

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VLIV SLOUČENÍ MATEŘSKÝCH ŠKOL NA JEJICH
AUTONOMII
A DALŠÍ ASPEKTY TÉTO ZMĚNY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Lenka Svobodová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: PhDr. Eva Koberová

Datum odevzdání práce: 13.4. 2007

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

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

Lenka Svobodová

.....

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych poděkovala PHDr.Evě Koberové za metodickou pomoc a cenné rady při tvorbě této práce.

Resumé:

Tato závěrečná bakalářská práce se zabývá vlivem sloučení mateřských škol (dále jen MŠ) na jejich autonomii. Vychází z dosavadních zkušeností z této nové organizační formy fungování MŠ a snaží se zjistit, jaké oblasti autonomie školy byly posíleny, nebo naopak oslabeny. Sleduje, zda má na autonomii škol vliv i organizační forma, kterou sloučení proběhlo. Přináší nové poznatky o tom, jak vnímají vliv změny fungování ředitelé nově vzniklých subjektů a vedoucí učitelé jednotlivých odloučených pracovišť. Specifikuje zároveň i překážky v uplatňování manažerských činností řediteli a vedoucími učiteli v MŠ po jejich sloučení. Zabývá se i zkušenostmi a názory České školní inspekce (dále jen ČŠI), krajských úřadů (dále jen KÚ) a obcí s rozšířenou působností (dále jen ORP) k této problematice.

Summary:

This final bachelor thesis deals with the influence of fusion of the kindergarten on their autonomy. The seminar results from the present experiences with this new kind of organizational form of kindergartens and with the aim to find out which spheres of the school autonomy were strengthened or on the contrary were weakened. It also monitors if the organization form of fusion interact the autonomy of school. Yields new findings of directors of the new arised subjects and kindergarteners of particular separate schools about how they perceive the changes of operation. Specifies obstacles in applying managerial operation of directors and leading kindergarteners after the fusion. The thesis is also concerned with experiences and views of Ccech School Inspection, regional authorities and municipalities with extended activity on this problems.

Klíčová slova:

Mateřská škola, základní škola, autonomie školy, profilace školy, právní subjektivita, sloučení školy, management školy, ředitel školy, vedoucí odloučeného pracoviště, státní rozpočet, organizační složka, školní vzdělávací plán, učební dokumenty, kurikulum, rozpočet školy, rámcový vzdělávací plán

Obsah práce :

1.	Úvod	6
2.	Cíl práce.....	7
3.	Autonomie a její pojetí ve školství.....	8
	3.1 Základní činnosti manažera v autonomní škole.....	10
4.	Proces slučování mateřských škol.....	12
	4.1 Vývoj a současný stav slučování MŠ v Ústeckém kraji.....	14
5	Výzkumná část	15
	5.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz.....	15
	5.2 Výběr vzorku respondentů	16
	5.3 Dotazníky	16
	5.4 Pilotní výzkum	18
	5.5 Průběh výzkumu	19
6.	Zpracování výsledků výzkumu.....	21
7.	Interpretace výsledků.....	21
	7.1 Otázky z dotazníků č.1-4-respondenti MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ.....	21
	7.1.1 Svébytnost školy.....	21
	7.1.2 Nezávislost školy.....	40
	7.2 Otázky z dotazníku č.5-6 respondenti ČŠI, KÚ, ORP.....	51
	7.3 Otázky sledující další aspekty slučování MŠ	59
8.	Vyhodnocení hypotéz.....	68
9.	Závěr.....	71
10.	Přílohy.....	73
11.	Seznam použité literatury.....	74

1.Úvod:

Na základě analýz a hodnocení vývoje českého školství a celé sféry vzdělávání po roce 1989 vznikl a v únoru 2001 byl vládou schválen Národní program rozvoje vzdělávání v České republice tzv. Bílá kniha(dále jen Bílá kniha)¹. Tento dokument poprvé formuluje obecné záměry a strategické linie pro českou vzdělávací politiku.

Za jednu z hlavních strategií rozvoje vzdělávání Národní program rozvoje vzdělávání v České republice považuje rozvoj **autonomie** škol. Získáním právní subjektivity se školy staly relativně samostatnými subjekty v oblasti kurikula, v personální politice, ale i při řešení hospodářsko-finančních a administrativně správních kroků.

Tento krok vedl tedy jednoznačně k posílení **autonomie** jednotlivých škol a tím postupnému naplňování strategických záměrů Bílé knihy. Požadavek na větší **autonomii** škol klade vyšší nároky na osvojení manažerských dovedností a schopností jejich řídicích pracovníků². Ředitel takové školy musí být zdatný manažer, který si průběžně osvojuje vědomosti a znalosti nejen v oblasti pedagogické, ale i v oblasti personální, právní, ekonomické. Při efektivním řízení školy musí umět každodenně využívat všechny manažerské činnosti. Tato práce bude hledat odpověď na to, jak do procesu budování **autonomie škol** zasáhla v posledních letech často realizovaná organizační změna, kterou je slučování více škol v jeden právní subjekt. Zda tato změna neovlivnila mimo jiné i možnost vedení školy řídit školu efektivně pomocí manažerských činností.

1

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice :-Bílá kniha .
Praha:/Ustav pro informace ve vzdělávání-Tauris. 2001.ISBN 80-211-0372-8

2

SVĚTLÍK, J.Marketing řízení školy.Praha:ASPI2006.ISBN 80-7357-176-5.

2. Cíl:

Dosavadní zpracování problematiky slučování mateřských škol bylo zaměřeno na důsledky sloučení pro pracovníky, problematiku řízení škol či integraci základní školy (dále jen ZŠ) a MŠ. Problematikou vlivu sloučení na autonomii sloučených škol se dosud věnovaly zpracované materiály jen okrajově.

Tato práce se proto chce zabývat tím, zda je naplňován strategický cíl Bílé knihy a autonomie škol dále rozvíjena a posilována i ve školách, které byly sloučeny s jinou organizací.

Cílem práce je tedy analýza dosavadních zkušeností ředitelů a vedoucích učitelů škol, které byly sloučeny. Předmětem srovnání budou i další aspekty slučování škol. Zda má vliv na zachování autonomie školy i forma sloučení /sloučení MŠ se ZŠ, sloučení MŠ s další MŠ/

Současně by mělo dojít k porovnání toho, jak vnímají autonomii sloučených škol ředitelé a vedoucí učitelé jednotlivých odloučených pracovišť.

Zajímavým poznatkem bude i to, zda problematiku autonomie školy po jejím sloučení sledují i orgány, v jejichž kompetenci je zřizování, metodická či kontrolní činnost mateřských škol.

Ke zjištění cíle práce bude použito výzkumné šetření, které by mělo přinést poznatky o to jak míru autonomie po sloučení vnímá management sloučených mateřských škol a příslušné správní orgány. Toto vnímání bude posouzeno na základě provedeného šetření k jednotlivým aspektům autonomie školy. Šetření bude provedeno v Ústeckém kraji.

3. Autonomie a její pojetí ve školství

Obecný význam pojmu autonomie vykládá Slovník cizích slov jako funkční samostatnost, samosprávu, svébytnost a nezávislost.³ Autonomie školy je blíže specifikována v Pedagogickém slovníku⁴ jako samospráva školy, právo rozhodovat samostatně a nezávisle o vnitřní organizaci a chodu školy, o rozpočtu, o výběru personálu a o kurikulu. **Míra autonomie školy závisí na charakteru školské politiky státu.** Školy s vysokou mírou autonomie jsou řízeny samosprávným orgánem.

Problematice autonomie škol nebyla dosud v odborné literatuře věnována taková pozornost, jak by se, z hlediska důležitosti, kterou jí přisuzuje Bílá kniha, dalo předpokládat. Při stanovení specifických projevů fungování autonomní školy bylo proto čerpáno z odborného pedagogického tisku. Důležitým zdrojem informací byly dále výroční zprávy České školní inspekce, Krajských úřadů i Ministerstva školství. Další údaje byly získány rozhovorem s ředitelkami mateřských škol, které fungují jako samostatné právní subjekty. Přínosem byly i osobní zkušenosti z řízení školy samostatného právního subjektu v porovnání s předcházející formou fungování školy. Na základě takto shromážděných poznatků byly stanoveny aspekty, které nám pomohou posuzovat autonomii školy.

V oblasti školství lze pojem autonomie rozdělit na autonomii **vnější**, která je dána nyní legislativně Zákonem č. 561/2004Sb. Ten stanovuje funkční samostatnost a samosprávu školy, která je vymezena zřizovací listinou školy.

Vnitřní autonomii pak tvoří svébytnost a nezávislost.

Slovník spisovné češtiny uvádí význam těchto pojmů takto:

Svébytnost–svébytný/samostatný,svéprávný,mající svůj vlastní názor /osobitý subjekt, mající něco svého např.v projevu, v projevování na veřejnosti

Nezávislost –samostatnost, nebýt závislý existenčně na jiných subjektech, mít možnost rozhodovat se samostatně⁵

³ KOLEKTIV AUTORŮ A KONZULTANTŮ ENCYKLOPEDICKÉHO DOMU, SPOL. S R.O. Slovník cizích slov, 2.dopl.vydání ,Praha:Encyklopedický dům,1996ISBN 80-90-1647-8-1

⁴ PRŮCHA,J.;WALTEROVÁ,E.;MAREŠ,J. Pedagogický slovník 3.rozš.a aktual.vyd.Praha:Portál.2001.ISBN 80-902614-0-X

⁵ ČESKOSLOVENSKÁ AKADEMIE VĚD;Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost.Praha:Academia,1978 ISBN 501-21-857

Vnější autonomie původně samostatné organizace zaniká automaticky sloučením s další organizací, protože ze zákona vykonává státní správu a samosprávu ředitel nově vzniklého subjektu.

Práce se proto dále zaměří na projevy vnitřní autonomie školy-svébytnost a nezávislost

Svébytnost školy se projevuje:

- možností vytvořit si své vnitřní dokumenty /školní řád, Školní vzdělávací plán (dále jen ŠVP), směrnice, roční plán
- určovat si provozní podmínky /provozní doba, termíny rad, zápisu, nabídka služeb konzultace s rodiči/
- utvářet si svou vlastní kulturu /vizitky, pracovní oděvy, logo, kronika , FKSP/
- prezentovat se osobitě na veřejnosti /vystupování dětí, webové stránky, e-mail/
- samostatně spolupracovat se sociálními partnery
- možnost rozhodovat o personálním obsazení školy

Nezávislost školy se projevuje:

- možností spolurozhodovat v oblasti stanovení poplatků /stravné, školné /
- možností spolurozhodovat o organizaci a způsobu zpracování agendy školy /účetnictví/
- možností spolurozhodovat o způsobu materiálně technického zabezpečení chodu školy
- možností spolurozhodovat v oblasti nakládání se mzdovými prostředky státního rozpočtu (dále jen SR) /dohadovací řízení, hodnocení pracovníků/
- možností spolurozhodovat o hospodaření s provozními prostředky školy/návrh rozpočtu/
- kontaktu se svým zaměstnavatelem
- možností kontaktu se svým zřizovatelem

Ve výzkumné části bude práce chtít zjistit, jak tyto oblasti vnitřní autonomie školy vnímají ředitel/ky a vedoucí učitelky ve sloučených MŠ.

3.1 Základní činnosti manažera v autonomní škole

V důsledku posílení autonomie škol a v důsledku udělení právní subjektivity se výrazně zvýšily nároky na práci ředitele školy. Ředitel školy musí zvládnout dovednosti strategického řízení a plánování, vytvářet rozpočet školy, zajišťovat rozvoj školy, garantovat proces učení, spolupracovat s rodiči, obcemi, úřady, hodnotit žáky ale i učitele. Ředitel se stal plně zodpovědným za efektivní využívání finančních prostředků i vytváření podmínek pro práci rady školy. Jako ředitel instituce, která je právnickou osobou, má pravomoci vedoucího i v oblasti pracovně právních vztahů, to uvádí Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ČR za rok 2005 - S novým školským zákonem.⁶ V současné době se nároky na řízení školy neustále zvyšují. Chce-li být ředitel úspěšný manažer, musí si rozšiřovat své vědomosti a znalosti nejen v oblasti pedagogické ale i oblasti právní, ekonomické, personální. Mnozí ředitelé tuto potřebu dalšího vzdělávání pochopili a potřebné vědomosti získali, či získávají např. studiem Školského managementu. Při tomto studiu získali poznatky mimo jiné o základních činnostech manažera, které při své řídicí práci uplatňují.

Základní činnosti manažera se dají rozdělit do těchto oblastí:

- Plánování
- Organizování
- Vedení, motivování
- Kontrola, hodnocení, evaluace

Plánování je nedílnou součástí práce manažera a východiskem pro všechny manažerské funkce: organizování, vedení, personalistiku, kontrolu, hodnocení, evaluaci... Bez plánování by nemohlo docházet k dalšímu vývoji organizace. Jestliže má být plánování efektivní, měla by ředitelka vycházet z podrobné analýzy vnějších a vnitřních podmínek školy. Potřeba strategického plánování se neustále zvyšuje změnami ve společnosti i ve školství, vznikem konkurenčního prostředí.

⁶ Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ČR za rok 2005 – S novým školským zákonem Dostupné na: www.csi.cr.cz

Organizování

Ředitelka by měla vytvořit takovou strukturu organizace, v níž se mohou efektivně připravovat a plnit stanovené plány. I zde hraje velkou roli znalost potenciálu každého pracovníka, jeho předností, nedostatků i možnosti dalšího rozvoje.

Vedení, motivování

Ředitelka by měla mít stálý přehled o prioritních potřebách odborného růstu svých podřízených, plánovitě a systematicky zajišťovat organizované i individuální vzdělávání, zajišťovat přenos informací. Velice záleží na osobnosti ředitele, jak dokáže komunikovat, informovat, motivovat a vést své podřízené. Je nezbytné vymezit jasná pravidla, kdo za co zodpovídá.

Kontrola, hodnocení, evaluace

Kontrola je nezbytným prostředkem pro zajištění chodu organizace. Ředitelka je povinna dohlížet na shodu s vyhlášenými pravidla a danými příkazy. Má-li být řízení školy efektivní musí kontrola fungovat neprodleně a obsahovat nápravná opatření. Pro sledování činnosti školy je důležité vytvořit systém zpětné vazby, který zajistí včasnou korekturu nefunkčnosti kterékoliv její části.

Předpoklady úspěšného manažera autonomní školy

Základním předpokladem úspěšného řízení ve školství, tedy i v MŠ, je úroveň řídicích pracovníků – manažerů. Předpokladem úspěšného ředitele je zvládnutí a uplatňování všech manažerských činností. Podmínkou úspěšnosti řídicího procesu ve škole je i dovednost vůdcovství-ovlivňování lidí užívaný styl řízení. Manažerské vlastnosti jsou do určité míry vrozené /potřeba řídit druhé, schopnost empatie../Další vlastnosti a předpoklady se lze naučit, či získat praxí. Při aplikaci manažerských zásad je v oblasti vzdělávacího prostředí nutno citlivě respektovat specifiku škol a problematiku jejich řízení. Velice důležitým předpokladem pro úspěšné řízení je proto vždy dokonalá znalost řízené organizace, jejího poslání, cíle, funkce⁷... Tato práce se proto zaměřila i na to, zda přesun autonomie na sloučením vzniklý větší organizační celek není slučovanými (původně samostatnými) součástmi /pracovišti vnímán negativně, případně do jaké míry je vhodně uplatňována dílčí autonomie jednotlivých součástí/pracovišť a do jaké míry se daří plnit potřebné manažerské činnosti

⁷ Bečvářová, Z. Současná mateřská škola a její řízení. Praha: Portál

4. Proces slučování mateřských škol

První polovina 90.let byla u nás provázána zejména vznikem a postupným rozvojem soukromého školství a výrazným posílením autonomie všech typů škol. V roce 1990 byla přijata norma důležitá pro řízení škol - **zákon č. 564/1990 Sb.** o státní správě a samosprávě ve školství, pod jehož vlivem došlo ve školách k výraznému posílení jejich pravomocí. Školy získaly možnosti nejen samostatného hospodaření, ale i značnou volnost v dalších otázkách personální politiky a v oblasti řízení pedagogického procesu. /Národní zpráva o stavu předškolní výchovy, vzdělávání a péče o děti předškolního věku v ČR-MŠMT⁸/V období reformy veřejné správy, v roce 2000 vznikl další důležitý dokument **zákon č.250/2000 Sb.** o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Zákon dal územním samosprávným celkům možnost zřizovat podle §23 odst.1 písm.

- a) vlastní organizační složky jako svá zařízení bez právní subjektivity/zaměstnavatelem pracovníků byly okresní úřady/, nebo podle písm.
- b) příspěvkové organizace jako právnické osoby.

V roce 2001 byl vládou přijat **Národní program rozvoje vzdělávání v ČR-Bílá kniha**. Tento dokument poprvé jasně stanovil obecné záměry a strategické linie rozvoje našeho školství. Jednou ze strategických linií byl stanoven rozvoj **autonomie školy**.

V roce 2002 chtěla Sněmovna parlamentu ČR novelou zákona č.564 /1990Sb. dále posílit autonomii škol právní subjektivitou. Tak svůj úmysl vysvětloval její předkladatel, předseda sněmovního školského výboru, Walter Bartoš.⁹ Vznikl tak **zákon č.284/2002 Sb.**, který v §24 odst.4 obci nebo kraji, který je zřizovatelem předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, která nemá právní subjektivitu, ukládá zajistit změnu právní formy do 1.1.2003. K tomuto datu zároveň proběhlo zrušení okresních úřadů, které dosud plnilo roli zaměstnavatelů pracovníků škol, které nebyly právními subjekty. MŠMT chtělo usnadnit tento proces přeměny škol a zpracovalo ve spolupráci s Ministerstvem financí **Metodickou pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovanými obcí při přechodu na právní subjektivitu/Č.J.23 620/2002-60/¹⁰**

⁸ Národní zpráva o stavu předškolní výchovy, vzdělávání a péče o děti předškolního věku v ČR

⁹ Učitel'ské noviny 45/2003, str.19 Šteflová J. Je dobře, že o školách rozhodují zastupitelé?

¹⁰ Učitel'ské noviny 33/2002, Dokumenty: Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu (se zpracovanými

V tomto materiálu MŠMT je definován pojem **právní subjektivity**.

Právní subjektivita představuje způsobilost být účastníkem-subjektem právních vztahů. Právní subjekt vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za ně zodpovědnost.

Ve školním prostředí to znamená:

- větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech
- hospodaření s majetkem v rozsahu, který vymezí zřizovatel ve zřizovací listině
- samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech
- rozvoj doplňkové činnosti a nakládání s hospodářským výsledkem
- vznik samostatné účetní jednotky

Možnosti dosažení právní subjektivity v rámci jednoho zřizovatele-jednotlivé varianty:

a/ **sloučení** jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace

b/ **vznik** příspěvkové organizace z jedné organizační složky

c/ vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek, de facto se jedná o souběžné **splynutí více organizačních složek** a zřízení jedné příspěvkové organizace.

Některá zastupitelstva však, vzhledem k časové tísní a i ve snaze si usnadnit zařazování škol do právní subjektivity, přistoupila mnohdy neuváženě k variantě sloučení několika organizačních složek v jednu příspěvkovou organizaci. Nestalo se to, co autoři novely předpokládali, že situaci budou zastupitelé řešit citlivě s řediteli škol a respektovat i mínění veřejnost. Od 1.1.2004 řeší právní postavení škol **zákon č.561/2004** Sb.o předškolním, základním středním školství v § 8 odst1/. Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.

Vzhledem k tomu, že výzkumné šetření bude provedeno v Ústeckém kraji(dále jen ÚK) provedeme nyní rekapitulaci procesu slučování v tomto regionu.

4.1 Vývoj a současný stav slučování MŠ v Ústeckém kraji

Při získávání údajů o stavu autonomie mateřských škol v Ústeckém kraji bylo čerpáno z dokumentů dostupných na webových stránkách ÚK-Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy a Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v ÚK¹¹ posledních třech školních letech. Jak uvádí dokument Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Ústeckém kraji 2005/2008 k největšímu poklesu počtu mateřských škol došlo v roce 2003, kdy se všechny MŠ staly samostatnými právními subjekty. Tento proces využila řada obcí k vytvoření velkých právnických osob, vykonávajících činnost školy a sloučila původně větší počet malých mateřských škol do jedné velké. V řadě případů řešila obec problém sloučením se základní školou. Počet samostatných MŠ poklesl z původních 400 na **328** a dále pozvolna klesal.

Školní rok 2003/2004

Jak vyplývá z Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Ústeckém kraji na období 2005/2008 byla struktura vzdělávání v mateřských školách: V ÚK bylo celkem **324** MŠ a 131 odloučených pracovišť

Zdroj: výroční zprávy škol a školských zařízení 2003/2004

Školní rok 2004/2005

Ve výroční zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Ústeckém kraji ve školním roce 2004/2005. V ÚK bylo celkem 309 MŠ, z toho **301** MŠ bylo zřizováno obcí.

Školní rok 2005/2006

V tomto školním roce bylo ve školském rejstříku na území Ústeckého kraje registrováno 330 subjektů poskytujících předškolní vzdělávání-z toho aktivních **302** MŠ. Drtivou většinu těchto škol zřizovaly obce - 97,3 %. Na tomto místě jsou poprvé uvedeny změny, ke kterým v rejstříku škol došlo. Lze jen předpokládat, že 22 ostatních změn neznamenají sloučení škol. V uvedených dokumentech existuje nesoulad v udávaných informacích o počtu MŠ. Z informací dále nelze zjistit, jakou organizační formu mají uváděné MŠ. Z dostupných údajů vyplývá, že KÚ ÚK systematicky neshromažďuje údaje o tom, v jaké organizační formě MŠ fungují. Informace o vývoji organizačních změn fungování MŠ nelze získat bohužel ani ve školském rejstříku.

¹¹ Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje a vzdělávací soustavy v ÚK, Výroční zpráva o stavu a rozvoji dostupné na www.kr-ustecky.cz

5. Výzkumná část

5.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Výzkumné šetření by mělo přinést poznatky o tom, jak míru autonomie po sloučení vnímá management sloučených mateřských škol a příslušné správní orgány.

Managementem sloučených mateřských škol rozumíme ředitele/ky těchto po sloučení vzniklých organizací a dále vedoucí učitelky, které stojí v čele odloučených pracovišť (původně samostatných MŠ), případně v čele mateřské školy jako součásti sloučené základní a mateřské školy.

Hypotéza č.1.

Vedoucí učitelky sloučených MŠ budou hodnotit stav po sloučení z hlediska autonomie negativněji než ředitelky sloučených MŠ.

Důvod:

Sloučení mateřských škol často probíhalo bez dostatečné přípravy a informovanosti pracovníků, kterých se tato změna bezprostředně týkala. Pracovníci původně samostatných škol se proto obávají možnosti ztráty profilace a identity jejich školy.

Sloučení MŠ znamenalo i ztrátu vedoucího postavení a omezení pravomocí ředitelek původně samostatných MŠ .

V mnoha případech se z nich staly vedoucí nově vzniklých odloučených pracovišť. Lze tedy předpokládat, že nově vzniklé podmínky řízení školy budou proto pocíťovat spíše jako ztrátu autonomie, než jako její posílení.

Hypotéza č.2

Mateřské školy, které byly sloučeny se ZŠ pocíťují ztrátu autonomie méně než MŠ, které byly sloučeny s dalšími MŠ.

Důvod:

Ke sloučení MŠ se ZŠ probíhalo většinou v malých obcích, kde bylo často jedinou řešením jak zachovat provoz MŠ. Navíc je často MŠ ve společné budově se ZŠ a tím je větší možnost vytvoření jednolitého pracovního kolektivu.

Je tedy možné předpokládat, že tyto MŠ nebudou novou situaci v řízení vnímat jako ztrátu autonomie .

5.2 Výběr výzkumného vzorku respondentů

Pro splnění stanoveného výzkumného cíle byl zvolen soubor vytvořený záměrným výběrem MŠ v Ústeckém kraji, které prošly změnou v organizaci fungování /sloučení, splynutí../Osloveni byli osloveni ředitelé a vedoucí odloučených pracovišť. MŠ sloučených s dalšími MŠ (dále jen MŠ+MŠ) a ředitelé a vedoucí učitelé MŠ sloučených se ZŠ (MŠ+ZŠ)

Záměrně nebyly mezi respondenty zařazeny učitelky dotčených MŠ, pro které by bylo obtížné odpovídat na otázky z oblasti řízení školy Dále bylo rozhodnuto oslovit i ORP(zástupce zřizovatele)ÚK, ČSI a KÚ a seznámit se a porovnat jejich poznatky a názory na danou problematiku.

5.3 Dotazník

Pro získání podkladů ke splnění cíle práce byla zvolena metoda dotazníku. Pro zachování anonymity respondentů bylo rozhodnuto zaslat dotazník elektronickou poštou. Získat emailové adresy sloučených MŠ nebylo snadné, protože u uvedených MŠ nelze vždy zjistit, zda jsou samostatné subjekty, či sloučené. Se získáním těchto informací pomohli zřizovatelé a pracovníci OŠ KÚ. Jednodušší bylo získat adresy MŠ sloučených se ZŠ. Zde je na uvedených adresách patrné sloučení již z názvu školy. Zde se často vyskytl problém v neúplnosti a neaktuálnosti uvedených adres na webových stránkách KÚ.To zřejmě při zpracovávání výsledků získaných z výzkumu ovlivnilo návratnost vyplněných dotazníků.

Celkem bylo zpracováno 7 dotazníků podle respondentů, kteří jimi byli osloveni:

Dotazník č.1

Ředitelé/ky/MŠ, které vznikly sloučením původně samostatných MŠ s dalšími MŠ

Dotazník č.2

Vedoucí učitelé/ky/ odloučených pracovišť sloučených MŠ s dalšími MŠ

Dotazník č.3

Ředitelé ZŠ ,které byly sloučeny s MŠ

Dotazník č.4

Vedoucí učitelé/ky /-zástupkyně pro PV v MŠ, které byly sloučeny se ZŠ

Dotazník č.5

OŠ KÚ

Dotazník č.6

ORP –zřizovatelé

Dotazník č.7

ČŠI

Otázky v dotaznících č.1-4 byly stanoveny tak, aby postihly jednotlivé oblasti projevu vnitřní autonomie školy (svěbytnost a nezávislost)

Porovnáním odpovědí bude posouzena míra zachování autonomie škol. Bude sledována i spojitost míry zachování autonomie s formou, kterou sloučení proběhlo (MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ). Odpovědi ukážou, zda mohou ředitelé sloučených MŠ efektivně využívat při řízení školy manažerské činnosti.

Otázky v dotazníku č.5-6 zjišťují, zda oslovení respondenti v rámci své působnosti shromažďují informace o sloučených školách, zda s nimi bylo rozhodnutí o sloučení projednáváno, jaké mají dosavadní zkušenosti s fungováním sloučených škol apod.

Některé otázky byly zařazeny průřezově do několika dotazníků, tak aby mohly být porovnány odpovědi jednotlivých respondentů

Další otázky oslovily jen jednotlivé respondenty.

5.4 Pilotní výzkum

Pilotní výzkum byl proveden formou rozhovoru v období měsíce ledna 2007.

Pro ověření toho, zda jsou otázky přesné a zda jim respondenti rozumí byl osloven zkušební vzorek respondentů –dotazník č.1-4.

Pro účel pilotního výzkumu byla vybrána vždy jedna škola ze skupin škol č. 1-4 a osloveni vybraní respondenti.

1.skupina - ředitelka MŠ, která vznikla sloučením 3 původně samostatných škol/Bílina/

2.skupina - vedoucí učitelka odloučeného pracoviště MŠ, která je tvořena celkem 15
MŠ /Chomutov/

3.skupina - vedoucí učitelka MŠ, která je sloučena se ZŠ /Krupka/

4.skupina - ředitel ZŠ jehož součástí je MŠ/Krupka/

Připomínky, které vzešly z rozhovoru:

1.skupina: připomínky se týkaly jen formulace některých otázek, tak, aby byly srozumitelnější

2.skupina : zde byla připomínka k zařazení otázky na vyjádření svých dosavadních zkušeností s fungováním sloučené školy.

3.skupina : bez připomínek

4.skupina bez připomínek

Závěr:

Formulace otázek v dotazníku byla upravena a v závěru dotazníku pro všechny 3 skupiny MŠ byla zařazena otázka, která zjišťuje dosavadní zkušenosti respondentů s fungováním jejich sloučené školy.

Rozhovor s respondenty pilotního výzkumu potvrdil aktuálnost tématu práce. Svědčí o tom zájem, který všichni projeví o zjištěné závěry práce.

5.5 Průběh výzkumu

Celkem bylo rozesláno 179 dotazníků

Celkem zpracováno : 96 dotazníků **tj 54%**

MŠ + MŠ

rozesláno : 65 dotazníků vráceno : ředitelka 12 dotazníků tj. 18%
vedoucí učitelka 32 dotazníků tj. 49%

návratnost : **67%**

MŠ+ZŠ

rozesláno : 70 dotazníků vráceno : ředitel/ka/ 13 dotazníků tj.13%
vedoucí učitelka 12 dotazníků tj.12%

návratnost: **36%**

ČŠI

rozesláno: 14 dotazníků vráceno : 6 dotazníků tj.43%

KÚ

rozesláno 14 dotazníků vráceno : 9 dotazníků tj.64%

ORP

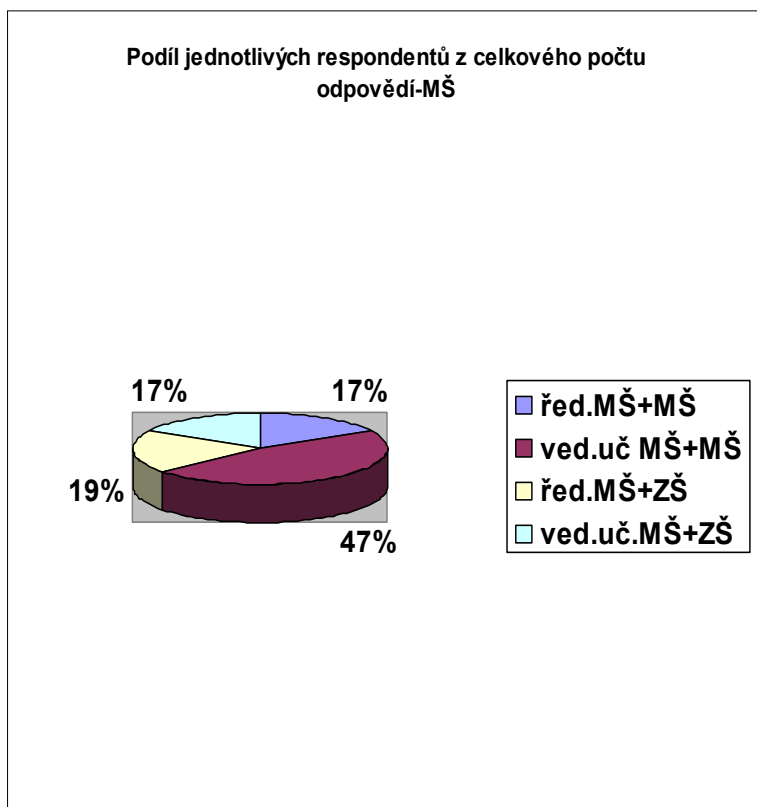
rozesláno 16 dotazníků vráceno : 12 dotazníků tj.75 %

Komentář:

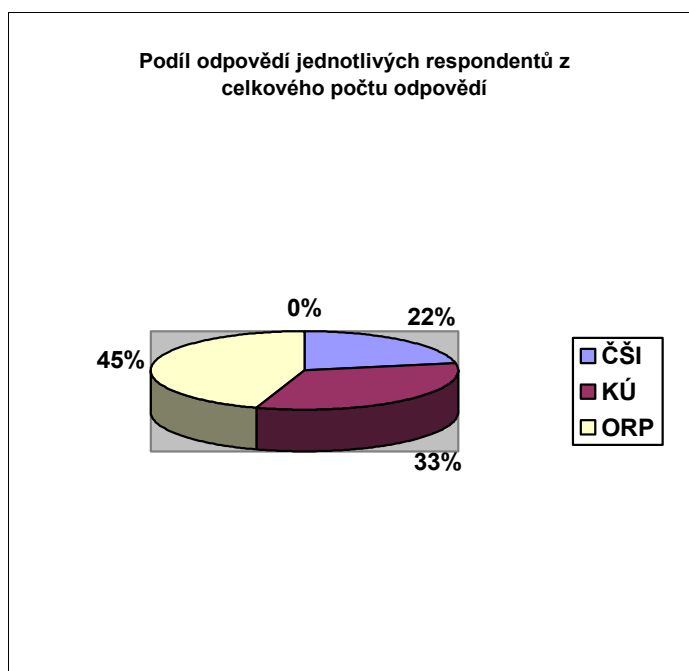
Z přehledu je patrný výrazný rozdíl mezi návratnostmi MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ. Podle mého názoru je to ze dvou důvodů. Prvním důvodem jsou obtíže s nepřesnostmi v adresáři ZŠ KÚ Ústeckého kraje. Ty způsobily, že některým školám nebyl dotazník včas doručen.

Druhým důvodem se zdá být to, že MŠ+ZŠ nemají v mnoha případech svou vlastní emailovou adresu a záleželo tedy jen na řediteli školy, zda dotazník předal vedoucí učitelce. To by mohlo ovlivnit nejen možnost odpovědět, ale i samotnou objektivitu odpovědí vedoucích učitelek.

Podíl odpovědí jednotlivých respondentů z celkového počtu odpovědí je znázorněn graficky.



Komentář: Největší podíl z počtu odpovědí z respondentů MŠ mají vedoucí učitelky MŠ+MŠ.



Komentář: Největší podíl z odpovědí institucí tvoří respondenti ORP.

6. Zpracování výsledků výzkumu

Výsledky byly zpracovány do tabulek s vyjádřením počtu odpovědí respondentů. Pro možnost porovnání bylo do tabulek zpracováno i procentuální vyjádření odpovědí z celkového počtu odpovědí skupiny respondentů. Některé odpovědi byly zpracovány i graficky.

Skupina otázek je zařazena a zpracována průřezově pro všechny skupiny respondentů, některé otázky jsou specificky zaměřeny jen na jednotlivé skupiny respondentů. Otázky z dotazníků č.1-7 jsou zpracovány tak, že je uvedeno nejprve znění otázky s komentářem, závěrečné zhodnocení vzhledem k cíli práce a na závěr pak tabulkové zpracování odpovědí. Otázky jsou členěny podle posuzovaných aspektů (svébytnost školy, nezávislost školy).

7. Interpretace výsledků výzkumu

7.1 Otázky z dotazníku č.1-4 - respondenti MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ

7.1.1 Svébytnost školy

- **Možnost vytvořit si své vlastní vnitřní dokumenty:**

ŠVP /plánování, evaluace../

Stěžejním prostředkem k rozvoji autonomie školy je možnost vytvořit si svůj vlastní ŠVP, kterým se škola profiluje, vytváří svou image. Při tvorbě ŠVP škola využívá své specifické podmínky i tvořivý potenciál pedagogů. V dotazníku bylo zjišťováno, zda si jednotlivá pracoviště zpracovala své ŠVP. Otázka byla směřována ředitelům/kám a vedoucím učitelkám MŠ+MŠ i MŠ + ZŠ.

Zpracovalo si každé pracoviště svůj vlastní ŠVP?

Respondent	ano		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	12	92	1	8
Ved.uč MŠ+ZŠ	12	100		
Řed. MŠ+MŠ	10	83	2	17
Ved.uč.MŠ+MŠ	22	69	10	31

Nejméně kladných odpovědí (69 %) je vedoucích učitelek MŠ +MŠ, což je výrazně méně než ve svých odpovědích uvádí ředitelky MŠ+MŠ(83%). V MŠ+ZŠ jsou odpovědi ředitelů i vedoucích učitelek téměř stejné (92 % a 100 %).

Závěr:

Z odpovědí vyplývá , že ředitelky a vedoucí učitelky MŠ+MŠ nemají na tuto otázku stejný názor .

Výsledky však vypovídají o tom, že v MŠ+MŠ existuje větší počet odloučených pracovišť, které si svůj ŠVP nevytváří (ved.uč.31% a řed.17%). Tato skutečnost by mohla vést k potlačení originality jednotlivých pracovišť .

Příznivější je podle odpovědí situace v MŠ+ZŠ. Lze předpokládat, že na tuto skutečnost má vliv to, že byly sloučeny dva odlišné typy školy.

Z výsledků odpovědí respondentů lze předpokládat, že pro využívání manažerských činností /plánování, evaluace/ mají více možností ředitelky MŠ+ZŠ. Podle výsledku šetření není ve sloučených MŠ + MŠ posilována dílčí autonomie jednotlivých pracovišť.

- **Školní řád/kontrolování,organizování..!**

Podle platné legislativy musí mít škola zpracován svůj školní řád, který tak musí být platný pro všechny součásti školy. Je důležité, zda ředitel při zpracovávání školního řádu přihlížel i specifickým podmínkám jednotlivých pracovišť. Zda při jeho tvorbě přihlížel k názorům vedoucího odloučeného pracoviště a využil tak jeho znalosti

místních podmínek. To, zda se vedoucí učitelka spolupodílí na přípravě tohoto důležitého dokumentu má bezpochyby vliv na to, jak ho bude využívat k organizování chodu pracoviště. V dotazníku bylo zjišťováno, zda je ve školním řádu přihlédnuto specifickým podmínkám jednotlivých odloučených pracovišť. Otázka byla směřována vedoucím učitelkám MŠ+MŠ a MŠ+ ZŠ (Je ve Školním řádu přihlédnuto ke specifickým Vašeho pracoviště?) a ředitelům/kám MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ (Respektuje školní řád specifika jednotlivých pracovišť?)

Je ve školním řádu přihlédnuto ke specifickým Vašeho pracoviště?

respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	
Ved. uč. MŠ+ZŠ	8	67	3	25	1	8		
Ved. uč. MŠ+MŠ	29	90	3	10				

Respektuje školní řád specifika jednotlivých pracovišť?

respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet t odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	12	92	1	8				
Řed. MŠ+MŠ	8	58			5	42		

O tom, že školní řád tato specifika jednotlivých pracovišť opravdu respektuje je přesvědčeno 58% ředitelů a 90% vedoucích učitelů MŠ+MŠ.

V MŠ+ZŠ 92% ředitelů a 67 % vedoucích učitelů odpovědělo na tuto otázku kladně.

Závěr:

Z výsledků je patrné, že v nadpoloviční většině škol vedení respektuje při tvorbě tohoto důležitého dokumentu identitu jednotlivých pracovišť. To, že se tak děje i bez legislativního podkladu, svědčí o manažerské prozíravosti převážné části ředitelů. Vedoucí učitelky tak mají možnost pomocí funkčního školního řádu organizovat a kontrolovat chod škol. Z pohledu výsledku tohoto šetření se zdá být autonomie v nadpoloviční většině pracovišť zachována.

- **Organizační směrnice/ organizování, vedení , motivování, kontrolování/**

Tyto dokumenty jsou velice důležité pro efektivní fungování školy, proto je důležité, aby se na jejich vytváření podílely i vedoucí učitelky . Jsou to právě ony , které zodpovídají za chod jednotlivých pracovišť. V dotazníku bylo zjišťováno, zda mají jednotlivá pracoviště zpracovány své organizační směrnice. Touto otázkou jsme oslovili ředitele/ky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ . Dále bylo zjišťováno, zda byl ředitelkou při vytváření organizačních směrnic respektován návrh vedoucích učitelek .Tuto otázku jsme položili vedoucím učitelkám MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ.

Organizační směrnice jsou zpracovány pro jednotlivá pracoviště?

respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	10	75	1	8	1	8	1	9
Řed. MŠ+MŠ	5	42					7	58

Při vytváření organizačních směrnic školy respektoval/a/ ředitel/ka/ Váš návrh ?

respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved.uč MŠ+ZŠ	5	42	5	42			2	16
Ved.uč.MŠ+MŠ	14	45	7	21	3	10	8	24

V MŠ+MŠ se tak děje podle 45% vedoucích učitele a 42% ředitelek .

V MŠ+ZŠ 75% ředitelů a 42% vedoucích učitelek uvádí, že jsou směrnice zpracovávány v jejich vzájemné spolupráci.

Závěr:

Ze získaných odpovědí lze usoudit, že se méně než polovina vedoucích učitelek v MŠ+MŠ i v MŠ ZŠ nemá možnost svými návrhy podílet na podobě organizačních směrnic. Tato skutečnost může mít vliv i na vedení pracoviště, motivování a vedení a kontrolování lidí. V důsledku pak může dojít k oslabení vnitřní autonomie jednotlivých pracovišť.

- **Roční plán akcí /motivování, plánování, organizování, vedení/**

Plánování je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Příprava ročního plánu svého pracoviště je jedním z prostředků krátkodobého plánování. Ve výzkumném šetření bylo zjišťováno, kdo na jednotlivých pracovištích zpracovává roční plán. Na otázku odpovídaly vedoucí učitelky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ (Roční plán akcí Vašeho pracoviště sestavujete Vy?) a ředitelé/ky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ (Roční plán pracovišť zpracovávají vedoucí učitelky?)

Roční plán akcí Vašeho pracoviště sestavujete Vy?

respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč MŠ+ZŠ	10	83	2	17				
Ved. uč. MŠ+MŠ	23	72	4	12	5	16		

Roční plán pracovišť zpracovávají vedoucí učitelky?

respondent	ano		spíše ano		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	9	66	2	17	2	17
Řed. MŠ+MŠ	9	75			3	25

Podle oslovených respondentů zpracovává plán akcí 72% vedoucích učitelek v MŠ+MŠ a 83% v MŠ+ZŠ. Podle odpovědí ředitelů je to v MŠ+MŠ ještě větší počet učitelek-75% a v MŠ+ZŠ 66% učitelek.

Závěr:

Ve výrazné většině MŠ mají vedoucí učitelky možnost krátkodobě plánovat život ve svém pracovišti a tím organizovat, motivovat a vést. Z hlediska účinnosti krátkodobého plánování je nezbytná vzájemná spolupráce s ředitelem celého subjektu, který vytváří střednědobé plány i dlouhodobou strategii školy. Situace k zachování autonomie se zdá být ve sledovaných pracovištích příznivá.

- **Možnost určovat si provozní podmínky**

Provozní doba /plánování a organizování/

Jednou z možností, jak se profilovat, je pro školu možnost pružně reagovat na potřeby a zájem rodičovské veřejnosti např. při stanovení provozní doby svého pracoviště. Do dotazníku byla zařazena otázka, zda byla provozní doba pracovišť stanovena na návrh vedoucích učitelek (otázka pro vedoucí učitelky MŠ+Mš a MŠ+ZŠ). Dále bylo zjišťováno, zda si pracoviště sama stanovila provozní dobu (otázka pro ředitele/ky MŠ+MŠ MŠ+ZŠ)

Délka provozní doby pracoviště byla stanovena na Váš návrh?

respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved.uč MŠ+ZŠ	8	67	3	25			1	8
Ved.uč.MŠ+MŠ	19	58	1	3	1	3	11	36

Délku provozní doby si odloučená pracoviště stanovila sama?

respondent	ano		spíše ano		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	4	33	4	33	5	34
Řed. MŠ+MŠ	7	58			5	42

V MŠ +MŠ byl v 58% respektován návrh vedoucích učitelek při stanovení provozní doby. Tak shodně odpověděly ředitelky i vedoucí učitelky. Vedoucí učitelky MŠ+ZŠ odpověděly 67% ano a 25% spíše ano na odpověď, zda byl jejich návrh na stanovení provozní doby respektován. Ředitelé na stejnou otázku odpověděli kladně ve 33% případech.

Závěr:

Jak se shodly učitelky a ředitelky MŠ+MŠ jen v těsné nadpoloviční většině mají jednotlivá pracoviště možnost reagovat na potřeby a zájem rodičovské veřejnosti a stanovit si provozní dobu sama. To lze označit jako výrazné omezení manažerských činností vedoucích učitelek. V MŠ+ZŠ se odpovědi oslovených ředitelů a učitelek výrazně liší. Vedoucí učitelky hodnotí situaci výrazně kladněji, než ředitelé.

- **Termíny a místo zápisu/plánování, organizování/**

Zápis dětí je důležitým a zároveň slavnostním momentem v životě školy. Mít možnost provádět zápis na svém pracovišti v termínu, který si sami určí, je pravomocí, která má význam pro posílení autonomie jednotlivých pracovišť. Pro posouzení svébytnosti bylo zjišťováno, zda probíhá zápis dětí na jednotlivých pracovištích. Tato otázka byla společná pro vedoucí učitelky i ředitele MŠ+MŠ i MŠ+ZŠ. Dále bylo zjišťováno, zda si jednotlivá pracoviště určují termín zápisu. Na to byly dotazovány ředitelé/ky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ. Dalším cílem bylo zjistit, zda ředitel/ka nechá spolurozhodovat vedoucí učitelky při stanovení termínu zápisu. Dotaz byl směřován ředitelům/kám MŠ+MŠ a MŠ+ ZŠ.

Probíhá zápis dětí na jednotlivých pracovištích?

respondent	ano		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	13	100		
Ved.uč MŠ+ZŠ	11	92	1	8
Řed. MŠ+MŠ	10	82	2	18
Ved.uč.MŠ+MŠ	29	90	3	10

Při stanovení termínu konání zápisu přihlíží ředitel/ka/Vašemu návrhu?

Respondent	ano		Spíše ano		spíše ne		ne	
	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%
Ved. uč MŠ+ZŠ	9	73	2	18	1	9		
Ved.uč. MŠ+MŠ	18	55	3	10	11	35		

Termín zápisu si určují jednotlivá pracoviště sama?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	7	55	1	9	1	9	4	27
Řed. MŠ+MŠ			1	8			11	92

V MŠ+MŠ podle odpovědí 90% vedoucích učitelek a 82% ředitelek probíhá zápis na jednotlivých pracovištích. V MŠ+ZŠ je to dokonce podle ředitelů ve 100 % a podle vedoucích učitelek 92% pracovištích. O termínu konání zápisu rozhoduje podle vedoucích učitelek 55% pracovišť. Odpověď ředitelek je ale jednoznačně protikladná- 92% odpovědí je záporná.

Závěr:

Jednoznačně pozitivně lze vnímat skutečnost, že zápis probíhá na jednotlivých pracovištích (MŠ+MŠ i MŠ+ZŠ). Odpověď respondentů z MŠ+MŠ o možnosti pracovišť si naplánovat a zorganizovat si zápis je rozporuplná. Proto nelze na základě těchto odpovědí vyvodit jednoznačný závěr. V nadpoloviční většině MŠ +ZŠ si určují termín zápisu jednotlivá pracoviště a vedoucí učitelky mají možnost plánovat a organizovat důležité události v životě školy. Tato situace nesvědčí o tom, že je autonomie pracovišť rozvíjena.

- **Pedagogické rady a provozní porady-termíny, vedení, místo konání**

/vedení, motivování, hodnocení, organizování, kontrolování, evaluace, plánování/

Pedagogické rady a provozní porady jsou důležitým nástrojem ředitele v řízení školy a pracovníků. Proto bylo důležité pro splnění vytyčených cílů práce zjistit, zda probíhají pedagogické rady a provozní porady na jednotlivých pracovištích školy (otázka pro ředitele/ky i vedoucí učitelky MŠ+MŠ i MŠ+ZŠ). Důležitá je též informace o tom, kdo určuje termín rad a porad na jednotlivých pracovištích. Proto jsme se na to zeptaly vedoucích učitelek i ředitelů/lek MŠ +MŠ a MŠ+ZŠ. Dalším ukazatelem pro posouzení svébytnosti je i to, kdo vede tyto rady a porady. (obdobně otázka pro všechny respondenty MŠ)

Pedagogické rady a provozní porady probíhají samostatně na jednotlivých pracovištích?

Respondent	Ano		spíše ano		spíše		ne	
	Počet odp.	%	Počet odp.	%	Počet odp.	%	Počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	8	64			1	9	4	27
Ved.uč MŠ+ZŠ	7	50	1	8	1	8	4	34
Řed. MŠ+MŠ	10	82					2	18
Ved.uč.MŠ+MŠ	24	74			1	3	7	23

Termín pedagogických rad a provozních porad Vašem pracovišti stanovujete Vy?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	6	50			2	17	4	33
Ved. uč. MŠ+MŠ	23	73					9	27

Termín pedagogických rad a provozních porad stanovujete Vy?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	10	73	2	18			1	9
Řed. MŠ+MŠ	8	67	1	8			3	25

Pedagogické porady vede ředitel/ka/?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	4	33	1	8	2	17	5	42
Ved. uč. MŠ+MŠ	17	52					15	48

Pedagogické rady a provozní porady vedete Vy?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	11	83	1	8			1	9
Řed. MŠ+MŠ	9	75					3	25

V MŠ +MŠ se rady a porady samostatně konají v 82% pracovištích (ředitelky)a 74%(vedoucí učitelky).V MŠ+ZŠ jsou odpovědi ředitelů (64%)a vedoucích učitelek(50%). V MŠ+MŠ termín porad určuje podle svých odpovědí 67% ředitelek a téměř shodně odpověděly i vedoucí učitelky (73%).75% ředitelek MŠ+MŠ tyto rady a porady i vede .Vedoucí učitelky odpověděly na tuto otázku v 52% ano. Ze získaných odpovědí respondentů MŠ+ZŠ nelze jednoznačně určit, kdo vede a rady a porady.83% ředitelek uvedlo, že ony vedou rady a porady a 67% vedoucích učitelek odpovědělo,že naopak ony vedou porady a rady.

Závěr:

Jako pozitivní lze označit skutečnost, že se rady a porady konají na jednotlivých pracovištích škol. Z odpovědí dále vyplynulo to, že není pravidlem, že si vedoucí učitelky samy určují termín rad a porad. To omezuje možnost vedoucích učitelek využívat rady porady k efektivnímu řízení pracoviště. Ještě výrazněji však zasahuje do všech manažerských činností to, že vedoucí učitelky tyto rady a provozní porady nevedou(jak uvedlo 52 % vedoucích učitelek MŠ+MŠ). Tento stav nepodporuje autonomii jednotlivých pracovišť školy.

- **Nabídka služeb rodičům /plánování ,organizování, motivování/**

Nabídkou služeb mají školy možnost se profilovat a využít tak svých specifických podmínek. Proto se zdá pro udržení autonomie nezbytné ponechat tuto možnost i po sloučení vedoucím učitelkám jednotlivých pracovišť. Proto bylo zjišťováno, zda o nabídce služeb pro rodiče rozhodovaly vedoucí učitelky jednotlivých úpravišť(otázka pro vedoucí učitelky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ)Obdobnou otázkou byly osloveny i ředitelky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ

O nabídce služeb pro rodiče /formy spolupráce,zájmová činnost../rozhodujete Vy?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	7	58	3	25	2	17		
Ved.uč. MŠ+MŠ	28	87			2	6	2	7

Nabídku služeb pro rodiče/formy spolupráce, zájmová činnost../ na pracovištích zpracovávají vedoucí učitelky?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	9	70	3	20	1	10		
Řed. MŠ+MŠ	10	83	2	17				

Na tuto otázku odpověděly téměř shodně všichni oslovení respondenti.V MŠ+MŠ ředitelky 83% vedoucí učitelky 87% .V MŠ+ZŠ ředitelé 70% a vedoucí učitelé v 58%.

Závěr:

Jak vyplývá z odpovědí pracovníků MŠ+MŠ v převážné většině pracovišť zpracovávají nabídku služeb pro rodiče vedoucí učitelky.V MŠ + ZŠ o tom je přesvědčeno méně vedoucích učitelek, než ředitelů. Dá se z toho usoudit, že vedoucí učitelky v MŠ+MŠ mají lepší podmínky pro plánování a organizování této oblasti než vedoucí učitelky MŠ+ZŠ. Dá se usoudit, že je tímto posilována i dílčí autonomie pracovišť.

- Konzultace ředitele s rodiči /plánování, motivování evaluace/

Pro fungování autonomní školy je nezbytná spolupráce s rodiči. Zapojení rodiny do života školy je i jedním ze strategických cílů Bílé knihy a její důležitost je zdůrazněna i RVP PV. Základním předpokladem úspěšnosti spolupráce je možnost vzájemných setkání. Naším cílem bylo zjistit, jaké jsou podmínky pro tato setkání ve sloučené škole.

Proto bylo rozhodnuto dotazy všem respondentům MŠ zjistit, zda je na jednotlivých pracovištích vymezen čas pro konzultace ředitele/ky s rodiči a zda je tento čas dostačující.

Je na Vašem pracovišti vymezen čas pro konzultace ředitele/ky s rodiči?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	12	92					1	8
Ved.uč MŠ+ZŠ	3	25	1	8	3	25	5	
Řed. MŠ+MŠ	7	55	3	27			2	18
Ved.uč.MŠ+MŠ	15	48	1	3	2	6	14	43

Je tento čas konzultací dostačující vzhledem k potřebám rodičů jednotlivých pracovišť?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	9	73	4	27				
Ved.uč MŠ+ZŠ	4	33	1	8	2	17	5	42
Řed. MŠ+MŠ	9	73	3	18			1	9
Ved.uč.MŠ+MŠ	17	52	2	6	1	3	12	39

V MŠ +MŠ je podle ředitelek(55%)i podle vedoucích učitelek(48%)vymezen čas pro konzultaci ředitele/ky/ s rodiči přibližně v polovině pracovišť. 73% ředitelek a 52%vedoucích učitelek považuje tento stav za dostačující.. V MŠ+ZŠ se odpovědi ředitelů(92%) a vedoucích učitelek (25%) na vymezení času pro konzultace výrazně rozcházejí. Stejně rozdílně odpověděli ředitelé MŠ+ZŠ (73%)to a vedoucí učitelé (33%)na to zda je tento čas pro rodiče vyhovující.

Závěr:

Podle výsledku tohoto šetření se zdají podmínky pro konzultace s rodiči příznivější v MŠ+ MŠ. Přesto je tato situace, kdy jen v přibližně polovině pracovišť je vymezen čas pro konzultace rodičů s ředitelem, nedostatečná vzhledem k důrazu, který je na spolupráci s rodiči kladena. Tento stav nepřispívá k posilování dílčí autonomie pracovišť škol

- **Možnost utvářet si svou vlastní kulturu/vedení lidí, motivování/**

Mnohé školy si cílevědomě vytváří svou osobitou kulturu a využívají k tomu moderní prostředky-jednotné pracovní oděvy, společné akce pro v pracovníky všech pracovišť, vizitky pracovníků či školy, možnosti prezentace na webových stránkách či používání elektronické pošty. Zároveň používají i tradiční způsoby mapování života školy, jakým je i vedení školní kroniky. Silné kultury školy může dosáhnout jen autonomní škola. Naším cílem bylo zjistit možnost utváření kultury školy ve sloučených MŠ.

Pro naše šetření byly vybrány prostředky k utváření kultury školy (vizitky, logo a email,společná setkání s pracovníky), na jejichž využívání v jednotlivých pracovištích byly dotazovány ředitelé/ky a vedoucí učitelky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ.

Společná setkání pracovníků (ve sloučených školách všech odloučených pracovišť) jsou důležitá pro vytváření jednotného kolektivu školy. Snaha o takový kolektiv by měla být prioritou pro každého ředitele, protože bez něj nelze naplňovat stanovené strategické cíle školy. Bylo proto rozhodnuto zjistit, zda i v podmínkách sloučených MŠ probíhají společná setkání pracovníků.Tato otázka byla v dotazníku směřována k ředitelům Mš+MŠ a MŠ+ZŠ.

Má Vaše pracoviště své vlastní logo?

Respondent	ano		spíše ano		spíše		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ							13	100
Ved.uč MŠ+ZŠ	3	25			1	8	8	67
Řed. MŠ+MŠ	5	42					7	58
Ved.uč.MŠ+MŠ	24	74					8	26

Má Vaše pracoviště svou samostatnou emailovou adresu?

respondent	ano		Spíše ano		spíše		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	4	33					9	67
Ved.uč MŠ+ZŠ	6	50	1	8			5	42
Řed. MŠ+MŠ	7	55					5	45
Ved.uč.MŠ+MŠ	24	74					8	26

Má Vaše pracoviště svou vlastní vizitku?

respondent	ano		Spíše ano		spíše		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	1	8	1	8			11	84
Ved.uč MŠ+ZŠ			1	8			11	92
Řed. MŠ+MŠ			1	9	1	9	10	82
Ved.uč.MŠ+MŠ	1	3	5	17			26	80

Pořádá Vaše škola společné akce pro zaměstnance všech pracovišť?

Respondent	Ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	11	83			1	8	1	9
Řed. MŠ+MŠ	11	92					1	8

Vizitky: Jen podle 8% ředitelů MŠ+ZŠ a 3% vedoucích učitelek MŠ+MŠ mají pracoviště svou vizitku.

Logo : V odpovědích ředitelek (42% -ne) a vedoucích učitelek (74%- ano) je značný rozpor MŠ +ZŠ. 100% ředitelů odpovědělo, že nemají pracoviště svou vizitku a vedoucí učitelé stejně odpověděli jen v 67%.

Email: Podle 55% ředitelek a 74% vedoucích učitelek mají pracoviště svou emailovou adresu. V MŠ +ZŠ zase 67% ředitelů odpovědělo záporně. Vedoucí učitelky odpověděly v 50% na tuto otázku kladně

Společné akce pro pracovníky: MŠ+ZŠ pořádá podle jejich odpovědí 83% pracovišť a v MŠ+MŠ dokonce 92% pracovišť společné akce pro pracovníky všech pracovišť.

Závěr:

Výsledné odpovědi naznačují, že k vytváření své kultury nevyužívají školy všechny v dnešní době dostupné prostředky. V otázce na logo jsou v odpovědích respondentů obou skupin takové rozdíly, že nelze na jejich základě vytvořit závěry.

Zarážející je skutečnost, že až téměř polovina MŠ+ZŠ nemá svou vlastní emailovou adresu. To potvrzuje domněnku o tom, že to byl jeden z faktorů, který negativně ovlivnil návratnost dotazníků. Situace v MŠ +MŠ se zdá být o poznání lepší. To, že téměř polovina pracovišť MŠ+MŠ nemá podle odpovědí ředitelek svou vlastní adresu navíc zcela jistě ovlivňuje i vzájemnou informovanost ředitelek a vedoucích učitelek jednotlivých pracovišť. To by mohlo v důsledku vést k narušení vzájemné komunikace, informovanosti jednotlivých pracovišť a oslabení kultury by mohlo postupně vést ke ztrátě originality a výjimečnosti jednotlivých pracovišť škol.

Podle odpovědí se zdá, že v obou skupinách MŠ mají vedoucí učitelky možnost při organizování společných akcí využívat manažerské činnosti. V MŠ+MŠ je situace v této oblasti nepatrně příznivější. Tato situace vede k prohloubení vzájemné spolupráce jednotlivých pracovišť a utváření příznivého klimatu celé školy.

- **Možnost prezentovat se osobitě na veřejnosti /plánování, motivování, vedení lidí/**

Společné akce pro děti

K silné kultuře autonomní školy patří i snaha o reprezentaci školy na veřejnosti a upevnění kolektivu školy. Často využívaným a účinným prostředkem jsou mimoškolní, veřejné akce pro děti, v případě sloučených škol pro děti všech pracovišť.

Pro naše šetření bylo rozhodnuto zjistit, zda sloučené školy připravují společné akce pro děti všech pracovišť a tím i reprezentují školu na veřejnosti.

Pořádá vaše škola veřejné společné akce pro děti všech pracovišť?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	11	83					2	17
Ved.uč MŠ+ZŠ	8	67	2	16	1	8	1	8
Řed. MŠ+MŠ	4	36					8	64
Ved.uč.MŠ+MŠ	28	87			1	3	3	10

Nejvíce kladných odpovědí za měli ředitelé MŠ+ZŠ (83%) a vedoucí učitelky MŠ+MŠ (87%). Zarážející je rozpor v odpovědích ředitelky MŠ+MŠ, kterých odpovědělo kladně jen 36%. Odpovědi vedoucích učitelky MŠ+ZŠ koresponduje s odpověďmi ředitelky (67 % ano a 16% spíše ano).

Závěr

Podle výsledků šetření se zdá, že větší počet pracovišť, které se prezentují společnými akcemi pro děti všech pracovišť jsou MŠ+ZŠ. V MŠ +MŠ hodnotí situaci ředitelky a vedoucí učitelky rozdílně. Zdá se, že v této oblasti mají vedoucí učitelky pracovišť MŠ+ZŠ větší prostor využívat manažerské činnosti při prezentaci práce školy a tím utvářet osobitou kulturu svého pracoviště .

Podle odpovědí se zdá, že v obou skupinách MŠ mají vedoucí učitelky možnost při organizování společných akcí využívat manažerské činnosti. V MŠ+MŠ je situace v této oblasti nepatrně příznivější .

- **Možnost samostatně spolupracovat se sociálními partnery /organizování,plánování /**

Škola je nedílnou součástí veřejného života ve své obci. Spolupráce se sociálními partnery je nezbytná pro zajištění efektivního fungování autonomní školy. Je důležité mít pravomoc pružně reagovat na potřebu a možnost navázat kontakt se sociálními partnery školy. Proto byla respondentům předložena otázka zaměřená na to, zda mohou vedoucí učitelky samy navazovat kontakty se sociálními partnery školy. Otázkou byly osloveny ředitelky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ a vedoucí učitelky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ.

Mohou vedoucí učitelky samy navazovat kontakty se sociálními partnery školy

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	10	73	2	18			1	9
Řed. MŠ+MŠ	9	75	1	8			2	17

Musíte předem projednat s ředitelem/kou/ navazování kontaktů se sociálními partnery?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč MŠ+ZŠ	2	17	3	25	1	8	6	50
Ved. uč MŠ+MŠ	16	50			4	13	12	

V MŠ+MŠ podle odpovědí 50 % vedoucích učitelek musí předem navázání kontaktu projednat s ředitelem školy v MŠ+ZŠ je to jen 17 % vedoucích učitelek a 25% odpovědělo, že spíše ano. Odpovědi ředitelů jsou značně odlišné. Ředitelé MŠ+ZŠ si v 73% a ředitelé MŠ+MŠ v 73% myslí opak.

Závěr:

Zde je patrné, jak odlišně vzájemnou spolupráci při řízení odloučených pracovišť vnímají ředitelky a vedoucí učitelky. To se projevilo v odpovědích MŠ+MŠ i MŠ+ZŠ. Zdá se zde být velká rezerva ve vzájemné komunikaci a informovanosti vedení celé školy a vedení jednotlivých pracovišť. To, že v části odloučených pracovišť nedelegovali ředitelé vedoucím učitelkám pravomoc kontaktovat bez jejich souhlasu sociální partnery, se zdá být výrazné omezení vykonávání jejich manažerských činností **Toto zjištění neposiluje dílčí autonomii jednotlivých pracovišť.**

- **Možnost rozhodovat o personálním obsazení školy**

To, s jakým kolektivem ředitel (vedoucí učitel) naplňuje strategické cíle školy je rozhodující předpoklad úspěchu. Příznivé klima v kolektivu je rozhodující i pro utváření silné kultury a posilování autonomie školy. Možnost spolurozhodovat o personálním složení kolektivu je tedy pro řídicí práci zásadní. V šetření bylo zjišťováno, jak se mohou vedoucí učitelky v odloučených pracovištích spolupodílet na rozhodnutích v personálním obsazení svého pracoviště. Protože ředitelky mají možnost rozhodovat o personálním složení dānu legislativně, byly osloveny touto otāzkou jen vedoucí učitelky. .

Změny v personálním obsazení pracoviště navrhuje řediteli/ce/ vedoucí učitelka?

Respondent	ano		Spíše ano		spíše ne		Ne	
	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%
Ved. uč MŠ+ZŠ	4	33	4	33	1	8	3	26
Ved. uč. MŠ+MŠ	16	50	6	17	3	10	7	23

Jen 33% vedoucích učitelek v MŠ+ZŠ odpovědělo na tuto otāzku ano a 33% spíše ano. 50% vedoucích učitelek MŠ+MŠ a 17% odpovědělo spíše ano.

Závěr:

Z odpovědí se dá vyvodit, že ve sloučených MŠ mají vedoucí učitelky možnost spolurozhodovat jen v přibližné polovině odloučených pracovišť. Tím je výrazně omezena možnost řídit pracoviště a využívat přitom manažerské dovednosti. Situace je obdobná v obou typech sloučených MŠ. To se zdá být nepříznivé pro posilování vnitřní autonomie školy.

7.1.2 Nezávislost školy

- **Možnost spolurozhodovat v oblasti stanovení poplatků-stravné, školné...
/kontrola , organizování, plánování /**

Současná legislativa dává řediteli pravomoc rozhodovat i v ekonomických záležitostech, jako je stanovení výše poplatků za poskytované služby ve škole. Je to účinný nástroj k profilaci školy a motivující faktor ve snaze o zajištění ekonomického chodu školy.

Ve sloučeném subjektu má tuto pravomoc ředitel školy. Pro zachování dílčí autonomie jednotlivých pracovišť by bylo žádoucí, aby možnost se spolupodílet měl i vedoucí odloučeného pracoviště. Pro náš cíl bylo zjišťována, zda ředitelka při stanovování poplatku za stravné a úplaty a při rozhodování o organizaci vedení agendy s tím spojené, respektuje návrhy vedoucích učitelek. Tato otázka byla položena vedoucím učitelkám MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ. Ředitelé/ky byly osloveny dotazem na stanovení výše úplaty.

Při stanovení poplatku za stravné dětí respektuje ředitel /ka/ Váš návrh?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	1	10	3	20	1	10	7	60
Ved.uč. MŠ+MŠ	13	41	7	22			12	37

Respektuje ředitel/ka Váš návrh při stanovení výše úplaty na Vašem pracovišti?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	Počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	4	33	4	33			4	34
Ved.uč. MŠ+MŠ	8	24	13	41			11	35

Při stanovení výše úplaty spolurozhodovaly i vedoucí učitelky ?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	Počet odp	%	Počet t odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	5	36	2	18	1	9	5	37
Řed. MŠ+MŠ			4	33	1	8	7	59

Při rozhodování o organizaci vyřizování agendy spojené s vybíráním úplaty přihlížel/a/ ředitel/ka/ k Vašemu návrhu?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	4	33	4	33			4	34
Ved.uč. MŠ+MŠ	3	8	7	23	7	23	15	48

Podle výsledků odpovědí vedoucích učitelky jen v 41% pracovištích MŠ+MŠ respektují ředitelky jejich návrh na stanovení poplatku za stravné a v jen 24 % a spíše v 41% při stanovení úplaty.

V MŠ +ZŠ odpověděly učitelky, že 10% a 20 % spíše ředitelé respektují jejich návrhy na stanovení poplatku za stravné dětí a v 24% a 41% spíše respektují ředitelé jejich návrh na stanovení úplaty v jejich pracovišti.

Ředitelé MŠ+ZŠ v 36 % pracovišť odpověděli, že při stanovení výše úplaty spolurozhodovaly vedoucí učitelky. Odpověď ředitelky MŠ+MŠ však nekorresponduje s odpověďmi vedoucích učitelky–59% odpovědělo, že vedoucí učitelky nerozhodují o výši úplaty. Z odpovědí na otázku o možnosti spolurozhodovat o organizaci agendy spojené s úhradou poplatků vyplynulo, že jen 33% vedoucích učitelky v MŠ+ZŠ a 8 % vedoucích učitelky v MŠ+MŠ spolurozhodovat o tom, jakým způsobem bude organizována tato agenda na jejich pracovišti.

Závěr:

Výsledky v MŠ+MŠ i MŠ+ZŠ naznačují, že převážná část ředitelů škol neumožňuje vedoucím učitelkám spolurozhodovat o stanovení výše poplatků za poskytované služby v MŠ a organizaci agendy. Tím výrazně omezuje jejich možnost spolupodílet se na vedení jejich pracoviště.

Zároveň je tak omezen prostor pro využívání jejich manažerských činností.

Toto by mohlo v důsledku vést ke stírání rozdílů mezi jednotlivými pracovišti a narušit i jejich autonomii.

- **Možnost spolurozhodovat o organizaci a způsobu zpracování agendy školy-účetnictví /plánování,organizování,kontrola/**

Další důležitou rozhodovací pravomocí ředitele právního subjektu je možnost si zvolit, jakou formou bude ve škole vedeno personální i finanční účetnictví.(formou externí služby, pracovně právním vztahem..). Sloučená škola je samostatnou účetní jednotkou, kterou vede ředitel. Je však důležité, zda při svém rozhodování respektuje názory požadavky a názory jednotlivých vedoucích odloučených pracovišť. Pro naše posouzení míry autonomie bylo zjišťována, zda se může vedoucí učitelka spolupodílet na rozhodování v této oblasti.

Při rozhodování o způsobu zpracování účetnictví /personálního i finančního/Vašeho pracoviště byl respektován i Váš názor?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	1	10			4	30	7	60
Ved.uč. MŠ+MŠ	6	20	11	33	3	10	12	37

Na tuto otázku odpovídaly jen vedoucí učitelky odloučených pracovišť MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ. V MŠ+MŠ odpověděly, že jen ve 20% a spíše v 33% byl ředitelkou respektován jejich názor při rozhodování, jak zpracovávat finanční a personální účetnictví. V MŠ +ZŠ je to dokonce jen v 10% pracovištích.

Závěr:

Z odpovědí respondentů vyplývá, že ředitelé škol ani v této oblasti rozhodování nerespektují jejich návrhy a nedávají vedoucím učitelkám možnost spolupodílet se na řízení jejich odloučeného pracoviště. Zdá se, že situace v MŠ+ZŠ v této oblasti méně příznivá pro uplatňování manažerských činností vedoucími učitelkami než v MŠ+MŠ.

Výsledky nesvědčí o tom, že podmínky v této oblasti napomáhaly posílení vnitřní autonomie pracovišť.

- **Možnost spolurozhodovat o způsobu materiálně technického zabezpečení chodu školy /plánování.organizování, kontrola/**

Ředitel právního subjektu zodpovídá za majetek, který mu zřizovatel svěřil a vymezil ve zřizovací listině. Pro vedoucí jednotlivých pracovišť je důležité být motivován k tomu zabezpečovat technický chod pracoviště co nejehospodárněji. Tomu by zcela jistě napomohlo spolurozhodování vedoucích učitelek v této oblasti. Proto bylo rozhodnuto zjistit, jaká je situace v rozhodování o způsobu materiálně technického zabezpečení v jednotlivých odloučených pracovištích. Otázkou byly osloveny vedoucí učitelky a ředitelky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ.

Při rozhodování o způsobu materiálně technického zabezpečení budovy Vašeho pracoviště byl respektován Váš návrh?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	6	50	4	33	1	8	1	9
Ved. uč. MŠ+MŠ	21	64	7	23	4	13		

Způsob materiálně technického zabezpečení jednotlivých pracovišť jste určila s přihlédnutím k návrhům vedoucích učitelek?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	7	55	5	36			1	9
Řed. MŠ+MŠ	12	100						

Na tuto otázku odpovědělo kladně 50 %, spíše také 33% vedoucích učitelek a 55% ředitelů MŠ+ZŠ. V MŠ+MŠ uvedly vedoucí učitelky v 64% a spíše v 23%, že byl v tomto rozhodování respektován jejich názor. Ředitelky odpověděly kladně dokonce ve 100% odpovědích.

Závěr:

Podle odpovědí respondentů se zdá být příznivější pro spolurozhodování vedoucích učitelek v této oblasti situace v MŠ+MŠ. Zde je ale patrné rozdílné vnímání situace ředitelkami (100%) a vedoucími učitelkami (33% a 33% spíše ano). V MŠ+ZŠ je, jak potvrzují odpovědi respondentů, situace vedoucích učitelek při spolurozhodování obtížnější. V obou skupinách sloučených MŠ nemají vedoucí učitelky možnost plně uplatňovat své manažerské schopnosti. To, že vedoucí pracoviště nemá možnost spolurozhodovat o materiálně technickém zabezpečení pracoviště povede budoucnu k oslabení jeho dílčí autonomie

- **Možnost spolurozhodovat v oblasti nakládání se mzdovými prostředky ze státního rozpočtu(dále jen SR),dohodovací řízení /plánování, organizování, kontrola, motivování, vedení/**

Dohodovací řízení

Pro ředitele je důležitým nástrojem k vedení a motivaci pracovníků možnost ovlivňovat a plánovat nakládání s nadtarifními složkami platu ze státního rozpočtu. Pro stanovení výše nadtarifních složek platu je důležité dohodovací řízení s KÚ. Dotazník chce zjistit, do jaké míry má vedoucí odloučeného pracoviště možnost se na nakládání se mzdovými prostředky podílet a tím motivovat pracovníky svého pracoviště. Bylo rozhodnuto se dotazovat na možnost vedoucích učitelek ovlivnit dohodovací řízení přípravou podkladů.

Otázka byla pro vedoucí učitelky i ředitele/ky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ.

Při přípravě podkladů pro dohodovací řízení o přidělení mzdových prostředků ze SR respektoval/a/ ředitel/ka/ Váš návrh?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč.MŠ+ZŠ	1	8	2	17	5	42	4	33
Ved.uč.MŠ+MŠ	3	10	11	33	5	13	14	44

Podklady pro dohodovací řízení o přidělení mzdových prostředků ze státního rozpočtu zpracovávají vedoucí učitelky?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ						13	100	
Řed. MŠ+MŠ			1	8		11	92	

V MŠ+ZŠ odpověděly vedoucí učitelky na tuto otázku 8% ano a 17% spíše ano a ředitelé uvedli 100% záporně. V MŠ+MŠ ředitelé v 92% odpověděli ne a 8 % spíše ne a vedoucí učitelky 10% ano a 33% spíše ano.

Závěr:

Když pomineme rozdílné odpovědi ředitelů vedoucích učitelek v MŠ+ZŠ, naznačují odpovědi všech respondentů výrazně omezenou spolurozhodování pravomoc vedoucích učitelek jednotlivých pracovišť. Ve mzdové oblasti, která je důležitým motivačním faktorem ve vedení pracovníků, se zdá být tato situace zvláště závažná. Za takových podmínek mají vedoucí učitelky omezenou možnost využívat manažerské uvedené manažerské činnosti k efektivnímu řízení svého pracoviště. Důsledkem by mohlo v postupná ztráta vnitřní autonomie jednotlivých pracovišť.

- **Hodnocení, jako podklad pro odměňování pracovníků ze SR**

Nezbytným předpokladem pro oceňování pracovníků je možnost pravidelného hodnocení pracovníků, které je zároveň nástrojem k odměňování ale i důležitým motivátorem. Podmínky ve sloučených MŠ jsou odlišné od podmínek v samostatných MŠ. Dotazy bylo proto rozhodnuto zjistit, jak hodnocení na jednotlivých pracovištích probíhá a kdo ho provádí (otázka pro vedoucí učitelky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ) Další otázkou byly osloveny ředitelé/ky (Provádíte pravidelné hodnocení všech pracovníků Vaší školy?)

Probíhá ve Vašem pracovišti pravidelné hodnocení zaměstnanců?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	poč odp.	%	poč odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč MŠ+ZŠ	5	42	5	42	1	8	1	8
Ved.uč. MŠ+MŠ	23	73	6	17	1	3	2	7

Kdo ho provádí?

MŠ+ZŠ :

37%-Ř

45%-U

18%-jiná odpověď

MŠ+ MŠ :

34%-Ř

53%-U

13 % obě

Provádíte pravidelné hodnocení všech pracovníků Vaší školy?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	9	67	3	25			1	8
Řed. MŠ+MŠ	11	92	1	8				

V MŠ+ZŠ uvádí 67% ano a 25% spíše ano ředitelů , že provádí pravidelné hodnocení. V MŠ+MŠ tak odpovědělo dokonce 92% ředitelek . Vedoucí učitelky v MŠ+MŠ odpověděly kladně v 73% odpovědích a v MŠ+ZŠ ve 42% a spíše ano v 17% odpovědích. (v MŠ+MŠ uvádí 34% ved. učitelek, že hodnocení provádí ředitelky, 53% ony a 13 % obě; v MŠ+ZŠ uvádí 37% ved.učitelek, že hodnotí ředitelka a 45% ony.

Závěr:

Podle odpovědí ředitelů i vedoucích učitelek se zdá být situace v pravidelném hodnocení pracovníků příznivější v MŠ+MŠ. Zároveň zde mají ředitelky i vedoucí učitelky více prostoru k využívání svých manažerských dovedností. Ideální stav, kdy hodnotí ředitelky i učitelky, uvedlo jen 13% vedoucích učitelek. Bohužel je to zvláště ve větších subjektech, vzhledem k vysokému počtu pracovníků a odlehlosti pracovišť, obtížně realizovatelné. To se zdá být negativním faktorem v posilování autonomie.

- **Možnost spolurozhodovat o hospodaření s provozními prostředky-
návrh rozpočtu /plánování, organizování, kontrola/**

Další oblastí činnosti práce ředitele je i hospodaření s prostředky, které zřizovatel poskytuje škole na pokrytí jejího provozu. Je proto nezbytné, aby o těchto prostředcích měl možnost spolurozhodovat i vedoucí každého jednotlivého pracoviště. Součástí tohoto spolurozhodování je i sestavování návrhu rozpočtu nákladů pracoviště zřizovateli. Pro posouzení stavu autonomie v této oblasti bylo rozhodnuto oslovit ředitele/ky i vedoucí učitelky MŠ+MŠ a MŠ+ ZŠ a zjistit, jak spolupracují při přípravě návrhu rozpočtu dotací zřizovateli .

Návrh rozpočtu provozních dotací jednotlivých pracovišť připravují jednotlivé učitelky?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Řed. MŠ+ZŠ	1	9			6	45	6	46
Řed. MŠ+MŠ	5	42			1	8	6	50

Při zpracování návrhu rozpočtu provozních nákladů zřizovateli ředitel/ka/ přihlíží
Vašim požadavkům?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč MŠ+ZŠ	4	33	6	50	2	17		
Ved. uč. MŠ+MŠ	15	46	9	27	8	27		

V MŠ+MŠ odpovědělo 46 % vedoucích učitelek kladně na to, že ředitelka respektuje při sestavování návrhu rozpočtu provozních nákladů jejich návrh. Téměř shodná byla i odpověď na tuto otázku ředitelkami- 42%.V MŠ+ZŠ ano odpovědělo 9 % ředitelů a 33% ano a 50% spíše ano vedoucích učitelek.

Závěr:

Odpovědi na tuto otázku naznačily, že více jak v polovině odloučených pracovišť MŠ+MŠ i MŠ+ZŠ ředitelky nerespektují při sestavování návrhu rozpočtu provozních nákladů jednotlivých pracovišť návrhy jejich vedoucích učitelek. To se zdá být z pozice vedoucích učitelek skutečnost, která jistě ovlivňuje jejich motivaci a snahu o hospodárné nakládání s těmito prostředky. Jejich manažerská činnost je pak omezena jen na kontrolování a částečné organizování. Absence možnosti spolurozhodování v hospodaření s provozními prostředky vede k oslabení dílčí autonomie jednotlivých pracovišť.

- **Možnost kontaktu se svým zaměstnavatelem**
/ vedení lidí, motivování, hodnocení, evaluace /

Z pohledu snahy o vytvoření pracovního kolektivu školy je zásadní předpokladem to, aby měli zaměstnanci možnost kontaktu se svým zaměstnavatelem. To je důležité i ve sloučených MŠ, kde právě z důvodu absence tohoto kontaktu hrozí narušení mezilidských vztahů. Kontakt je nezbytný i pro docílení vzájemné informovanosti či dodržování principu rovnosti přístupu ředitele k jednotlivým pracovištím školy. Pro splnění cíle práce bylo důležité zjistit, jak je ředitel na jednotlivých pracovištích přítomný a zda mají zaměstnanci možnost s ním promluvit. Tyto otázky byly směřovány k vedoucím i ředitelům/kám MŠ+MŠ i MŠ +ZŠ.

Je ředitel /ka/denně přítomen /a/ na všech pracovištích?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	1	8	3	25	4	33	5	34
Ved.uč MŠ+ZŠ	1	8			4	33	7	59
Řed. MŠ+MŠ	1	9			4	35	7	56
Ved.uč.MŠ+MŠ	4	13	2	7	8	26	18	54

Mají zaměstnanci školy v případě potřeby možnost promluvit s ředitelem/kou?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	13	100						
Ved.uč MŠ+ZŠ	3	25		8	3	25	6	
Řed. MŠ+MŠ	11	91	1	9				
Ved.uč.MŠ+MŠ	28	87	3	10	1	3		

V první části byli respondenti tázáni, zda je ředitel denně přítomen na jejich pracovišti. Odpovědi byly vyrovnané v rozmezí 8-13 %.

Druhá otázka chtěla zjistit, zda mají zaměstnanci školy v případě potřeby možnost promluvit s ředitelem. Zde už se odpovědi rozcházel, především v MŠ+ZŠ. Ředitelé odpověděli jednoznačně ano (100%), ale vedoucí učitelky jen 25% ano a 8% spíše ano. Zde je patrný rozdíl vnímání reality mezi oběma skupinami respondentů. MŠ+MŠ se ředitelky i vedoucí učitelky téměř shodly-ředitelky odpověděly 91% ano a 9% spíše ano a vedoucí učitelky 87% ano a 10% spíše ano.

Závěr:

Zde se opět potvrdilo rozdílné vnímání situace na pracovištích řediteli a vedoucími učitelkami, zejména v MŠ+ZŠ. Vedoucí učitelky cítí možnost promluvit se svým zaměstnavatelem jako velmi omezenou. Situace v MŠ+MŠ je podle odpovědí respondentů výrazně příznivější pro řešení každodenních situací a upevnování důvěry v ředitele. To se zdá být reálné v případě sloučení 2-3 MŠ. V podmínkách škol sloučených z více pracovišť je vzájemný každodenní kontakt téměř nemožný.

- **Možnost kontaktu se svým zřizovatelem /plánování, organizování, kontrola/**

Také pro docílení vzájemné informovanosti mezi zřizovatelem a vedením školy je významná možnost vedoucích učitelek pracovišť s účastnit se vzájemných setkání. Tato setkání mohou navíc i zřizovateli poskytovat cenné informace o sloučených MŠ. Pro posouzení míry autonomie jednotlivých pracovišť bylo proto důležité zjistit, jak kontakt se zřizovatelem probíhá. Byly dotazovány vedoucí učitelky i ředitelé/ky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ.

Scházíte se pravidelně s představiteli zřizovatele?

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	11	82	1	9			1	
Ved.uč MŠ+ZŠ	1	8	3	25	5	42	3	25
Řed. MŠ+MŠ	9	73	1	9	2	18		
Ved.uč.MŠ+MŠ	2	6	1	4	9	29	20	61

Ředitelé MŠ+ZŠ uvedli, že se v 82% a 9% spíše pravidelně schází s představiteli zřizovatele a ředitelky MŠ+MŠ v 73% a 9% spíše ano.

Vedoucí učitelky v MŠ+ ZŠ již mají tuto možnost jen v 6% a spíše ve 4 %. Vedoucí učitelky MŠ+ZŠ v 8%a spíše v 25 %.

Závěr:

Z odpovědí lze usoudit, pravidelný kontakt se zřizovatelem mají jen ředitelé škol. Vedoucí učitelky mají možnost kontaktu se zřizovatelem výrazně sniženu. To je z hlediska informovanosti a možnosti spolurozhodování velmi omezující situace. uplatňovat ve velmi omezené míře. Vyjednávající pozice vedoucích učitelek, ale i ředitelek se zřizovatelem je tímto oslabena. Hrozí tím i menší možnost eliminovat mnohdy nekompetentní rozhodnutí zřizovatele. Lze zároveň soudit, že vedoucí učitelky mohou své manažerské dovednosti v této oblasti řízení uplatňovat ve velmi omezené míře.

7. 2 Otázky z dotazníku č.5-7 - respondenti KÚ, ČŠI, ORP

Je podle Vašeho názoru slučování MŠ v souladu se strategií Národního programu vzdělávání v ČR?(KÚ,ČŠI,ORP)

Respondent	ano		ne		jiná varianta
	počet odp	%	počet odp	%	
ČŠI	2	33	4	67	
KÚ	7	75	2	25	
ORP	5	43	3	29	4- 28% -si netroufá odpovědět

Nejvyšší procento kladných odpovědí uvedli respondenti KÚ(75%), nejméně respondentů naopak v ČŠI (33%), představitelé zřizovatele - ORP uvedli ano v 43% a v 28% odpověděli, že si na toto netroufají odpovědět.

Závěr:

Tato práce si neklade za cíl hodnotit názory těchto institucí. Přesto je velmi zarážející to, že tak značná část oslovených respondentů z řad zástupců obcí-zřizovatelů nemá jasný názor na strategie tak důležitého zásadního dokumentu, jako je Bílá kniha.

Podle Vašeho názoru byla autonomie sloučených MŠ zachována? (KÚ,ČŠI,ORP)

Respondent	ano		spíše ano		spíše ne		ne		nevím,nemohu posoudit	
	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%	Počet odp	%
ČŠI			4	83			1	14	1	3
KÚ	2	17					7	83		
ORP	6	50	4	33			2	17		

Nejvíce kladných odpovědí uvedli respondenti ORP-50% a spíše ano 33% . ČŠI uvedla 83% spíše ano, 14 % ne a 3% respondentů nemohla posoudit. O zachování autonomie jsou nejméně přesvědčeni respondenti KÚ.

Závěr:

Odpověď respondentů KÚ koresponduje s jejich přesvědčením o souladu slučování škol se strategií Bílé knihy. O složitosti posuzování zachování autonomie svědčí i odpověď 3% ČŠI, které situaci nemohli posoudit, přestože mají ze všech oslovených respondentů možnost shromažďovat nejvíce informací o MŠ.

Navrhli byste v případě zjištění silného narušení autonomie školy vlivem sloučení MŠ (či pro ORP-provedli byste?)zřizovateli revokaci sloučení? (KÚ,ČŠI,ORP)

Respondent	ano		ne			
	počet odp	%	počet odp	%		
ČŠI	2	33	4	67		
KÚ	7	80	2	20		
ORP	7	57	2	14	3	29

80% respondentů KÚ odpovědělo ano, 57% ORP ano s 29% neumělo posoudit odpověď, respondenti z ČŠI odpověděli 33% ano a 67 % ne.

Závěr:

Odpovědi oslovených respondentů jsou převážně ve shodě s tím, jak odpověděli na předchozí otázky. Respondenti KÚ jsou ze všech tří oslovených skupin podle svých odpovědí přesvědčeni o nutnosti revokaci sloučení v případě negativního vlivu na autonomii školy.

Shromažďujete poznatky o tom, zda došlo v regionu Vaší působnosti ke sloučení MŠ?
(pro ČŠI a KÚ)

Respondent	ano		ne	
	počet odp	%	počet odp	%
ČŠI	3	50	3	50
KÚ	8	88	1	12

50% respondentů ČŠI a 88% respondentů KÚ shromažďuje podle výsledku šetření poznatky o slučování MŠ .

Závěr:

Této práci nepřísluší hodnotit práci těchto orgánů. Jejich odpovědi tak potvrdily, jak neskutné je získat poznatky průběhu slučování MŠ.

Která forma sloučení MŠ je podle Vás neoptimálnější k zachování autonomie školy:
(ČŠI a KÚ)

Respondent	2-3MŠ		Více MŠ		MŠ+ZŠ	
	počet odp	%	počet odp	%	počet odp	%
ČŠI	4	50	2	27	1	23
KÚ	7	72	1	14	1	14

Oba respondenti zvolili formu sloučení 2-3 MŠ.

Závěr:

Respondenti KÚ jsou výrazněji přesvědčeni o tom, že forma sloučení 2-3 MŠ neoptimálnější k zachování autonomie MŠ. Tato jejich odpověď koresponduje s jejich názorem vyjádřeným v dalších odpovědích.

Požádali Vás před rozhodnutím sloučit MŠ zřizovatelé o Vaše odborné stanovisko?
(ČŠI a KÚ)

Respondent	ano		ne	
	počet odp	%	počet odp	%
ČŠI	2	33	4	67
KÚ	2	17	7	83

Z šetření vyplývá, že ČŠI požádalo o stanovisko méně než polovina zřizovatelů a KÚ dokonce jen 17% zřizovatelů.

Závěr:

Šetření potvrdilo skutečnost, že slučování MŠ probíhalo bez koncepční přípravy a to zřejmě ovlivnilo i vnímání dopadů této změny.

Sledujete /ČŠI-při své inspekční činnosti/ změny /důsledky/sloučení na jednotlivých pracovištích MŠ?(ČŠI a ORP)

Respondent	ano		ne	
	počet odp	%	počet odp	%
ČŠI	6	100		
ORP	10	86	2	14

ČŠI odpověděla ve 100% a ORP 86% ano.

Závěr:

O tom, jak je nesnadné posuzovat zda se změnila autonomie MŠ po sloučení je i to, že přestože ČŠI podle všech odpovědí sleduje pracoviště sloučených MŠ, není již tak rozhodně přesvědčena o tom, jestli autonomie zůstala zachována.

Zaznamenal Váš odbor stížnosti na sloučení MŠ?

(KÚ)

Respondent	pracovníci slučovaných škol		rodiče slučovaných škol		nikdo
	počet odp	%	počet odp	%	poč - %
KÚ	5	52	2	25	2 - 23

Respondenti uvedl, že v 52% si stěžovali pracovníci slučovaných škol a 25% rodiče dětí slučovaných škol. 23 % odpovědí znělo-nikdo.

Závěr:

To odpovědi jsou potvrzením toho, že se slučování nejvíce dotýká právě pracovníků dotčených škol (viz teorie řízení změny- fáze odporu)

Splnilo sloučení MŠ Vaše očekávání?

(ORP)

	počet odp	%
Ano	4	33
Spíše ano	6	50
Spíše ne		
ne	2	17

33% procent respondentů odpovědělo ano, 50% spíše ano a 17 % ne.

Závěr:

Zdá se, že převážná většina respondentů je přesvědčena o tom, že sloučení MŠ splnilo jejich očekávání.

Své rozhodnutí sloučit MŠ jste předem projednali?(ORP)

	počet odp	%
S řediteli slučovaných škol	10	83
S pracovníky slučovaných škol	6	50
S ČŠI	4	33
S KÚ	4	33
S dalšími...	6	50

Nejvyšší procento kladných odpovědí bylo na možnost s řediteli slučovaných škol (83%), pak s pracovníky slučovaných škol (50%), s ČŠI 33% a KÚ 33%.

Závěr:

Na této odpovědi je zarážející to, že je v 50% případů byl záměr sloučit předem projednán i pracovníky a v 83% s řediteli slučovaných MŠ. To se zdá být v rozporu s teorií řízení změny a může to mít vliv na to, jak byla tato změna pracovníky přijata. Legislativa sice dává zřizovatelům pravomoc sloučení provést bez projednání s dotčenými orgány(ČŠI,KÚ..), ale zdá se, že alespoň část zřizovatelů pochopila důležitost této změny a předem ji s nimi projednala.

Jaké formy sloučení jste realizovali? (ORP)

Varianta sloučení	Počet odp	%
Sloučení 2-3 MŠ	8	70
Sloučení více MŠ	3	25
Sloučení MŠ a ZŠ	1	5

Provedli jste sloučení Vámi zřizovaných MŠ ?(ORP)

Respondent	ano		ne	
	počet odp	%	počet odp	%
ORP	7	58	5	42

Podle odpovědi respondentů, bylo nejčastěji (70%) realizováno sloučení 2-3 MŠ.

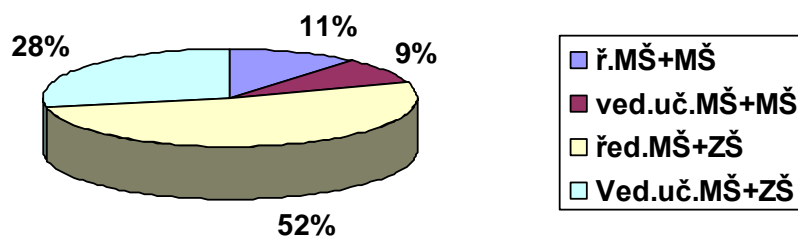
Závěr:

O vývoji slučování v ÚK lze získat i představu z identifikačních odpovědí na otázky z dotazníků č.1-4.

Dále byli respondenti tázáni v jakém roce došlo ke sloučení jejich samostatné MŠ s další MŠ nebo ZŠ. Z odpovědí je pak patrné, v které MŠ došlo ke sloučení do roku 2003 a po roce 2003.

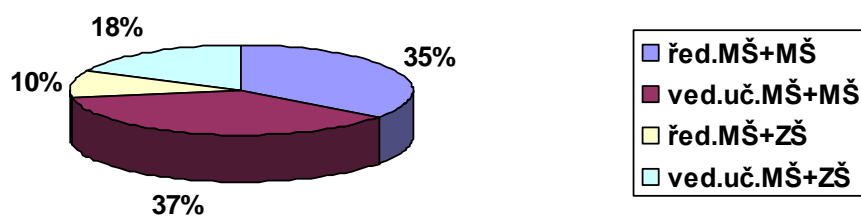
Výsledky odpovědí znázorňují následující grafy .

Slučování MŠ do 2003



Z grafu je patrné, že do roku 2003 probíhalo převážně sloučení MŠ+ZŠ a po roce 2003 převážně MŠ s MŠ.

Slučování MŠ od 2003



Z grafu je patrné, že do roku 2003 probíhalo převážně sloučení MŠ+ZŠ a po roce 2003 převážně MŠ s MŠ.

7.3 Otázky sledující i další aspekty slučování MŠ

Na tomto místě jsou zpracovány otázky, které sledují názory a dosavadní zkušenosti oslovených respondentů se sloučením MŠ.

Která forma fungování MŠ je podle Vás nejefektivnější?

Cílem této otázky bylo zmapovat dosavadní zkušenosti respondentů s fungováním sloučených MŠ. Proto byla zvolena forma porovnání všech forem sloučení MŠ. Osloveni byli vedoucí učitelky a ředitelé/ky MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ.

respondent	samostatný subjekt		sloučení 2-3 MŠ		sloučení více subjektů		sloučení MŠ+ZŠ	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
	Řed. MŠ+ZŠ	8	60	1	10			4
Ved.uč. MŠ+ZŠ	7	58	2	17			3	25
Řed. MŠ+MŠ	11	82	1	9	2	9		
Ved.uč.MŠ+MŠ	15	47	11	34	6	19		

Nejvyšší procentuální výsledek od všech respondentů získala varianta MŠ jako samostatný právní subjekt. (82% ředitelky, 47% vedoucí učitelky MŠ+MŠ a 60% ředitel a 58% vedoucí učitelky MŠ+ZŠ). Formu sloučení MŠ+ZŠ označili jen ředitel (30%) a vedoucí učitelky MŠ+ZŠ (25%). Pro sloučení 2-3 MŠ se vyslovilo 9% ředitelek a 34% vedoucích učitelek MŠ+MŠ a 10% ředitelů a 17% vedoucích učitelek MŠ+ZŠ. Nejméně respondentů zvolilo sloučení více subjektů-9% ředitelky a 19% vedoucí učitelky MŠ+MŠ.

Závěr:

To, že se nejvíce oslovených respondentů vyslovilo pro MŠ jako samostatný subjekt naznačuje, podle jejich názoru i po zkušenostech s prací ve sloučených MŠ, že vidí jako nejefektivnější fungování MŠ jako samostatného právního subjektu. Zajímavé je srovnání obou forem sloučení MŠ – v převážné většině zvolili respondenti sloučení 2-3 MŠ.

Jaké jsou Vaše dosavadní zkušenosti z nové formy fungování Vašeho pracoviště?

Zde byla dána respondentům možnost vyjádřit své osobní zkušenosti (požadavek, který vyplynul z pilotního průzkumu)

respondent	jednoznačně pozitivní		převážně pozitivní		pozitivní a negativní v rovnováze		převážně negativní		jednoznačně negativní	
	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%	počet odp.	%
Řed. MŠ+ZŠ	5	42	7	50	1	8				
Ved.uč MŠ+ZŠ	1	8	3	25	6	50	2	17		
Řed. MŠ+MŠ	1	9	2	18	4	36	1	9	4	8
Ved.uč.MŠ+MŠ	3	10	11	34	14	45	4	11		

Jako jednoznačně pozitivní označili své dosavadní zkušenosti ředitelé MŠ+ZŠ (42%)-nejméně naopak vedoucí učitelky MŠ+ZŠ (8%). Odpovědi ředitelek a vedoucích učitelek MŠ+MŠ pro tuto variantu byly téměř ve shodě (9 a 8%).

Nejvyšší procento respondentů odpovědělo na variantu-pozitivní a negativní zkušenosti v rovnováze. Jako jednoznačně negativní své dosavadní zkušenosti označilo 8% ředitelek MŠ+MŠ.

Závěr:

Je jasné, že shrnout všechny své dosavadní zkušenosti není snadné. Ze získaných odpovědí lze usoudit, že nejvíce spokojených respondentů je v řadách ředitelů MŠ+ZŠ. Naopak ředitelky MŠ+MŠ v odpovědích vyjádřily uvedly v 8% jednoznačně negativní odpověď.

Zajímavým ukazatelem toho, jak sloučení přijaly vedoucí učitelky odloučených pracovišť jsou podle mého názoru odpovědi na tyto dvě otázky.

Jakou variantu vedení kroniky byste v případě možnosti volby zvolila?

Respondent	zachovat kroniku svého pracoviště		dále vést kroniku celé školy	
	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	9	73	3	27
Ved. uč. MŠ+MŠ	26	81	6	19

Při veřejných vystoupení dětí preferujete, že reprezentujete:

Respondent	své odloučené pracoviště		celou školu	
	počet odp	%	počet odp	%
Ved. uč. MŠ+ZŠ	8	67	4	33
Ved. uč. MŠ+MŠ	27	84	5	16

Výsledky výzkumu:

Respondenti se v nadpoloviční většině vyjádřili, že by i nadále na veřejnosti reprezentovali své pracoviště, nikoliv nově vzniklý subjekt. Ještě výraznější jsou odpovědi na druhou otázku, kdy by se rozhodli pro variantu zaznamenávat i po sloučení dění ve škole do své vlastní kroniky. Z odpovědí se dá soudit to, že jimi změna nebyly dosud zcela pozitivně přijata.

Součástí dotazníku č.1-4 byly i identifikační otázky, z kterých lze porovnat, personální změny ve vedení MŠ po jejím sloučení s další školou.

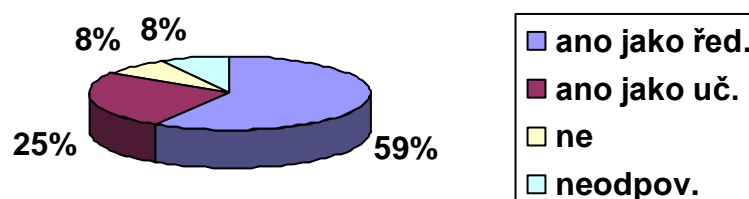
Zracoval/a jste na stávajícím pracovišti již před jeho sloučení a v jaké funkci ?

Součástí dotazníku č.1-4 byly i identifikační otázky, z kterých lze porovnat, personální změny ve vedení MŠ po jejím sloučení s další školou. Tyto změny mohly ovlivnit vnímání stávající situace ve sloučených MŠ.

Ředitelé /ky i vedoucí učitelky MŠ+MŠ i MŠ a ZŠ byly společnou otázkou.

(odpovědi jsou zpracovány graficky)

Působení řed.MŠ+MŠ na současném pracovišti před sloučením



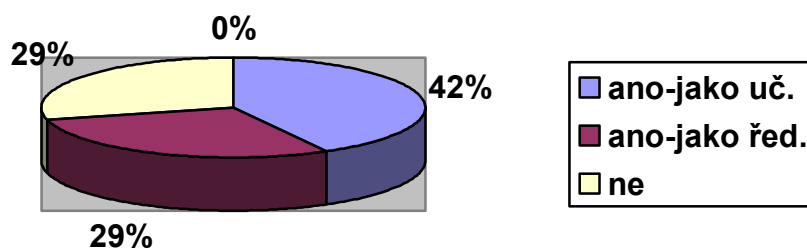
Komentář :

Z grafu vyplývá, že více jak polovina (58 %) ředitelek MŠ+MŠ pracovala ve stávajícím pracovišti již před jeho sloučením. Další část (25%) ředitelek pracovala ve stejném pracovišti jako učitelka.

Závěr:

Zdá se , že po sloučení MŠ nedošlo k velkým personálním změnám, což možná ovlivnilo i vnímání situace respondenty na pracovišti.

Působení vedoucích učitelek MŠ+MŠ na současném pracovišti před sloučením



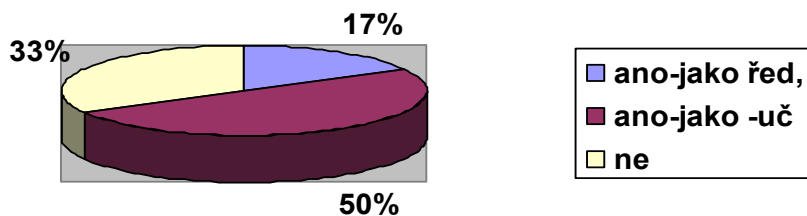
Komentář:

Z grafu vyplývá, že téměř polovina vedoucích učitelek MŠ+MŠ pracovala na stávajícím pracovišti před jeho sloučením ve funkci ředitelky.

Závěr:

Ztráta vedoucího postavení ředitelky a výrazné omezení jejích pravomocí může mít negativní vliv na vnímání situace na pracovišti po sloučení s další MŠ.

**Působení ředitelů/lek MŠ+ZŠ na současném pracovišti
před sloučením**



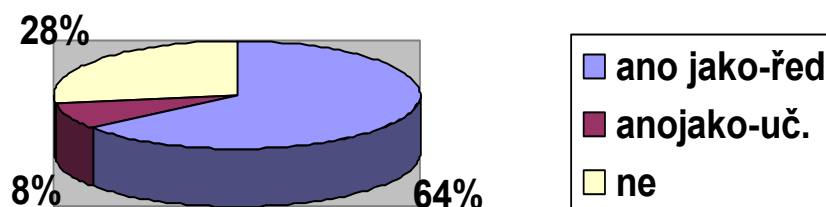
Komentář:

Z grafu je patrný malý podíl ředitelů (17 %), kteří vykonávali svou funkci již před sloučením ZŠ s MŠ. Polovina všech stávajících ředitelů pracovala před sloučením v ZŠ jako učitelé.

Závěr:

Z výsledku vyplývá, že v ZŠ po sloučení s MŠ nedošlo k velkým personálním změnám.

**Působení ved.učitelek MŠ+ZŠ na současném pracovišti
před sloučením**



Komentář:

Výzkum prokázal, že v převážné většině vedoucí učitelky MŠ+ZŠ (64%) vykonávaly před sloučením funkci ředitelky samostatné MŠ.

Závěr:

Ztráta rozhodovacích pravomocí ředitelky po sloučení se ZŠ by mohla ovlivnit i vnímání situace na pracovišti.

Součástí dotazníků určených pro vedoucí učitelky i ředitel/ky MŠ+MŠ i MŠ+ZŠ byl i dotaz na to, které kompetence byly přeneseny ve sloučených pracovištích ředitelkou na vedoucí učitelku. Delegování rozhodovacích kompetencí není právně řešeno a je tedy velmi rozdílné v jednotlivých pracovištích.

Proto zde bylo přistoupeno jen k výčtu kompetencí, přesně tak, jak je vedoucí učitelky a ředitelé/ky uvedli.

Jaké kompetence na Vás ředitel/ka delegovala?

MŠ+MŠ

- zastupování v nepřítomnosti ředitelky
- výběr školního
- kontrola dodržování pracovní doby
- zařizování mimoškolních akcí
- kontrola inventarizace
- kontrola výchovné práce , plnění RVP
- seznamovat podřízené s pracovně - právními předpisy a jejich dodržování
- vyhotovení hodnocení na ostatní pracovníky pracoviště
- jsem statutární zástupce/revize, bezpečnost práce, evidence úrazů../
- vedení odloučených pracovišť se všemi náležitostmi
- přijímání dětí
- nákup za drobné vydání,
- jednání s rodiči, ZŠ, PPP...
- tvorba ŠVP
- kontrola bezpečnosti práce-výběr témat pro DVPP
- vedení dokumentace
- výběr školního
- udržování MŠ v provoz

ZŠ+MŠ:

- žádné
- veškeré, mimo MP a provozních dotací, sestavování ŠVP, evaluaci
- vedené pedagogických.rad a provozních porad
- zajišťování případných zástupů

- navrhovat, co je potřeba koupit
- hospitace
- veškeré kompetence-mimo mzdových prostředků a prostředků na provoz
- vedení dokumentacemi
- řízení pedagogického procesu
- agendu dětí, zápis do MŠ, úpravu ŠVP

Jaké kompetence jste delegoval/a/ na vedoucí učitelky?

MŠ+MŠ:

- zodpovědnost za provoz, jakoby fungovala samostatně
- zpracování a realizace RVP
- hospitace
- hospodaření s finančními prostředky
- inventář
- evidence, příjem a vyřizování vzkazů
- styk s rodiči
- stejně, jako když byla ředitelka
- zástupkyně-zastupuje v plném rozsahu
- spolupráce s organizacemi
- organizací všech akcí
- roční inventuru
- za nepřítomnosti ředitelky školy na zařízení se věnuje kontrolám na zařízení
- spolupracuje se školnicí a ředitelkou školy při zajišťování oprav na zařízení

MŠ+ZŠ:

- všechny kompetence jako řediteli
- veškeré pedagogické a didaktické, týkající se předškolního věku
- rozhoduje o výši odměn, osobních příplatků,
- podílejí se na tvorbě tváře školy, řídí pedagogický proces, spolurozhodují o personálních otázkách
- vedení porad

8. Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č.1

Vedoucí učitelky sloučených MŠ budou hodnotit stav po sloučení z hlediska autonomie **negativněji** než ředitelky sloučených MŠ.

Tato hypotéza se potvrdila.

Při posuzování vnitřní autonomie byly otázky zaměřeny na projevy **svébytnosti a nezávislosti školy**. V odpovědích na projevy **svébytnosti školy** byly porovnávány odpovědi vedoucích učitelek a ředitelů MŠ+MŠ a MŠ+ ZŠ tyto aspekty :

- možností vytvořit si své vnitřní dokumenty/školní řád, školní vzdělávací plán(dále jen ŠVP), směrnice, roční plán /
- určovat si provozní podmínky/provozní doba, termíny rad, zápisu,nabídka služeb konzultace s rodiči/
- utvářet si svou vlastní kulturu /vizitky, logo, společné akce pro pracovníky, e-mail /
- prezentovat se osobitě na veřejnosti/veřejná vystupování dětí /
- samostatně spolupracovat se sociálními partnery

V odpovědích respondentů na jejich vnímání sledovaných aspektů na jejich pracovišti se celkem 2 x potvrdila hypotéza č.1 na 100% , 1x na 50% a 2x se nepotvrdila.

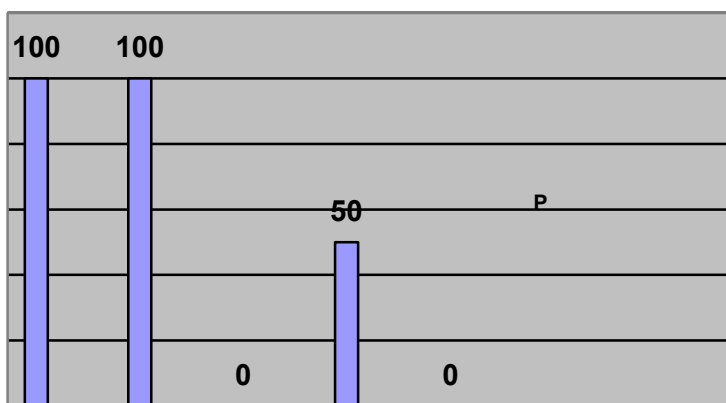
V odpovědích na projevy **nezávislosti školy** byly porovnávány odpovědi vedoucích učitelek a ředitelů MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ na tyto aspekty:

- možností spolurozhodovat v oblasti stanovení poplatků /stravné, školné /
- možností spolurozhodovat o způsobu materiálně technického zabezpečení chodu školy
- možností spolurozhodovat v oblasti nakládání se mzdovými prostředky SR/dohadovací řízení, hodnocení pracovníků/
- možností spolurozhodovat o hospodaření s provozními prostředky školy/návrh rozpočtu/
- možnost kontaktu se svým zřizovatelem
- možnost kontaktu se svým zaměstnavatelem

V odpovědích respondentů na jednotlivé aspekty se stanovená hypotéza č.1 potvrdila 3x na 100%, 1x na 50% a 2x se nepotvrdila. Celkově se v odpovědích hypotéza č.1 potvrdila 5x na 100% , 2x na 50% a 4x se nepotvrdila

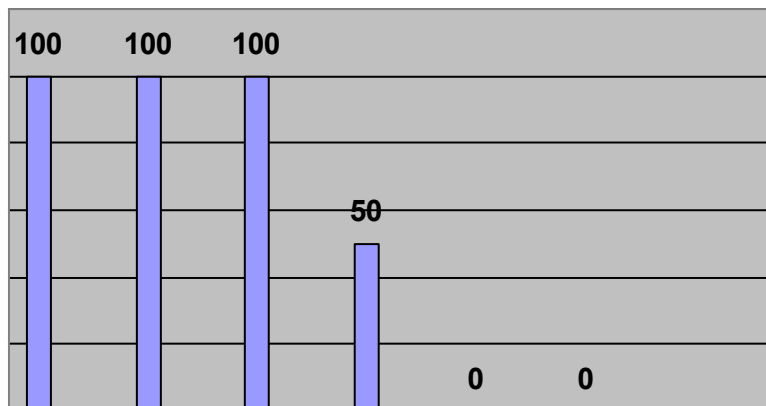
Na základě těchto výsledků se dá usoudit, že se stanovená hypotéza č.1 potvrdila.

Potvrzení hypotézy č.1



Svébytnost-posouzení 5 aspektů

Potvrzení hypotézy č.1



Nezávislost –posouzení 6 aspektů.

Hypotéza č.2

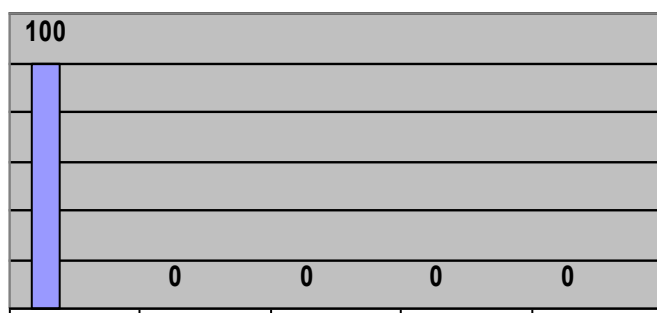
Mateřské školy, které byly sloučeny se ZŠ, pocítí ztrátu autonomie méně, než MŠ, které byly sloučeny s dalšími MŠ.

Tato hypotéza se nepotvrdila.

Z odpovědí respondentů na otázky zaměřené na vnímání 5 projevů **svébytnosti školy** vyplynulo, že jen v 1 případě vnímají ztrátu autonomie respondenti ZŠ méně negativněji než respondenti MŠ a v dalších 4 případech je tomu naopak. Výsledky odpovědí respondentů na projevy **nezávislosti školy** na 4 aspekty svědčí o tom, že ZŠ vnímají ztrátu autonomie méně než MŠ a v odpovědích na další 2 aspekty je tomu naopak. Celkově se v odpovědích hypotéza č.2 nepotvrdila 6x a potvrdila 5x.

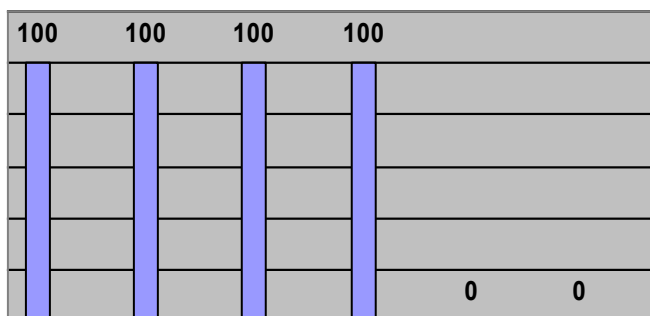
Na základě těchto výsledků lze vyvodit, že se hypotéza č.2 nepotvrdila.

Hypotéza č.2



Svébytnost-posouzení 5 aspektů

Hypotéza č.2



Nezávislost-posouzení 6 aspektů

9. Závěr práce

Tato práce si dala za cíl posoudit, zda je ve sloučených školách rozvíjena a posilována jejich autonomie. Je jasné, že na základě tak malého vzorku respondentů nelze vyvozovat obecné závěry o stavu míry autonomie MŠ v Ústeckém kraji. Přesto výsledky šetření přinesly zajímavé poznatky.

Sloučením původně samostatné organizace s další organizací zanikla automaticky **její vnější autonomie**, protože ze zákona vykonává státní správu a samosprávu ředitel nově vzniklého právního subjektu. Zdá se, že řešením by mohlo být posílení **vnitřní autonomie** jednotlivých součástí takto vzniklého subjektu. Tím by se dalo předejít oslabení míry **autonomie** a naplňování strategie **Bílé knihy**.

Jak vyplynulo z výsledků šetření zvoleného vzorku MŠ, současné podmínky ve sloučených MŠ nepříspívají jednoznačně k posílení vnitřní autonomie jednotlivých odloučených pracovišť. Vyplývá to z odpovědí zejména vedoucích učitelek MŠ+MŠ a MŠ+ZŠ. Ty vnímají negativněji ztrátu autonomie jejich původně samostatného pracoviště-školy, než ředitelé/ky. (Hypotéza č.1) Tímto zjištěním byl splněn cíl, který si práce stanovila.

Tato práce dále sledovala, zda má vliv na zachování autonomie i forma sloučení s další MŠ či sloučení MŠ se ZŠ. Jak vyplynulo z výsledků šetření MŠ v Ústeckém kraji, výrazný vliv forma sloučení na míru zachování autonomie školy nemá. (Hypotéza č.2)

V neposlední řadě se snažila práce posoudit také to, zda a jak sloučení škol ovlivnilo možnost vedení školy řídit školu efektivně pomocí manažerských činností. Podmínky sloučených MŠ nejsou v mnoha oblastech příznivé k využívání manažerských činností v řídicí činnosti. Platí to nejen pro jednotlivá odloučená pracoviště, ale i pro řízení celého sloučeného subjektu.

To by mohla vyřešit legislativa, která by právně vymezila podmínky fungování sloučených MŠ. Mohla by tímto způsobem např. právně upravit delegování řídicích kompetencí na vedoucí učitelky odloučených pracovišť. To, jak vyplynulo z výsledků šetření, je dosud zcela závislé jen na přístupu ředitele/ky (na jejím stylu řízení a zvládnutí manažerských dovedností) jejich autonomii.

Zajímavým poznatkem práce byly výsledky odpovědí institucí, které MŠ zřizují, metodicky vedou či kontrolují (ORP, KÚ, ČŠI). Například skupina (28%) respondentů ORP si netroufla odpovědět na to, zda je slučování škol v souladu se strategickými cíli Bílé knihy. Podle názoru 33% respondentů z řad ČŠI je sloučení v souladu s vytýčenou strategií rozvoje vzdělávání. Odpovědi zároveň potvrdily složitost problematiky zachování autonomie škol. Svědčí o tom např. odpovědi ČŠI, která uvedla ve 100% odpovědí, že sleduje důsledky sloučení ve školách a přesto ve 3% odpovědích nemohla posoudit, zda ve sledovaných školách autonomie zůstala zachována. Zdá se, že respondenti oslovených institucí nemají vyhraněný názor na vliv sloučení MŠ. Nedostatkem se zdá být absence systémové evidence a nedostatek dostupných informací o sloučených MŠ, které tyto instituce poskytují.

Získáním právní subjektivity byla výrazně posílena autonomie MŠ. To byl jednoznačně krok našeho předškolního školství správným směrem, který byl stanoven i v Bílé knize. Záleží teď nyní na tom, aby slučování samostatných autonomních MŠ v jeden celek nebyl krokem, který tento správný směr vývoje negativně neovlivní či jej nezpomalí. Proto se zdá být nezbytné, věnovat problematice sloučených škol i nadále odpovídající pozornost.

10. Přílohy

Dotazník č.1

Ředitelé/ky/MŠ, které vznikly sloučením původně samostatných MŠ s dalšími MŠ

Dotazník č.2

Vedoucí učitelé/ky/ odloučených pracovišť sloučených MŠ s dalšími MŠ

Dotazník č.3

Ředitelé ZŠ, které byly sloučeny s MŠ

Dotazník č.4

Vedoucí učitelé/ky /-zástupkyně pro PV v MŠ, které byly sloučeny se ZŠ

Dotazník č.5

OŠ KÚ

Dotazník č.6

ORP –řizovatelé

Dotazník č.7

ČŠI

11. Seznam použité literatury

- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 87-78-537-7.
- BLÁHA, J. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8
- DONELLY, JAMES H; GIBSON, JAMES L.; IVANCEVICH JOHN
M.: *Management*. Grada Praha 1997. ISBN 80-7169-422-3
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-796
- MICHALÍK, P. Roub, Z. Vrbík, V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. Plzeň Západočeská univerzita, 2002. 67 s. ISBN 80-7082-921-4
- SMOLÍKOVÁ, J. *Rámcový vzdělávací plán předškolního vzdělávání*, Praha: Výzkumný ústav pedagogický 2005
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5
- VEBER, J. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7263-323-6
- ČESKOSLOVENSKÁ AKADEMIE VĚD, *Slovník spisovné češtiny pro školy a veřejnost*. Praha: Academia, 1978. ISBN 501-21-857
- KOLEKTIV AUTORŮ A KONZULTANTŮ ENCYKLOPEDICKÉHO DOMU,
Slovník cizích slov, 2 dopl. vydání, Praha: Encyklopedický dům, 1996.
ISBN 80-90-1647-8-1
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: -Bílá kniha*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání-Tauris. 2001. ISBN 80-211-0372-8

Národní zpráva stavu předškolní výchovy, vzdělání a péče o dítě předškolního věku v České republice. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2000. ISBN 80-7168-746-4

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Ústeckém kraji 2005/2008. Ústí nad Labem, 2006 –Dostupno: www.kr-ustecky

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Ústeckém kraji ve školním roce 2004/2005. Dostupno: www.kr-ustecky.cz

Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2005/2006. Praha: ČŠI, 2006

Učitelské noviny, 2003, č.45, ročník 106, s.19. ISSN 0139-5718

Učitelské noviny, 2002, č.33, ročník 106, s.16-21. ISSN-5718

