

Univerzita Karlova Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika řízení málotřídní školy

The specifics of the management of a small rural school

Ilona Machová

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2018

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Specifika řízení málotřídní školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Žďár nad Sázavou, červen 2018

Velmi děkuji paní doktorce Svobodové za odborné vedení mé práce, za cenné rady, za její podporu, vstřícný a pozitivní přístup při vedení bakalářské práce. Na tomto místě rovněž děkuji ředitelům základních škol v Kraji Vysočina, kteří mi poskytli informace v dotaznících a otevřeně odpovídali. V neposlední řadě děkuji své nejbližší rodině za pochopení a trpělivost během mého studia.

ABSTRAKT

Bakalářská práce s názvem Specifika řízení málotřídní školy zjišťuje rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných základních škol. V teoretické části na základě odborné literatury vymezuje pojmy málotřídní škola, plně organizovaná škola, vedoucí pracovník, řízení školy, manažerské funkce – plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola. Zaměřuje se rovněž na popis rozdílů v oblasti manažerských činností ředitelů málotřídních a plně organizovaných základních škol. Dále popisuje styly vedení a kompetence ředitele školy. Praktická část se zabývá metodikou sběru dat a popisuje výsledky z dotazníkového šetření.

Bakalářská práce také zjišťuje, jaké jsou konkrétní vzdělávací potřeby ředitelů málotřídních škol v souvislosti s manažerskou pozicí, kterou zastávají.

Cílem práce je zjistit rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných základních škol a popsat přístupy ředitelů k řízení málotřídních a plně organizovaných škol. Tohoto cíle je dosaženo zhodnocením výsledků z dotazníkového šetření.

V závěru práce popisuje rozdíly v řízení obou typů škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

málotřídní škola, základní vzdělávání, ředitel školy, řízení málotřídní školy, vedoucí pracovník, vzdělávání ředitelů škol

ABSTRACT

The Bachelor thesis "Specifics of management of a small rural school" looks into differences between management of small rural schools and primary schools. The theoretical section defines concepts of a small rural school, primary school, school manager, school management, managerial roles - planning, organizing, human resources, leadership and control based on professional literature. The thesis also focuses on characterization of differences in managerial duties of head teachers of small rural and primary schools. It further describes managerial styles and competencies of head teacher. The practical section deals with the methodology of data collection and explains results of a questionnaire survey.

The Bachelor thesis also investigates particular educational needs of head teachers of small rural schools in context of their managerial duties.

The aim of the thesis is to determine the differences between the management of small rural schools and primary schools and to define head teachers' attitudes to management of small rural schools and primary schools. This aim is achieved with the evaluation of the questionnaire survey.

The thesis concludes with the description of the differences in management of both school types.

KEYWORDS

a small rural school, primary education, head teacher, management of a small rural school, manager, education of head teachers

Obsah

Úvod	7
1 Z historie málotřídních škol.....	9
2 Současné školství.....	11
3 Základní škola	13
3.1 Málotřídní škola.....	14
4 Řízení školství	17
4.1 Ředitel školy	17
4.1.1 Osobnost ředitele školy	19
4.1.2 Kompetence ředitele školy	20
4.1.3 Kompetenční model.....	21
4.2 Pojetí termínu management a manažer	22
4.3 Střední management školy.....	23
4.4 Řízení a vedení.....	24
4.5 Řízení málotřídní školy.....	27
5 Manažerské funkce (manažerské činnosti).....	31
5.1 Plánování	31
5.2 Organizování.....	33
5.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků	39
5.4 Vedení lidí.....	40
5.5 Kontrola	41
6 Vzdělávání pracovníků škol	43
7 Výzkumné šetření	46
7.1 Výzkumný problém	46
7.2 Technika sběru dat	46

7.3	Stanovení výběrového souboru respondentů	47
7.4	Tvorba dotazníku	47
7.5	Výsledky výzkumného šetření	49
7.6	Shrnutí výsledků výzkumného šetření	82
7.7	Rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných škol	83
	Závěr.....	85
	Seznam použitých informačních zdrojů	88

Úvod

Málotřídní školy¹ jsou nedílnou součástí českého vzdělávacího systému, i když podíl žáků, který se v nich vzdělává je nízký (pohybuje se kolem 5 % z celkového počtu žáků).

Problematika málotřídních škol je mi blízká z pracovního i z osobního hlediska. Jako dítě jsem sama plnila povinnou školní docházku na prvním stupni základní školy v málotřídní škole v malé obci na Vysočině. Ale řízení školy v osmdesátých letech 20. století bylo naprosto odlišné od řízení školy v dnešní době. Školy získaly právní subjektivitu, která ředitelům přinesla daleko vyšší pravomoci, ale také vyšší míru odpovědnosti a požadavky na znalosti z oblasti školského i pracovního práva, ekonomiky i managementu.

Ve své práci se budu věnovat řízení málotřídních škol a zjistím rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných základních škol. Následně popíši přístupy ředitelů k řízení málotřídních a plně organizovaných základních škol.

Zaměřím se zejména na popis rozdílů v oblasti manažerských činností - plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola. Zároveň budu zjišťovat, jaké jsou konkrétní vzdělávací potřeby ředitelů málotřídních škol v souvislosti s manažerskou pozicí, kterou zastávají. Přínosem práce bude zejména srovnávání a popis rozdílů v řízení obou typů základních škol i vymezení vzdělávacích potřeb ředitelů málotřídních škol.

Cílem práce je zjistit rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných základních škol a popsat přístupy ředitelů k řízení málotřídních a plně organizovaných škol.

Výzkumnými otázkami jsou:

V čem spočívají hlavní rozdíly v řídicích činnostech ředitelů málotřídních škol oproti ředitelům plně organizovaných škol?

Jaké nejčastější personální činnosti ředitelů málotřídních škol řeší?

Jakou formu vzdělávání a v jaké oblasti řízení školy by ředitelů málotřídních škol uvítali?

¹ Dle Pravidel českého pravopisu je možné uvádět oba tvary (malotřídní i málotřídní škola). V této práci je používán tvar málotřídní škola.

Ke zjištění odpovědí je využito dotazníkové šetření, které bylo zasláno ředitelům škol v rámci okresu Žďár nad Sázavou v Kraji Vysočina.

V textu je používán mužský rod (ředitel, manažer) bez jakéhokoli diskriminačního aspektu.

1 Z historie málotřídních škol

V českých a moravských zemích byla zavedena povinná školní docházka v délce šesti let císařovnou Marií Terezií v roce 1774. Tehdy se začaly budovat obecní školy, které měly šest ročníků. V roce 1869 byla povinná školní docházka prodloužena na 8 let. V roce 1895 bylo na českém území 2 757 málotřídních škol a v roce 1910 jich bylo 3 237. Po vzniku samostatného Československa byl vydán tzv. Malý školský zákon ze dne 13. července 1922, který stanovil pro školy maximální počet dětí v jedné třídě od školního roku 1922/23 na 80. Tento počet se postupně snižoval až na 50 žáků ve školním roce 1932/33. Základní školství bylo v této době většinou organizováno jako málotřídní. Po druhé světové válce došlo z důvodu vylidnění pohraničí a kolektivizaci zemědělství ke značným změnám. Postupně docházelo ke střediskovému osídlení, které mělo za následek rušení škol v malých obcích. V roce 1948 byl vydán školský zákon, který zřídil jednotnou školu, jejíž součástí byla škola národní (pro děti ve věku 6-11 let) a škola střední (pro děti ve věku 11-15 let). Ve druhé polovině 50. let se začalo poukazovat na vysoké náklady na provoz málotřídních škol a začaly se ozývat názory na rušení málotřídních škol. Dále byla již podporována výstavba pouze plně organizovaných škol ve střediskových obcích. (Trnková, 2010, s. 19-27) V 70. letech minulého století došlo k první vlně rušení malých venkovských škol. V roce 1976 byla zrušena i škola v malé obci na Vysočině, ve které jsem já sama jako dítě od první do páté třídy plnila povinnou školní docházku. Až v 80. letech 20. století bylo rušení málotřídních škol pozastaveno v důsledku vyššího počtu dětí narozených v 70. letech, ale zrušené školy již nebyly obnoveny.

Historie ukázala, že rušení málotřídních škol, zdůvodňované především ekonomickými hledisky, nebylo šťastným řešením. K nepříznivým důsledkům, které přineslo, musela nakonec zaujmout stanovisko i vláda tehdejší ČSSR. Bylo oficiálně konstatováno, že rušení málotřídních škol bylo neuváženým krokem, a mělo být zastaveno. Nebylo však možné ihned vše zastavit a uvést do původní podoby. V postižených oblastech chyběly na obnovení škol nejen finanční prostředky, ale mnohde již nebyli ani žáci. Budovy bývalých škol byly buď ve špatném stavu, nebo byly využívány k jiným účelům.

Teprve po roce 1989 došlo ke znovuobnovení či zřízení řady málotřídních škol. Znovu menší obce získaly možnost obnovy své samostatnosti. „*Obce se mohly stát zřizovatelem*

školy a řada z nich toho také využila. V letech 1990-1996 vzniklo 308 nových základních škol. “ Z tohoto počtu nově zřízených základních škol bylo zřízeno 257 škol neúplných a málotřídních. (Trnková, 2010, s. 31)

Kateřina Trnková ve své práci *„Vývoj málotřídních škol v druhé polovině 20. století“* uvádí počty základních škol s prvním stupněm v letech 1960/61 – 1988/89:

Školní rok	Počet základních škol s 1. stupněm
1960/61	8 414
1965/66	7 410
1970/71	6 979
1975/76	5 905
1980/81	4 241
1985/86	3 998
1988/89	3 919

(Upraveno podle Trnková, 2006, s. 140)

2 Současné školství

České školství prošlo po listopadu 1989 výraznými změnami. Po desítkách let izolace a centralistického modelu řízení školství došlo k významným změnám v organizaci i obsahu studia. Školám byla přiznána právní subjektivita - „*způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů vznikající*“. (Občanský zákoník z. č. 40/1964) V současné době, po vydání nového občanského zákoníku, je právní subjektivita nahrazena výrazem právní osobnost „*Právní osobnost (podle dřívější terminologie právní subjektivita) je způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti*.“ (Novotný a kol., 2014, s. 17) Právní subjektivita pro školu znamená samostatnost v rozhodování o personálních, organizačních, finančních a kurikulárních otázkách. Velká část těchto rozhodovacích pravomocí byla přesunuta na ředitele školy. To vedlo k posílení řídicí, finanční i kurikulární autonomie školy. „*Pojem autonomie školy vyjadřuje skutečnost, že české školy (mateřské, základní, střední) nabývaly od devadesátých let minulého století postupně právo na samostatné rozhodování o svých vlastních záležitostech, zejména o vnitřní organizaci a fungování školy, o rozpočtu a hospodaření s přidělenými prostředky, o výběru personálu školy aj.*“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 41).

V oblasti financování školství byla zavedena tzv. normativní metoda, na základě které jsou školám poskytovány prostředky ze státního rozpočtu – přímé náklady na vzdělávání - podle výkonů škol (tzn. podle počtu dětí, žáků, studentů, stravovaných, ubytovaných) a dle výše normativu, který stanovuje v každém kraji krajský úřad na základě vyhlášky o krajských normativech. Výše celkového rozpočtu školy ze státního rozpočtu závisí tedy na počtu žáků, který se ve škole vzdělává. Tento postup je dlouhodobě kritizován, nyní je již připravena reforma financování regionálního školství v České republice. Měl by skončit systém přidělování peněz školám podle počtu žáků. Nový systém má stát na principu optimálně naplněné třídy a počtu odučených hodin.

Stát nese nejvyšší tíži nákladů na financování školství, ale vedle státu se na financování škol podílejí i zřizovatelé škol (obce, kraje a zřizovatelé nestátních škol).

Jak uvádí autoři Dvořáková a kol., 2015, s. 240 po roce 1989 vznikly nové druhy škol, které navazují na domácí tradici, např. víceletá gymnázia. Vznikly nové druhy odborných

škol a nové studijní obory, jejichž vznik vyžaduje trh práce. Podle vývojových trendů v zahraničí vznikly vyšší odborné školy, integrované střední odborné školy, došlo ke strukturování vysokoškolského studia na bakalářské a navazující magisterské studium. Na úrovni základního vzdělávání vznikly nové vzdělávací programy např. obecná, národní a občanská škola, školy waldorfské, daltonské, montessori. K dosavadním výhradně státním školám přibýly školy zřizované soukromými osobami, společnostmi, církvemi. „*V oblasti kurikula byla posílena autonomie škol, co se týče úprav učebních plánů, osnov, volby učebnic, možnosti vytvářet vlastní vzdělávací program, byl položen důraz na cizí jazyky.*“ (Dvořáková, Kolář, Tvrzová, Váňová, 2015, s. 240) Současný školský systém tvoří mateřské školy, základní školy, střední školy, konzervatoře, vyšší odborné školy, základní umělecké školy a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky.

Rozšíření vzdělávací nabídky a snižování demografické křivky, které již pocítily základní a střední školy, vede k růstu konkurence mezi školami a do škol již proniklo konkurenční prostředí. Školy a jejich ředitelé se téměř denně dostávají do situací a podmínek, které zde nikdy nebyly. Turbulentní doba přináší neustálé vnější společenské změny, změny legislativy, rostoucí požadavky rodičů, zvyšující se nároky na výuku. To vše jsou faktory, které mění a zvyšují nároky na školy, jejich ředitele i učitele.

3 Základní škola

Základní školy poskytují žákům základní vzdělávání a jsou základem vzdělanosti národa. Děti zahajují povinnou školní docházku zpravidla ve věku šesti let, pokud dítěti není povolen odklad povinné školní docházky. Od září roku 2017 došlo na základě novelizace školského zákona ke změně, děti poprvé nastupovaly k povinné předškolní docházce ve věku 5 let.

Základní škola má devět ročníků a člení se na první a druhý stupeň. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) vymezuje v § 46 organizaci základního vzdělávání: *„Základní vzdělávání v základní škole má 9 ročníků a člení se na první a druhý stupeň. První stupeň je tvořen prvním až pátým ročníkem a druhý stupeň šestým až devátým ročníkem. V místech, kde nejsou podmínky pro zřízení všech 9 ročníků, lze zřídit základní školu, která nemá všechny ročníky.“*

Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky v § 5, odst. 2 upřesňuje: *„Na prvním stupni školy lze do jedné třídy zařadit žáky z více než jednoho ročníku prvního stupně. Na druhém stupni nelze do jedné třídy zařadit žáky z více než jednoho ročníku druhého stupně. Do jedné třídy nelze zařadit žáky prvního a druhého stupně.“*

Tato vyhláška v § 4 rovněž stanovuje počty žáků ve třídách. Škola, která je tvořena pouze jednou třídou prvního stupně, má nejméně 10 žáků ve třídě. Škola tvořená dvěma třídami prvního stupně má nejméně 12 žáků v průměru na jednu třídu. Škola tvořená třemi třídami prvního stupně má nejméně 14 žáků v průměru na jednu třídu a škola, která je tvořena čtyřmi a více třídami prvního stupně, má nejméně 15 žáků v průměru na 1 třídu. Pokud škola nesplňuje vyhláškou stanovené počty žáků ve třídě, může zřizovatel školy povolit výjimku z nejnižšího počtu žáků, a to za předpokladu, že uhradí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost nad výši stanovenou krajským normativem.

3.1 Málotřídní škola

Trnková ve své knize uvádí: „*Za málotřídní školu je označována taková škola, v jejíž alespoň jedné třídě jsou vyučováni žáci více než jednoho ročníku.*“ (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 11) Dle Trnkové jsou málotřídní školy součástí sítě škol nejen u nás v České republice, ale i v Evropě a v ostatních zemích světa. Výuka ve spojených ročnících je ve školství využívána ve dvou typických případech:

1. Málotřídní školy vznikají proto, že v dané zemi je nedostatečná síť škol a zpravidla není dostatek učitelů. Třídy těchto málotřídních škol bývají velmi početné. Byla to situace v 19. století a v první polovině 20. století v Evropě, kdy se vytvářela síť elementárních škol. Průcha a Veteška vysvětlují termín elementární vzdělávání takto: „*V české pedagogické terminologii dnes zřídka používaný termín. Označuje vzdělávání probíhající na prvním stupni základní školy (1. -5. ročník), které je v mezinárodní terminologii označováno jako primární vzdělávání/primární škola (úroveň 1 podle ISCED 1997.*“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 91) V současné době se tento typ málotřídních škol vyskytuje v méně ekonomicky vyspělých zemích.

2. Málotřídní školy jsou v místech, kde žije ve školském obvodu méně žáků a počet žáků některého ročníku nedosáhne státem stanoveného minima pro vytvoření samostatného ročníku a je nutné více ročníků spojit a vyučovat společně. V takových třídách bývá žáků málo. V současnosti tento typ málotřídních škol existuje ve školství ekonomicky rozvinutějších zemí. (Trnková, 2010, s. 15).

Pojem málotřídní škola není oficiální termín uvedený ve školském zákoně nebo souvisejících předpisech a tyto školy nejsou samostatně vykazovány ani ve výkazech Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen ministerstvo školství). Málotřídní škola je ta škola, která nemá ve všech ročnících samostatnou třídu, a alespoň v jedné třídě se vzdělávají žáci různých ročníků. Takovouto školou může být nejen škola s prvním až pátým ročníkem (pouze s prvním stupněm základní školy), ale také škola plně organizovaná, která nemá na prvním stupni základní školy ve všech ročnících samostatnou třídu. Školský zákon totiž umožňuje pouze na prvním stupni základní školy spojovat ročníky. Dle školského zákona nejsou málotřídní školy uvedeny jako zvláštní organizační forma základní školy a zákon rozlišuje pouze školy úplné, které mají všech devět ročníků

a školy neúplné, které mají méně než devět ročníků. Ani ze statistických dat ministerstva školství proto nelze v současné době jednoznačně určit, které školy jsou málotřídní.

Problematika málotřídních škol je v literatuře zpracována v malé míře, více se literatura zaměřuje na řízení mateřských škol. Titulů zabývajících se řízením mateřské školy nalezneme mnohem více. Problematikou málotřídních škol se ve svém výzkumu zabývaly Kateřina Trnková, Dana Knotová a Lucie Chaloupková. Díky Grantové agentuře ČR získaly podporu na realizaci výzkumného projektu s názvem *Málotřídní školy v ČR: analýza současného stavu a potenciálů jejich rozvoje*. Ani v rámci tohoto výzkumu nebyly schopné přesně odpovědět na otázku: „*Kolik je vlastně málotřídních škol v České republice?*“ (Trnková, 2010, s. 13)

Málotřídní školy jsou většinou školy v menších obcích poskytující primární (elementární) vzdělávání s menším počtem tříd než pět. V jedné třídě učitel pracuje se žáky dvou i více postupných ročníků. Učitel ve spojené, věkově smíšené třídě musí výuku dobře připravit a zorganizovat tak, aby v průběhu vyučovací hodiny byli do výuky zapojeni žáci všech ročníků. Málotřídní školy existují většinou v malých obcích, ve kterých malý počet žáků neumožňuje zřídit samostatné třídy pro každý ročník prvního stupně základní školy.

Dle zprávy České školní inspekce je v současné době v České republice 4 115 základních škol, z toho 1113 škol málotřídních, což činí 27 %. Největší zastoupení mají málotřídní školy ve Středočeském kraji, Jihomoravském kraji a v Kraji Vysočina. (Podle zprávy ČŠI zveřejněné v odborném měsíčníku pro ředitele škol *Řízení školy*, 7/2016, s. 10.)

Málotřídní školy mají u nás dlouholetou tradici. V posledních letech je problematika málotřídních škol často diskutována. Zřizovatelé škol odmítají rušit málotřídní školy, protože tyto školy bývají často jediným společenským a kulturním centrem obce. S tímto názorem souhlasila i ministryně školství: „*Nechceme rušit malé školy, naopak. Chci, aby aspoň malé školy s prvním stupněm v obcích zůstaly. Obce jsou živé, jen když mají školu.*“ (Valachová, 2016)

I z výroční zprávy České školní inspekce vyplývá, že klima školy (tzn. vztahy mezi spolužáky navzájem, vztahy mezi žáky a učiteli, obliba školy) hodnotí pozitivněji žáci malých škol. Důvodem jsou především malé kolektivy, ve většině případů rodinného

charakteru, často jde právě o málotřídní školy nebo školy pouze s 1. stupněm ZŠ. (Výroční zpráva ČŠI, 2017, s. 85)

4 Řízení školství

V České republice je regionální školství řízeno orgány státní správy, pod níž spadají školy a školská zařízení pro předškolní, základní, střední a vyšší odborné vzdělávání. Řízení ve školství je legislativně zakotveno v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) na něj navazujícími nařízeními vlády a vyhláškami ministerstva školství. Nejvyšším orgánem státní správy ve školství je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, řídí výkon státní správy ve školství a odpovídá za stav, koncepci a rozvoj vzdělávací soustavy. Značnou řídicí pravomoc mají kraje, které jsou povinny zajistit podmínky pro uskutečňování středního a vyššího odborného vzdělávání, vzdělávání dětí, žáků a studentů se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním, jazykového, základního uměleckého a zájmového vzdělávání a pro výkon ústavní výchovy. Kraje jsou zřizovatelem většiny středních škol. Obce jsou zřizovatelem většiny mateřských a základních škol. Vysokou řídicí odpovědnost, ale také pravomoc mají ředitelé škol (Průcha, Veteška, 2012, s. 225).

4.1 Ředitel školy

Školský zákon v § 5, odst. 1 stanovuje předpoklady pro výkon ředitele školy:

„(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče,

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.

Ředitelem školy se stává uchazeč na obsazení pracovního místa ředitele příspěvkové organizace vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, který úspěšně prošel konkursním řízením (dle Vyhlášky č. 54/2004 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích) a byl vybrán konkursní komisí jako nejvhodnější kandidát, návrh byl předložen zřizovateli a zřizovatelem schválen. Ředitel školy je do své funkce jmenován na základě ustanovení § 166 školského zákona zřizovatelem. V případě obce je to rada obce. Tam, kde není ustanovena rada obce, jmenuje ředitele školy přímo starosta obce. Podle § 5 odst. 2 a 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, je ředitel školy povinen získat znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato povinnost se nevztahuje na ředitele školy, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí má stanoveny povinnosti přímo ve školském zákoně, patří mezi ně např. vydávání školního vzdělávacího programu a jeho zveřejnění na přístupném místě, zpracování výroční zprávy o činnosti školy za školní rok a zaslání zřizovateli, odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváření podmínek pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímání následných opatření, stanovení výše úplaty za školské služby, vytváření podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, zajištění, aby zákonní zástupci byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávaného žáka, zodpovědnost za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

Ředitel základní školy rovněž rozhoduje o právech a povinnostech ve správním řízení v oblasti státní správy v těchto případech: zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy, zamítnutí žádosti o přeřazení žáka do vyššího ročníku, zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky, převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy, přijetí k základnímu vzdělávání, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu, zamítnutí žádosti o přestup, změnu

oboru vzdělání, přerušení vzdělávání a opakování ročníku, zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání, povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka.

Součástí většiny málotřídních škol v malých obcích je také mateřská škola. Pokud je součástí základní školy i mateřská škola, přibývají v souvislosti s řízením mateřské školy kromě výše uvedených ještě další povinnosti:

Na základě školského zákona, ředitel mateřské školy stanoví v dohodě se zřizovatelem místo, termín a dobu pro podání žádostí o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání, rozhoduje o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, ředitel může (na základě podmínek daných zákonem) rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání dítěte.

Na základě vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, plní ředitel například tyto povinnosti: ředitel písemně dohodne se zákonným zástupcem dítěte docházku dítěte do mateřské školy, stanoví rozsah omezení nebo přerušení provozu mateřské školy v měsíci červenci nebo srpnu po projednání se zřizovatelem, stanoví měsíční výši úplaty za předškolní vzdělávání.

Kromě těchto povinností obnáší činnost ředitele základní školy další úkoly, patří k nim například komunikace se zřizovatelem, s partnery školy, s rodiči žáků, strategické plánování, řízení lidí včetně personalistiky, finanční řízení – plány, rozpočty (státní finanční prostředky, finanční prostředky od zřizovatele, dary, využití fondů příspěvkové organizace), kontrolní činnost, marketing školy, rozvoj školy (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 126).

4.1.1 Osobnost ředitele školy

Pojem osobnost je autory Průcha a Veteška definován jako „*komplexní a relativně stabilní systém psychických a tělesných vlastností jednotlivce, který funguje jako celek a projevuje se v reakcích na různé podněty a situace, v interakci s jinými subjekty.*“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 188)

Osobnost se formuje především rodinným prostředím, výchovou rodičů. Každého jedince charakterizují určité rysy osobnosti. Tyto rysy ovlivňují i efektivní výkon manažerských činností ředitele školy. K základním rysům osobnosti patří:

- Charakterové vlastnosti, které vyjadřují vztah jedince k ostatním lidem, hodnoty týkající se společnosti, práce, vzdělávání, pojetí sebe samotného
- Schopnosti a dovednosti (intelektové a manuální)
- Temperament
- Způsoby myšlení a chování, zájmy
- Komunikační dovednosti (Průcha, Veteška, 2012, s. 188).

Mezi osobnostní předpoklady výkonu ředitele školy patří především schopnost dobře si organizovat svoji práci, dobře rozvrhnout svůj čas, neustále se vzdělávat, mít schopnost sebereflexe, umět se rozhodovat a nést důsledky za svoje přijatá rozhodnutí, protože ředitel je manažerem a odpovídá za chod celé školy, musí mít schopnost umět pracovat pod časovým tlakem, mnohdy ve stresu, protože často řeší operativní úkoly. *„Nerozhodný, přelétavý, introvertní nebo třeba příliš pesimistický člověk se bude zcela jistě sám trápit, přijme-li na sebe břemeno odpovědnosti za několik set lidí.“* (Lhotková Trojan, Kitzberger, 2012, s. 14)

4.1.2 Kompetence ředitele školy

Manažerské kompetence jsou schopnosti manažera dané jeho odborností, jeho jednáním a chováním. Různí autoři popisují to, co by mělo tvořit způsobilost manažera s malými odlišnostmi, ale v zásadě se shodují, že musí jít o souhru dvou dimenzí:

- Odbornost, kterou tvoří odborné znalosti, jež manažer získává zejména vzděláváním i zkušenostmi z řešení různých praktických situací.
- Chování (jednání, vystupování) manažera nejen v dané organizaci, ale i mimo ni. (Veber, 2014, s. 37)

Dle výše uvedeného můžeme konstatovat, že pojem kompetence ředitele školy znamená nároky, které jsou kladené na výkon funkce ředitele školy. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera. Jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice.

Ředitel školy nemůže efektivně organizovat druhé, pokud si sám neumí zorganizovat práci. Efektivně zaměřit své úsilí umožňují dobře stanovené cíle, které jsou společně se

správným definováním priorit základem plánování času. Dobrý manažer se rovněž musí umět bránit časovým ztrátám a nadměrnému působení pracovního stresu. „*Stres je stav organismu, který je odezvou na prožívanou zátěž vyvolanou nějakým podnětem (tzv. stresorem) z prostředí.*“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 242)

Ředitel školy se často dostává do situace, kdy musí dosáhnout realizace svého rozhodnutí. Musí proto ovládat různé formy motivace. Šikýř uvádí „*Motivace vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.*“ (Šikýř, 2014, s. 37) Existují dva druhy motivace – motivace finanční, která ve škole vyplývá z vnitřního platového předpisu, a nefinanční motivace, např. rozvržení přímé pedagogické činnosti podle požadavku pracovníka, možnost dalšího vzdělávání, případně vyšší funkční zařazení. (Trojanová, 2014a, s. 48)

4.1.3 Kompetenční model

„*Kompetence obsahuje kromě znalosti i dovednosti a další složky, například zkušenosti.*“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 22) Z kompetencí potřebných pro dané pracovní místo lze sestavit tzv. kompetenční model. „*Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče.*“ (Hroník, F., 2006, s. 68) Kompetenční model se v organizacích standardně využívá pro definování požadavků na pracovní místo, při vytváření kompetenčního modelu se vychází z podrobné analýzy pracovního místa, z organizační struktury organizace a z potřeby dalších speciálních znalostí nebo požadavků na konkrétní pracovní místo.

Výše uvedení autoři (Lhotková, Trojan, Kitzberger) sestavili kompetenční model ředitele školy. Tento kompetenčního model dělí kompetence ředitele školy na:

- lídrovské (strategické myšlení) – umí sestavit vizi organizace, umí stanovit priority, propaguje školu na veřejnosti, motivuje pracovníky
- manažerské (rozvoj, organizace) – stanoví strategii školy a cíle v souladu s vizí školy, správně provádí výběr pracovníků a hodnocení pracovníků, pečuje o další rozvoj pracovníků, zajistí pro školu finanční prostředky mimo stanovený rozpočet

(mimorozpočtové zdroje - dotace, projekty), správně vykonává základní manažerské funkce

- odborné - řídí školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy, sleduje vývoj ve školství, dokáže vhodně komunikovat se spolupracovníky i s partnery školy, komunikuje v cizím jazyce
- osobnostní – umí si rozvrhnout svůj čas, zvládá svoji práci – time management, pravidelně se vzdělává, má schopnost sebereflexe, umí se rozhodovat a nést důsledky svých rozhodnutí, umí pracovat pod časovým tlakem
- sociální – dokáže sestavit tým a vhodně pracovat s jednotlivými členy týmu, otevřeně řeší konflikty, umí pracovat s odporem proti změnám, navazuje spolupráci s partnery školy, akceptuje podmínky vytvořené zřizovatelem školy a platnými předpisy
- řízení a hodnocení edukačního procesu – dokáže naplánovat, vytvořit a implementovat školní vzdělávací program, který odpovídá dané škole, žákům, kteří se ve škole vzdělávají, a podmínkám, v nichž se škola nachází; využívá zjišťované výsledky žáků ke zlepšování edukačního procesu, využívá nové poznatky z výzkumu pro optimalizaci edukačního procesu, umí využít poznatků tak, aby inovoval školní vzdělávací program.

(Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 62-63)

4.2 Pojetí termínu management a manažer

Ve světové i české manažerské literatuře lze nalézt desítky definic pojmu management. Neexistuje jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu. Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 11)

„Management se týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny aby naopak byly bezvýznamné.“ (Drucker, F. Peter, 2002, s. 21) Z tohoto obecného pojetí managementu můžeme odvodit pojetí činností manažera ve školství: *„Jestliže je základní aktivitou škol učení a vyučování, pak základní činností manažera ve škole je umožňovat ostatním*

učitelům pracovat co možná nejefektivněji na plánování a realizaci učení a vyučování.“
(Gold, 2005, s. 18)

Manažeři odpovídají za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších pracovníků organizace. V rozsahu, složitosti a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou velké rozdíly. V současné době se manažeři dělí do tří úrovní: manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví neboli top manažeři. (Veber, 2014, s. 29) V různých typech organizací existují různé možnosti tohoto rozdělení. Vždy záleží na velikosti organizace, např. v malých organizacích chybí střední článek řízení, a tak je tomu právě u málotřídních škol. Jako manažer vykonává ředitel školy základní manažerské funkce, které popisuje samostatná kapitola této práce.

4.3 Střední management školy

Podle § 165 odst. 1 školského zákona ředitel stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení. S tím souvisí i jmenování středního managementu školy. Středním managementem školy je označována skupina vedoucích osob ve škole, která se podílí na řízení školy na střední nebo také taktické úrovni. Podle Trojanové (Trojanová, 2014b, s. 18) mezi střední management patří: vedoucí metodických sdružení, vedoucí předmětových skupin, zástupce ředitele, výchovný poradce, koordinátor ICT, koordinátor ŠVP, koordinátor environmentální výchovy, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny a vedoucí správního úseku. Jedná se o osoby, které řídí určitou oblast školy (např. 1. stupeň ZŠ, 2. stupeň ZŠ, ekonomický úsek, školní jídelnu, školní družinu, v případě sloučených škol je to i vedoucí učitelka mateřské školy). Z pohledu ředitelů škol střední management školy usnadňuje vedení školy řešit problémy, rozhodovat, plánovat, podporovat vedení školy, sjednocuje potřeby, názory a povinnosti jednotlivých pedagogů, zrychluje komunikaci mezi pedagogy a vedením školy. (Trojanová, 2014b, s. 22) V případě, že ředitel školy jmenuje zástupce ředitele nebo jiného vedoucího pracovníka školy, je povinen mu přiznat dle zákoníku práce příplatek za vedení, na který ovšem nezíská žádné finanční prostředky navíc. Tyto příplatky nejsou v rozpočtu školy (přímé neinvestiční výdaje) nikterak zohledněny.

4.4 Řízení a vedení

Řízení lidí spočívá v organizování a motivování spolupracovníků tak, aby společně pracovali na dosažení stanovených cílů. Různé situace vyžadují rozdílné přístupy k řízení lidí. „Škola je skupinou lidí, dětí a dospělých, kteří jsou právně spojeni dohromady za účelem vyučování a učení se. Ať už je velikost této skupiny jakákoliv, musí v ní v zájmu toho, aby učení a vyučování probíhalo užitečným a konstruktivním způsobem, převzít někteří lidé určitou odpovědnost za to, aby ostatní měli k dispozici zdroje, dostávalo se jim podpory a co nejlepších podmínek k práci. To je řídicí práce.“ (Gold, 2005, s. 18)

Autoři Marek Šedivý a Olga Medlíková uvádějí následující znaky řízení:

- „Je zaměřeno dolů, na spodní linie.
- Organizuje lidské, finanční a časové zdroje k tomu, aby se uskutečnila vize vedení, inspiruje a motivuje lidi pracovat společně ke společnému cíli.
- Základní rolí řídicího pracovníka je využít svůj vliv k zefektivnění práce v týmu.“

(Šedivý, Medlíková, Úspěšná nezisková organizace, 2011. s. 88) Ale jak uvádí ve své publikaci Trnková: „K řízení školy je vhodné přistupovat odlišně, protože školy prostě fungují jinak než běžné organizace.“ (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 142)

Vedení (leadership) klade důraz na spolupráci vedoucího pracovníka se spolupracovníky, kteří jsou aktivní, schopní a motivovaní. Tím se vedení odlišuje od řízení, které klade důraz spíše na příkazy a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vedoucí pracovník, který řídí je manažer a vedoucí pracovník, který vede, je označován jako leader. Ředitel školy vystupuje v obou rolích, jak v pozici leadra, kdy stanovuje vizi školy „vize je abstraktní představa o budoucím stavu organizace, o jejím postavení na trhu“ (Pilařová, 2016, s. 24) a motivuje spolupracovníky ke společnému naplňování stanovené vize, tak v pozici manažera, kdy tuto vizi převádí do každodenní praxe a stará se o běžný chod školy. (Trojanová, 2014a, s. 9)

Trojanová (2014b, s. 37-38) popisuje styly vedení následně: autoritativní (ředitel většinu činnosti vykonává sám, sám rozhoduje), konzultativní (ředitel svá rozhodnutí konzultuje s podřízenými, ale rozhoduje sám), participativní (ředitel přijímá nejlepší řešení bez ohledu na to, kdo jej navrhl), delegativní (ředitel předává spolupracovníkům odpovědnost i

pravomoc) a styl liberální („*znamená „volnou ruku“ pro podřízené bez předání konkrétní odpovědnosti*“). (Trojanová, 2014b, s. 39) Vzhledem k tomu, že ředitel je ve škole zodpovědný za vše, je využití liberálního stylu ve školství téměř nepoužitelné. Podle posledních výzkumů převládá ve školách konzultativní a participativní styl (Trojanová, 2014b, s. 39).

Vedle těchto dvou rolí ředitel školy vystupuje také jako vykonavatel. „*Role vykonavatele je spojena s dosahováním cílů a plněním osobních úkolů (bez využití jiných lidí)*.“ (Pilařová, 2016, s. 21) V roli vykonavatele ředitel školy plní přímou pedagogickou činnost na základě nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků v platném znění. Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelů základních škol s prvním stupněm a ředitelů mateřských škol byl od září 2016 změněn. Byl snížen týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti ředitelů málotřídních základních škol a ředitelů mateřských škol. Důvodem snížení rozsahu přímé pedagogické činnosti je poskytnout ředitelům více času na řízení školy a na administrativní povinnosti, které jsou s řízením školy spojeny. Ředitel základní školy s prvním stupněm vykonává tedy od září 2016 přímou pedagogickou činnost dle přílohy NV č. 75/2006 Sb. v týdenní výši 12 hodin, pokud je ve škole počet tříd a oddělení 1 až 6, pokud je počet tříd ve škole 7 až 10, vykonává ředitel 10 hodin přímé pedagogické činnosti, v případě 11 a více tříd a oddělení je to 8 hodin přímé pedagogické činnosti.

Do září 2016 vykonával ředitel základní školy s prvním stupněm přímou pedagogickou činnost ve výši 16 hodin při 1 až 2 třídách a odděleních, 13 hodin při 3 až 6 třídách a odděleních, 10 hodin při 7 až 10 třídách a odděleních a 8 hodin při 11 a více třídách a odděleních – u posledních dvou kategorií nedošlo ke snížení přímé vyučovací povinnosti ředitele vůbec. V případě, že málotřídní škola má 4 třídy základní školy, dvě třídy mateřské školy, jedno oddělení školní družiny, školní jídelnu a výdejnu školní jídelny vykonává ředitel této školy týdenní rozsah přímé vyučovací činnosti 10 hodin. V těchto školách je řízení pro ředitele školy opravdu velmi náročné, protože řediteli chybí střední management, na který by mohl některé své pravomoci delegovat.

Byla tedy snížena výše přímé vyučovací činnosti pro ředitele základních škol s prvním stupněm, které mají počet tříd, oddělení, studijních skupin do počtu 6. Nejvyšší týdenní rozsah přímé vyučovací činnosti ředitele málotřídní školy se snížil ze 16 hodin na 12 hodin. Toto snížení ředitelé málotřídních škol uvítali. Výše přímé vyučovací činnosti ředitelů se neměnila více než dvacet let. Během této doby školy získaly právní subjektivitu, což ředitelům škol přineslo více pravomocí, ale i s tím souvisejících povinností.

Pokud má sloučená málotřídní základní škola (základní škola a mateřská škola), kterých je mezi málotřídními školami většina, např. jednu třídu mateřské školy, dvě třídy základní školy a jedno oddělení školní družiny, činí týdenní rozsah přímé vyučovací činnosti ředitele této základní školy 12 vyučovacích hodin. Znamená to tedy, že ředitel této školy koná přímou vyučovací povinnost 2-3 hodiny denně. Naproti tomu ředitel plně organizované základní školy, která má např. dvě třídy mateřské školy, 9 tříd základní školy a jedno oddělení školní družiny, plní týdenní rozsah přímé vyučovací činnosti ve výši 7 vyučovacích hodin, tzn. o 5 hodin týdně méně. Přitom ředitel plně organizované základní školy může delegovat některé řídicí činnosti na střední management ve škole (např. na zástupce ředitele, vedoucí vychovatelku školní družiny, výchovného poradce, vedoucí učitelku mateřské školy, případně na vedoucí školní jídelny), což v případě ředitele málotřídní školy je možné pouze velmi omezeně.

Výše přímé vyučovací povinnosti je stále předmětem diskusí. Jedna skupina ředitelů se přiklání k názoru, že by ředitelům škol měla být přímá vyučovací povinnost zrušena. Vysvětlují to tím, že ředitel má mnoho administrativní zátěže, povinností se správou budovy, případně budov školy. Ředitel se musí zúčastňovat jednání rady obce, zastupitelstva obce, komunikovat se svým zřizovatelem, být k dispozici veškerým kontrolním orgánům, zaměstnancům školy, rodičům žáků. Potom dochází často k situacím, kdy ředitel má učit a musí za sebe velice rychle zajistit zástup, protože do výuky „prostě nemůže“.

Dle Trojanové výzkumy ukazují, že ne všichni ředitelé považují vlastní přímou vyučovací povinnost za přínosnou. *„Zachovalo by ji 58 % respondentů, kteří svůj pozitivní přístup zdůvodňují touhou „být v obraze“, možností poznat žáky i jako odpočinek od manažerských povinností.“* (Trojanová, 2014b, s. 17)

Rovněž v rámci studia školského managementu byla mezi studenty, kterými jsou nejen pedagogičtí pracovníci škol, ale i lidé z úplně jiných oborů, vedena diskuse na téma přímé pedagogické činnosti ředitelů škol. Mnozí v těchto diskusích uváděli svoje postřehy, kde někteří navrhovali realizovat přímou vyučovací povinnost suplováním za nepřítomné pedagogické pracovníky. Tím by ředitel školy poznal více žáků a získal by přehled o výuce ve více třídách. Někteří byli jednoznačně pro zrušení přímé vyučovací povinnosti ředitele školy a zdůvodňovali to tím, že ředitelé škol mají mnoho úkolů z oblasti právní, ekonomické, personální a na výuku včetně přípravy nemají čas.

Dle mého názoru není možné, aby byla přímá vyučovací povinnost zrušena u ředitelů malých málotřídních škol a u ředitelů malých mateřských škol, protože v těchto školách pracují většinou pouze ředitel a jeden nebo dva pedagogičtí pracovníci, kteří mají složené úvazky (částečný úvazek v základní škole, částečný ve školní družině). Ovšem u velké městské plně organizované základní školy, která má v ročníku tři paralelní třídy, dále např. 6 oddělení školní družiny a školní jídelnu, která připravuje obědy pro několik set strážníků, není přímá vyučovací povinnost pro ředitele nutností. V tomto ohledu bude ovšem nutno překonat jedno z paradigmat školského managementu – a to, že ředitelem školy se může stát pouze pedagogický pracovník.

4.5 Řízení málotřídní školy

Úspěšný chod organizace je výsledkem dobře zvládnutého řízení. Řízení málotřídní školy je specifické, vychází z kontextu podmínek typických pro malé venkovské školy. „*Málotřídky tvoří nezanedbatelnou skupinu vzdělávacích zařízení, jejichž přínos mnohdy není plně doceněn.*“ (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 141) Rovněž tak nejsou často docenováni pedagogičtí i provozní pracovníci těchto škol a především jejich ředitelé, na nichž ve většině případů chod celé školy stojí.

Jak uvádí Trnková (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 142) řízení školy je proti řízení běžných organizací odlišné. Stejně jako klasické organizace musí školy stanovit klíčové cíle a záměry školy (strategické rozhodování), vytvářet organizační strukturu, přijímat nové pracovníky a pečovat o ně (řízení lidských zdrojů), zabývat se rozvojem

školy (rozvoj organizace), hospodařit s majetkem (práce se zdroji), budovat společné povědomí o cílech a poslání školy a v neposlední řadě rozvíjet kulturu školy. Ale určující role školy je oblast vzdělávání a výchovy žáků. Patří sem vzdělanostní výsledky, úspěšnost ve vzdělávací kariéře, uplatnění v profesi, schopnost celoživotního učení. Jde o výsledky, které lze velmi těžko uchopit, jsou obtížně měřitelné, zatímco běžné organizace jsou orientovány především na zisk. Dalším specifikem jsou mezilidské vztahy, které ve školách probíhají. Jedná se především o vztahy mezi učiteli, mezi učiteli a žáky, mezi učiteli a vedením školy, mezi učiteli a rodiči. Organizační struktura málotřídních škol se vyznačuje spíše volností vztahů. Ředitelé málotřídních škol, ale i pedagogičtí pracovníci konají nejen přímou vyučovací povinnost, ale také organizují výlety, volnočasové aktivity, zpracovávají projekty, vykonávají některé administrativní činnosti, to může vést k nevyjasněné otázce odpovědnosti a rozdělení pravomocí.

Hlavní pozornost by měl ředitel školy věnovat řízení pedagogického procesu. Ale v pojetí práce ředitele ve škole se navzdory mnoha odlišnostem uplatňuje pojetí manažera z oblasti podnikového managementu. Proto je v řízení školy základem plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a hodnocení.

Základním úkolem školy je zajištění výchovně vzdělávacího procesu. Ale vzhledem k umístění málotřídních škol v malých obcích je tento jejich úkol rozšiřován i o oblast mimoškolní výchovy, sociálně kulturní činnosti. Lze říci, že ředitelé venkovské školy nekončí tím, že skončí vyučování. Ředitelé (ale i učitelé málotřídních škol) organizují různé společenské akce v obci, školy jsou zapojovány do komunitních programů.

Ředitel málotřídní školy je každý rok v napětí, zda se škola naplní žáky. V lednu daného roku nezná rozpočet školy, musí si udržet pedagogický personál, zajistit materiálně technické vybavení, zvládat kumulaci několika rolí v jedné osobě, musí žádat o dotace, zajišťovat tak pro školu další mimorozpočtové zdroje, musí zvládnout narůstající administrativu, která je srovnatelná s plně organizovanými školami, ale ředitel málotřídní školy ji musí zvládnout s menším počtem personálu, který má k dispozici. Pro ilustraci uvádím z vlastní pracovní zkušenosti statistické výkazy, které musí ředitel málotřídní školy ročně vyplnit (jedná se minimálně o 13 statistických výkazů) – výkaz o základní škole M3a k 31. 3., výkaz S53-01 o zahájení povinné školní docházky v ZŠ k 31. 5., výkaz S51-01

o zápisu k předškolnímu vzdělávání v mateřské škole k 31. 5., výkaz o základní škole M3 k 30. 9., výkaz S1-01 o mateřské škole k 30. 9., výkaz Z2-01 o školní družině- školním klubu k 31. 10., výkaz R 13-01 o ředitelství škol k 30. 9., výkaz o zařízení školního stravování k 31. 10. (v případě školní výdejny přibývá další výkaz), výkaz R 44 o změnách v poskytovaných podpůrných opatření a jejich finanční náročnosti, čtvrtletní výkazy o zaměstnancích a mzdových prostředích v regionálním školství, výkaz o evidenčním počtu zaměstnanců regionálního školství podle stavu k 30. 9. Veškeré tyto výkazy vyplňují jak ředitelé plně organizovaných škol, tak ředitelé škol málotřídních. Dle výsledků dotazníkového šetření lze říci, že na málotřídních školách vyplňují výkazů více, protože většina málotřídních škol má součásti školy i mateřskou školu.

V této souvislosti je třeba zmínit delegování činností ředitele školy. Delegování je dle Hroníka (Hroník, 2006, s. 109) jednou z manažerských dovedností vedoucího pracovníka. Veber uvádí: *„Delegováním zodpovědnosti a pravomocí na řadové zaměstnance jsou manažerům uvolněny ruce od administrativy a kontroly pro výkon role lídra.“* (Veber, 2014, s. 59) Podle Trojanové (Trojanová, 2014b, s. 40) si ředitel školy musí uvědomit, že cílem delegování není pouze vzdát se určité práce, na niž nemá čas, ale hlavně to, že jiný pracovník ji může vykonat lépe. Jako příklad uvádí vedoucího týmu z oboru fyziky, který má odborné znalosti a zná didaktické metody svého předmětu lépe než ředitel s aprobací český jazyk – dějepis. Delegování činností je nutné i z důvodu zachování stanovené pracovní doby. O vedení školy je třeba se podělit s podřízenými, protože není v silách ředitele zvládnout všechny požadavky, které jsou na něho kladeny. Pokud ředitel školy bude o všem rozhodovat sám, hrozí přetížení a zvýší se chybovost v rozhodování. Ale ředitel školy má vždy konečnou odpovědnost – *„to je jeden z hlavních důvodů, proč ředitelé nechtějí předat některé činnosti někomu dalšímu.“* (Trojanová, 2014b, s. 41) Dle Trnkové (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 158) se při řízení málotřídní školy každý ředitel dostává do problému s nedostatkem času na veškerou práci. Vyplývá to především z nemožnosti delegovat práci na kolegy. Ředitel málotřídní školy denně naráží na přibývajících problémy a nikdy si neodpočine. Ředitelé proto musí přizpůsobit styl řízení školy, který jim umožní dobré fungování školy a uchování vlastních sil ředitele i pedagogických pracovníků. Trnková považuje ředitele málotřídních škol za „budovatele vztahů“, vzhledem k tomu, že ředitelé jsou považováni za stěžejní osobu zejména při

udržování vnějších vztahů. Jedná se především o vztah ředitel školy - zřizovatel, kterým je v případě této bakalářské práce vždy obec. Se zřizovatelem ředitel školy projednává organizaci školy, provoz školy, materiální a technické vybavení. „*Pokud tento vztah dobře funguje a existuje vzájemná spolupráce, škola má daleko lepší postavení a náhled veřejnosti je také vstřícnější.*“ (Trnková, 2010, s. 160) Z výzkumu Trnkové vyplývá spokojenost starostů s prací ředitelů málotřídních škol, což je dáno tím, že starostové komunikují s řediteli škol a sledují jejich práci. Rovněž pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci školy jsou hodnoceni dobře. Trnková se domnívá, že to vyplývá z nízkého počtu pracovníků málotřídní školy a nízké anonymity v malé obci, kde je kontakt starostů s pracovníky školy častý, vzájemně se znají, což není obvyklé u velkých městských škol. Ředitel málotřídní školy musí také budovat vnější kontakty, které podporují školu finančními a materiálními zdroji (vyhledávání sponzorů, zapojení do projektů, dotačních programů).

Úskalí pro řízení málotřídní školy přináší i nerovnoměrnost věkové struktury obce. Poklesne-li počet dětí nastupujících do první třídy základní školy a větší počet žáků odchází z páté třídy na druhý stupeň do školy plně organizované, může se škola ocitnout v ohrožení své existence. V těchto případech, kdy se škola dostane tzv. „do výjimky“, může zřizovatel škole udělit souhlas s udělením výjimky z minimálního počtu žáků a současně se zavazuje k úhradě nadnormativních výdajů školy. Ale i v těchto případech, kdy zřizovatel školy výjimku udělí, často škole žádné finanční prostředky nad rámec státních neinvestičních prostředků nepřidělí, protože rozpočty malých obcí jsou často napjaté. Ředitel školy potom musí často vystačit s prostředky přidělenými krajským úřadem v rámci rozpočtu přímých neinvestičních výdajů.

5 Manažerské funkce (manažerské činnosti)

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“
(Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 65)

Dle českých autorů Lea a Olgy Vodáčkových se manažerské funkce člení na:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění spolupracovníků (personální zajištění)
- vedení lidí
- kontrola.

Tyto činnosti jsou označovány jako funkce sekvenční, realizují se postupně, v logické návaznosti („sekvenci“). Průběžně těmito funkcemi prochází tzv. paralelní manažerské funkce, kterými jsou:

- analýza řešených problémů
- rozhodování
- implementace.

(Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 67-69)

Manažerské funkce musejí být vykonávány ve vzájemném souladu a struktura manažerských funkcí musí být vyvážená. Ředitel školy se v průběhu školního roku musí věnovat všem manažerským funkcím vyváženě. I přes osobnostní zaměření ředitele školy musí manažer pracovat tak, aby byly všechny manažerské funkce vykonávány v dlouhodobé perspektivě rovnoměrně. Nelze jen dlouze plánovat nebo pouze kontrolovat, všechny manažerské činnosti musí být konány komplexně. (Trunda, Bříza, 2011, s. 18-19)

5.1 Plánování

Plánování je logicky první z pěti sekvenčních manažerských funkcí. *„Jde o činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů.“*
(Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 74)

Základem plánování je znalost předpokládaného vývoje, znalost organizace práce i záměrů organizace. Mezi základní typy plánů patří:

- strategické - mají dlouhodobý charakter, určují vývoj organizace
- taktické - konkretizují strategické plány organizace, specifikují, jak cílů dosáhnout
- operativní - mají krátkodobý charakter, vycházejí z taktického plánování, z konkrétních podmínek organizace, z finančních, personálních zdrojů (jsou to plány na kratší časové úseky - měsíce, týdny, dny).

Proces plánování se týká různých časových období. Z hlediska časového horizontu členíme plány na:

- krátkodobé (pokrývají většinou období jednoho roku)
- střednědobé (v rozsahu jednoho roku až pěti let)
- dlouhodobé (prováděné na více než pětileté období).

(Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 76, 82)

Plánování patří mezi základní činnosti ředitele školy. Plánování je základním východiskem pro všechny další manažerské funkce. Plánování se týká všech oblastí činnosti uvnitř i vně školy. Pokud má být plánování efektivní, musí se odvíjet od strategických cílů školy. Ředitel školy se musí zabývat budoucností, musí sledovat změny ve školských předpisech, musí znát politiku kraje, svého zřizovatele, sledovat demografický vývoj regionu, obce, spolupracovat s odborníky ze školské praxe, s tiskem, se sponzory.

Ředitel školy vytváří především plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, plán kontrolní a hospitační činnosti, plán pedagogických rad a provozních porad, plán činnosti předmětových komisí a metodického sdružení, plán dovolených, plán čerpání rozpočtu, ale také plán oprav, plán rekonstrukce budovy, odpisový plán a mnohé další.

Manažer musí dobře plánovat, aby byly efektivně využity všechny zdroje organizace – lidské i finanční. Je třeba promýšlet rizika, která při realizaci plánovaných činností mohou nastat. Při plánování ve školství je nutné, aby ředitel školy nejen disponoval manažerskými dovednostmi, ale musí se také dobře orientovat v právních předpisech, protože existují plány, které předepisují zákony a vyhlášky, a tyto plány musí odpovídat aktuální právní

úpravě, jsou to např. plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, plány v oblasti bezpečnosti. (Trunda, Bříza, 2011, s. 24)

5.2 Organizování

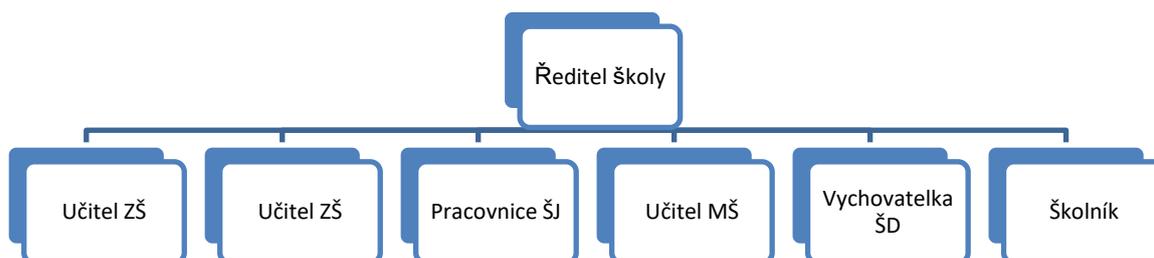
Organizování je další ze základních manažerských funkcí „*Organizování – cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.*“ (Veber, 2014, s. 218)

Smyslem organizování je vytvořit srozumitelnou a praktickou organizační strukturu organizace. Jak uvádí Řepa (Řepa, 2012, s. 31): „*Právě organizační struktura je v tradičním pojetí řízení organizace považována za tu základní strukturu, která definicí pravomocí a odpovědností určuje vše, co se v organizaci děje.*“ Je nutné uspořádat jednotlivé prvky organizace do organizačních struktur, vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu. Výsledkem organizování je organizace „*výsledek organizování, vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností apod.*“ (Veber, 2014, s. 218)

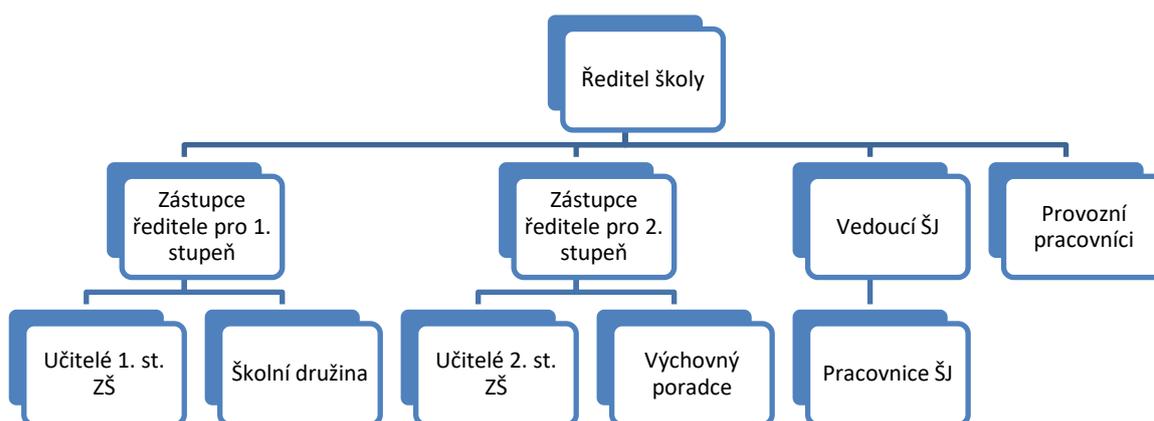
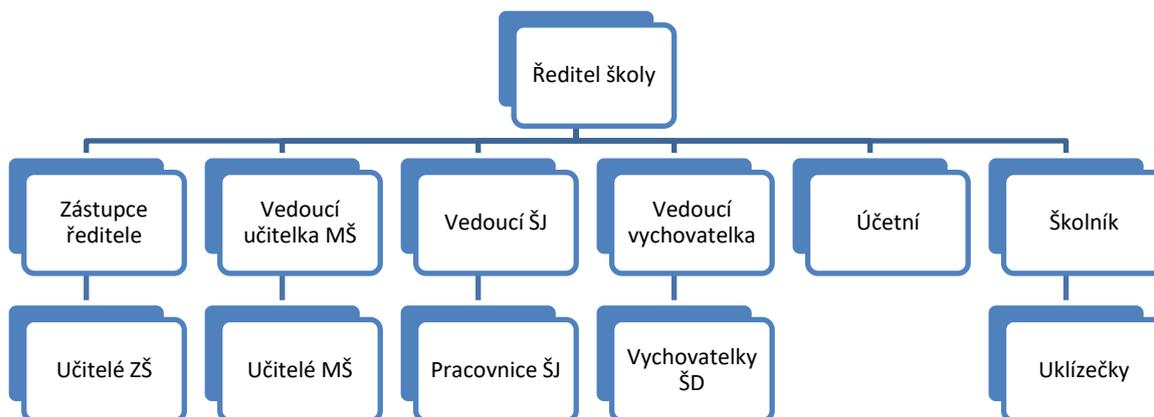
Ředitel základní školy by měl vytvářet takovou organizační strukturu, ve které je možné stanovené cíle školy efektivně připravovat a naplňovat. Výsledek organizování lze zobrazit graficky ve formě organizačního schématu. Neexistuje jediná organizační struktura, která by byla vhodná pro všechny organizace. Podle Druckera „*nic takového, jako je jediná správná organizace, neexistuje.*“ (Drucker, 2002, s. 70) Každá konkrétní organizační struktura jednotlivé organizace odpovídá daným úkolům za daných podmínek v dané době. Ve školství jsou těmito podmínkami především počet pedagogických i nepedagogických pracovníků školy, jejich kvalifikační předpoklady, velikost školy, počet budov školy, zaměření školy. V případě málotřídních škol se využívá především liniové struktury organizace, kdy ředitel školy přímo řídí všechny zaměstnance školy. „*Liniové struktury („line structures“, „line organization“)* se obvykle charakterizují jako organizační jednotky, kde je uplatňována přímá rozhodovací (příkazovací) pravomoc.“ Zabezpečují

řízení „shora dolů.“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 98) Z hlediska personálního zabezpečení ředitel málotřídní školy vlastně nemá možnost delegovat své řídicí činnosti na střední management školy např. na zástupce ředitele, protože téměř žádná málotřídní škola nemá jmenovaného zástupce ředitele. Ředitel málotřídní školy může část svých pravomocí delegovat na učitelku mateřské školy, případně na vedoucí školní jídelny, jiné možnosti delegování prakticky nemá. Na rozdíl od ředitele plně organizované školy, kde existuje střední management školy (minimálně jeden nebo dva zástupci ředitele školy, výchovný poradce, účetní školy, vedoucí metodického sdružení, vedoucí vychovatelka školní družiny nebo vedoucí školní jídelny), nemůže ředitel málotřídní školy část svých povinností delegovat na tyto spolupracovníky, kteří ve škole chybí.

Organizační struktura málotřídní školy může být graficky znázorněna v této podobě:

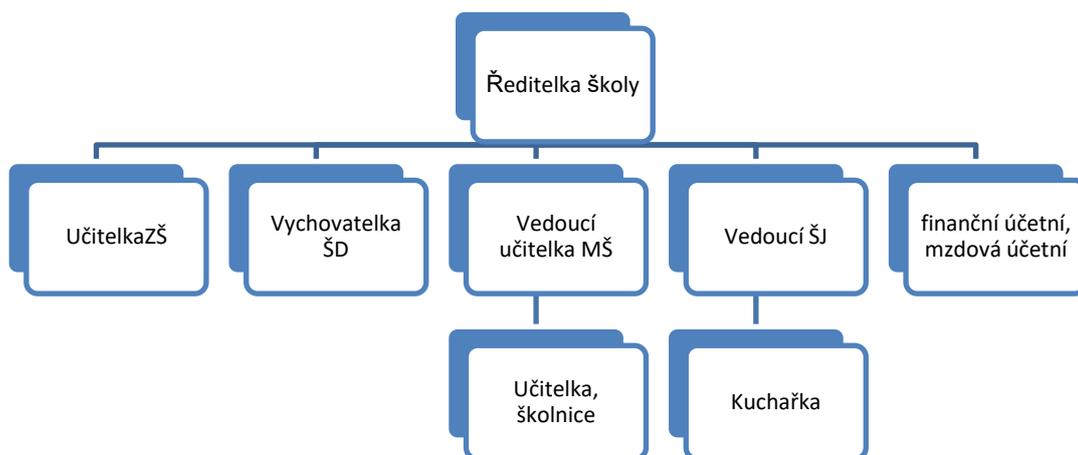


Většina plně organizovaných škol využívá štábní organizační strukturu organizace. *Štábní struktury („staff structures“, „staff organization“) plní především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí.* (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 98) V čele každé skupiny (štábu) stojí vždy vedoucí pracovník, který řídí své podřízené. Ve školách plně organizovaných je to např. zástupce ředitele, který řídí učitele základní školy, vedoucí vychovatelka školní družiny, která řídí vychovatelky školní družiny, vedoucí školní jídelny, která řídí kuchařky školní jídelny, vedoucí učitelka mateřské školy, která řídí učitelky mateřské školy. Organizační struktura plně organizovaných škol může být graficky znázorněna např. takto (upraveno dle autorů Trunda, Bříza, 2011, s. 27):



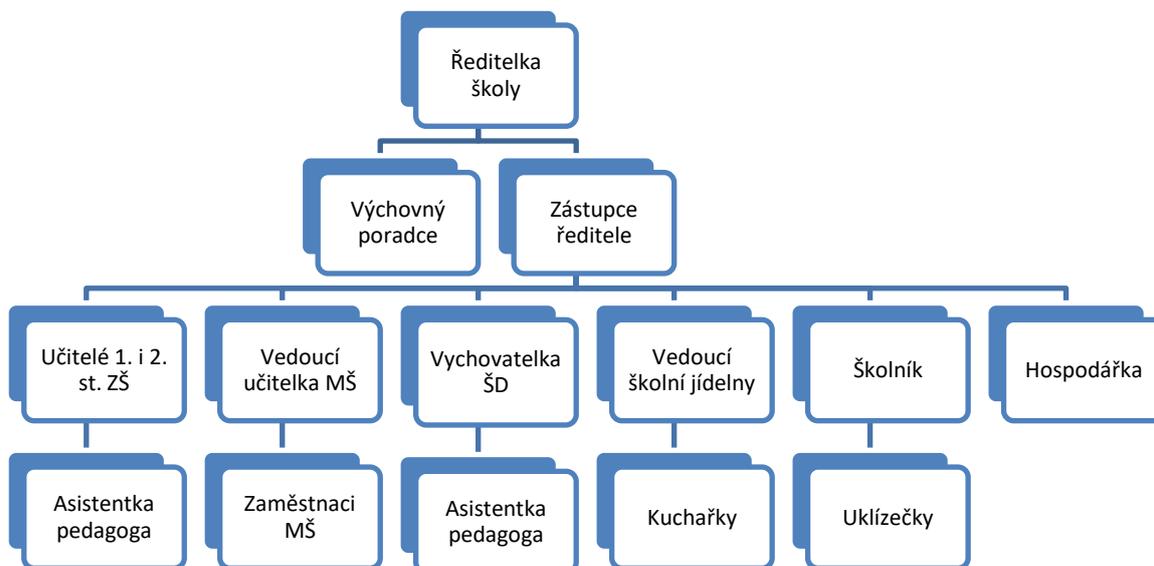
Jako ilustraci uvádím konkrétní organizační struktury škol z okresu Žďár nad Sázavou pro větší pochopení role ředitele málotřídní školy a jeho složité pozice, které se dále věnuji ve výzkumu bakalářské práce.

Organizační struktura dvojtřídní málotřídní školy, 26 žáků, součástí školy je školní družina, mateřská škola, školní jídelna a výdejna školní jídelny:



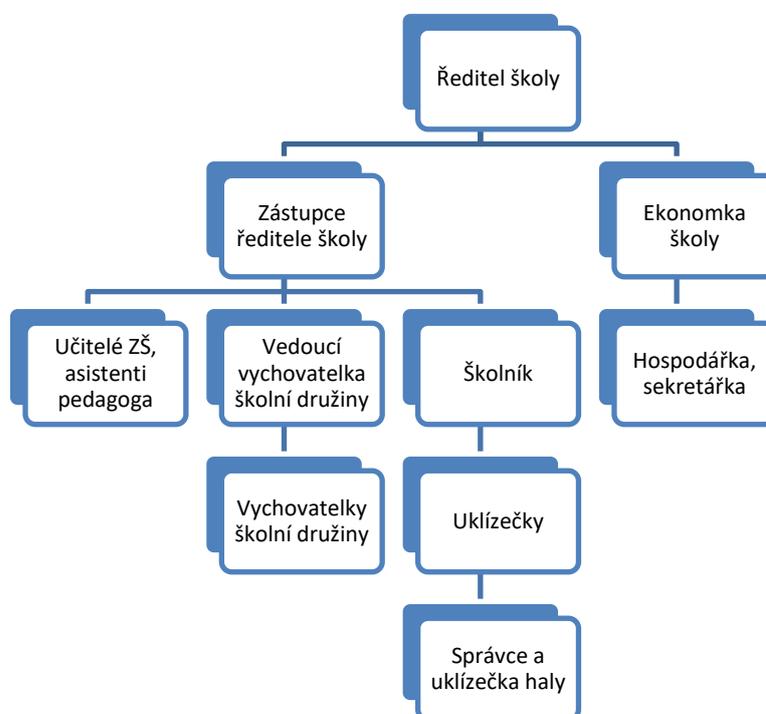
Ředitelka této spojené málotřídní základní školy a mateřské školy přímo řídí učitelku základní školy, vychovatelku školní družiny (úvazek 0,4465), vedoucí učitelku mateřské školy (úvazek 0,9), vedoucí školní jídelny (úvazek 0,4) a obě účetní. Účetní jsou v zaměstnaneckém poměru formou dohody o provedení práce. Vedoucí učitelka mateřské školy (úvazek 0,9) řídí učitelku mateřské školy (ta pracuje také na úvazek 0,9) a školnici, která pracuje rovněž jako uklízečka školy (úvazek 1). V kompetenci vedoucí učitelky mateřské školy je řízení provozu mateřské školy (jednání s rodiči, drobné nákupy). Vedoucí školní jídelny řídí kuchařku školní jídelny a vede celý provoz školní jídelny i provoz výdejny školní jídelny. Výdejna školní jídelny je pro mateřskou školu (mateřská škola a tedy i výdejna MŠ jsou umístěny ve druhé budově školy vzdálené od hlavní budovy školy cca 100 m). Ve škole dále pracuje jeden pracovník na dohodu o pracovní činnosti, jedná se o topiče, který je zaměstnán na dohodu v topném období (1 hodina týdně).

Organizační struktura konkrétní základní školy s osmi třídami základní školy (dva ročníky na prvním stupni jsou sloučeny do jedné třídy), třemi třídami mateřské školy, školní družinou a školní jídelnou:



V této plně organizované základní škole a mateřské škole ředitelka řídí ostatní vedoucí pracovníky školy a koordinuje jejich práci při zajišťování činností jednotlivých útvarů školy. Ostatními vedoucími pracovníky jsou zástupkyně ředitele pro první i druhý stupeň základní školy, vychovatelka školní družiny, školník, vedoucí školní jídelny, vedoucí učitelka mateřské školy a hospodářka. Vedoucí zaměstnanci jsou oprávněni řídit a kontrolovat práci podřízených pracovníků příslušného organizačního útvaru. Vedoucí pracovníci jednájí v rozsahu oprávnění stanovených v pracovní náplni. Zástupkyně ředitelky řídí a kontroluje práci učitelů 1. i 2. stupně ZŠ (celkem 9,81 úvazku + asistent pedagoga úvazek 0,75), vedoucí učitelky mateřské školy, vychovatelky školní družiny, vedoucí školní jídelny, školníka a hospodářky. Vedoucí učitelka mateřské školy řídí a kontroluje práci zaměstnanců mateřské školy (učitelky úvazek 5,25, školnice, uklízečka úvazek 1). Vychovatelka školní družiny řídí a kontroluje práci asistentky školní družiny (úvazek 0,25). Školník (úvazek 1) řídí a kontroluje práci dvou uklízeček školy (2 úvazky). Vedoucí školní jídelny (úvazek 0,5) řídí práci kuchařek školní jídelny (2,75 úvazku). Dále ve škole vykonávají pracovní činnost 2 pracovníci na dohody o pracovní činnosti: topič 7 hodin týdně (pouze cca 35 týdnů v roce – v době, kdy se ve škole topí), katechetka – výuka náboženství (1 hodina týdně v době školního roku).

Organizační struktura konkrétní základní školy, osmnáct tříd, součástí školy je školní družina:



V této rovněž plně organizované škole řídí přímo ředitel školy vedoucí pracovníky školy, kterými jsou zástupce ředitele a ekonomka školy. Tito vedoucí pracovníci se podílejí na plánování rozvoje školy, na přípravě, realizaci a hodnocení školního roku, dále na sledování čerpání a dodržování stanoveného rozpočtu školy. Zástupce ředitele školy řídí práci učitelů základní školy (25 pracovníků), práci asistentů pedagoga (5 pracovníků), vedoucí vychovatelky školní družiny a školníka. Vedoucí vychovatelka školní družiny řídí práci 4 vychovatelek školní družiny (dvě pedagogické pracovnice na pracovní smlouvu, dvě na dohodu o pracovní činnosti). Školník řídí a přiděluje práci uklízečkám školy a dále správci a uklízečce sportovní haly (5 pracovníků). Ekonomka školy řídí práci hospodářky a sekretářky. Výuku náboženství zajišťuje pracovník na dohodu o pracovní činnosti (3 hodiny týdně).

Již z těchto organizačních schémat škol je vidět rozdíl v řízení málotřídní školy a školy plně organizované. V málotřídní škole řediteli chybí střední management, zástupce ředitele, vedoucí školní družiny. Ředitel tudíž může pouze v omezené míře delegovat činnosti na své spolupracovníky – částečně na vedoucí učitelku v mateřské škole případně na vedoucí školní jídelny. V organizační struktuře nejsou vidět další pracovníci středního managementu plně organizované školy – metodik prevence, metodik ICT, případně vedoucí předmětových komisí.

5.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků

Jedná se o třetí sekvenční manažerskou funkci. „*Schopnosti, nadání a inteligence lidí se výrazně liší, a proto je nutné umístit správné lidi na správná pracovní místa a zajistit lidem odpovídající vzdělávání.*“ (Armstrong, 2015, s. 177)

Tato manažerská funkce spočívá ve schopnosti manažerů zajistit správný výběr vhodných spolupracovníků, jejich umístění na pracovní pozice podle profesních a kvalifikačních předpokladů, jejich objektivní hodnocení a zajištění jejich vzdělávání. Manažerská funkce výběr a rozmístění pracovníků v sobě zahrnuje především tyto okruhy:

- Plánování, zjišťování potřeby vhodných spolupracovníků (ředitel školy musí stanovit potřebu zaměstnanců pro budoucí činnost školy, musí navazovat na manažerskou funkci plánování).
- Zajištění, výběr a umístění vhodných spolupracovníků (volné pracovní místo může ředitel školy obsadit z vnitřních nebo z vnějších zdrojů). Vnitřní zdroje zaměstnanců – využití současných spolupracovníků, např. změnou jejich pracovní náplně, případně částečným využitím na další úkoly. Vnější zdroje pracovníků - zaměstnanci jiných organizací nebo absolventi škol.
- Hodnocení pracovníků (ředitel školy poskytuje hodnocenému pracovníkovi zpětnou vazbu).
- Postup, přesun, uvolnění.
- Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace.
- Systémy odměňování.

- Pracovní podmínky zaměstnanců a personální záležitosti.

(Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 105-110)

Nejdůležitější v organizaci jsou její lidé, jejich schopnosti a dovednosti. „*Schopní a motivovaní lidé jsou rozhodujícím zdrojem organizace, neboť schopnosti a motivace lidí určují výkon lidí a výkon lidí určuje výkon organizace.*“ (Šikýř, 2014, s. 20)

5.4 Vedení lidí

Jedná se o čtvrtou sekvenční manažerskou funkci, její náplní je umění vést spolupracovníky. „*Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků (lidí) je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.*“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 118)

Vedení lidí je způsob, jak vedoucí pracovníci vedou své podřízené, aby splnili stanovené úkoly, jak umějí vedoucí pracovníci udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy, řešit problémy, volit vhodný způsob komunikace a tím vším usměrňovat spolupracovníky. Smyslem vedení lidí je také podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého ducha pracovníků, motivovat pracovníky a dbát o jejich rozvoj, o udržování a zvyšování kvalifikace. Vedoucí pracovník musí mít všeobecný přehled, musí umět naslouchat a organizovat, musí podávat jasné informace svým spolupracovníkům a dodržovat rovný přístup ke svým spolupracovníkům, musí dbát o udržování a prohlubování kvalifikace pracovníků. Tradiční úloha vedení „*zabezpečit splnění příslušných pracovních úkolů*“ (Veber, 2014, s. 125) obsahuje řadu podkritérií – bezvadnost výsledků práce, dodržení stanovených termínů, respektování požadavků hospodárnosti a bezpečnosti práce apod. Ke klíčovým složkám náplně funkce vedení lidí řadíme především aktivizování, iniciování, motivování angažovanosti výkonných pracovníků a usilování o rozvoj pracovníků. Mnohé školy se v současné době potýkají s nedostatkem pedagogických pracovníků. Ve školách velmi často vyučují pedagogičtí pracovníci v důchodovém věku a ředitelé škol v některých

případech dlouhodobě hledají pedagogického pracovníka, který by do jejich školy nastoupil.

5.5 Kontrola

Kontrola je poslední manažerskou funkcí. Tato manažerská funkce souvisí s plánováním, při kontrole sledujeme, jestli nastaly odchylky při realizaci plánů a pokud ano, o jaké odchylky se jedná. „ *Kontrola (inspection) – kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.*“ (Veber a kol., 2014, s. 134)

Kontrola je neodmyslitelnou součástí řízení. Základní členění kontrolních procesů:

- Interní (vnitřní) kontrola - je realizována vnitřními strukturami organizace, v případě školy ředitelem školy nebo jím zmocněným pracovníkem, např. zástupce ředitele, vedoucí školní jídelny, vedoucí vychovatelka, vedoucí učitelka mateřské školy, ekonomka. V případě interní kontroly existuje pouze omezená možnost delegování kontrolní činnosti ředitele málotřídní školy na své podřízené.
- Externí kontrola - je realizována subjekty mimo organizaci, většinou se jedná o kontrolu právních předpisů, závazných pravidel a norem, ve škole mohou externí kontrolu provádět např. Česká školní inspekce, správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, zřizovatel, hygienická stanice, inspektorát bezpečnosti práce, finanční úřad. (Veber a kol., 2014, s. 136-137)

Ředitel málotřídní školy kontroluje především výchovně vzdělávací proces. Sleduje naplňování školního vzdělávacího programu, kontroluje dodržování klasifikačního řádu, školního řádu, vnitřních předpisů, rozvrhu hodin, kontroluje vedení dokumentace, kontroluje průběh a výsledky výchovně vzdělávacího procesu formou hospitací a poskytuje pedagogickým pracovníkům zpětnou vazbu. Na ředitele škol jsou v současné době kladeny velké nároky. Autonomie škol, povinnost tvorby školního vzdělávacího programu, neustále se měnící školské předpisy a značný nárůst administrativy zvyšují pracovní zátěž ředitelů českých škol. To dokládá i zpráva společnosti McKinsey & Company, podle níž ředitelé škol věnují řízení kvality výuky pouze pětinu své pracovní doby, přitom výuka je stěžejní

funkcí školy. „Většinu pracovní doby ředitelů zabírá provoz a administrativa, na zlepšování kvality výuky jim zbývá cca 20 % času.“ (Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení, 2010, s. 20).

Kromě kontroly pedagogického procesu kontroluje ředitel málotřídní školy veškeré činnosti, které jsou ve škole zabezpečovány – od pracovněprávních vztahů přes ekonomiku a provozní záležitosti školy. Jedná se především o kontrolu čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu (mzdová agenda, prostředky ONIV, čerpání FKSP, kontrolu DVPP), kontrolu provozních finančních prostředků (kontrola vedení účetnictví, účetní doklady, proplácení dodavatelských faktur), dále kontroluje práci pracovníků (odpovídá za odbornou způsobilost k výkonu práce, provádí prověrky BOZP, PO, kontroluje docházku pracovníků do zaměstnání), kontroluje úplatu za předškolní vzdělávání, úplatu za školní družinu apod.

6 Vzdělávání pracovníků škol

V dnešní moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Každý člověk, který chce uspět na trhu práce, musí neustále své znalosti a dovednosti rozšiřovat a prohlubovat. „*Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (Šikýř, 2014, s. 124) Již dávno neplatí, že člověk si po dobu své pracovní kariéry vystačil s tím, co se naučil ve škole a při přípravě na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotní nutností. Lidé musí být flexibilní, být připraveni na změnu. To platí i ve školství. Např. je nutné, aby i pedagogičtí pracovníci byli schopni pružně reagovat na rozvoj techniky využívané ve škole, aby se stále zdokonalovali v jejím používání.

Podpora profesního rozvoje pedagogů patří k důležitým řídicím úkolům vedení školy, které o odborný růst pedagogického sboru nejčastěji pečuje prostřednictvím různých forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. „*Ředitel školy je rozhodujícím faktorem v otázce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, rozhoduje o účasti na vzdělávacích akcích, o financích.*“ (Trojan, 2014, s. 34) Ředitel školy by se měl snažit umožnit každému svému podřízenému co největší rozvoj. Schopní a vzdělaní pedagogičtí pracovníci zajistí prosperitu školy.

Vzhledem ke změnám v charakteru práce se vzdělávání stává celoživotním procesem, „*je více zaměřeno na formování osobnosti pracovníka a na získávání takových dovedností, které usnadňují jeho sociální interakce.*“ (Veber, 2014, s. 170)

Dle Trojanové vzdělávání a rozvoj pracovníků ve školství zahrnuje čtyři fáze:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb – ředitel školy zvažuje požadavky z hlediska potřeb školy (především realizace školního vzdělávacího programu) i z hlediska studijních zájmů jednotlivého pedagogického pracovníka
2. Sestavení plánu vzdělávání – ve školství se jedná o plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na základě platné legislativy
3. Realizace vzdělávání – další vzdělávání pedagogických pracovníků lze rozdělit na:

- samostudium - ve školním roce náleží pedagogickému pracovníkovi 12 pracovních dnů k samostudiu, dobu čerpání určuje ředitel školy
- institucionální vzdělávání – studium ke splnění kvalifikačních předpokladů (např. studium pro asistenty pedagoga), studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů (např. studium pro výchovné poradce), studium k prohlubování odborné kvalifikace (průběžné vzdělávání dle aktuální nabídky)

4. Vyhodnocení vzdělávání – např. formou hodnotícího dotazníku vzdělávací akce (Trojanová, 2014a, s. 51 – 56).

Školám se nabízí množství kursů a vzdělávacích akcí. V současné době je organizováno mnoho vzdělávacích akcí, které jsou pro školy pořádány zdarma ať už díky nejrůznějším dotačním programům i možnostem v rámci MAP. Ovšem na malých školách jsou velmi omezené rozpočtové možnosti školy, nejedná se pouze o vynaložené finanční prostředky na vlastní vzdělávání, ale je nutné uhradit také náklady na cestovné a především náklady na zástup dalšího pedagogického pracovníka. Na málotřídních školách je problematické zajistit zástup za pedagogického pracovníka, který se účastní vzdělávání. Ředitel školy má často problém zajistit jiného pedagogického pracovníka, který by byl ochoten dojíždět do školy na zástup, a na mnohých školách není další pedagogický pracovník, který může zastoupit vzdělávajícího se kolegu.

Velkou příležitostí pro školy v současné době je využití finančních prostředků v rámci výzev z Operačního programu věda, výzkum, vzdělávání (OP VVV). Zvyšování profesní kvalifikace pedagogických pracovníků a jejich rozvoj je jednou z priorit OP VVV. V souladu se Strategií 2020 je prioritní osa 3 OP VVV postavena na základní tezi, že klíčovým článkem kvality škol jsou motivovaní a kompetentní učitelé a ředitelé.

Jak vyplývá z výzkumného šetření, ředitelům škol v nabídce chybí především dostupná možnost vzdělávání, protože vhodná školení jsou pro ředitele škol z Vysočiny příliš daleko, např. v Praze, v Českých Budějovicích.

Ve své studii „Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky“ se autor zabývá současným systémem vzdělávání vedoucích

pracovníků ve školství. Získaná data naznačují vzrůst zájmu ředitelů škol o vzdělávání v oblasti personalistiky a pedagogického vedení. (Trojan, 2011)

7 Výzkumné šetření

7.1 Výzkumný problém

V této bakalářské práci se zabývám specifiky řízení málotřídní školy, tedy deskriptivním výzkumným problémem. „*Deskriptivní (popisné) výzkumné problémy obyčejně hledají odpověď na otázku „jaké to je“? Deskriptivní výzkumný problém zjišťuje a popisuje situaci, stav nebo výskyt určitého jevu. Při takovém výzkumu se obyčejně používá jako výzkumná metoda pozorování, škálování, dotazník nebo interview.*“ (Gavora, 2000, s. 26) Cílem práce bylo zjistit rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných škol a zmapovat vzdělávací potřeby ředitelů málotřídních škol.

7.2 Technika sběru dat

Sběr dat byl proveden formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno elektronickou formou dotazníku. Gavora definuje dotazník jako „*způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.*“ (Gavora, 2000, s. 99) Dotazník je soustava předem připravených otázek, na které dotazovaná osoba (respondent) písemně odpovídá. Výhodou elektronických dotazníků je pokrytí velkého vzorku respondentů v krátkém časovém období, je zachována jejich anonymita, získaná data jsou již v elektronické podobě a mohou být ihned vyhodnocena. U dotazníku mé bakalářské práce to bylo o to složitější, že jsem musela vyhodnotit zvlášť odpovědi ředitelů málotřídních škol a zvlášť odpovědi ředitelů plně organizovaných škol. V tom spočívala náročnost vyhodnocení došlých dotazníků a jejich zpracování.

Bakalářská práce na téma „Specifika řízení málotřídní školy“ měla za cíl zjistit rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných základních škol v okrese Žďár nad Sázavou v Kraji Vysočina. V souladu s tímto cílem byly stanoveny výzkumné otázky:

V čem spočívají hlavní rozdíly v řídicích činnostech ředitelů málotřídních škol oproti ředitelům plně organizovaných škol?

Jaké nejčastější personální činnosti ředitelů málotřídních škol řeší?

Jakou formu vzdělávání a v jaké oblasti řízení školy by ředitelé málotřídních škol uvítali?

7.3 Stanovení výběrového souboru respondentů

Šetření bakalářské práce bylo zaměřeno na základní školy. V Kraji Vysočina bylo ve školním roce 2016/17 celkově 263 škol, z toho 118 škol málotřídních, ostatní jsou školy plně organizované (Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Kraji Vysočina za školní rok 2016/2017 a kalendářní rok 2017). Dotazníkové šetření bylo směřováno k ředitelům obou typů základních škol, tzn. k ředitelům málotřídních i plně organizovaných základních škol.

Základním výběrovým souborem byly základní školy v okrese Žďár nad Sázavou v Kraji Vysočina. Dotazníky byly zaslány na 70 základních škol (jedná se o 38 škol s prvním až pátým ročníkem a 32 škol s prvním až devátým ročníkem) v okrese Žďár nad Sázavou, který nyní tvoří 4 obce s rozšířenou působností, a to Bystřice nad Pernštejnem, Nové Město na Moravě, Velké Meziříčí a Žďár nad Sázavou. Pro školy v okrese Žďár nad Sázavou jsem se rozhodla z důvodu, že ve Žďáře nad Sázavou žiji a pracuji a problematika základních škol je mi blízká. Od začátku své profesní dráhy pracuji ve školství – ve školské správě. Pracovala jsem na školském úřadě, nyní pracuji jako ekonomka na odboru školství městského úřadu a ve své pracovní náplni mám právě školy mateřské, málotřídní i školy plně organizované z oblasti obce s rozšířenou působností. Se školami v rámci obce s rozšířenou působností spolupracuji a není pro mne těžké navázat s nimi kontakt.

7.4 Tvorba dotazníku

Dotazník jsem sestavovala s vědomím, že chci o práci ředitelů škol zjistit co nejvíce informací, otázek bylo ovšem mnoho, proto jsem jejich počet zredukovala. Dotazník jsem poté odeslala jednomu řediteli plně organizované školy a jedné ředitelce málotřídní školy ke konzultaci. Po této pilotáži jsem ještě upravila dvě otázky. Následně jsem požádala kolegyně z obcí s rozšířenou působností (ORP) v okrese Žďár nad Sázavou, zda by odkaz na dotazník odeslaly na školy ve svém správním obvodu a požádaly mým jménem ředitele škol o jejich vyplnění. Sama jsem odkaz na dotazník odeslala na 20 škol

v rámci obce s rozšířenou působností Žďár nad Sázavou. Celkově se jednalo v okrese Žďár nad Sázavou o 38 málotřídních škol a 32 škol plně organizovaných. (ORP Bystřice nad Pernštejnem – 10 škol málotřídních, 5 škol plně organizovaných, ORP Nové Město na Moravě – 9 škol málotřídních, 5 škol plně organizovaných, ORP Velké Meziříčí 11 škol málotřídních, 10 škol plně organizovaných, ORP Žďár nad Sázavou 8 málotřídních škol, 12 plně organizovaných škol). V okrese Žďár nad Sázavou je tedy 38 škol málotřídních (54,3 %) a 32 škol plně organizovaných (45,7 %).

V úvodní části dotazníku jsem se představila, vysvětlila důvod zaslání dotazníku, ředitel školy požádala o jeho vyplnění a poděkovala za spolupráci. V první části dotazníku jsou jednodušší otázky, např. zda je škola, kterou ředitel řídí, málotřídní, či plně organizovaná, kolik let je ředitel školy ve své funkci apod. V další části jsou otázky s možností odpovědi ano, spíše ano, ne, spíše ne, dalšími jsou otázky otevřené, kdy je respondent požádán o vlastní odpověď.

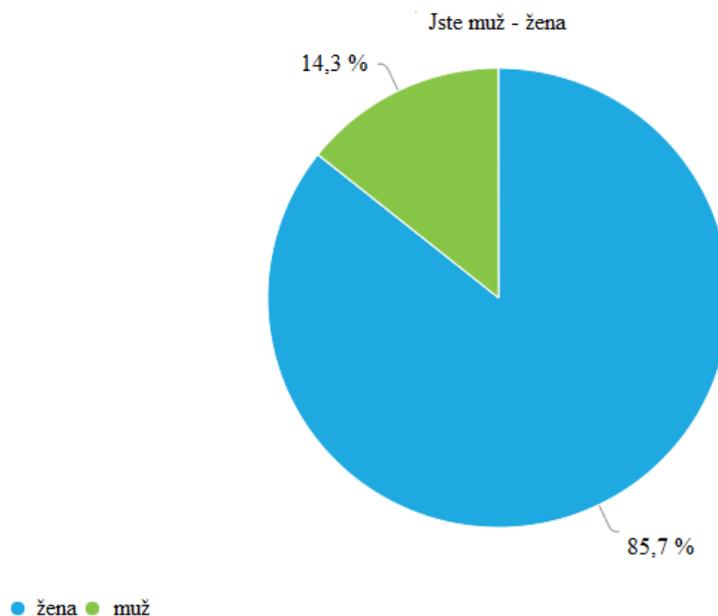
Po sestavení otázek do dotazníku jsem na doporučení vytvořila dotazník v aplikaci Survio. Tato online aplikace je uživatelsky jednoduchá, nenáročná při tvorbě i vyhodnocení dotazníku. Základní verze je poskytována bezplatně, ale některé další aplikace jsou zpoplatněny. Při zpracování odpovědí z dotazníku jsem potřebovala vyhodnotit zvlášť málotřídní školy a zvlášť školy plně organizované. Proto jsem si vytvořila dva „filtry“, jedním byl „filtr“ obsahující pouze školy málotřídní a druhý „filtr“ tvořený školami plně organizovanými.

V aplikaci Survio bylo vyplněno 34 dotazníků, 1 dotazník musel být pro neúplnost z výzkumu vyřazen. Bylo tedy pracováno se 33 dotazníky, z toho 14 vyplnili ředitelé málotřídních škol a 19 dotazníků ředitelé škol plně organizovaných. Celková návratnost vyjádřená v procentní výši činí 48,6 %. Návratnost dotazníků z málotřídních škol je na úrovni 41,2 % a návratnost dotazníků z plně organizovaných škol činí 55,9 % (zbývající 1 neúplný dotazník činí v tomto vzorku 2,9 %).

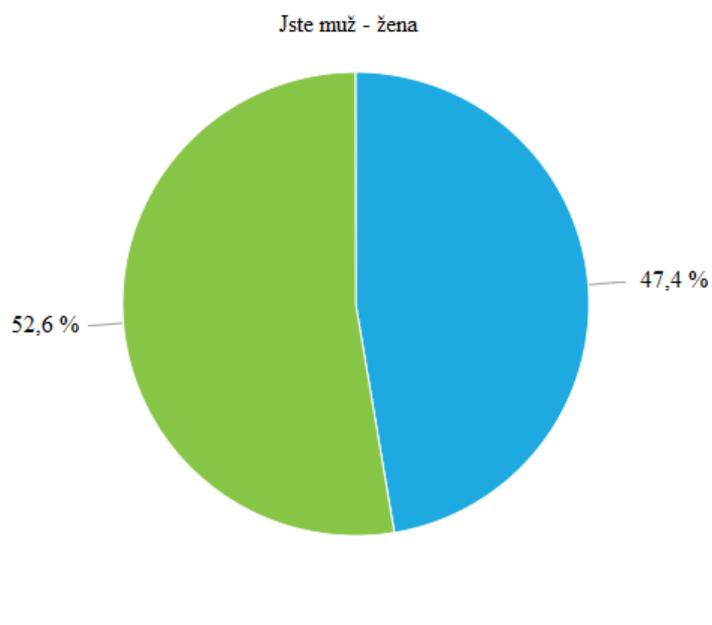
7.5 Výsledky výzkumného šetření

1) Jste muž – žena

Málotřídky:



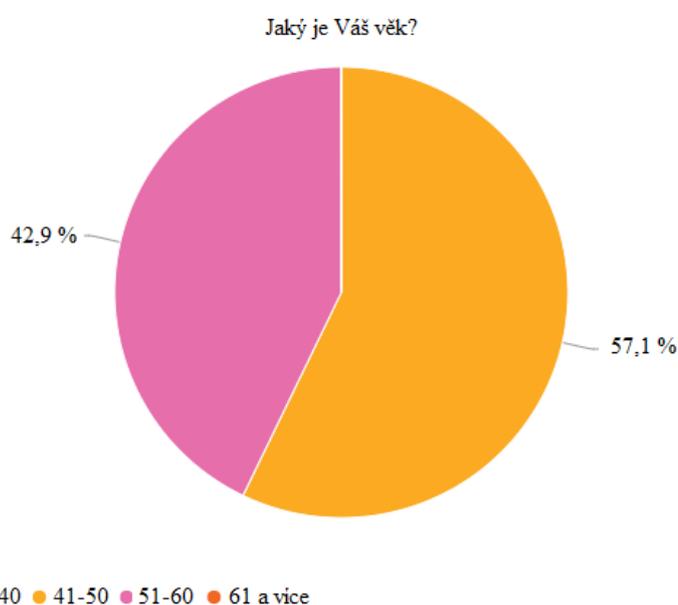
Plně organizované:



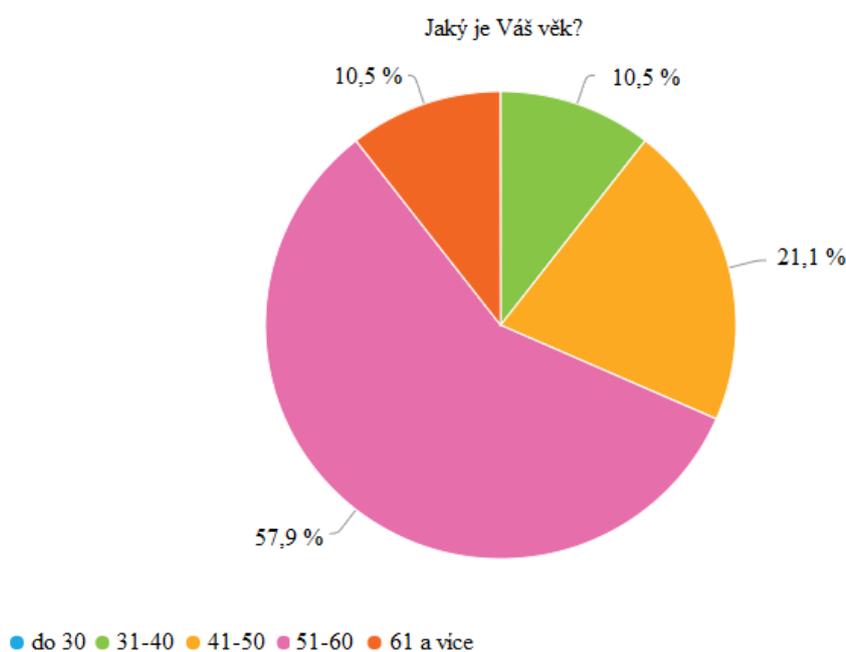
Vyhodnocení: U málotřídních škol jsou ředitelkami většinou ženy (85,7%). U plně organizovaných škol je podíl ředitelů a ředitelky téměř stejný. Mezi respondenty z plně organizovaných škol je 52,6 % mužů a 47,4 % žen. Málotřídní školy řídí zejména ženy, u škol plně organizovaných je rozdělení dle pohlaví téměř stejné, ale také mírně převažují ženy.

2) Jaký je Váš věk?

Málotřídky:



Plně organizované:

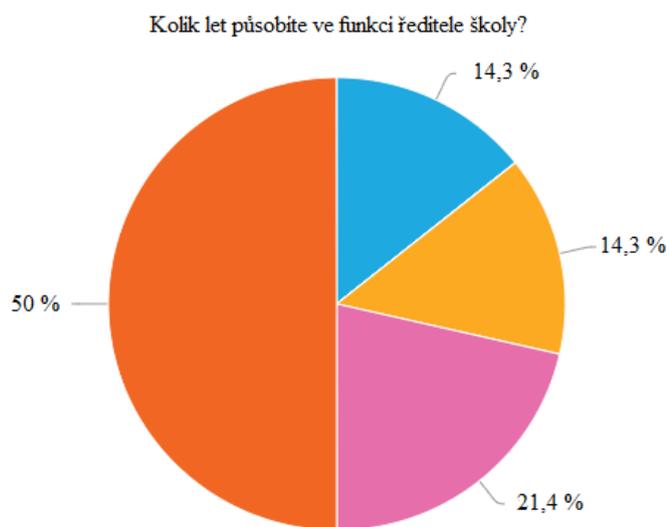


Vyhodnocení: Ani u jednoho typu školy se nevyskytuje respondent, který by byl ředitelem mladším třiceti let. U málotřídek jsou respondenti rozděleni pouze ve dvou věkových skupinách a to 41 až 50 let, které zastupuje 42,9 %, a poté kategorie 51 až 60 let, které zastupuje 42,9 % respondentů. I u plně organizovaných škol je nejvíce respondentů z věkové kategorie 51 až 60 let (57,9 %). Druhou nejčastější kategorií je 41 až 50 let

(21,1 %). Lze říci, že nejvíce respondentů (ředitelů málotřídních i plně organizovaných škol) je ve věku 41 – 60 let.

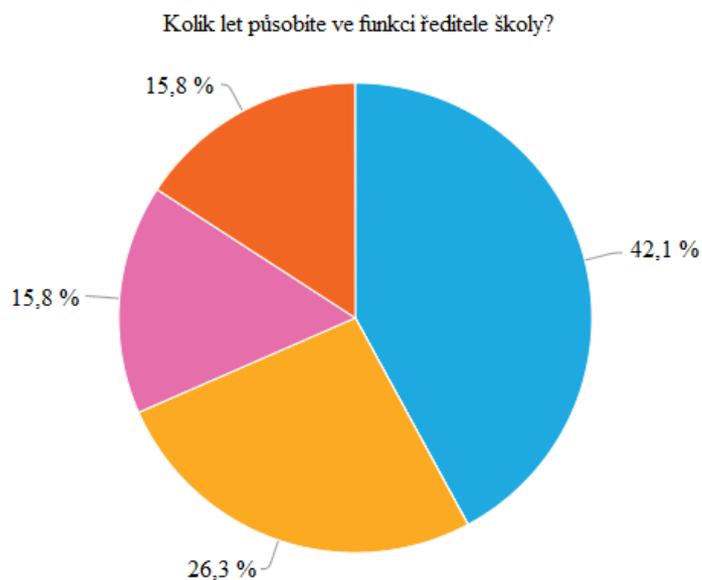
3) Kolik let působíte ve funkci ředitele školy?

Málotřídky:



● 0-5 ● 5-10 ● 10-15 ● 15-20 ● 20 a více

Plně organizované:

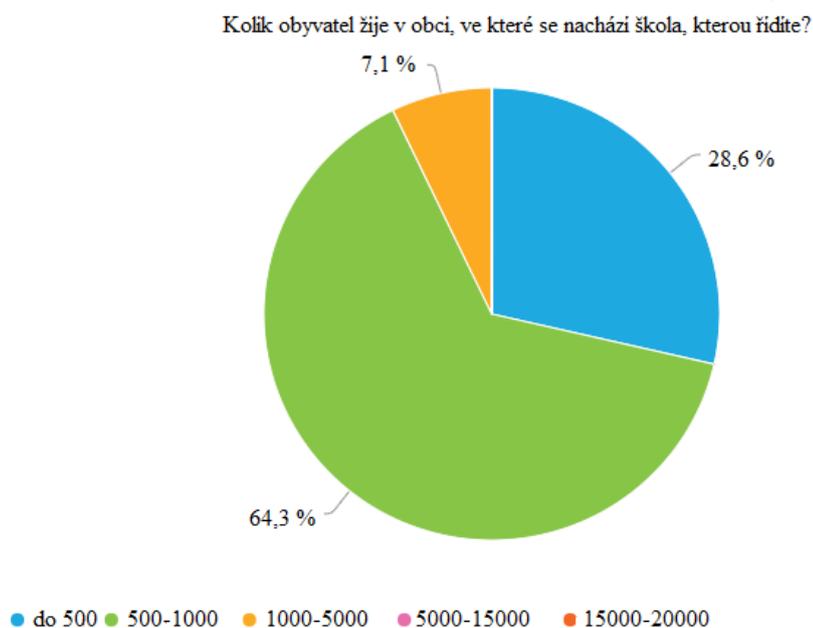


● 0-5 ● 5-10 ● 10-15 ● 15-20 ● 20 a více

Vyhodnocení: V počtu let ve funkci ředitele se málotřídní a plně organizované školy zcela liší. Málotřídní školy řídí zejména ředitelé, kteří jsou ve funkci 20 a více let, což zastupuje 50 % respondentů. Druhou nejčastější skupinou je 15 – 20 let ve funkci ředitele (21,4 %). Málotřídní školy vedou ve většině případů ředitelé, kteří se této práci věnují mnoho let. Jsou této práci i přes všechny problémy „věrni“. Naopak u plně organizovaných škol je největší zastoupení respondentů v kategorii 0 – 5 let ve funkci ředitele (42,1 %). U obou typů škol je patrné, že jsou ředitelé ve funkci do pěti let a pak nastává skok, kdy jsou ve funkci ředitele více než 10 let. U málotřídek převažují respondenti, kteří jsou ve funkci více než 20 let a u plně organizovaných ti, co jsou ve funkci do pěti let.

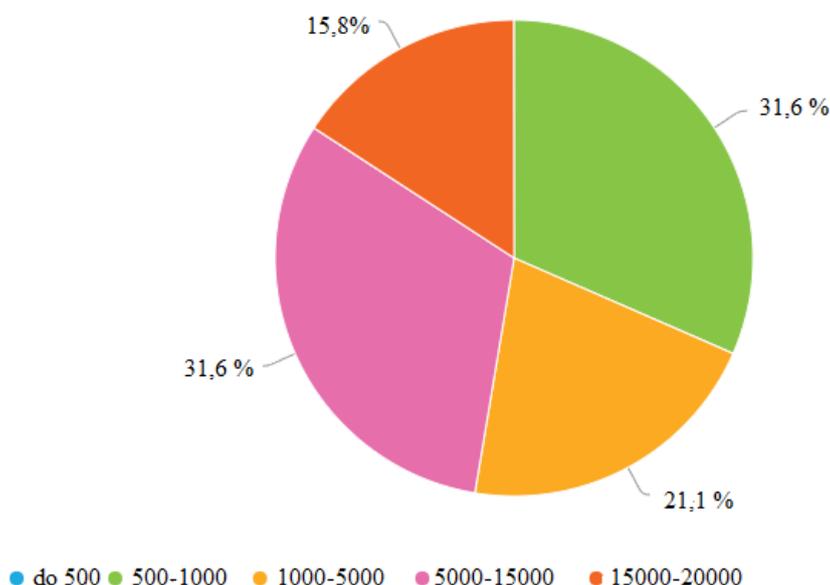
4) Kolik obyvatel žije v obci, ve které se nachází škola, kterou řídíte?

Málotřídky:



Plně organizované:

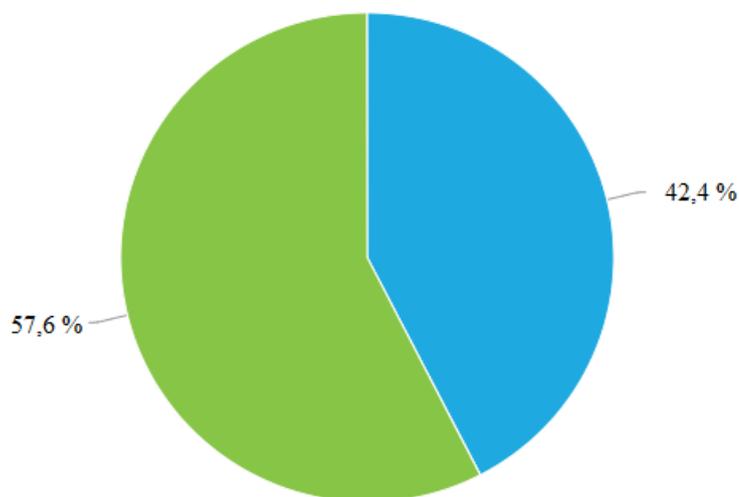
Kolik obyvatel žije v obci, ve které se nachází škola, kterou řídíte?



Vyhodnocení: Málotřídní školy se nacházejí v menších obcích, největší podíl (64,3 %) zastupují obce velikosti 500 – 1 000 obyvatel. Druhou nejpočetnější skupinou jsou obce do 500 obyvatel (28,6 %). Málotřídní školy se tedy nacházejí v malých obcích. Naopak rozložení plně organizovaných škol dle velikosti obce je více pestré. Největší podíly ve stejném procentuálním vyjádření tvoří obce 500 – 1 000 obyvatel (31,6 %) a obce ve velikosti 5 000 – 15 000 obyvatel (31,6%). Celkově mají plně organizované školy zastoupení v obcích podle počtu obyvatel od 500 do 25 000. Žádná plně organizovaná škola se nenachází v obci do 500 obyvatel. Málotřídní školy se naopak nacházejí zejména v malých obcích, hlavně do velikosti 1 000 obyvatel.

5) Je škola, kterou řídíte, málotřídní či plně organizovaná?

Je škola, kterou řídíte:



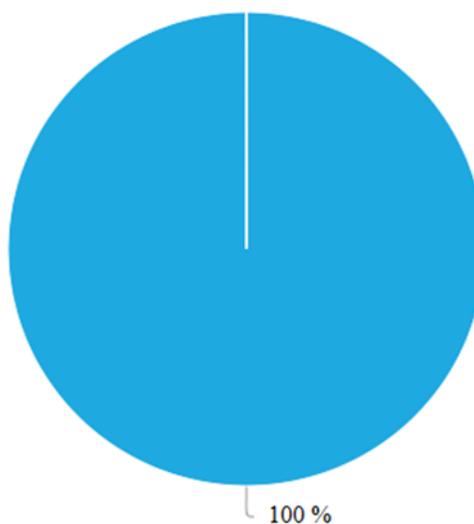
● s 1. - 5. ročníkem (malotřídní) ● s 1. - 9. ročníkem (plně organizovaná)

Vyhodnocení: Mezi respondenty se nachází nadpoloviční většina ředitelů z plně organizovaných škol (57,6 %). Ředitele škol z málotřídek zastupuje v mém vzorku 14 respondentů a ředitele z plně organizovaných škol zastupuje 19 respondentů.

6) Spojujete ročníky prvního stupně základní školy do tříd (např. 1. a 3. ročník ZŠ tvoří jednu třídu)?

Málotřídky:

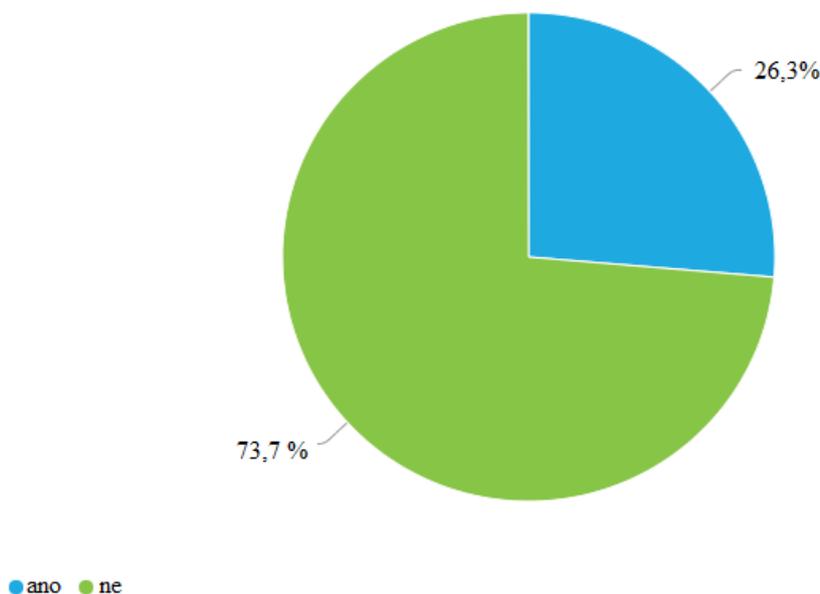
Spojíte ročníky prvního stupně základní školy do tříd (např. 1. - 3. ročník ZŠ tvoří jednu třídu)



● ano ● ne

Plně organizované:

Spojíte ročníky prvního stupně základní školy do tříd (např. 1. - 3. ročník ZŠ tvoří jednu třídu)



Vyhodnocení: Veškeré málotřídní školy z mého vzorku spojují ročníky prvního stupně základní školy do tříd. Naopak u plně organizovaných škol spojuje ročníky prvního stupně do tříd pouze 26,3 % škol. Pro málotřídky je tedy typické, že se ročníky prvního stupně spojují do tříd.

7) Je součástí Vaší základní školy také MŠ, ŠD, ŠJ (příp. výdejna ŠJ)? Pokud ano, uveďte počet dětí, žáků, strážníků jednotlivých součástí školy. (V případě, že nemáte uvedenou součást školy, uveďte 0.)

Školy málotřídní:

Se ŠD, MŠ, ŠJ	10x
S MŠ, ŠJ	1x
Se ŠD, ŠJ	1x
Se ŠD	2x

Plně organizované:

Se ŠD, MŠ, ŠJ	9x
Se ŠD, ŠJ	10x

Vyhodnocení: Školy málotřídní jsou v mém vzorku rozděleny do čtyř kategorií. Škol, jejichž součástí je i školní družina, mateřská škola a školní jídelna, se v mém vzorku málotřídních škol vyskytují v počtu 10, což je většina. Pouze jedna škola má součástí mateřskou školu a školní jídelnu. Dvě málotřídní školy mají pouze školní družinu. Jen jedna škola má součástí školní družinu a školní jídelnu.

Plně organizované školy zastávají pouze dvě kategorie, a to školy, jejichž součástí je školní družina, mateřská škola a školní jídelna, kterých je v mém vzorku devět. Druhou kategorií jsou školy, jejichž součástí je pouze školní družina a školní jídelna, kterých je ve vzorku deset, tedy více než polovina plně organizovaných škol nemá součástí školy mateřskou školu. Pro oba typy škol, školy málotřídní i školy plně organizované, je typickou součástí i školní družina, mateřská škola a školní jídelna. Pro plně organizované školy, jsou také typickými součástmi pouze školní družina a školní jídelna.

Málotřídní základní školy uvádějí počty žáků v základní škole od 16 do 69 (16, 18, 23, 27, 28, 30 uvedeno 2x, 34 uvedeno 2x, 41, 55, 57 a 69). V součásti mateřská škola uvádějí počty dětí od 16 do 52, pouze tři ze 14 vykazujících málotřídních škol nemají součástí školy mateřskou školu. V součásti školní družina uvádějí počty žáků od 15 do 40.

Plně organizované školy uvádějí počty žáků v základní škole od 114 do 870 (114, 131, 141, 147, 149, 150, 151, 212, 220, 248 uvedeno 2x, 249, 347, 390, 393, 478, 600 uvedeno 2x, 870). V součásti mateřská škola uvádějí počty dětí od 35 do 100, deset škol z vykazujících plně organizovaných škol nemá součástí školy mateřskou školu. V součásti školní družina uvádějí počty žáků od 30 do 200.

8) Kolik fyzických pracovníků/pracovnic má Vaše škola (včetně pracovníků/pracovnic na dohody)?

Málotřídky:

Pedagogických

3 – 2x 4 5 – 5x 6 – 2x 7 8 9 12

Nepedagogických:

0 1 2 – 6x 3 – 2x 5 – 3x 6

Plně organizované:

Pedagogických

0 2 16 – 2x 18 19 20 22 – 2x
24 26 28 34 – 2x 48 51 – 2x 60

Nepedagogických

0 2 4 7 8 9 – 2x 10
11 – 2x 12 – 2x 13 14 17 – 2x 19 – 2x 20

Vyhodnocení: Počet pedagogických pracovníků u málotřídních škol se pohybuje od 3 do 12 pracovníků. Nejčastěji jich mají málotřídní školy 5 – 6. Naopak u plně organizovaných škol se počet pedagogických pracovníků pohybuje mezi 16 – 60 pracovníky. Jedna plně organizovaná škola uvedla v dotazníku počet pedagogických pracovníků 0 a jedna pouze 2, což neodpovídá skutečnosti, tyto údaje nejsou relevantní.

Nepedagogických pracovníků uvádějí málotřídní školy v rozmezí 0 – 6 pracovníků. Plně organizované školy vykazují počet nepedagogických pracovníků od 0 – 20 pracovníků. (V případě, že školy vykazují 0 nepedagogických pracovníků, je možné, že pracovní činnost nepedagogického pracovníka má v pracovní náplni částečně zahrnutou pracovník

pedagogický.) U počtu nepedagogických pracovníků vždy záleží na skutečnosti, zda je součástí školy školní jídelna, ve které pracují pouze nepedagogičtí pracovníci.

9) Máte ve škole kromě mzdové účetní a finanční účetní i hospodářku, případně administrativní pracovníci?

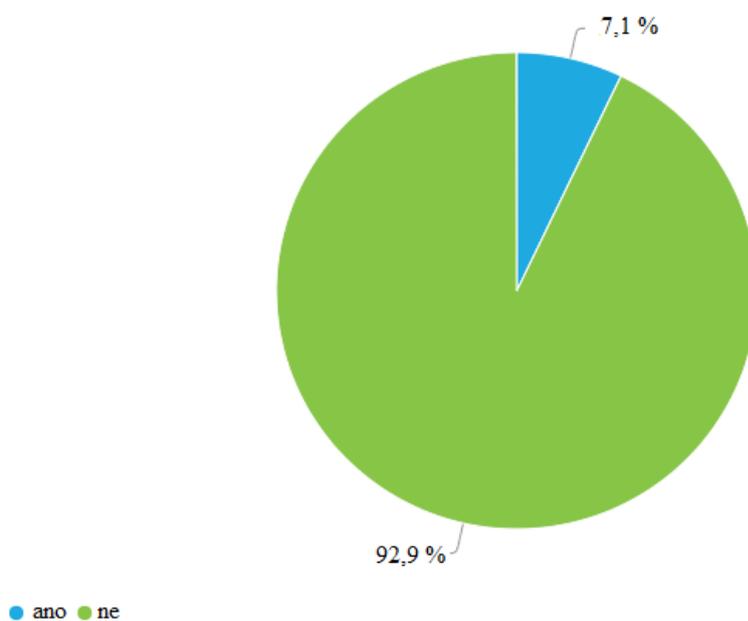
Málotřídky:		Plně organizované:	
Ne	8x	Ne	4x
FÚ a hospodářka - externě	1x	Hospodářka 1,0 úv.	4x
Hospodářka – externě	1x	Ekonomka (MÚ + FÚ)	2x
Hospodářka 30 h/měsíčně	1x	Mzdová účetní 1,0 úv.	2x
MÚ a FÚ – externě	1x	Sekretářka 1,0 úv.	2x
Finanční účetní - externě	1x	Spojená funkce 1,0 úv.	1x
Hospodářka 0,5 úv.	1x	Hospodářka úv. 0,3, 0,5, 0,75	1x
		Ekonomka 0,625 úv.	1x

Vyhodnocení: Málotřídní školy v 8 případech (nadpoloviční většina) nemají žádnou hospodářku ani sekretářku. V pěti případech si škola externě sjednává pracovnice účetní a hospodářky. Žádný ředitel málotřídní školy neuvedl, že na jejich škole působí sekretářka. Pouze v jednom případě na málotřídní škole pracuje hospodářka, a to na poloviční úvazek. Pouze 4 plně organizované školy nemají hospodářku či sekretářku. Na čtyřech plně organizovaných školách pracuje hospodářka s plným úvazkem. Na dalších třech školách je zaměstnána hospodářka s úvazkem tříčtvrtěním nebo menším. Ve dvou případech mají školy sekretářku na plný úvazek. Činnosti hospodářek případně sekretářek jsou na plně organizovaných školách většinou vykonávány jako funkce „spojené“, kdy např. mzdová účetní vykonává činnosti sekretářky a hospodářky (část úvazku tvoří pracovní náplň účetní a část pracovní náplň sekretářky či hospodářky).

10) Máte ve své škole jmenovaného statutárního zástupce/zástupkyni ředitele školy, který/á Vás zastupuje v případě Vaší nepřítomnosti?

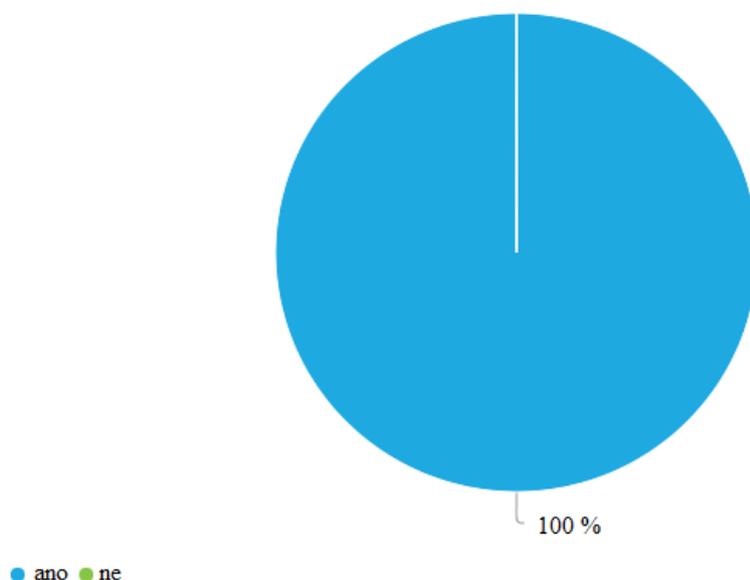
Málotřídky:

Máte ve své škole jmenovaného statutárního zástupce/zástupkyni ředitele školy, který/á Vás zastupuje v případě Vaší nepřítomnosti?



Plně organizované:

Máte ve své škole jmenovaného statutárního zástupce/zástupkyni ředitele školy, který/á Vás zastupuje v případě Vaší nepřítomnosti?



Vyhodnocení: Pouze 7,1 % ředitelů málotřídek má jmenovaného svého statutárního zástupce, což v mém vzorku představuje jednu školu. Naprosto jiná situace je u škol plně organizovaných, kde mají všichni ředitelé těchto škol jmenovaného svého statutárního zástupce.

11) Delegujete některé z níže uvedených činností na své spolupracovníky?

Málotřídky:

	ano	ne	částečně
evidence žáků	1	10	3
evidence úrazů	2	7	5
evidence a vydávání OOPP	3	10	1
tvorba plánu DVPP	0	9	5
tvorba rozvrhu hodin	2	9	3
suplování	2	10	2
vedení pokladny	4	10	0

úhrada faktur	4	8	2
mzdová agenda	5	9	0
komunikace s dodavateli	3	5	6

Plně organizované:

	ano	ne	částečně
evidence žáků	8	4	7
evidence úrazů	13	2	4
evidence a vydávání OOPP	15	2	2
tvorba plánu DVPP	2	11	6
tvorba rozvrhu hodin	8	1	10
suplování	17	1	1
vedení pokladny	18	1	0
úhrada faktur	18	0	1
mzdová agenda	15	0	4
komunikace s dodavateli	4	1	14

Vyhodnocení: Jen málo ředitelů málotřídních škol deleguje vybrané činnosti na své spolupracovníky. Je patrné, že ředitelé málotřídních škol ve většině případů vedou i mzdovou agendu a pokladnu. Naopak u plně organizovaných škol je to naprostá většina ředitelů, která deleguje vybrané činnosti na své spolupracovníky. Výjimkou je tvorba plánu DVPP, kde deleguje tuto činnost na své spolupracovníky menší podíl ředitelů.

12) Pokud jste v předchozí otázce uvedli u některé možnosti odpověď "ano" případně "částečně", uveďte, prosím, na koho tuto činnost delegujete (např. evidence žáků - zástupce ředitele, komunikace s dodavateli - vedoucí školní jídelny), u činností, které na nikoho nedelegujete, napište "ne".

Málotřídky:

Evidenze žáků:

Ne	10x
Učitelé	1x
Třídní učitelé	2x
Vedoucí učitelka MŠ	1x

Evidenze úrazů:

Ne	7x
Vedoucí učitelka MŠ	3x
Třídní učitelé	2x
Učitelé	2x

Evidenze a vydávání OPPP:

Ne	10x
Hospodárka	2x
Vedoucí učitelka MŠ	1x
Vedoucí ŠJ	1x

Plně organizované:

Evidenze žáků:

Zástupce ředitele	9x
Ne	4x
Pracovník ICT	2x
Pověřený pracovník	2x
Sekretářka	2x
Třídní učitelé	1x
Vedoucí vychovatelka	1x

Zástupce ředitele	5x
Učitelé	5x
Sekretářka	3x
Ne	2x
Mzdová účetní	1x
Učitelé TV	1x

Školník	7x
Vedoucí ŠJ	4x
Zástupce ředitele	3x
Sekretářka	3x
Ne	2x
Ekonomka	2x
Vedoucí učitelka MŠ	2x

		Mzdová účetní	1x
		Učitelé	1x
		Hospodárka	1x
Tvorba plánu DVPP:			
Ne	9x	Ne	11x
Společně s učiteli	3x	Zástupce ředitele	5x
Vedoucí učitelka MŠ	2x	Učitelé	4x
Tvorba rozvrhu hodin:			
Ne	9x	Zástupce ředitele	17x
Třídní učitelé	2x	Ne	1x
Učitelé	3x	ICT metodik	1x
Suplování:			
Ne	10x	Zástupce ředitele	18x
Učitelé	3x	Ne	1x
Třídní učitelé	1x		
Vedení pokladny:			
Ne	10x	Sekretářka	5x
Hospodárka	2x	Ekonomka	4x
Účetní	1x	Hospodárka	4x
Vedoucí učitelka MŠ	1x	Účetní	3x
		Vedoucí ŠJ	3x
		Zástupce ředitele	1x

		Ne	1x
Úhrada faktur:			
Ne	8x	Ekonom	9x
Hospodářka	2x	Účetní	5x
Účetní	2x	Hospodářka	2x
Externě	1x	Sekretářka	2x
Vedoucí ŠJ	1x	Vedoucí ŠJ	1x

Mzdová agenda:

Ne	8x	Ekonom	9x
Externě	3x	Mzdová účetní	8x
Účetní	2x	Zástupce ředitele	2x
Hospodářka	1x		

Komunikace s dodavateli:

Vedoucí ŠJ	7x	Vedoucí ŠJ	9x
Ne	5x	Ekonomka	6x
Hospodářka	2x	Zástupce ředitele	4x
Školník	1x	Školník	4x
Vedoucí učitelka MŠ	1x	Sekretářka	3x
		Účetní	3x
		Hospodářka	1x
		Vedoucí úseků	1x
		Ne	1x

Vyhodnocení: U málotřídních škol v nadpoloviční většině odpovědí ředitelé konkrétní činnosti nedelegují na své kolegy. Naopak ředitelé plně organizovaných škol delegují téměř všechny činnosti na své kolegy.

Ve většině případů ředitelé málotřídních škol nedelegují evidenci žáků na své kolegy, ale pokud ano, jsou to učitelé školy. V plně organizovaných školách nejčastěji, v devíti případech mého vzorku, ředitelé delegují evidenci žáků na zástupce ředitele. Pokud ředitelé málotřídních škol delegují evidenci úrazů, tak na učitele a vedoucí učitelku MŠ. Ředitelé plně organizovaných škol delegují evidenci úrazů nejčastěji na zástupce ředitele, učitele anebo sekretářku. Evidence a vydávání OOPP není též v málotřídních školách téměř na nikoho delegována, pokud ano, tak na hospodářku ve dvou případech, 1x na vedoucí učitelku MŠ a 1x na vedoucí ŠJ. Naopak v plně organizovaných školách evidenci a vydávání OOPP ředitel deleguje nejčastěji na školníka nebo vedoucí ŠJ. Ani tvorba DVPP není často delegovanou činností v málotřídních školách a pokud je, tak je vypracována společně s kolegy učiteli. Tvorba plánu DVPP se v plně organizovaných školách také téměř nedeleguje a pokud ano, tak na učitele nebo zástupce ředitele. Tvorbu rozvrhu hodin ředitelé v málotřídních školách také většinou nedelegují, a když ano, tak se na jeho tvorbě v jednotlivých případech podílejí učitelé a třídní učitelé. U plně organizovaných škol je tvorba rozvrhu hodin delegována téměř ve všech případech na zástupce ředitele (17 odpovědí z 19). Málotřídní školy nedelegují tvorbu suplování na své kolegy a v malém množství případů na své kolegy učitele. Naopak plně organizované školy delegují tvorbu suplování téměř ve všech případech na zástupce ředitele (18 respondentů z 19). V málotřídních školách je pouze ve dvou případech vedení pokladny delegováno na hospodářku. Plně organizované školy delegují vedení pokladny zejména na ekonomku, hospodářku, sekretářku nebo vedoucí ŠJ. Úhrada faktur není také často delegovanou činností v málotřídních školách, ale pokud ano, je delegována na hospodářku nebo účetní. Plně organizované školy delegují úhradu faktur zejména na ekonomku a účetní. Mzdová agenda je u málotřídních škol v minimu případů delegována, v případě, že ano, tak na účetní nebo na externí firmu. Plně organizované školy delegují mzdovou agendu zejména na ekonomku a mzdovou účetní. U málotřídních škol je komunikace s dodavateli v polovině případů delegována na vedoucí ŠJ. Podobně je tomu i v případě

plně organizovaných škol. Dále pak je v těchto školách delegována komunikace s dodavateli na ekonomku, zástupce ředitele, případně na školníka.

13) Jak jste spokojen/a s rozsahem vyučovací činnosti?

Málotřídky:

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
vyhovuje mi	6	5	1	2
měla by být nižší	3	3	5	3
mohla by být vyšší	0	0	3	11

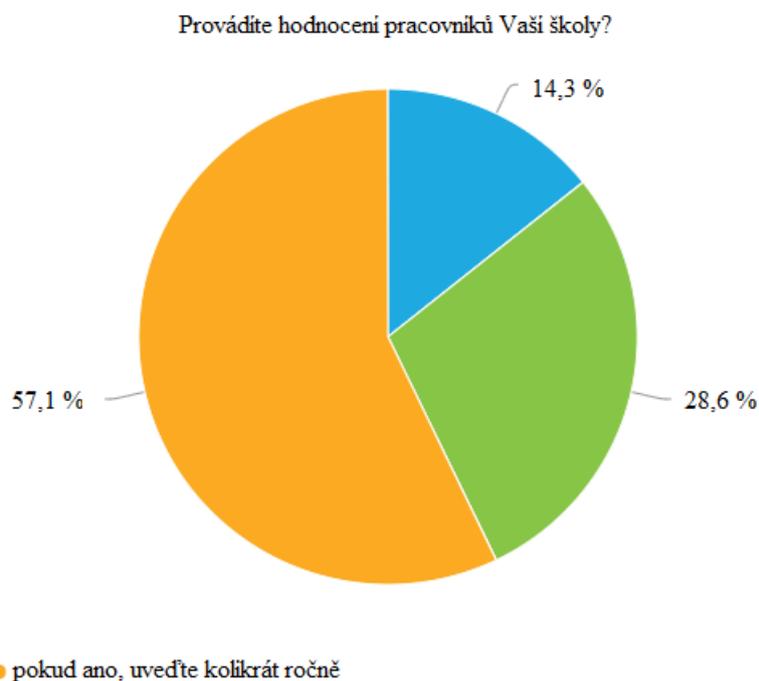
Plně organizované:

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
vyhovuje mi	5	8	3	3
měla by být nižší	5	5	5	4
mohla by být vyšší	0	3	1	15

Vyhodnocení: Z těchto odpovědí je vidět, že v případě málotřídních i plně organizovaných škol je rozsah vyučovací činnosti dostatečný pro většinu ředitelů škol a téměř všichni si myslí, že by se neměl zvyšovat. Naopak přibližně polovina ředitelů obou typů škol si myslí, že by se rozsah vyučovací činnosti měl snížit. Procentuální vyjádření činí u málotřídních škol 42,6 % (6 ředitelů ze 14) a u plně organizovaných škol 52,6 % (10 ředitelů z 19).

14) Provádíte hodnocení pracovníků Vaší školy?

Málotřídky:



1x ročně

3x

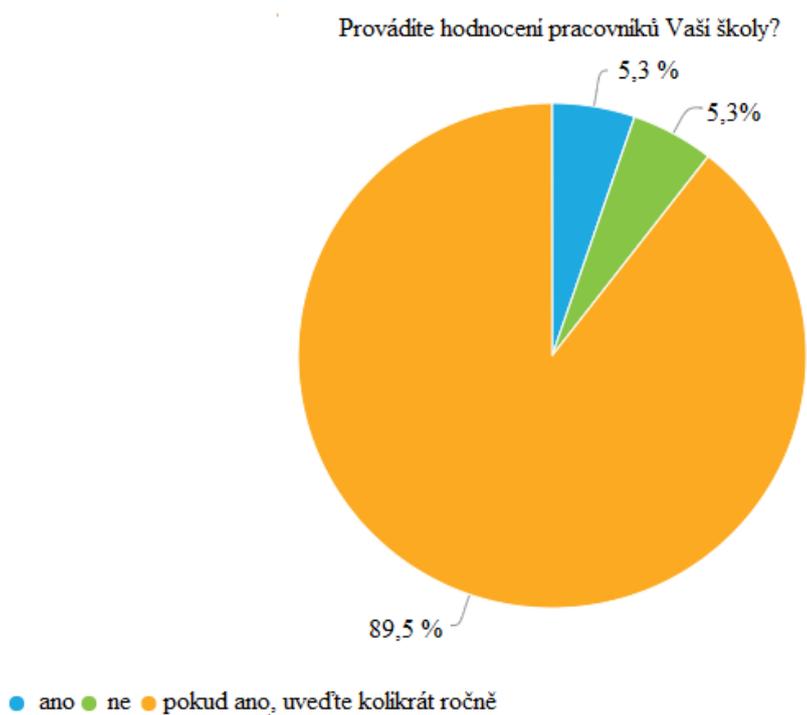
2x ročně

3x

Každý měsíc

2x

Plně organizované:



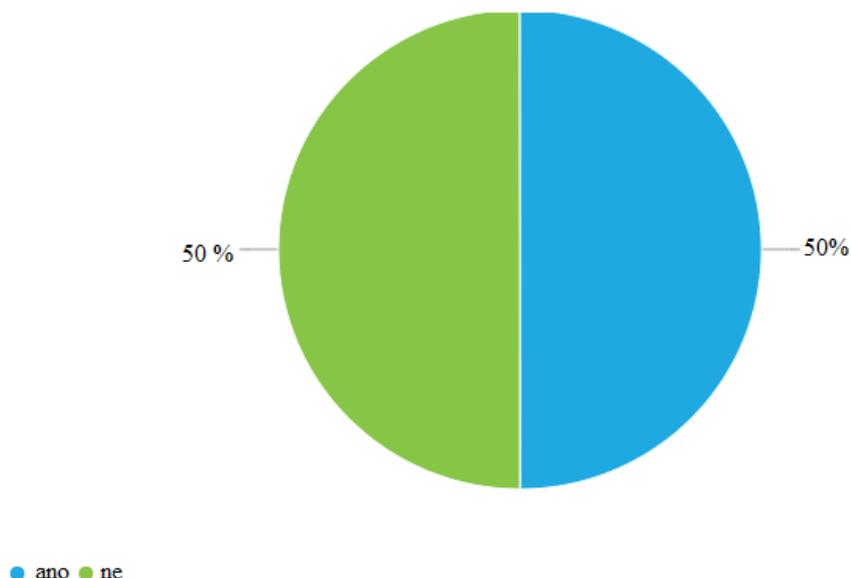
1x ročně	3x
2x ročně	7x
4x ročně	5x
Průběžně/každý měsíc	2x

Vyhodnocení: Více než čtvrtina ředitelů málotřídních škol (28,6 %) neprovádí hodnocení svých pracovníků. Ostatní ředitelé málotřídních škol, kteří provádí hodnocení svých pracovníků, jej provádí 1x – 2x za školní rok. Téměř všechny plně organizované školy (94,8 %) provádí hodnocení svých pracovníků. Plně organizované školy nejčastěji provádí hodnocení pracovníků rovněž 2x za rok nebo čtvrtletně. Je evidentní, že hodnocení pracovníků školy probíhá častěji na školách plně organizovaných, kde má ředitel více prostoru pro tuto činnost.

15) Máte stanovená kritéria hodnocení Vašich pracovníků?

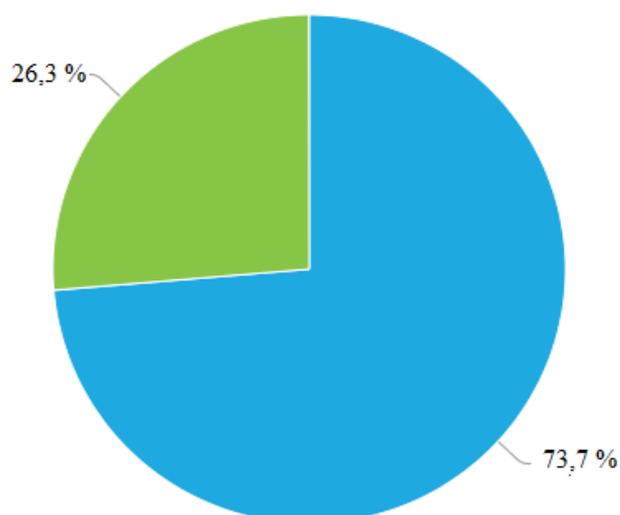
Málotřídky:

Máte stanovená kritéria hodnocení Vašich pracovníků?



Plně organizované:

Máte stanovená kritéria hodnocení Vašich pracovníků?



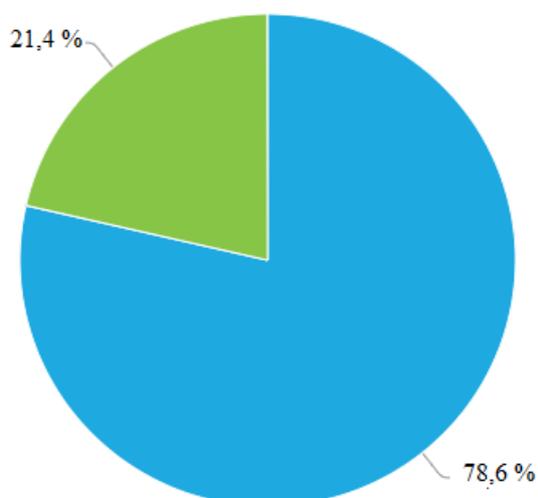
● ano ● ne

Vyhodnocení: Pouze polovina málotřídních škol má stanovená kritéria pro hodnocení svých pracovníků. Tři čtvrtiny plně organizovaných škol mají daná kritéria pro hodnocení svých pracovníků.

16) Jsou všichni pedagogičtí pracovníci /pedagogické pracovnice Vaší školy kvalifikovaní?

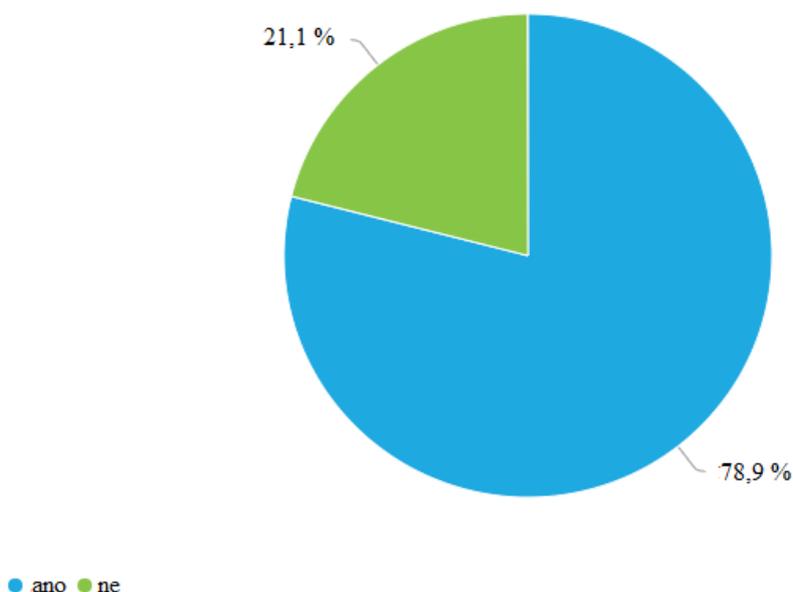
Jsou všichni pedagogičtí pracovníci/pedagogické pracovnice Vaší školy kvalifikovaní?

Málotřídky:



● ano ● ne

Plně organizované: Jsou všichni pedagogičtí pracovníci/pedagogické pracovnice Vaší školy kvalifikováni?



Vyhodnocení: U obou typů škol je téměř 80 % pedagogických pracovníků kvalifikovaných. Kvalifikovanost pedagogických pracovníků je u obou typů škol na stejné úrovni. Školy mají možnost na základě zákona o pedagogických pracovnicích zajišťovat výchovu a vzdělávání po nezbytnou dobu a v nezbytném rozsahu pedagogickým pracovníkem, který nesplňuje předpoklad odborné kvalifikace, pokud prokazatelně škola nemůže zajistit tyto činnosti pedagogickým pracovníkem s odbornou kvalifikací. Z výzkumu je patrné, že této zákonné možnosti ředitelé škol využívají.

17) Jakým způsobem získáváte nové pracovníky?

Málotřídky:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
inzerát v tisku	6	42,9 %
úřad práce	8	57,1 %
inzerát na webových stránkách školy	8	35,7 %

inzerát na webových stránkách zřizovatele	2	14,3 %
vlastní databáze (žádosti o zaměstnání došlé do školy)	12	85,7 %
jiný způsob	4	28,6 %

Plně organizované:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
inzerát v tisku	3	15,8 %
úřad práce	8	42,1 %
inzerát na webových stránkách školy	7	36,8 %
inzerát na webových stránkách zřizovatele	2	10,5 %
vlastní databáze (žádosti o zaměstnání došlé do školy)	19	100 %
jiný způsob	5	26,3 %

Vyhodnocení: Nejčastější způsob získávání nových pracovníků je u obou typů škol z vlastní databáze školy (u plně organizovaných škol činí 100 %). Druhý nejčastější způsob, opět pro oba typy škol, je získávání nových pracovníků z úřadu práce (málotřídní školy 57,1 %, plně organizované školy 42,1 %). Jako jiný způsob získávání nových pracovníků uvádějí málotřídní školy např. vývěsní tabule v obci, znalost lidí v dané obci a krajský úřad. Plně organizované školy v této možnosti uvádějí odbor školství městského úřadu, doporučení kolegů z jiných škol nebo e-mailové nabídky absolventů škol.

18) Pokud přijímáte nové pracovníky (nebo hledáte zástup) máte problémy zajistit pro Vaši školu:

Málotřídky:

Možnosti odpovědí	ano	spíše ano	spíše ne	ne
kvalifikovaného pedagogického pracovníka	7	2	3	2
kvalifikovaného pedagogického pracovníka na zkrácený úvazek	9	3	1	1
asistenta pedagoga	7	3	0	4
nepedagogického pracovníka	0	3	7	4
nepedagogického pracovníka na zástup	2	5	5	2

Plně organizované:

Možnosti odpovědí	ano	spíše ano	spíše ne	ne
kvalifikovaného pedagogického pracovníka	2	7	8	2
kvalifikovaného pedagogického pracovníka na zkrácený úvazek	7	6	6	0
asistenta pedagoga	4	2	7	6
nepedagogického pracovníka	3	7	2	7
nepedagogického pracovníka na zástup	3	11	4	1

Vyhodnocení: Pro oba typy škol je problém zajistit kvalifikované pedagogické pracovníky, týká se většiny škol. Ve většině případů je pro málotřídní školy problematické zajistit pedagogického pracovníka na částečný úvazek. Je to dáno tím, že dojíždění do venkovské školy na částečný úvazek se pedagogům nevyplatí. Málotřídní školy ale snáze získávají nepedagogické pracovníky. Plně organizovaným školám činí častěji problém zajistit nepedagogické pracovníky.

19) Poskytujete Vaším pracovníkům/pracovnicím nějaké benefity?

Málotřídky:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
příspěvek na obědy	11	78,6 %
příspěvek na rekreaci	3	21,4 %
setkání ke Dni učitelů	10	71,4 %
penzijní připojištění	2	14,3 %
jiné (uved'te)	6	42,9 %

Poukázka lékárna/vitamíny 2x

Rehabilitace/masáže 3x

Společenská akce na konci šk. roku 1x

Životní a pracovní výročí 1x

Kultura/sport 3x

Poukázka na nákup 1x

Plně organizované:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
příspěvek na obědy	19	100 %
příspěvek na rekreaci	13	68,4 %
setkání ke Dni učitelů	18	94,7 %
penzijní připojištění	4	21,1 %
jiné (uved'te)	9	47,4 %

Vánoční setkání 1x

Neomezené sebevzdělávání 3x

Poukázka lékárna/vitamíny 1x

Kultura/sport 3x

Životní a pracovní výročí 2x

Společné zájezdy 1x

Zlepšování pracovního prostředí 2x

Vyhodnocení: Oba typy škol využívají dva nejčastější druhy benefitů pro své pracovníky, a to příspěvky na obědy (100 % plně organizovaných škol, 78,6 % málotřídních škol) a setkání ke Dni učitelů. Kromě toho mnoho plně organizovaných škol poskytuje příspěvky na rekreaci (68,4 %). Jako další benefity ředitelé uvádějí například příspěvky na kulturu a sport, dále pak příspěvky na masáže a nákup vitamínů, tyto možnosti platí pro málotřídky i plně organizované školy.

20) Jaké způsoby komunikace nejvíce využíváte směrem ke svým spolupracovníkům?

Málotřídky:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
forma e-mailové komunikace	5	35,7 %
osobní komunikace	14	100 %
porady pro spolupracovníky	7	50 %
forma informační nástěnky	2	14,3 %
forma školního rozhlasu	0	0 %
Jiný způsob (napíšte)	1	7,1 %

Plně organizované:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
forma e-mailové komunikace	17	89,5 %
osobní komunikace	19	100 %
porady pro spolupracovníky	17	89,5 %
forma informační nástěnky	15	78,9 %
forma školního rozhlasu	2	10,5 %
Jiný způsob (napíšte)	4	21,1 %

Vyhodnocení: U obou typů škol je ve způsobu komunikace se spolupracovníky 100 % zastoupená osobní komunikace. Dále ředitelé obou typů škol komunikují se svými spolupracovníky i skrze e-mailovou komunikaci (plně organizované školy 89,5 %, naproti tomu málotřídní školy uvádí tento typ komunikace směrem ke svým spolupracovníkům pouze ve 35,7 %) a formou porad se spolupracovníky. Plně organizované školy používají velmi často informační nástěnky (78,9%). Formou školního rozhlasu komunikují se svými spolupracovníky pouze ředitelé plně organizovaných škol, a to u 10,5 % respondentů.

21) Kolikrát ročně provádíte ve své škole hospitace u jednoho pedagogického pracovníka (průměrně)?

Málotřídky:

Nikdy – 1x 1x ročně – 2x 2x ročně – 5x 3x ročně – 4x 4x ročně – 2x

Plně organizované:

1x ročně – 8x 2x ročně - 8x 3x ročně – 1x 4x ročně – 2x

Vyhodnocení: Ředitelé málotřídních škol se zaměřují na hospitace častěji než ředitelé plně organizovaných škol. Ředitelé málotřídní školy provádí hospitace nejčastěji 2x – 3x ročně (celkem v 9 případech). Naopak ředitelé plně organizovaných škol provádí hospitace nejčastěji 1x ročně (v 8 případech) a 2x ročně (v 8 případech).

22) Jakého dalšího vzdělávání jste se v průběhu posledního školního roku zúčastnil/a?

Málotřídky:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Pedagogické vedení školy, řízení pedagogického procesu	4	28,6 %
Manažerské dovednosti	5	35,7 %
Ekonomická a finanční oblast	3	21,4 %
Právní oblast	9	64,3 %
Metody a formy výuky	3	21,4 %
Výuka žáků se speciálními vzdělávacími potřebami	7	50 %
ICT	1	7,1 %
Cizí jazyky	0	0 %
Jiné (napíšte)	3	21,4 %

Jako možnost „jiné“ ředitelé málotřídních škol uvedli:

Diagnostika žáka – 1x

Metodika prevence – 1x

První pomoc – 1x

Plně organizované:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Pedagogické vedení školy, řízení pedagogického procesu	14	73,7 %
Manažerské dovednosti	12	63,2 %
Ekonomická a finanční oblast	8	42,1 %
Právní oblast	16	84,2 %
Metody a formy výuky	8	42,1 %
Výuka žáků se speciálními vzdělávacími potřebami	13	68,4 %
ICT	4	21,1 %
Cizí jazyky	2	10,5 %
Jiné (napíšte)	0	0 %

Vyhodnocení: Ukazuje se, že se ředitelé z plně organizovaných škol účastní častěji dalšího vzdělávání. To naznačuje, že ředitelé málotřídních škol nemají dostatečný časový prostor pro vlastní vzdělávání. Nejčastěji se ředitelé plně organizovaných škol zúčastňují dalšího vzdělávání v právní oblasti (84,2 % ředitelů plně organizovaných škol), v oblasti pedagogického vedení školy (73,7 % ředitelů), výuky žáků se speciálními potřebami (68,4 % ředitelů) a manažerských dovedností (63,2 % ředitelů). U málotřídních škol patří k nejčastějšímu dalšímu vzdělávání ředitelů právní oblast (stejně jako u plně organizovaných škol), kterého se účastnilo 64,3 % ředitelů málotřídních škol. Dalším vzděláváním pak byla oblast výuky žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, zde se zúčastnila polovina ředitelů málotřídních škol. Jiných typů dalšího vzdělávání se zúčastnili pouze ředitelé málotřídních škol, uváděli v jednotlivých případech diagnostiku žáka, metodiku prevence a první pomoc.

23) Jaký způsob vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Málotřídky:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
účast na vzdělávací akci mimo školu	12	85,7 %
vzdělávací akce přímo ve škole	4	28,6 %
e-learning	1	7,1 %
webinář	2	14,3 %
jiný (napište prosím)	0	0 %

Plně organizované:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
účast na vzdělávací akci mimo školu	15	78,9 %
vzdělávací akce přímo ve škole	11	57,9 %
e-learning	4	21,1 %

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
webinář	3	15,8 %
jiný (napište prosím)	1	5,3 %

Samostudium – 1x

Vyhodnocení: Ředitelům z obou typů škol nejvíce vyhovuje účast na vzdělávacích akcích mimo školu, u málotřídních škol je to 85,7 % ředitelů a u plně organizovaných je to 78,9 % ředitelů. Téměř šedesáti procentům ředitelů plně organizovaných škol také vyhovuje účast na vzdělávací akci přímo ve škole. Nejméně vyhovuje ředitelům obou typů škol vzdělávání skrze e-learning a webinář. Jeden ředitel z plně organizované školy uvedl, že mu nejlépe vyhovuje vzdělávání formou samostudia.

24) Jaká oblast vzdělávání Vám chybí v nabídce vzdělávacích organizací?

Málotřídky:

Žádná/je dostatečná	6x
Zavádění různých předpisů do praxe	3x
Metodika pro výuku předmětů na 1. stupni	2x
Řízení pedagogického procesu	2x
K využití šablon	1x

Plně organizované:

Žádná/je dostatečná	8x
Výměna zkušeností mezi školami	3x
Systémové vzdělávání k legislativě	2x
Podpůrná opatření	2x
Porady ředitelů	1x

Přírodovědné semináře	1x
Kompletní poradenství ředitelům škol	1x
Manažerské dovednosti	1x

Vyhodnocení: Pro zhruba polovinu ředitelů z málotřídních a plně organizovaných škol je současná nabídka dalšího vzdělávání dostatečná. Ředitelé málotřídních škol by ocenili vzdělávání v oblasti zavádění různých předpisů do praxe, řízení pedagogického procesu nebo vzdělávání zaměřené na metodiku pro výuku předmětů na prvním stupni. Ředitelům z plně organizovaných škol chybí výměna zkušeností mezi školami, systémové vzdělávání k legislativě, vzdělávání v podpůrných opatřeních a celkové poradenství ředitelům škol.

25) Jakým způsobem propagujete školu na veřejnosti?

Málotřídky:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
články v místním tisku	12	85,7 %
školní zpravodaj	1	7,1 %
webové stránky školy	13	92,9 %
webové stránky zřizovatele	6	42,9 %
den otevřených dveří	8	57,1 %
jinak - uveďte	5	35,7 %

Jiné:

Účast žáků na akcích pořádaných obcí (setkání seniorů, besídky)	1x
Školní akce pro veřejnost (besídky, karnevaly, sportovní akce)	3x
Články v regionálním tisku	1x

Plně organizované:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
články v místním tisku	18	94,7 %
školní zpravodaj	4	21,1 %
webové stránky školy	19	100 %
webové stránky zřizovatele	8	42,1 %
den otevřených dveří	15	78,9 %
jinak - uveďte	9	47,4 %
Jiné:		
Facebook	2x	
Školní akce pořádané školou (Den dětí, karneval, akademie)	3x	
Neustálá vynikající práce	1x	
Nástěnka na náměstí	2x	
Ředitelská kavárna	1x	

Vyhodnocení: Nejčastějším způsobem propagace školy jsou pro málotřídní i plně organizované školy články v místním tisku (málotřídky 85,7 %, plně organizované 94,7 %), webové stránky školy (málotřídky 92,9 %, plně organizované 100 %) a den otevřených dveří (málotřídky 57,1 %, plně organizované 78,9 %). Naopak nejméně atraktivním způsobem propagace školy je školní zpravodaj, to platí pro oba typy škol. Jako jiné možnosti propagace školy uváděli ředitelé škol především školní akce pořádané školou pro veřejnost (např. Den dětí, karnevaly, besídky, sportovní akce nebo školní akademie).

26) Co považujete za největší překážky v práci ředitele školy?

Málotřídky:

Přemíra administrativy	11x
Chování rodičů a dětí	2x
Čas	2x
Nesmyslné změny v předpisech, chybějící podpora „shora“	2x
Vyplňování žádostí, komunikace s dodavateli	1x
Vykonávání povinností i hospodářky, sekretářky, koordinátorů	1x
Finanční prostředky	1x
Nízký kredit povolání učitele	1x
Spravování IT sítě ve škole	1x
Plně organizované:	
Přemíra administrativy	17x
Finanční prostředky (omezení při jejich využívání, mzdy)	5x
Problémy s příkazy, nejednotnost ve výkladech nařízení	3x
Neustálé změny předpisů	2x
Chování dětí a rodičů	2x
Počet hodin výuky	1x
Nedostatek pracovníků (správce sítě, správce budovy, asistenti pedagoga)	1x

Vyhodnocení: Největší problém při vykonávání práce ředitele je rozhodně přemíra administrativy, což uvedli téměř všichni ředitelé málotřídek i plně organizovaných škol. Další problémy, které uvádějí ředitelé obou typů škol, jsou chování dětí a jejich rodičů, problematika s neustálými změnami předpisů a také finanční prostředky. Málotřídní školy

vidí jako překážku pro výkon práce ředitele školy vykonávání povinností hospodářky, sekretářky, koordinátorů samotnou osobou ředitele školy. Ředitelé plně organizovaných škol zaznamenávají častěji problém s finančními prostředky.

7.6 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Dle výsledků výzkumného šetření je ředitelem málotřídní školy v okrese Žďár nad Sázavou pedagogický pracovník ve věku 41 - 60 let (v 85,7 % žena), ve funkci ředitele je více než 20 let (50 % respondentů), řídí málotřídní školu v obci do 1 000 obyvatel, součástí této sloučené školy je ve většině případů základní škola, školní družina, mateřská škola a školní jídelna. Vždy jsou spojeny ročníky do tříd, pouze jeden ředitel málotřídní školy má ve škole jmenovaného zástupce ředitele. Počet žáků málotřídní základní školy je v rozmezí 16 až 69.

Při výzkumu byly zjištěny zásadní rozdíly při řízení málotřídních a plně organizovaných škol v případě delegování činností ředitelů málotřídních škol a ředitelů škol plně organizovaných. **Ředitel plně organizované školy může některé své činnosti delegovat na střední management** a může je vykonávat např. hospodářka, ekonomka, účetní školy, zástupce ředitele, výchovný poradce, vedoucí předmětové skupiny, ICT koordinátor, koordinátor ŠVP, koordinátor environmentální výchovy, **tyto profese ovšem na málotřídní škole chybí a ve většině případů je zastává sám ředitel málotřídní školy** (částečně nebo v plném rozsahu). Podle výsledků dotazníkového šetření je pouze na jedné z málotřídních škol jmenován zástupce ředitele.

Podle výzkumného šetření této bakalářské práce v personálních otázkách neexistuje zásadní rozdíl mezi školami plně organizovanými a školami málotřídními. U obou typů škol je téměř 80 % pedagogických pracovníků kvalifikovaných. Málotřídní školy mají problém zajistit kvalifikované pedagogické pracovníky na částečné úvazky, což je dáno tím, že se pedagogickým pracovníkům nevyplatí dojíždět do vesnické školy na částečný úvazek. Málotřídní školy oproti školám plně organizovaným snadněji získávají nepedagogické pracovníky. Ředitelé obou typů škol získávají nové pracovníky především

z vlastní databáze, ze žádostí uchazečů o zaměstnání došlých do škol. Druhým nejčastějším způsobem je získávání nových pracovníků přes databázi úřadu práce.

Vzdělávání ředitelů škol se dle výsledků výzkumného šetření častěji zúčastňují ředitelé plně organizovaných škol, což naznačuje, že ředitelé málotřídních škol nemají dostatečný časový prostor pro vlastní vzdělávání. I v oblasti dalšího vzdělávání jsou potřeby ředitelů obou typů škol přibližně stejné. Nejvíce se ředitelé škol zúčastňují vzdělávání v právní oblasti, což dokládá snahu ředitelů škol získat co nejvíce znalostí v neustále se měnících právních předpisech. Dále je velký zájem ředitelů obou typů škol o vzdělávání zaměřené na výuku žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, jistě vzhledem k probíhající inkluzi. Jediný významnější rozdíl je ve vzdělávání ředitelů v cizích jazycích, kde se žádný ředitel málotřídní školy v průběhu posledního školního roku tohoto vzdělávání nezúčastnil. Ani ve způsobu vzdělávání není zásadní rozdíl mezi odpověďmi ředitelů málotřídních a plně organizovaných škol. Ředitelé obou typů škol dávají přednost účasti na vzdělávací akci mimo školu. Ovšem ředitelé plně organizovaných škol se daleko více přiklánějí i k vzdělávání přímo ve škole. To je dáno tím, že na plně organizované škole pracuje větší počet zaměstnanců a lektorům se vyplatí přijet proškolit pracovníky přímo do školy. Tato možnost na málotřídních školách není. Nabídku vzdělávacích organizací hodnotí ředitelé jako dostatečnou. Ředitelé z okresu Žďár nad Sázavou hodnotí negativně pouze skutečnost, že vhodné semináře jsou pro ně nedostupné z důvodu jejich pořádání ve vzdálených místech republiky (např. Praha, České Budějovice).

7.7 Rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných škol

Je jistě spousta okruhů a činností, které vykonávají jak ředitelé škol plně organizovaných, tak škol málotřídních. Patří mezi ně veškeré činnosti vyplývající z platných zákonů, vyhlášek a nařízení vlády (školský zákon, zákon o pedagogických pracovnících, zákoník práce, nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, vyhláška o základním vzdělávání, vyhláška o předškolním vzdělávání, vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, nařízení vlády o stanovení rozsahu přímé vyučovací činnosti atd.). Ředitelé obou typů škol musí plnit v řídicí činnosti úkoly, které z těchto předpisů vyplývají.

Ovšem práce na málotřídní škole je velmi specifická. Ředitel školy by měl zcela určitě znát místní poměry, zvyklosti, mentalitu lidí. Je nutné, aby velmi dobře spolupracoval se svým zřizovatelem, což je ve všech případech této bakalářské práce obec. Ředitel školy musí spolupracovat se spádovou školou, kam přecházejí žáci do druhého stupně základní školy. Ředitel málotřídní školy si musí umět vybrat spolupracovníky jak pedagogické, tak nepedagogické, protože v malém kolektivu velmi záleží na každém jedinci, na jeho zodpovědnosti, pracovitosti, spolehlivosti a ochotě vykonat i práci, kterou nemá uvedenu v pracovní smlouvě v případě nutného zástupu na některém z pracovišť (nejednou se ředitelům stane, že řeší, kdo dětem uvaří, když ráno paní kuchařka volá, že se jí stal úraz a ona nemůže přijít do práce). Ředitel musí umět rychle řešit problémy související nejen s pedagogickým procesem, ale i s provozními záležitostmi. Musí být dobrým organizátorem. Předpokladem je velmi dobrá znalost problematiky nejen základní školy, ale i jejích součástí – školní družina, mateřská škola, školní jídelna, případně i výdejna školní jídelny. Nezbytná je také spolupráce s rodiči žáků, se školskou radou a veškerými místními organizacemi v malé obci (dobrovolní hasiči, svaz žen), se kterými často organizují kulturní a společenské akce v obci.

V plně organizované škole má ředitel k dispozici pracovníky, kteří za některé oblasti zodpovídají a zpracovávají je, ale na málotřídní škole většinu činností musí zvládnout ředitel školy sám – správní řízení, vedení školní matriky, návrh provozního rozpočtu, hodnocení čerpání rozpočtu (státní neinvestiční výdaje, provozní rozpočet), vedení personální a mzdové agendy, účetnictví, inventarizace, školní vzdělávací program, péče o budovu školy, zastupuje za chybějící pedagogické (ale i nepedagogické) pracovníky, vyplňuje statistické výkazy, dotazníky, rychlá šetření ČŠI, krajského úřadu a v neposledním případě vyřizuje poštu.

Dle výsledků dotazníkového šetření ředitele obou typů škol ve většině případů trápí narůstající byrokracie, zbytečná administrativa, nedostatek finančních prostředků k motivaci aktivních zaměstnanců, neustálé změny v právních předpisech, chybějící podpora nadřízených orgánů, ale také nesoudnost některých rodičů.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce na téma „Specifika řízení málotřídní školy“ bylo zjistit rozdíly v řízení málotřídních a plně organizovaných základních škol a popsat přístupy ředitelů k řízení málotřídních a plně organizovaných škol v okrese Žďár nad Sázavou v Kraji Vysočina. V souladu s cíli práce byly stanoveny výzkumné otázky: V čem spočívají hlavní rozdíly v řídicích činnostech ředitelů málotřídních škol oproti ředitelům plně organizovaných škol? Jaké nejčastější personální činnosti ředitelů málotřídních škol řeší? Jakou formu vzdělávání a v jaké oblasti řízení školy by ředitelé málotřídních škol uvítali?

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována na základě odborné literatury. V prvních kapitolách vymezuje v obecné rovině školství a školu jako takovou, popisuje historii málotřídních škol i současné školství. Zaměřuje se na řízení školství, ředitele školy a legislativní vymezení jeho funkce jako řídicího pracovníka. Dále popisuje styly vedení a kompetence ředitele školy. Vysvětluje pojmy základní škola, málotřídní škola, vedoucí pracovník, řízení školy, střední management školy, manažerské funkce – plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola. Podrobně se zabývá organizačními strukturami škol a přímou vyučovací povinností ředitelů škol. V další části popisuje vzdělávání pracovníků škol. Vymezuje také řízení málotřídní školy.

Výzkumná část této bakalářské práce popsala zkoumaný problém, cíl práce a výzkumné otázky. Byl stanoven výběrový soubor respondentů výzkumného šetření, kterým byly základní školy v okrese Žďár nad Sázavou v Kraji Vysočina. Technikou sběru dat bylo dotazníkové šetření, formou dotazníku jsem zjišťovala odpovědi na výzkumné otázky. Dotazník byl odeslán na 70 škol v okrese Žďár nad Sázavou, z nich 38 škol plně organizovaných (54,3 %) a 32 škol málotřídních (45,7 %). Celkově bylo vyplněno v internetové aplikaci 34 dotazníků, ale jeden dotazník byl pro neúplnost z výzkumu vyřazen. V práci bylo tedy zpracováno 19 dotazníků z plně organizovaných škol a 14 dotazníků z málotřídních škol. Celková návratnost vyjádřená v procentní výši činí 48,6 %. Návratnost dotazníků z málotřídních škol byla na úrovni 41,2 % a návratnost dotazníků z plně organizovaných škol činila 55,9 % (zbývající 1 neúplný dotazník představoval v tomto vzorku 2,9 %).

Ředitelé málotřídních škol mají velmi náročnou práci a musí se vždy spolehnout především sami na sebe. Musí nejenom mnoho hodin týdně odučit a řídit pedagogický proces ve škole, ale zabývat se i personálními činnostmi, sledovat čerpání státního a provozního rozpočtu, starat se o budovu školy, o nákup materiálu a školních pomůcek, neustále se zdokonalovat v informačních technologiích, spolupracovat se zřizovatelem, s obcí s rozšířenou působností, s krajem, s ČŠI i dalšími kontrolními institucemi. Na všechny tyto činnosti je ředitel sám bez možnosti delegování činností na další pracovníky školy, jako je tomu ve škole plně organizované.

Téma této bakalářské práce by bylo možné zkoumat hlouběji, problematika málotřídních škol je diskutované téma, s rozdílnými názory. Jedni málotřídní školy vyhledávají jako školy alternativní, jejich výhody vidí ve výuce v malém kolektivu, kdy žáci vzájemně spolupracují, učí se samostatnosti v téměř rodinném prostředí. Nižší počet žáků ve třídě umožňuje respektování individuálních potřeb každého žáka. V malém počtu žáků je možné snadněji předcházet projevům sociálně patologických jevů vzhledem ke znalosti žáků i jejich rodinných prostředí. Věkově smíšené skupiny žáků jsou na málotřídkách přirozené. Druhá skupina tvrdí, že málotřídní školy jsou pro ekonomiku státu příliš drahé, náklady na provoz těchto škol a na vybavení jsou vysoké a tím neefektivní. Dosud neexistuje žádný celostátní výzkum zabývající se touto problematikou.

Cíl mé bakalářské práce byl splněn a výsledky výzkumného šetření mohou být podkladem k dalšímu zkoumání. Bylo by zajímavé zjistit v dotaznících, případně v následných rozhovorech s řediteli škol názory ředitelů z jiných krajů České republiky. Toto téma má potenciál pro další výzkum. Zvláště nyní, kdy je v dohlednu reforma financování regionálního školství.

Výzkum v této bakalářské práci byl zaměřen na základní školy v okrese Žďár nad Sázavou, Kraj Vysočina. Závěry tedy nejsou obecně platné, ale jsou určitou sondou do řízení škol v okrese Žďár nad Sázavou. Představují zajímavé výzkumné téma a mohou být vhodným podkladem k dalším výzkumům či studiím.

Závěrem uvádím citaci jedné odpovědi na otázku největších překážek v práci ředitele:

„Málo času, velký nárůst administrativy, na málotřídní škole dělám všechno, na co mají na plně organizovaných školách ředitelé lidi – zástupkyni, sekretářku, hospodářku, koordinátora ŠVP, koordinátora ICT, metodika prevence, BOZP atd.“

Tato odpověď charakterizuje problematiku řízení málotřídní školy.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing a.s., Praha, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

DRUCKER, Peter F.. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Management press, Praha 2002. ISBN 80-7261-066-X.

DVOŘÁKOVÁ, Markéta, KOLÁŘ, Zdeněk, TVRZOVÁ, Ivana, VÁŇOVÁ, Růžena. *Základní učebnice pedagogiky*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-5039-2.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, edice pedagogické literatury, 2000. ISBN 80-85931-79-6

GOLD, Anne. *Řízení současné školy*. Žďár nad Sázavou: FAKTA v.o.s., 2005. ISBN 80-902614-4-2.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

LHOTKOVÁ, Irena, TROJAN, Václav, KITZBERGER, Jindřich. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

NOVOTNÝ, Petr, IVIČIČOVÁ, Jitka, NOVOTNÁ, Monika, ŠTÝSOVÁ, Monika. *Nový občanský zákoník, Principy a základní pojmy*. Praha: Grada Publishing. a.s. 2014. ISBN 978-80-247-5163-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership and management development, Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada Publishing, a.s. 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PRŮCHA, Jan, VETEŠKA Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing. a.s., 2012. 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4

ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TRNKOVÁ, Kateřina. Vývoj málotřídních škol v druhé polovině 20. století. In *Studia Paedagogica U11. Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 133-144. ISBN 80-210-4143-9.

TRNKOVÁ, Kateřina, KNOTOVÁ, Dana, CHALOUPKOVÁ Lucie. *Málotřídní školy v České republice*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-204-8.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014a. ISBN 978-80-7478-656-3.

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy*. Praha: Portál, s. r. o., 2014b. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9.

TRUNDA, Jiří, BŘÍZA, Kamil. *Řízení školy ve znalostní společnosti*, studijní materiál. Univerzita Karlova Praha 2011

VEBER, Jaromír a kol.. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání* Management press, Praha 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*, Management press, Praha 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. Dostupné z:

https://www.scio.cz/download/Edu_report.pdf

Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2016/2017. Výroční zpráva České školní inspekce. Dostupné z:

http://www.csicr.cz/getattachment/cz/Dokumenty/Vyrocnizpravy/Kvalita-a-efektivita-vzdelavani-a-vzdelavaci-soust/VZ_CSI_2017_web_new.pdf

NV č. 75/2004 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, dostupné z:

<http://www.msmt.cz/ministerstvo/strategie-vzdelavaci-politiky-2020>

Valachová Kateřina, 2016, dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c7-65561780-pcnhd-cf9a04a12c70723>

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání

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

Vyhláška č. 54/2004 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Kraji Vysočina za školní rok 2016/2017 a kalendářní rok 2017, dostupné z: https://www.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4086549 Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky, dostupné z: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_06.pdf

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

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

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Příloha bakalářské práce

Dotazník pro ředitele škol

1. Jste muž – žena

2. Jaký je Váš věk:

Do 30 31-40 41-50 51-60 61 a více

3. Kolik let působíte ve funkci ředitele školy?

0-5 5-10 10-15 15-20 20 a více

4. Kolik obyvatel žije v obci, ve které se nachází škola, kterou řídíte?

Do 500 501-1 000 1 001-5 000 5 000-25 000 nad 25 000

5. Je škola, kterou řídíte:

pouze s třídami prvního stupně ZŠ (málotřídní)

s 1. – 9. postupným ročníkem (plně organizovaná)

6. Spojujete ročníky prvního stupně základní školy do tříd (např. 1. a 3. ročník ZŠ tvoří jednu třídu)?

7. Je součástí Vaší základní školy také mateřská škola, školní družina, školní jídelna (případně výdejna ŠJ)? Pokud ano, uveďte počet dětí, žáků, strážníků jednotlivých součástí školy. (V případě, že nemáte uvedenou součást školy, uveďte 0.)

Počet tříd, oddělení Počet žáků, dětí, strážníků

Školní družina

Mateřská škola

Školní jídelna

8. Kolik fyzických pracovníků/pracovnic má Vaše škola (včetně pracovníků/pracovnic na dohody)?

9. Máte ve škole kromě mzdové a finanční účetní i hospodářku, případně administrativní pracovníci? Pokud ano, jaká je výše jejího úvazku? (např. hospodářka 0,5 úv., sekretářka 0,5 úv.)

úvazek Dohoda mimo pracovní poměr Formou služby
(počet hodin týdně)

Mzdová účetní

Finanční účetní

Hospodářka

10. Máte ve své škole jmenovaného statutárního zástupce/zástupkyni ředitele školy, který/á Vás zastupuje v případě Vaší nepřítomnosti? Ne, ano – jednoho, ano - dva

11. Delegujete některé z níže uvedených činností na své spolupracovníky (např. evidence žáků – zástupce ředitele, komunikace s dodavateli – vedoucí školní jídelny)?

ano ne na koho

Evidence žáků

Tvorba rozvrhu hodin

Suplování

Tvorba plánu DVPP

Evidence úrazů

Evidence a vydávání

OOPP

Vedení pokladny

Personální agenda

Úhrada faktur

Komunikace s dodavateli

- formou informační nástěnky
- formou školního rozhlasu
- jinak

21. Kolikrát ročně provádíte ve své škole hospitace u jednoho pedagogického pracovníka (průměrně)?

22. Jakého dalšího vzdělávání jste se v průběhu posledního školního roku zúčastnil:

- pedagogické vedení školy, řízení pedagogického procesu
- manažerské dovednosti
- ekonomická a finanční oblast
- právní oblast
- metody a formy výuky
- výuka žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
- ICT
- cizí jazyky
- jiné (vypište, prosím)

23. Jaký způsob vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

- účast na vzdělávací akci mimo školu
- školení přímo ve škole
- webinář
- e-learning
- jiné (napište, prosím)

24. Jaká oblast vzdělávání Vám chybí v nabídce vzdělávacích organizací?

25. Jakým způsobem propagujete školu na veřejnosti?

26. Co považujete za největší překážky v práci ředitele školy?