

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Stanislav Novák

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Organizování na sloučených pracovištích předškolního a základního
vzdělávání

Organizing merged workplaces of pre-school and elementary education.

Stanislav Novák

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Organizování na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání* vypracoval pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne _____

.....

podpis

Rád bych touto cestou vyjádřil svůj dík PhDr. Romaně Lisnerové za její cenné připomínky, trpělivost a ochotu při vedení mé bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá jednou z tzv. sekvenčních manažerských funkcí - organizováním. Cílem práce je analyzovat a popsat organizování na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání.

Práce vychází z teorie manažerských funkcí. Popisuje jednotlivé prvky organizování ve vztahu ke školské praxi. Pojmenovává okolnosti a faktory ovlivňující tvorbu nebo změnu organizační struktury na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání.

KLÍČOVÁ SLOVA

organizace, organizační struktura, sloučené pracoviště předškolního a základního vzdělávání, rozpětí řízení, stupeň řízení, vedoucí pracovník

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with one of the sequential managerial functions - organizing. The aim of the thesis is to analyze and describe organizing merged workplaces of pre-school and elementary education.

The thesis is based on the theory of managerial functions. It describes elements of organizing in a relation to a school practice. It also labels circumstances and factors influencing creation or changes of organizational structure of merged workplaces of pre-school and elementary education.

KEYWORDS

organizing, organizational structure, merged workplaces of pre-school and elementary education, span of control, level of control, manager

Obsah

1	Úvod	6
2	Organizace	8
2.1	Zaměstnanecké organizace	9
2.2	Organizační struktury	11
2.3	Organizační schémata	14
2.3.1	Kritérium: Tvar organizačního schématu	16
2.3.2	Kritérium: Trvání v čase	17
2.3.3	Kritérium: Míra dělby pravomocí	18
2.3.4	Kritérium: Způsob dělby pravomocí	19
2.3.5	Kritérium: Sdružování činností nebo jejich výsledků	22
3	Organizování sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání	25
3.1	Dotazník	27
3.2	Interview	34
4	Závěr	47
5	Seznam použitých informačních zdrojů	49
5.1	Tištěné zdroje	49
5.2	Elektronické zdroje	49
5.3	Právní předpisy a další dokumenty	49
6	Seznam příloh	51

1 Úvod

Pro potřeby této práce budeme vycházet z obecného vymezení *managementu* jako *souhrnu všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*. (Veber, 2005, s. 17).

Je zřejmé, že konkrétních činností spadajících pod uvedenou definici je nepřehledné množství. Zřejmě se také v různých organizacích objevují odlišné konkrétní činnosti vedoucích pracovníků - manažerů, které fungování těchto organizací zabezpečují. Lišit se mohou například v závislosti na velikosti organizace, na jejím účelu, její právní formě a dalších faktorech.

Aby bylo možné se v těchto činnostech zorientovat a vytvořit si představu o struktuře práce manažera, dochází k jejich rozdělení do několika skupin, které bývají označovány jako *manažerské činnosti* (Veber, 2005, s. 16) nebo *manažerské funkce*. (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 66).

Pro potřeby této práce se přidržíme označení *manažerské funkce*. Vyjdeme z jedné z nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí a zároveň převezmeme upřesnění, které je označuje jako *sekvenční manažerské funkce* - realizují se totiž v dané sekvenci - *postupně, tj. v logické návaznosti. Tím samozřejmě není vyloučena možnost částečného překrývání jednotlivých funkcí, popř. zpětných návratů a postupného zpřesňování dříve vykonávaných funkcí apod.* (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 68).

Mezi sekvenční manažerské funkce řadíme následující skupiny činností vedoucího pracovníka:

- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing)
- vedení lidí (leading)
- kontrola (controlling)

V novější odborné literatuře bývá vedení lidí z manažerských funkcí vyčleněno a zaujímá svébytné postavení vedle řízení (management) a vlastního výkonu (execution) jako tzv. vedení (leadership). (srov. Trojanová, 2014, s. 16).

Předmětem zájmu této práce bude však jiná z uvedených sekvenčních manažerských funkcí - organizování.

Cílem práce bude analyzovat a popsat organizování na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání. Popsat jednotlivé prvky organizování ve vztahu ke školské praxi. Pojmenovat okolnosti a faktory ovlivňující tvorbu nebo změnu organizační struktury na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání.

2 Organizace

Organizovat podle slovníku cizích slov znamená *něco účelně pořádat, uspořádat k plnění určitých funkcí. Sdružit, sdružovat určitým řádem za určitým účelem.* (Petráčková & Kraus, 1998, s. 548).

Podle tohoto obecného vymezení lze organizovat prakticky cokoliv - například předměty na pracovním stole za účelem efektivního zpracování úkolu, složky a soubory na pevném disku za účelem vytvoření pravidelné zálohy nebo fotbalové hráče na hřišti při standardní situaci za účelem vstřelení branky. V této práci se budeme dále soustředit na organizování lidí, jemuž zhruba odpovídá poslední z jednoduchých ilustračních příkladů.

Lidé se do nejrůznějších organizovaných skupin vždy přirozeně sdružovali a také v současnosti sdružují, aby společně dosáhli nějakého stanoveného cíle. Takto přirozeně vznikající společenství mohou nabývat velmi různorodých podob a v dávných dobách na nich spočívala organizace lidské společnosti. Jednotícím prvkem bylo mimo stanovený cíl zpravidla ještě něco dalšího - například pokrevní přízeň v případě rodiny, nebo víra v případě náboženského společenství.

S podobnou samozřejmostí vznikají v moderní společnosti organizované skupiny lidí vytvořené uměle - také za účelem dosažení nějakého cíle. Konkrétní účel uměle vytvořeného společenství, jeho podmínky existence a vnitřní i vnější vztahy bývají explicitně vymezeny a zpravidla písemně zaznamenány. (srov. Blažek, 2014, s. 34).

Uměle vytvořenou organizovanou skupinu lidí můžeme ilustrovat příkladem společenství vlastníků bytových jednotek, které vzniká za účelem správy společných částí bytového domu. Podmínky existence, vnitřní a vnější vztahy jsou zachyceny jednak v právních předpisech (Občanský zákoník, Nařízení vlády o úpravě některých záležitostí souvisejících s bytovým spoluvlastnictvím aj.) a jednak ve schválených stanovách.

Dalším příkladem, tentokrát už z oblasti školství, může být školská rada, která vzniká za účelem umožnění *zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům a studentům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy.*¹

¹ Ustanovení §167 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

Kromě školského zákona jsou podmínky existence, vnitřní a vnější vztahy školské rady vymezeny zejména ve schváleném volebním a jednacím řádu školské rady.

Organizovaná společenství lidí obou uvedených skupin potřebují ve svém fungování určitý řád - soubor pravidel (zvykově ukotvených nebo písemně zaznamenaných), kterými se jejich členové řídí, a také vymezení (tradiční nebo formálně stanovené) vzájemných vazeb a vztahů mezi jednotlivými členy. Právě v tom spočívá organizování: *Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.* (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 90).

2.1 Zaměstnanecké organizace

Centrálním pojmem vztaženým k procesu organizování je tedy jeho výsledek: organizovaná skupina lidí, organizované společenství - **organizační jednotka, organizace**, která musí být schopna zajistit *velmi konkrétní požadavky typu "správné vstupy ve správném místě, čase, množství a kvalitě."* (Plamínek, 2014, s. 34).

V dalším textu se budeme zabývat pouze konkrétní skupinou uměle vytvořených organizací. Do nich lidé vstupují na základě pracovně-právního vztahu a stávají se tak jejich zaměstnanci - nazýváme je proto **zaměstnaneckými organizacemi**.

Zaměstnaneckou organizaci chápeme jako množinu lidí - zaměstnanců, kteří disponují svou pracovní silou, vybavených technikou, informacemi a financemi, které jsou majetkem vlastníků. (Blažek, 2014, s. 34). Může se jednat o organizace podnikatelské povahy - *ziskové organizace*, nebo o organizace povahy nepodnikatelské - *neziskové organizace*.

Hlavním cílem zaměstnaneckých organizací je maximalizace užitku. V případě podnikatelských subjektů se jedná o užitek pro vlastníka subjektu - nejčastěji jde o maximalizaci zisku. *V případě organizací nepodnikatelského charakteru jde o maximalizaci užitku pro společnost (občany, organizace, instituce aj.).* (Blažek, 2014, s. 35).

Prostředkem k dosažení základního cíle (maximalizace užitku) bývají jednotlivé dílčí cíle, které jsou hierarchicky nižší (efektivní realizace výrobků nebo služeb). Pro naplňování

těchto dílčích cílů slouží řada dalších hierarchicky nižších cílů v jednotlivých oblastech činnosti zaměstnanecké organizace (inovace, náklady, produktivita, lidské zdroje apod.). (srov. Blažek, 2014, s. 35).

Mezi neziskové zaměstnanecké organizace patří také všechny typy škol. Hlavním cílem školy je *co nejlépe realizovat na základě své profesionální zodpovědnosti ty vzdělávací cíle, které si v rámci pravidel předepsaných státem (a do jisté míry modifikované regionem či obcí) sama stanoví. Na každé úrovni se přitom vyžaduje spolupráce státní správy a samosprávy i účast okolní společnosti, sociálních partnerů a rodičů.* (Kotásek, 2001, s. 37).

Vedle tzv. Bílé knihy je klíčovým předpisem, jímž se školy řídí, školský zákon, který hned v úvodu definuje vzdělávací cíle:

(2) Obecnými cíli vzdělávání jsou zejména

- a) rozvoj osobnosti člověka, který bude vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život, výkon povolání nebo pracovní činnosti, získávání informací a učení se v průběhu celého života,*
- b) získání všeobecného vzdělání nebo všeobecného a odborného vzdělání,*
- c) pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod spolu s odpovědností a smyslem pro sociální soudržnost,*
- d) pochopení a uplatňování principu rovnosti žen a mužů ve společnosti,*
- e) utváření vědomí národní a státní příslušnosti a respektu k etnické, národnostní, kulturní, jazykové a náboženské identitě každého,*
- f) poznání světových a evropských kulturních hodnot a tradic, pochopení a osvojení zásad a pravidel vycházejících z evropské integrace jako základu pro soužití v národním a mezinárodním měřítku,*
- g) získání a uplatňování znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a o bezpečnosti a ochraně zdraví.²*

² Ustanovení §2 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

Konkretizace a rozpracování těchto dílčích cílů jsou v souladu s vymezením základní úlohy škol z Bílé knihy obsaženy v tzv. kurikulárních dokumentech, tj.

- v *rámcových vzdělávacích programech* vydávaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy pro jednotlivé obory vzdělávání,
- ve *školních vzdělávacích programech* jednotlivých škol vydávaných jejich řediteli.

Řediteli školy je ustanovením školského zákona mimo jiné připsána odpovědnost za plnění stanovených cílů, tedy *za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy.*³

Na základě toho jsou řediteli školy dalšími ustanoveními školského zákona přiznány určité pravomoci, z nichž uvedeme následující dvě, které lze vztáhnout k manažerské funkci organizování:

- *Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak.*⁴
- *Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení.*⁵

Ředitel školy tedy ustavuje vnitřním předpisem školy (nejčastěji nazvaným organizační řád) tzv. *organizační strukturu* školy, která obecně představuje *v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle.* (Veber, 2005, s. 125).

2.2 Organizační struktury

Organizační struktura je *hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí, a proto se bez organizační struktury neobejde žádná organizace, protože nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje*

³ Ustanovení §164 odst. 1 písm. b) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

⁴ Ustanovení §164 odst. 1 písm. a) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

⁵ Ustanovení §165 odst. 1 písm. a) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

*jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace.*⁶

Úkolem organizačních struktur je účelné a účinné uspořádání dílčích organizačních částí (úseků, jednotlivců), vytvoření integrujících vazeb mezi těmito částmi a jejich uspořádání do funkčního celku. Při procesu vytváření organizačních struktur je třeba se v případě všech typů organizací držet několika základních principů, které přehledně shrnuje pomůcka amerického odborníka Ernesta Daleho, označovaná jako OSCAR (srov. Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 91):

- **O - objectives** (cíle), tj. nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných jednotek (vznikajících útvarů),
- **S - specialization** (specializace), tj. způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,
- **C - coordination** (koordinace), tj. nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek (prvků), jež svoji správnou návazností (kompletací) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky (výrobky a jejich části, služby),
- **A - authority** (pravomoc), tj. rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek,
- **R - responsibility** (zodpovědnost), tj. povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

Podobný náhled nalezneme i v domácí odborné literatuře. Například Cejthamr & Dědina (2010) uvádějí, že *když manažeři formují nebo mění organizační strukturu, provádějí projektování organizace, což je proces rozhodování o šesti klíčových prvcích:*

- specializace práce,
- rozdělení organizace do oddělení,
- řetězec příkazů,
- rozměr kontroly,

⁶ Organizační struktura (Organizational Structure) - ManagementMania.com. *ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>.

- *centralizace a decentralizace,*
- *formalizace.*

Volba nevhodné organizační struktury pro danou organizaci pak může být příčinou řady nedostatků v manažerské práci. Tyto nedostatky se mohou projevit například v následující podobě (srov. Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 101):

- *byrokracie*

Nadměrná byrokratická zátěž v rámci organizace způsobená například vysokou úrovní centralizace (viz dále), kdy je nutné každý dílčí krok dokumentovat, dokladovat a předávat ke schválení nejvyššímu vedení organizace.

- *nedořešená pravomoc a zodpovědnost*

Mezi jednotlivými prvky organizační struktury nejsou dostatečně (nebo vhodně) vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jednotlivým organizačním útvarům nebo pracovníkům není jasně vymezen prostor pro rozhodování a s ním spojená odpovědnost.

- *zpoždování rozhodovacího procesu*

Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí například prochází vzhůru příliš mnoha články organizační struktury. Organizace pak působí těžkopádně a nedokáže včas reagovat na měnící se vnější okolnosti.

- *vznik konfliktů mezi spolupracovníky*

Nesprávně nebo nedostatečně definované vztahy mezi jednotlivými prvky organizační struktury a nastavení komunikace mezi nimi mohou způsobovat nedorozumění, neefektivní předávání informací a z toho vznikající konflikty.

- *pozdní či nesprávná reakce na příležitosti*

Podobně jako v případě zpoždování rozhodovacího procesu, kdy nedochází kvůli zdlouhavému předávání podkladů k přijetí rozhodnutí vzhůru organizační strukturou, v tomto případě může docházet ke zdlouhavému předávání pokynů k realizaci přijatého rozhodnutí směrem dolů organizační strukturou přes příliš mnoho mezičlánků. Tím je znemožněna včasná reakce a dochází k prohosподаření příležitosti.

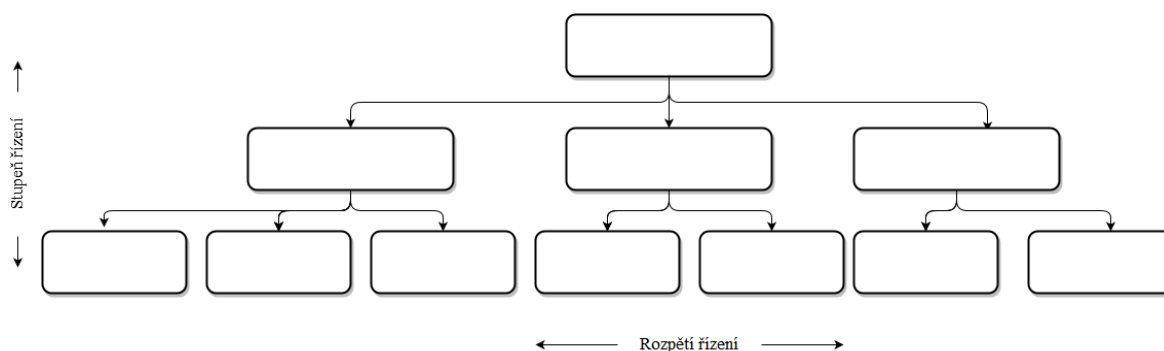
- *neúměrné náklady*

Nevhodné nastavení organizační struktury se může samozřejmě projevit také v účetní bilanci organizace, kdy například příliš mnoho článků v rozhodovacím procesu, nebo nesprávně nastavené vztahy podřízenosti a nadřízenosti znemožňující efektivní koordinaci jednotlivých prvků organizační struktury způsobí neúměrný nárůst nákladů na činnost organizace.

2.3 Organizační schémata

Konkrétních struktur v konkrétních organizacích zřejmě znovu existuje nepřehledné množství a každá z nich je originální, šitá na míru přímo své organizaci - v ideálním případě v souladu s výše popsányi zásadami. Je ovšem možné vymezit několik základních forem organizačních struktur s ohledem na stanovené kritérium klasifikace.

Takovou formu organizační struktury jako pak i konkrétní organizační strukturu lze přehledně graficky znázornit prostřednictvím tzv. **organizačního schématu**. Organizační schéma je diagram, který zobrazuje strukturu řízení organizace. V podobě prvků organizačního schématu jsou podrobně zachyceni jednotliví pracovníci organizace, případně celistvé organizační útvary. Vazby mezi jednotlivými prvky pak znázorňují vztahy podřízenosti a nadřízenosti v organizaci.



Obr. 1: Organizační schéma

Organizační schéma je dvoudimenzionální objekt. Horizontální dimenze organizačního schématu určuje tzv. **rozpětí řízení** (span of control). Jedná se důležitou charakteristiku organizační struktury, která je dána číselnou hodnotou *vyjadřující počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému*. (Veber, 2005, s. 120).

Neexistuje univerzálně použitelné pravidlo o stanovení počtu osob v rozpětí manažera - ten je závislý od mnoha faktorů, od složitosti činností vykonávaných podřízenými, četnosti vzájemných kontaktů, jejich charakteru a schopností a dovedností manažera. Doporučené rozpětí řízení se pohybuje zhruba mezi 5 až 10 podřízenými a v určitých případech může být i větší. Manažer by měl mít s každým podřízeným jasný vztah a měl by mít také přehled o vztazích v rámci sociální sítě svých podřízených.⁷

Vertikální dimenze organizačního schématu pak udává tzv. **stupeň řízení** (level of control) nebo též organizační úroveň. Také v tomto případě se jedná o významnou míru organizační struktury, která vyjadřuje počet úrovní pracovníků nebo organizačních útvarů podřízených danému vedoucímu pracovníkovi.

Stupeň řízení podrobněji upravuje také zákoník práce, který vymezuje celkem čtyři stupně řízení a k nim přiřazuje skupiny vedoucích pracovníků:⁸

Stupeň řízení	Vedoucí pracovník
<i>1. stupeň řízení</i>	– vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců
<i>2. stupeň řízení</i>	– vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení – vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců
<i>3. stupeň řízení</i>	– vedoucí zaměstnanec, který řídí práci vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení – vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení – vedoucí zaměstnanec - vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení
<i>4. stupeň řízení</i>	– vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení – vedoucí zaměstnanec - vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení – náměstek člena vlády – vedoucí Kanceláře prezidenta republiky – vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR – vedoucí Kanceláře Senátu Parlamentu ČR – vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv – finanční arbitř – ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů

Tab. 1: Stupeň řízení - zákoník práce

⁷ Rozpětí řízení (Span of control) - ManagementMania.com. *ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpeti-rizeni>.

⁸ Ustanovení §124 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

V prostředí škol se v této souvislosti hovoří o řediteli školy jako o vrcholovém manažerovi a středním managementu školy, kam lze zařadit další vedoucí pracovníky ve škole (srov. Trojanová, 2014, s. 18):

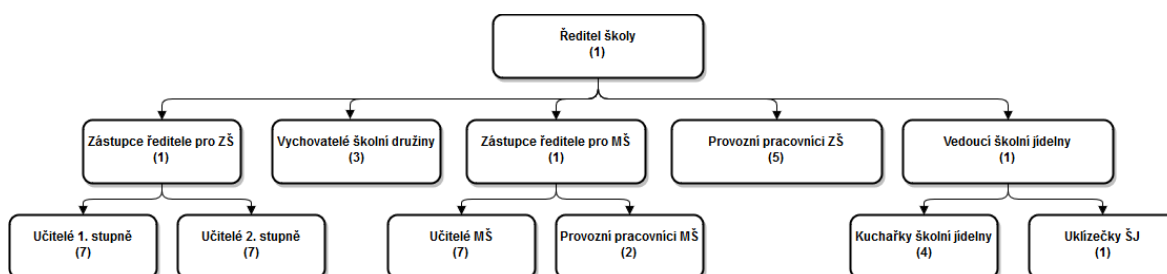
- zástupce ředitele školy,
- výchovného poradce,
- jednotlivé koordinátory specializovaných činností (ŠVP, ICT, EVVO),
- vedoucího vychovatele školní družiny, vedoucího učitele mateřské školy
- vedoucího školní jídelny,
- vedoucího správního úseku,
- vedoucího metodického sdružení nebo předmětové komise, aj.

2.3.1 Kritérium: Tvar organizačního schématu

Uvedené dvě základní charakteristiky organizační struktury - *rozpětí řízení* a *stupeň řízení* - vedou k první typologii organizačních struktur, pro niž je základním rozlišovacím kritériem tvar organizační struktury graficky zachycené prostřednictvím organizačního schématu. Tvar je určen členitostí organizačního schématu, tj. počtem organizačních útvarů nacházejících se na jednotlivých organizačních úrovních a zároveň počtem těchto úrovní.

Plochá - s širokým rozpětím

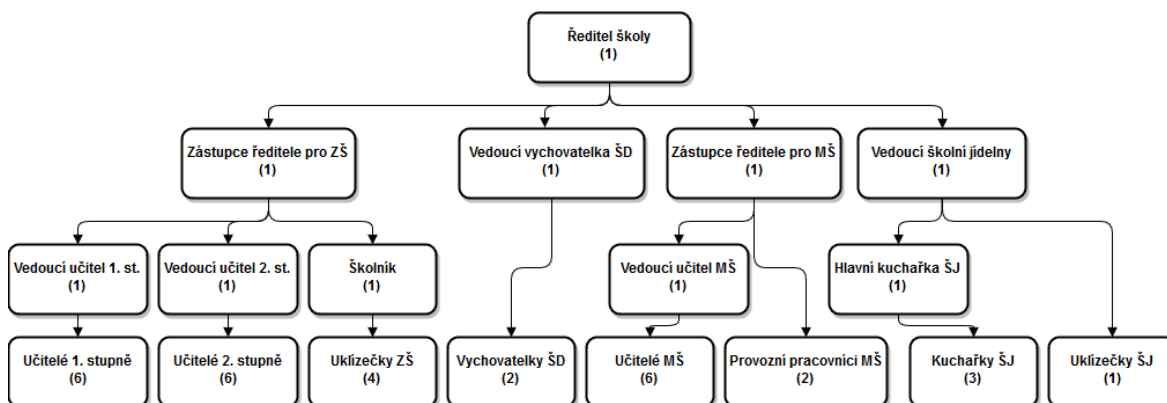
Jedná se o organizační strukturu s nižším počtem organizačních úrovní (plochá), kdy se daný počet pracovníků organizuje spíše horizontálně. To znamená, že zde existuje menší počet vedoucích pracovníků, kteří řídí větší počet podřízených pracovníků, z čehož vyplývá nižší hodnota stupně řízení a vyšší hodnota rozpětí řízení.



Obr. 2: Plochá organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Špičatá, strmá - s úzkým rozpětím

V tomto případě jde o organizační strukturu s větším počtem organizačních úrovní, v níž je daný počet pracovníků organizován více hierarchicky. To znamená, že pracovníci, kteří by ve výše uvedeném typu organizační struktury nebyli vedoucími pracovníky, řídí v tomto typu organizační struktury menší počet podřízených pracovníků, z čehož plyne nižší hodnota rozpětí řízení a vyšší hodnota stupně řízení.



Obr. 3: Strmá organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Organizační struktury bývají v literatuře rozdělovány podle řady dalších kritérií, mezi něž patří například trvání v čase, míra a způsob dělby pravomocí a sdružování činností, resp. jejich výsledků.

2.3.2 Kritérium: Trvání v čase

Neexistuje přesně stanovená hranice mezi dočasnou a trvalou organizační strukturou (srov. Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 101). Rozlišení bude tedy spíše než v přesném časovém údaji spočívat v záměru a v charakteru práce dané organizační jednotky.

Dočasná organizační struktura

Předpokládá se časově omezené trvání dané organizační struktury, často odpovídá práci v týmu. Ze školské praxe můžeme uvést například výjezd na lyžařský výchovně vzdělávací zájezd, který zpravidla trvá jen několik dní. Jednomu z pedagogických pracovníků je určena role vedoucího celé akce, ostatní zúčastnění pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci jsou mu na dobu trvání zájezdu podřízeni.

Trvalá organizační struktura

Předpokládá se dlouhodobější trvání dané organizační struktury. Trvalou organizační strukturu může ilustrovat běžné uspořádání školy pro daný školní rok. Ke změně struktury zpravidla nedochází v jeho průběhu, ale pokud vůbec, tak až před začátkem dalšího školního roku v souvislosti s nevyhnutelnými organizačními změnami, které mohou být vyvolány například změnou počtu tříd školy, odchodem (vedoucího) pracovníka do důchodu apod.

2.3.3 Kritérium: Míra dělby pravomocí

Organizování je založeno mimo jiné *na využití přiměřeného vymezení pravomocí a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech.* (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 90).

Centralizovaná organizační struktura

O centralizované organizační struktuře hovoříme, jsou-li kompetence přenášeny spíše na vyšší organizační úrovně. V plně centralizované organizační struktuře by každé rozhodnutí přijímal pouze nejvyšší vedoucí pracovník organizace a každý krok by podléhal jeho schválení. Zcela by tak byla potlačena jakákoliv iniciativa a samostatnost podřízených pracovníků, všichni by pouze plnili pokyny a příkazy.

Decentralizovaná organizační struktura

Za decentralizovanou označujeme takovou organizační strukturu, kde jsou kompetence přenášeny naopak na nižší organizační stupně. V plně decentralizované organizační struktuře by každý řadový pracovník přijímal a vykonával všechna rozhodnutí v rámci své pracovní činnosti.

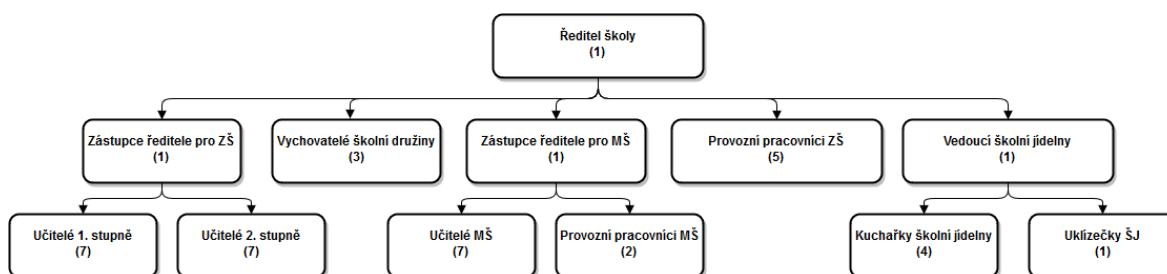
Žádná organizace ovšem není plně centralizovaná, nebo plně decentralizovaná, jedná se o dva extrémní případy. U jednotlivých organizačních struktur lze spíše hovořit o tendenci k centralizaci, resp. tendenci k decentralizaci.

2.3.4 Kritérium: Způsob dělby pravomocí

Liniová organizační struktura

Uvedený typ organizační struktury se vyznačuje přímými vazbami - pro každý organizační útvar existuje jediný kompetentní a odpovědný vedoucí pracovník, existují jednoznačné vazby mezi ním a jemu podřízenými pracovníky.

Jako ilustraci liniové organizační struktury sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání můžeme uvést některý z uvedených příkladů ploché nebo strmé organizační struktury.

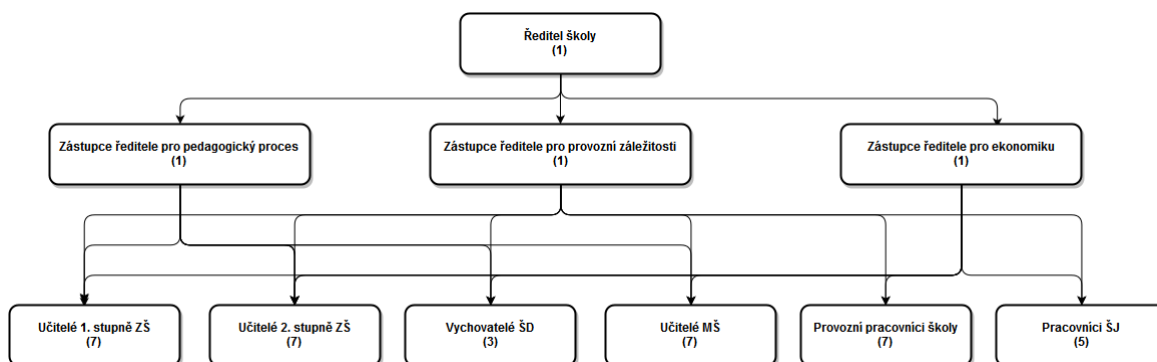


Obr. 4: Liniová organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Funkcionální organizační struktura

Základním hlediskem tohoto typu organizační struktury je specializace. Organizování je mimo jiné založeno na využití výhod společenské dělby práce (především formou vhodné specializace, a pak následného sdružování činností). (Veber, 2005, s. 123).

Funkcionální organizační struktura se na rozdíl od liniové vyznačuje mnohostrannými vazbami. Specializovaní nadřízení pracovníci existují pro jednotlivé oblasti činností daného organizačního útvaru. Ve vazbě na svou oblast specializace je každý vedoucí pracovník vybaven určitými pravomocemi a odpovědností.

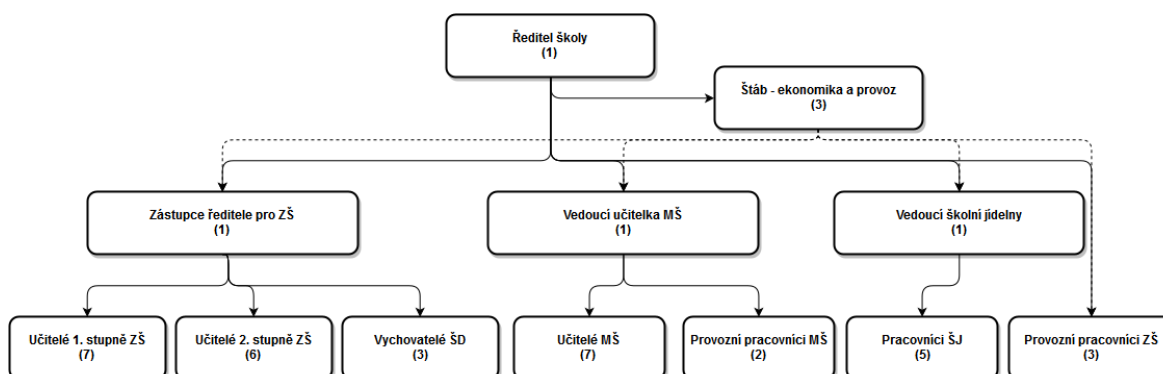


Obr. 5: Funkcionální organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Liniově štábní organizační struktura

Tento typ organizační struktury je v podstatě kombinací předchozích dvou typů - snaží se využít jejich výhody a kompenzovat jejich nedostatky. Slovo štáb je původem z němčiny, kde výraz *der Stab* v překladu znamená tyč, oporu, podporu. Štábem podle slovníku cizích slov rozumíme *řídící nebo organizační skupinu, skupinu spolupracovníků* (Petráčková & Kraus, 1998, s. 737), která usnadňuje řízení činnosti větších skupin osob nebo většího počtu pracovišť.

V níže uvedeném příkladu je v organizační struktuře sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání ustaven štáb tvořený 3 pracovníky (např. ekonomkou školy, školníkem a sekretářkou), který řediteli usnadňuje řízení jednotlivých pracovišť v ekonomické a provozní oblasti.

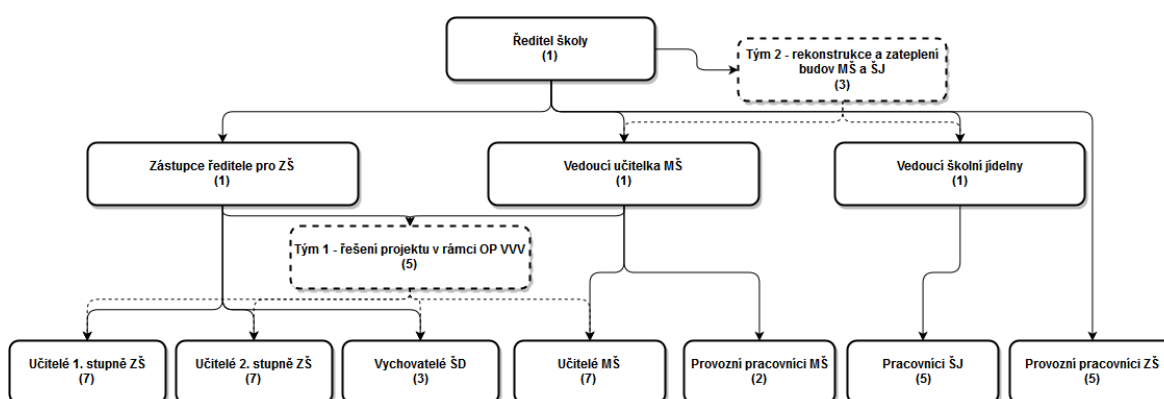


Obr. 6: Liniově štábní organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Cílově - programová organizační struktura

Tento typ organizační struktury kombinuje rozměr dlouhodobý (příslušnost k určitému organizačnímu úseku) a krátkodobý (zapojení do řešení pracovního úkolu, projektu). Jedná se o typ organizační struktury, který bývá využíván pro řešení tvůrčích úkolů (např. inovační týmy) nebo mimořádných situací (např. spěšné úkoly, havárie). (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 98).

V činnosti sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání můžeme tento typ organizační struktury ilustrovat v návaznosti na řešení projektu nebo realizaci například rozsáhlé revitalizace budov, kdy jsou sestaveny pracovní týmy, jejichž členové jsou z řad stávajících zaměstnanců školy. Ustavené týmy pak pracují na řešení daného úkolu. Z tohoto pohledu se jedná o dočasnou organizační strukturu.



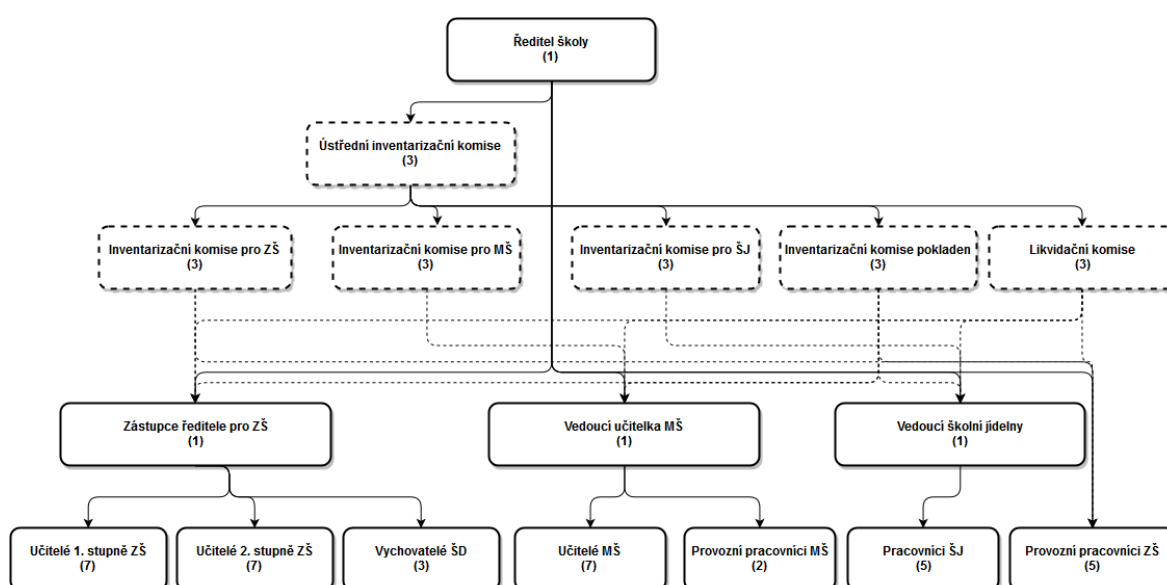
Obr. 7: Cílově-programová organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Organizační struktura komisionálního typu

V organizační struktuře tohoto typu se objevují dlouhodobé (tzv. *stálé komise*), nebo dočasné (tzv. *ad hoc komise*) účelově sestavené skupiny lidí, které řeší stanovené úkoly. Komise zpravidla hrají roli poradních orgánů jednotlivých útvarů (např. v liniové organizační struktuře), mohou se ovšem objevit také komise s přiznanými rozhodovacími pravomocemi, které potom přejímají roli štábů, jak je popsána pro liniově štábní organizační strukturu.

V praxi sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání můžeme organizační strukturu komisionálního typu ilustrovat na příkladu každoročního procesu inventarizace majetku a závazků.⁹

V závěru rozpočtového roku vzniká ústřední inventarizační komise a na jednotlivých pracovištích jí podřízené dílčí inventarizační komise. Dle výše uvedeného se jedná o tzv. ad hoc komise, jejichž členové jsou jmenováni z řad zaměstnanců školy, a jsou vytvořeny za účelem provedení inventarizace. V tomto smyslu se pak jedná o dočasnou organizační strukturu.



Obr. 8: Organizační struktura školy komisionálního typu - 40 zaměstnanců

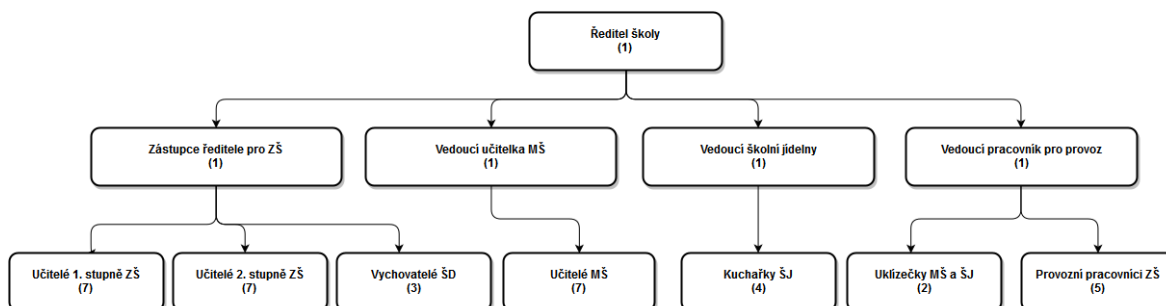
2.3.5 Kritérium: Sdružování činností nebo jejich výsledků

Funkční organizační struktura

Tento typ organizační struktury spočívá v *seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.* (Veber, 2005, s. 132). To znamená, že pracovníci specializovaní na určitou problematiku jsou seskupeni do jednoho organizačního útvaru a nad nimi zpravidla stojí nadřízený pracovník - odborník na danou oblast. *Ve funkční organizační struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, protože*

⁹ Ustanovení §29-30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění.

jednotlivé specializované funkce vykonávané odděleně vyžadují koordinaci. (Veber, 2005, s. 133).

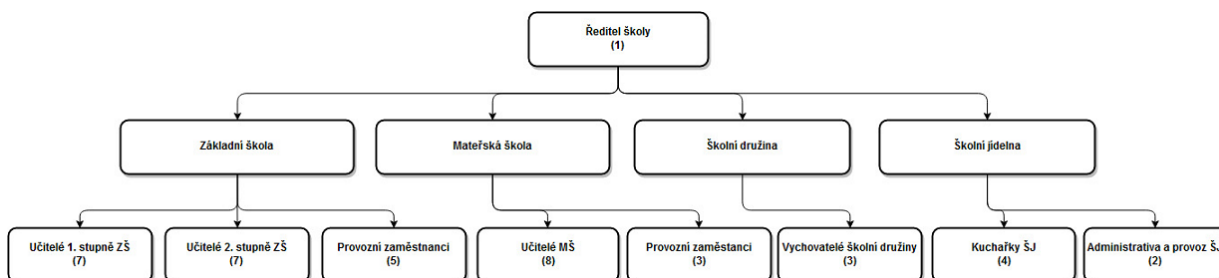


Obr. 9: Funkční organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Divizní organizační struktura

Tento typ organizační struktury vychází z předchozího typu funkční organizační struktury, která se transformuje směrem k decentralizaci. Na nižších stupních řízení vzniknou nové organizační útvary, které získají vysokou míru autonomie - *divize*.

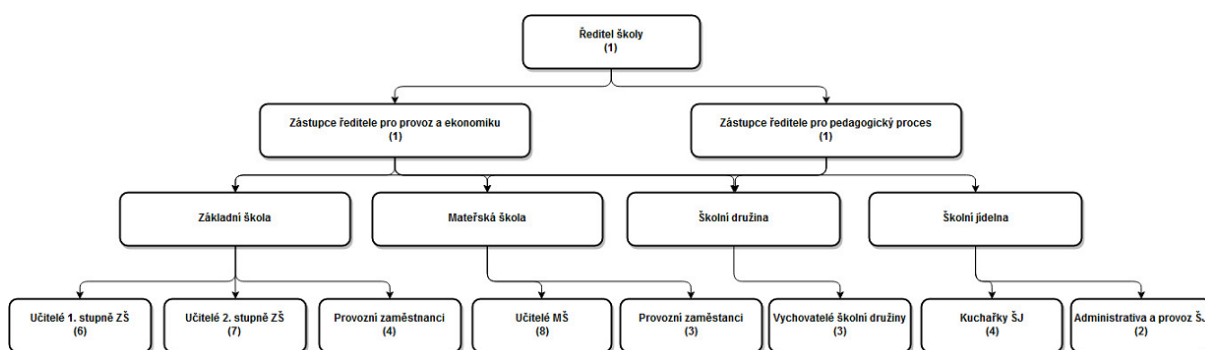
Divizní struktura znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Na rozdíl od funkční struktury kladoucí důraz na vstupy (úkoly, zkušenosti, kvalifikace), jsou základem pro členění divizí především výstupy (výrobek, služba, zákazník, místo působení). (Veber, 2005, s. 134).



Obr. 10: Divizní organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Hybridní organizační struktura

V případě tohoto typu organizační struktury se jedná o kombinaci předchozích dvou typů. Hybridní organizační struktura je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení. (Veber, 2005, s. 136).



Obr. 11: Hybridní organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

3 Organizování sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání

*Každý má právo na vzdělání.*¹⁰ Listina základních práv a svobod, jež je součástí ústavního pořádku České republiky, zaručuje citovaným ustanovením článku 33 každému přístup ke vzdělání. V této souvislosti ukládá školský zákon obcím v České republice povinnosti spojené se zajištěním přístupu českých občanů, ale i cizinců ke vzdělávání:

Obec je povinna zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání dětí přednostně přijímaných podle § 34 odst. 3. Za tímto účelem obec

- a) zřídí mateřskou školu, nebo*
- b) zajistí předškolní vzdělávání v mateřské škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí.*¹¹

Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého pobytu na jejím území, v případě cizince s místem pobytu, a dětí umístěných na jejím území ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy, které se v souladu se zvláštním právním předpisem nevzdělávají ve školách zřízených při těchto školských zařízeních. Obec

- a) zřizuje a zrušuje základní školu, nebo*
- b) zajišťuje plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí.*¹²

Sloučená pracoviště předškolního a základního vzdělávání začala vznikat již na počátku 90. let 20. století. Jejich vznik umožnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, který dával zřizovatelům možnost zřizovat školy jako samostatné právní subjekty (příspěvkové organizace).

Významným datem v oblasti vzniku sloučených pracovišť byl 1. leden 2003, kdy nabyla účinnosti vybraná ustanovení novely zákona č. 564/1990 Sb., která mimo jiné zavedla ve

¹⁰ Ustanovení čl. 33 odst. 1 Usnesení č. 2/1993 Sb. Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky.

¹¹ Ustanovení §179 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

¹² Ustanovení §178 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

školství povinnou právní subjektivitu. To znamenalo, že školy, které dosud byly organizačními složkami obcí, se od nich musely odloučit a stát se samostatnými právními osobami.

Podle metodického dokumentu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy bylo možné právní subjektivitu škol dosáhnout několika způsoby:

1. *sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace,*
2. *vznik příspěvkové organizace z jedné organizační složky,*
3. *vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek.*¹³

Řada obcí v té době přistoupila ke zřízení jediné příspěvkové organizace namísto několika - do ní sloučily dosud existující školy.

V České republice aktuálně působí 1 945 právnických osob zapsaných do rejstříku škol a školských zařízení, které vykonávají současně činnost základních škol a mateřských škol. V celkem 32 případech je navíc součástí organizace pracoviště, které vykonává činnost střední školy.

Zřizovatel	Počet
Obec	1 818
Kraj	61
Privátní sektor	50
Církev	12
MŠMT	4
Celkem	1 945

Tab. 2: Přehled sloučených pracovišť v ČR podle zřizovatele¹⁴

V Ústeckém kraji je 106 takových sloučených pracovišť, z nich právě 105 vykonává činnost pouze mateřské a základní školy. V okrese Litoměřice působí 24 škol, které poskytují současně předškolní a základní vzdělávání, z nich je 23 zřizováno obcí a 1 škola je soukromá.

¹³ Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu (č. j. 23620/2002-60).

¹⁴ Adresář škol a školských zařízení - dostupné z: <http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>

Cílem práce je analyzovat a popsat organizování na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání. Popsat jednotlivé prvky organizování ve vztahu ke školské praxi. Pojmenovat okolnosti a faktory ovlivňující tvorbu nebo změnu organizační struktury na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání.

Výzkumný problém stanovený pro bakalářskou práci spočívá ve zjišťování a pojmenování vlivů, faktorů, okolností, z nichž vycházejí opatření ředitele sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání v oblasti organizování. Tato opatření se projevují zejména v úpravách organizační struktury organizace.

Výzkumná otázka byla formulována následovně:

Jaké faktory ovlivňují a jaké okolnosti jsou zvažovány ředitelem sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání při tvorbě nebo úpravě organizační struktury organizace?

Za účelem zjištění odpovědi na uvedenou výzkumnou otázku bylo na začátku roku 2017 provedeno výzkumné šetření ve dvou etapách:

1. etapa - Elektronický dotazník pro ředitele a ředitelky sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání.
2. etapa - Polostrukturované interview s vybranými řediteli a ředitelkami sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání.

3.1 Dotazník

Výzkumné šetření bylo zahájeno krátkým dotazníkem určeným ředitelům a ředitelkám sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání v okrese Litoměřice.

Dotazník je velmi frekventovanou metodou získávání dat v pedagogickém výzkumu, bývá vymezen jako *způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. [...] Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně. [...] Data získaná dotazníkem mají vždy jen podmíněnou platnost a vyžadují vždy velmi obezřetnou interpretaci, abychom odlišili objektivní zjištění od subjektivních soudů.*

Nespornou výhodou dotazníku na druhé straně je, že umožňuje poměrně rychlé a ekonomické shromažďování dat od velkého počtu respondentů. (Chráška, 2016, s. 158).

Jednotlivé položky v dotazníku lze rozdělit do tří základních skupin:

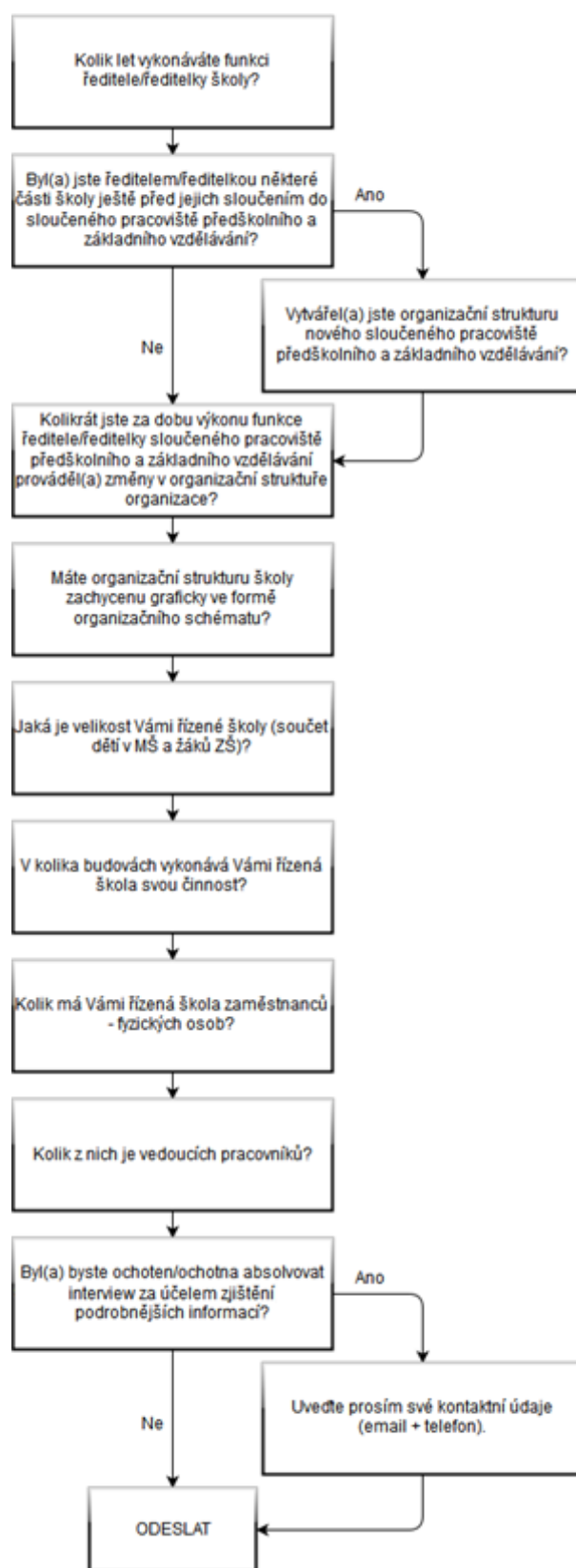
- *Otevřené* - respondent se vyjadřuje svými slovy podle vlastního uvážení, nedostává na výběr z předpřipravených variant odpovědí.
- *Uzavřené* - nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si respondent vybírá jednu nebo více odpovědí. Tento typ otázek je vhodné použít v případě, že je známa většina možných odpovědí.
- *Polouzavřené, resp. polootevřené* - jedná se o kombinace obou předchozích typů. Kromě variant předem daných odpovědí se do uzavřené položky ještě přidá možnost volného doplňujícího vyjádření respondenta (nejčastěji má podobu varianty "jiné"). Polouzavřenou položku je vhodné do dotazníku zařadit, pokud není jistota v jednoznačnosti a rozsahu odpovědí v uzavřených položkách.

Dotazník obsahoval 9, resp. 11 položek, z nichž 6, resp. 7 položek je uzavřených a zbylé 3, resp. 4 položky jsou otevřené.

Struktura dotazníku podle typu položek je zachycena v tabulce, jednotlivé konkrétní položky včetně jejich sledu znázorňuje následující diagram:

Číslo položky	Typ položky
1	uzavřená (výběr z více možností)
2	uzavřená (dichotomická)
(3)	uzavřená (dichotomická)
4	uzavřená (výběr z více možností)
5	uzavřená (dichotomická)
6	uzavřená (výběr z více možností)
7	otevřená
8	otevřená
9	otevřená
10	uzavřená (dichotomická)
(11)	otevřená

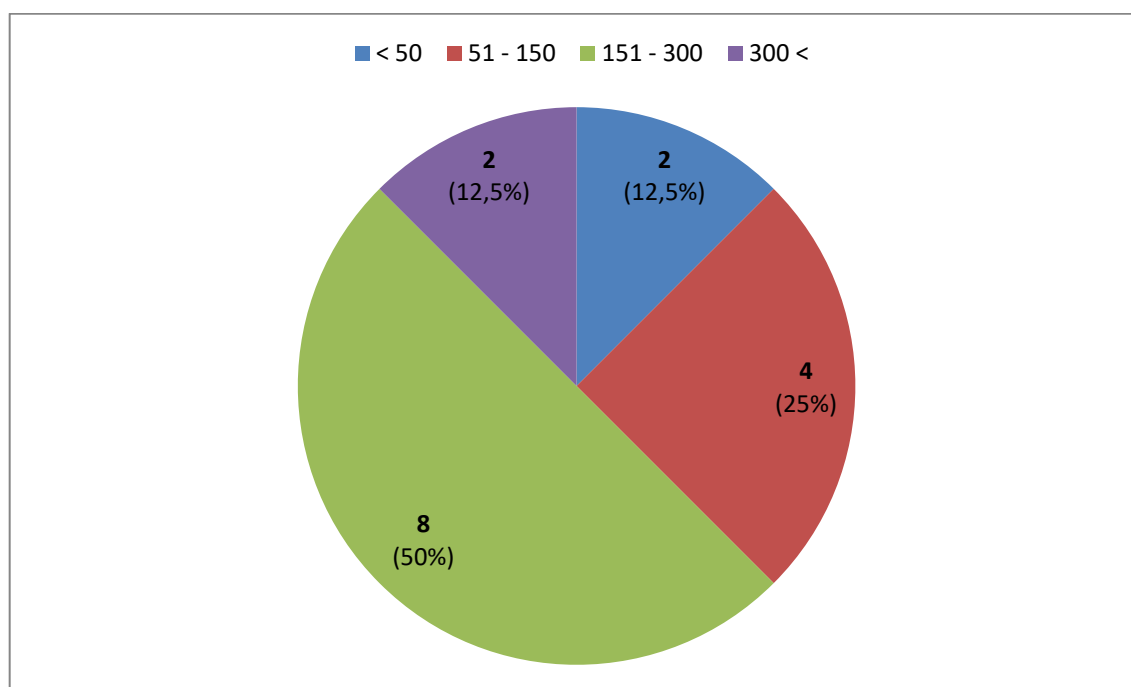
Tab. 3: Struktura dotazníku - typ položek



Obr. 12: Dotazník pro ředitele a ředitelky sloučených pracovišť

Jako respondenti byli osloveni prostřednictvím elektronické pošty všichni ředitelé a ředitelky sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání v okrese Litoměřice bez rozlišení zřizovatele. Respondenti odpovídali v průběhu měsíce ledna roku 2017 v internetové aplikaci. Data byla získána od 16 respondentů z celkového počtu 24, návratnost dotazníku má hodnotu 0,67.

V tabulce níže (Tab. 4) jsou přehledně shrnuty odpovědi na vybrané položky dotazníku, které poskytují základní charakteristiku jednotlivých sloučených pracovišť. Patří mezi ně zejména souhrnný počet žáků v základním a dětí v předškolním vzdělávání - charakteristika, která rozděluje sloučená pracoviště do čtyř velikostních kategorií:



Graf 1: Velikost sloučených pracovišť

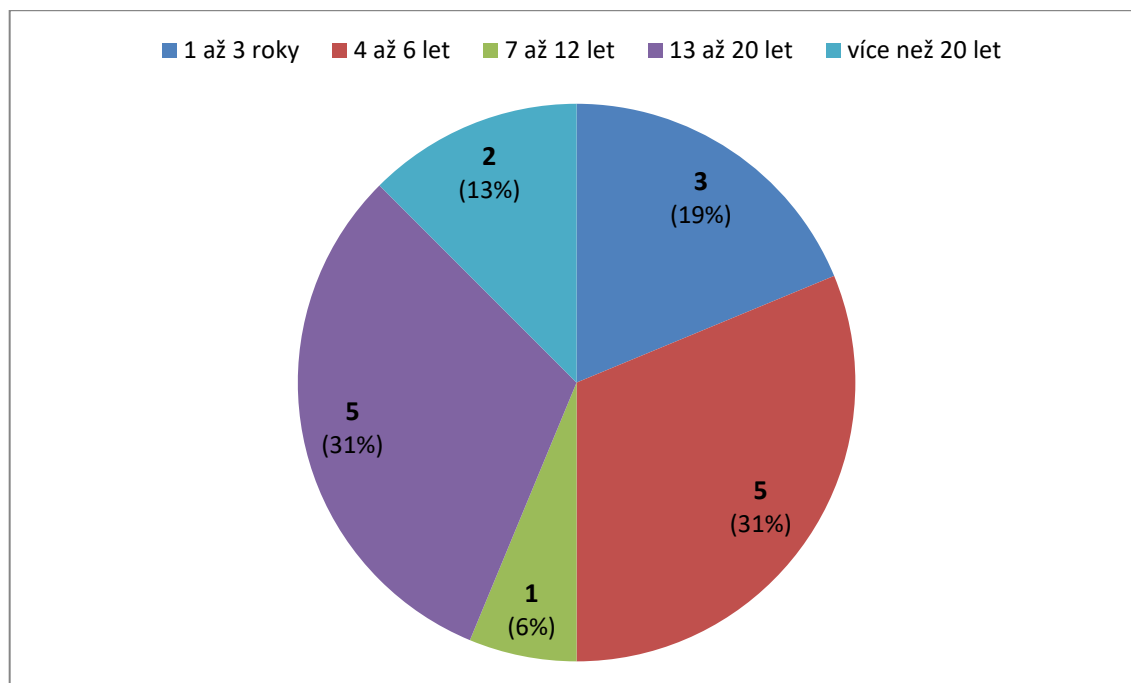
Mezi základní charakteristiky sloučených pracovišť dále patří počet budov, v nichž vykonávají svou činnost, počet zaměstnanců školy a počet vedoucích pracovníků školy. Poslední sloupec tabulky obsahuje odpověď na položku dotazující se na ochotu ředitele, resp. ředitelky školy k uskutečnění polostrukturovaného interview v další etapě výzkumného šetření.

Škola	Počet žáků	Počet budov	Počet zaměstnanců	Počet vedoucích pracovníků	Interview
1	Více než 300	4	40	6	ano
2	51 až 150	2	11	2	ano
3	151 až 300	3	30	3	ne
4	151 až 300	3	30	3	ano
5	51 až 150	3	17	3	ne
6	151 až 300	4	32	5	ano
7	Do 50	1	9	3	ne
8	Více než 300	1	72	6	ano
9	51 až 150	3	22	5	ano
10	151 až 300	1	30	4	ne
11	51 až 150	1	7	1	ne
12	151 až 300	3	36	3	ne
13	151 až 300	3	35	6	ano
14	Do 50	1	7	2	ne
15	151 až 300	3	25	3	ano
16	151 až 300	2	25	7	ano

Tab. 4: Charakteristika škol

Celkem tři respondenti byli na pozici ředitele některé součásti školy před jejich sloučením. Jedná se o dva respondenty (č. 7 a č. 11), kteří jsou ve funkci více než 20 let a kteří v odpovědi na třetí položku dotazníku uvedli, že vytvářeli organizační strukturu sloučeného pracoviště. Bohužel žádný z nich neprojevil ochotu k uskutečnění polostrukturovaného interview v další etapě výzkumného šetření. Zbývající respondent (č. 14), který je ve funkci 13 až 20 let, ve třetí položce dotazníku uvedl, že organizační strukturu sloučeného pracoviště nevytvářel, účast ve druhé etapě výzkumného šetření rovněž odmítl.

Strukturu respondentů vzhledem k době strávené na pozici ředitele školy ukazuje následující graf:



Graf 2: Ředitelé škol podle doby strávené ve funkci

Dohromady pět respondentů v páté položce dotazníku uvedlo, že nemají organizační strukturu zachycenu graficky ve formě organizačního schématu, přestože podle zákona o svobodném přístupu k informacím je škola povinným subjektem, který má mimo jiné stanovenou následující povinnost:

Každý povinný subjekt musí pro informování veřejnosti ve svém sídle a svých úřadovnách zveřejnit na místě, které je všeobecně přístupné, jakož i umožnit pořízení jejich kopie, tyto informace:

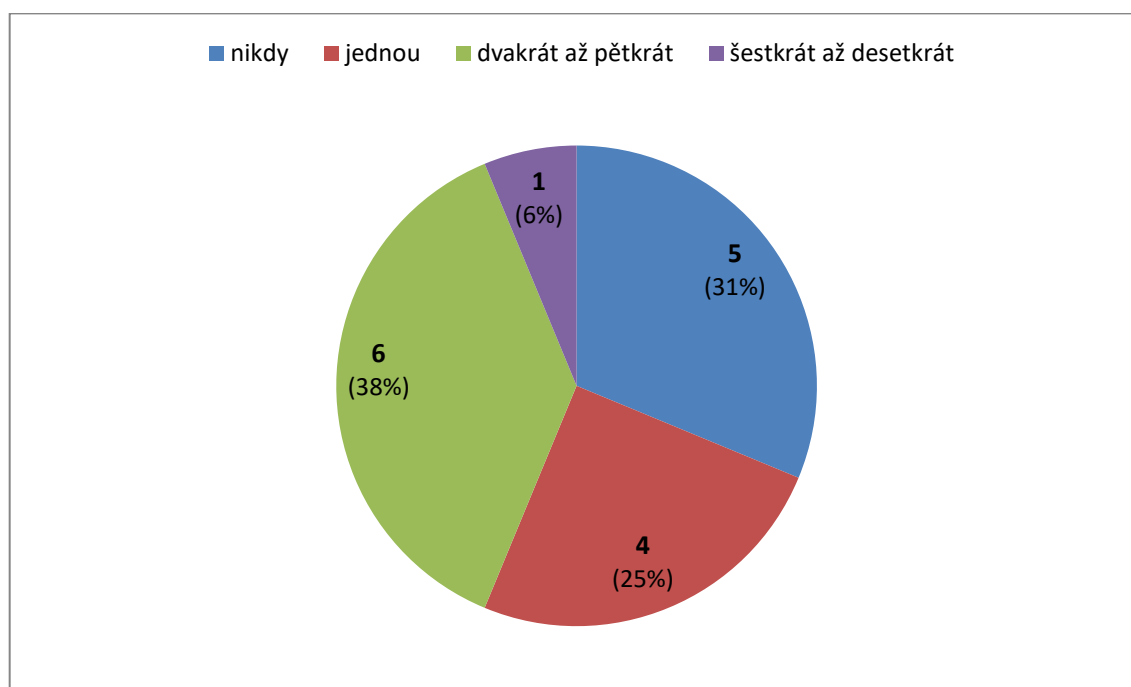
- b) **popis své organizační struktury**, místo a způsob, jak získat příslušné informace, kde lze podat žádost či stížnost, předložit návrh, podnět či jiné dožádání anebo obdržet rozhodnutí o právech a povinnostech osob,¹⁵*

¹⁵ Ustanovení § 5 odst. 1 písm. b) zákona č. 106/1999 Sb., zákon o svobodném přístupu k informacím, v platném znění.

Ve čtvrté položce dotazníku respondenti sdělovali další z klíčových údajů pro druhou etapu výzkumného šetření - kolikrát v průběhu let na pozici ředitele školy přistoupili k uskutečnění organizační změny.

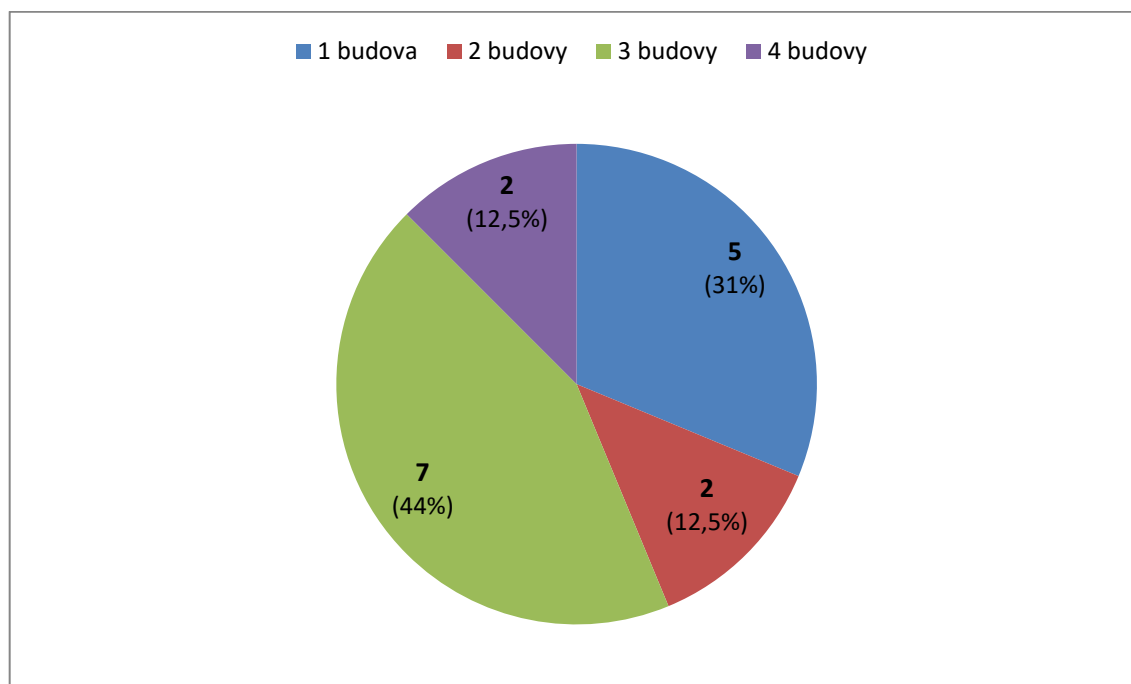
Organizační změnou pro účely výzkumného šetření rozumíme obecně takový zásah do trvalé organizační struktury školy, který změní stupeň řízení některého z pracovníků nebo významně změní rozpětí řízení některého z vedoucích pracovníků. (V tomto smyslu se o organizační změnu nebude jednat například v případě přijetí nového učitele v souvislosti se zvýšením počtu tříd, v případě zřízení místa asistenta pedagoga apod.).

Dále budeme za organizační změnu považovat trvalou úpravu kompetencí a odpovědností pracovníků. V případě takové organizační změny se může jednat o přechod od jednoho typu organizační struktury uvedeného v oddílu 2.3.4 a 2.3.5 k jinému typu (nebo aspoň o převzetí některých znaků v případě smíšeného typu) organizační struktury.



Graf 3: Počet uskutečněných změn v organizační struktuře

Specifickou skutečností, která může významně ovlivnit organizační strukturu sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání, je počet budov, v nichž škola vykonává svou činnost. Tento údaj je u každé školy uveden (Tab. 4), následující graf přehledně ukazuje rozložení jednotlivých škol vzhledem k tomuto údaji.



Graf 4: Počet budov, v nichž školy uskutečňují svou činnost

3.2 Interview

Interview je metoda shromažďování dat o pedagogické realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Někdy se v podobném významu používá také obsahově širšího českého termínu "rozhovor". Protože však ne každý rozhovor je interview, je používání pojmu "interview" přesnější a výstižnější. (Chráska, 2016, s. 176).

Podle míry řízení interview ze strany výzkumného pracovníka (tazatele) rozlišujeme následující typy interview (srov. Chráska, 2016, s. 176):

- *Strukturované interview*

Pro realizaci strukturovaného interview jsou předem připravené formulace jednotlivých otázek i jejich pořadí. Tazatel pouze předčítá text otázek a zaznamenává odpovědi respondenta. K jednotlivým otázkám neposkytuje žádný doplňující komentář.

- *Nestrukturované interview*

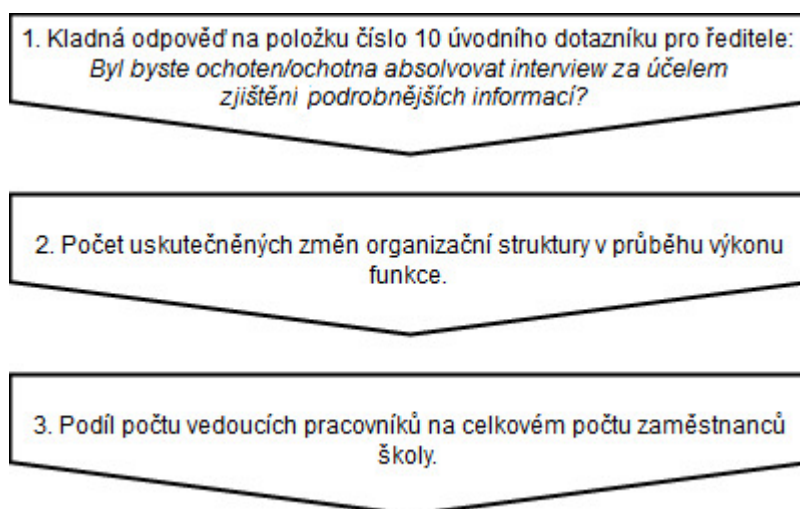
Konkrétní formulace otázek a jejich sled je ponechán na tazateli, který si je ovšem vědom toho, jaké údaje a informace musí v rámci nestrukturovaného interview od respondenta získat. V průběhu interview se může tazatel vracet k nejasnostem nebo zajímavým výpovědím respondenta a žádat o upřesnění, případně doplnění odpovědí.

- *Polostrukturované interview*

Respondent se vyjadřuje k jednotlivým předem připraveným otázkám, tazatel ovšem může pokládat doplňující otázky a žádat od respondenta k jednotlivým odpovědím doplňující vysvětlení nebo zdůvodnění.

Druhá etapa výzkumného šetření spočívala v uskutečnění tří polostrukturovaných interview s ředitelem a dvěma ředitelkami tří vybraných sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání v okrese Litoměřice. Všechna tři interview se uskutečnila v průběhu měsíců února a března roku 2017.

Na základě zpracování a analýzy dat získaných v dotazníkovém šetření byli vybráni tři respondenti, kteří byli osloveni s prosbou o uskutečnění interview. V dotazníkovém šetření bylo cíleně vyčleněno několik položek (č. 10, č. 4 a č. 8, resp. 9) zjišťujících údaje ke kritériím výběru, která byla stanovena následovně:



Obr. 17: Interview - kritéria výběru

Původním záměrem bylo, aby ve vzorku byla zastoupena sloučená pracoviště všech čtyř velikostních kategorií. Bohužel v případě pracovišť v kategorii do 50 dětí a žáků žádný z obou respondentů neprojevil ochotu (položka č. 10) k absolvování interview za účelem zjištění podrobnějších informací.

Na základě uvedených kritérií byli pro uskutečnění polostrukturovaného interview vybráni ředitel a dvě ředitelky z následujících škol (viz. Tab. 4):

Škola	Skutečný počet žáků	Přesný počet let na pozici ředitele/ředitelky školy	Přesný počet uskutečněných změn organizační struktury	Organizační schéma	Počet vedoucích pracovníků
1	330	3	3	ano	6
9	117	4	2	ne	5
16	161	13	6	ano	7

Tab. 5: Základní charakteristika škol pro polostrukturované interview

K realizaci polostrukturovaného interview bylo připraveno osm otázek, které tvořily jeho kostru. V případě nejasnosti v otázce poskytl tazatel na základě žádosti respondenta vysvětlení nebo upřesnění otázky a naopak v případě nejasné nebo neúplné odpovědi tazatel žádal po respondentovi doplnění nebo upřesnění odpovědi.

- 1. Kolik přímo podřízených pracovníků mají ve Vámi řízené škole jednotliví vedoucí pracovníci? Kolik z nich má stanoven stupeň řízení a jaký?*

Otázka č. 1 zjišťuje dvě základní číselné charakteristiky organizační struktury - hodnotu rozpětí řízení a stupně řízení jednotlivých vedoucích pracovníků školy. Odpovědi umožní vytvoření představy o tvaru organizačního schématu (viz 2.3.1).

- 2. Které tři konkrétní činnosti z oblasti řízení školy delegujete na jednotlivé Vám přímo podřízené vedoucí pracovníky?*

Otázka č. 2 zjišťuje podrobnosti k činnosti jednotlivých vedoucích pracovníků přímo podřízených řediteli školy. Odpovědi mohou poskytnout představu o míře centralizace, resp. decentralizace organizační struktury (viz 2.3.3), a dále o způsobu dělby pravomocí (viz 2.3.4) a sdružování činností nebo jejich výsledků (viz 2.3.5).

3. *V jakých případech byste zvažoval(a) zvýšení počtu vedoucích pracovníků?*
4. *V jakých případech byste zvažoval(a) snížení počtu vedoucích pracovníků?*
5. *Jaký byl přesný počet jednotlivých úprav organizační struktury školy v minulosti a co Vás k nim vedlo?*
6. *Co by Vás ke změně organizační struktury mohlo přimět v budoucnu?*

Pro nalezení odpovědi na výzkumnou otázku - *Jaké faktory ovlivňují a jaké okolnosti jsou zvažovány ředitelem sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání při tvorbě nebo úpravě organizační struktury organizace?* - byly klíčové právě odpovědi na čtyři uvedené otázky interview. Respondenti zde měli pojmenovat okolnosti a faktory ovlivňující změny organizační struktury na jimi řízeném sloučeném pracovišti předškolního a základního vzdělávání.

7. *Jaký je přesný počet žáků a dětí ve Vámi řízené škole?*
8. *Kolik let vykonáváte funkci ředitele/ředitelky školy?*

Poslední dvě otázky měly upřesnit údaje, které zjišťovaly uzavřené položky č. 1 a č. 6 v dotazníku, na jejichž základě byly školy rozděleny do několika kategorií (viz Graf 1 a Graf 2). Odpovědi na otázky č. 7 a č. 8 jsou uvedeny již v základní charakteristice škol pro polostrukturované interview (Tab. 5). Odpovědi jednotlivých respondentů na otázky č. 1 a č. 2 jsou přehledně zachyceny v níže uvedených tabulkách.

Škola 1			
Vedoucí pracovník	Stupeň řízení	Přesný počet přímo podřízených pracovníků	Delegované činnosti
Ředitel školy	3	5	- - -
Zástupkyně ředitele školy	1	19	<ul style="list-style-type: none"> - hospitační činnost v ZŠ - měsíční plány práce ZŠ - zajištění provozu základní školy (suplování, rozvrh, kontroly TK, aj.)
Vedoucí učitelka	1	9	- hospitační činnost v MŠ

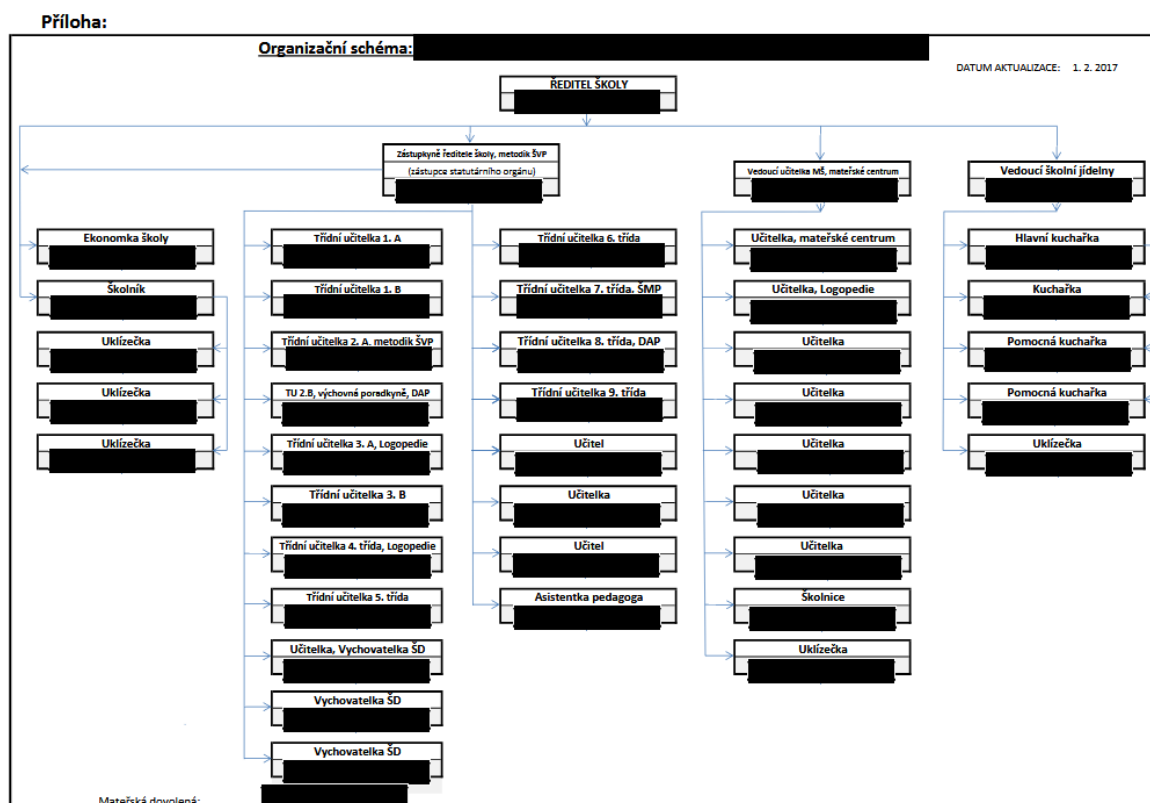
mateřské školy			<ul style="list-style-type: none"> - měsíční plány práce MŠ - zajištění provozu mateřské školy (zástupy, dovolená, kontroly TK, vedení provozních porad aj.)
Vedoucí školní jídelny	1	5	<ul style="list-style-type: none"> - jednání s dodavateli - nákup potravin - plánování dovolené v ŠJ - plnění předpisů (finanční normy, spotřební koš, HACCP, ...)
Školník	-	3	<ul style="list-style-type: none"> - komunikace s dodavateli - opravy, revize - zajištění úklidu základní školy - zajištění bezpečnosti budov (EZS, zamykání budov základní školy, ...)
Hlavní kuchařka	-	3	<i>není přímo podřízena řediteli školy</i>
Podíl počtu vedoucích pracovníků: 0,15			
Nejvyšší hodnota stupně řízení: 3 (ředitel školy)			
Nejvyšší hodnota rozpětí řízení: 19 (zástupkyně ředitele školy)			
Průměrná hodnota rozpětí řízení: 7,3			

Tab. 6: Škola 1 - Vybrané odpovědi z interview

Organizační strukturu tohoto sloučeného pracoviště můžeme označit spíše jako plochou - s širokým rozpětím. Nasvědčuje tomu jednak nižší podíl počtu vedoucích pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců a jednak spíše vyšší průměrná hodnota rozpětí řízení.

Vzhledem ke způsobu dělby pravomocí se jedná spíše o liniovou organizační strukturu (součet vedoucích pracovníků a podřízených pracovníků je roven celkovému počtu zaměstnanců školy). Na základě doplňujících otázek tazatele k počtu přímo podřízených pracovníků zástupkyně ředitele školy respondent uvedl, že hodnota je spíše formální a vyplývá z organizačního schématu. Ředitel školy ovšem většinu své pracovní doby tráví právě v základní škole a podílí se na zajištění provozu této součásti školy vyšší měrou než u částí ostatních. Ostatní součásti školy (mateřská škola, školní družina a školní jídelna) mají vyšší míru autonomie.

V praxi tedy organizační struktura školy vykazuje určité znaky funkcionální organizační struktury. Z pohledu sdružování činností nebo jejich výsledků se jedná o funkční organizační strukturu.



Obr. 14: Škola 1 - organizační schéma

Organizační struktura má tendenci spíše k centralizaci. Rozhodnutí týkající se běžného provozu deleguje ředitel školy na jednotlivé vedoucí pracovníky, rozhodnutí ve významnějších záležitostech si ponechává.

Škola 9			
Vedoucí pracovník	Stupeň řízení	Počet přímo podřízených pracovníků	Delegované činnosti
Ředitelka školy	4	10	---
Vedoucí učitelka mateřské školy	1	3	– zajištění provozu mateřské školy (zástupy, kontroly TK, aj.)

			<ul style="list-style-type: none"> - příprava podkladů k objednávkám DDHM a učebních pomůcek do MŠ, návrhy na obnovu vybavení - plánování činnosti mateřské školy
Vedoucí školní jídelny	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - výběr stravného v hotovosti - dodržování zásad zdravého stravování (program Skutečně zdravá škola) - kontrola plnění předpisů (finanční normy, spotřební koš, HACCP, ...)
Vedoucí vychovatelka školní družiny	1	2	<ul style="list-style-type: none"> - výběr úplaty za školní družinu v hotovosti - plánování činnosti školní družiny - příprava podkladů k objednávkám DDHM a učebních pomůcek pro ŠD, návrhy na obnovu vybavení
Hlavní kuchařka	1	2	<i>není přímo podřízena ředitelce školy</i>
Podíl počtu vedoucích pracovníků: 0,23			
Nejvyšší hodnota stupně řízení: 4 (ředitelka školy)			
Nejvyšší hodnota rozpětí řízení: 10 (ředitelka školy)			
Průměrná hodnota rozpětí řízení: 3,6			

Tab. 7: Škola 9 - Vybrané odpovědi z interview

Podíl počtu vedoucích pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců má oproti předchozímu případu vyšší hodnotu, proto se v případě tohoto sloučeného pracoviště jedná spíše o strmou organizační strukturu - s úzkým rozpětím. Tuto skutečnost ještě potvrzuje nejnižší průměrná hodnota rozpětí řízení ze všech tří škol.

Poměrně vysoká hodnota rozpětí řízení v případě ředitelky školy má důvod v charakteru základní školy jako součásti sloučeného pracoviště. Jedná se o tzv. malotřídní školu, jejíž rozpočet podle slov ředitelky školy neumožňuje zřízení pracovní pozice zástupce ředitelky školy pro základní školu. Dalším důvodem je vyšší počet nepedagogických pracovníků základní školy, na jejichž platy škola čerpá prostředky z programů Úřadu práce České republiky.

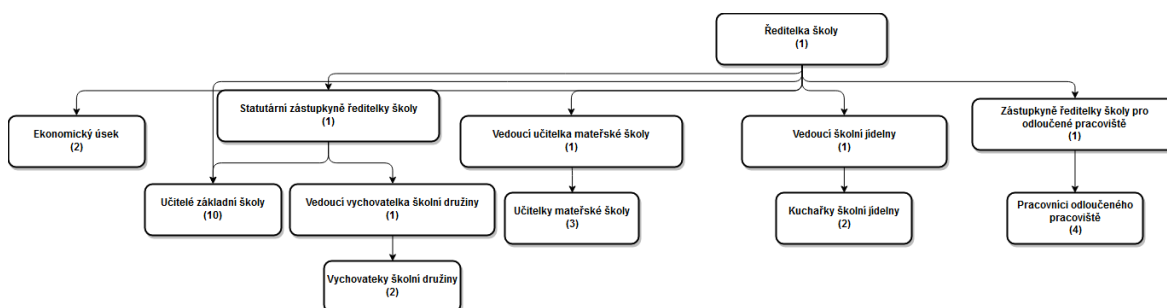
Stejně jako v předchozím případě má organizační struktura spíše tendenci k centralizaci. Vzhledem ke způsobu dělby pravomocí se jedná o liniovou organizační strukturu, každý organizační útvar má svého odpovědného vedoucího pracovníka.

Škola 16			
Vedoucí pracovník	Stupeň řízení	Počet přímo podřízených pracovníků	Delegované činnosti
Ředitelka školy	4	16	- - -
Statutární zástupkyně ředitelky školy	2	11	<ul style="list-style-type: none"> - kontrola pedagogické dokumentace (katalogové listy, TK, ...) - Evidence docházky, příprava podkladů pro zpracování platů - BOZP
Zástupkyně ředitelky školy pro odloučené pracoviště	1	4	<ul style="list-style-type: none"> - zajištění činnosti odloučeného pracoviště (zástupy, kontroly TK, aj.) - zajištění provozních záležitostí odloučeného pracoviště (úklid, dodávky, ...) - vedení dokumentace odloučeného pracoviště
Vedoucí učitelka mateřské školy	1	3	<ul style="list-style-type: none"> - zajištění provozu mateřské školy (zástupy, kontroly TK, aj.) - vedení pedagogické dokumentace mateřské školy - plánování činnosti mateřské školy
Vedoucí vychovatelka školní družiny	1	2	<ul style="list-style-type: none"> - vedení dokumentace školní družiny - podíl na plánování činnosti školní družiny
Vedoucí školní jídelny	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - kontrola plnění předpisů (finanční normy, spotřební koš, HACCP, ...) - dodržování hygienických norem

Hlavní kuchařka	1	1	<i>není přímo podřízena ředitelce školy</i>
Podíl počtu vedoucích pracovníků: 0,28			
Nejvyšší hodnota stupně řízení: 4 (ředitelka školy)			
Nejvyšší hodnota rozpětí řízení: 16 (ředitelka školy)			
Průměrná hodnota rozpětí řízení: 5,6			

Tab. 8: Škola 16 - Vybrané odpovědi z interview

Podíl počtu vedoucích pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců je nejvyšší ze všech tří škol. Navíc spíše nižší průměrná hodnota rozpětí řízení opět vede k označení organizační struktury sloučeného pracoviště jako spíše strmé - s úzkým rozpětím.



Obr. 15: Škola 16 - organizační schéma

Vyšší hodnoty rozpětí řízení v případě ředitelky školy a statutární zástupkyně ředitelky školy mají důvod v charakteru organizační struktury vzhledem ke způsobu dělby pravomocí - jedná se o organizační strukturu s výraznými rysy funkcionálního typu organizační struktury. Ředitelce školy a statutární zástupkyni ředitelky školy jsou přímo podřízeni titíž pracovníci, ovšem v odlišných oblastech řízení.

Organizační struktura vykazuje nejvyšší míru decentralizace ze všech tří zkoumaných případů, což zřejmě souvisí s tím, že škola vykonává svou činnost ve dvou obcích. Hlavní budova školy, kde funguje základní škola, mateřská škola, školní jídelna a školní družina, se nachází v katastru zřizovatele školy. Budova odloučeného pracoviště, kde funguje základní škola, mateřská škola, školní družina a výdejna školní jídelny, se nachází v sousední obci.

Provoz odloučeného pracoviště je do velké míry v kompetenci zástupkyně ředitelky školy pro odloučené pracoviště, z toho důvodu lze organizační strukturu školy vzhledem ke sdružování činností nebo jejich výsledků označit spíše jako hybridní.

V následující tabulce jsou přehledně zachyceny klíčové údaje z odpovědí respondentů na otázky číslo 3 až 6. Jednotlivé údaje jsou opatřeny jednoduchými kódy, které jsou následně využity v dalším textu.

	Škola 1	Škola 9	Škola 16
<i>Přesný počet úprav organizační struktury</i>	3	2	6
<i>Důvody dosavadních úprav organizační struktury</i>	1A - Náprava nevyhovujícího stavu (kompetence vedoucí učitelky MŠ) 1B - Začlenění odloučeného pracoviště pod MŠ 1C - Potřeba posílení administrativního úseku	9A - Potřeba zřízení nové pracovní pozice hospodářky školy 9B - Zvýšení počtu žáků ve školní družině	16A - Zřízení a zajištění provozu odloučeného pracoviště 16B - Potřeba zřízení ekonomického úseku školy
<i>Důvody pro zvýšení počtu vedoucích pracovníků</i>	1D - Zvýšení počtu dětí ve školní družině 1E - Navýšení počtu nepedagogických pracovníků v základní škole	9C - Změna financování (zástupce ředitelky školy pro základní školu)	16C - Dostatečně kompetentní pracovník
<i>Důvody pro snížení počtu vedoucích pracovníků</i>	1F - Neuvažuje	9D - Neuvažuje	16D - Zrušení odloučeného pracoviště (očekáváno)

<i>Motivy budoucích úprav organizační struktury</i>	1G - Zvýšení počtu dětí ve školní družině	9E - Zvýšení počtu žáků (v ZŠ, ŠD) nebo dětí MŠ 9F - Nárůst nároků na školu v souvislosti se společným vzděláváním	16E - Zrušení odloučeného pracoviště (očekáváno)
---	---	---	--

Tab. 9: Vybrané odpovědi z interview

Z uvedených odpovědí lze vyvodit několik vnějších okolností a vnitřních faktorů, které mají vliv na rozhodování ředitele sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání ohledně úprav organizační struktury školy.

Rozpočtové možnosti (9C)

Při úvahách o zvyšování počtu vedoucích pracovníků školy musí ředitel školy zvažovat rozpočtové možnosti, neboť zákoník práce přiznává vedoucím pracovníkům tzv. příplatek za vedení, jehož výše je odvozena od stanoveného stupně řízení (Tab. 1). V případě pedagogických pracovníků je třeba navíc počítat s nárokem vedoucího pracovníka na snížení rozsahu přímé pedagogické činnosti.¹⁶

Rozpětí řízení (1D, 1E, 1G, 9B, 9E)

V případě škol je potřeba nových pedagogických i nepedagogických pracovníků odvislá od zvyšování počtů dětí v mateřské škole, žáků v základní škole nebo školní družině. Právě školní družina je v případě zúčastněných škol rozdílovou součástí. V případě školy 1 je organizačně začleněna pod základní školu, v případě školy 9 a školy 16 funguje školní družina jako samostatný organizační útvar.

Specializace práce, odbornost (1A, 9F)

Spočívá v účelném a účinném sdružení stejných nebo podobných činností do dílčích jednotek organizační struktury - v případě sloučených pracovišť se tradičně jedná o mateřskou školu, základní školu, školní jídelnu, případně školní družinu, jejichž vedoucí

¹⁶ viz Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, v platném znění.

pracovníci jsou odborně vzděláni v dané oblasti.

Nadto se objevila myšlenka zřízení tzv. školního poradenského pracoviště jako samostatného organizačního útvaru sdružujícího činnosti související s tzv. společným vzděláváním.¹⁷

Administrativní zátěž (1C, 9A, 16B)

Všichni dotazovaní, ředitel i obě ředitelky, vnímali jako velké téma delegování administrativních úkonů na podřízené pracovníky, neboť administrativní činnosti jim zabírají významnou část pracovní doby. Ve všech třech školách byla tato oblast v minulosti personálně posílena a v souladu s tímto posílení byla upravena organizační struktura školy.

Místní specifika - budovy (1B, 16A, 16D)

Většina z původních 16 škol vykonává svou činnost ve větším počtu budov a není výjimkou, že jsou tyto budovy na různých místech zřizující obce. V několika případech je dokonce odloučené pracoviště v jiné obci. To způsobuje ředitelům komplikace v řízení takové školy a je třeba této situaci uzpůsobit organizační strukturu školy - v případě škol č. 1 a č. 16 (škola č. 9 vykonává svou činnost ve třech budovách v rámci celistvého areálu) to spočívá ve větší míře autonomie mateřské školy a školní jídelny, resp. odloučeného pracoviště. Specifickou obtíž spatřují ředitelé sloučených pracovišť v tom, že se do normativního financování nepedagogických pracovníků počet budov, v nichž škola vykonává svou činnost, nepromítá.

Kompetence pracovníků - "od sebe" (16C)

V jedné z odpovědí zaznělo, že důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodnutí ředitelky školy vedoucí k delegování určitého okruhu kompetencí na (nového) vedoucího pracovníka je dostatečná způsobilost a spolehlivost tohoto pracovníka.

Úvaha je zřejmě motivována širokým okruhem odpovědností ředitele školy, kdy

¹⁷ Vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, v platném znění.

pochybení může mít dopady do profesního, ale i osobního života. Ředitelka školy tedy každé nové delegování velmi zvažuje.

4 Závěr

Sloučená pracoviště předškolního a základního vzdělávání jsou specifickým typem školy. Jejich specifika se výrazně projevují také v řízení školy, tedy v práci ředitele školy - v jeho konkrétním výkonu manažerských funkcí.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a popsat **organizování** na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání. Práce měla vycházet z teorie manažerských funkcí. Popsat jednotlivé prvky organizování ve vztahu ke školské praxi. Pojmenovat okolnosti a faktory ovlivňující tvorbu nebo změnu organizační struktury na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání.

Cíl bakalářské práce byl z velké většiny splněn. V úvodní kapitole byl vymezen pojem *organizace* s důrazem na školu jako zaměstnaneckou organizaci. Následovala pasáž věnující se podrobněji *organizačním strukturám*, byl uveden přehled jejich nejčastějších klasifikací. Jednotlivé typy organizačních struktur byly podrobně popsány a většina navíc ilustrována *organizačním schématem* sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání.

Následující kapitola popisovala průběh výzkumného šetření, které proběhlo ve dvou etapách na sloučených pracovištích předškolního a základního vzdělávání v okrese Litoměřice. Do první etapy šetření formou dotazníku se zapojilo 16 z oslovených 24 ředitelů škol, tato etapa sloužila k prvotnímu zorientování v problematice a ke zmapování struktury sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání v okrese Litoměřice.

K účasti ve druhé etapě výzkumného šetření byli na základě vyhodnocení odpovědí z první etapy podle předem stanovených kritérií vybráni a osloveni tři respondenti. Šetření proběhlo formou polostrukturovaného interview, v němž respondenti odpovídali na otázky týkající změn a úprav trvalé organizační struktury školy. Na základě analýzy a vyhodnocení odpovědí bylo pojmenováno několik okolností a faktorů ovlivňujících změny organizační struktury sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání.

Nepodařilo se bohužel zcela zmapovat tvoření organizační struktury sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání. Existují pro to dva důvody:

1. Ke vzniku většiny sloučených pracovišť předškolního a základního vzdělávání došlo v závěru 20. století. Jejich tehdejší ředitelé, kteří organizační strukturu vytvářeli (nebo se na její tvorbě podíleli), již ve školách v drtivé většině případů nepůsobí.
2. Dva potenciální respondenti, kteří dle odpovědí v dotazníku vytvářeli organizační strukturu školy, svou účast v interview za účelem zjištění podrobnějších informací odmítli.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

5.1 Tištěné zdroje

BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, Praha: Grada Publishing a. s., 2014, ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, Praha: Grada Publishing a. s., 2016, ISBN 978-80-247-5326-3.

KOTÁSEK, J., ed. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001, ISBN 80-211-0372-8.

PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia, 1998, ISBN 80-200-0607-9.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, ISBN 978-80-247-3664-8.

TROJANOVÁ, I. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*, Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0591-3.

VEBER, J. a kol. *Management Základy – prosperita – globalizace*, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-029-5

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, Praha: Management Press, 2013, ISBN 978-80-7261-232-1.

5.2 Elektronické zdroje

ManagementMania.com [online]. 2016. Dostupné z: <https://managementmania.com/>

5.3 Právní předpisy a další dokumenty

Usnesení č. 2/1993 Sb., Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění

Zákon č. 106/1999 Sb., zákon o svobodném přístupu k informacím, v platném znění.

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění

Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu (č. j. 23620/2002-60).

6 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník - odpovědi

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Organizační schéma

Obrázek 2 – Plochá organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 3 – Strmá organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 4 – Liniová organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 5 – Funkcionální organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 6 – Liniově štábní organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 7 – Cílově-programová organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 8 – Organizační struktura školy komisionálního typu - 40 zaměstnanců

Obrázek 9 – Funkční organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 10 – Divizní organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 11 – Hybridní organizační struktura školy - 40 zaměstnanců

Obrázek 12 – Dotazník pro ředitele a ředitelky sloučených pracovišť

Obrázek 13 – Interview - kritéria výběru

Obrázek 14 – Škola 1 - organizační schéma

Obrázek 15 – Škola 16 - organizační schéma

8 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Stupeň řízení - zákoník práce

Tabulka 2 – Přehled sloučených pracovišť v ČR podle zřizovatele

Tabulka 3 – Struktura dotazníku - typ položek

Tabulka 4 – Charakteristika škol

Tabulka 5 – Základní charakteristika škol pro polostrukturované interview

Tabulka 6 – Škola 1 - Vybrané odpovědi z interview

Tabulka 7 – Škola 9 - Vybrané odpovědi z interview

Tabulka 8 – Škola 16 - Vybrané odpovědi z interview

Tabulka 9 – Vybrané odpovědi z interview

9 Seznam grafů

Graf 1 – Velikost sloučených pracovišť

Graf 2 – Ředitelé škol podle doby ve funkci

Graf 3 – Počet uskutečněných změn v organizační struktuře

Graf 4 – Počet budov, v nichž školy uskutečňují svou činnost

Příloha 1: Dotazník - odpovědi

Časová značka	Kolik let vykonáváte funkci ředitele/ředitelky školy?	Byl(a) jste ředitelem/ředitelkou některé části školy ještě před jejich sloučením do sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání?	Vytvářel(a) jste organizační strukturu nového sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání?	Kolikrát jste za dobu výkonu funkce ředitele/ředitelky sloučeného pracoviště předškolního a základního vzdělávání prováděl(a) změny v organizační struktuře organizace?	Máte organizační strukturu školy zachycenu graficky ve formě organizačního schématu?
1.16.2017 11:54:53	1 až 3 roky	Ne		Dvakrát až pětkrát	Ano
1.16.2017 12:21:40	4 až 6 let	Ne		Jednou	Ano
1.16.2017 12:37:20	13 - 20 let	Ne		Dvakrát až pětkrát	Ne
1.16.2017 12:55:24	13 - 20 let	Ne		Dvakrát až pětkrát	Ano
1.16.2017 13:36:23	1 až 3 roky	Ne		Nikdy	Ano
1.16.2017 13:54:19	7 až 12 let	Ne		Nikdy	Ano
1.16.2017 14:28:37	21 a více let	Ano	Ano	Nikdy	Ano
1.16.2017 14:30:19	13 - 20 let	Ne		Dvakrát až pětkrát	Ano
1.16.2017 16:45:40	4 až 6 let	Ne		Dvakrát až pětkrát	Ne
1.16.2017 18:20:03	4 až 6 let	Ne		Dvakrát až pětkrát	Ano
1.17.2017 11:57:27	21 a více let	Ano	Ano	Jednou	Ne
1.17.2017 14:18:53	1 až 3 roky	Ne		Jednou	Ano
1.17.2017 16:55:00	4 až 6 let	Ne		Nikdy	Ano
1.17.2017 20:25:36	13 - 20 let	Ano	Ne	Nikdy	Ne
1.18.2017 7:53:07	4 až 6 let	Ne		Jednou	Ano
1.18.2017 14:56:17	13 - 20 let	Ne		Šestkrát až desetkrát	Ano

Jaká je velikost Vámi řízené školy (součet dětí v MŠ a žáků ZŠ)?	V kolika budovách vykonává Vámi řízená škola svou činnost?	Kolik má Vámi řízená škola zaměstnanců - fyzických osob?	Kolik z nich je vedoucích pracovníků?	Byl(a) byste ochoten/ochotna absolvovat interview za účelem zjištění podrobnějších informací?
více než 300	4	40	6	ano
51 až 150	2	11	2	ano
151 až 300	3	30	3	ne
151 až 300	3	30	3	ano
51 až 150	1 ZŠ, 2 MŠ	17	3	ne
151 až 300	4 (ZŠ, MŠ+ŠJ, ŠD, třídy ZŠ v budově MÚ)	32	4+já	ano
do 50	1	9	3	ne
více než 300	jedna	72	6	ano
51 až 150	3	22	5	ano
151 až 300	jedna budova	30	4	ne
51 až 150	v jedné	sedm	jeden	ne
151 až 300	ve 3	36	3	ne
151 až 300	3	35	6	ano
do 50	v jedné	7	2	ne
151 až 300	Ve třech budovách	25	3	ano
151 až 300	2	25	7	ano