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

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

MANAGEMENT ZMĚNY
(problematika řízení sloučených škol)

Závěrečná bakalářská práce

Autor: **Mgr. Aleš Trpišovský**

Obor: **Školský management**

Forma studia: **kombinované**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Lenka Slavíková, Ph.D.**

Čestné prohlášení:

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

Mgr. Aleš Trpišovský

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou managementu změny a řízením implementace, jejímž předmětem je sloučení školských organizací.

Práce v teoretické části vychází z obecných teorií managementu změny a snaží se je aplikovat do oblasti školství. Empirická část je zaměřena na výzkum procesů řízení změny v praxi. Práce přináší údaje, které vypovídají o přístupu manažerů ve školství k procesům managementu změny s dopadem na kvalitu implementace změny.

Klíčová slova:

Management změny, inovace, řízení implementace, vize, strategie, vedení lidí, motivace, zmocňování, delegování pravomocí

Summery:

This final bachelior´s work deals with the problems of management of change and directing of implementation, the object of which is fusion of school organizations.

The theoretical part of this work is based on the general theories of management of change and endeavours for application in the sphere of education. The empirical (practical) part is intent on the research of the process which directs the changes in praktice. The work contains the data which state in evidence of the approach of managers in schools to the process of management of change and impact in the quality of changes.

Key words:

Management of change (MoC), innovation, direction of implementation, vision, strategy, leadership, motivation, empowerment, delegation of authority

Obsah:

1. Úvod 5

1.1 Vymezení tématu a zaměření práce 5

1.2 Cíl práce 6

2. Teoretická část 7

2.1 Management změny 7

2.1.1 Vymezení základních pojmů 8

2.1.2 Bariéry změn 8

2.1.3 Procesy managementu změny 11

2.1.3.1 Určení potřeby změny 13

2.1.3.2 Příprava a realizace změny 15

2.1.3.3 Přijetí a stabilizace změny 16

2.2 Řízení implementace 17

2.2.1 Vymezení základních pojmů 17

2.2.2 Motivace 18

2.2.3 Vedení lidí (leadership) 19

2.2.3.1 Vedení sdílenou vizí 20

2.2.3.2 Zmocňování 21

3. Výzkumná část 23

3.1 Cíl výzkumu 23

3.2 Stanovení hypotéz 23

3.3 Popis výzkumného vzorku 24

3.3.1 Druhy škol 25

3.3.2 Ředitelé škol 28

3.4 Vyhodnocení výzkumu 29

3.4.1 Výzkum procesů managementu změny 29

3.4.1.1 Určení potřeby změny (impulsy ke změně) 29

3.4.1.2 Příprava a realizace změny 30

3.4.1.3 Přijetí změny 33

3.5 Vyjádření k cílům výzkumu 36

3.6 Vyjádření k hypotézám 36

4. Závěr 38
4.1 Využitelnost práce 38
4.2 Shrnutí 39
5. Seznam použité literatury 40
6. Přílohy 41

1. Úvod

„ Změna je jedinou jistotou “.

1.1 Vymezení tématu a zaměření práce

Kvalitní školní management a marketing nepatří mezi cíle školy, jsou pouhým prostředkem k jejich dosažení, management není o funkcích, je o **výsledcích, hodnotách**, **inovacích a změně** [1)]**.**

Nepochybně nejdůležitějším úkolem řídících pracovníků při stále narůstající autonomii škol je osvojení si manažerských dovedností. Schopnost plánovat, organizovat, iniciovat, motivovat, kontrolovat, hodnotit, vytvářet vize, implementovat vytyčené cíle determinuje klíčový úkol manažera. Ztotožníme-li se s tvrzením, že změna je jedinou jistotou a že změny jsou zákonitým projevem reality, pak tímto klíčovým úkolem je uchopení příležitostí a optimální nasazení všech zdrojů k dosažení nejlepších výsledků resp. dosažení vytyčeného cíle. Cílem současnosti je vybudování efektivní školy. Má – li toho být dosaženo, nelze se spoléhat na spontánní vývoj, ale je třeba manažerských aktivit, které jsou spojené s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn.

Dvacet let pracuji ve školství, z toho posledních šest let ve vedení základní školy, která vznikla sloučením tří samostatných subjektů. Řídit a budovat takovou školu s sebou nese neustálou potřebu reagovat na řadu vlivů zvenčí i zevnitř, řešit vzniklé situace, provádět potřebné změny. Změny, jak bylo naznačeno, se stále více stávají realitou, kterou je třeba očekávat a čelit jí takovým způsobem, jenž ve změnách hledá příležitost a ne pouze deprimující moment. Jednoznačným řešením je management změny – směr managementu, který profesionálním přístupem k řízení jeho jednotlivých procesů napomáhá vytvářet nejen funkční, ale především prosperující organizaci.

Téma závěrečné bakalářské práce se zabývá problematikou sloučených škol z pohledu managementu změny a řízení implementace. Téma je svým obsahovým zaměřením stále více aktuální nejen z důvodu poměrně nepříznivých demografických faktorů, a tedy snahou zřizovatelů o určitou optimalizaci počtu škol a školských zařízení, ale i z důvodu marketingových strategií škol za cílených na posílení

[1)]SVĚTLÍK, J.:*Marketingové řízení školy.* Praha: ASPI, 2006, s.10. ISBN 80-7357-176-5

konkurenceschopnosti školy. Pojem konkurence ve školním prostředí již dávno není cizí. Každodenní praxe ukazuje, že trh vzdělávacích služeb existuje a v souvislosti se změnami ekonomických a demografických podmínek stále více sílí.

Vytvoření jednoho samostatného subjektu z několika nezávislých je jistě závažnou změnou pro zúčastněné strany. Ať již byly impulsem ke sloučení vlastní iniciativa jednoho ze subjektů, nebo podnět zvnějšku (např. zřizovatel), měla by tato změna být nástrojem k naplnění strategických záměrů nově vzniklé organizace.

Práce ve své teoretické části rozkrývá jednotlivé procesy managementu změny. Současně vymezuje řízení implementace těchto jednotlivých procesů jako nutný předpoklad k dosažení cíle, který je předmětem dané změny. Práce nahlíží na podcenění významu jednotlivých fází řízení změny (v tomto případě při slučování škol) jako na zásadní selhání subjektu (managementu), jenž změnu implementuje. Poukazuje, že toto selhání má negativní důsledky nejen pro danou změnu v daném čase, ale zákonitě ovlivní vývoj a prosperitu organizace na další dlouhá léta. Empirická část bakalářské práce je proto zaměřena na ověřování teorie managementu změny v praxi a má ambice analyzovat míru připravenosti managementu z oblasti vzdělávacích služeb na řízení změny, jejíž předmětem bylo sloučení vzdělávacích institucí. Dále v návaznosti, na základě rozboru pozitivních, resp. negativních dopadů sloučení na organizaci, práce zjišťuje, zda byla tato změna pro školské subjekty příležitostí, nebo se stala pro organizace ohrožením.

1.2 Cíl práce

Cílem závěrečné bakalářské práce je charakterizovat procesy managementu změny jako procesy řízení specifických aktivit managementu, jejichž kvalita má signifikantní vliv na vlastní implementaci změny. A současně v tomto směru provést výzkum kvality přístupu managementu škol k řízení změny, kdy předmětem změny je sloučení škol, školských zařízení.

2. Teoretická část

Stejně jako v přírodě, tak i ve společensko – ekonomickém prostředí nelze hovořit o stabilitě, ale typická je zde proměnlivost, která může mít jak charakter růstu, tak ale i degenerace. Změny jsou však nevyhnutelným projevem reality[2)]:

- vše se vyvíjí a podléhá proměnlivosti
- změna je ve své podstatě nepřetržitý proces
- tempo realizace změn se zrychluje

2. 1 Management změny

Pojem managementu změny nemá příliš bohatou historii. Jeho kořeny spadají do teorie inovací jako podstaty ekonomického vývoje tržních ekonomik. Silněji začal pronikat do managementu v sedmdesátých letech 20. století, kdy ekonomiky firem, států i integračních seskupení musely reagovat na řadu nečekaných situací – ať to byly ropné krize, měnové krize, nebo politické konflikty. V současné době je však management konfrontován s měnícími se podmínkami, které se s dosud známými obdobími změn nedají porovnávat. Budoucnost každé organizace závisí na schopnosti managementu tyto změny zvládnout. Řízení změny se stává integrální součástí povinností manažera[3)]. Ty organizace, které se nezabývají inovacemi své produkce nebo služeb a setrvávají na zastaralých a překonaných přístupech řízení, nemohou mít schopnost konkurence, a tedy ani ekonomickou prosperitu. Tendence rozšiřování vzdělávací nabídky a snižování demografické křivky, které pociťují všechny druhy škol, od primárního až po terciální vzdělávání, vede k růstu soutěže. Do společenské, respektive vzdělávací instituce proniká trh. Trh vzdělávacích služeb tak nabývá rozměru nového druhu ekonomické reality, kterou společnost vnímá. Do školského prostředí se tak pojem managementu změny dostává z ekonomické oblasti se stále větší

[2)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.315. ISBN 80-7261-029-5

[3)]DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.. *Management.* Praha: Grada Publishing, 1997, s.589. ISBN 80-7169-423-3

naléhavostí a opodstatněností.

2. 1. 1 Vymezení základních pojmů [4)]

Management změny (MoC - management of change) – směr managementu, který spočívá v kompetenci připravenosti a schopnosti reagovat na vnější i vnitřní podněty a který současně řeší volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání.

Změna (inovace) – pozitivní, ale i negativní kvalitativní nebo kvantitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle druhu organizace, jichž se změny týkají, uvažujeme o **změnách věcných** (orientace na výrobky, technologické postupy výroby, nebo služby) a **změnách řízení**, které se vztahují k funkcím managementu (plánování, organizování, vedení lidi, …).

Invence – kvalitativní změna ve struktuře vědění jednotlivce nebo společnosti (jedná se o vědění , které znamená pokrok na základě dokonalejšího poznání přírodních a společenských zákonitostí – tj. invence pozitivní, v opačném případě jde o invenci negativní).

Reengineering – směr managementu změny, který hledá příležitost k úspěchu v radikálních změnách v oblasti řízení.

2. 1. 2 Bariéry změn

Většina úsilí v počátečních fázích řízení změn vždy naráží na nějakou formu odporu. Zejména fáze rozpoznávání potřeby a příprava realizace změny vyvolává racionální i iracionální emoce. Změna vytváří přirozenou reakci na nejistotu, na neznámou budoucnost. Odpor ke změnám je tedy normální přirozenou lidskou reakcí, se kterou management v procesu řízení změny musí počítat, příčinám odporu porozumět

[4)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.315. ISBN 80-7261-029-5

a naučit se je překonávat. Snižování odporu ke změnám může zkrátit dobu potřebnou pro přijetí a tolerování změny.

Příčiny odporu ke změnám

Řada autorů – J.Veber (2002), J.Donnelly (2002), R. Aldag a T. Stearms (1987), uvádí několik důvodů, proč se lidé brání změnám. Jejich závěry o hlavních příčinách odporu ke změně mají společná tvrzení, která je možné shrnout do čtyř hledisek:

Osobní zájem – V případě, kdy vlivem změn vzniká obava ze ztráty něčeho, čeho si manažeři i běžní zaměstnanci cení (moci, prostředků, prestiže, svobody rozhodování, jistoty zaměstnání apod.), je přirozené , že lidé myslí především na své úzké zájmy a změny odmítají. Zájmům organizace se přikládá jen velmi malý význam. ***Nejistota,*** jakým způsobem změna ovlivní budoucnost, je tak častým doprovodným jevem osobního odporu ke změnám. Nejistota může vyvolat negativní povědomí o výsledku změny.

Nepochopení a nedostatek důvěry – Změny nejsou často dostatečně efektivně a ve všech souvislostech vysvětleny zúčastněným tak, aby mohlo dojít k akceptování změny, natož ke ztotožnění. K nepochopení záměrů změny může dojít i tehdy, když mezi osobou iniciující změnu a dalšími zúčastněnými nepanuje dostatečná důvěra.

Rozdílné vnímání změny – Protože vnímání změny – potenciální důsledky, záměry, osobní dopad – je u lidí různé, musí zákonitě být i různá hodnocení situací přinášejících změnu. Ten, kdo změnu iniciuje, vidí pouze pozitiva změny, ostatní vidí spíše její náklady a zápory.

Nedostatek tolerance ke změnám – Tento odpor ke změnám převládá u lidí, kteří nemají dostatek sebedůvěry ve vlastní schopnosti, i přestože chápou nezbytnost změn. Převládají obavy z neschopnosti osvojit si nové dovednosti nezbytné pro uplatnění v nových podmínkách změny. Současně se malá snášenlivost změn objevuje u jedinců, kteří se domnívají, že změny by mohli znamenat, že jejich dosavadní rozhodnutí a přístupy byly špatné.

Snižování odporu ke změnám[6)]

Manažeři mají podle J.H. Donnellyho pro snížení či dokonce eliminaci odporu ke

[6)]DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.. *Management.* Praha: Grada Publishing, 1997, s.591. ISBN 80-7169-423-3

změnám šest různých strategií:

Vzdělání a komunikace – Nejjednodušší a nejobvyklejší cestou ke snížení odporu je komunikovat s lidmi, vzdělávat a vychovávat (měnit) je ještě předtím, než ke změně dojde. Snižovat odpor znamená vysokou míra informovanosti a ukazování logiky změny.

Participace a zapojení – Nejefektivnější způsob překonání odporu lidí ke změnám je jejich zapojení do přípravy a implementace. Zapojením do projektování a realizace změn zvyšuje management u lidí angažovanost pro změny.

Usnadnění a podpora – Podpora lidí v době realizace změny (demonstrace zájmu o podřízené, postavení se za ně ve významné záležitosti….) důležitě ovlivňuje snížení odporu ke změně.

Vyjednávání a dohoda – Snížit odpor ke změnám lze i vyjednáváním a dohodou. Dohoda samozřejmě znamená, že je straně odmítající změnu něco poskytnuto. Je-li takto při vyjednávání dosaženo dohody, je třeba si uvědomit míru dosažené ceny ve vztahu k vytvořenému precedentu.

Manipulace a kooptace – V případě metod manipulace a kooptace by mělo docházet jen výjimečně a ve zvlášť odůvodněných případech, protože etické problémy spojené s uplatňováním těchto metod jsou více než zřejmé. Manipulací rozumíme použití pochybných taktik při poskytování tendenčních a poopravených informací k přesvědčování Kooptace je dosazování odpůrců na významná místa v procesu změny.

Zřetelné a předpokládané násilí - Neetický způsob snížení odporu ke změnám, který spočívá v nátlaku na odpůrce změn (vyhrožování ztráty zaměstnání, přeřazením na jinou horší práci…)

Každý z těchto šesti postupů má své výhody i nevýhody. Je na managementu zvážit možnosti vybrané strategie a její použití podle vzniklé situace a v možných různých kombinací s dalšími metodami. Aplikaci vybraných metod by měla samozřejmě předcházet pečlivá systematická analýza, protože bez přesvědčení a ztotožnění se všech zúčastněných s nutností změny nemůže dojít v plné míře k implementaci změny, a tedy i prosperitě organizace.

Překonání bariér změny je jedním z nejdůležitějších aspektů managementu změny. Srozumitelné a v praxi použitelné rady pro řízení změny je možné najít u J. Adaira[7)],

[7)]ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi (nápady a triky, které pomohou vám i vaší organizaci dostat se na vrchol),s.78.* Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.

který uvádí , že „Dobré nápady příliš často protečou mezi prsty …je úkolem vedení nedopustit …aby inovace (změna) byla ubita:“

- Naprostým odsouzením, výsměchem, odmítnutím, zničující kritikou nebo chabou chválou.
- Osobním zájmem určité osoby nebo oddělení
- Předčasným hodnocením nebo úsudkem

Management, který je kreativní a přístupný změnám, nedisponuje pouze klasickými manažerskými schopnostmi (určení cíle, plánování, kontrolování,…), ale je navíc schopen:

- přijmout riziko
- pracovat s neúplnými nápady
- obejít nebo změnit pravidla
- rychle reagovat
- velkého nadšení (tím motivovat i druhé)

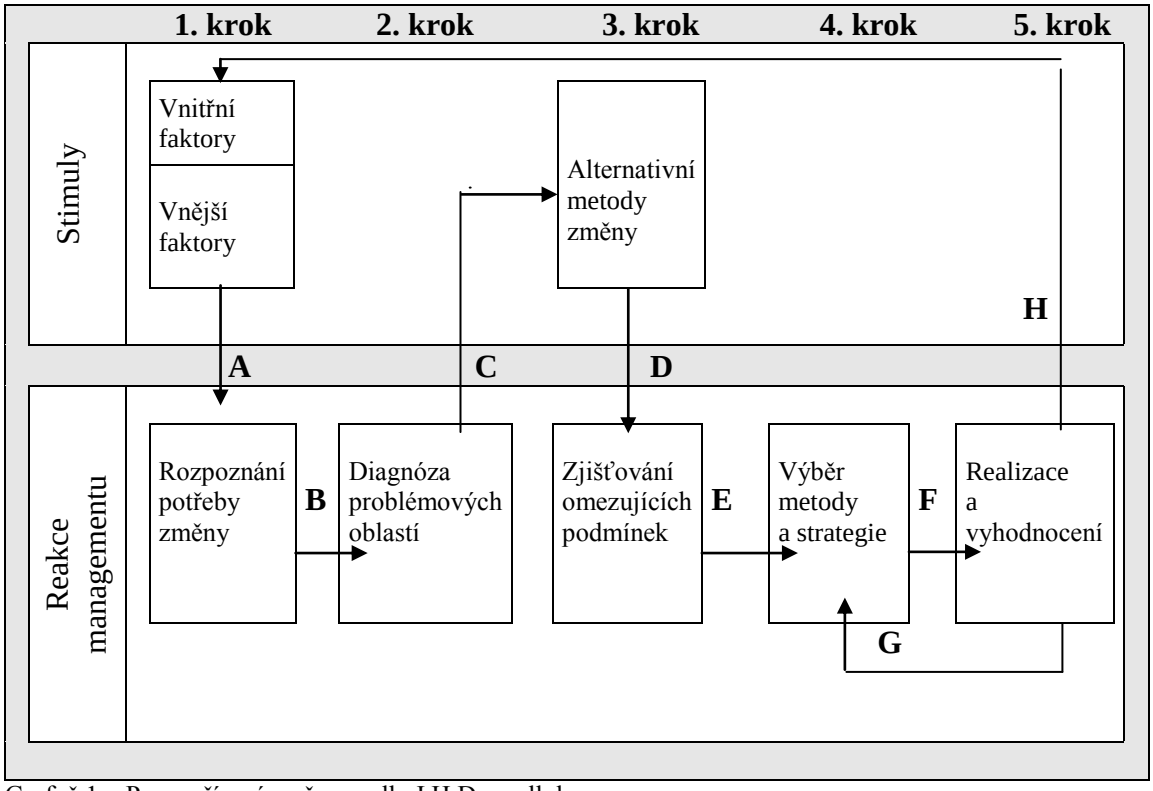
2. 1. 3 Procesy (fáze) managementu změny

Jak již bylo zdůrazněno, změny se stávají nezbytnou součástí fungování každé, tedy i vzdělávací instituce a svou objektivní existencí by měly zajišťovat její prosperitu. Nakolik je možné akceptovat skutečnost, že všechny organizace budou schopné tuto realitu – potřebnou změnu úspěšně implementovat – závisí na kompetentnosti managementu. Řízení aktivit spojených s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn se v tomto kontextu stává jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Je třeba, aby jednotlivé kroky, resp. dílčí procesy řízení změny byly jednak provedeny v logickém pořadí a jednak byly realizovány s manažerskou profesionalitou, která by měla být samozřejmostí. Tím se minimalizuje odpor ke změnám a zvyšuje úspěšnost realizace celé změny.

Řízení změny lze rozdělit do dílčích procesů a kroků. Modely popisující proces managementu změny jsou v odborné literatuře uváděny v různých variantách, respektive alternativách. Protože se vyznačují shodnými znaky a nevykazují zásadní odlišnosti, uvádím pro srovnání dva modely.

Model managementu změny podle J. Donnellyho[8)] popisující proces řízení změny v pěti krocích (viz. graf č.1):

1. krok: Stimuly – síly vedoucí ke změně
   Reakce – rozpoznání potřeby změny
2. krok: Reakce – diagnóza problému
3. krok: Stimuly – alternativní metody změny
   Reakce – zjišťování omezujících podmínek
4. krok: Reakce – strategické změny
5. krok: Reakce – realizace a vyhodnocení



Graf. č.1 – Proces řízení změny podle J.H.Donnellyho

Tento model je charakteristický tím, že v maximální míře zohledňuje to, že síly vedoucí ke změně působí na organizaci neustále vzhledem k dynamičnosti současné společnosti.

[8)]DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.. *Management.* Praha: Grada Publishing, 1997, s.593. ISBN 80-7169-423-3

Podle J. Vebera mají procesy managementu změn obvykle tři kroky[9)]**:**

1. krok: určení potřeby změny
2. krok: příprava a realizace změny
3. krok: přijetí, stabilizace změny

Tento model může, vzhledem k počtu kroků, budit dojem zjednodušeného náhledu na danou problematiku. Skutečností ale je, že toto členění obsahově zahrnuje všechny důležité procesy řízení změny. Navíc předností tohoto modelu je právě vhodnost členění, které příhodněji charakterizuje jednotlivé procesy managementu změny s vymezením předmětu změny do oblasti slučování organizací zabývajícími se vzděláváním.

2.1.3.1 Určení potřeby změny

Impulsy ke změně

První krok, který naplňuje proces řízení změny, je monitorování a současně vyhodnocování informací, které identifikují závažnost faktorů vyžadujících změnu. Tyto impulsy ke změně mohou být dvojího charakteru[10)]:

A) Vlastní iniciativa - tento impuls zevnitř organizace je na základě vlastní snahy managementu připravit změnu, která by měla pozitivní přínos pro organizaci (např. zvýšení konkurenceschopnosti). Tento přístup ke změně je charakterizován jako proaktivní politika organizace. Změny vyvolané vlastní iniciativou jsou jednak změny spontánní (změny vyvolané zaměstnanci jako reakce na nedostatky na pracovišti – zvýšení úspory energie, bezpečnosti …) a jednak programové změny, které iniciuje management (mají charakter výzkumných, vývojových, inovačních reenginneeringových projektů). Je nesporné, že pro efektivní fungování organizací jsou žádoucí proaktivní přístupy managementu ke změnám.

B) Vnější podněty – to jsou impulsy z vnějšího prostředí, které nutí organizaci

[9)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.330. ISBN 80-7261-029-5

[10)] ČERNÍKOVÁ, H, *Teorie a praxe školského managementu* Praha: Univerzita Karlova, 2005

reagovat na změny z okolního prostředí (nová situace na trhu, demografické prognózy atd.). Změna jako výsledek vlivu vnějších sil je tzv. reaktivní politikou organizace.

Určení potřeby změny

Analýza informací, které mají relevantní výpovědní hodnotu o závažnosti faktorů vyžadujících změnu, je východiskem pro určení potřeby změny. Současně je třeba kvalifikovaně rozpoznat dobu pro uskutečnění změny.

Obecně je třeba pro implementaci rozpoznání potřeby změny uskutečnit, resp. naplnit tyto podmínky[11)]:

- ***Vědět*** vše o změně a co s ní souvisí. Rozpoznat, co ohrožuje organizaci, co je příčinou problémů a jaké příležitosti se současně organizaci naskýtají. Co je podstatou změny a jaké přínosy lze očekávat. Nepoznáme-li podstatu změny, není možné ji realizovat.
- ***Chtít*** znamená jednoznačný postoj managementu, který nezpochybňuje nutnost realizace změny. Praxe ukazuje, že důvodem takového přístupu je buď krize (změna vyplývá z nedostatků ohrožujících samotnou existenci organizace), nebo vize (přesvědčení o provedení změny za účelem prosperity a konkurenceschopnosti).
- ***Umět*** znamená mít kompetenci k prosazení změny s ohledem na její charakter (vzhledem k závažnosti a ekonomické nákladnosti)
- ***Věřit*** znamená nabýt přesvědčení o správnosti uskutečnění změny i v případě nezdaru.

V této fázi řízení změny je stěžejním krokem kvalifikovaně rozpoznat - diagnostikovat problém. K dosažení cíle této fáze napomáhá schopnost managementu nalézt odpovědi na tyto otázky:

- O jaký problém jde a jak jej rozpoznat z příznaků problému?
- Co se v zájmu vyřešení problému musí změnit?
- Jaké jsou cíle, které od změny očekáváme, a jak lze tyto cíle měřit?
- Jaké zdroje bude změna vyžadovat (ekonomické, personální, materiální…)?

Jednou z možných doplňujících metod pro diagnostikování problému je průzkum

[11)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.331. ISBN 80-7261-029-5

názorů na změnu u zainteresovaných skupin. V tomto směru je třeba brát v úvahu již popsanou problematiku vzniku možného odporu ke změnám.

2.1.3.2 Příprava a realizace změny

Došlo-li v první fázi managementu zněny k rozhodnutí o potřebě, respektive nevyhnutelnosti změny (v zájmu zajištění prosperity a rozvoje organizace), nastává další krok řízení změny. Před řídícími pracovníky stojí úkol zabezpečit přípravu a realizovat změnu. Tato část procesu managementu změny tak nabývá dvou rovin.

- zabezpečit příslušnými zdroji možnost realizace změny
- vlastní řízení procesu změny

Zabezpečení příslušných zdrojů

Realizace žádné změny není možná bez dostatečného zajištění všech zdrojů potřebných k efektivnímu řízení změny. Charakter potřebných zdrojů závisí na předmětu změny. Vyčlenění zdrojů (finančních, personálních, materiálních, apod.) je plně v kompetenci managementu, jehož působnosti se týká předmět změny. Bez této kompetence a možnosti ovlivnit, kapacitně zabezpečit a vyčlenit požadované zdroje nelze realizovat řízení procesu změny.

Řízení procesu změny

Tak jako charakter zdrojů, kterými má být zabezpečena realizace změny, závisí na předmětu změny, tak i vlastní řízení procesu změny (od její přípravy přes naplánování až po vlastní realizaci a stabilizaci) se liší v závislosti na charakteru připravované změny, její závažnosti, náročnosti.

Realizační fáze změny má zásadní význam z hlediska jejího naplnění. A to především v kontextu vytvoření vhodných podmínek umožňujících reálnou implementaci změny.

Podle J.P. Kottera je v jakékoli organizaci a v zájmu úspěšné realizace změny potřeba těchto skutečností [12)]:

Vyvolat vědomí naléhavosti změny – Vyvolání dojmu nutnosti změn, přesvědčit o výhodách plynoucích z realizace změn je přímo úměrné kvalitě výsledku realizované

[1]KOTTER, J.P.: *Vedení procesu změny.* Praha: Management Press 2000

změny – platí zde: čím více dojde k ztotožnění, tím efektivnější implementace změny.

Sestavení koalice prosazující změny – Za účelem úspěšného prosazení změn je třeba vytvářet pracovní koalice, které mají interdisciplinární charakter. V této skupině by měli být důvěryhodní pracovníci, kteří mají za sebou řadu pozitivních výsledků.

Vytvoření vize a strategie – Pomocí vhodných komunikačních prostředků sdělovat vize – cíl, ke kterému má organizace směřovat. Cíl má být jasný a srozumitelný, snadno interpretovatelný.

Posilování pravomocí - Zásadní transformační procesy se neuskuteční bez zapojení lidí formou participace na řízení. Význam další podmínky pro úspěšné uskutečnění změny , tedy delegování pravomocí na podřízené, je více než zřejmý.

Vytváření krátkodobých vítězství – Vyzdvižení dílčích úspěchů má pozitivní dopad na posílení důvěry a utvrzení ve správnosti nastoupené cesty a současně oslabuje postavení odpůrců změny. Tyto vítězství je třeba využít k podpoře dalších změn.

Zakotvit nové přístupy do podnikové kultury – Tato část se týká těch pracovníků, u kterých je opodstatněná obava z recidivy takového jednání, které je při první možné příležitosti vrací ke starým, pro ně osvědčeným přístupům. Pro úplný úspěch naplnění změny je třeba dostatečně pevně zakotvit změnu do norem a hodnot organizace.

2.1.3.3 Přijetí a stabilizace změny

Empiricky je prokázáno, že lidé podstatně lépe přijímají změnu, pokud se na ní od počátku podílejí, než když jsou ke změně vedeni příkazem. O úspěchu změny často rozhoduje získání pro potřebu změny ty, kterých se změna týká[13)].

K pozitivnímu přijetí změn musejí být zaměstnanci vedeni svým managementem. To je další významná a nezastupitelná role manažera. Lidé, kteří mají profesionální vedení, budou lépe přijímat změny, protože budou svým managementem přesvědčeni o užitečnosti a výhodách uskutečněných změn.

Manažer - profesionál

- informuje spolupracovníky o nutnosti změny, o její podobě

[13)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.335. ISBN 80-7261-029-5

- zapojí spolupracovníky již do procesu přípravy změny
- komunikuje s lidmi a vysvětluje pozitiva změn
- vysvětluje, jak budou řešeny momenty, které se mohou lidem zdát nežádoucí
- věnuje velkou pozornost všem obavám a námitkám vůči změně

2.2 Řízení implementace

Řídit znamená dosáhnout výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí. Řízení změny tak znamená zabývat se v jednotlivých jejích procesech širokým okruhem aktivit, zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům. Jedná se o plánované aktivity, které napomáhají k dosažení cíle řídících záměrů, vzhledem k tematickému zaměření této práce k implementaci změny.

Implementace tak pochopitelně nejen závisí na lidech, jejich iniciativě, zájmu, flexibilitě, ale také především na osobnosti manažera. Úloha manažera v procesu řízení implementace je vytvářet pozitivní aktivity. Je na managementu, jaký uplatňuje styl vedení a řízení, jakým způsobem jsou lidé motivováni, nakolik je uplatňováno delegování pravomocí.

Řízení implementace musí zohledňovat vedle orientace na lidský faktor také otázky správného nasazení zdrojů (ekonomických, časových, materiálních…).

2. 2. 1 Vymezení základních pojmů

Implementace (z lat. – naplnění, uskutečnění) – je praktické použití metody, nebo postupů za účelem dosažení vytyčeného cíle. Implementaci předchází analýza řešeného problému, jejímž výsledkem je dekompozice problému na dílčí celky, které lze snadněji implementovat.

Motivace – pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle[14)] .

[14)] NAKONEČNÝ,M.: *Motivace lidského chování.* Praha: Academia,1996, ISBN 80-200-0592- 7

Vedení lidí – stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitativního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí [15)].

2. 2. 2 Motivace

Tím, že motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli, je vázána na vnitřní podněty člověka. Jeho představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se tak stává impulsem určitého typu chování (v negativním i pozitivním směru).

Odborná literatura z oblasti řízení lidských zdrojů charakterizuje celou řadu motivačních teorií. Vzhledem k tématu práce je třeba se zabývat obecnými závěry motivace, kterých může být využito ve směru pracovní motivace. Úlohou managementu je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním organizace, a vedou-li připravované změny k prosperitě a rozvoji organizace, pak se od manažerů očekává schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť se aktivně podílet na všech činností, které jsou v souladu s cíli organizace, tedy i v časech změn. Profesionální přístup k této úloze manažera je jedním z nejdůležitějších aspektů řízení implementace, jejímž předmětem je naplnění cílů skrze připravované změny.

Z výše uvedeného také pro management vyplývá v podmínkách řízení změny nutnost eliminovat nežádoucí motivaci. Je zřejmé, že pracovníci v čase změn jsou vystaveni působení faktorů , které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme mluvit o tzv. demotivaci, která má často tyto kořeny[16)]:

- chybně zvolená motivace, jejímž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků
- absence dostatečné prezentace cílů a vize (nekomunikativnost managementu nemůže nastolit sdílení cílů a vizí)
- chybné řídící praktiky (protěžování některých zaměstnanců, protichůdnost pokynů vyvolávající dohady a nejasnosti,…)

[15,16)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.62,s. 66. ISBN 80-7261-029

- netečnost managementu k různým faktorům, které je třeba zohledňovat, řešit a které u pracovníků vyvolávají frustraci, nebo naopak apatii

Z uvedeného vyplývá, že v čase řízení změny, a nejen v této době, je nutností eliminovat faktory vedoucí k otupování pracovního zaujetí a angažovanosti zaměstnanců. V tomto směru je většinou řešením změna stylu řízení.

Současně je třeba konstatovat, že zatímco v hospodářské sféře se věnuje velké pozornost motivaci zaměstnanců, ve školství se tato důležitá část marketingu školy poměrně často přehlíží. Odborná pedagogická literatura se prakticky zabývá jen motivací žáků a motivace pedagogických pracovníků se v teoretické rovině dotýká jen okrajově, především v rovině opačné – v rovině profesního vyhoření. Přitom z hlediska poslání vzdělávací instituce je bez motivovaného pedagoga, ve smyslu vykonávání kvalitní pedagogické práce, naplňování cílů téměř nemožné.

2. 2. 3 Vedení lidí (leadership)

V úvodu této práce bylo konstatováno, že hlavním cílem řízení školy (v širším kontextu i tedy cílem řízení změny) je vytvoření a vlivem neustále působících změn i udržení efektivně fungující školy. Jedním z hlavních prostředků naplnění tohoto cíle je možné považovat profesionální, efektivní vedení školy - leadership.

Leadership je možné charakterizovat existencí vize a dlouhodobých cílů, jasné strategie jejich dosažení, dostatečnou mírou kreativity, citlivostí vůči pracovníkům, ale i žákům, **iniciativním a profesionálním řízením změn** a schopností motivovat a strhnout pracovníky k **naplnění vize a cílů školy**[17)].

Leadership je také nejčastěji překládán jako vůdcovství, které je definováno jako vliv, resp. umění, nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.

Způsob a styl vedení lidí má signifikantní vliv na úspěšnost manažerské práce. Současně je třeba konstatovat, že není možné vytyčit styl vedení, který by byl obecně nejefektivnější. V tomto směru je platné tvrzení, že různí lidé dosahují pomocí stejného stylu vedení různých výsledků, od podprůměrných až po vynikající.

[17)] SVĚTLÍK, J.:*Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006, s.238. ISBN 80-7357-176-5

Existuje celá řada členění stylu manažerské práce. Většinou vychází z toho, že různé styly se opírají o různé přístupy a vlastnosti řídících pracovníků. Zaznamenáváme tak[18)]:

- styly opírající se o pravomoc, vliv a chování vůdců
- styly opírající se o vybrané osobnostní rysy řídících pracovníků
- styly vycházející ze situačních podmínek a jimi předurčeného chování vůdců

Není předmětem této práce podrobně rozkrývat jednotlivé styly vedení lidí. Důležité je, že řada výzkumů v této oblasti se přiklání k názoru, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích. Z pohledu řízení změny je efektivním stylem vedení lidi – vedení sdílenou vizí.

2.2.3.1 Vedení sdílenou vizí

Vedení sdílenou vizí je moderní styl vedení lidí, který je založen na filosofii vtažení všech pracovníků do dění v organizaci. Vtažení do dění je na základě seznamování s představami, kam organizace hodlá směřovat a jaké cíle a hodnoty jsou vytyčeny směrem do budoucnosti. Tento moment napomáhá vytvářet důvěru v organizaci a její prosperitu. Změny tak mohou být vnímány jako vize obrazu budoucnosti. V takové organizaci se již na počátku příprav změny eliminuje vznik bariér jako prostředku odporu ke změnám.

Vize, která je vnímána jako obraz budoucnosti, směr usilování zaměstnanců, může plnit řadu úloh[19)]:

- je formou stanovení cílů (vize je světlo, které ukazuje směr)
- představuje motivační nástroj chování pracovníků
- je nástrojem koordinace postupů implementace změny

[18)] SVOBODA, J. *Motivování lidí.* Praha: Univerzita Karlova, 2006

[19)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.81. ISBN 80-7261-029-5

Vize, která má ambice zajistit organizaci rozvoj a prosperitu, musí splňovat následující kritéria:

- smysluplnost
- reálnost
- přitažlivost
- srozumitelnost

Vedení lidí stylem sdílení společné vize má možnost vnést do organizace takové klima, kdy všichni zaměstnanci znají své místo v organizaci i význam svého přínosu pro ni a jsou přesvědčeni o tom, že co je dobré pro organizaci, je dobré i pro ně.

2.2.3.2 Zmocňování

Dalším efektivním způsobem vedení lidí, který svým participačním prvkem napomáhá řídit organizaci v době změny, je zmocňování.

Zmocňování spočívá v poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti, samostatnosti při výkonu svěřené práce. Tím dochází k vytváření prostoru pro pozitivní jev – angažovanost zaměstnanců[20)]. V tomto ohledu má školní prostředí určitý specifický aspekt. Ředitel objektivně získává autoritu jednak odbornými schopnostmi a jednak na základě osobních vlastností (určitého charisma). Musí být sám dobrý profesionál a musí si uvědomit, že vede skupinu jiných profesionálů. Požadavky na ředitele jsou vysoké. Měl by dát směr dalšímu vývoji školy (musí umět řídit změny), inspirovat a budovat tým, který bude naplňovat vytyčené vize školy. Tým, pedagogický sbor jako vysokoškolsky vzdělaní profesionálové, vyžaduje (a skutečně potřebuje) pro svou práci určitou míru autonomie, a proto někdy bývá velmi citlivý na určité projevy autoritářství[21)]. Zmocňování má tak své opodstatnění ve všech specifických situacích, kdy chybějí jasné pokyny a kdy je třeba pružně rozhodnout. Prostředí vzdělávacích institucí je jistě takovým prostředím, kde je angažovanost pracovníků žádoucí.

[20)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.84. ISBN 80-7261-029-5

[21)]SVĚTLÍK, J.:*Marketingové řízení školy.* Praha: ASPI, 2006, s.242. ISBN 80-7357-176-5

Se zmocňováním souvisí pojem **delegování pravomocí**[22)]. Delegování pravomocí je přenesení (formou pověření) určitého rozsahu pravomocí, ale současně i odpovědnosti za svěřenou oblast na podřízeného zaměstnance. Delegování se týká výhradně rozhodování, nikoli práva provádět určité práce. Jedná se o vyšší formu zmocňování, a proto dochází i k většímu prostoru pro vlastní rozhodování, ale současně i větší odpovědnosti za dosažené výsledky (nejen vlastní, ale i celé organizace).

[21)] VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace* Praha: Management Press, 2002, s.85. ISBN 80-7261-029-5

3. Výzkumná část

3.1 Cíl výzkumu managementu změny

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit kvalitativní úroveň připravenosti řídících pracovníků na vnitřní, nebo vnější podněty ke změně, k její přípravě a realizaci, respektive ověřit příslušné kompetence potřebné k prosazení a řízení změny, jejíž předmětem bylo sloučení škol.

Šetření tak bylo zacíleno jednak na míru četnosti výskytu uplatňování jednotlivých procesů managementu změny při řízení slučování škol a jednak na míru jejich efektivity pro implementaci této změny.

Vzhledem k tvrzením odborné literatury, která hodnotí změnu jako nezbytnou součást zajišťování prosperity každé organizace a poukazuje na to, že má-li být změnou dosaženo žádoucích efektů, nelze řídit změnu intuitivně, bylo také předmětem výzkumu zjišťování možných pochybení managementu škol v průběhu řízení aktivit procesů managementu změny s dopadem těchto nedostatků na celkovou kvalitu uskutečněné změny.

3.2 Stanovení hypotéz

Hypotézy, které jsou dále formulovány, vyslovují předpoklad o určitých aspektech a míře uplatnění managementu změny ve školství. Předmětem změny v této práci je sloučení dvou a více subjektů v jednu samostatnou organizaci. Tato práce dokáže ověřit dané hypotézy pouze v rámci rozsahu výzkumu, který byl pro téma práce proveden.

Hypotéza I

Demografický trend – vývoj populační křivky je stejně významným impulsem ke změně jako další aspekt demografie – složení potenciálních klientů školy.

Hypotéza II

Management školy, který uplatňuje procesy managementu změny, implementuje cíle úspěšněji než management, který neuplatňuje procesy managementu změny a řídí změnu intuitivně a spoléhá se na samovolný vývoj a spontánní iniciativu.

3.3 Popis výzkumného vzorku

Šetření bylo zaměřeno do školských organizací, které vznikly sloučením nejméně dvou do té doby samostatných subjektů. Sloučením, pro potřeby této práce, budeme rozumět oba pojmy změny - sloučení i splynutí. Vzhledem k tomu, že někdy bývá nejasný rozdíl mezi pojmy sloučení a splynutí, lze říci, že splynutím dochází ke spojení dvou nebo více organizací, čímž jednotlivé dosavadní organizace zanikají a vzniká jedna nová. Ta je právním nástupcem všech sloučených organizací. Naproti tomu je sloučení změna, která spočívá v tom, že do určité organizace se začlení jedna nebo více organizací, které zároveň zaniknou [22)].

Cílovou skupinou byli ředitelé škol, školských zařízení z celé České republiky. Pro větší validitu měřených hodnot bylo při výběru vzorku ředitelů, respektive škol, vytyčeno následující kriterium. Vzorek bude zahrnovat co možná nejširší škálu druhů a typů škol [23)].V případě, že bude mezi sloučenými školami taková organizace, která v sobě zahrnuje více druhů škol, bude v rámci šetření této práce zahrnuta do jednotlivých

[22)] Toto tvrzení je platné jak pro příspěvkové organizace, jejichž vznik upravuje § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, tak školských právnických osob, u kterých je tato problematika řešena § 127 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

[23)] Druhy škol jsou podle zákona č. 561/2004 Sb., (školský zákon) mateřská škola, základní škola, střední škola (gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště), konzervatoř, vyšší odborná škola, základní umělecká škola a jazyková škola s právem státní jazykové školy. Na školský zákon navazující právní předpisy pak řeší další členění typů škol: např. základní škola speciální, střední průmyslová škola, odborné učiliště apod.

kategorií podle výkonů (počtu žáků). To např. znamená, že když organizace vznikla ze základní školy a mateřské školy a základní škola vykazuje více žáků, pak o této organizaci budeme uvažovat jako o základní škole.

Osloveno bylo 68 ředitelů škol, školských zařízení z celé České republiky. Zdrojem kontaktů byla databáze Centra školského managementu Pedagogické fakulty UK v Praze a některé odbory školství pověřených (tzv. trojkových) obcí v Libereckém a Ústeckém kraji.

Dotazníky byly rozeslány na školy elektronicky (e- mailem).Vyplněné dotazníky zaslalo zpět 51 ředitelů, což znamená návratnost 75 % dotazníků.

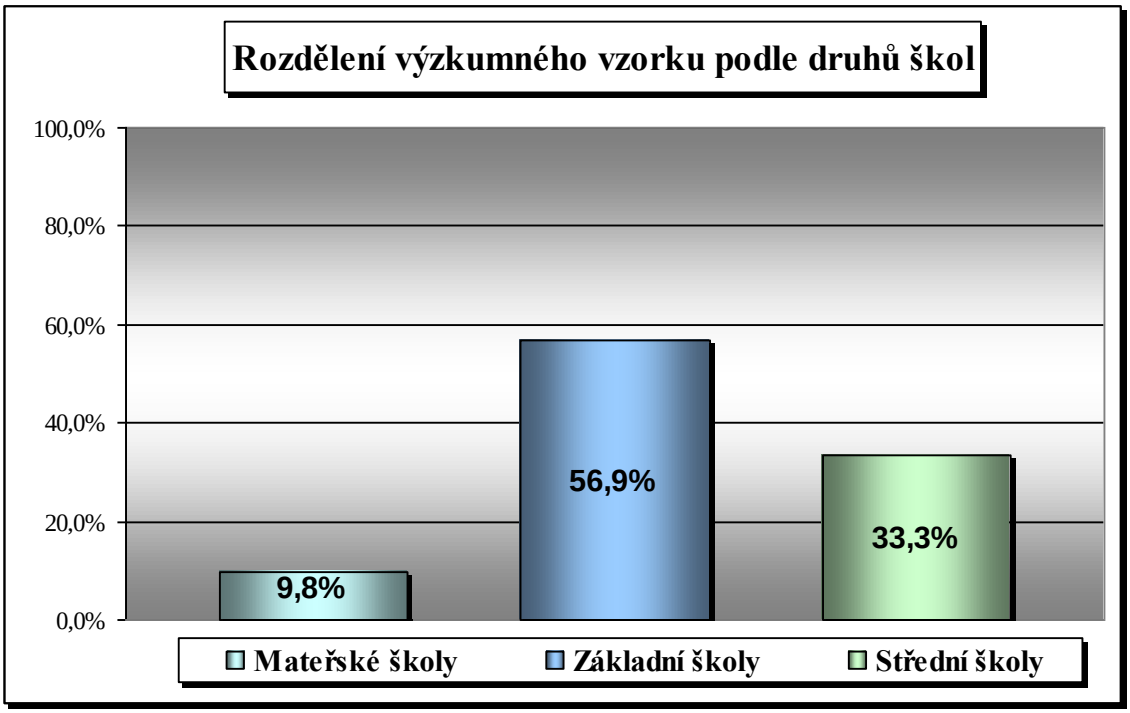
Dotazník byl anonymní. Obsahoval 19 otázek a tematicky byl rozdělen do dvou částí. První část byla zaměřena na vytěžení statistických informací o samotném zařízení. Ředitelé v této části vyplňovali údaje o druhu a typu školy, o počtu žáků jednotlivých součástí, roku sloučení a o počtu původních samostatných organizací, popřípadě současných odloučených pracovištích. Druhá část byla zaměřena do oblasti managementu změny a obsahovala osm uzavřených otázek, které umožňovaly čtyřstupňovou škálu možných odpovědí (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Tento způsob hodnocení se zdá nejvhodnější, protože zkracuje „mantinely“ a „nutí“ se přiklonit k odpovědi v kladné či záporné hodnotě a vyhýbá se šedi průměru. Tři otázky v této části měly otevřený charakter. Respondenti se v těchto otázkách vyjadřovali k pozitivním a negativním dopadům sloučení, které měly na organizaci po uskutečnění změny zásadní význam. Tyto důležité aspekty změny mohly být specifické pouze pro dané zařízení, a proto nemohly být dopředu vygenerovány všechny relevantní možnosti odpovědí (kompletní podoba dotazníku viz příloha č.2).

3.3.1 Druhy škol

V portfoliu šetřených škol jsou zastoupeny všechny druhy škol, kromě vyšších odborných škol a konzervatoří. Výzkumným šetřením bylo zaznamenáno sloučení druhů škol těchto kombinací: mateřská škola + základní škola, základní škola + střední škola, základní škola + ZUŠ, střední škola + státní jazyková škola. Nebyla zaznamenána kombinace spojení tzv. „o celý jeden stupeň“ např.: mateřská + střední škola. Vzhledem k nastavenému pravidlu v bodě 3.3 ale budeme uvažovat pouze o

školách mateřských , základních a středních (graf č.2). Základní umělecké školy a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky tak nejsou v našem výzkumném vzorku zastoupeny samostatně, ale jen jako součásti základních, nebo středních škol. Nejpočetnější zastoupení tvoří základní školy (29 organizací), pak následují střední školy (17 organizací). Mateřské školy mají zastoupení nejmenší (5 organizací).

Graf č.2



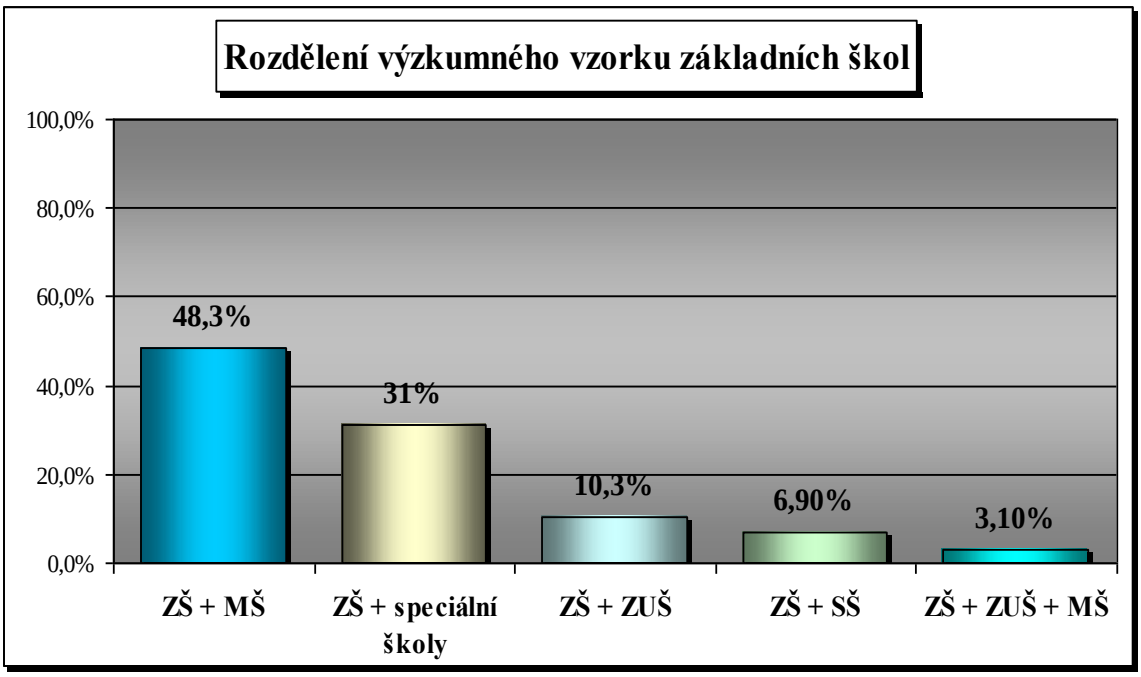
Mezi šetřenými mateřskými školami není žádná organizace sdružená s jiným typem mateřské školy (např. mateřská škola a mateřská škola speciální apod.). Vždy se jedná o mateřskou školu vytvořenou pouze z mateřských škol.

Střední školy tvořily svým spojením především organizace z příbuzných typů škol. Jednalo se především o střední školy sloučené ze středních odborných škol, z odborných škol a odborných učilišť. Byla zaznamenána i spojení typově odlišných středních škol jako je gymnázium a střední pedagogická škola, obchodní akademie a střední zdravotnická škola. V šetřeném vzorku středních škol byla i sdružení typu „logických“, jako je obchodní akademie a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

U výzkumného vzorku základních škol je druhová a typová interpretace

vzhledem k charakteru sloučené organizace složitější (graf č.3). Nejpočetněji je zastoupeno spojení malotřídních základních škol se školami mateřskými (14 organizací). Devět základních škol vzniklo sloučením jedné, nebo dvou základních škol s některou z typů speciálních škol (ZŠ praktická, ZŠ speciální [24]). Své místo má v systému základního školství i spojení základní školy a základní umělecké školy. V uvažovaném souboru byly takové organizace tři. Dvě základní školy vytvořily samostatný právní subjekt se střední školou (základní škola praktická, speciální a praktická škola [25]). Jedna základní škola vznikla sloučením tří základních škol , čtyř mateřských a jedné základní umělecké školy.

Graf. č. 3



Z výše uvedeného vyplývá, že variabilita slučování druhově a typově odlišných škol do nově vzniklých organizací je široká. Důvody této pestrosti je možné hledat v impulsech změny, které jsou popisovány v části vyhodnocení výzkumu.

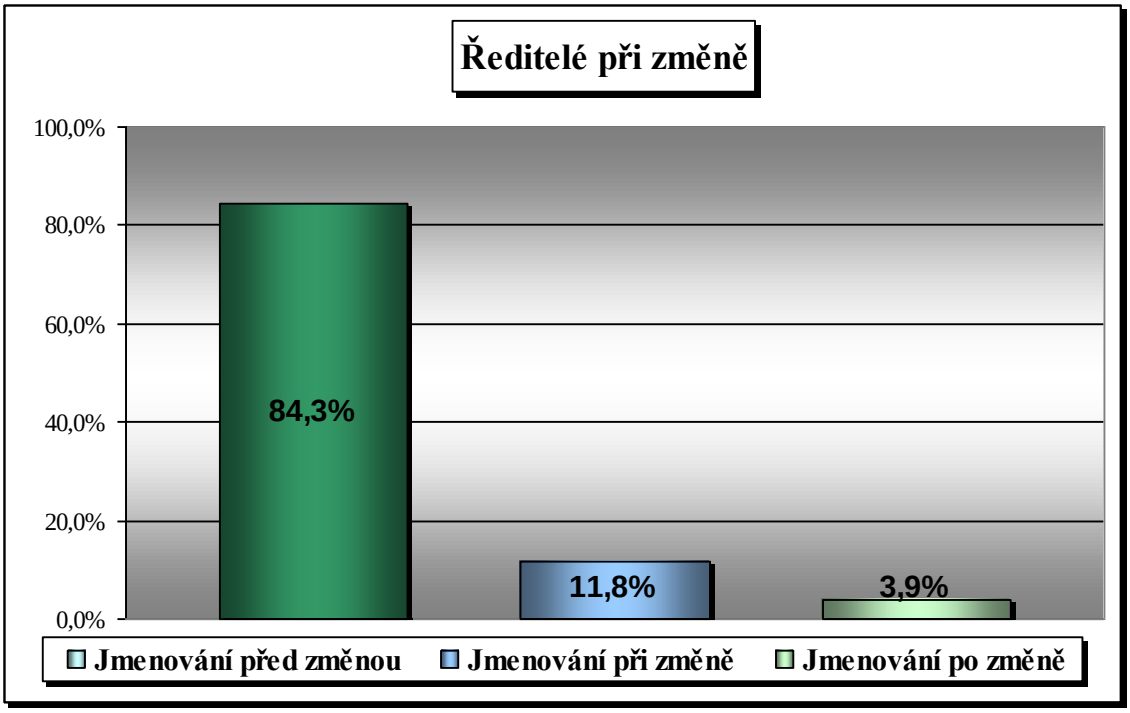
[24] Podle nového školského zákona se základní školou praktickou rozumí bývalá zvláštní škola a základní škola praktická je dřívější pomocnou školou.

[25] Praktická škola je podle školského zákona typem střední školy.

3.3.2 Ředitelé škol

Tato část nahlíží na složení ředitelů – respondentů ve vztahu k době jejich jmenování (graf č.4). Naprostá většina ředitelů byla jmenována do funkce ředitele před uvažovanou změnou sloučení. Jedná se o vzorek 43 respondentů, což je 84,3 %. Průměrná doba od jmenování těchto ředitelů k roku změny je 4,2 let. Druhá skupina (výrazně menší část vzorku – 6 ředitelů, 11.8 %) jsou ředitelé jmenovaní do funkce na základě konkurzu do nově vzniklé organizace. Poslední vzorek představuje dva respondenty (3,9 %), kteří začali řídit organizaci až po určité době vlastního sloučení.

Graf č.4



Ke sloučení u šetřených škol docházelo nejčastěji mezi léty 2000 až 2003. Přitom nejvíce uváděným rokem byl rok 2003, kdy došlo v České republice k reformě veřejné správy, která významným způsobem zasáhla i oblast školství.

Předmětem tohoto popisného rozboru respondentů není jen to, zda ředitelé ve funkci před změnou měli usnadněnou pozici při realizaci změny tím, že byli znalí prostředí a pedagogického sboru a mohli tak lépe své podřízené, respektive organizaci na změnu připravit, ale také zda podnět ke změně byl vlastní aktivitou managementu a

vycházel z iniciativy organizace, nebo zda přišel impuls ke změně od subjektu stojícího mimo organizaci.

3.4 Vyhodnocení výzkumu

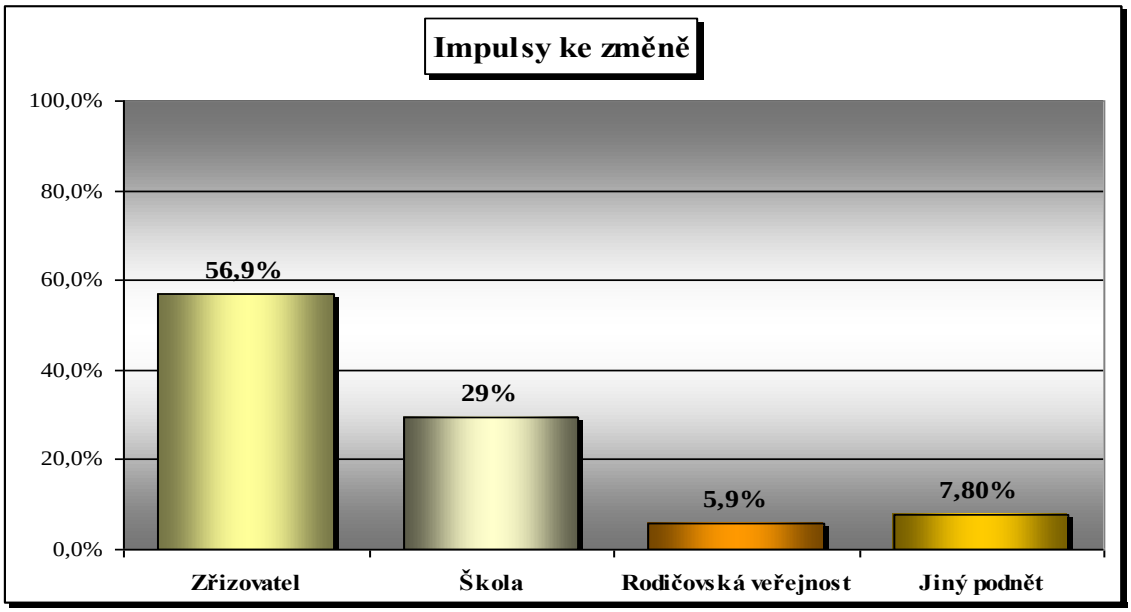
3.4.1 Výzkum procesů managementu změny

3.4.1.1 Určení potřeby změny (impulsy ke změně)

Počáteční fáze jakékoli změny souvisí s impulsem, stimulem - tedy se identifikací problému a **určením potřeby změny**. **Impulsy ke změně** dělíme na vnitřní a vnější podněty. Toto členění však není jednoznačné. Jednak můžeme vnitřní impuls chápat jako aktivitu samotného managementu organizace a vnější impuls jako podnět ze strany zřizovatele, rodičovské veřejnosti. Současně ale např. demografická prognóza, která je jistě vnějším impulsem, může být stimulem změny jak pro management školy, tak i pro subjekt mimo organizaci (např. zřizovatele). Vzhledem k tomu, že toto členění má dvě roviny, budeme řešit oba aspekty dané problematiky.

Výzkum, vzhledem k prvnímu náhledu na vnější a vnitřní impulsy, ukazuje, že nejčastějším iniciátorem změny je zřizovatel (graf. č.5). Zřizovatele za nositele

Graf. č.5



změny označilo celkem 29 ředitelů . Ke sloučení škol jako k vlastní iniciativě se v dotazníkovém šetření přihlásilo 15 ředitelů. Ve třech případech byla takto prezentována rodičovská veřejnost. Jiným podnětem byl jmenován krajský úřad, který nebyl pro tuto organizaci zřizovatelem. Čtyři ředitelé jej označili s odůvodněním dlouhodobě připravované koncepce.

Určení potřeby změny spočívající ve vytipování změny, tzn. zjištění, jaká změna je pro organizaci nutná, by měla být především záležitostí managementu, neboť závažné změny jsou součástí strategických záměrů organizace. V tomto směru byl však hlavním iniciátorem sloučení subjekt zvenčí – tj. zřizovatel. Na první pohled je toto zjištění obecně předvídatelné. Šetřením ale bylo prokázáno, že již část managementu škol s nezanedbatelným zastoupením (29 %) je přímým iniciátorem tak závažné změny, jako je sloučení škol. V tomto procentuelním zastoupení mají téměř stejné postavení ředitelé základních škol (7 respondentů) jako ředitelé škol středních (8 respondentů). Dle zjištěných dat jejich postoj souvisí s poznáním toho, co ohrožuje jejich organizaci a jaké příležitosti se naskýtají. Impulsem pro změnu sice byla nepříznivá demografická prognóza, ale stimulem již bylo vnímání vzdělávacích potřeb žáků v závislosti na jejich věku a možnostech, tedy rozšiřování vzdělávací nabídky – zvyšování konkurenceschopnosti. V tomto ohledu nedocházelo ke sloučení jen středních škol s ohledem na rozšíření nabídky vzdělávacích oborů, ale i základních škol se školami zaměřenými do speciálního školství, nebo základními uměleckými školami.

Tím se dostáváme k dalšímu aspektu problematiky vnějších a vnitřních podnětů z pohledu otázky - co bylo impulsem pro iniciátora změny. Na prvním místě u mateřských a základních škol je uváděna nepříznivá demografická prognóza – snižující se počet žáků. Tento fakt uvedly všechny základní školy a mateřské školy (67 % z celého vzorku šetřených škol). Naproti tomu pro střední školy byla hlavním důvodem ke změně snaha zvýšit konkurenceschopnost školy, dále následovala demografická prognóza. Dalším často uváděným důvodem byla optimalizace škol, což ovšem souvisí jak s demografickou prognózou, tak i konkurenceschopností.

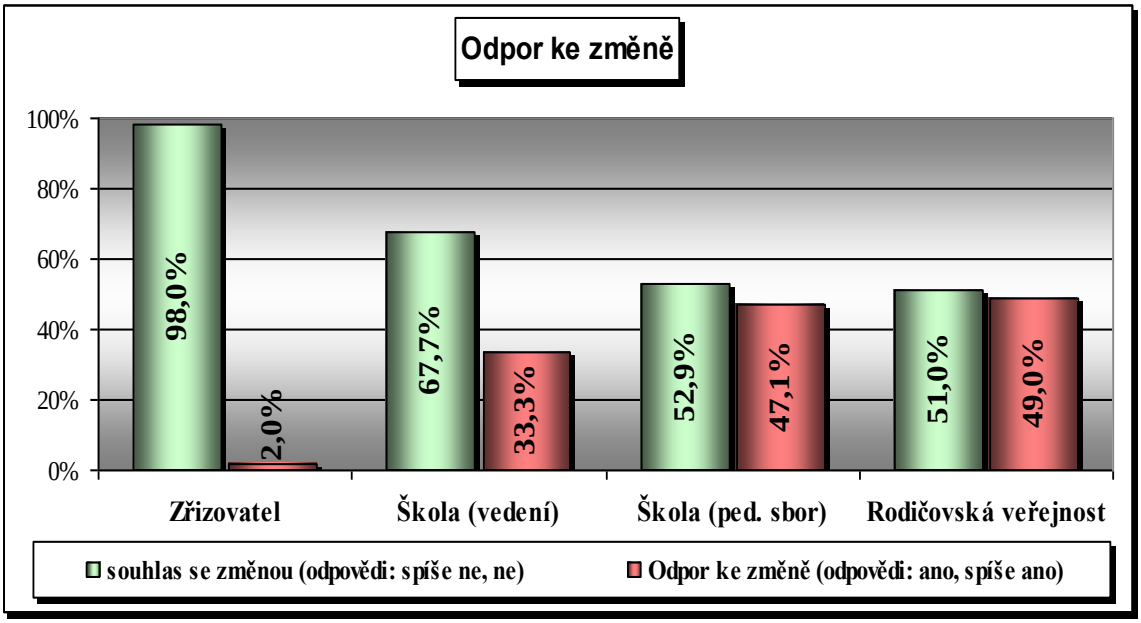
3.4.1.2 Příprava a realizace změny

Po rozhodnutí o potřebě změny přichází fáze realizace změny , která není možná

především bez dostatečného vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změnu, bez ustanovení skupin prosazujících změnu a vytvoření strategií a vizí. V této fázi jsou specifickým fenoménem bariéry změn – tedy obrana lidí před změnami..

Protože **odpor ke změnám** je normální lidskou reakcí na neznámou budoucnost, musel být zákonitě zaznamenán i u tak závažné změny, jako je sloučení škol. Dotazníkem bylo šetřeno, nakolik se bariéry ke změnám projevily u zřizovatele, školy, rodičovské veřejnosti (graf č.6).

Graf. č.6

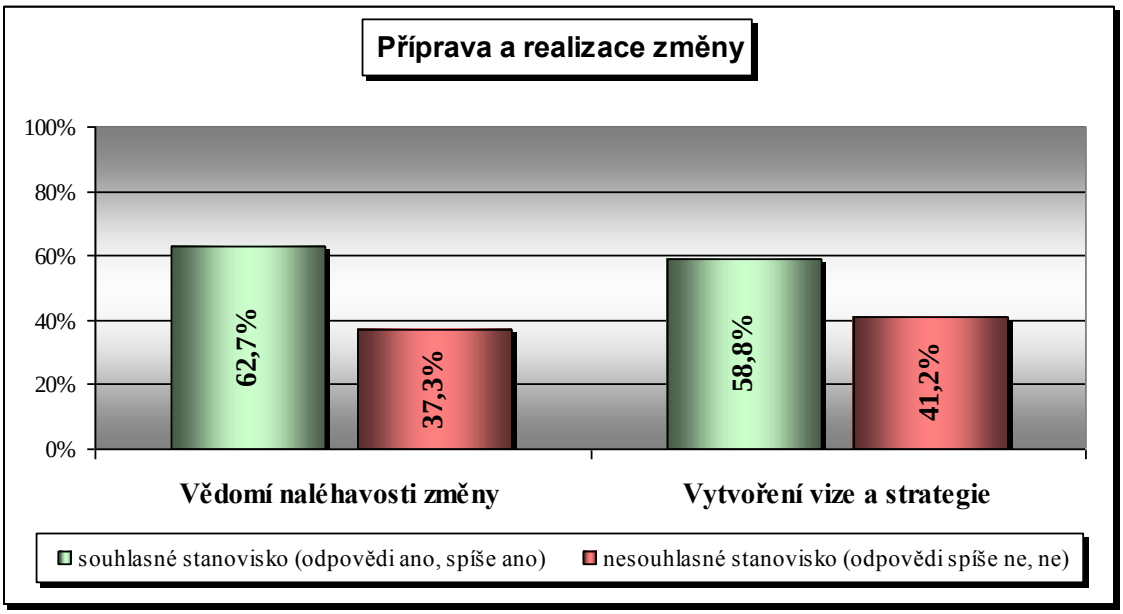


Z uvedeného grafu vyplývá, že odpor ke změně prakticky nebyl ze strany zřizovatele a u kvalifikované většiny managementu škol. Tyto naměřené hodnoty plně korespondují s hodnotami, které vypovídají o iniciátorech změny z grafu č.5. Iniciátoři změn mají jednoznačný nezpochybňující postoj k nutnosti změn. Naproti tomu by měli vytvářet proaktivní postoj ke změnám u všech zúčastněných a eliminovat vytváření bariér ke změnám. Zjištěné hodnoty u pedagogických pracovníků (47 %) a rodičovské veřejnosti (49 %) však tomu nenasvědčují. U těchto skupin byl zaznamenán vyšší odpor k uskutečňované změně. V tomto ohledu je třeba zvážit, zda vždy předcházelo dostatečně objektivní vytipování nutnosti potřeby změny, vytvoření vědomí její naléhavosti u všech zainteresovaných skupin a poznání všeho, co se změnou souvisí, a zda byly v tomto směru uplatňovány zásady správně vedené komunikace ze strany

iniciátora změny.

Realizační fáze změny je považována za určující z hlediska jejího naplnění. Má- li se změna úspěšně implementovat, jsou výše uvedené momenty o vědomí naléhavosti změny a vytváření vizí a strategií klíčové (graf. č7).

Graf č.7



Podle výsledků zachycených dotazníkovým šetřením bylo vytvoření vědomí nutnosti změny vytyčeno ve všech aspektech dostatečným způsobem u 32 respondentů, což představuje více jak 62%. Současně i poměrně vysoké procento ředitelů (58%) potvrdilo vytvoření vize a strategie změny s poznáním všeho, co organizaci při sloučení ohrožuje a jaké příležitosti se naskýtají.

V tomto kontextu je ale také třeba upozornit na poměrně vysoké procento dotazovaných , kteří uvedli, že nebylo dostatečně vytvořeno přesvědčení o naléhavosti změny (37,3 %) a vytyčení jasně a srozumitelně formulované vize a strategie (41,2 %). Proto pravděpodobně byla u téměř 50 % pedagogů a rodičů vytvořena k uvažované změně již zmiňovaná bariéra odporu.

V tomto směru je další možností managementu při vytváření vhodných podmínek k uskutečnění změny a snížení odporu ke změně zapojením rodičovské veřejnosti a pedagogického sboru (jejich zástupců) do skupiny, která se na přípravě a realizaci podílí. Z šetření sice vyplývá, že 53 %, tj. 27 ředitelů škol, pracovalo, nebo se podílelo

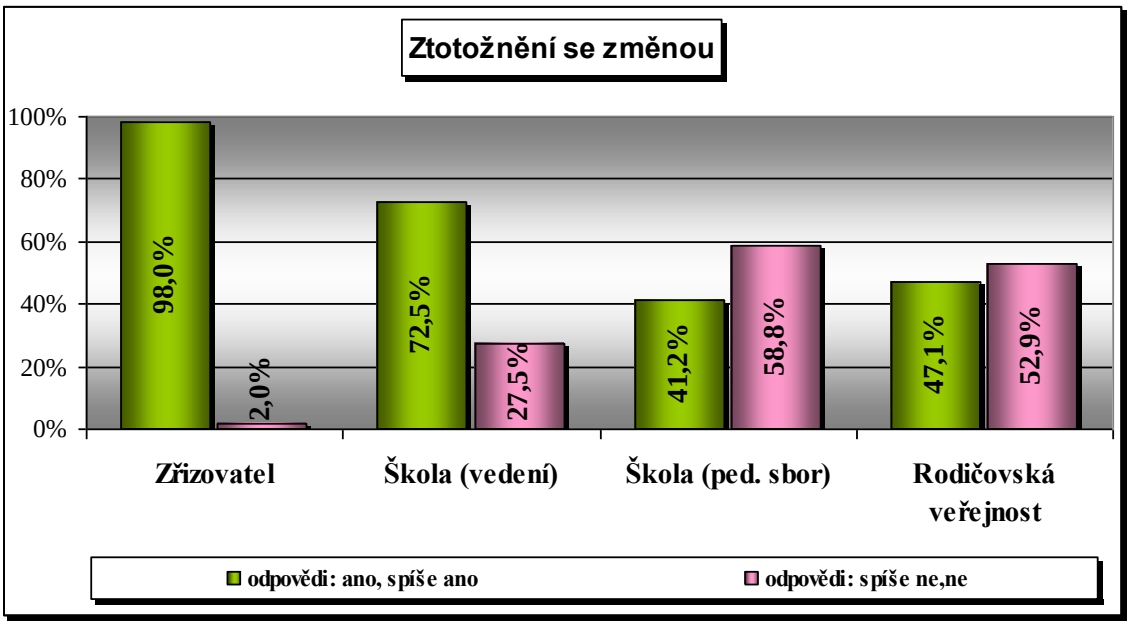
na vytvoření pracovní skupiny s interdisciplinárním charakterem. Většina (60%) těchto skupin však byla tvořena jen z řad zřizovatele a vedení školy. Jen málo skupin (15%) bylo skutečně interpersonálního charakteru, tedy složením z řad zřizovatele, vedení školy, pedagogů, rodičů a dalších zástupců zainteresovaných skupin. Přitom vytvoření silné skupiny, která by změnu prosazovala, je jedním ze zásadních aspektů procesu přípravy a realizace změny. V tomto směru je absence takové skupiny pochybením. Toto tvrzení má oporu v další části vyhodnocení výzkumu.

3.4.1.3 Přijetí změny

Je empiricky prokázáno, že lidé lépe přijímají změnu, pokud se na ni od začátku podílejí a budou – li přesvědčeni, že jim přináší užitek a výhodu. Úspěch přijetí uskutečnění (stabilizace) změny závisí na získání všech, kterých se změna týká, respektive na míře jejich ztotožnění se změnou.

Ztotožnění se změnou (graf č.8) je tedy velmi důležitým prvkem v procesu řízení

Graf č.8



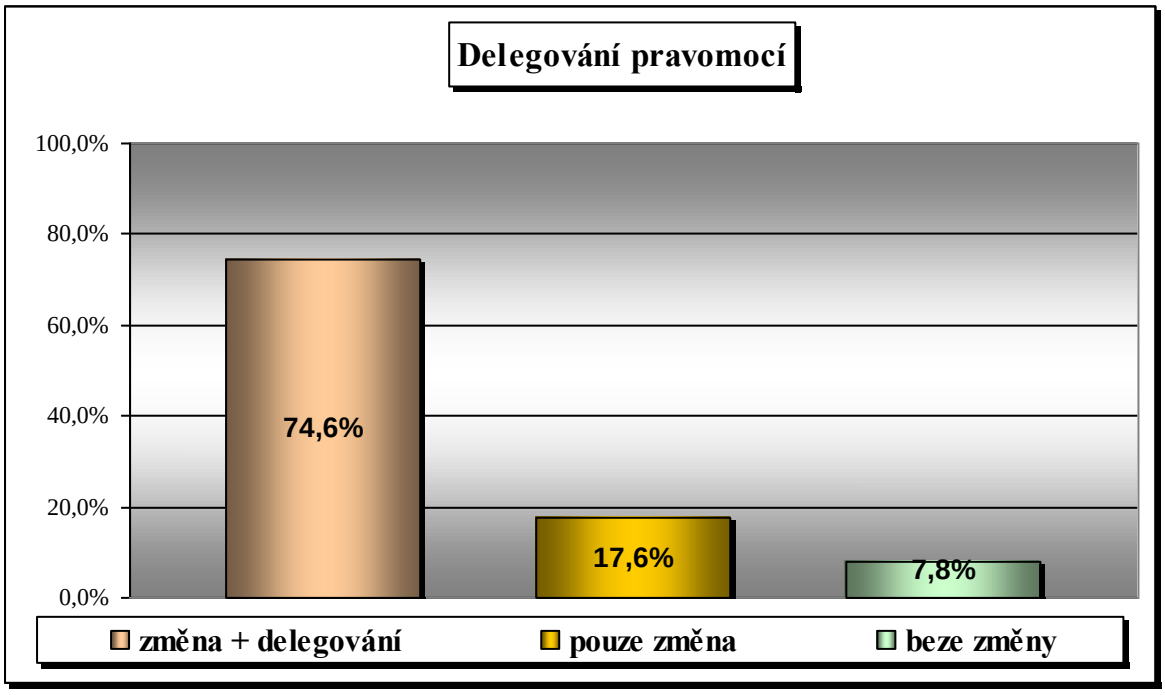
změn. Výzkumný vzorek 51 škol dává náhled na tuto problematiku z pohledu všech nejdůležitějších účastníků změny. Přesvědčení o správnosti uskutečnění a

nevyhnutelnosti sloučení škol bylo především na straně zřizovatelů a managementu školy. Vyhodnocováním dat bylo dále zjištěno, že ztotožnění se změnou u většiny zúčastněných stran bylo zaznamenáno častěji u těch respondentů, kteří vykazovali iniciátora změny management školy, dostatečné vytyčení potřeby změny a poznání všeho, co se změnou souvisí, a vytvoření vize a strategií změny.

Zde se nejvíce ukazuje, jak potřebné, až přímo žádoucí je vhodně komunikovat, respektive srozumitelně sdělovat vizi a strategii, sestavovat skupiny, koalice prosazující změny a vytvářet krátkodobá vítězství. Bez těchto aspektů řízení změny není možné změnu úspěšně implementovat.

Změna organizační struktury sloučené školy na základě posílení resp. **delegování pravomocí** (graf č. 9) při řízení změny má svým participačním prvkem význam pro

Graf č.9



stabilizaci a přijetí změny. Tohoto efektivního způsobu využilo 38 ředitelů, což je s téměř 75 % výrazná většina. Devět respondentů změnilo pouze organizační strukturu bez výrazného posílení pravomocí a odpovědnosti směrem k dalším zaměstnancům školy (delegování pravomocí bylo využito jen v rovině zástupců ředitele školy). Čtyři dotazovaní ředitelé neprovedli žádné změny. Jednalo se o jednu mateřskou školu

(sloučenou ze tří subjektů) a tři malotřídní školy (sloučené s mateřskými školami).

Při prosazování změny jsou důležité charismatické osobnosti. Pravda je však složitější, nestačí pouze vůdčí osobnost, nutná je skupina pracovníků, která je stmelena v akční tým, jejichž jednotlivci jsou vybaveni dostatečnými pravomocemi. Zásadní transformační proces, jakým sloučení škol jistě je, se nemůže obejít bez zapojení mnoha lidí a proto má značný význam pro úspěšné uskutečnění změny splnění podmínky, kterou je posilování pravomocí.

Management školy, který řídí změnu odpovědně, vytváří tyto koalice – týmy, a proto není dostačující posilování pravomocí pouze u nejužšího vedení školy – u zástupců ředitele (17,6 % respondentů). Potvrzuje se, že podřízeným není delegováno více pravomocí tam, kde existuje setrvačnost organizační struktury (7,8% respondentů).

Náhled na pozitiva a negativa po uskutečnění změny a její **stabilizaci změny** je souhrnem nejčastěji uváděných skutečností. Nutno poznamenat, že co se týká četnosti, tak u všech dotazovaných respondentů převážila pozitiva nad negativy.

Pozitiva:

Pedagogický proces

- efektivnější využití lidských zdrojů (např. aprobovanost)
- propojenost a pozitivní spolupráce mezi MŠ a ZŠ, I. a II.stupněm ZŠ, propojenost běžného typu vzdělávání se speciálním školstvím,u SŠ prostupnost oborů
- zlepšení sociální propojenosti žáků a zlepšení podmínek pro individuální a především skupinovou integraci
- větší pestrost nabídky volnočasových aktivit
- zvýšení konkurenceschopnosti

Ekonomika

- zefektivnění čerpání mzdových a provozní rozpočtů
- rozvoj doplňkové činnosti

Materiální podmínky

- zlepšení ve využití prostorových kapacit

Oblast řízení

- posílení delegování pravomocí do oblasti ekonomiky a do oblasti řízení pedagogického procesu

Negativa:

Respondenti se shodli na nárůstu administrativy a náročnosti řízení odlišných typů škol (především z pohledu personalistiky). S tím souvisí i velikost nově vzniklých kolektivů, kde se náročněji vytváří pozitivní klima a pracovní týmy.

3.5 Vyjádření k cílům výzkumu

Cíle výzkumu vytyčené v empirické části v kapitole 3 byly splněny. Po přípravných pracích bylo provedeno výzkumné šetření vzorku 51 ředitelů škol, které byly sloučeny v jeden právní subjekt z původně dvou a více samostatných subjektů.

Byly zachyceny hodnoty týkající se výskytu a uplatňování procesů managementu změny ve vztahu k úspěšné implementaci změny, tj. sloučení škol, a současně byly zachyceny údaje o pochybeních či nedostatcích v řízení změny, které měly zásadní význam na efektivitu a kvalitu přijetí a stabilizace změny.

3.6 Vyjádření k hypotézám

Hypotézy, které jsou formulované ve výzkumné části, byly získanými výsledky potvrzeny.

Znění první hypotézy:

Demografický trend – vývoj populační křivky je stejně významným impulsem ke změně jako další aspekt demografie – složení potenciálních klientů školy.

Bylo ověřeno, že významným impulsem ke sloučení škol je vedle klesajícího počtu žáků snaha managementu škol o marketingové řízení, které je orientované na vzdělávací potřeby žáků a studentů, tedy o rozšiřování vzdělávací nabídky. Tam, kde je iniciátorem změny zřizovatel, je častějším stimulem změny snižování demografické křivky. Iniciuje-li sloučení management školy, je zpravidla impulsem změny snaha zvýšení konkurenceschopnosti, tedy složení potenciálních klientů školy.

Znění druhé hypotézy:

Management školy, který uplatňuje procesy managementu změny, implementuje cíle úspěšněji než management, který neuplatňuje procesy managementu změny, řídí změnu intuitivně a spoléhá se na samovolný vývoj a spontánní iniciativu.

Bylo ověřeno, že management školy, který využívá procesů řízení změny, snadněji překonává odpor zaměstnanců i rodičovské veřejnosti k realizaci změny a vytváří u nich vhodné podmínky pro vědomí naléhavosti uskutečnění změn. Tím, že jsou vedením škol aplikovány procesy managementu změny, podílejí se zainteresované skupiny na změně od jejího počátku a změna, sloučení škol, je přijímána podstatně lépe, než když je změna řízena jen na základě příkazů a kontroly.

4. Závěr

Pro úspěšné řízení a uskutečnění změny, sloučení škol, musí vedení škol znát, respektovat a uplatňovat zásady procesů managementu změny. Řízení aktivit spojených s monitorováním, přípravou a implementací změny je důležitou a nezaměnitelnou úlohou managementu školy.

Mezi hlavní zásady efektivního řízení změny (nejen v podmínkách slučování škol), které mají znaky profesionálního přístupu při jejím zavádění a které jsou předpokladem úspěchu a stabilizace změny patří:

- vytváření vědomí potřebnosti sloučení škol, její nutnosti a naléhavosti
- profesionální komunikace, která navozuje porozumění a podporu pro daný záměr, (všichni zúčastnění musí vědět jaké výhody, ale i problémy mohou při slučování škol nastat)
- vytvořit jasně a srozumitelně formulovanou vizi (popsat , jak bude vypadat budoucnost)
- vytvořit silné interpersonální skupiny, které budou sloučení škol prosazovat (jednak ze zástupců všech zainteresovaných skupin a jednak skupinu uvnitř organizace na základě změny organizační struktury a posílení pravomocí)

4.1 Využitelnost práce

Práce je využitelná managementem škol, nejen tím, že snad stručně a výstižně definuje problematiku řízení změny, kterou aplikuje do oblasti slučování škol, ale především tím, že dává odpovědi na otázky, proč musí škola reagovat na změny, jak změnu připravit a jak ji úspěšně řídit.

Pokud budou impulsem ke slučování škol snižující se populační křivka, optimalizace a normativní princip financování škol a pokud budou školy využívat nabízených příležitostí, jak se stát úspěšnými a konkurenceschopnými, bude téma práce a její využitelnost stále aktuální.

Práce může sloužit jako zdroj informací nejen ředitelům škol, ale samozřejmě i jejich zřizovatelům.

4.2 Shrnutí

Změna je skutečně jediná jistota v realitě dnešní doby. Odpor lidí ke změnám je zcela přirozený jev. Někdy je to nepochopení změny, někdy nedostatečná komunikace, jindy osobní zájmy,či neschopnost přizpůsobit se změnám.

Šetření mezi sloučenými školami jednoznačně potvrdilo, že rozhodnutí provést změnu a následná implementace změny, sloučení škol, bylo správným krokem. A to ve smyslu tvrzení z úvodu práce, že změnu je třeba očekávat a čelit jí takovým způsobem, jenž ve změnách hledá příležitost a ne pouze deprimující moment. Jednoznačným řešením je management změny – směr managementu, který profesionálním přístupem k řízení jeho jednotlivých procesů napomáhá vytvářet nejen funkční, ale především prosperující organizaci.

5. Seznam použité literatury

ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi (nápady a triky, které pomohou vám i vaší organizaci dostat se na vrchol).* Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Kapitoly ze školského managementu.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005.

DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.. *Management.* Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-423-3.

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

KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny.* Praha: Management Press, 2000.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování.* Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

SLAVÍKOVÁ, L., aj. *Vedení školy v praxi* . Praha: RAABE, 2007. ISSN 1801-8343.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy.* Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.

SVOBODA, J. *Motivování lidí.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2006.

VEBER, J., aj. *Management: Základy - prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

6. Přílohy

příloha č. 1: průvodní dopis k dotazníkům

příloha č. 2: dotazník

příloha č. 1: průvodní dopis k dotazníkům

Text průvodního dopisu školám, které byly požádány o spolupráci v dotazníkovém šetření:

Vážená paní kolegyně, vážený pane kolego,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který Vám nezabere víc než 15 – 20 minut času. Výsledky budou použity pro účely mé závěrečné bakalářské práce v oboru Školský management.
Téma práce je zaměřeno do řízení sloučených škol (management změny). Sám jsem ředitelem školy, která vznikla ze dvou základních škol a jedné zvláštní školy (dnes ZŠ praktická).
Děkuji za Váš čas a nabízím možnost výměny informací a zkušeností, které se týkají této problematiky.
Naprostou anonymitu Vašich odpovědí garantuji. Za každý vrácený dotazník velmi děkuji.

Jsem s pozdravem

Aleš Trpišovský

příloha č. 2: dotazník

1. Označte (podtržením, ztučněním …)druh školy
Mateřská škola, základní škola, střední škola (gymnázium, střední odborná škola, střední odborné učiliště), konzervatoř, vyšší odborná škola, základní umělecká škola, jazyková škola s právem státní zkoušky

2. Označte (podtržením, ztučněním …) všechny typy škol, které sdružujete
Základní škola praktická, základní škola speciální, střední průmyslová škola, střední zemědělská škola, střední zdravotnická škola, střední lesnická škola, hotelová škola, střední pedagogická škola, střední umělecká škola obchodní akademie, odborná škola, odborné učiliště, praktická škola
Jiný typ:……..

3. Je do vaší organizace začleněno některé z školských zařízení ?
Školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických zařízení, školské poradenské zařízení, zařízení školského stravování, školské zařízení pro zájmové vzdělávání (ŠD, ŠK, SVČ)
Jiné:……

4. Počet původně samostatných subjektů (škol, školských zařízení) sloučených do jednoho samostatného právního subjektu:

5. Rok sloučení – vzniku samostatného právního subjektu:

6. Počet odloučených pracovišť:

7. Velikost školy – počet žáků:
– počet tříd:
– počet pedagogických zaměstnaců:
– počet provozních zaměstnanců:

8. Rok jmenování do funkce ředitele školy:

9. Změna – sloučení škol bylo realizováno z podnětu:
a) zřizovatele b) školy c) rodičovské veřejnosti d)jiný podnět……

10. Specifikujte důvody, které vedly k rozhodnutí uskutečnit změnu – sloučení škol (např. demografická prognóza, zvýšení konkurenceschopnosti…..).

11. Odpor ke změně byl ze strany:

a) zřizovatele	ano	spíše ano	spíše ne	ne
b) škola (vedení)	ano	spíše ano	spíše ne	ne
c) škola (ped. sbor)	ano	spíše ano	spíše ne	ne
d) rodičovské veřejnosti	ano	spíše ano	spíše ne	ne

2. Byla dostatečně vytyčena potřeba změny a poznání všeho co se změnou souvisí (Bylo řešeno co organizaci při sloučení ohrožuje, jaké příležitosti se naskýtají? Byla věnována dostatečná pozornost obavám a námitkám vůči změně apod. …..)?

ano spíše ano spíše ne ne

13. Byly všechny zúčastněné strany dostatečně přesvědčeni o správnosti uskutečnění změny (i v případě nezdarů) ?

a) zřizovatel	ano	spíše ano	spíše ne	ne
b) škola (vedení)	ano	spíše ano	spíše ne	ne
b) škola (ped. sbor)	ano	spíše ano	spíše ne	ne
c) rodičovská veřejnost	ano	spíše ano	spíše ne	ne

14. Byla vytvořena vize a strategie změny – sloučení škol?

ano spíše ano spíše ne ne

15. Došlo k vytvoření skupiny pracovníků, která změnu připravovala a prosazovala?

ano ne

16. V případě vytvoření skupiny, bylo v této skupině zastoupení:

a) zřizovatele	ano	ne
b) školy (z vedení)	ano	ne
b) školy (z řad ped. sbor)	ano	ne
c) rodičovské veřejnosti	ano	ne
d) jiné……..	ano	ne

17. Byla změněna organizační struktura sloučené školy na základě posílení (delegování) pravomocí?

ano spíše ano spíše ne ne

18. Specifikujte co pozitivního změna přinesla (v ekonomické oblasti, ve výchovně vzdělávacím procesu, v oblasti řízení, personální apod.)?

19. Specifikujte co negativního změna přinesla (v ekonomické oblasti, ve výchovně vzdělávacím procesu, v oblasti řízení, personální apod.)?