního centra obce. Rodiče zdůrazňují především snadnou dostupnost škol a způsob výchovy a vzdělání žáků, rodinné prostředí a osobní přístup k dětem. Získaná data a informace potvrdily, že málotřídní školy mají dostatečně zajištěnou podporu a otevřené, funkční vztahy s veřejností.

Hypotéza č. 3, „Existence málotřídní školy v obci se významně podílí na budování místní komunity a přispívá tím ke zvýšení sociálně kulturního rozvoje a soudržnosti dané obce a nejbližšího okolí“, **byla potvrzena.**

Z výzkumného šetření jasně vyplynulo, že málotřídní školy jsou nepostradatelným článkem pro udržení, podporu a rozvoj života v obci.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé práce bylo prokázat smysluplnost a užitečnost málotřídních škol ve Středočeském kraji. Osloveny byly tři skupiny respondentů – ředitelé, zřizovatelé a rodiče málotřídních škol ve vybraném kraji. Smysluplnost, užitečnost a životaschopnost málotřídních škol byla prokázána ve všech sledovaných oblastech.

Rodičům zprostředkovává málotřídní škola největší přínos a užitek především ve snadné dostupnosti školy a její přítomnosti přímo v místě bydliště dětí. Jsou pro ně důležité hodnoty, jako je rodinné prostředí školy, způsob výchovy a vzdělávání dětí, klima ve škole nebo komunikace s učiteli. Výzkum v mnohém potvrdil, že málotřídní školy ve Středočeském kraji všechny výše uvedené požadavky, hodnoty a očekávání nabízejí a s úspěchem naplňují. To potvrzuje mimo jiné i skutečnost, že mezi tři faktory, které byly pro rodiče rozhodující v okamžiku výběru školy, patří způsob vzdělávání dětí, osobní návštěva školy a vzdálenost školy od bydliště. V neposlední řadě rodiče kladně oceňují také kvalitu pedagogů a jejich přístup k dětem. Výhodou malé skupiny rodičů je jejich kladný vztah ke škole, snadná spolupráce a komunikace, osobní angažovanost a ochota pomoci. Úzká propojenost školy a rodiny a možnost spolupráce dětí různého věkového složení vedou k pozitivní tvorbě pevných kamarádkých vztahů mezi dětmi a ke kladnému vztahu k místu, kde děti žijí a vyrůstají. Tyto vztahy mohou v budoucnosti ovlivňovat život a vývoj jednotlivých obcí.

Málotřídní školy často zajišťují pro venkovské prostředí komunitní, kulturní a společenské zázemí. Kvalita výchovy a vzdělávání žáků v prostředí málotřídních škol, které jsou součástí výzkumného šetření, je na dostatečné odborné úrovni. V domácím prostředí výuky si děti přirozeně více vzájemně pomáhají. Na jedinou školu v obci se mohou vztahovat mnohá očekávání, jež nenalezneme u základních škol působících ve velkých městech, na druhou stranu je však vztah obyvatel k místní málotřídní škole osobnější a vstřícnější. Kooperace se zřizovateli málotřídních škol je velmi dobrá, ředitelé škol se díky vstřícnosti a zájmu svých zřizovatelů neobávají o budoucnost škol. Materiální a technické vybavení škol je na dobré úrovni, školy mají dostatek finančních prostředků na zajištění chodu a provozu školy. Vytvářejí vhodné prostředí pro žáky i jejich rodiče, založené na důvěře a vzájemné kooperaci. Stabilita škol je postavena na efektivním strategickém plánování, řízení a vedení školy. Školy jsou schopné otevřené a interaktivní spolupráce. Tuto skutečnost potvrzuje velké množství, školami nabízených,

aktivit činností a služeb. Žáci, rodiče i občané tyto služby využívají. Největší výhody málotřídních škol představuje rodinné prostředí, spolupráce dětí různého věku, menší počet žáků ve třídě, individuální přístup, znalost rodinného prostředí, ohled na žáky se speciálně vzdělávacími potřebami a žáky mimořádně nadané a včasná prevence negativních jevů. Dle některých ředitelů málotřídních škol, je z výsledků práce jejich absolventů patrné, že výuka na málotřídní škole není nijak znevýhodněna oproti školám běžného typu. A za ta léta, kdy jsou málotřídní školy v provozu, je mnoho těch, kteří ač absolvovali málotřídní školu, úspěšně zvládli studium na střední škole, víceletých gymnáziích nebo na vysoké škole. Prostedí málotřídní školy zvyšuje bezpečnost a ochranu dětí a umožňuje minimalizaci vlivu sociálně patologických jevů. Jednou z velkých nevýhod málotřídních škol je nesnadná zastupitelnost pracovníků školy a malá možnost využívání dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Samotné školy vlastním úsudkem dokáží odhalit a definovat klíčové priority vedoucí k rozvoji a zachování jejich životaschopnosti a budoucnosti. Místo, kde je škola součástí obce, se stává přirozeně zdrojem vzdělanosti a kultury.

Málotřídní školy mají v obcích své specifické postavení a mnohaletou tradici, jsou nepochybně spjaty s životem a vývojem obcí. Zřizovatelé škol, v tomto případě obce, jsou ke spolupráci se školami otevřené a plně nakloněné. Přínos málotřídních škol pro obce je velký. Největší užitek těchto škol se ukazuje ve snadné dostupnosti škol a v dobrém dosahu obyvatel ke vzdělání. Děti, které mohou navštěvovat školu v místě svého bydliště, nejen že neztratí kontakt se svými vrstevníky, ale mají příležitost vybudovat si ke své obci určitý citový a patriotický postoj. Přínosem je také to, že poměrně malé děti nemusejí nikam dojíždět. Škola na malých obcích má nezastupitelnou roli kulturního a společenského dění. Mnoho společenských a kulturních akcí probíhá právě na půdě školy, občané obcí a široká veřejnost jsou tak přirozeně zapojováni do života školy. Občané mají zájem o dění ve škole a využívají služby a aktivity nabízené školami. Nejvíce obce využívají zájmové kroužky, tělocvičnu, společenské události, kulturní akce, možnost setkávání místních spolků, internet, mimoškolní vzdělávání dětí a dospělých. Školy jsou ale také využívány například jako sběrná místa odpadových materiálů.

Pokud škola a zřizovatel spolupracují na 100 %, jako je tomu téměř u všech dotázaných škol, dokážou udělat neuvěřitelné věci ve prospěch celé obce. Málotřídní základní škola funguje na daleko bližším kontaktu pedagoga a žáka. Je to dobré

z hlediska kamarádských vztahů, bezpečnosti a ke vztahu k obci, kde děti žijí. V malých obcích je to jediná možnost (tak jak ji definuje zákon) k zachování a udržení výchovně vzdělávací instituce. Obce disponují dostatečnými finančními prostředky pro tato zařízení. Pro každou obec je škola přínosem, tak jako mateřská škola, obecní úřad nebo pošta. To jsou základní instituce, které dávají obci větší hodnotu. Škola v rámci své existence v obci přispívá široce nad rámec svého postavení jako vzdělávací instituce. Zájem zřizovatelů o zachování škol sám o sobě dostatečně vypovídá o jejich smysluplnosti a užitečnosti. Obce mají snahu a potřebu tyto školy zachovávat a udržovat, často také nemalou finanční částkou přispívají na modernizaci těchto škol. Dostupnost vzdělání je důležitá například i pro rozhodování při koupi nemovitostí pro budoucí rodiče. Mnohé školy svými úspěchy šíří nejen dobré jméno své školy, ale také svojí obce. Není snad i tohle důvod, aby obce o svoji školu bojovali a snažili se jí udržet? V obci, kde je škola a děti, je živo a veselo. Je lehké školu zavřít, ale nelehké znovu otevřít.

Otázky zabývající se problematikou málotřídních škol jsou u nás v posledních letech stále více diskutovaným problémem, pronikajícím do všech společenských a kulturních vrstev i věkových skupin. Tato bakalářská práce přibližuje aktuální situaci a postavení málotřídních škol ve Středočeském kraji dle výsledků průzkumného šetření, vymezuje výhody, nevýhody, priority a rizika málotřídních škol. Věřím, že přinášené postřehy, připomínky, informace a podněty týkajících se málotřídních škol budou dále využitelné a přispějí k posílení sebejistoty a sebedůvěry málotřídních škol a přinesou pozitivní pohled na budoucnost a vývoj málotřídních škol. Věřím také, že má práce přinese určitý smysl a užitek samotným obcím, ředitelům, rodičům a žákům málotřídních škol. Zaslouží si to.

I přes snahy o školskou konsolidaci se prokazatelně projevila potřeba a oprávněnost našich malotřídních škol. Malotřídní školy plní ve svých obcích významné poslání výchovně vzdělávací, společenské, kulturní i sociální. Pozitivně ovlivňují a podporují sociální dynamiku obce. Hlubší znalost problematiky málotřídního způsobu a stylu vzdělávání, stejně jako vlastní zkušenost s prostředím málotřídní školy je u nás relativně nízká, a to i přesto, že by tolik diskutované rušení málotřídních škol v rámci optimalizace sítě škol mohlo negativně narušit, ovlivnit a nenávratně poškodit život na venkově. Věřím však ve šťastné zítřky.

Použitá literatura

BLAŽEK, Ladislav. *Management : Organizování, rozhodování, řízení*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200s. ISBN 978-80-247-3275-6.

DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. 300s. ISBN 80-7261-066-X.

EGER, Ludvík. *Strategie rozvoje školy*. 1.vydání. Plzeň: CECHTUMA s.r.o, 2002. 111 s. ISBN 80-903225-2-2.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2.,rozšířené. Brno : Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

HANDY, Charles B.; AITKEN, Robert . *Understanding schools as organizations*. Michiganská univerzita : Penguin Books, 1986. 136 s. ISBN 0140224904,9780140224900.

HANZELKA, M., KANTOROVÁ, J., PROKŮPKOVÁ, D., SOUČEK, Z. *Řízení školy 2009*, Praha : ASPI, a. s. , 2009. 256 s. , ISBN 978-80-7357-413-0

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. Vyd. 1. .Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie: Self management*. Vyd.1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

NEZVALOVÁ, Danuše . *Kvalita ve škole*. Olomouc : Vydavatelství UP, 2002. 111 s. ISBN 80-244-0452-4.

OLDROYD, David ; ELSNER, Danuta; POSTER, Cyril. *Educational Management Today*. London : Paul Chapman Publishing, 1996. 136 s. ISBN 978185396326.

PRŮCHA, Jan. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. Praha: Portál, 2004. 144 s. ISBN 80-7178-977-1.

RABUŠICOVÁ, Milada, et al. *Škola a /versus/ rodina*. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 176 s. ISBN 80-210-3598-6.

ROCK, David . *Leadership s klidnou myslí*. Praha : Pragma, 2009. 263 s. ISBN 978-80-7349-206-9.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1.Vyd. Zlín : Ekka, 1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd.1. Praha: ASPI, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5

Další použité prameny a zdroje:

BISKUPOVÁ, Veronika. *Specifika řízení málotřídní školy*. Mladá Boleslav, 2010. bakalářská práce (Bc.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Filozofická fakulta

ČŠI : *Výroční zprávy* [online]. Praha : prosinec 2010. Výroční zpráva České školní inspekce za rok 2009/2010. Dostupné z WWW: <<http://www.csicr.cz/>>. [webová stránka]

GOBY, Pavel. *Historie a současnost málotřídních škol* [online]. [s.l.], 2009. 86 s. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta.

HEJČÍKOVÁ, Jana. Tvorba ŠVP na málotřídní škole - Učební plán - aktualizovaná verze. *Metodický portál: Články* [online]. 29. 01. 2008. Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/1937/TVORBA-SVP-NA-MALOTRIDNI-SKOLE---UCEBNI-PLAN---AKTUALIZOVANA-VERZE.html>>. ISSN 1802-4785.

KNOTOVÁ, Dana; TRNKOVÁ, Kateřina. Málotřídní školy a volnočasové aktivity. In KNOTOVÁ, Dana; TRNKOVÁ, Kateřina. *Málotřídní školy a volnočasové aktivity* [online]. Trnava. Dostupné z WWW: <<http://www.phil.muni.cz/wupv/home/veda/knotova-d-trnkova-k-malotridni-skoly-a-volnocasove-aktivity>>.

Právo : Základy teorie práva. In *Právo : Základy teorie práva*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Centrum školského managementu, 2009.

Středočeský kraj : Školství ve Středočeském kraji [online]. Verze 2011-02-14 . Praha : Středočeský kraj, 2008, 6.10. 2009 [cit. 2011-02-20]. Adresář škol. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/Skolstvi/Adresar+skol.htm>>.

Řízení málotřídní školy : [CD-ROM]. Verze 2010. Nový Bydžov : aTre, v.o.s. 201. 1 počítačový disk.

VACHALOVÁ, Pavla. Málotřídní školy, minulost a současnost. *Učitelství noviny : archiv* [online]. 2005, č. 10. Dostupný z WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz>>.

VLASÁK, Martin . *Deník.cz : Blog.denik.cz* [online]. 28.11.2008. Málotřídní školy: pomluvy a fakta. Dostupné z WWW: <<http://vlasak.blog.denik.cz/c/59099/Malotridni-skoly-pomluvy-a-fakta.html#>>.

Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2009/2011. In *Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2009/2011* [online]. Praha : ČŠI, prosinec 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.csicr.cz/cz/85389-vyrocnizprava-csi-za-skolni-rok-20092010>>.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnicích a o změně některých zákonů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky

Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných

Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku

Příloha č. 1: Dotazník pro ředitele škol

Vážená paní ředitelko, pane řediteli
jmenuji se Pavlína Bekečová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru „Školský management“ na PedF UK v Praze. Zpracovávám bakalářskou práci na téma "Životaschopnost a budoucnost málotřídních škol ve Středočeském kraji". Dovoluji si Vám zaslat dotazník, jehož vyplnění Vám nezabere více než 15 minut. Dotazník je zcela anonymní, získané údaje budou použity jako podklad pro výzkumnou část mé práce. Předem Vám velmi děkuji za vyplnění.

Pavlína Bekečová

DOTAZNÍK

- 1) Jaký je aktuální počet žáků vaší školy?**
- 2) Jak je současně naplněna kapacita vaší školy?**
a) 0%-25% b) 25%-50% c) 50%-75% d) 75%-100%
- 3) Kolik žáků s trvalým bydlištěm v obci navštěvuje vaší školu?**
a) 0%-25% b) 25%-50% c) 50%-75% d) 75%-100%
- 4) Jaká je odborná kvalifikovanost vašeho pedagogického sboru?**
a) 0%-25% b) 25%-50% c) 50%-75% d) 75%-100%
- 5) Jak vnímáte spolupráci se zřizovatelem školy?**
a) velmi pozitivně b) dobře c) nejistě d) ohroženě
- 6) Poskytuje vám zřizovatel školy dostatek finančních prostředků na zabezpečení chodu a provozu školy?**
a) ano b) ne
- 7) Obáváte se o budoucnost vaší školy? Pokud ano, čeho nejvíce?**

8) Které z těchto funkcí naplňuje vaše škola? (možno více odpovědí)

- a) výchovně vzdělávací b) společenská c) kulturní d) sociální

9) Nabízí vaše škola nějaké služby, aktivity a činnosti pro občany obce a širokou veřejnost (např. zájmové kroužky, internet, společenské události, využití prostor školy apod.)?

- a) ano b) ne

Pokud ano, jaké?:

10) Co považujete za pozitiva a negativa málotřídních škol?

a) pozitiva:

b) negativa:

11) S jakými aktuálními problémy se jako škola nejčastěji potýkáte?

12) Hrozí vaší škole uzavření kvůli nízkému počtu žáků:?

- a) ano hrozí: do 1 roku do 3 let do 5 let do 10 let
b) nehrozí
c) nevím

13) V čem spatřujete smysluplnost a užitečnost málotřídních škol?

14) Zamyslete se nad tím, jaké má vaše škola:

- a) silné stránky : b) příležitosti:
c) slabé stránky: d) rizika:

DĚKUJI VÁM ZA VYPLNĚNÍ A PŘEJI KRÁSNÝ DEN ☺!

Příloha č. 2: Dotazník pro zřizovatele škol

Vážený pane starosto, paní starostko,
jmenuji se Pavlína Bekečová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru „Školský management“ na PedF UK v Praze. Zpracovávám bakalářskou práci na téma "Životaschopnost a budoucnost málotřídních škol ve Středočeském kraji". Dovoluji si Vám zaslat dotazník, jehož vyplnění Vám nezabere více než 15 minut. Dotazník je zcela anonymní, získané údaje budou použity jako podklad pro výzkumnou část mé práce. Předem Vám velmi děkuji za vyplnění.

Pavlína Bekečová

DOTAZNÍK

- 1) Kolik let škola v obci funguje?**
- 2) Jak je současně naplněna kapacita vaší školy?**
a) 0%-25% b) 25%-50% c) 50%-75% d) 75%-100%
- 3) Kolik žáků s trvalým bydlištěm v obci navštěvuje vaší školu?**
a) 0%-25% b) 25%-50 c) 50%-75% d) 75%-100%
- 4) Jak vnímáte spolupráci s ředitelem/ředitelkou školy?**
a) velmi pozitivně b) dobře c) nejistě d) ohroženě
- 5) Jakým styl komunikace se školu nejčastěji využíváte? (možno více odpovědí)**
osobní komunikace b) písemný c) telefonický d) jiný:
- 5) Máte zájem o zachování školy v obci?**
a) ano b) ne
- 6) Máte v současné době dostatek finančních prostředků na zabezpečení chodu a provozu školy?**
a) ano b) ne
- 7) Je škola schopná samostatné existence?**

ano b) ne

8) Je nutné školu finančně podporovat z rozpočtu vaší obce? Pokud ano, přibližně jakou částkou ročně?

a) ano b) ne

9) Obáváte se o budoucnost vaší školy? Pokud ano, čeho nejvíce?

10) Které z těchto funkcí naplňuje vaše škola? (možno více odpovědí)

a) výchovně vzdělávací b) společenská c) kulturní d) sociální

9) Využívají občané vaší obce nějaké služby, aktivity a činnosti nabízené školou (např. zájmové kroužky pro děti, tělocvičnu, internet, společenské události, využití prostor školy apod.)?

a) ano b) ne Pokud ano, jaké?:

10) Co považujete za pozitiva a negativa málotřídních škol?

11) S jakými aktuálními problémy se v souvislosti se školou nejčastěji potýkáte?

12) Uvažujete o zrušení školy? Pokud ano, z jakého důvodu?

a) ano: do 1 roku do 3 let do 5 let do 10 let

b) ne

c) nevím

13) V čem spatřujete smysluplnost a užitečnost málotřídních škol?

14) Čím je pro vás škola v obci přínosem?

DĚKUJI VÁM ZA VYPLNĚNÍ A PŘEJI KRÁSNÝ DE

Příloha č. 3: Dotazník pro rodiče

Vážení a milí rodiče,

jmenuji se Pavlína Bekečová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru „Školský management“ na PedF UK v Praze. Zpracovávám bakalářskou práci na téma "Životaschopnost a budoucnost málotřídních škol ve Středočeském kraji".

Vaše názory na tuto problematiku jsou pro mě velmi důležitým a cenným zdrojem informací při zpracovávání mé práce. Dovoluji si Vás proto požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní. Získané údaje budou použity jako podklad pro výzkumnou část mé práce.

Předem Vám velmi děkuji za váš čas a spolupráci.

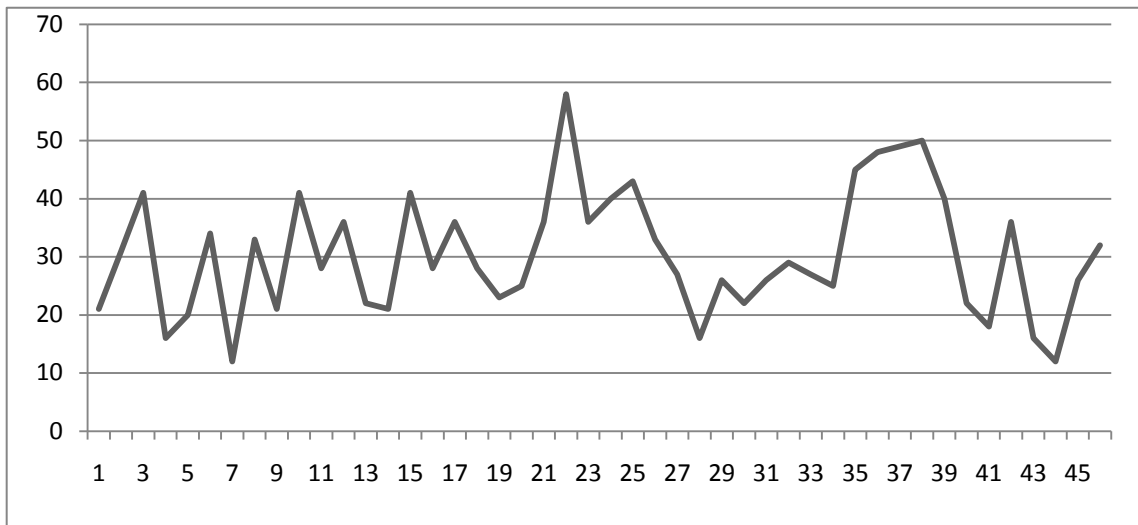
Pavlína Bekečová

Ot.č.	Otázky:	1=nejlepší hodnocení 4= nejhorší hodnocení			
		1	2	3	4
1.	Jak jste celkově spokojeni se školou?	1	2	3	4
2.	Jak hodnotíte spolupráci se školou?	1	2	3	4
3.	Jak na vás působí „klíma“ školy?	1	2	3	4
4.	Doporučili byste školu svým přátelům a známým?	1	2	3	4
5..	Je pro vás styl komunikace se školou dostačující?	1	2	3	4
6.	Považujete informační systém školy za dostatečný?	1	2	3	4
7.	Bere škola ohled na vaše názory, pocity a potřeby?	1	2	3	4
8.	Jak celkově hodnotíte kvalitu výuky?	1	2	3	4
9.	Vzbuzuje škola v dítěti zájem o učení a touhu po poznávání?	1	2	3	4
10.	Jste spokojeni s materiálním vybavením a technickým zázemím školy?	1	2	3	4
11.	Je pro vás existence školy v obci důležitá?	1	2	3	4
12.	Jak jste spokojeni s aktivitami a akcemi, které škola nabízí?	1	2	3	4
13.	Spatřujete propojenost školy s obcí?	1	2	3	4
14.	Označte 3 faktory, které pro vás byly rozhodující při výběru školy: a) Vzdálenost školy od bydliště b) Osobní návštěva školy c) Zkušenost jiných rodičů, přátel d) Nabídka zájmových aktivit a mimoškolních činností e) Informační letáčky zš, webové stránky školy, informace v regionálním tisku f) Způsob vzdělávání dětí				
15.	Jaký je váš osobní názor na školu?				
16.	Je něco, co vám na škole chybí, co byste chtěli změnit?				
Prostor pro vaše další náměty, postřehy, názor\y, připomínky:					

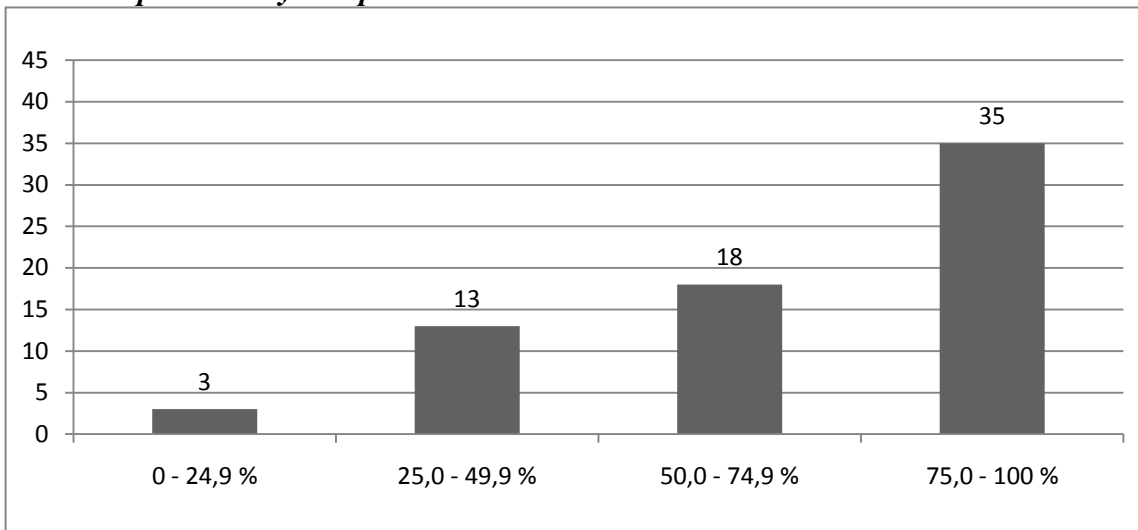
DĚKUJI VÁM ZA VÁŠ ČAS A OCHOTU PŘI VYPLŇOVÁNÍ DOTAZNÍKU ☺!

Příloha č. 4: Málotřídní školy

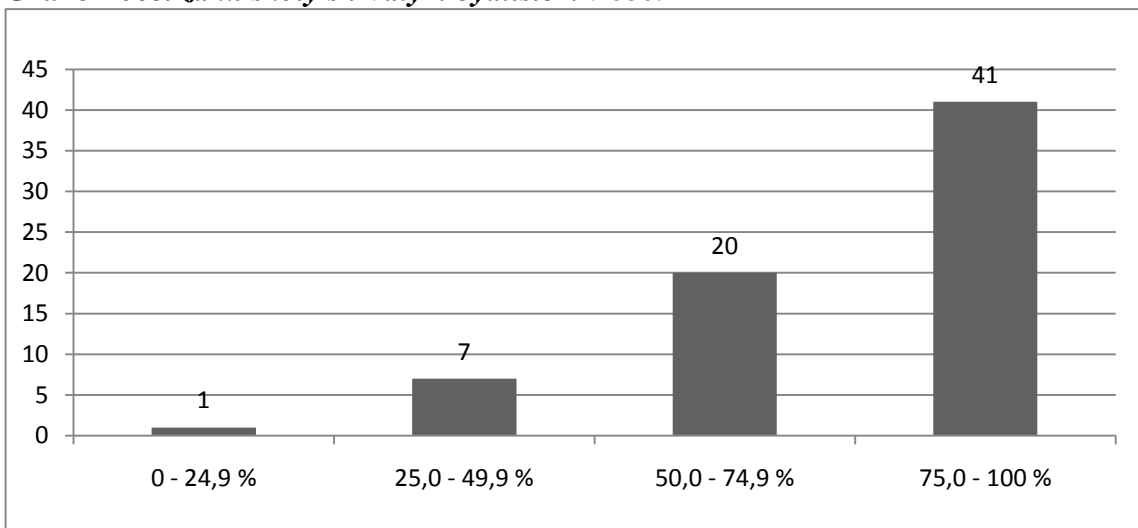
Graf 1 Aktuální počet žáků



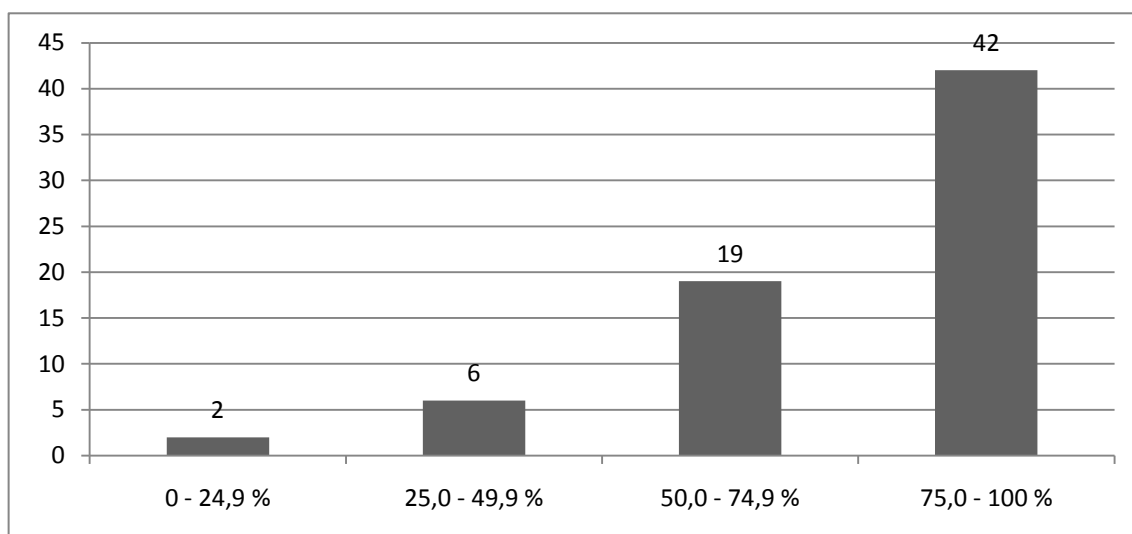
Graf 2 Kapacita školy – naplněnost



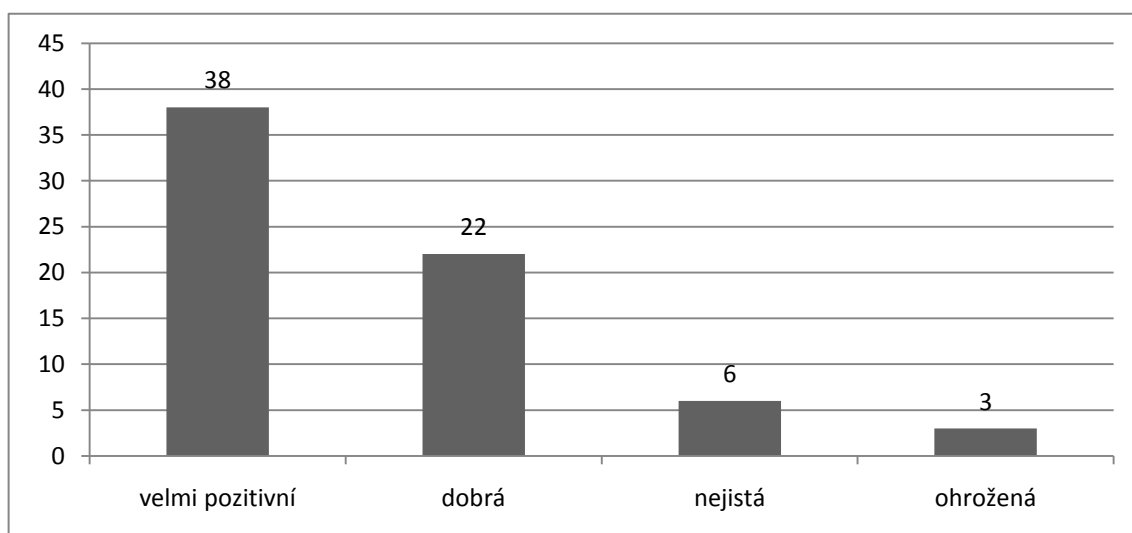
Graf 3 Počet žáků školy s trvalým bydlištěm v obci



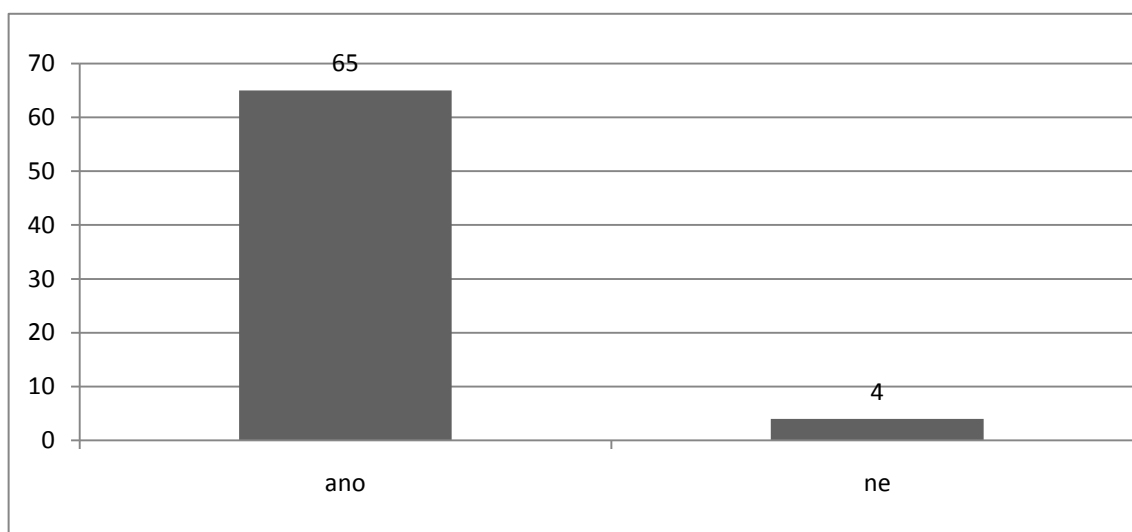
Graf 4 Odborná kvalifikovanost pedagogického sboru



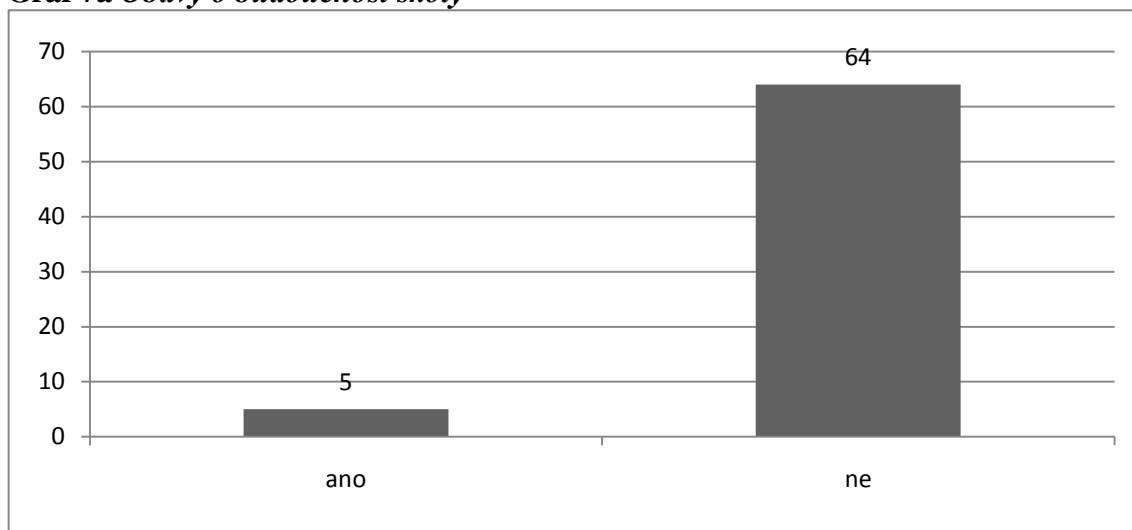
Graf 5 Hodnocení spolupráce se zřizovatelem



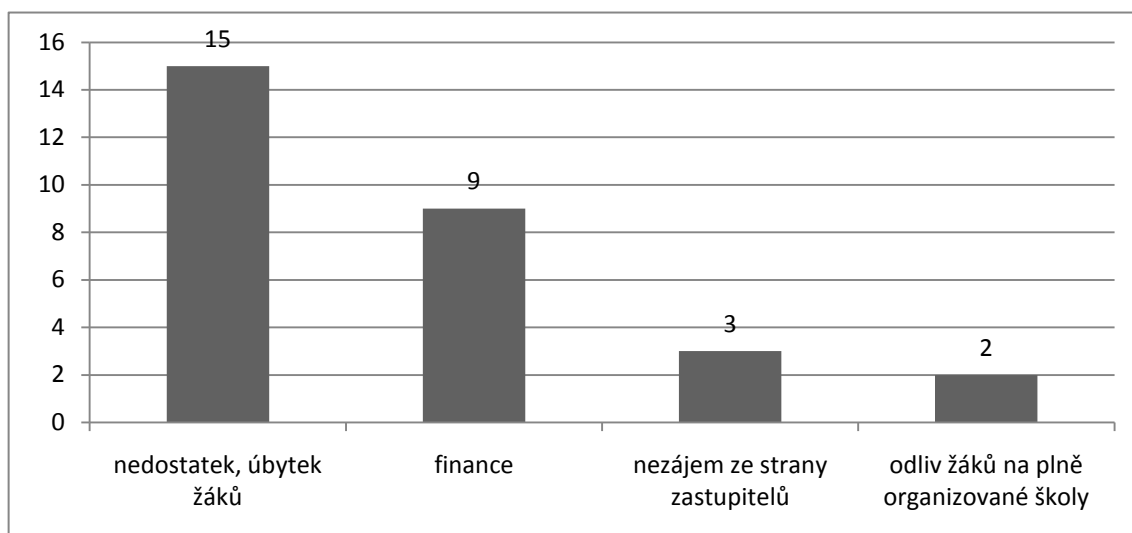
Graf 6 Dostatek financí poskytovaných zřizovatelem na provoz školy



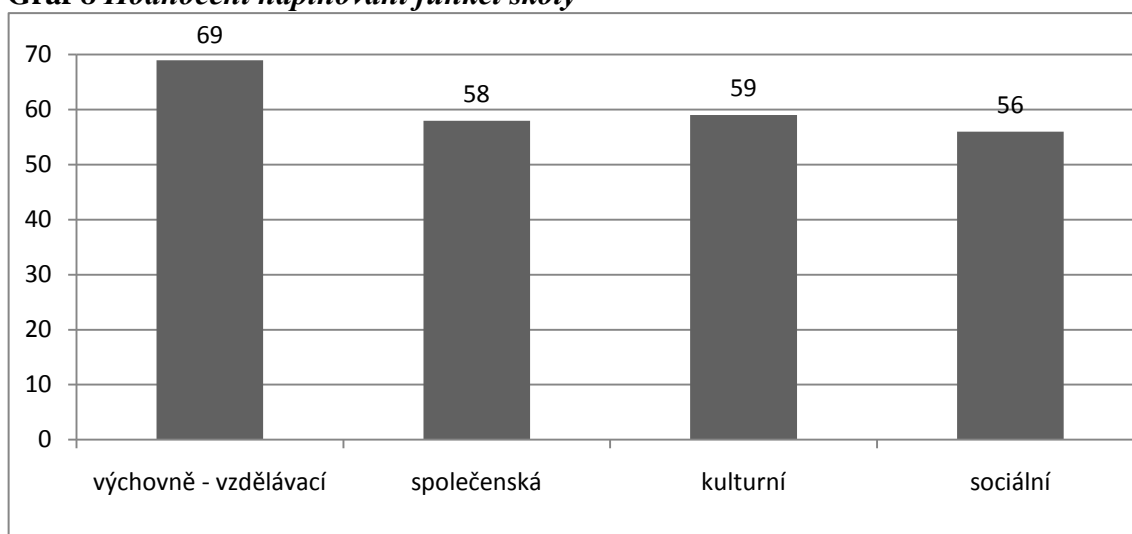
Graf 7a Obavy o budoucnost školy



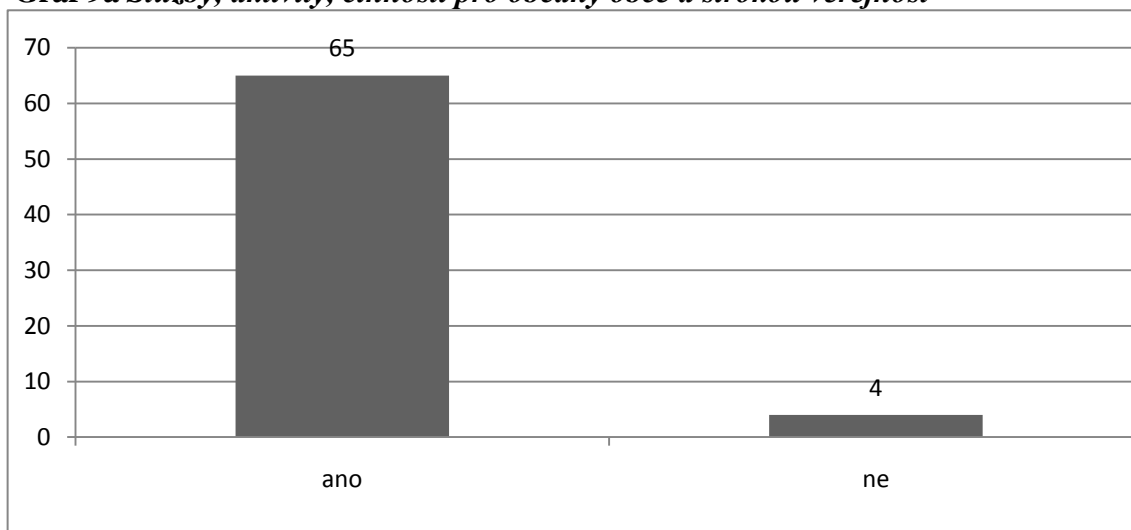
Graf 7b Obavy o budoucnost školy z toho:



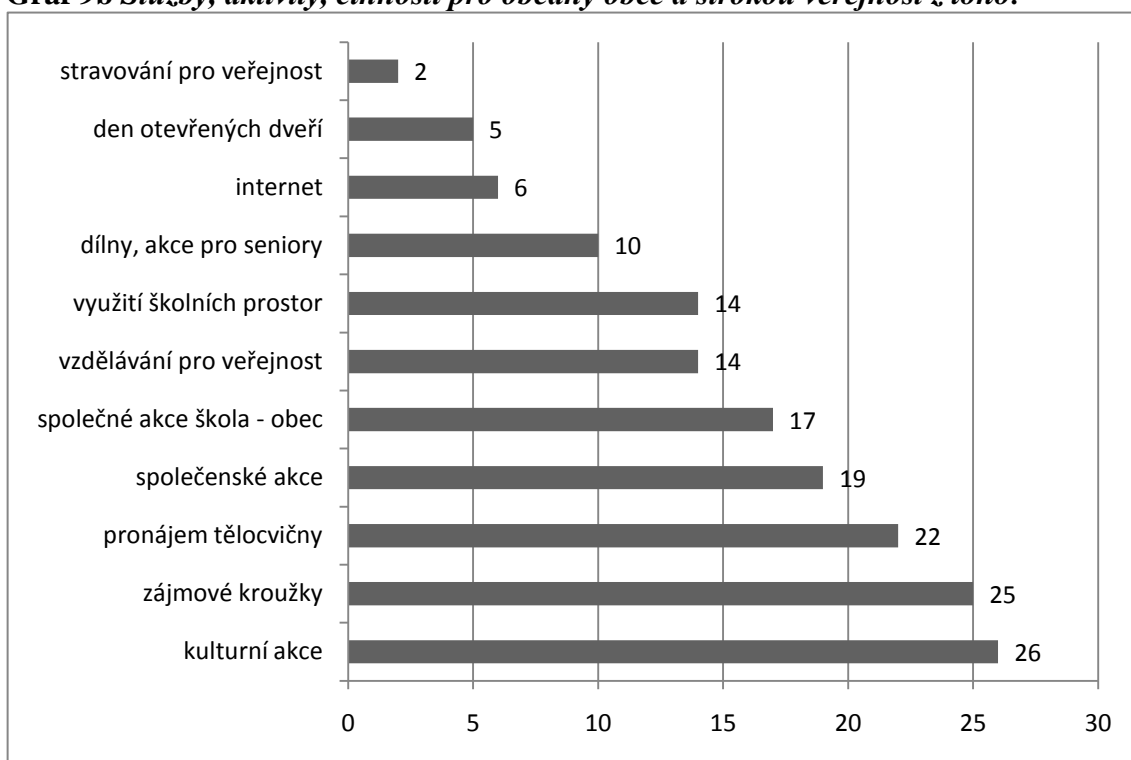
Graf 8 Hodnocení naplňování funkcí školy



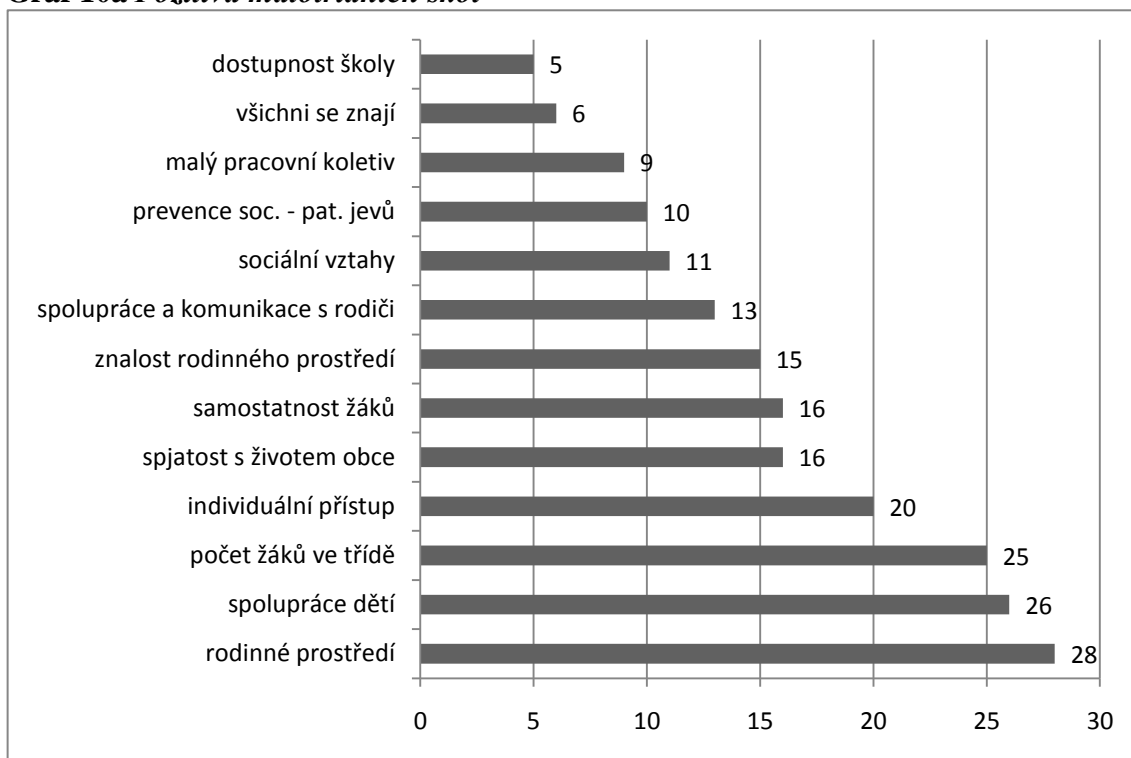
Graf 9a Služby, aktivity, činnosti pro občany obce a širokou veřejnost



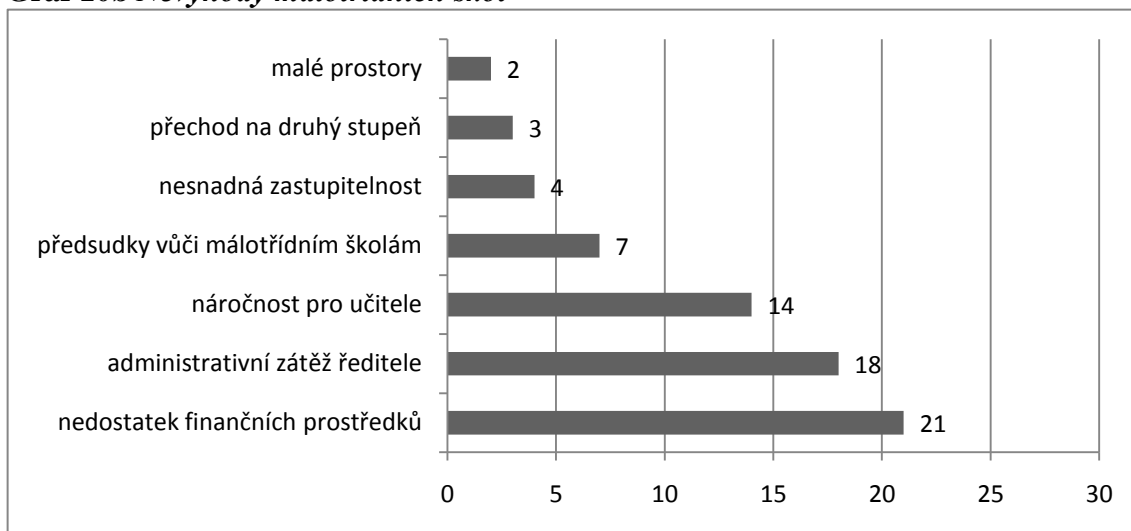
Graf 9b Služby, aktivity, činnosti pro občany obce a širokou veřejnost z toho:



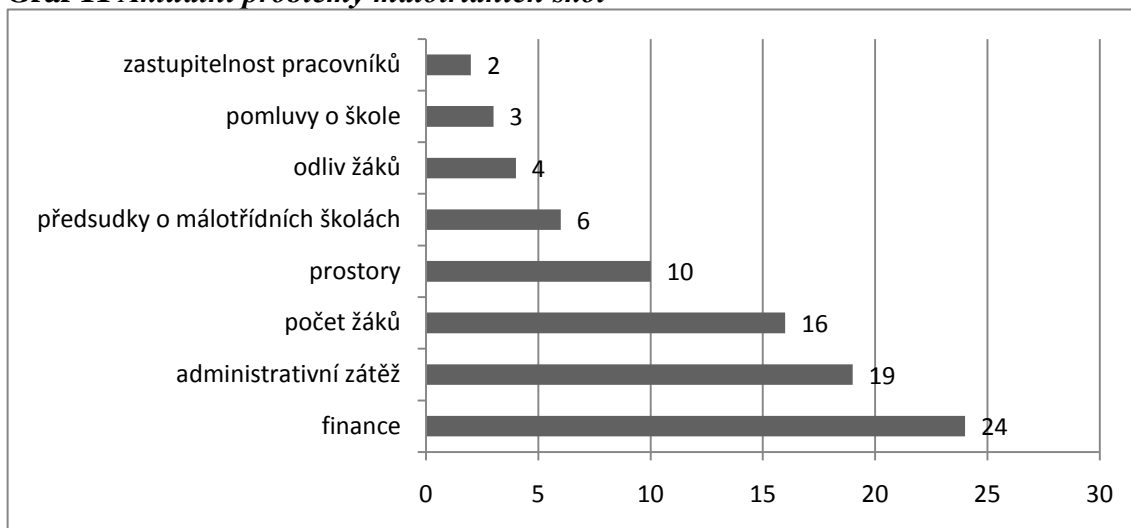
Graf 10a Pozitiva málotřídních škol



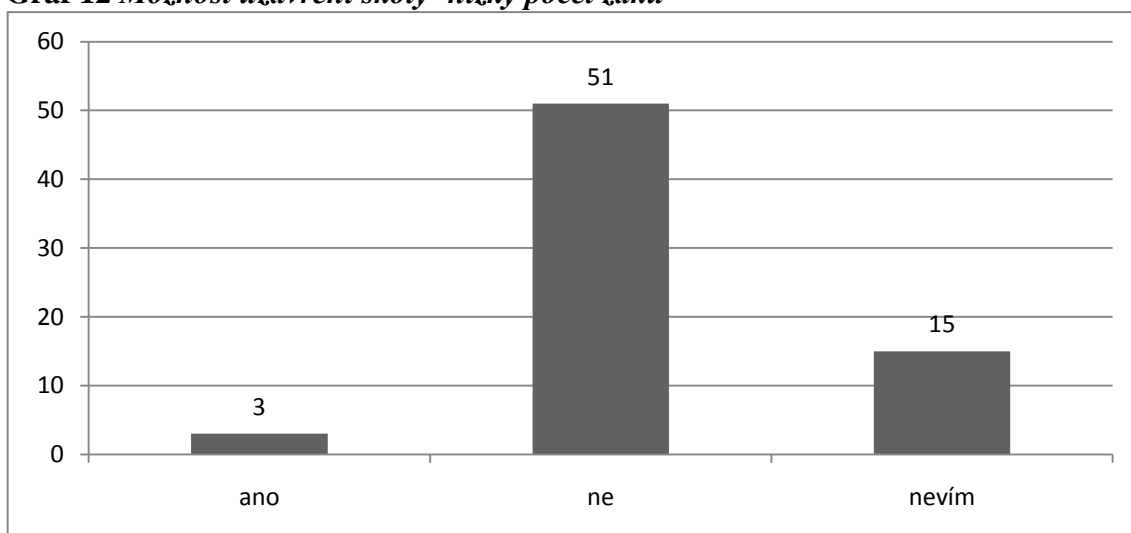
Graf 10b Nevýhody málotřídních škol



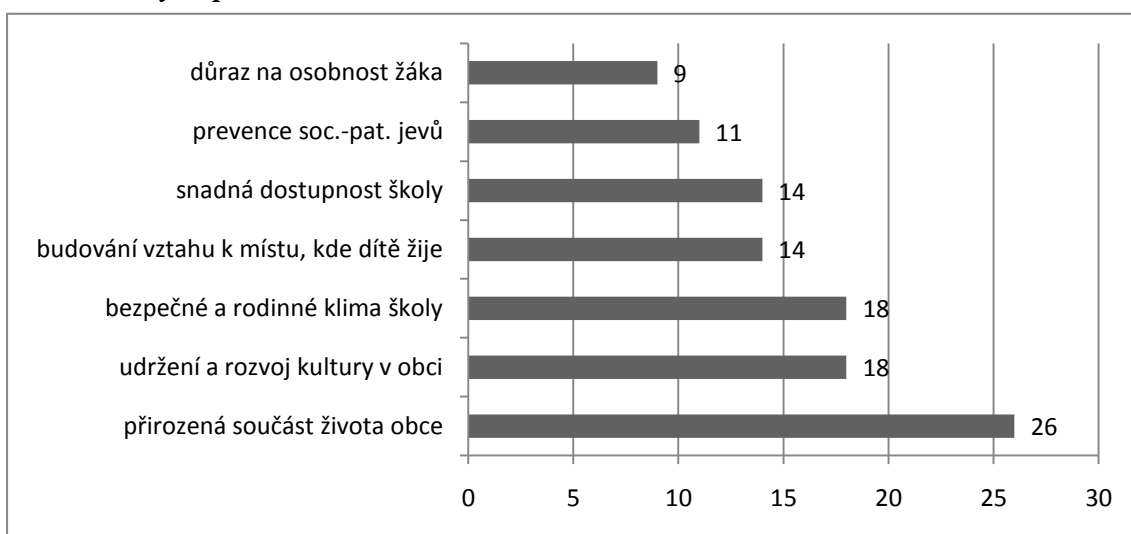
Graf 11 Aktuální problémy málotřídních škol



Graf 12 Možnost uzavření školy- nízký počet žáků



Graf 13 Smysluplnost a užitečnost málotřídních škol

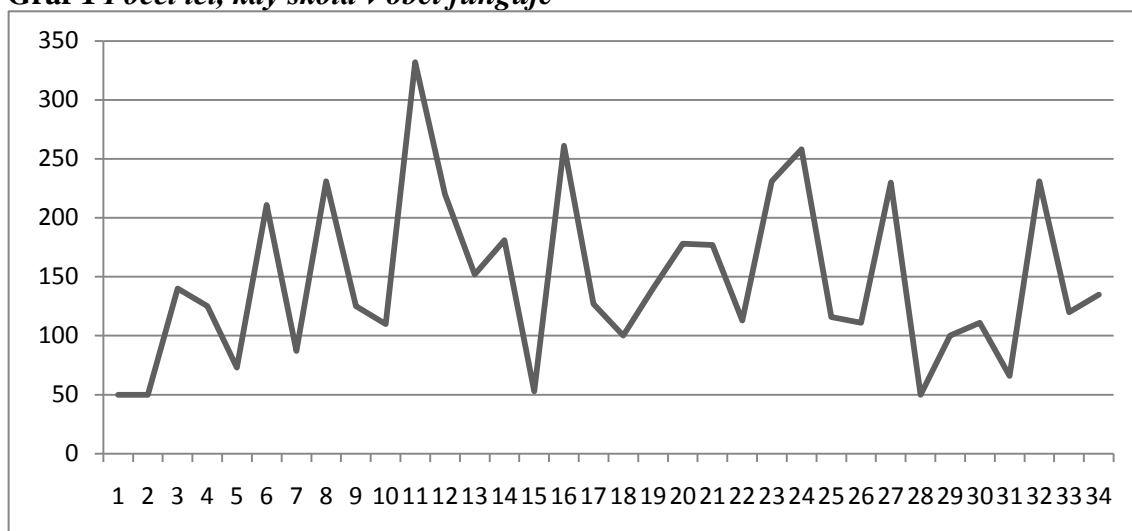


SWOT analýza ředitelů málotřídních škol

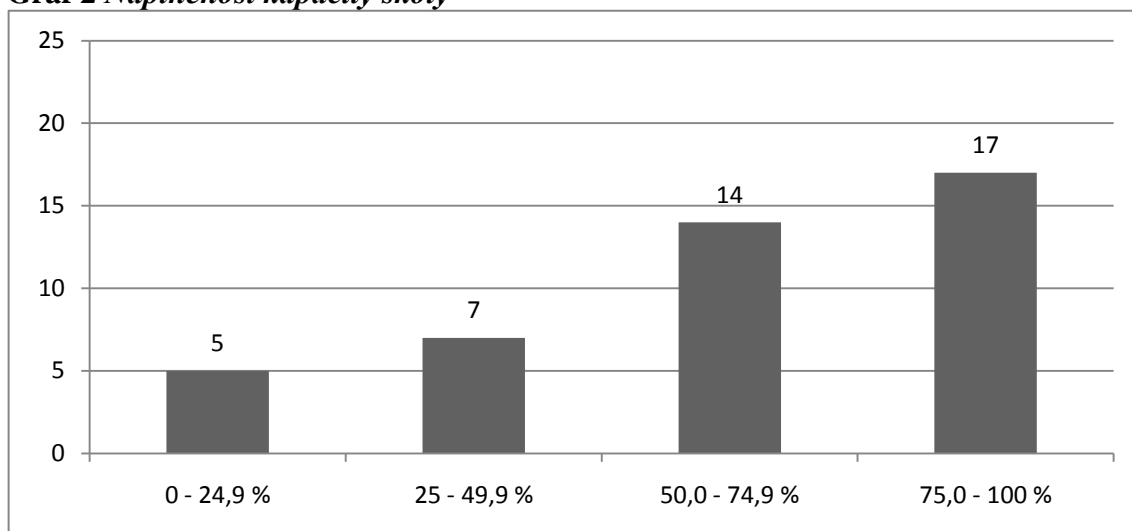
SILNÉ STRÁNKY
přístup k dětem, rozvoj osobnosti, rodinné prostředí, klima školy, přístup učitele k žákům, spolupráce škola- rodina- obec, ochota pedagogů používat moderní metody výuky, vzdělávat se, technické zázemí, kvalitní a zapálení učitelé, plnohodnotné vzdělávání, pracovní kolektiv, prevence sociálně patologických jevů, citlivý vztah k dětem, zdroj vzdělávání a kultury, mezilidské vztahy, otevřenost a vstřícnost v jednání, individuální práce s dětmi, úzká a dobrá spolupráce s rodiči, péče o životní prostředí, prioritou pro zřizovatele, bezpečnost dětí, dobře nastavený informační systém, spolupráce různých věkových skupin, partnerský přístup, dobrá spolupráce se zřizovatelem, prostředí školy, rodinná atmosféra
PŘÍLEŽITOSTI
spolupráce s okolními školami, sponzoring, udržení a zvýšení počtu žáků v rámci výhledové možnosti stavby rodinných domů mladých rodin v obci, DVPP, více kulturních akcí, otevřenost školy, komunikace, spolupráce s místními organizacemi, vlastní nápady, služby obyvatelům obce - internet, výuka jazyka apod., takové, jaké si vytvoříme, v podstatě nejsme ničím omezeni, dotace, projekty, sponzoři, větší zapojení školy do života obce, reklama, propagace školy, zapojení do mezinárodní spolupráce, využívání grantů a projektů z EU, projekty ESF, eTwinning,
SLABÉ STRÁNKY
nedostatečné technické a materiální vybavení, renomé na veřejnosti, malé prostory, náročná doprava na akce do okolí, velké zatížení učitelů, drahý provoz, staré budovy, nutnost oprav, sociálně znevýhodněné rodiny, malá naplněnost školy, málo času na úkoly, které musíme, ale chceme dělat, administrativa, odliv žáků na plně organizované školy, málo peněz na platy učitelů, nesnadná zastupitelnost, stárnoucí věk pedagogického sboru
RIZIKA
demografický vývoj, odliv žáků do jiných škol, nedostatek finančních prostředků, materiální a technické zázemí, chování některých žáků, malý zájem a probovaných pedagogů, klesající úcta k učitelům, nedůvěra rodičů k málotřídním školám, syndrom vyhoření ředitele, zrušení školy, nespokojenost rodičů, neprofesionalita zřizovatele, stará budova, časté opravy, změny v pedagogickém sboru, stačí se znelíbit zřizovateli

Příloha č. 5: Zřizovatelé

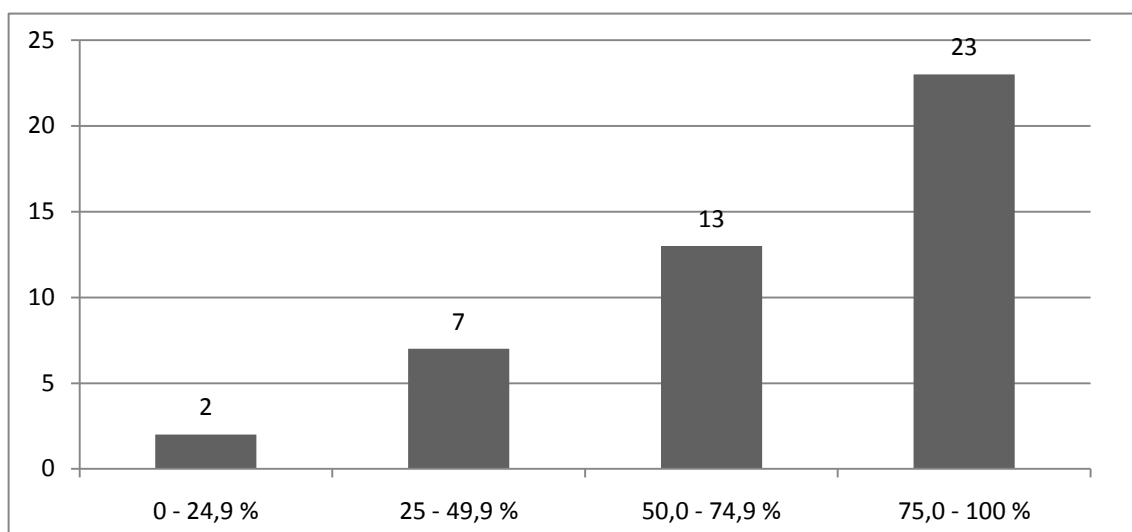
Graf 1 Počet let, kdy škola v obci funguje



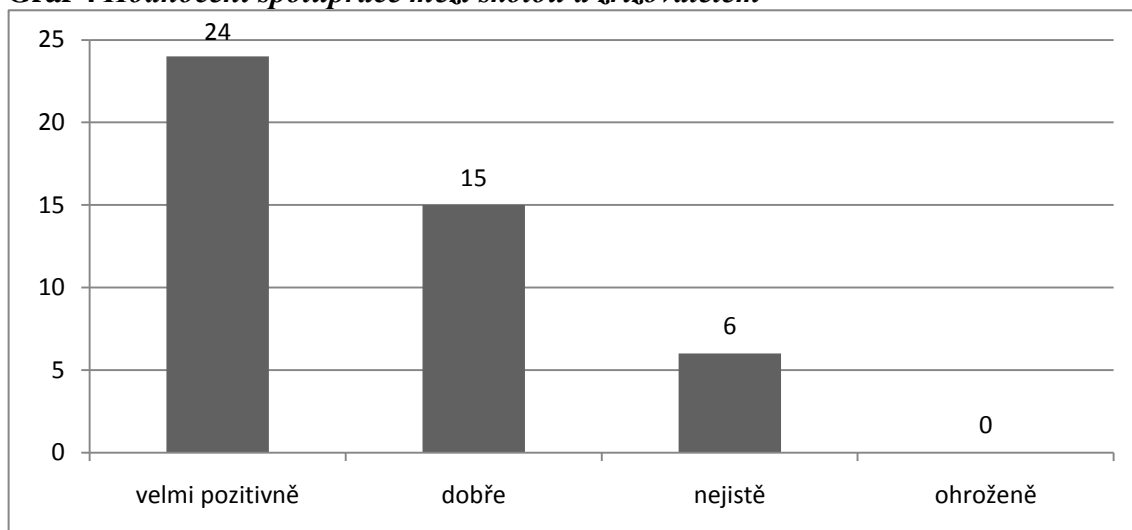
Graf 2 Naplněnost kapacity školy



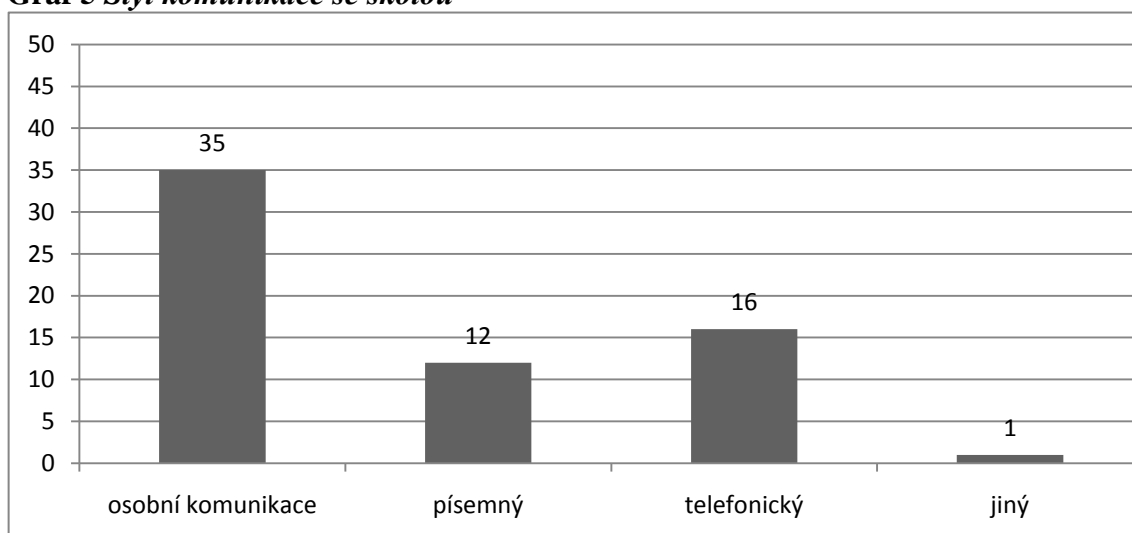
Graf 3 Počet žáků s trvalým bydlištěm v obci



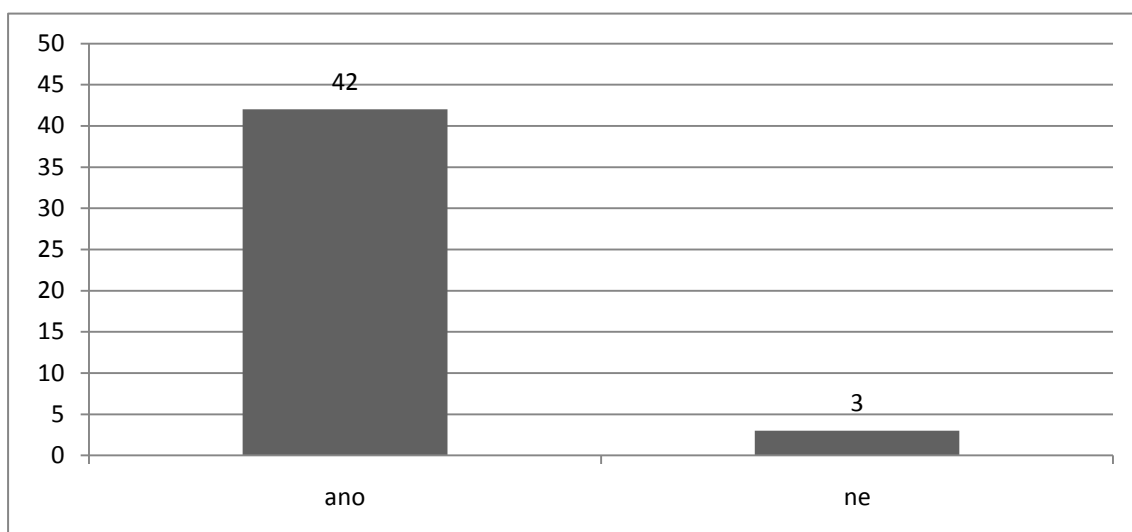
Graf 4 Hodnocení spolupráce mezi školou a zřizovatelem



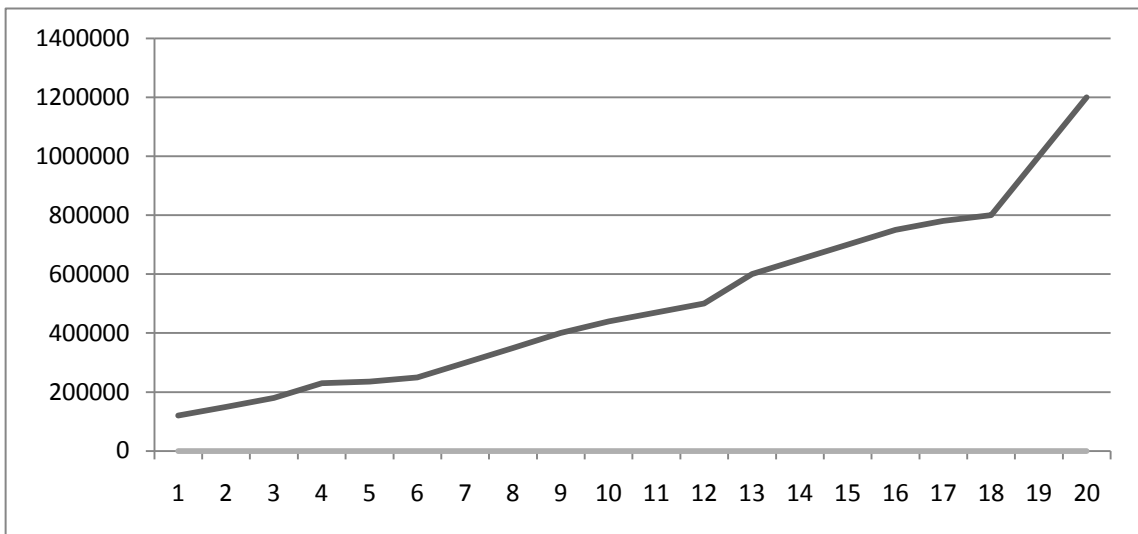
Graf 5 Styl komunikace se školou



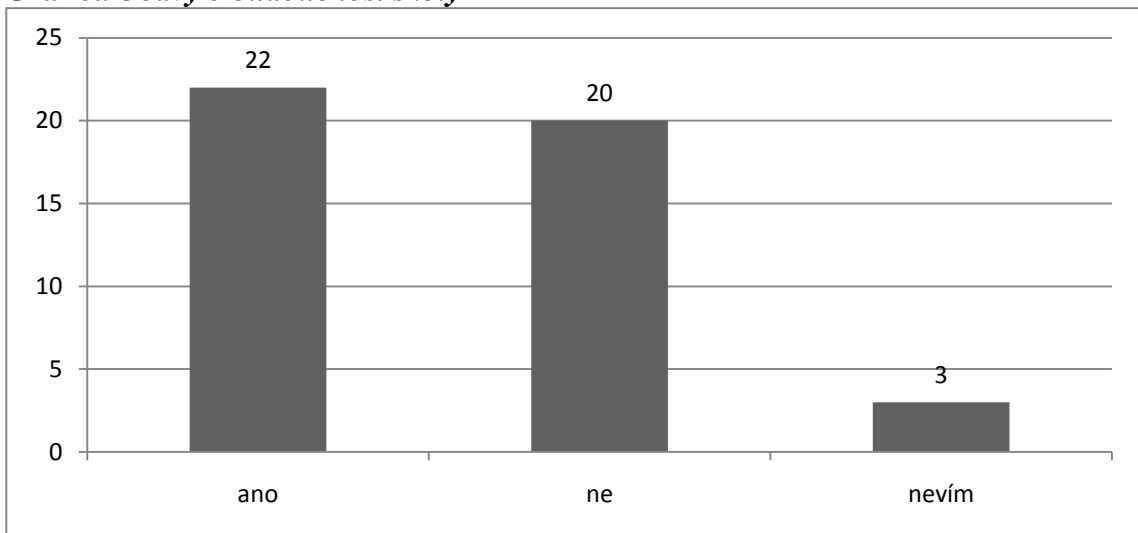
Graf č. 6 Dostatek finančních prostředků na zajištění chodu školy



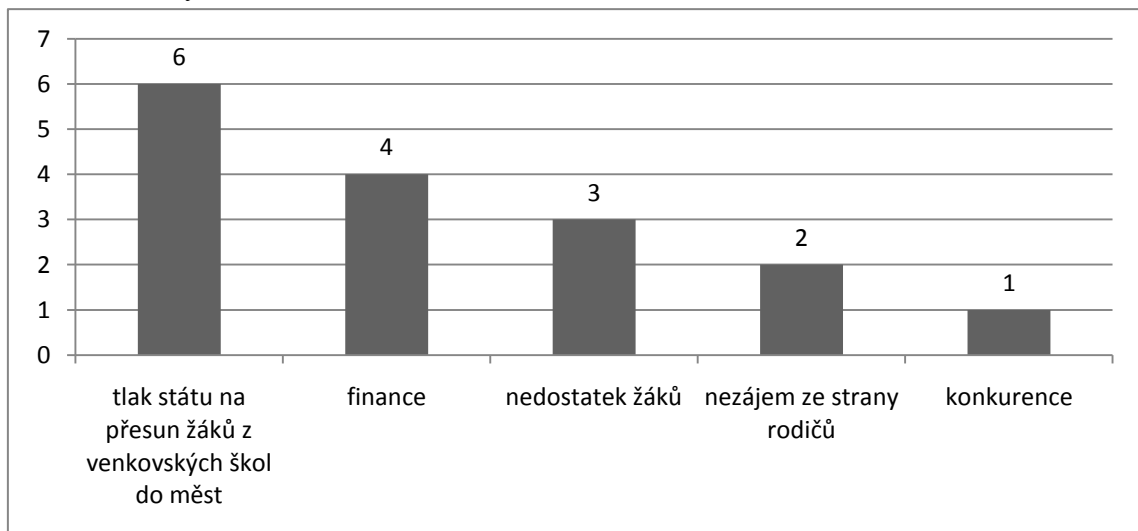
Graf 7 Výše roční finanční podpory od zřizovatelů málotřídních škol



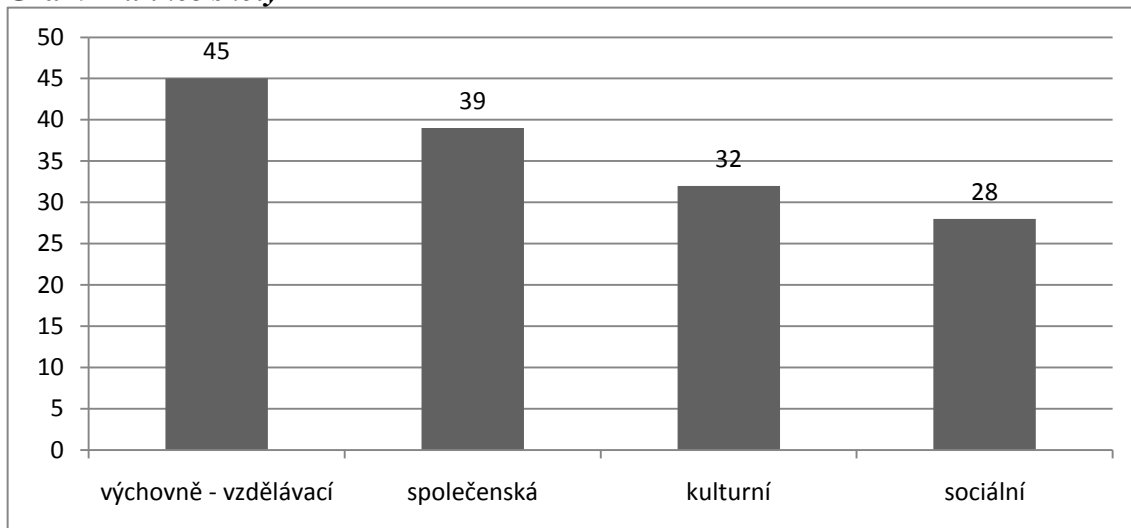
Graf 8a Obavy o budoucnost školy



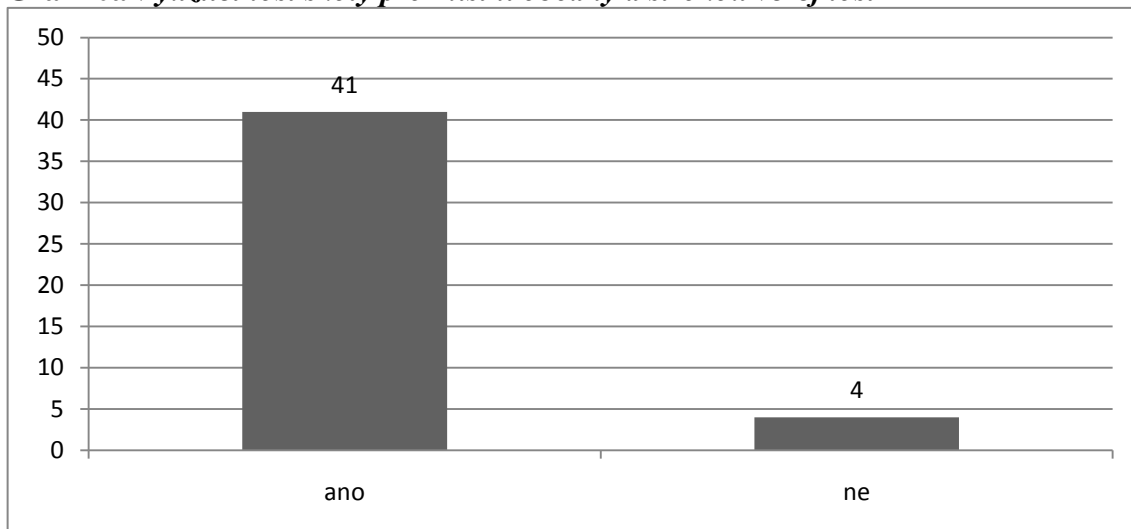
Graf 8b Obavy o budoucnost škol, z toho:



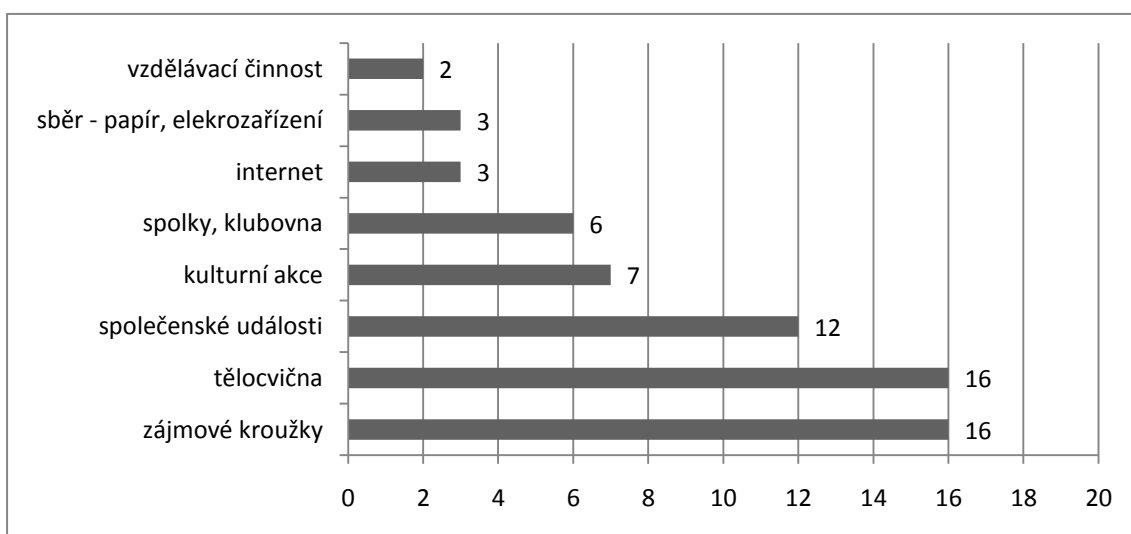
Graf 9 Funkce školy



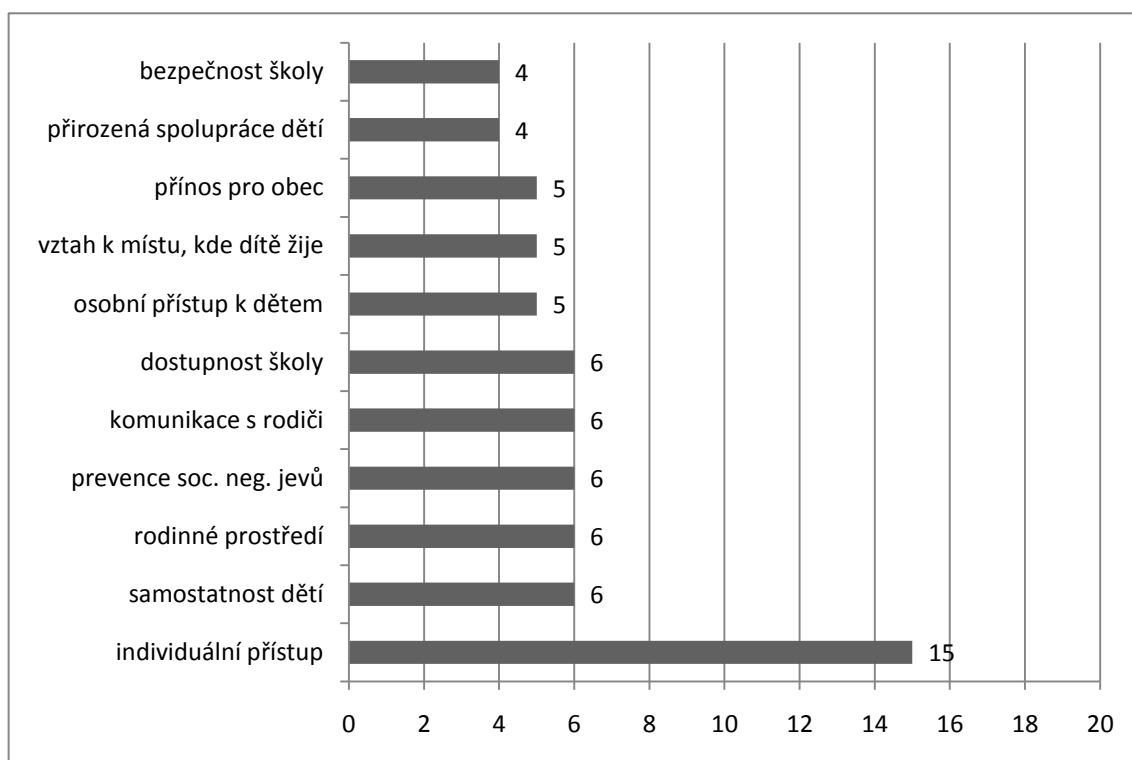
Graf 10a Využitelnost školy pro místní občany a širokou veřejnost



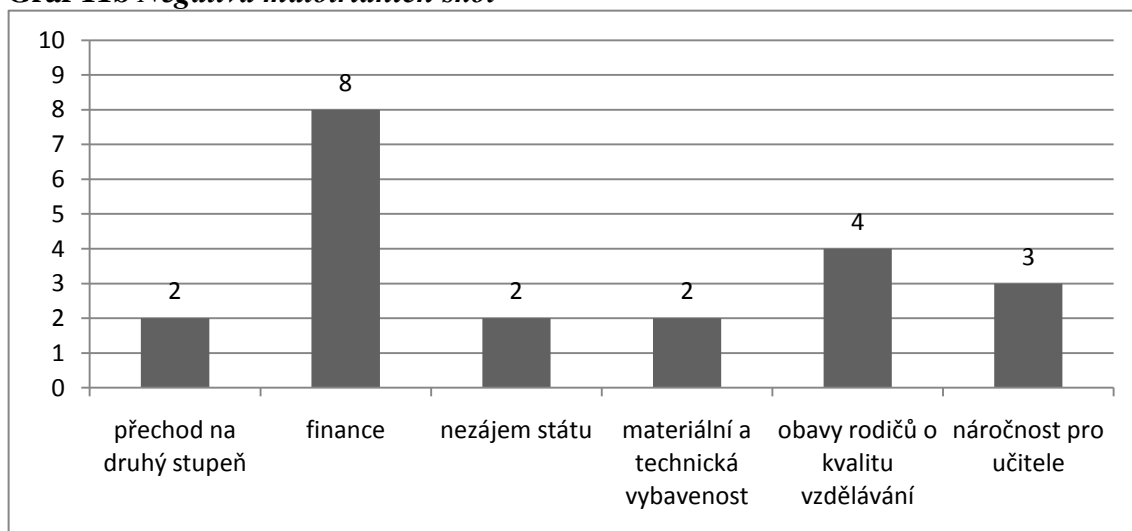
Graf 10b Využitelnost školy, z toho:



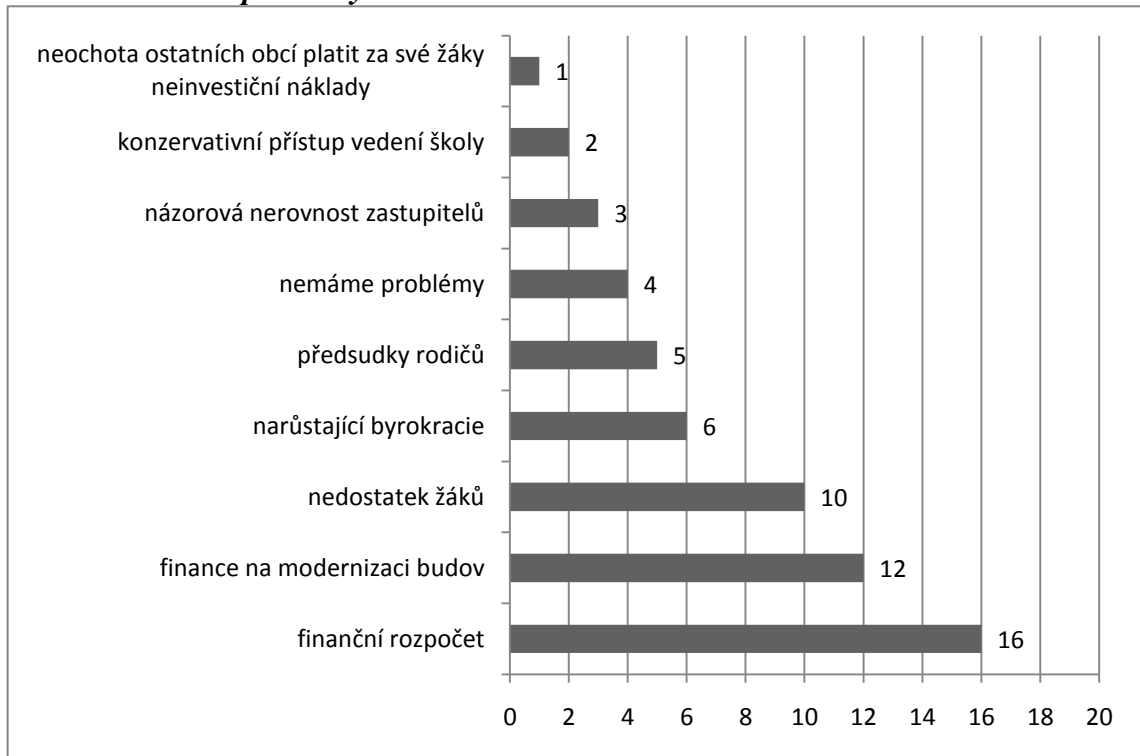
Graf 11a Pozitiva málotřídých škol



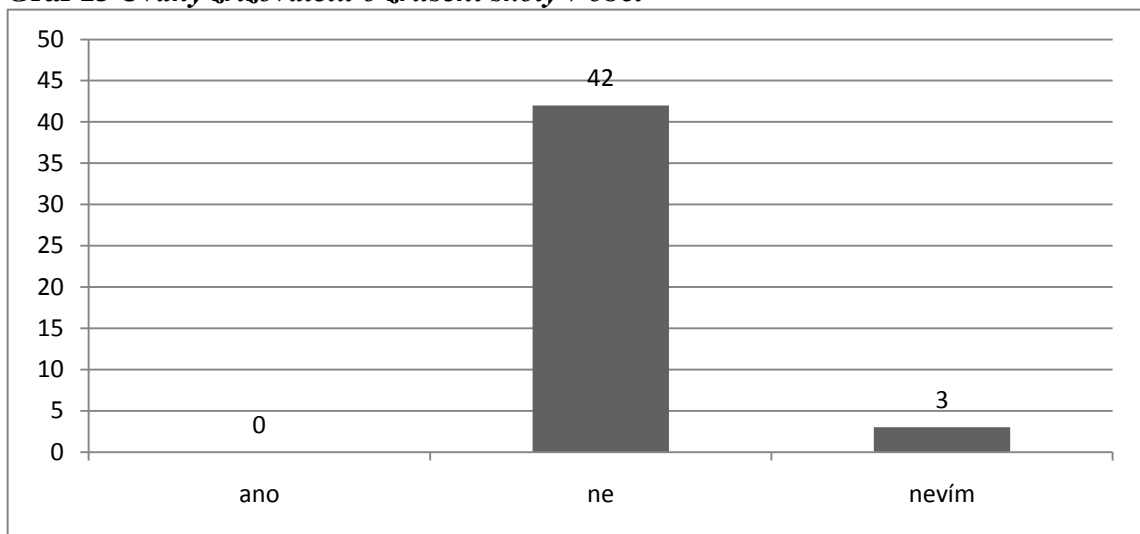
Graf 11b Negativa málotřídých škol



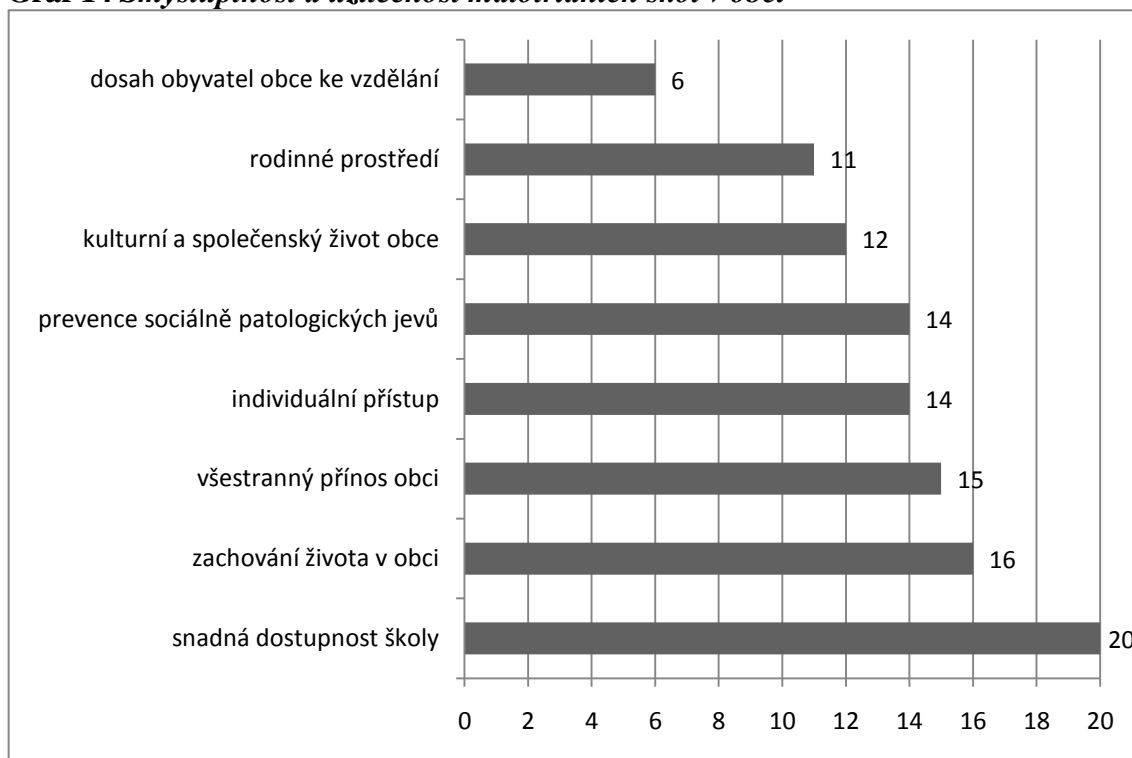
Graf 12 Aktuální problémy málotřídnic škol



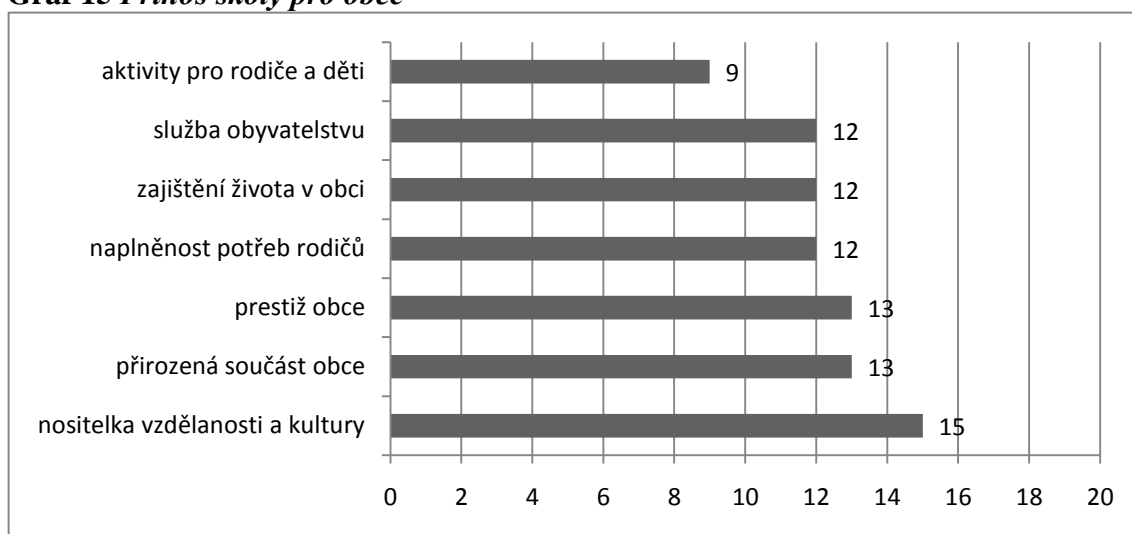
Graf 13 Úvahy zřizovatelů o zrušení školy v obci



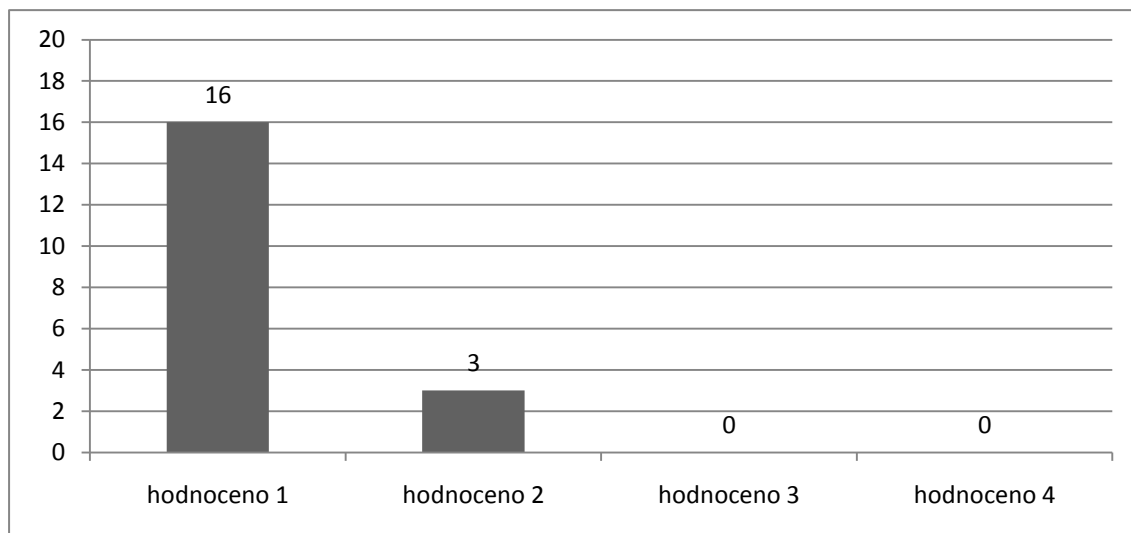
Graf 14 Smysluplnost a užitečnost málotřídních škol v obci



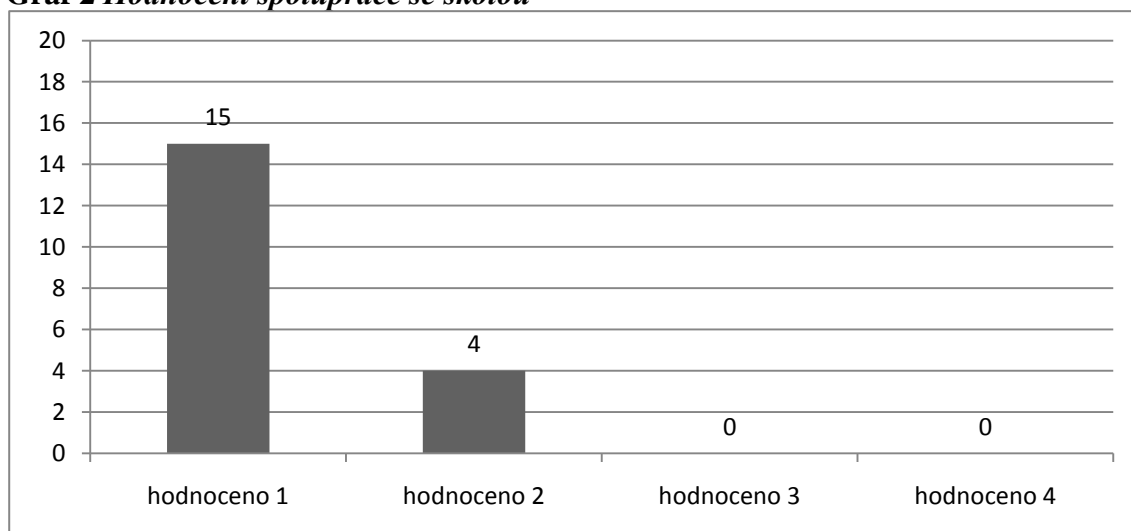
Graf 15 Přínos školy pro obec



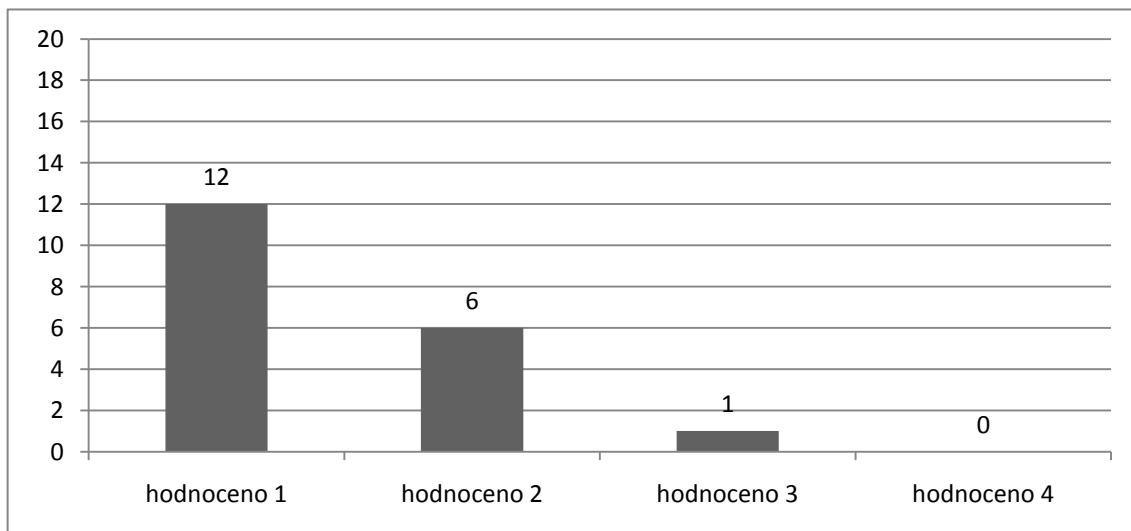
Graf 1 Celková spokojenost se školou



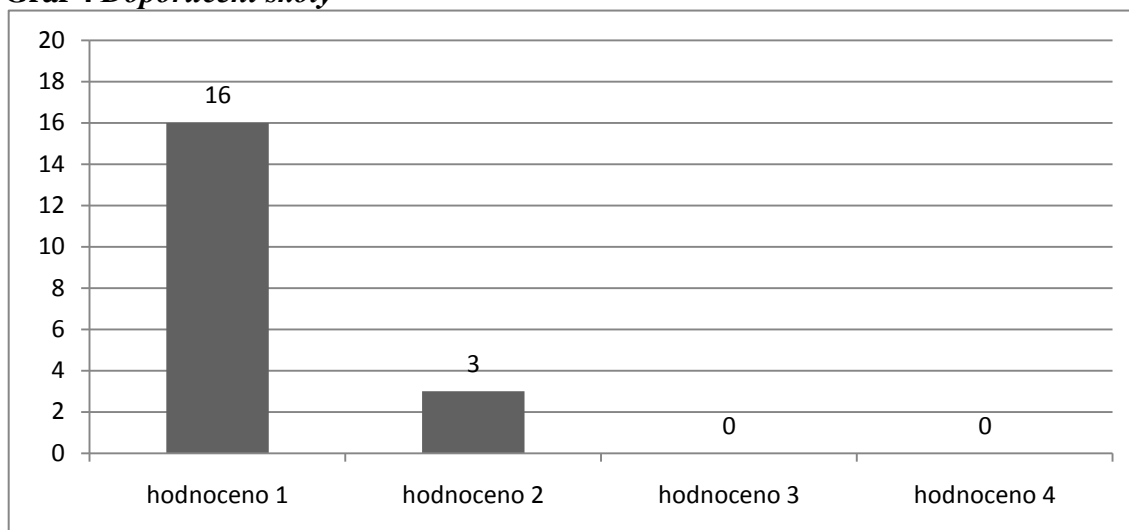
Graf 2 Hodnocení spolupráce se školou



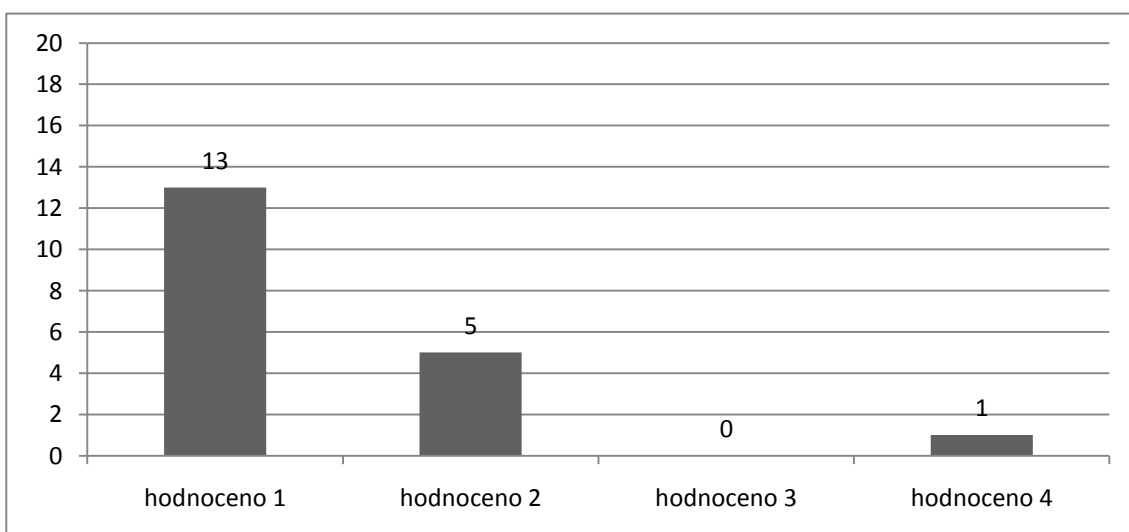
Graf 3 Klima školy



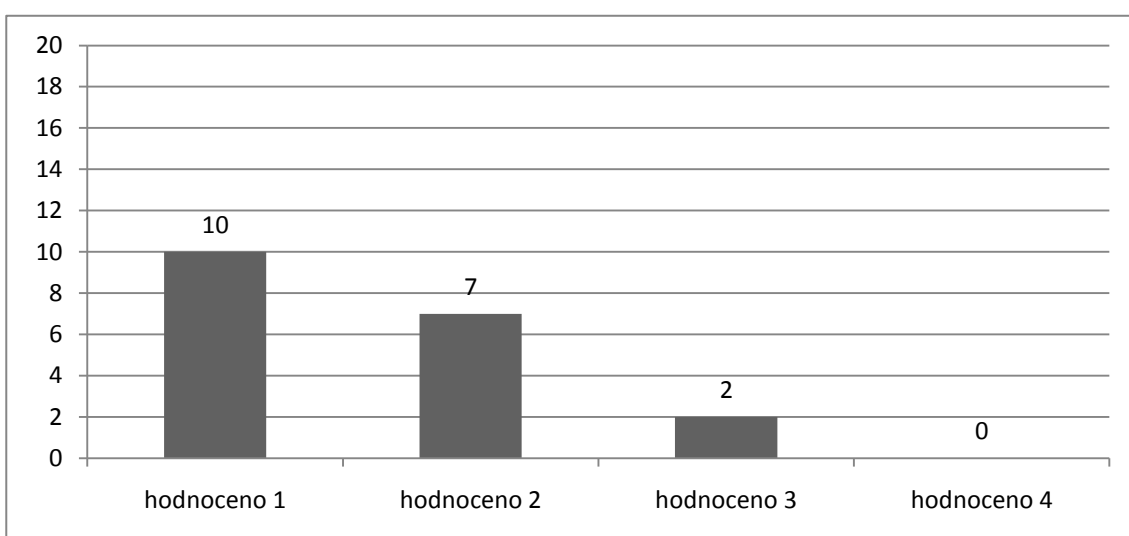
Graf 4 Doporučení školy



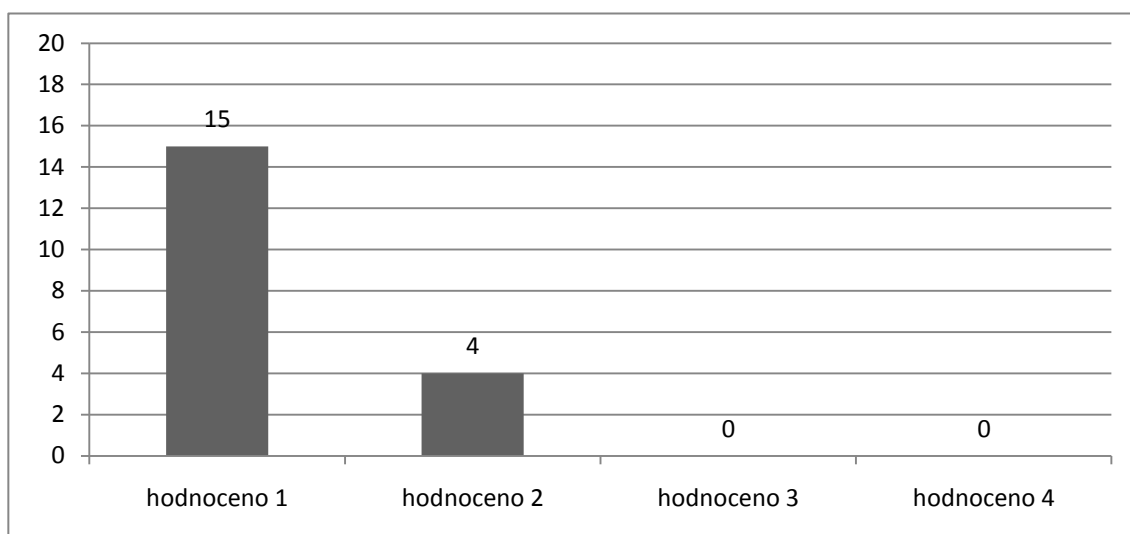
Graf 5 Je pro vás styl komunikace se školou dostačující?



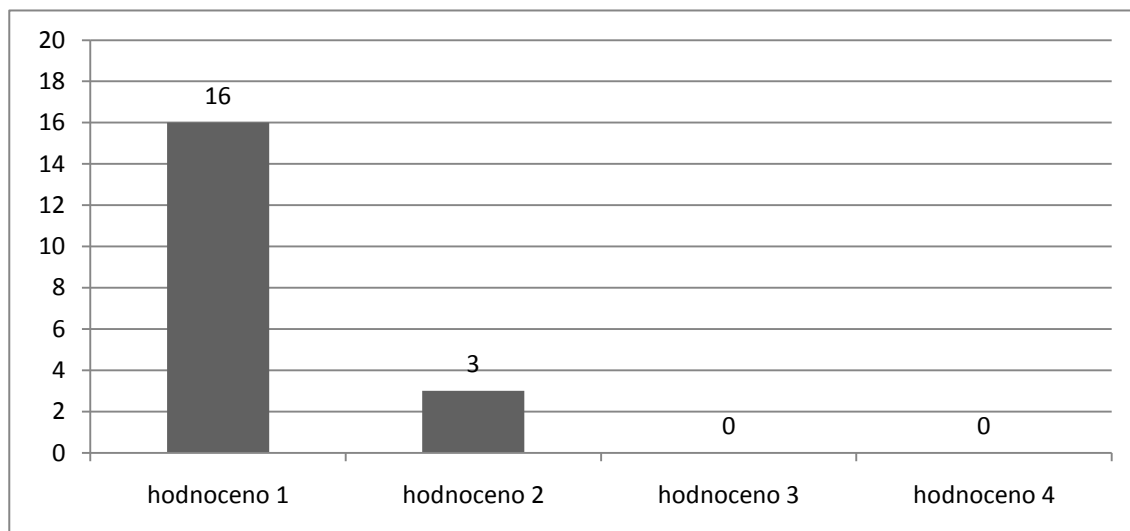
Graf 6 Považujete informační systém školy za dostatečný?



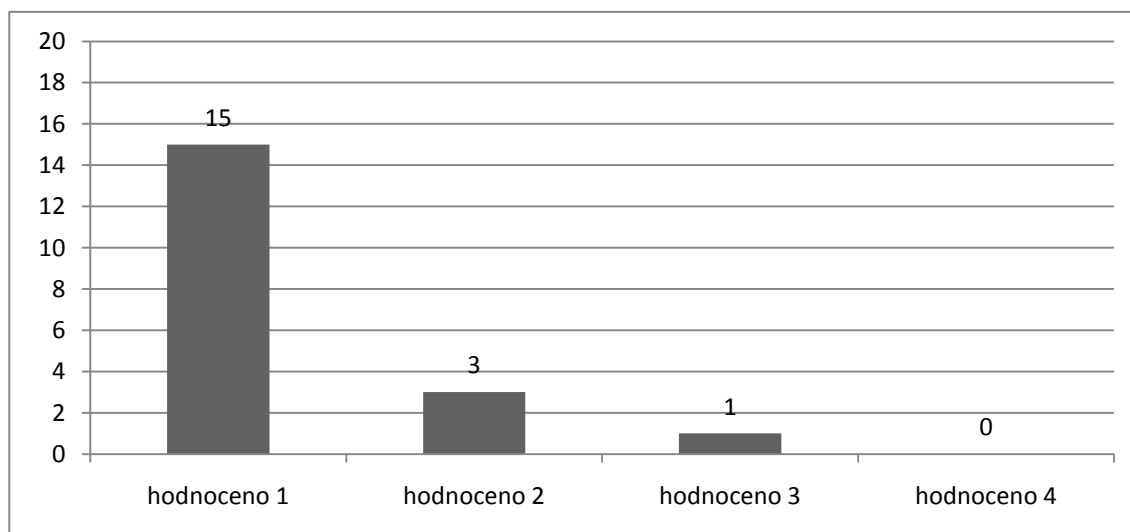
Graf 7 *Ohled na názory, potřeby a pocity rodičů*



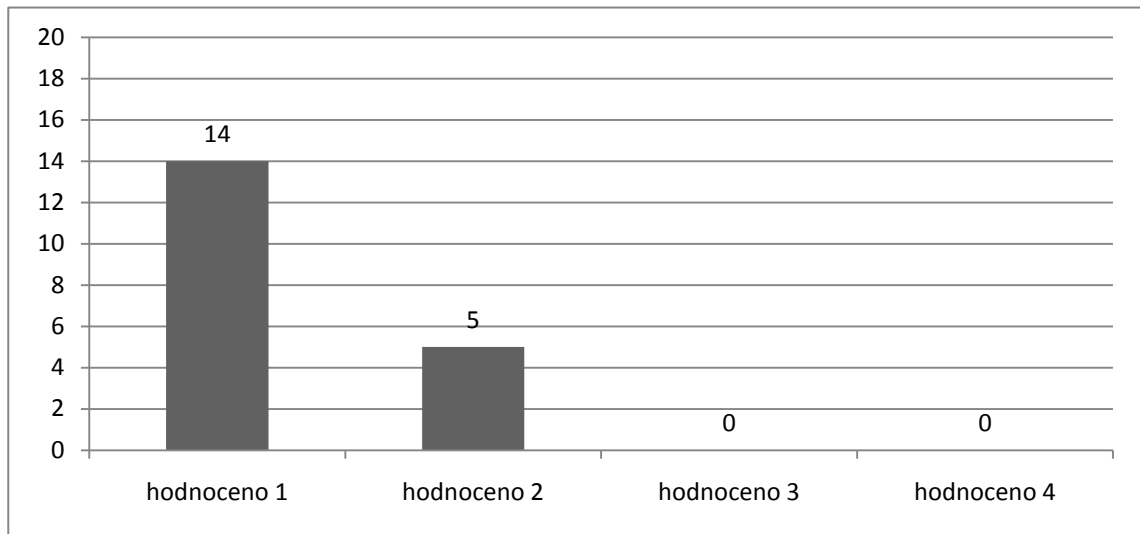
Graf 8 *Hodnocení kvality výuky*



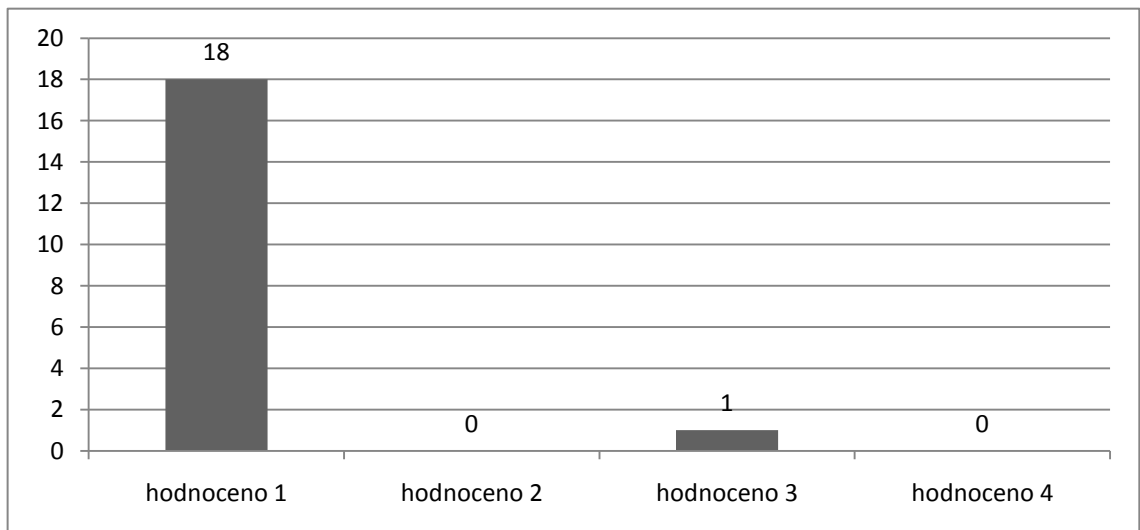
Graf 9 *Zájem žáků o učení a poznávání*



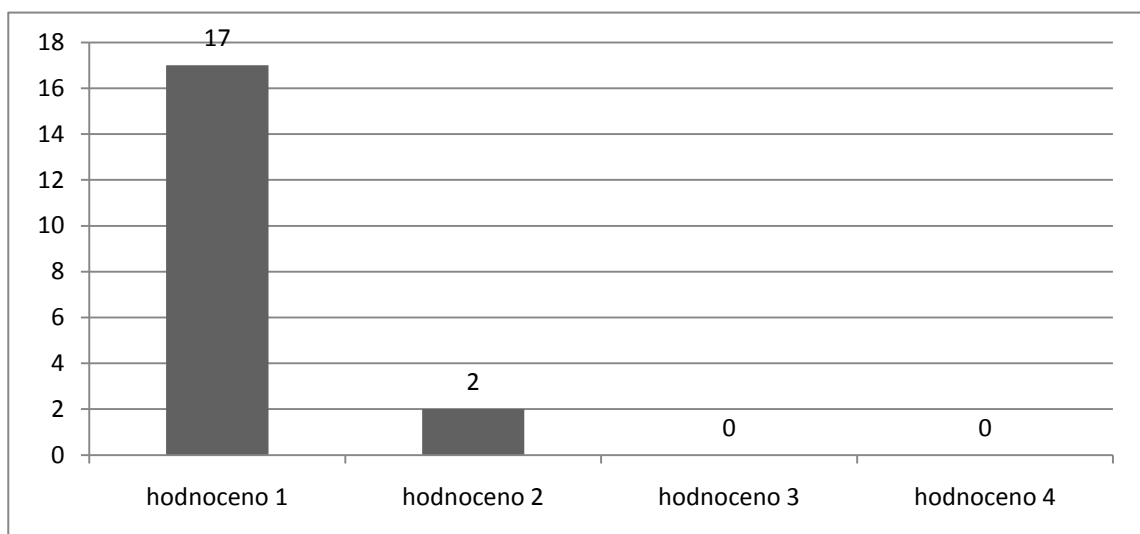
Graf 10 Materiální a technické vybavení školy



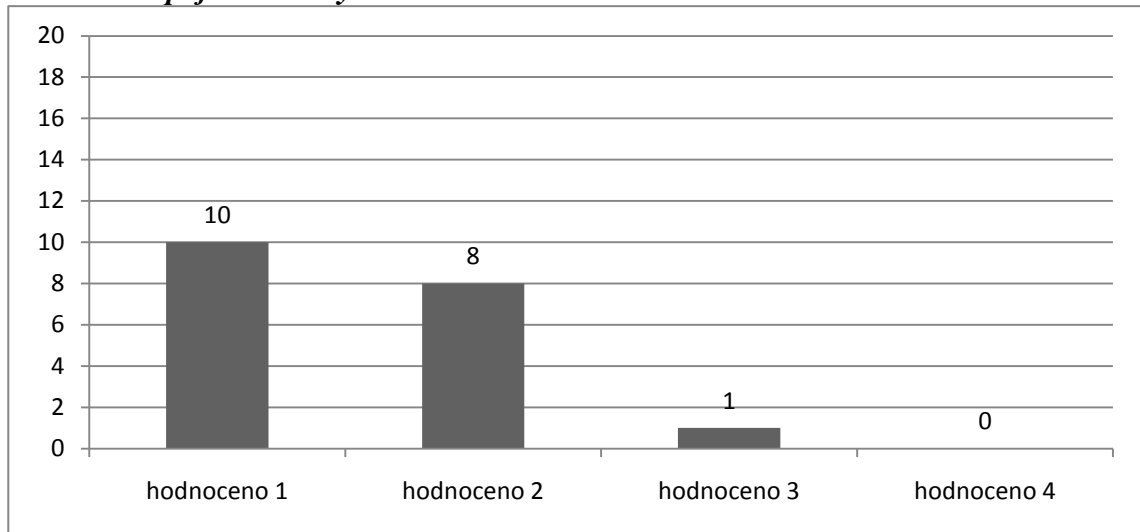
Graf 11 Důležitost školy v obci



Graf 12 Spokojenost s aktivitami školy



Graf 13 *Propojenost školy s obcí*



Graf 14 *Faktory rozhodující pro výběr školy*

