

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**PROCES SLUČOVÁNÍ PRÁVNÍCH SUBJEKTŮ  
A JEHO DOPAD DO ROZPOČTU ÚZEMNĚ  
SAMOSPRÁVNÉHO CELKU**

**Závěrečná bakalářská práce**

Autor:

Věra Weberová

Obor:

Školský management

Forma studia:

Kombinované studium, bakalářské

Vedoucí práce:

Ing. Stanislav Karabec, Ph. D.

Datum odevzdání práce:

14. dubna 2006

### **Čestné prohlášení**

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

Věra Weberová

### **Poděkování:**

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Stanislavu Karabecovi, Ph.D. a své kolegyni inspektorce PaedDr. Daně Egerové za pomoc při překladu anglického Summary.

## **Resumé**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou právní subjektivity příspěvkových organizací (škol a školských zařízení) a jejich slučování. Kromě teoretického úvodu o právní subjektivitě se práce zabývá problematikou fungování sloučeného právního subjektu z hlediska odborného (ředitelka jako manažer školy), z hlediska fungování mezilidských vztahů a dopadu do rozpočtu územně samosprávného celku.

## **Summary:**

The thesis aims to introduce to the problems of the legal entity of allowance organisations (school and school facilities) and its merging. The introductory part is intended to provide a theoretical framework concerning legal entity. In the next parts is explored the performance of the merging legal subject in the context of the following three aspects: head teacher as school manager, existing human relationships and impact on budget of territorial self-governing units.

## **Klíčová slova**

Právní subjektivita, slučování právních subjektů, kompetence zřizovatelů, zřizovací listina, jmenování statutárního zástupce, Národní program rozvoje vzdělávání v České republice tzv. Bílá kniha, Rámcový vzdělávací program, Školní vzdělávací program, řízení a hospodaření subjektu, osobnost manažera, styly vedení lidí, komunikace, SWOT analýza a Matice příležitostí a hrozeb.

## **Obsah:**

<b>1 Právní subjektivita</b>	5
1.1 Kompetence obcí, krajů	5
1.2 Náležitosti zřizovací listiny	6
1.3 Územně samosprávné celky	6
1.3 Jmenování statutárních orgánů školy	7
<b>2 Slučování právních subjektů</b>	7
2.1 Řídící styl ředitelky mateřské školy	10
2.2 Komunikace uvnitř školy z pozice ředitelky	11
<b>3 Cíl a úkoly výzkumu</b>	14
3.1 Popis výzkumného vzorku	15
3.2 Popis použitých metod	15
3.3. Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření	21
3.4 Organizační struktura mateřské školy	22
3.5 Analýza odpovědí	22
3.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	25
3.7 Výsledky shrnutí rozhovorů	25
3.8 SWOT analýza	27
3.9 Matice příležitostí a hrozeb	29
<b>4 Závěr výzkumu</b>	29
4.1 Diskuse	31
<b>5 Závěr</b>	32

## **1 Právní subjektivita**

Od 1. ledna 2003 se staly všechny školy (předškolní i školská zařízení) právními subjekty. Doposud mohly mít právní formu organizační složky obce pouze školy zřizované obcí.

Právní subjektivita škol mohla vzniknout různými způsoby podle konkrétních situací:

- *zřízení příspěvkové organizace* – vznik nové příspěvkové organizace, zřizovatel vydá zřizovací listinu,
- *sloučení příspěvkových organizací* – spojí se dvě nebo více příspěvkových organizací s tím, že jedna přebírá všechna práva a závazky slučovaných příspěvkových organizací, ostatní se ruší,
- *splynutí příspěvkových organizací* – spojí se dvě nebo více příspěvkových organizací s tím, že všechny zanikají a jejich práva a závazky přebírá nová příspěvková organizace, kterou zřizovatel zřídí,
- *rozdělení příspěvkové organizace* – místo jedné příspěvkové organizace vznikají dvě nebo více příspěvkových organizací s tím, že zřizovatel stanoví, jaká práva a závazky přebírají nové příspěvkové organizace od té původní.

### **1.1 Kompetence obcí, krajů**

Základní právní formou upravující hospodaření školy zřízené obcí je zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Upravuje otázky majetku škol, které ve své podstatě majetek nevlastní, hospodaří s majetkem, který jim obec „svěří“, o majetku účtují, odepisují ho. Zřizovatel pak takový majetek vede v podrozvahové evidenci. Obec tedy zřídí školu usnesením zastupitelstva a dále zastupitelstvo schválí zřizovací listinu. Vzhledem k tomu, že škola smí nakládat se svěřeným majetkem obce pouze v rozsahu práv, které jí zřizovatel povolil ve zřizovací listině, má tento dokument pro školu rozhodující význam.

## 1.2 Náležitosti zřizovací listiny

Zřizovací listina pro příspěvkové organizace (školy) by měla obsahovat tyto základní údaje:

1. úplný název zřizovatele,
2. název, sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo, název musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací,
3. vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti,
4. označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace,
5. vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití,
6. vymezení takových majetkových práv, která organizaci umožní, aby svěřený majetek, včetně majetku získaného její vlastní činností, spravovala pro hlavní účel, k němuž byla zřízena, zejména se uvedou práva a povinnosti spojené s jeho efektivním a ekonomickým využitím, podmínky např. pro pronájem svěřeného majetku jiným subjektům a podobně,
7. okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců, tato činnost se sleduje vždy odděleně a nesmí svým rozsahem narušovat plnění hlavních úkolů a účelů příspěvkové organizace,
8. vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.

## 1.3 Územně samosprávné celky

U územně samosprávných celků vykonává funkci zřizovatele:

- u obcí – *rada obce*, není-li rada je dělba kompetencí rady mezi starostou obce a zastupitelstvem obce,
- u městských částí Prahy – *rada městské části*,
- u krajů – *rada kraje*,

- u hlavního města Prahy – *rada hlavního města*.

Zřizovatel v oblasti hospodaření příspěvkových organizací má především tyto kompetence:

1. poskytuje příspěvek na provoz,
2. upravuje využití zisku z doplňkové činnosti příspěvkové organizace k jiným účelům,
3. odvody příspěvkové organizace do rozpočtu zřizovatele,
4. zprostředkování vztahu rozpočtu příspěvkové organizace ke státnímu rozpočtu,
5. schvalování hospodářského výsledku,
6. investiční dotace zřizovatele do investičního fondu příspěvkové organizace,
7. vyjadřuje souhlas s použitím prostředků investičního fondu na opravy nemovitého majetku,
8. vyjadřuje souhlas se smlouvami o půjčce či úvěru, s přijetím závazku ručitele, s nákupem na splátky, akcií a cenných papírů apod.

## **1.4 Jmenování statutárních orgánů školy**

Mezi základní kompetence zřizovatele patří i jmenování ředitele příspěvkové organizace. U škol zřízených obcí nebo krajem jmenuje a odvolává ředitele příspěvkové organizace rada obce nebo kraje. Tam, kde není ustanovena rada, jmenuje ředitele starosta obce.

## **2 Slučování právních subjektů**

V námi sledovaném případě jde o sloučení čtyř samostatných právních subjektů (mateřských škol) na území jednoho města, které čítá cca 15 000 obyvatel. Vznikl tak jeden právní subjekt se třemi odloučenými pracovišti.

V takto vzniklém subjektu nadále pracují všichni zaměstnanci, kteří dosud pracovali v samostatných právních subjektech. Toto sloučení tedy přineslo řadu otázek, na které lze pohlížet z různých hledisek, například důsledky sloučení právních subjektů z hlediska zaměření sloučeného subjektu ve školním vzdělávacím programu (ŠVP), z hlediska

mezilidských vztahů, autority ředitelky školy, jejího jednání se zaměstnanci, s rodiči a veřejností a v neposlední řadě i z hlediska zřizovatele (obce). Řada problémů je velmi široká a tato práce se zaměří pouze na některé z nich.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, tzv. Bílá kniha, a nový školský zákon zařadil školská zařízení mateřské školy mezi školy, tedy jde o součást vzdělávacího systému České republiky. Kurikulární reformy jsou vytvářeny ve dvou úrovních. První úroveň je úroveň státní. Je představována kurikulárními dokumenty (Národní program vzdělávání a Rámcové vzdělávací programy) a vymezuje závazné rámce pro jednotlivé etapy vzdělávání. Druhou úrovní je úroveň školní. Ta představuje školní vzdělávací programy, podle nichž každá škola a školské zařízení individuálně uskutečňuje vzdělávání ve svém zařízení.

Školní vzdělávací program, jak už bylo řečeno, sestavuje každá škola individuálně. Je tedy plně v kompetenci pedagogů. Zvolí si svobodně koncepční záměr své školy, dají mu konkrétní obsah a způsob struktury a plánování. Pedagogové volí metody a prostředky i vnitřní organizační strukturu realizace. Odpovědnost za zpracování a realizaci takto utvořeného školního vzdělávacího programu nese ředitelka školy.

Vystává tak otázka, zda u sloučených právních subjektů, které měly vytvořeny své konkrétní školní vzdělávací programy (ŠVP), současná ředitelka dokáže ŠVP sjednotit pro všechna svá pracoviště a co je důležité, aby tento program „vzali za svůj“ všichni zaměstnanci školy. Hlavní úkoly, které na ředitelku čekají v této souvislosti se dají shrnout do těchto bodů:

1. Sjednotit podmínky jednotlivých provozů všech pracovišť (úprava pracovní doby, organizační řád pracovišť, doba výdeje jídel, omlouvání absence dětí, zápisy do mateřské školy apod.).
2. Vzít v úvahu rozličné potřeby rodičů dětí (rozdílná poloha místa odloučených pracovišť, pracovní doba rodičů apod.).
3. Pracovní klima v jednotlivých odloučených pracovištích (vztahy mezi zaměstnanci, vztahy bývalých ředitelek mateřských škol – v současné době vedoucích učitelek apod.).



4. Zajistit, aby odloučená pracoviště neztratila svou identitu, zachovala si konkurenční prostředí, umožnila rodičům dětí výběr mezi jednotlivými pracovišti, zajistit, aby byly nadále respektovány tradice, zvyky a zvláštnosti odloučených pracovišť.
5. Zaměřit se na to, aby rodiče nepostrádali denní komunikaci s ředitelkou mateřské školy.

Další otázka může znít, zda se důsledky sloučení více mateřských škol projeví v řídicí a kontrolní práci ředitelky mateřské školy. Podle nařízení vlády, kterým se stanoví míra vyučovací povinnosti učitelů a míra povinností výchovné práce ostatních výchovných pracovníků ve školství, není dořešena míra výchovné práce ředitelky mateřské školy nad 7 tříd. Uvádí se, že ředitelka má přímý úvazek výchovné práce u dětí při 7 a více třídách 13 hodin týdně. Námi uvedený subjekt má 16 tříd. Jaký tedy bude úvazek ředitelky?

Také je nutné zachovat při udržení kvality sloučeného subjektu míru vyučovací povinnosti učitelek. Ředitelka mateřské školy zodpovídá za pedagogickou úroveň školy na všech svých odloučených pracovištích, a to i tehdy, je-li v nich jmenována zástupkyně.

Přímá výchovná práce ředitelky není jedinou povinností. Dalšími jsou například plánování a tvorba koncepce školy, řízení školy, kontrolní činnost, hospitace u všech pedagogických pracovníků, organizování týdenních a měsíčních pedagogických, provozních a operativních porad, personalistika, spolupráce s jinými subjekty, hospodaření s finančními prostředky atd.

Další otázka by mohla vyvstat v oblasti hospodaření s finančními prostředky a v ekonomice. Předně je tu otázka šetření finančních prostředků z pohledu zřizovatele. Ten je přesvědčen, že sloučením více mateřských škol do jednoho právního subjektu ušetří finanční prostředky (jednotlivé právní subjekty jsou považovány za příliš drahé). Zřizovatel vidí úsporu: v šetření energiemi, lepší hospodaření s finančními prostředky v promyšlených plánech, které firmy si ředitelka mateřské školy najme na případné opravy apod. Na návrh ředitelky byla zajištěna firma na zpracování mezd a mzdové agendy. Ekonom a účetní pro školu jako právní subjekt byl určen obcí (zřizovatelem). I v tomto bodě je vidět snaha o úsporu finančních prostředků zřizovatelem. Jde též o snahu více kontrolovat hospodaření a účetnictví subjektu. Je však možnost, že se naopak účetnictví stane méně průhledným a pracovníci školy nebudou pociťovat přímou zainteresovanost na jednotlivých výdajích mateřské školy. Mohlo by se jednat též o preferenci některých odloučených pracovišť, jiná mohou být naopak opomíjena. Řízení sloučeného právního subjektu může vzdáleně připomínat funkci malého školského úřadu.

## 2.1 Řídící styl ředitelky mateřské školy

V řízení jakéhokoliv právního subjektu, to znamená i mateřské školy, je nesmírně důležitá osobnost ředitele nebo ředitelky. Předností ředitelky, která byla zvolena do funkce na základě konkursního řízení, byla ta, že velmi dobře znala prostředí všech mateřských škol sloučených do jednoho právního subjektu. Znala klima škol. Na jedné z nich pracovala jako učitelka a později jako zástupkyně ředitelky a pak též na postu ředitelky. Osobní zkušenost prožitá v pozici řadového pracovníka je velmi cenná, ale přináší to i řadu problémů. Rozumné je postupně přesvědčit nový pedagogický sbor o tom, že činy nové ředitelky školy mají svoji konzistenci, že styl činnosti, který zavedla nebo zavádí, má smysl a prospívá práci školy.

Důležité také je, jak ředitelka vnímá svoji vedoucí funkci. Pokud vnímá svou úlohu jako službu škole k vytváření optimálních podmínek pro práci učitelů i dětí mateřské školy a dokáže o tom přesvědčit i členy pedagogického sboru a ostatní pracovníky, má všechny předpoklady k tomu, aby si vybuodovala přirozenou autoritu.

Přirozenou autoritu si nesporně získá dobrý manažer, který dokáže vytvořit podmínky pro spolupráci, je vnímavý k problémům zaměstnanců i dětí v mateřské škole, který však umí být rozumně náročný a přitom citlivý a v neposlední řadě má charisma, jímž oslovuje lidi ve svém okolí.

*„Vůdce je nejlepší, když o něm lidé téměř nevědí, méně dobrý, když ho lidé poslouchají a velebí, a nejhorší, když jím pohrdají. O dobrém vůdci však, který mluví zřídka, u jeho práce skončené, cíle naplněného, všichni řeknou: „Sami jsme to zvládli.““*

Lao'c v citaci C. R. Rogerse

Je známo, že v organizaci dochází po určité době k ustrnutí na místě, vše se stane zcela rutinní, vše se dostane do zaběhlých kolejí, pokud se před organizací neobjeví nový úkol nebo problém, který mobilizuje všechny její síly. Rozumné vedení školy by mělo vždy po určité době přijít s novým a vždy o něco náročnějším programem, pro který získá spolupracovníky. Významným elementem pro styl řídicí práce je vymezení priorit, delegování části svých pravomocí a povinností na další pracovníky a vypracování systému hodnocení práce jednotlivých pracovníků školy.

Důležité také je, aby ředitelka školy včas rozpoznala neklid v řadách učitelek a ostatních pracovníků, narůstání konfliktů a rozpoznala syndrom vyhoření, který vede k trvalé únavě, ztrátě zájmu a motivace k další práci.

Ředitelka školy podle své osobnostní charakteristiky může používat různé styly vedení svých zaměstnanců.

Například může používat styl *úřední*. Tento styl charakterizuje byrokracie, minimální odpovědnost s minimálním úsilím a nasazením, vymezuje úkoly, úlohy a role, nezasahuje do průběhu práce.

Dalším stylem vedení lidí může být styl *laskavý*, v němž hrají roli pocity podřízených. Taková ředitelka sází na uspokojení všech zaměstnanců, deleguje pravomoci a část svých povinností na ostatní pracovníky, dává jim důvěru, vyjadřuje pochvaly, ale nekárá. Používá pochvaly a odměny a přesvědčování. Osoba ředitelky nechce konflikty, spory, nechce jim vzdorovat ani čelit.

*Mocenský* styl řízení zaměstnanců využívá ředitelka, která přiděluje úkoly, vydává rozkazy, city a pocity nebere na vědomí. Je orientována na úkoly a jejich plnění, vše kontroluje.

Naopak pro ředitelku školy, která využívá *demokratický* styl vedení lidí, je charakteristická pozornost, diplomatické jednání, uměřenost, přístup ke konfliktům a ústupnost ze svých pozic pro zdůraznění předností jiných zaměstnanců. Určuje a stanovuje cíle školy, ale nevyžaduje je u všech svých zaměstnanců. Těm, kteří jich nedosahují, nehrozí žádný postih nebo další motivace či přesvědčování, podporuje svým způsobem průměrnost.

*Týmový* styl vedení lidí je styl participativní, vyžaduje spoluúčast. Spolupracovníci se vědomě podílejí na zaměření a cílech školy, pracují kolektivně. Všichni jsou ochotni pozitivně přispět svým dílem ku prospěchu věci. Ředitelka školy se zabývá konflikty a stížnostmi, podporuje všechny návrhy, názory, i ty odlišné.

Každý z ředitelů má svůj styl řízení. Žádný ze stylů řízení lidí není lepší než ostatní. Jde o to vybrat vždy ten, který zajistí výkonnost ředitele. Každá situace a každý jednotlivý úkol ve škole vyžadují jiný styl řízení a tak jako existují různá řešení, tak existují i různé řídicí styly vedení lidí.

## **2.2 Komunikace uvnitř školy z pozice ředitelky**

*„Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“*

Argyle a Trower, 1979

Přesná definice komunikace neexistuje, nelze ani podat jednoduchý výklad pojmu komunikace. Všeobecně lze říci, že komunikace může být například proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému bodu (k příjemci) jako přenos nebo vytváření znalostí, nebo činit něco společným, společně něco sdílet.

Komunikace je velmi důležitou součástí v činnosti jakékoliv instituce, tudíž i školy. V řídicí práci ředitelky mateřské školy je obzvláště žádoucí, aby věděla, jak komunikovat se svými zaměstnanci a samozřejmě s okolím školy (rodiče dětí, zřizovatel, dodavatelé apod.).

V řídicí práci ředitelky školy se vyskytují převážně tři typy komunikace.

*Informující komunikace* je často doplněna dalšími dílčími cíli, samotný čistý akt informace se vyskytuje poměrně málo často.

*Zjišťující komunikace* je založená převážně na získávání informací, např. formou výzkumu, studií, konzultacemi. Důležitým prvkem jakékoliv komunikace je zpětná vazba.

*Komunikace přímo řídicí* je nejčastěji se vyskytující v práci ředitelky školy. Je to složka komunikace, která rozhodně převládá.

Komunikace všeobecně může plnit různé funkce. Je možné je shrnout do čtyř oblastí, důležitých pro práci ředitelky školy:

- *„informovat: předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit, (informativní funkce),*
- *instruovat: navést, zasvětit, naučit, dát recept, (instruktážní funkce),*
- *přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit, (persuazivní funkce),*
- *pobavit: rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat (funkce zábavní).“*

Vybíral, Z.: Psychologie lidské komunikace. Portál, s.r.o., Praha 2000, ISBN 80-7178-1-2

Komunikujeme různými způsoby, například *neverbálně* (mimoslovně), *verbálně* (slovy) a v neposlední řadě svými *činy* (svou aktivitou, jednáním a chováním).

Např. *neverbální komunikace* zahrnuje širokou oblast toho, co říkáme beze slov:

- „*gesty, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla,*
- *postoji těla,*
- *výrazy tváře (mimikou),*
- *pohledy očí,*
- *vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic,*
- *tělesným kontaktem,*
- *tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči,*
- *oblečením, zdobností, fyzickými a jinými aspekty vlastního zjevu.“*

Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Svoboda, Praha 1988 a jinde

Za *verbální komunikaci* je převážně považován dialog nebo rozhovor. Slovo dialog dnes synonymicky splývá se slovem rozhovor. Rozhovor je rozmluva dvou nebo více lidí na jedno či více témat (např. interview, konverzace, debata, diskuse, rozprava, pohovor, hádka atd.).

Velmi důležité je v každé komunikaci, tedy i v řídicí práci ředitelky školy tzv. *aktivní naslouchání*. Aktivní naslouchání vyvolává v hovořícím člověku pozitivní pocity. Člověk, který se svěruje se svým problémem, nápadem nebo stížností může pociťovat vděčnost, že je mu nasloucháno a přitom že není hodnocen či odsuzován.

Pro ředitelku školy je též důležité ovládat komunikaci s okolím školy, s veřejností, s rodiči dětí, zřizovatelem, ale i s občany obce, či města. Taková komunikace má často podobu oslovování nějakými produkty: tiskovinou, katalogem nabízených služeb, almanachem dětských prací a prací učitelek mateřské školy nebo televizním spotem v regionální televizi. Směrem k rodičům dětí lze nejlépe svou práci prezentovat na nástěnkách či vývěskách na veřejně přístupných místech, dále na pořádaných výstavách apod.. Je nutné dbát samozřejmě na aktualizaci takových prezentací. Většina škol a školských zařízení si již zvykla na

prezentace svých aktivit na webových stránkách. Internet je v tomto ohledu velmi využíván a neocenitelný pomocník.

Závěrem na téma komunikace lze konstatovat, že v každé komunikaci je nesmírně důležité, aby komunikace byla vždy pozitivní. Je zřejmé, že čím je slovní komunikace negativnější a více nahání strach, tím méně je druhý ochoten s ní souhlasit a rychleji na ni zapomene. Téměř každý záporný výrok jde přeformulovat tak, aby vyzněl pozitivně.

### **3 Cíl a úkoly výzkumu**

Obecným cílem výzkumného úkolu „proces slučování právních subjektů a jeho dopad do rozpočtu územně samosprávného celku“ bylo zjistit nebo posoudit jakým způsobem osoba ředitelky mateřské školy může ovlivnit jeho fungování v pedagogické oblasti, v oblasti řídicí a kontrolní, hospodářské a ekonomické.

Ve své práci jsem se zaměřila především na soubor faktorů, které mohou ovlivňovat fungování sloučeného právního subjektu, případně omezit jejich vliv, což by vedlo k zefektivnění práce v něm.

Ke splnění výše uvedeného cíle jsem si vybrané faktory ovlivňující fungování sloučeného právního subjektu rozdělila do dvou okruhů.

Do prvního okruhu jsem zařadila osobnost ředitelky mateřské školy, její vliv na úroveň pedagogické práce, způsoby vedení lidí a komunikaci.

Ve druhém okruhu jsem se zaměřila na hospodaření a část ekonomické oblasti týkající se finančních prostředků pro zajištění materiálně technického zabezpečení a finanční prostředky určené k ohodnocení kvalitních pedagogických pracovníků.

V prvním okruhu jsem si stanovila úkol objasnit tyto hypotézy:

- ředitelka mateřské školy podporuje individualitu, odlišnost a originalitu odloučených pracovišť,
- ředitelka mateřské školy může být vždy ve správný čas na správném místě,

- ředitelka mateřské školy musí být dobrou manažerkou, aby uměla vytvořit takové pracovní klima, které je inspirující a podněcující ke stále lepším pracovním výsledkům pro všechny pracovníky.

Ve druhém okruhu jsem si stanovila úkol objasnit tyto hypotézy:

- zjistit, zda má sloučený právní subjekt odpovídající materiálně technické možnosti ke svému fungování,
- zjistit, zda má sloučený právní subjekt dostatek finančních prostředků k odměňování kvalitních pedagogických pracovníků,
- zjistit, jaká je podpora sloučeného právního subjektu jeho zřizovatelem.

### **3.1 Popis výzkumného vzorku**

Výzkumný vzorek pro objasnění otázek prvního okruhu tvořili všichni zaměstnanci sloučeného právního subjektu včetně ředitelky mateřské školy, tzn. vedoucí učitelky, pedagogické pracovnice, vedoucí školních jídelen, vedoucí kuchařky, kuchařky a kuchaři, školnice a uklízečky.

Pro realizaci úkolů ve druhém okruhu jsem oslovila ředitelku mateřské školy a zřizovatele mateřské školy – pracovníci odboru školství města.

### **3.2 Popis použitých metod**

Pro ověření hypotéz stanovených k objasnění otázek prvního okruhu jsem zvolila metodu dotazníků. Pro realizaci úkolů a ověření hypotéz druhého okruhu jsem použila metodu rozhovoru a metodu pozorování.

*„Pozorování jako vědecká metoda, je cílevědomé, plánovité a soustavné vnímání výchovných jevů a procesů, které směřuje k odhalování podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti.“*

*Pozorování je koneckonců vždy pramenem poznání. Využito jako vědecká metoda se však výrazně odlišuje od pozorování, uplatňovaného v běžné každodenní praxi. Pozorování je vedeno určitou ideou a směřuje k jasně formulovanému cíli. Plánovitost a systematickosti je dalším charakteristickým rysem pozorování jako vědecké metody. Objektivnost jako charakteristický rys vědecké metody pozorování předpokládá pravdivé, přesné, příp. opakované vnímání výchovných jevů a procesů, jakož i přesný a objektivní záznam průběhu pozorování.“*

Skalková J.,: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha SPN, 1983

Pozorování je metoda, která výzkumného pracovníka uvádí do bezprostředního kontaktu s osobami, které zkoumá. V pedagogickém výzkumu je stavěna na první místo empirického výzkumu.

Její omezením je fakt, že jako metoda ryze empirická vychází ze smyslového poznání, seznamuje jen s vnějšími projevy jevů, zůstává jen u povrchu jevů. Proto musí být doplněna dalšími metodami. Nejčastěji se kombinuje s rozhovorem.

Pozorování může být příležitostné, nahodilé. Dochází k němu bez záměru, má pro vědecký výzkum význam tím, že upozorňuje na problémy. Na rozdíl od příležitostného pozorování má vědecké pozorování jasně vytýčený a předem stanovený cíl.

Pozorování může podle délky trvání být:

- krátkodobé, jednorázové – jev se pozoruje krátkou dobu,
- dlouhodobé – spočívá v pozorování jevu po určitou dobu v jistých intervalech, důležité je stanovení doby pozorování tak, aby bylo zajištěno pozorování jevů, které vedou k cíli.

Pozorování může být podle způsobu, jak se provádí:

- přímé – výzkumný pracovník sleduje pozorované jevy,
- nepřímé – výzkumný pracovník užívá výsledků pozorování, které prováděly jiné osoby.



Přímé pozorování může být ještě dále děleno na pozorování skryté nebo zjevné. Skryté pozorování lze provádět např. skrytou kamerou apod.

Zjevné pozorování může být buď zúčastněné nebo nezúčastněné. Při zúčastněném pozorování je výzkumný pracovník přímým aktivním účastníkem děje, tzn., že se účastní práce pozorované skupiny. Tento způsob pozorování se považuje za nejúčinnější. Na rozdíl od zúčastněného pozorování není při pozorování nezúčastněném výzkumný pracovník členem pozorované skupiny (např. hospítace vedoucích pracovníků apod.).

*„Při používání metody pozorování je nutné určit předmět pozorování a stanovit, jak se budou získávat data pozorování.“*

Skalková J.,: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha SPN, 1983

Každé pozorování je výběrové, ale vědecké pozorování musí výběr podřídít cíli, protože nelze zachytit všechny jevy. Stanovené jevy je však třeba zachycovat důsledně a systematicky.

K zachycení jevů slouží pozorovací arch připravený před pozorováním, který umožňuje kvantifikaci pozorování, a tím i použití statistických metod při analýze.

Pozorovací protokol se zpracovává podle pozorovacího archu, nebo přímo při pozorování, které lze často vyjádřit tabulkou. Schéma vedení protokolu je závislé na technických prostředcích a počtu pozorovatelů.

Ke kvantifikaci pozorovaných jevů se používá hodnotících škál, jejichž princip spočívá v přiřazení určitého stupně vlastnosti ke každé položce tak, že umožňuje měřit. Hodnotících stupňů se doporučuje optimálně stanovit 5 – 9. V praxi se však využívají škály s počtem stupňů od dvou do dvaceti.

Pozorování jako náročná metoda vyžaduje náležitou přípravu pozorovatele. Je nutné předem se seznámit s pozorovaným jevem a důkladně promyslet metodu záznamu výsledků. Pozorovatel nesmí přistoupit k pozorování zatížen předsudky a musí mít schopnost pochopit

příčinné vztahy a důsledky. Stále musí mít na zřeteli fakt, že jeho přítomnost může narušit přirozený průběh pozorovaných jevů.

Kladem metody pozorování je, že bezprostředně odráží skutečnost v její přirozené podobě.

*„Omezení pozorování spočívá v tom, že nelze většinou předpovídat, kdy bude z hlediska sledovaného problému probíhat něco podstatného, důležitého. Některé jevy a situace nejsou pozorování dostupné.“*

Skalková J.,: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha SPN, 1983

Nevýhodou metody pozorování je velká pracnost zpracování zjištěných dat a malá rychlost jejich sběru. Proto je nutné záznamy alespoň předběžně zpracovat ihned po provedeném pozorování.

Při výzkumu jsem použila krátkodobého, jednorázového pozorování a přímého pozorování vzhledem ke krátkému časovému úseku.

Metodu pozorování jsem kombinovala s rozhovorem.

*„Metoda rozhovoru (interview) rovněž patří k těm metodám společenských věd, kdy shromažďování dat je založeno na přímém dotazování, tj. verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta.“*

Skalková J.,: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha SPN, 1983

Při použití metody rozhovoru se potřebné informace od respondentů získávají záměrně cílenými otázkami v přímé sociální interakci. K odhalení jevů, které nelze zjistit jinými metodami, musí výzkumný pracovník navázat osobní kontakt s respondentem, vytvořit ovzduší důvěry. Musí však dbát na to, aby se respondent nenechal ovlivnit sociálně osobními vztahy nebo způsobem dotazování.

Druhy a formy rozhovoru jsou voleny podle jeho zaměření. Při individuální formě rozhovoru hovoří výzkumný pracovník s jedním respondentem. Při skupinovém rozhovoru orientuje výzkumný pracovník své dotazy na menší skupiny respondentů. Musí však počítat s tím, že informace, které tu získá, mohou být vzájemně ovlivněny.

Podle struktury otázek rozlišujeme rozhovor standardizovaný (řízený) a nestandardizovaný (volný). Standardizovaný rozhovor je předem naplánován a propracován podrobnou osnovou. Znění a pořadí otázek je přesně určeno a předem připraveno. Jeho výsledky se lépe zpracovávají, ale může vést k získání nepřesných a neúplných údajů.

Nestandardizovaný rozhovor je charakterizován zpracováním tematiky otázek pouze formou bodů nebo základních položek. Průběh rozhovoru má individuální ráz, může se obměňovat, upřesňovat, k nejdůležitějším otázkám se výzkumný pracovník může vracet, dotazy může opakovat, dávat rozšiřující otázky apod. Způsob vedení nestandardizovaného rozhovoru způsobuje větší obtížnost zpracování.

V praxi se často používá, a také se obvykle pokládá za nejvhodnější, polostandardizovaný rozhovor, který kombinuje přednosti obou výše uvedených typů. Základním požadavkem je pokládat otázky tak, aby získané údaje skutečně ověřovaly danou hypotézu.

Při použití metody rozhovoru je velmi významná úroveň přípravy rozhovoru.

*„V přípravné etapě výzkumný pracovník vymezí jasně problém, k němuž je rozhovor zaměřen a určí vzorek respondentů, zvolí typ rozhovoru a vypracuje plán.“*

Skalková J.,: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha SPN, 1983

Při rozhovoru je mimořádně důležitá otázka motivace respondenta. Existuje všeobecný souhlas s tím, že motivace dotazovaného a jeho ochota vypovídat je prvořadou podmínkou úspěšného sbírání dat. V rozhovoru sleduje výzkumný pracovník i veškeré neslovní nebo slova doprovázející projevy respondenta. Mimoverbální projevy a chování respondenta jsou doprovodnými znaky i součástmi každého verbálního projevu. Tyto projevy mohou výzkumnému pracovníkovi naznačit i další problémy, jimž by měl věnovat pozornost. Sledování těchto projevů usnadňuje použití techniky při záznamu rozhovoru (např. magnetofon).

*„Je nutné však dbát na to, aby přítomnost technického zařízení negativně neovlivňovala respondenta.“*

Skalková J.,: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha SPN, 1983

Při výzkumu jsem použila rozhovorů polostandardizovaných. Navázání kontaktu s ředitelkou mateřské školy jsem měla ulehčeno v tom, že nešlo o osobu neznámou. V případě zřizovatele – pracovnice odboru školství města bylo navázání kontaktu ztíženo neznalostí osoby, se kterou měl rozhovor probíhat.

Pro ověření hypotéz k objasnění otázek prvního okruhu jsem použila dotazník.

*„Je to metoda, která shromažďování dat zakládá na dotazování osob, charakterizuje se tím, že je určena pro hromadné získávání údajů.“*

Skalková J.,: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha SPN, 1983

Validita údajů získaných dotazníkem je ovlivňována správnou formulací otázek. Otázky musí být zaměřeny na podstatné stránky zkoumaných jevů a procesů a musí být formulovány tak, aby je pochopili ti, co na ně odpovídají, a aby bylo možné odpovídat jednoduše a jednoznačně. Musí být formulovány tak, aby nepůsobily sugestivně a aby nevyžadovaly vědomosti či informace, které dotazovaní nemají.

Otázky, obecněji položky dotazníku, mohou být buď otevřené (nestrukturované), nebo uzavřené (strukturované). U *otevřených otázek* (položek) volí délku odpovědi sám respondent, neboť tyto položky neurčují podrobněji ani obsah ani formu jeho odpovědi.

Na rozdíl od *otevřených otázek* (položek) nabízejí *uzavřené položky* respondentovi volbu mezi dvěma nebo více alternativami.

V dotazníku se mohou používat i položky *škálové*, kdy respondent vybírá z nabízených a přesně formulovaných odpovědí.

Možnosti dotazníku ovlivňuje i subjektivní faktor, a to je ochota odpovídat. Přiměřená pozitivní motivace při jeho vyplňování a použití je důležitým metodickým požadavkem.

Požadavky výzkumu ovlivňují požadavky na konstrukci dotazníku. V praxi se používají dotazníky *strukturované* (dotazník s uzavřenými otázkami), *nestrukturované* (dotazník s otevřenými otázkami) a *smíšené*. Spolehlivost dotazníku lze zvýšit tím, že se autor

dotazníku dotazuje na tutéž informaci různými položkami. Velký počet položek vede často k povrchnímu zodpovězení, proto by položek nemělo být příliš mnoho.

*„Dotazník je vhodné používat tehdy, jestliže sledované otázky nelze vyjasnit pomocí žádné jiné metody.“*

Skalková J.: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha SPN, 1983

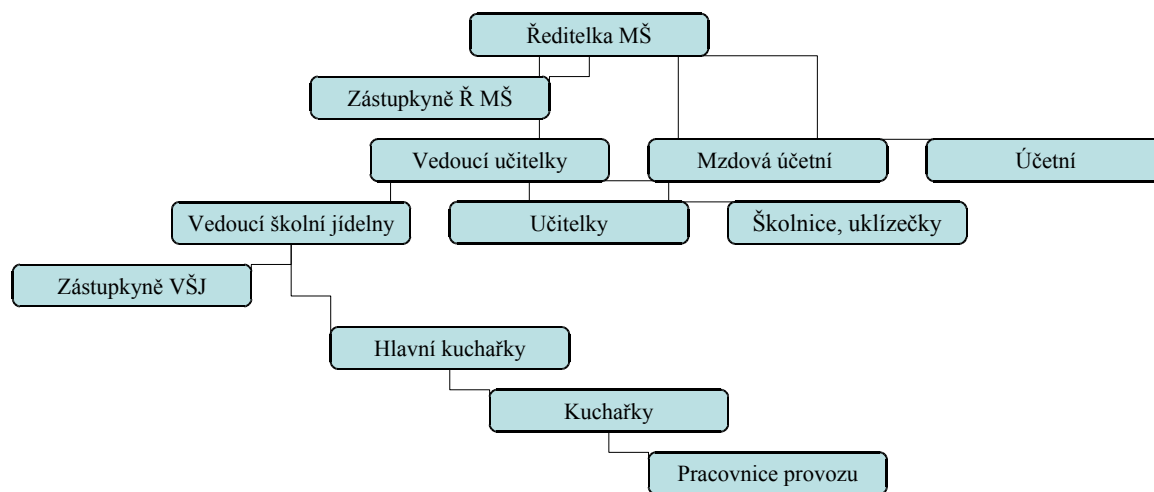
Pro ověřování hypotéz stanovených k objasnění otázek prvního okruhu jsem zkonstruovala strukturovaný dotazník se 40 uzavřenými položkami. Znění dotazníku příkládám v příloze.

### 3.3 Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření

Ve sloučeném právním subjektu mateřské školy pracovalo v době výzkumného šetření 50 pracovníků. Z toho 30 pedagogických pracovníků (včetně ředitelky MŠ, zástupkyně ředitelky a tří vedoucích učitelek) a 20 ostatních nepedagogických pracovníků.

	<b>Charakteristika pracovní činnosti</b>	<b>Počet pracovníků</b>
1.	Ředitelka mateřské školy	1
2.	Zástupkyně ředitelky MŠ	1
3.	Vedoucí učitelka	3
4.	Učitelka	25
5.	Vedoucí školní jídelny	1
6.	Zástupkyně vedoucí školní jídelny	1
6.	Vedoucí kuchařka	4
7.	Kuchařka	6
8.	Provozní síla v kuchyni	2
9.	Školník (ice)	3
10.	Uklízečky	3

### 3.4 Organizační struktura mateřské školy



Dotazník byl rozdán všem 50 pracovníkům mateřské školy. Vyplněných a vrácených dotazníků bylo 48, tj. 96 % návratnosti všech dotazníků. Odpovědi v dotaznících lze srovnat do tabulky Analýza odpovědí na dotazníkové šetření (vyjádřeno v procentech), která je uvedena v příloze.

### 3.5 Analýza odpovědí

Číslo otázky	ANO (%)	NE (%)	Spíše ANO (%)	Spíše NE (%)
1.	62,5	37,5	0	0
2.	37,5	62,5	0	0
3.	100	0	0	0
4.	66,6	0	20,8	12,6
5.	10,5	0	41,6	47,9
6.	0	83,3	6,2	10,5
7.	60,4	4,2	33,3	2,1

8.	100	0	0	0
9.	0	0	0	0
10.	0	0	0	0
11.	0	0	0	0
12.	81,3	0	18,7	0
13.	8,3	66,6	0	25,1
14.	4,2	83,3	0	12,5
15.	66,7	0	20,8	12,5
16.	70,8	0	20,8	8,4
17.	100	0	0	0
18.	85,4	0	0	14,6
19.	100	0	0	0
20.	62,5	0	37,5	0
21.	85,4	0	14,6	0
22.	100	0	0	0
23.	70,8	4,2	20,8	4,2
24.	64,6	16,6	16,6	2,2
25.	83,3	0	16,7	0
26.	0	83,3	0	16,7
27.	66,7	0	20,8	12,5
28.	52,8	5,6	20,8	20,8
29.	83,3	2,1	9	5,6
30.	83,3	0	16,7	0
31.	41,6	20,8	10,5	27,1
32.	72,9	16,6	10,5	0
33.	60,4	0	20,8	18,8
34.	85,4	0	14,6	0
35.	4,1	85,4	0	10,5
36.	83,3	0	16,7	0
37.	87,5	0	12,5	0
38.	41,6	20,8	18,8	18,8
39.	83,3	0	10,5	6,2
40.	85,4	0	14,6	0

K objasnění první hypotézy, zda ředitelka mateřské školy podporuje individualitu, odlišnost a originalitu odloučených pracovišť, bylo zapotřebí odpovědět na otázku: zda spočívá úspěšná práce sloučeného právního subjektu v oblasti pedagogické v osobnosti ředitelky mateřské školy? První hypotéza vycházela z předpokladu, že ředitelka mateřské školy bude tuto odlišnost, originalitu a individualitu odloučených pracovišť podporovat i v oblasti pedagogické.

Jak vyplývá ze zjištěných údajů, je velmi důležité pro úspěšnou práci mateřské školy, aby byla individualita odloučených pracovišť uznávána a podporována. To znamená, že

pracovníci v dotazníkovém šetření odpovídali na otázky (č. 4. – 14.) zjišťující jejich pohled na sloučení např. zda panovala obava ze slučování, jestli se jejich obavy potvrdily, zda viděli nějaké klady ve sloučení a jestli se tyto naplnily, zda si odloučená pracoviště ponechala svou identitu, odlišnost a individualitu, a v té souvislosti i své zaměření ve školním vzdělávacím programu. Hodnocení pracovníků vyznělo velmi kladně.

Obecná platnost první hypotézy se tedy potvrdila, to znamená, že pro mateřskou školu je velmi žádoucí podpora zdravé konkurence mezi odloučenými pracovišti, což má za následek umožnění výběru odloučených pracovišť mateřské školy pro rodiče dětí v jednom městě.

Druhá hypotéza vycházela z předpokladu, že ředitelka mateřské školy může být vždy ve správný čas na správném místě. Bylo nutné odpovědět na otázku: zda úspěšná práce sloučeného právního subjektu spočívá ve zvoleném stylu řízení a vedení lidí, který si ředitelka mateřské školy zvolila, nebo který uplatňuje? K ověření této hypotézy byly sledovány v dotazníkovém šetření odpovědi na otázky, které umožňovaly zjistit názory pracovníků na vedení mateřské školy, na delegování pravomocí ředitelkou mateřské školy, na pracovní klima, na spoluúčast na vedení, na informovanost a fungující strukturu pracoviště.

Podle odpovědí na tyto otázky (č. 15., 24. - 30.) lze konstatovat, že ředitelka mateřské školy nemůže být vždy tam, kde je její přítomnost zapotřebí. Kvalitním informačním systémem a správným delegováním části svých povinností a pravomocí na ostatní pracovníky vedení subjektu lze tento jev eliminovat do té míry, že pracovníci mateřské školy nepociťují a nevnímají tento jev jako negativní.

Jak je patrné z výzkumu, druhá hypotéza se nepotvrdila, avšak kvalitním řízením a vedením lidí ředitelkou mateřské školy, jsou v tomto případě důsledky a dopady nepotvrzené hypotézy minimalizovány.

Třetí hypotézou byl předpoklad, že ředitelka mateřské školy musí být dobrou manažerkou, aby uměla vytvořit pracovní klima, které je inspirující a podněcující ke stále lepším pracovním výsledkům pro všechny pracovníky. Bylo nutné objasnit tuto otázku: spočívá úspěšná práce sloučeného právního subjektu ve znalosti umění komunikace ředitelky mateřské školy s pracovníky? Z výsledků dotazníkového šetření (otázky č. 16. – 23., 31. –



40.) vyplývá, že pro pracovníky mateřské školy je velmi důležité, jak se změnilo pracovní klima na pracovištích, jaký je informační systém a hodnocení pracovníků, zda jsou pro pracovníky vytvářeny možnosti dalšího rozvoje a zvyšování kvalifikace či odbornosti. Důležitým faktorem pro pracovníky je také fungující struktura organizace a důvěra ve vedení mateřské školy. Pro toto vše je nespornou podmínkou úspěšnosti ředitelky mateřské školy zvládnout umění komunikovat se svými podřízenými a spolupracovníky. Dbát na to, aby její jednání bylo vždy nestranné, vedené z nadhledu, empatické a hlavně konstruktivní. Obecná platnost třetí hypotézy se tedy potvrdila.

### **3.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Shrneme-li získané výsledky, které vyplývají z dotazníků, lze obecně konstatovat, že:

- osobnost ředitelky je klíčovým faktorem ovlivňujícím fungování právního subjektu,
- je velmi důležitý zvolený styl řízení a vedení lidí, který uplatňuje ředitelka právního subjektu,
- komunikace ředitelky směrem k pracovníkům je velmi citlivě vnímána a sledována,
- pro úspěšné fungování právního subjektu je prvořadá spokojenost pracovníků, jejich motivace a odměňování a také rovný přístup ze strany ředitelky,
- jistota pracovníků spočívá v jasné koncepci a zaměření právního subjektu a v jasně stanovených pravomocích a kompetencích,
- pracovní klima na všech odloučených pracovištích je důležité natolik, že z větší části dokáže ovlivnit pracovníky v tom smyslu, že inspiruje a podněcuje každého pracovníka ke stále lepším a kvalitnějším pracovním výsledkům.

### **3.7 Shrnutí výsledků rozhovorů**

Ve druhém okruhu otázek jsem si stanovila za cíl zjistit, zda má sloučený právní subjekt odpovídající materiálně technické zabezpečení pro svou práci. Z rozhovoru se zřizovatelem a ředitelkou mateřské školy vyplývá, že:

- zřizovatel především vnímá ujednacení ekonomických agend právního subjektu, vidí pozitiva hlavně v koncepčnosti správy majetku města, jeho obnovy a rozšiřování

pořizováním drobného hospodářského investičního majetku a hmotného investičního majetku (nákupy, investice, ...). Pro zřizovatele je jednodušší pracovat a případné problémy řešit pouze s jednou ředitelkou mateřské školy než se čtyřmi, jak tomu bylo v minulosti, také se jednodušeji nastavují priority právního subjektu. Jde především o rekonstrukci budov a opravy majetku města.

- pro ředitelku mateřské školy znamená materiálně technické zabezpečení hlavně sestavení plánu postupné rekonstrukce budov všech odloučených pracovišť v součinnosti se zřizovatelem, operativní sledování priorit rekonstrukcí a oprav, operativní řešení havarijních a mezních situací (např. prasklé vodovodní potrubí). Pokud se týká pomůcek pro výuku a výchovu dětí v mateřské škole, je finančních prostředků dostatek.

Dále jsem se snažila zjistit, zda má sloučený právní subjekt dostatek finančních prostředků k odměňování kvalitních pracovníků, ať pedagogických nebo nepedagogických, což se odráží v úspěšnosti a kvalitě práce mateřské školy. Z rozhovoru s ředitelkou mateřské školy a posléze i se zřizovatelem lze konstatovat, že:

- ředitelka mateřské školy hospodaří s finančními prostředky na mzdy, které jsou poskytovány krajským úřadem. V loňském roce 2005 nebyl rozpočet právního subjektu na platy dostačující, ředitelka nemohla vyplatit pracovníkům nenárokovou složku platu – osobní příplatek a odměny, a nebylo zohledněno ani množství odloučených pracovišť. Ředitelka neměla možnosti navýšení mzdových prostředků z jiných zdrojů. V současném roce 2006 je rozpočet právního subjektu příznivější. V dohodovacím řízení s krajským úřadem bylo zohledněno nejen množství odloučených pracovišť, ale i větší vzdálenosti mezi pracovišti a tudíž časová obtížnost. Bylo také zohledněno využití technického zařízení školní kuchyně jednoho odloučeného pracoviště k vaření obědů pro stacionář sociálních služeb v doplňkové činnosti.
- zřizovatel hodnotí zefektivnění použití mzdových prostředků přidělovaných krajským úřadem ze státního rozpočtu velmi kladně a s tím souvisí i zefektivnění využití pracovníků právního subjektu na jejich odloučených pracovištích (zejména v prázdninovém provozu). Zřizovatel dále povoluje v letošním roce 2006 poprvé

převod mzdových prostředků z rezervního fondu do fondu odměn, ze kterého pracovníci právního subjektu mohou čerpat mimořádné odměny.

Ve druhém okruhu otázek bylo důležité zodpovědět dotaz: jaká je podpora právního subjektu ze strany zřizovatele a zda je tato podpora vnímána jako dostatečná ze strany zřizovatele a ředitelky mateřské školy. Z rozhovoru vyplynulo, že:

- zřizovatel propaguje úspěšnou transformaci mateřských škol do jednoho právního subjektu, a to jak formou webových stránek města, tak formou otiskovaných článků a reportáží v místním zpravodaji. Podpora města spočívá také v umožňování mateřské škole se prezentovat v různých soutěžích a přehlídkách a vystoupeních např. při oslavách a slavnostních příležitostech města,
- ředitelka mateřské školy vidí spolupráci se zřizovatelem jako velmi prospěšnou a přínosnou z hlediska pomoci zřizovatele při řešení provozních a profesních otázek, ale i otázek týkajících se ekonomiky a dalšího rozvoje mateřské školy v dlouhodobém výhledu města. Ředitelka mateřské školy se v současné době snaží vytvořit vlastní webové stránky, které v letošním roce 2006 vzniknou.

### **3.8 SWOT analýza**

Ze všech zjištěných výsledků dotazníků, rozhovorů a pozorování, lze sestavit SWOT analýzu. Jde o metodu, podle které lze stanovit silné a slabé stránky subjektu, jeho příležitosti a možné hrozby.

#### **Obecný průběh SWOT analýzy**

Příprava:

- motivování a stanovení cíle analýzy,
- informace o subjektu (pracovišti, na kterém se analýza provádí),
- formulace kritérií analýzy,
- časový harmonogram.

#### **Sběr a třídění informací**

Zdroje informací:

- dotazníky, ankety,
- rozhovory,
- pozorování,
- písemné podklady,
- externí zdroje (např. materiály obecního, městského úřadu),
- informace získané z regionálních či jiných médií.

Dále je nutné personální zajištění, určení kompetencí, rozdělení práce, třídění informací, vyřazení nepotřebných informací a stanovení nutnosti dodatečných informací.

Výsledkem je posouzení silných a slabých stránek subjektu. Každé takové stránce bylo přiřazeno číslo podle pořadí, ve kterém byly stránky řazeny.

#### **Silné stránky:**

- sloučení do jednoho právního subjektu s odloučenými pracovišti (1),
- zdravá konkurence mezi odloučenými pracovišti (2),
- příznivé pracovní klima (3),
- funkční informační systém (4),
- správně nastavený systém hodnocení pracovníků (5),
- podpora dalšího vzdělávání, zvyšování odbornosti a kvalifikace všech pracovníků (6),
- přehledná organizační struktura pracoviště (delegování pracovníků) (7),
- důvěra ve vedení právního subjektu (8),
- vyrovnané pracovní vztahy (9),
- spolupráce mezi pracovníky (10),
- autorita ředitelky právního subjektu (11),
- pomoc a podpora zřizovatele právního subjektu (12).

#### **Slabé stránky:**

- konkurence mezi odloučenými pracovišti (13),
- nedostatek finančních prostředků (14),
- častá změna legislativy, protichůdné výklady předpisů (15),
- vybavenost pracovišť výpočetní technikou, pracovními pomůckami (16),
- externí účetní (vzdálenost, nepravidelnost předávání podkladů pro účetnictví) (17).

Po zpracování obou analýz (Dotazníku a Analýzy odpovědí) je možno přistoupit k posouzení příležitostí a hrozeb. K tomu byla využita *Maticе příležitostí a hrozeb*. Do ní se postupně vkládala čísla (1. – 17.) podle určených silných a slabých stránek pracoviště. V matici je možné silné a slabé stránky vidět z různých pohledů, které jsou ovlivněny různými jevy. Například podle toho, zda jde o ředitelku, pracovníky, zřizovatele nebo nezávislého pozorovatele. To, co se jeví z pohledu např. pracovníka jako silná stránka pracoviště, může být ředitelkou nebo jiným pozorovatelem či zřizovatelem vnímáno naopak jako stránka slabá. Taktéž příležitosti a hrozby pracoviště lze vnímat různými způsoby a velmi rozdílně.

### 3.9 Maticе příležitostí a hrozeb

#### Pravděpodobnost úspěchu

#### PŘÍLEŽITOSTI

Vysoká		Nizká		
1	8	2		Vysoká
9	10			Možná přitažlivost
3	4	11	5	6
				12
		7		Malá

#### Pravděpodobnost výskytu

#### HROZBY

		Vysoká		Nizká	
Velký		13	14		
			17		
Možný dopad		15			
		16			
Malý					

## 4 Z á v ě r v ý z k u m u

Shrnutím výsledků výzkumu jsem dospěla, vzhledem k cíli výzkumného úkolu, k těmto závěrům:

Sloučený právní subjekt, v našem případě mateřská škola, který vznikl sloučením většího počtu menších právních subjektů (4 mateřských škol) je v současné době úspěšně fungující model organizace ve školství.

Úspěch tohoto modelu spočívá:

1. v osobnosti ředitelky mateřské školy – výkonná manažerka, která umí svými schopnostmi vést a řídit kolektiv pracovníků,
2. ve vytvoření takového pracovního klimatu, který je přínosem pro všechny pracovníky a je inspirující a podnětný pro další úspěšnou práci kolektivu,
3. v podpoře zřizovatele mateřské školy. Nejen v zajištění finančního krytí, ale i ve vstřícnosti a podpoře v jednání s veřejností a dalšími partnery.

Provedeným výzkumem jsem získala tyto odpovědi na stanovené otázky:

V prvním okruhu:

1. Úspěšná práce sloučeného právního subjektu, závisí na osobnosti ředitelky mateřské školy, která podporuje odlišnost, originalitu a individualitu odloučených pracovišť i v oblasti pedagogické. Úspěšnost závisí také na zdravé konkurenci mezi odloučenými pracovišti, protože mateřská škola je jediná ve městě.
2. Úspěšná práce sloučeného právního subjektu spočívá ve zvoleném řídicím stylu a vedení lidí, který si ředitelka mateřské školy zvolila, a který uplatňuje.
3. Úspěšná práce sloučeného právního subjektu spočívá v neposlední řadě ve znalosti umění komunikace ředitelky mateřské školy s pracovníky.

Ve druhém okruhu:

1. Sloučený právní subjekt musí mít odpovídající materiálně technické zabezpečení pro svou úspěšnou práci.
2. Sloučený právní subjekt má dostatečné zabezpečení finančními prostředky k odměňování pedagogických a ostatních pracovníků. Mzdy a prostředky určené k odměňování jsou dány tarifními tabulkami a zřizovatel nemá potřebu jakýmkoliv způsobem zasahovat do finanční situace právního subjektu v této oblasti.
3. Podpora sloučeného právního subjektu ze strany zřizovatele je poměrně vysoká. Zřizovatel vnímá svou mateřskou školu jako rovnocenného partnera a důležitého až strategického zaměstnavatele a poskytovatele kvalitních veřejných služeb ve svém městě.

#### **4.1 Diskuse**

Jak vyplynulo z výsledků výzkumu, možná příčina ohrožení úspěšné práce sloučeného právního subjektu může spočívat hlavně v nedostatku finančních prostředků v důsledku špatného hospodaření subjektu nebo nepřiměřených požadavků ze strany zřizovatele.

V současné době je naplnění základních cílů stanovených ve školském zákoně, tj. komunikace, kooperace a individuální rozvoj dětí, ohroženo nedostatkem finančních prostředků. Chybět mohou finanční prostředky na provoz a údržbu budov, na odměňování pracovníků apod.

Máme stanoveny a stanovujeme si velké cíle našeho školství, ale nevytváříme pro tyto cíle odpovídající podmínky jejich naplnění. Proto je v posledních letech vidět slučování právních subjektů ve školství stále více. Jednoznačně je to pokus o finanční zvládnutí dané situace.

Další výzkum na toto téma by se mohl zabývat především analýzou finanční situace sloučených právních subjektů v delším časovém úseku, např. v horizontu pěti let, a s odstupem času znovu zhodnotit zvládnutí financování sloučených právních subjektů a případně přehodnotit rozhodnutí slučovat ze strany zřizovatele.

## 5 Z á v ě r

Každý právní subjekt ve školství, a nejen v něm, bojuje o „své místo na slunci“. Snaží se využít veškerých svých schopností, svého potenciálu a svých vnitřních a vnějších determinant ke svému zviditelnění a odůvodnění své existence.

Školství je velmi specifická oblast podnikání. Poskytuje služby dětem, rodičům, veřejnosti. Tyto služby však nejsou měřitelné, jejich výsledky nelze zvážit, změřit ani přepočítat na finanční prostředky. Jejich výsledek není hmatatelný. Právní subjekty ve školství budou fungovat vždy, tak je systém našeho školství nastaven. Vždy budou školy poskytovat vzdělávání a výchovu. Je to jejich úkol, jejich poslání a jejich smysl. Otázkou zůstává, zda chceme, aby naše školství zůstalo na úrovni instituce, která se omezí na „hlídání dětí“. Pak stačí, že školy máme. Nebude záležet na jejich kvalitě a schopnosti poskytovat kvalitní veřejné služby.

Lepší variantou je, že se školy snaží, a většina velmi úspěšně, o to, aby své služby (vzdělávání a výchovu, osvojení klíčových kompetencí, ...) poskytovaly na velmi vysoké úrovni.

Zásady předškolního vzdělávání a jejich koncepce se řídí, jako ostatní obory a úrovně vzdělávání, společnými cíli:

- dítě si od svého útlého věku osvojuje základy klíčových kompetencí,
- získává tak předpoklady pro své celoživotní vzdělávání,
- najde tak snáze své místo ve „znalostní společnosti“ – znalosti jsou chápány nejen jako vědomosti, ale zároveň také schopnosti a dovednosti je uplatnit.



Předškolní vzdělávání je organizováno právě v mateřských školách nebo případně v přípravných třídách základních škol a je veřejnou službou podle zákona. Úkolem mateřské školy je především doplňovat rodinnou výchovu a pomáhat dětem zajistit pomocí mnohostranných a přiměřených podnětů aktivní rozvoj a učení. Má smysluplně obohacovat denní program dětí a přitom jim zajistit odbornou péči. Je prokázáno, že pro život dítěte má toto vzdělávání dalekosáhlý význam. Většina dětí toho, co prožijí v prvních letech života a co z okolních podnětů přijme, dokáže v pozdější době ve svém rodinném i mimorodinném prostředí zhodnotit a najít uplatnění.

Důležitým úkolem je vytvářet dobré předpoklady pro pokračování ve vzdělávání tím, že za všech okolností budeme maximálně podporovat individuální rozvoj možností dítěte. Jen na základě dlouhodobého a každodenního styku s dětmi a jejich rodiči může vzdělávání a výchova v mateřské škole plnit úkol diagnostický, hlavně ve vztahu k dětem se speciálními vzdělávacími potřebami. Tím se zlepšují jejich životní šance, tedy i šance vzdělávací.

Toto vše lze zajistit právě v úspěšně fungujícím a pracujícím právním subjektu. Proto je velmi důležité, aby sloučený právní subjekt (v našem případě mateřská škola se třemi odloučenými pracovišti) zajistil prostřednictvím ředitelky a vedení mateřské školy takové podmínky, aby mohly být zajištěny všechny stanovené úkoly mateřské školy. Proto je nezbytné udržet originalitu, odlišnost a jinakost odloučených pracovišť, aby skutečné poskytování veřejné služby splnilo svůj smysluplný účel.

Z toho vyplývá poznatek a hlavně potřeba, aby ředitelka mateřské školy byla výborná manažerka, aby skutečně pomocí vedení mateřské školy a všech pracovníků uměla vytvořit pro své klienty takové prostředí, které je přínosem pro všechny zúčastněné. Bez těchto vlastností a znalostí nelze vybudovat téměř nic, co by se alespoň vzdáleně podobalo naší představě o předškolní výchově a vzdělávání.

Jak už bylo výše uvedeno, máme pro naše školství stanoveny velké cíle a úkoly. Teď je nutné se snažit vytvořit ty nejlepší podmínky pro jejich zabezpečení a naplnění. Síly všech zúčastněných, tj. státu, prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, územně samosprávných celků, zřizovatelů, rodičů i široké veřejnosti, by se měly spojit a všechnu

svou energii zaměřit na prospěch našich dětí, tedy k naší společné budoucnosti, aby děti byly co nejlépe připraveny být alespoň tak kvalitními lidmi jako jsme my sami.

## Seznam použité literatury

1. Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Svoboda, Praha 1988
2. Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Avicenum, Praha 1973
3. Vybíral, Z.,: Psychologie lidské komunikace. Portál, s. r. o., Praha 2000, ISBN 80-7178-1-2
4. Eco, U.: Jak napsat diplomovou práci. Votobia, Olomouc 1997, ISBN 80-7198-173-7
5. Veber, J. a kol.: Management. Základy – prosperita – globalizace. Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5.1
6. Drucker, P. F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Management Press Praha 2002
7. MŠMT: Národní program rozvoje vzdělávání a České republiky „Bílá kniha“. Praha 2001
8. Skalková, J.: Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. SPN Praha 1983
9. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. MŠMT Praha
10. Učitelství noviny (periodikum)
11. Štemberková, Š.: Hlasová výchova
12. Lewis, D.: Tajná řeč těla. Hodego, Praha 2001, ISBN 80-7219-018-0
13. Slavíková, L. – Karabec, S.: Ředitel školy – leader i manažer. Britská rada, Praha 2003, ISBN 80-239-2209-2
14. Michalík, P. – Roub, Z. – Vrbík, V.: Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači. Západočeská univerzita v Plzni 2002, ISBN 80-7082-921-4

**Přílohy:**

- Dotazník k bakalářské práci
- Analýza odpovědí na dotazníkové šetření