

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ SLOUČENÝCH SUBJEKTŮ

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Vařáková Jordana

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: Mgr. Irena Lhotková

Datum odevzdání práce: 8. 4. 2011

Čestné prohlášení

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

Vařáková Jordana

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce „Problematika řízení sloučených subjektů“ se zabývá řízením organizace a potažmo s tím řízením sloučených subjektů, vedením lidí, delegováním a kompetencemi. Tato práce vychází z odborné literatury, platných právních předpisů a ze statistických údajů. Výzkumná část mapuje zkušenosti ředitelů s řízením sloučených subjektů, přináší srovnání řízení samostatných a sloučených škol. V samém závěru navrhuje možné řešení efektivního řízení.

Summary:

The final Bachelor thesis „The issue of the combined subjects management“ deals with organizational management and thus combined subjects management, workers management, deputing and competences. This thesis is based on specialist literature, valid regulations and statistical facts. The investigational part refers to the directors' experience with combined subjects management. It brings a comparison of autonomous schools management and combined schools management. In the very final part this thesis suggests a possibility of effective management.

Klíčová slova: řízení, vedení, ředitel, sloučené subjekty, kompetence

Poděkování: Děkuji vedoucí práce Mgr. Ireně Lhotkové za její vedení, cenné rady, kritické, ale konstruktivní připomínky a za čas, který mi do poslední chvíle věnovala.

OBSAH

ÚVOD	5
CÍL	6
TEORETICKÁ ČÁST	6
1. Řízení organizace	6
1.1 Vedení lidí	8
1.1.1 Styly vedení lidí	9
1.2 Slučování subjektů	10
1.2.1 Důsledky slučování	12
1.2.2 Řízení změny	13
1.2.3 Fáze změny	14
1.3 Role ředitele	14
1.4 Vlastnosti ředitele	17
1.5 Sebepoznání	19
1.6 Kompetence	20
1.7 Delegování	23
EMPIRICKÁ ČÁST	
2. Výzkumné šetření	25
2.1 Cíl výzkumného šetření	25
2.2 Vytyčení výzkumného problému	25
2.3 Předpoklady	25
2.4 Metody šetření	26
2.5 Vzorek šetření	26
2.6 Pilotáž	27
2.7 Výsledky výzkumného šetření	27
2.7.1 Výsledky a interpretace dotazníkového šetření	27
2.8 Interpretace výsledků vzhledem k předpokladům	43
2.9 Závěrečné shrnutí výsledků	44
2.10 Návrh efektivního řízení sloučených subjektů	44
ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	46
SEZNAM PŘÍLOH, PŘÍLOHY	50

ÚVOD

Žijeme v době velkých změn. Množství informací, úkolů a náhlých rozhodnutí může způsobit stres, obavy a nejistotu. Dostatečně citlivý a zároveň odolný jedinec s kreativním myšlením, přizpůsobivý novým úkolům se může stát dobrým ředitelem – manažerem – leaderem. Je však nutné pracovat na své osobnosti, sebepoznání, sebekontrolu, profesním růstu.

„Jsou tři cesty k získání moudrosti. První je cesta zkušeností, to je cesta nejtěžší. Druhá je cesta napodobením, to je cesta nejlehčí. Třetí je cestou rozumového pochopení, to je cesta nejušlechtilejší.“¹

V současné době jsou na řídicí pracovníky kladeny vysoké nároky ve všech oblastech řízení. Náročnějším se stává řízení sloučených subjektů, kdy jeden ředitel musí zvládnout stejné manažerské funkce, jako je řízení plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a samozřejmě kontrola i na odloučených pracovištích. Sloučené školy (ať to jsou mateřské školy nebo základní a mateřské školy) se pro ředitele mohou stát časovým a organizačním problémem. Ve sloučených subjektech by měl ředitel delegovat úkoly a stanovit kompetence tak, aby náročnější situace spojené s řízením více subjektů zvládl.

Je proto velmi dobré vytvořit kvalitní informační systém a jedinečný pracovní tým. Řízení školy, mimo jiné, může znamenat předávání informací prostřednictvím komunikace se svými podřízenými o tom, jak mají svou práci dělat, zaměstnanci vědí, co chtějí a jak toho dosáhnout. Jsou úspěšní, pružní a loajální.²

Dle mého názoru se veškeré dění ve škole odvíjí od ředitele, a proto jsou jednotlivé kapitoly propojeny tak, aby popsaly různé činnosti a možnosti vedoucího pracovníka. Neboť ředitel je ten, kdo udává rytmus celé organizaci.

¹ PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas: Time management IV. Generace*, s. 21

² SLAVÍKOVÁ, L.: *Školský management: Řízení školy a pedagogického procesu*, s. 4, 5, 10

CÍL

Cílem této bakalářské práce je zmapovat současnou situaci v řízení sloučených subjektů se zaměřením na mateřské školy, na sloučené základní a mateřské školy, porovnání řízení samostatných subjektů – mateřských škol, popsat nejčastější problémy a navrhnout možná řešení efektivního řízení.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Řízení organizace

Ke všeobecnému a zdomácnělému pojmu „managament“ je v českém jazyce všeobecně přirovnáván pojem „řízení organizace“. Známe tři významy pojmu managament. Managament jako profese, kdy je řízení chápáno jako součást úspěšné existence organizace, managament jako tým řídicích pracovníků, kdy jsou manažeři pokládáni za rozhodující faktor v řízení organizace a management jako vědní disciplína, která zahrnuje jasné koncepce, teorie a znalosti, které jsou odvozené z hypotéz a dále vychází z vědecké metody výzkumu, experimentů a analýzy. Managament má všeobecně tři stupně:

1. TOP managament (vrcholový stupeň řízení)
2. Střední managament
3. Liniový managament (nižší stupeň řízení)

Řídící pracovník, vykonává pět základních funkcí:

- a) Plánování - je považováno za prvotní manažerskou funkci, obecně je bráno jako nejdůležitější prostředek k dosažení cílů organizace, je zaměřeno do budoucnosti, ukazuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Při plánování řídicí pracovník rozhoduje o určení cílů, o akcích, o zdrojích, o implementacích. Je za všechno zodpovědný. Výsledky plánování by měly být k užitku jak manažerům, tak celé organizaci. Manažer by měl mít stanovené jasné cíle, měl by vědět, jakým způsobem lze cílů dosáhnout, dále z jakých zdrojů může čerpat (finanční ukazatele, personální, materiální, informační zabezpečení), měl by určit termíny splnění cílů a plnit je za pomoci spolupracovníků, podřízených a jiných lidí.
- b) Organizování – jeho smyslem je vytvořit podmínky pro delegování pravomocí, členění pracovních úkolů, vytváření specifických organizačních jednotek. Manažer stanovuje

co nejvhodnější postupy, aby bylo dosaženo naplánovaných cílů. Jedná se i o materiální zabezpečení, personalistiku, bezpečnost práce, hygienu a psychohygienu. Organizování má vliv na efektivitu práce. Ředitel školy by měl práci v jednotlivých odděleních organizovat tak, aby se mohly stanovené cíle naplňovat.

- c) Personalistika - je zaměřena na pracovní síly, výběr vhodných pozic, hodnocení, plánování profesního rozvoje pracovníků, odměňování, pozitivní pracovní vztahy, ale i kolektivní vyjednávání. Daných úkolů a stanovených cílů bude tak efektivně a účinně dosaženo.
- d) Vedení lidí – leadership.
- e) Kontrolování – povinnost kontrolovat vyplývá ze zákoníku práce, ze školského zákona. Zjišťování stavu, zhodnocení reality, zpětná vazba, to je podstatou kontroly. Kontrola je vnitřní a vnější. Vnitřní kontrola probíhá uvnitř organizace, vedením školy, vnější kontrolu provádí Česká školní inspekce, zřizovatel a další kontrolní orgány. Kontrola se zároveň zabývá prověřováním správného využívání ostatních manažerských funkcí.³

Řídící pracovník by měl využít všech svých manažerských dovedností. Vytvoření dobrého týmu, který je veden ke splnění společných cílů, je jednou z manažerských dovedností. Řídit, znamená zabývat se prací ostatních. Princip řízení spočívá v tom, že umožní každému jedinci prostor projevit se individuálně, a přitom nese zodpovědnost za splnění či nesplnění daných úkolů. Každý člen týmu disponuje jinými vlastnostmi a možnostmi, o kterých ředitel ví a využívá je k dosažení stanovených cílů a splnění úkolů. Znamená to strategické plánování, informovanost, znalost všeobecných i konkrétních problémů, stanovení vize, s níž by se měl ztotožnit každý člen týmu. Od samého začátku se klade důraz na týmovou práci a týmové výsledky. Ve školství to je jak pedagogický, tak provozní personál, který by měl projevit znalost dlouhodobého záměru organizace a také jakými prostředky by se členové týmu měli dobrat správných výsledků. Měla by být stanovena jasná, jednoduchá a racionální kritéria, podle kterých se porovná plnění stanovených cílů. Zde je důležitá kontrola, hodnocení, sebehodnocení. Analýza dosažených cílů, ale i nesplněných úkolů slouží ke zdokonalování řízení a odstranění nedostatků. Ředitel, který zavede týmovou spolupráci, lépe dokáže sladit cíle jednotlivce s cílem organizace. Každý jedinec pak odvádí práci ne proto, že musí, ale

³ČERNÍKOVÁ, H.: *Teorie a praxe školského managementu*, studijní materiály

proto že mu jde o blaho celé organizace. Ovšem pravdou je, že ne každý ředitel si umí poradit i v budoucnu. Může totiž zavést týmovou spolupráci, ale dále ji nedokáže rozvést.⁴

Řízení organizace souvisí s časem, se spokojeností a s osobními vztahy. Díky rychlému tempu změn ve školství se stává nutností plánování. Strategické plánování je nezbytné pro určení dlouhodobých záměrů a cílů školy a jejich splnění. V tom nám pomohou krátkodobé projekty a podpůrné programy. Ředitel školy zpracovává plán do takové podoby, aby stanovil pravidla a postupy při plnění úkolů. Je nezbytná analýza vnitřních i vnějších podmínek, lidského potenciálu, materiálních a finančních podmínek a zhodnocení dalších možností školy. Při dlouhodobém plánování si musíme uvědomit, kde jsme nyní, a kam chceme dojít. Jak se tam dostaneme a co pro to musíme udělat. Nejdůležitější je, aby se s touto strategií seznámili a ztotožnili všichni zaměstnanci organizace, to znamená vhodně je motivovat. Vytvořit strategický plán, realizovat jej společně se svými zaměstnanci a posléze zhodnotit úspěšnost realizace, je jedním z důležitých faktorů řízení. Proto si vytváříme krátkodobé plány.⁵

1.1 Vedení lidí

„Lidé se neřídí, úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“⁶

Organizaci řídí manažer, lidi vede vůdce. Je to většinou člen vrcholového managementu, který má ve svém týmu kvalitní zástupce v podobě středního managementu. Na různých stupních škol to jsou například: zástupci pro mateřskou školu, zástupci pro první stupeň základní školy, vedoucí školní jídelny, hospodářka. V základních školách má ředitel k dispozici větší počet zaměstnanců středního managementu než ve školách mateřských. Lidé jsou vedeni tak, aby byli prospěšní organizaci, aby se aktivně podíleli na dosažení stanovených cílů organizace. Jedná se o motivování lidí, pracovní styly, o komunikaci. Dále to znamená vytvořit jim dobré podmínky k práci, zajímat se o ně, o jejich pracovní postup a o jejich další vzdělávání.

Pokud se chceme stát dobrým řídicím pracovníkem, musíme se naučit být dobrým vůdcem (leaderem). Práce s lidmi je velmi složitá. Mysl člověka se vyvíjí již po celá staletí ba tisíciletí, a proto se musíme naučit, jak co nejlépe myšlení člověka využívat. Začít ovšem

⁴ DRUCKER, P., F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, s.101 - 104

⁵ PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas Time management IV. Generace*, s. 153, 175

⁶ DRUCKER, P.,F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, s. 76

musíme u sebe. Naučit se poznat sám sebe nám pomůže poznat i své okolí. Když se naučíme vidět, vnímat svět kolem sebe, naučíme se vcítit do emocí druhého. Budeme vidět sami sebe zevnitř a tím pádem rozeznáme své pocity a emoce. Naučíme se rozpoznat příčiny svých emocí, naučíme se zvládat záporné pocity a umožníme pozitivním emocím, aby nás motivovaly ke splnění cílů, abychom mohli soustředit svou energii na poznávání, motivování a správné vedení lidí.

1.1.1 Styly vedení lidí

Způsob a styl vedení lidí má mimořádný význam pro úspěšnost a efektivnost. Různé styly se opírají o různé přístupy a vlastnosti vedoucích pracovníků - ředitelů škol. Stejný styl ne vždy přináší stejné výsledky. Styly vedení lidí mají různé zaměření. Jsou to styly opírající se o pravomoc, vliv a chování vůdců, o vybrané osobnostní rysy řídicích pracovníků a styly, které vycházejí ze situačních podmínek.

Všeobecné styly vedení lidí:

- Autokratický styl – ředitel řídí hlavně formou příkazů, rozhoduje se sám a sám také hodnotí, rozhoduje o odměně či postihu zaměstnanců.
- Demokratický styl (participativní) – spoluúčast (participace) celého týmu na rozhodování, je nutná konzultace.
- Styl „volná uzda“ – vychází z názoru, že zaměstnanci jsou schopni plnit dané úkoly sami. Ředitel má čas na reprezentaci, ale zde se nabízí možný pokles efektivity.⁷

Pokud chceme srovnat řízení a vedení, dospějeme k tomuto rozdílu. Při řízení ředitel rozhoduje, řeší problémy, deleguje. Při vedení určuje cestu, která vede ke splnění cíle, má své poslání, vypracovává koncepci, strategii rozvoje jak své osobnosti, tak osobnosti svých spolupracovníků ve všech pracovních pozicích. Řízení organizace a vedení lidí se pak samozřejmě prolíná. Aby naše práce byla efektivní, musíme vědět, co, jak a kdy máme dělat. To se také projeví při řízení nejenom samostatných, ale hlavně při řízení sloučených subjektů.

⁷ SVOBODA, J.: *Leadership manažerské styly vedení lidí*, studijní materiály

1.2 Slučování subjektů

V souvislosti se změnami ve veřejné správě po roce 2002 došlo ke změnám i ve školství. Pakliže je řeč o slučování subjektů, míní se tím právní subjekty zřizované obcemi, kraji nebo jiným zřizovatelem. Právní subjekty vznikaly po roce 2001 a tak se ředitelé škol dostali do nové pozice manažera – leadera.

V letech 2003 – 2005 nastává situace, kdy (podle statistiky porodnosti) klesá počet narozených dětí a tím bude méně klientů (rodičů a jejich dětí), kteří by potřebovali mateřskou školu v nejbližších třech letech.⁸ Z důvodů úbytku dětí v některých lokalitách (podle demografického zkoumání), se řeší optimalizace škol z hlediska úbytku dětí a s tím související hledisko ekonomické. Podle stanoviska ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je na zřizovateli, aby provedl rozbor naplněnosti škol související s problémem financování a rozhodl tak o rušení nebo slučování škol, což je v jeho plné kompetenci.⁹ Zřizovatel doplácí na provoz škol z rozpočtu obce a tím ochuzuje ostatní naplněné školy o značné finanční prostředky. Na základě demografických studií a rozbohem současné ekonomické situace škol rozhoduje zřizovatel o jejich zrušení nebo sloučení. Uvolněné prostory při zrušení mohou, v tom lepším případě, sloužit jako školská zařízení, soukromé školy nebo základní umělecké školy za minimální pronájem, a fungující bez příspěvku města. V horším případě jsou budovy prodány a tím obec sice získá nějaké finanční prostředky, ale přichází o důležitá zařízení.¹⁰

Slučují se dvě (a více) mateřské školy s jedním ředitelstvím a některé mateřské školy jsou připojeny ke školám základním. Podle Učitelských novin se slučování jednotlivých subjektů kraj od kraje liší. Některé obce rozhodovaly samy, jiné po diskuzích a vzájemné domluvě, či pouze z ekonomického hlediska bez ohledu na žáky nebo zaměstnance škol. Opět se liší názory na řízení samostatných a sloučených právních subjektů. Na jedné straně si ředitelky sloučených mateřských škol stěžují na nedostatek času, kontroly, zasahování do řízení školy ze strany zřizovatele, na odpovědnost za všechny sloučené subjekty a

⁸ Ústav pro informace ve vzdělávání [online]. Vývojová ročenka Školství v ČR [cit. 2010 – 09 - 20]. Dostupné na WWW: <<http://www.uiv.cz/rubrika/101>>

⁹ Pedagogicke.info: Stanovisko MŠMT k možnosti optimalizace sítě škol [online]. 21. 9. 2009 [cit. 2010 – 10 - 10]. Dostupné na WWW : < <http://www.pedagogicke.info/2009/09/stanovisko-msmt-k-moznosti-optimalizace.html>>

¹⁰ PERKNEROVÁ, K. Děti přibývá, jestli je málo, školky se ruší [online]. 22. 5. 2007, 2:30 [cit. 2010 – 09 - 20] Dostupné na WWW: <http://www.denik.cz/z_domova/20070522deti_iesle_skolky.html>

na straně druhé jsou zástupkyně na sloučených školách spokojeny s tím, že mohou nést menší zodpovědnost.¹¹

Pokud se slučují základní (střední) školy se stejným zaměřením, naplní se třídy větším počtem žáků, ale to znamená propuštění z řad zaměstnanců školy jak pedagogických, tak provozních. Například v Královéhradeckém kraji by se tak měly snížit náklady na vedení, administrativu i pedagogy. Rovněž tak dochází ke slučování z podobných důvodů i v ostatních krajích, aby byl zjednodušen systém řízení. Nemusí vždy docházet ke sloučení jednotlivých organizací. Může dojít ke splynutí, což je taková forma spojení škol, kdy není vedoucí školou ani jedna z nich. Vznikne nový právní subjekt a je vyhlášen konkurz, do kterého se může přihlásit i stávající ředitel. Pokud ovšem neuspěje, může se stát pouze řadovým pracovníkem (v lepším případě zástupcem, v nejhorším případě propuštěným pracovníkem).¹² Co se týče slučování mateřských škol a základních škol s mateřskou školou, stává se z ředitelky (odvolání z funkce zřizovatelem) zástupkyně nebo „vedoucí učitelka“ (v katalogu prací tento pojem není) na základě určení funkce v náplni práce nebo jmenováním a je pouze na řediteli, jaké kompetence své zástupkyni deleguje a jak ji bude informovat o dalším dění. Při slučování škol nastává úplně jiná situace pro všechny členy organizace. Pro některé zaměstnance se stává tato situace bolestnou. Všichni by se však měli přizpůsobit nové změně a měli by ji vzít za svou. Ředitelé sloučených škol jsou postaveni do nové, složitější situace. Měli by určit kompetence a delegování úkolů tak, aby ředitel a jeho zástupci zvládli všechny manažerské funkce. Nabízí se otázka, zda bude zachována kvalita výuky, když stoupne počet žáků ve třídě. Učitel asi nebude moci praktikovat alternativní přístupy, individuální práci, či nové metody práce. Při počtu téměř třiceti dětí ve třídě je těžké toto vše realizovat.¹³

Ani pro rodiče není jednoduché tuto situaci přijmout. Musí řešit například dojíždění svých dětí, změnu kolektivu, ale i finanční zátěž.

¹¹ Učitelské noviny č. 21/2003 [online]. © Copyright 2010 Učitelské noviny / realizováno: mesiash.com [cit. 2010 – 09 -20]. Dostupné na WWW:

<<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4501&PHPSESSID=0f25f5ca140cecb2f5e2a53fa17d088d>>

¹² CHAROUSEK, P. Dvě turnovské střední školy splynou [online]. Vydáno: 30. 05. 2007, aktualizace 31. 5., 15.20 hod. [cit. 2010 – 09 - 20]. Dostupné na WWW:

<<http://turnovskovakci.cz/view.php?navezclanku=dv&cisloclanku=2007050035>>

¹³ KRATOCHVÍL, J. Slučování škol [online]. Britské listy 4. 6. 2004 [cit. 2010 – 10 - 7]. Dostupné na WWW: <<http://www.blisty.cz/2004/6/4art18382.html>>ISSN 1213-1792

Zřizovatel je iniciátor této změny, ale v samém závěru neposkytuje řediteli zpětnou vazbu. Ředitel potom vůbec nemusí vědět, zda konal a koná správně.¹⁴

1.2.1 Důsledky slučování v současné době

V roce 2007 se narodilo asi o 10 000 dětí víc než v roce 2006, to znamená asi 115 000 dětí. Křivka živě narozených dětí dosáhla vrcholu v roce 2008, kdy se narodilo 120 000 dětí.¹⁵ V současné době jsou mateřské školy jedinou částí vzdělávání, ve které dochází ke zvyšování počtu jedinců. Právě zvýšená porodnost v této době zajišťuje vysoký počet žadatelů o přijetí k předškolnímu vzdělávání. Podle statistiky je počet mateřských škol v roce 2009/10 téměř na stejném stupni (ze 4834 spadl na 4826 škol), ale průměrné počty dětí na třídách vzrůstají.¹⁶ Je navyšována kapacita až na 28 dětí na třídu (umožňuje školský zákon) a pouze paní učitelky mohou mluvit o obtížnosti své práce, o zodpovědnosti a o individuálním přístupu. Další nárůst porodnosti se očekává v roce 2010, a poté by měl nastat opět pokles.¹⁷ Například v základním a středním školství se v současné době řeší problém úbytku žáků a studentů. Ovšem nepředpokládá se takové opakování úbytku - rušení škol, jako v minulé době u mateřinek, kdy nastaly problémy s nárůstem počtu dětí a nedostatkem kapacity mateřských škol. Podle paní Kružíkové (radní kraje Vysočina) totiž ředitelky (ředitelé) mateřských škol nevědí, kolik dětí se narodí, ale základní a střední školy si dovedou spočítat, kolik míst budou potřebovat.¹⁸ Podle mého názoru si zřizovatelé mohou zjistit (statistika porodnosti), s kolika kandidáty na předškolní vzdělávání mohou v budoucnu počítat.

Rodiče mají možnost stanovit si délku rodičovské dovolené (dva, tři, nebo čtyři roky). Poté žádají o umístění svého dítěte v mateřské škole (jeslích). Důvod je jasný. Nástup do zaměstnání. Školský zákon sice umožňuje přijímat děti v průběhu školního roku, ale pouze

¹⁴ LHOTKOVÁ, I.: Slučování jako nový jev v řízení a vedení školy, úterý, 11. května 2010. e-Pedagogium 1/2010 [online]. Olomouc : Palackého univerzita, Pedagogická fakulta, [cit. 2010 – 10 - 20]. Dostupné na WWW: <http://www.ucitelske-listy.cz/2010/05/irena-lhotkova-slucovani-jako-novy-jev.html>

¹⁵ Populační vývoj v České republice po roce 1989, pátek, 24. prosince 2010 [online]. Charakteristika vývoje porodnosti a plodnosti 1989 – 2009 [cit. 2011-03-15]. Dostupné na WWW: <http://autentickyzivot.blogspot.com/2010/12/populacni-vyvoj-v-ceske-republice-po.html>

¹⁶ PIKÁLKOVÁ, S. Regionální školství v číslech a vývoji - mateřské školy [online]. Datum vydání: 17. 03. 2010 [cit. 2010 – 10 - 7]. Dostupné na WWW: < <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/11/regionalni-skolstvi-v-cislech-a-vyvoji-materske-skoly/> >

¹⁷ Projekce obyvatel České republiky, Projekce 2009, porodnost [online]. © 2004-2009 Hůle Daniel [cit. 2010 – 10 - 11]. Dostupné na WWW: < <http://www.demografie.info/?cz-popvyvoj=&PHPSESSID=dcb> >

¹⁸ Machálková, J. Středoškoláků prudce ubývá, kraje chystají slučování škol [online]. HN.IHNED.CZ 2. 7. 2010, aktualizováno: 2. 7. 2010. [cit. 2010 – 09 - 20]. Dostupné na WWW: http://hn.ihned.cz/cl_44636280_stredoskolaku_prudce_ubywa_kraje_chystaji_slucovani_skol/

pokud to dovolí kapacita školy. Přitom školy bývají naplněné do konce září daného školního roku.¹⁹

V současné době se hledají prostory pro vybudování nových tříd v mateřských a základních školách. Stávající prostory se musí zrekonstruovat, doplnit sociálním a dalším zařízením. Jedna taková třída pro 15 dětí stojí cca 400 000 Kč (vlastní praxe a zkušenost z otevření třídy na odloučeném pracovišti pro školní rok 2010/2011). A tak je možno položit otázku, zda všechno, co se letos vybuďovalo, za tři roky nebude potřeba?

1.2.2 Řízení změny

Každá škola má svá uzákoněná pravidla a jednotliví členové na sebe vzájemně působí. Společná kultura školy, pracovní vztahy, ale jiné měřítko hodnot dělí spolupracovníky na dvě skupiny. Jsou to inovátoři a zastánci tradic. Co to znamená? Inovátoři jsou ochotni podstoupit rizika, přijímají složité úkoly. Jsou nadšení a silní. Někdy ovšem porušují pravidla a za to je stíhá kritika. Zastánci tradic mají naopak daný řád a nemíní nic měnit. Jsou stálí a důvěryhodní. Jsou stejně potřební jako inovátoři.

Podmínky řízení změny jsou objektivní a subjektivní.

Objektivní podmínky vycházejí ze stávající situace. Nejdříve je potřeba pochopit a porozumět všem provozním opatřením a posléze je zde možnost je změnit. Může to ale vyvolat nejistotu a nepřátelství. Se změnou musí být seznámeni všichni zaměstnanci, kteří se dozvědí klady a zápory, jsou jim objasněny výhody a nevýhody změny. Změnu nelze nařídit. Je nutné získat většinu zaměstnanců, aby vyjádřili svůj souhlas. Potřebnými analytickými metodami a nástroji (strategie, administrativa a právní řízení) můžeme objasnit důvody pro nastolení změny.

Subjektivní podmínky jsou o povědomí zaměstnanců. Ti musí být přesvědčeni, že se vše děje v jejich zájmu, změna je potřebná a přinese všem určitý zisk. Pokud jsou zaměstnanci přesvědčeni a nekladou příliš psychologický odpor, musí být také náležitě odborně vzděláni, aby byli na změnu připraveni a mohli ji provést. Každý zaměstnanec musí nabýt dojmu, že změna je nezbytná, správná a pro všechny spravedlivá.

¹⁹ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném školství (dále jen Školský zákon), § 34, odst. 7

Každá změna vyvolává zpětnou vazbu, reaguje na vnitřní i vnější vlivy. Je nutné stále sledovat důsledky změny tak, aby zaměstnanci od změny nemohli ustoupit.

1.2.3 Fáze změny

Každá změna přináší jistá omezení, vyvolává jakousi nostalgii nad tím, co bylo. Musí projít několika postupnými údobími.

- Popření: řekneme si, že to není možné, mozek musí dostat čas, aby se přizpůsobil nové situaci.
- Hněv: hledáme viníky.
- Smlouvání: buď vydíráme sebe, nebo školu. Pozor, manažer nesmí ustoupit.
- Smutek: lítost nad tím, že již nic není takové, jaké to bylo.
- Strach: co když budeme muset dělat úplně něco jiného a co když se nám to nepodaří.
- Přijetí: smíříme se situací.²⁰

A co vlastně představuje změna při procesu slučování? Jde o „*pozitivní, ale i negativní, kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi.*“²¹

1.3 Role ředitele

Ve stanovení role ředitele školy hraje důležitou úlohu jeho zapojení do stupnice uspořádání školy nejenom personální, ale i plnění úkolů a odpovědnosti za vykonanou práci. Právní odpovědnost má ředitel stanovenou ze zákona za celý provoz školy. Z hlediska řízení a vedení je ředitel vrcholový manažer. Ale protože musí plnit i úkoly pedagoga (přímá vyučovací povinnost je dána, podle počtu tříd, zákonem č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících), je vlastně ve zvláštním postavení proti manažerovi organizace. Během svého pracovního dne se tak stává lídrem, manažerem a tím, kdo vykonává danou činnost, tedy řadovým pracovníkem. Ředitel se dostává do funkce jmenováním. Ředitele jmenuje zřizovatel školy po absolvování konkurzu vyhlášeného zřizovatelem dle zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon), dále na základě Vyhlášky č. 54/2005

²⁰ SLAVÍKOÁ, L.: Školský management: *Řízení školy a pedagogického procesu*, s. 21

²¹ LHOTKOVÁ, I.: Slučování jako nový jev v řízení a vedení školy, úterý, 11. května 2010. e-Pedagogium 1/2010 [online]. Olomouc : Palackého univerzita, Pedagogická fakulta, [2010 – 10 - 20]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelske-listy.cz/2010/05/irena-lhotkova-slučovani-jako-novy-jev.html>>

Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích a s tím související Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

S touto novou funkcí se změní celý jeho život, jak osobní tak samozřejmě profesní. Mění se jeho společenské postavení, reprezentuje jak sebe, tak svou školu na veřejnosti. Stává se autoritou, je zodpovědný nejenom za své chování a svou práci, ale také za chování, jednání a práci ostatních spolupracovníků a podřízených.

V posledních letech se velmi změnila úloha řídicích pracovníků. Stávají se z nich manažeři a lídři. Musí vykonávat a zastávat nové úkoly a funkce, které se přiřadily k úkolům a funkcím stávajícím. V souvislosti se slučováním právních subjektů mají řídicí pracovníci ve školství sice větší pravomoci, ale současně větší zodpovědnost. Ředitel právního subjektu (více právních subjektů) zůstává pedagogickým pracovníkem, stává se ale také ekonomem, musí se vyznat i v právních záležitostech.

Podle sociologa H. Jenningse je možno úspěšného manažera charakterizovat takto:

- Přítomnost ředitele na pracovišti je vnímána velmi kladně.
- Ředitel (jak již bylo řečeno) podporuje týmovou spolupráci – není samostatná jednotka, nerozhoduje vše sám.
- Podporuje vzájemnou toleranci a sám je tolerantní.
- Umí ohodnotit, odměnit, ale i spravedlivě odsoudit.
- Umí rozhodovat v klidu, potlačí své emoce, je objektivní.
- Udržuje klima školy, ostatní zaměstnanci pracují v klidu.
- Navozuje prospěšné vztahy vně i uvnitř organizace.²²

Takovýto ředitel je uznáván svými podřízenými.

Jsou zde tedy tři role vedoucího pracovníka:

Role lídra - motivuje své podřízené v každém směru (tvůrčí činnost), dokáže vytvořit atmosféru nadšené spolupráce, má schopnost utřídit myšlenky, analyzovat a vyhodnocovat informace.

²² SLAVÍKOVÁ, L. Školský management: Řízení školy a pedagogického procesu, s. 8

Role manažera – je nejtěžší role v organizaci, zakládá se na dostupnosti strategických cílů, na pravidlech, která jsou stanovena lídrem a na cílech dosažených jinými lidmi. Argumentuje, rozhoduje, vyhodnocuje, řídí lidské zdroje, definuje úlohy, kontroluje, vyhodnocuje zpětnou vazbu.

Role vykonavatele – je o dosažení cílů, plnění úkolů přímo, jde o oprávnění k podání žádaného výkonu.²³

Všechny tři role obsahuje osobnost ředitele školy, byť má manažera v osobě zástupce. Funkce zástupce ředitele školy může být vykonávána ve dvou úrovních.

1. Jmenování (ředitel podepisuje jmenovací dekret).
 - Jmenovaný zástupce v jednom objektu školy (kompetence jsou vymezeny na základě společného působení ředitele a zástupce na jednom pracovišti).
 - Jmenovaný zástupce sloučených mateřských škol (kompetence jsou určeny podle počtu sloučených subjektů a podle počtu tříd). Na každém odloučeném pracovišti by měla působit jmenovaná zástupkyně.
 - Jmenovaný zástupce sloučených dvou stupňů škol - základní a mateřské školy (kompetence by měla být na úrovni ředitelky právního subjektu, protože problematika řízení se v těchto subjektech liší).
2. Pověření (změna v pracovní smlouvě – náplň práce).

Pověřená zástupkyně má delegované některé pravomoci, kdy zastupuje ředitelku v době její nepřítomnosti.

Kompetence jmenovaných i pověřených zástupců školy určuje ředitel školy (náplň práce, odpovědnost, práva a povinnosti).

Odpovědnost za činnost zástupců nese v každém případě ředitel.²⁴

²³TROJAN, V. Kompetence ředitelů škol – pravomoci, nebo schopnosti? : *konference s mezinárodní účastí 26 .– 27. března 2009* [online]. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, Pedagogická fakulta, 2009 [cit. 2011-01 - 30]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-skol.html>>

Ředitel školy musí umožnit svým zaměstnancům, aby byli úspěšní ve své činnosti. Na základě úspěchu a spokojenosti pracovníků je prosperující celá organizace. Pokud je v čele školy dobrý ředitel – manažer, dokáže vybrané jednotlivce motivovat k co nejlepší práci. Musí znát jejich silné stránky, které využije ku prospěchu všech. S tím souvisí role ředitele školy (podle PhDr. Lenky Slavíkové):²⁵

Vychovávat – ředitel každého zaměstnance informuje o tom, co od něj očekává a čím může přispět k co nejlepším výsledkům v rámci celé školy.

Řídit, vést – samotný ředitel se stává tím, kdo svým chřením, vůlí a příkladem dobrovolně přiměje zaměstnance, aby ze sebe vydali co nejvyšší výkon.

Poradit – ředitel by měl umět podpořit každého pracovníka nejenom v pracovním nasazení, ale i v osobním životě.

Důrazně upozorňovat – ředitel nesmí nechat bez povšimnutí snížený výkon zaměstnance (plní své úkoly špatně nebo vůbec, chybje), musí nedostatky řešit okamžitě, aby časem netrpěla celá organizace.

Ve sloučených organizacích je důležitá absolutní spolupráce ředitele a zástupce ve všech činnostech, protože na odloučeném pracovišti částečně přebírá roli ředitele právě vedoucí pracovník.

Ředitel, jenž chce vykonávat dobře svou práci, by měl oplývat určitými vlastnostmi, které mu umožní dostat se do role správného řídicího pracovníka. Pokud některou z níže uvedených vlastností nemá, je pro něj těžší ztotožnit se s rolí kvalitního ředitele.

1.4 Vlastnosti ředitele

Podle PhDr. Slavíkové se jedná o tyto vlastnosti²⁶:

Disponibilita – význam tohoto pojmu je „možnost s něčím disponovat“. U ředitele to znamená být stále na svém místě, kde je v tu chvíli potřeba, mít čas kdykoliv a pro všechny v pracovních vztazích, ale rovněž tak být k dispozici při řešení problémů osobních. Když podřízení nemají informaci o pohybu svého ředitele nebo nevědí, z jakého důvodu není přítomen na pracovišti, mají z toho nepříjemný pocit. Stačí ale informace „kdy, kde a proč“

²⁴ BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení, Portál 2003 [online]. Zástupkyně ředitelky. Sekce: Školka. Aktualizace: 27. 05. 2010, Autor: Redakce.[cit. 2010 – 10 - 18]. Dostupné na WWW: <<http://www.stripky.cz/848-zastupkyne-reditelky.html-Cached>>

²⁵ SLAVÍKOVÁ, L.: Školský management: Řízení školy a pedagogického procesu str. 11, 12, 13

²⁶ SLAVÍKOVÁ, L.: Školský management: Řízení školy a pedagogického procesu s. 6,7

a pracovníci jsou v pohodě. Co se týče disponibility psychické, je nutné, aby sám vedoucí pracovník byl psychicky vyrovnaný, neboť se to od něj očekává. Nemá totiž řešit svoje problémy, ale problémy svých kolegů, zaměstnanců. Ty jsou totiž pro každého z nich jedinečné, prioritní. Všichni zaměstnanci se spoléhají na vedoucího pracovníka na svém pracovišti a vedoucí pracovník z odloučeného pracoviště se dožaduje pozornosti a porozumění u ředitele všech subjektů. Ředitel musí být velmi silná osobnost.

Rozhodnost – ředitel ze zákona vydává rozhodnutí o škole, o pracovnících, o bezpečném chodu pracovního procesu. Ředitel vždy musí zdůvodnit, proč zvolil to a ne jiné řešení, proč rozhodl právě tak, jak rozhodl.

Řešení konfliktů – nejlepší řešení konfliktů je konfliktům předcházet. Vedoucí pracovník je odpovědný za správné řešení neshod, které mohou vzniknout na jakémkoliv pracovišti. Neměl by řešit konflikty agresivně, neměl by je nechat vyhrotit, měl by se snažit najít příčinu konfliktu a z tohoto poznání vycházet. Vyřešit konfliktní situaci k všeobecné spokojenosti dokáže jen velmi kvalitní vedoucí pracovník.

Vedení lidí – vytvoření dobrých pracovních podmínek zaměstnanců.

Sebeřízení – vedoucí pracovník by neměl dát najevo pobouření při získání určitých informací, neměl by dát najevo nelibost. Řídící pracovník by měl být vůči určitým věcem imunní, měl by se umět ovládat. Měl by si kolem sebe vytvořit „bublinu“, která by chránila jeho osobnost před útočníky.

Ředitel je nositelem cílů a vizí – měl by vědět, čeho chce dosáhnout a měli by to vědět i jeho spolupracovníci a podřízení.

Funkce vedoucího pracovníka (podle PhDr. Slavíkové) jsou čtyři:

- Organizační funkce - je utváření podoby subjektu, to znamená, že dává organizaci určitý smysl - předvídáme, abychom řídili, řídíme, aby byly plněny úkoly, koordinujeme, aby všichni věděli, co mají dělat a nakonec kontrolujeme, aby bylo vše splněno.
- Motivační funkce - je stimulování jednotlivců k co nejvyšším výkonům (ředitel je příkladem, nic se neděje samo).

- Informační funkce – každý pracovník by měl vědět (měl by být informován) o veškerém dění a činnostech, které ve škole probíhají.

Vzdělávací funkce – každý ředitel by měl mít zájem na tom, aby se všichni jeho zaměstnanci školili a vzdělávali, aby ve svém oboru byli nejlepší.

1.5 Sebepoznání

V současné době se stalo nutností další vzdělávání hlavně u vedoucích, ale rovněž tak u řadových pracovníků, protože se všichni musí přizpůsobovat rychle měnící se situaci v organizaci (legislativa, zákony, pracovně právní vztahy atd.). Člověk, který na sobě neustále pracuje, snaží se vyrovnat se stále vzrůstajícími nároky a potřebami, se právě sebezdokonalováním stává úspěšnějším pracovníkem. Každý pracovník sám za sebe, by měl vědět, co chce vykonat a co může dokázat. Ředitel jako první, by měl umět roztrždit, co je nejdůležitější. Základem pro sebezdokonalování je sebepoznání. Tím, že pracovník pozná sebe sama, své klady i zápory, je k sobě upřímný, rozebírá úspěšnost a neúspěšnost svých činností, získá kvalitní sebehodnocení a bude dokonalejší v řízení. Je dobré porovnávat své chování a jednání při řešení stejné nebo podobné situace s chováním a jednáním pracovníka, který problém vyřešil lépe. Také je dobré si poznatky sepsat a posléze se k nim vrátet a přemýšlet o nich. Při procesu sebepoznávání pracuje každý člověk se svou myslí a se svými kladnými a zápornými emocemi. Pokud si pracovník své emoce, hlavně záporné (špatná nálada, zloba, rozčilení, afekt atd.), uvědomí a dokáže je ovládat, je na nejlepší cestě k úspěšnému řízení organizace. Pokud dobře zvládnou poznávat sebe sama, naučí se poznávat i ostatní. Vedoucí pracovník by měl umět usměrňovat chování svých spolupracovníků a podřízených v tom smyslu, aby celá organizace fungovala bez stresů a její činnost byla úspěšná.²⁷

Kevin Eikenberry (známý a úspěšný konzultant, poradce v oblasti budování a vedení týmů atd.) nabízí sedm možností k vývoji osobnosti vedoucího pracovníka.²⁸

- Měli bychom si vytvářet šance pro sebepoznání – nelze se učit bez motivace, musím si přát být lepší.

²⁷ VÍZDAL, F. Sebezdokonalování je cestou k úspěchu v zaměstnání[online]. 11. března, 2000 [cit. 2011-10-19]. Dostupné na WWW : <<http://finance.idnes.cz/podnikani.asp?klic=12004?r=zamestnani&c=2000M008Z01E>>

²⁸ HÁJEK, M. Kompetence vedoucího pracovníka. [online]. Pondělí 1. 10. 2007, aktualizováno pondělí 25. 2. 2008 [cit. 2010-10-31]. Dostupné na WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=329&Itemid=181>

- Měli bychom si stanovit cíl a vypracovat plán – jakým způsobem se zlepším.
- Měli bychom se zaměřit na své silné stránky – uvědomit si v čem jsem dobrá a na tom stavět.
- Měli bychom hledat a nalézt tu správnou cestu ke zdokonalování – využít všechny dostupné informace (knihy, internet, konzultace...).
- Neměli bychom „usnout na vavřínech“ – stálým používáním získaných zkušeností nejenom v zaměstnání, ale i na veřejnosti, spějeme k dokonalosti sebepoznání.
- Měli bychom zapojit nadřízeného – vedoucí pracovník by měl mít opravdu zájem na tom, aby jeho kolegové a podřízení uměli překonávat zábrany.
- Měli bychom dát celému procesu takový systém, aby fungovaly všechny dané body.

1.6 Kompetence

Kompetence je v současné době často používaným pojmem. Co je nebo jsou vlastně kompetence?

Význam tohoto slova je dvojitý. Za první je to „kompetence od jiného“, což znamená rozhodování vedoucího pracovníka z pozice moci, autority, odpovědnosti a svého vlivu. Za své rozhodnutí plně zodpovídá. Za druhé „kompetence od sebe“. To znamená způsobilost k něčemu, něco umět, mít určitý názor.²⁹ Ve školství je možné význam slova kompetence najít a respektovat v rámcovém vzdělávacím programu.³⁰ V managementu se používá spojení klíčové kompetence, což se dá označit jako soubor určitých schopností k vykonávání specifických úloh.³¹

Mezi kompetence od sebe řadíme (podle RVP):

- Kompetence k učení - promyšleně získávat vědomosti a dovednosti, vyhledávat teoretické i praktické informace, abychom je mohli (poté, co je vstřebáme) využít ve všech oblastech (zaměstnání, soukromí atd.).

²⁹TROJAN, V. Kompetence ředitelů škol – pravomoci, nebo schopnosti? : konference s mezinárodní účastí 26. – 27. března 2009 [online]. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, Pedagogická fakulta, 2009 [cit. 2011-01 - 30]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-skol.htm>>

³⁰Výzkumný ústav pedagogický v Praze, Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání 2004 (dále jen RVP)

³¹Henych, M. Programy rozvoje managementu. *Seriál - Často zaměňovaná slova* 6. 04. 2010 [online]. 2010 [cit. 2011 - 01 - 30]. Dostupné na WWW: <<http://www.tcbs.cz/weblog/kompetence>>

- Kompetence komunikativní - porozumět, jednat, využívat slov, gestikulovat, projevat se slovně i písemně, využívat informačních prostředků k vlastnímu projevu.
- Kompetence činnostní a občanské - znát svá práva a povinnosti, ale zároveň respektovat právní, společenská a morální pravidla, chránit životní prostředí, zdraví, udržovat tradice, přiměřeně se zapojovat do kulturního dění.
- Kompetence pracovní - úspěšně zastávat pracovní postoje, využívat svých vlastností, zvládat dobře své role, chránit životní a pracovní prostředí jak pro sebe, tak pro své spolupracovníky, nezapomínat na další vzdělávání, profesní růst flexibilitu, kreativitu.
- Kompetence sociální a personální - naučit se pracovat ve skupině, přiměřeně se přizpůsobovat a vytvářet klima na pracovišti, kladně ovlivňovat kvalitu společných výsledků.

Kompetence od jiného (pravomoci, zodpovědnost) jsou obecně stanoveny ve Školském zákoně³², mezi nejdůležitější patří např.:

- Rozhodování ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb.
- Odpovědnost za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se zákonem.
- Odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.
- Odpovědnost za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.
- Odpovědnost za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny a mnoho dalších.

V projektu ESF *Úspěšný ředitel* byly zkoumány názory na kompetence ředitelů škol a jejich zástupců v oblasti právní, ekonomické a personální kompetence, sebedůvěry, schopnosti hodnotit a kontrolovat, řízení sebe sama, ve schopnosti řešit problémy, v koncepční práci, ve schopnosti uvažovat a učit se, zvládnání změn a jejich řízení. Z tohoto šetření vyplynula taková situace, kdy ředitel zodpovídá za všechno, ale zároveň z různých

³² Zákon č. 561/2004 Sb. (Školský zákon), § 164

publikací managementu vyplývá nutnost stanovení kompetencí a delegování na další pracovníky.³³

Příklad kompetencí ředitele z pohledu zřizovatele v oblasti řízení, ekonomické, personální a právní:

- Evidence, plánování, rozbor, statistiky, analýzy, hodnocení, organizace provozu školy, dokumentace školy, koncepce, ŠVP, TVP, výroční zprávy, hodnocení školy.
- Určování a plánování potřeb pedagogických a provozních pracovníků.
- Přijímání, rozvoj, motivace, hodnocení a odměňování všech pracovníků.
- Další vzdělávání pracovníků – profesní růst.
- Rozhodování ve správním řízení, přijímání dětí, ukončení docházky, informace pro rodiče, úplata za předškolní vzdělávání.
- Vydávání vnitřních předpisů, pokynů, řádů a směrnic.
- Čerpání mzdových prostředků a prostředků na provoz v souladu s právními předpisy.
- Zodpovědnost za majetek, inventarizaci majetku.
- Zodpovědnost za bezpečnost práce (dále jen BOZP) i dětí, požární ochrana (dále jen PO).

Návrh kompetencí zástupce pro mateřskou školu (dále jen MŠ), jejíž činnost vykonává základní škola (dále jen ZŠ), byl například v Hradci Králové vypracován na základě sloučení osmi mateřských škol se základními školami takto:

- Pedagogicko organizační kompetence – zodpovědnost.
- Kompetence ve vztahu k rodičům.
- Kompetence k finančnímu a materiálnímu zabezpečení školy.

³³TROJAN, V. Kompetence ředitelů škol – pravomoci, nebo schopnosti? : *konference s mezinárodní účastí 26.–27. března 2009* [online]. Nitra : Univerzita Konstantína Filozofa, Pedagogická fakulta, 2009 [cit. 2011-01-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-skol.html>>

Všechny činnosti konzultuje zástupce pro MŠ s ředitelem ZŠ, popřípadě s hospodářkou. Bez souhlasu ředitele ZŠ nemůže sama rozhodovat. Ředitel ZŠ by měl umožnit svému zástupci pro MŠ účastnit porad školení a seminářů, které se týkají činností mateřských škol. Ředitel ZŠ zůstává zodpovědný za veškeré konání a jednání každého pracovníka.

Kompetence zástupkyně ředitelky odloučeného pracoviště mateřské školy jsou velmi podobné kompetencím zástupce pro MŠ při ZŠ.³⁴

Nese zodpovědnost v oblasti:

- řízení
- výchovně vzdělávací
- pracovně právní problematice
- materiálně ekonomické oblasti
- povinná dokumentace
- externí vztahy (rodičovská veřejnost)
- BOZP, PO

Zástupce ředitele školy na odloučeném pracovišti konzultuje všechny své úkony s ředitelkou právního subjektu a navrhuje řešení. Opět je zodpovědná pouze ředitelka. Ze své praxe mohu podotknout, že vše závisí na vztazích a postojích zúčastněných vedoucích pracovníků a všech ostatních zaměstnanců.

1.7 Delegování

Delegování pravomocí úzce souvisí s kompetencemi. Jde o to, že určité kompetence jsou dané zákonem či zřizovatelem vůči řediteli školy, ale ředitel může delegovat činnosti na své podřízené a tím jim stanoví konkrétní úkoly, určité pravomoci a zároveň zodpovědnost za splnění daného úkolu. Vzhledem k počtu zaměstnanců je pravděpodobné, že ředitel ZŠ má více možností delegování úkolů na své podřízené pracovníky než ředitel školy mateřské.

³⁴ Ředitelka mateřské školy Lužická, Severní 842, Hradec Králové - odloučené pracoviště Mateřská škola Slavíčková 954, Hradec Králové

O delegování může napovídat organizační schéma řízení ve sloučených subjektech mateřských škol a sloučených subjektech ZŠ a MŠ. Postup při delegování by měl být od shora dolů. To znamená, že vedoucí pracovník zadává jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování svým podřízeným. Měl by ale postupovat na základě znalostí svých zaměstnanců, jejich silných stránek, kvalifikaci, charakterových vlastností a možností splnění delegovaných úkolů. Neméně důležitou stránku hraje ochota zaměstnanců plnit delegované úkoly nad rámec své náplně práce. Delegováním úkolů na podřízené pracovníky si ředitel nechá prostor na řešení důležitějších úkonů, dá se zvládnout více práce za kratší čas, spolupracovníci mohou přijít na další řešení, mohou mít nové nápady. Je důležitá motivace pracovníků a posléze je snazší hodnocení pracovníků a kontrola plnění daných úkolů. Dále by měl podřízený vědět, jak je zadaný úkol důležitý. Měl by pocítit zpětnou vazbu, slyšet pochvalu, ale i kritiku nebo povzbuzení a to osobně.

Mnoho ředitelů má určité zábrany pro delegování úkolů. Jedná se o to, že si myslí, pokud si to neudělám sám, nebude to uděláno dobře, má pocit nenahraditelnosti. Dále je to nedůvěra ke schopnostem svých podřízených, což může znamenat, že si ředitel vybral špatné zaměstnance, anebo je dobře nezná. Často může takový podřízený překvapit svým způsobem řešení, splněním úkolu, pokud se mu dá důvěra. Ředitel nerad deleguje úkoly své podřízené také pro obavy, že se stane neoblíbeným. Nakládá více činností na jednotlivé podřízené a nedá jim prostor k plnění jak svých běžných úkolů, tak splnění dalších úkolů navíc. Aby delegování přineslo výsledky, musí být plánované. Je nutné, aby každý věděl, co má být splněno a v jakém termínu, kdo a co může rozhodnout.³⁵

³⁵ REFERÁTY [online]. Delegování pravomocí [cit. 2011 – 03 - 06]. Dostupné na WWW: <<http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-8-Management.php>>

EMPIRICKÁ ČÁST

2. Výzkumné šetření

2.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo porovnání složitosti řízení v samostatném zařízení, ve sloučených subjektech mateřských škol a ve sloučených subjektech základních a mateřských škol.

2.2 Vytyčení výzkumného problému

Pro své výzkumné šetření jsem zvolila tento deskriptivní výzkumný problém:

„V čem je složitější řízení sloučených subjektů v porovnání se samostatnou mateřskou školou.“

2.3 Předpoklady

Na základě svých předchozích zkušeností jsem stanovila následující předpoklady, jejichž pravdivost svým šetřením potvrdím, nebo vyvrátím.

1. Řízení sloučených subjektů je náročnější než řízení subjektu samostatného z hlediska časové náročnosti.
2. Ve více jak 60 % sloučených subjektů základní a mateřské školy, sloučených mateřských škol získává zástupce pro odloučené pracoviště obtížněji informace.
3. V 75 % sloučených subjektech, základní a mateřské školy, sloučených mateřských škol je častější komunikace za předpokladu, že jejich vzdálenost od sebe je minimální.
4. Více než 90 % zástupců pro mateřské školy ve sloučených subjektech má shodné kompetence.
5. Více než 50 % ředitelů nevidí žádná pozitiva ve slučování základních a mateřských škol, protože to je komplikovanější z hlediska řízení.

2.4 Metody šetření

K získání údajů pro ověření předpokladů a dosažení cíle empirické části jsem použila metodu autorského dotazníku, kdy jsem pomocí uzavřených i otevřených otázek mapovala situaci v řízení sloučených a samostatných subjektů. Pro srovnání řízení sloučených subjektů z pohledu ředitele a jeho zástupce na odloučeném pracovišti jsem použila dodatečný dotazník, ve kterém jsem oslovila zástupce ředitele na odloučeném pracovišti.

Ke zpracování údajů byla použita sada Microsoft Office Professional 2007, výsledky byly zapsány do datové tabulky v programu Excel a zpracovány do grafů. Data jsou vyjádřena pomocí četností a procent.

2.5 Vzorek šetření

Za výběrový vzorek šetření jsem zvolila ředitele samostatných i sloučených subjektů (základní a mateřské školy, sloučené mateřské školy) škol Královéhradeckého kraje zřizovaných obcemi a elektronickou poštou jsem jim rozeslala dotazníky. Vzorek šetření jsem doplnila o respondenty ze sloučených subjektů – vedoucí učitelky. Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci září roku 2010, s jejich zástupci pro odloučené pracoviště v měsíci únoru 2011.

Počet rozeslaných dotazníků pro ředitele	120
Počet vrácených dotazníků od ředitelů	62
Procentuelní návratnost	51,6 %
Počet rozeslaných dotazníků pro zástupce	30
Počet vrácených dotazníků od zástupců	29
Procentuální návratnost	87 %

2.6 Pilotáž

Metodu k získávání údajů (dotazník) jsem nejdříve vyzkoušela na malém vzorku respondentek, na osmi ředitelkách mateřských škol v Hradci Králové. Ověřila jsem si srozumitelnost otázek, časovou zátěž s vyplňováním dotazníku a možnosti zpracování a vyhodnocení dat.

Zjistila jsem, že pokyny k vyplnění jsou srozumitelné a časová náročnost je zanedbatelná (7-10 minut). Byla upřesněna otázka číslo 1 u sloučených subjektů (kolik let vykonáte činnost ředitele/ky), kdy jsem se zaměřila na činnost v době po sloučení subjektů. Abych mohla lépe posoudit práci ředitelů a ředitelek a jejich zástupkyň pro mateřské školy, pro porovnání některých odpovědí a potvrzení či vyvrácení předpokladu č. 2 a č. 4 jsem použila navíc jeden krátký dotazník pro zástupce na odloučeném pracovišti.

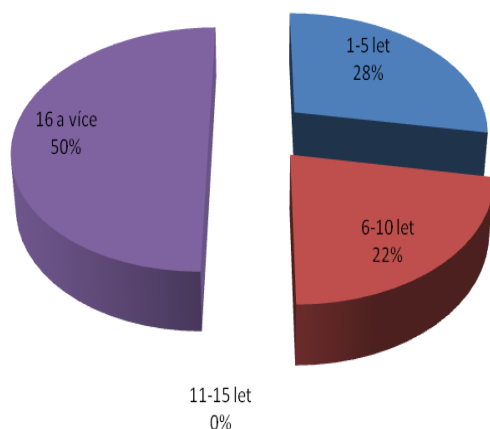
Upozorňuji, že číslování otázek ve výsledcích interpretace dotazníkového šetření neodpovídá číslování v dotazníku samém, neboť jsem použila čtyři druhy dotazníků sice na stejné bázi, ale v jiném počtu otázek.

2.7 Výsledky a interpretace výzkumného šetření.

2.7.1 Výsledky a interpretace dotazníkového šetření (ředitelé škol)

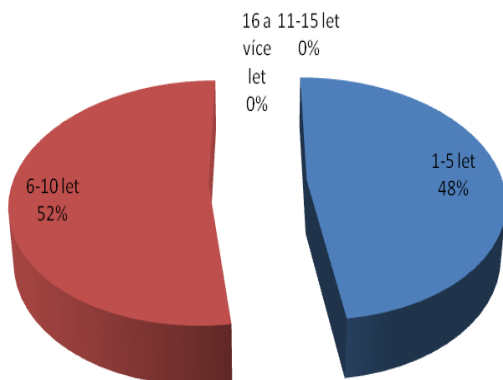
1. Kolik let vykonáváte činnost ředitele/ky školy?

Graf č. 1 – Samostatná MŠ



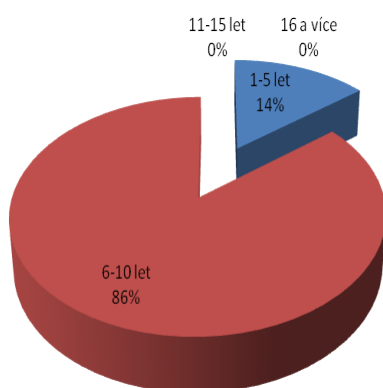
Největší zastoupení ve zkoumaném vzorku u samostatných mateřských škol byli ředitelé s praxí delší než 16 let.

Graf č. 2 – Sloučená ZŠ a MŠ



U ředitelů sloučených subjektů základních a mateřských škol se ukázalo, že jejich praxe v řízení sloučených subjektů byla nejvýše do 10 let. To odpovídá skutečnosti, že ke slučování subjektů docházelo nejvíce od roku 2003.

Graf č. 3 – Sloučená MŠ a MŠ



Rovněž sloučené subjekty několika mateřských škol řídí nejčastěji ředitelé maximálně 10 let. Na základě svých zkušeností se dá předpokládat, že praxe v řízení školy je u ředitelů sloučených subjektů delší, pravděpodobně řídili samostatné subjekty před sloučením.

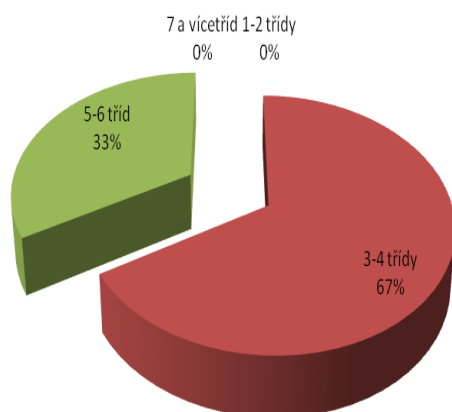
Tabulka č. 1 – Porovnání délky praxe v řízení

Kolik let vykonáváte činnost ředitele/ky?	1-5	6-10	11-15	16 a více
Samostatné MŠ	5	4	0	9
Sloučené ZŠ a MŠ	11	12	0	0
Sloučené MŠ a MŠ	3	18	0	0

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že se šetření nejčastěji zúčastnili ředitelé s praxí do 10 let, celkem 55 %.

2. Kolik tříd řídíte? (samostatné MŠ)

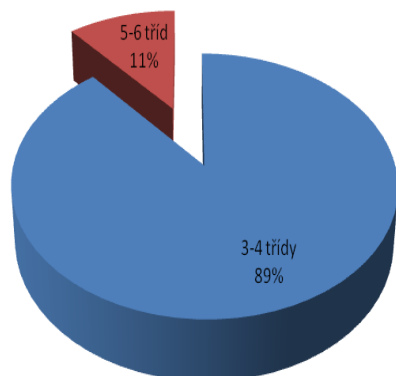
Graf č. 4 – Samostatná MŠ



Šetření se nezúčastnili ředitelé malotřídních škol ani škol s větším počtem tříd než 7. Největší zastoupení měly mateřské školy se 3-4 třídami.

3. Kolik tříd MŠ celkem řídíte? (sloučené subjekty)

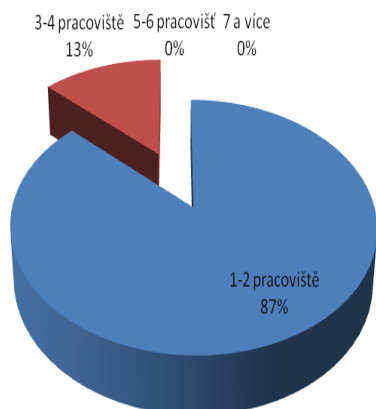
Graf č. 5 – Sloučená ZŠ a MŠ



Z výsledků vyplývá, že nejčastěji je základní škola sloučena se 3-4 třídami mateřské školy. U sloučených subjektů více mateřských škol ve 100 % odpovědí řídí respondenti 7 a více subjektů.

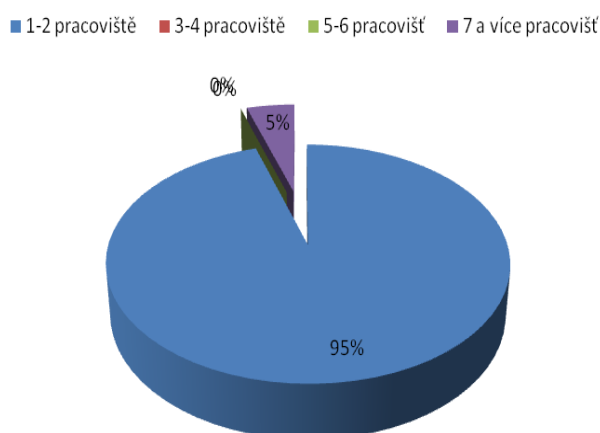
4. Kolik odloučených pracovišť řídíte?

Graf č. 6 – Sloučená ZŠ a MŠ



V převážné většině (87 %) řídí respondenti 1 - 2 odloučená pracoviště, což je z hlediska složitosti řízení optimální.

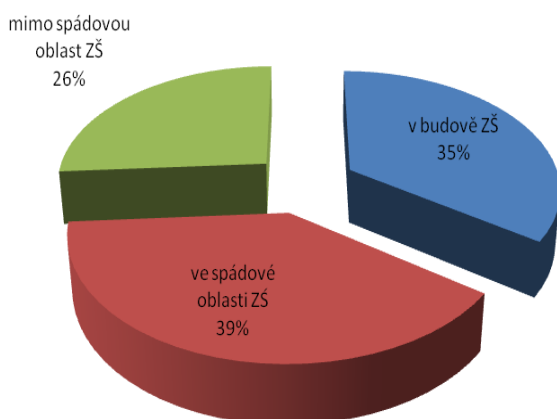
Graf č. 7 – Sloučená MŠ a MŠ



U sloučených subjektů mateřských škol jednoznačně převažují subjekty s 1-2 odloučenými pracovišti.

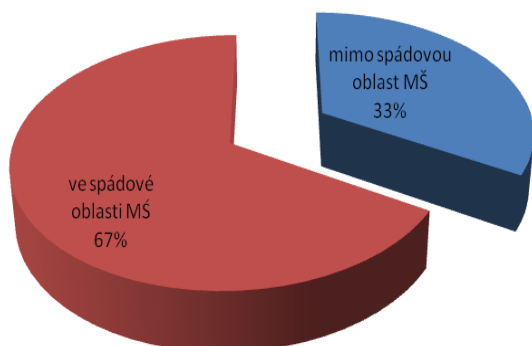
5. Kde je umístěno odloučené pracoviště?

Graf č. 8 – Sloučená ZŠ a MŠ



Většina respondentů uvedla, že se odloučené pracoviště nachází ve spádové oblasti ZŠ, tedy v její blízkosti. Mimo spádovou oblast se nachází 6 odloučených pracovišť, což může mít vliv na složitost řízení. Přímo v budově základní školy se nachází 8 mateřských škol.

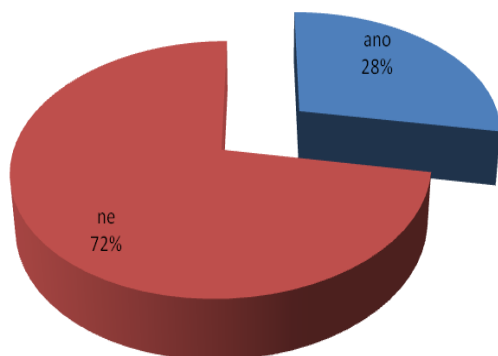
Graf č. 9 – Sloučená MŠ a MŠ



V případě sloučených mateřských škol se rovněž většina odloučených pracovišť nachází v blízkosti mateřské školy, která činnost školy vykonává.

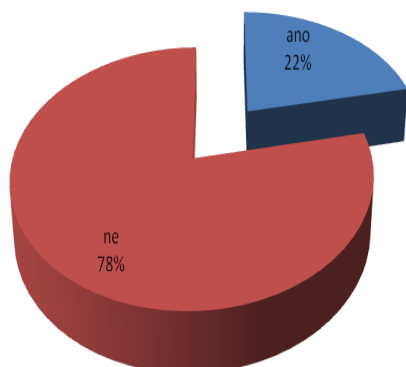
6. Máte jmenovaného zástupce? (otázka pro ředitele)

Graf č. 10 – Samostatná MŠ



Z celkového počtu 18 samostatných mateřských škol, které se zúčastnily šetření, jich má 5 jmenovaného zástupce a 13 zástupců je zastupováním pověřených (rozdíl mezi jmenováním a pověřením je na straně č. 16).

Graf č. 11 – Sloučená ZŠ a MŠ

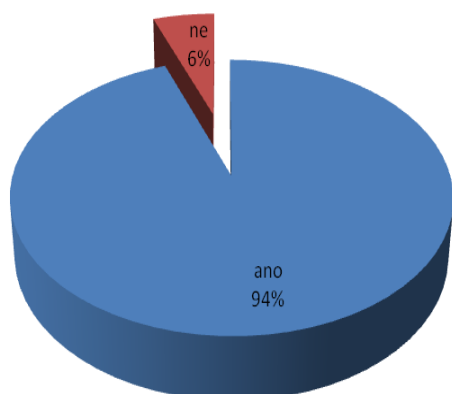


U sloučených subjektů základní školy a mateřské školy je situace obdobná jako samostatných subjektů. Dvacet respondentů uvedlo, že mají zástupce přímo na odloučeném pracovišti.

U sloučených subjektů mateřských škol není žádný zástupce jmenovaný, všichni jsou zastupování pověřeni a všichni jsou na odloučeném pracovišti.

7. Delegujete pravomoci na podřízené pracovníky? (otázka pro ředitele)

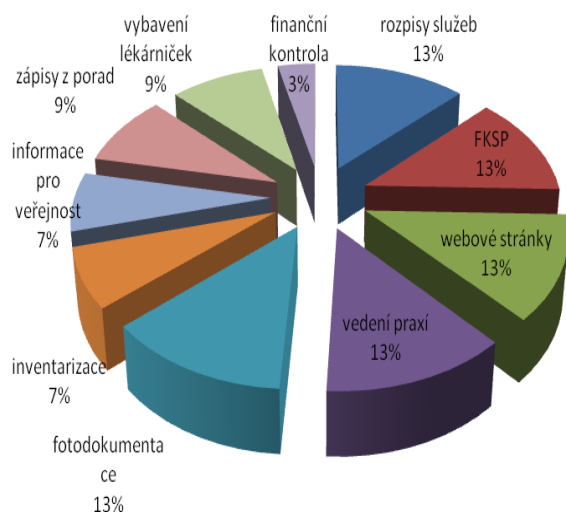
Graf č. 12 – Samostatná MŠ



Z výsledků vyplývá, že převážná většina respondentů deleguje pravomoci na podřízené pracovníky.

U sloučených základních škol s mateřskou školou všichni oslovení ředitelé delegují pravomoci v základní škole na zaměstnance základní školy, na odloučeném pracovišti jsou pravomoci svěřené „vedoucí učitelce“.

Graf č. 13 – Stanovené úkoly v samostatné MŠ



Respondenti ze samostatných mateřských škol vyjádřili procentuálně rozdělení svěřených úkolů, ve sloučených subjektech uvedli pouze celkový výčet, který koresponduje s výčtem úkolů výše uvedených, nespecifikovali však jejich konkrétní zastoupení.

8. Jaké kompetence má zástupce na odloučeném pracovišti? (otázka pro ředitele i zástupce)

Jak v případě sloučených ZŠ a MŠ, tak MŠ a MŠ uvedli ředitelé, že delegují na své zástupce následující pravomoci:

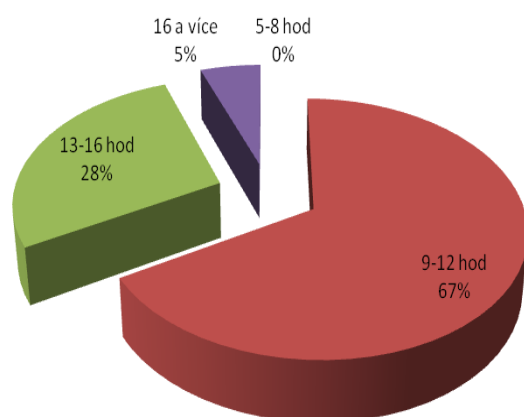
- vedení lidí
- řízení pedagogického procesu
- organizování
- kontrolování
- tvorba ŠVP

- BOZP
- vedení pokladního deníku
- rozhodování

Dotázaní zástupci uvedli, že mají stejné pravomoci jako ředitelé, vyjma rozhodování ve správním řízení, uzavírání smluv a čerpání finančních prostředků. Výsledky jsou shodné s odpověďmi ředitelů (vzhledem k tomu, že jsou odpovědi shodné, není vytvořen graf).

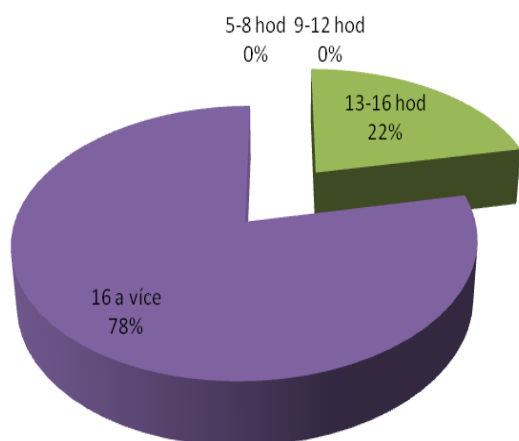
9. Kolik hodin týdně věnujete řízení školy? (otázka pro ředitele)

Graf č. 14 – Samostatná MŠ



Počet hodin určený k řízení školy se odvíjí od počtu řízených tříd dle nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků (dále jen „nařízení vlády“). Většina ředitelů samostatných subjektů mateřské školy (89 %) řídí 3-4 třídy. Mají tedy úvazek přímé vyučovací povinnosti snížený na 18 hodin týdně (o 13 hodin), čemuž zhruba odpovídá zjištěných 9 - 12 hodin týdně věnovaný řízení školy.

Graf č. 15 – Sloučená ZŠ a MŠ

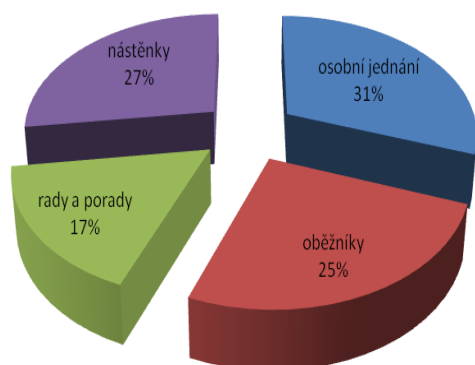


K výraznému zvýšení počtu hodin řízení dochází u sloučených ZŠ a MŠ. Základní školy uvedly, že počet řízených tříd ZŠ je 7 a více, k tomu v 89 % ZŠ má navíc 3-4 třídy mateřské školy. To odpovídá sníženému počtu hodin dle výše zmiňovaného nařízení vlády. Dotazníkem nebylo zjišťováno, zda se jedná o základní školy s prvním nebo i druhým stupněm, ale podle tohoto nařízení vlády se výrazně počet hodin přímé vyučovací povinnosti neliší.

V případě sloučených subjektů mateřských škol ředitelé shodně uvedli počet hodin řízení 16 a více. Přímá vyučovací povinnost je snížena dle nařízení vlády na 13 hodin týdně, tedy o 18 hodin, čemuž zjištěná skutečnost odpovídá.

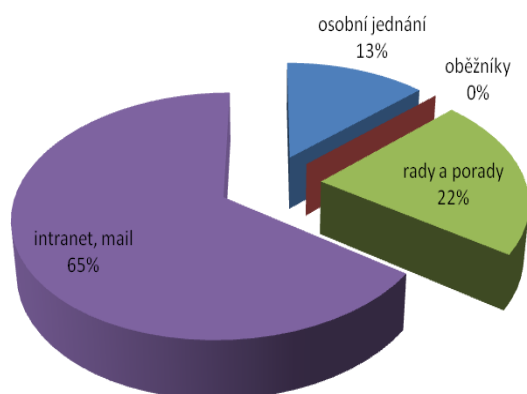
10. Jaký způsob komunikace se spolupracovníky preferujete? (otázka pro ředitele)

Graf č. 16 – Samostatná MŠ



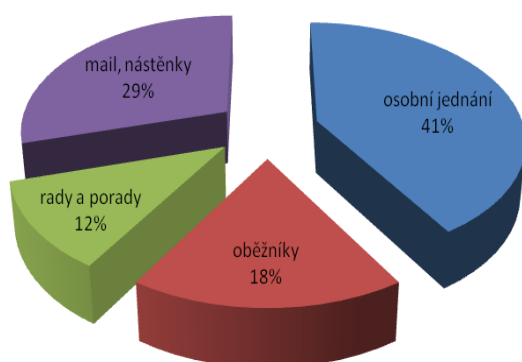
V samostatných mateřských školách jsou způsoby komunikace vyvážené, lehce převažuje osobní jednání.

Graf č. 17 – Sloučená ZŠ a MŠ



Vzhledem k tomu, že 65 % respondentů uvedlo, že se odloučené pracoviště nachází mimo budovu základní školy se dalo předpokládat, že bude převažovat komunikace elektronická a formou rad a porad. Osobní jednání preferují tři z oslovených ředitelů základních škol. Počet odpovědí neodpovídá počtu respondentů, protože si mohli vybírat více možností.

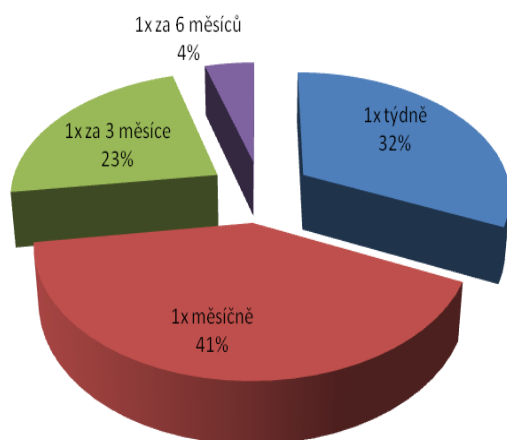
Graf č. 18- Sloučená MŠ a MŠ



Většina respondentů uvedla (67 %), že odloučené pracoviště se nachází v jejich blízkosti, způsob komunikace odpovídá této skutečnosti.

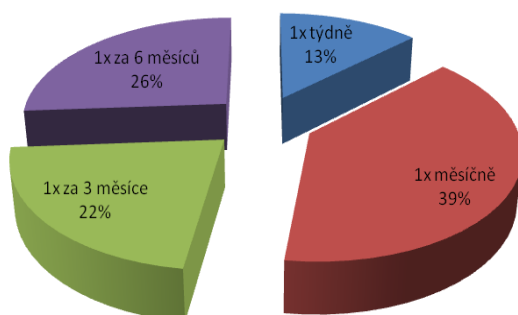
11. Jak často docházíte na odloučené pracoviště? (otázka pro ředitele)

Graf č. 19 – Sloučená ZŠ a MŠ



Nejčastěji ředitelé navštěvují odloučené pracoviště jednou za měsíc, v jednom případě respondent uvedl, že na odloučené pracoviště dochází jednou za půl roku.

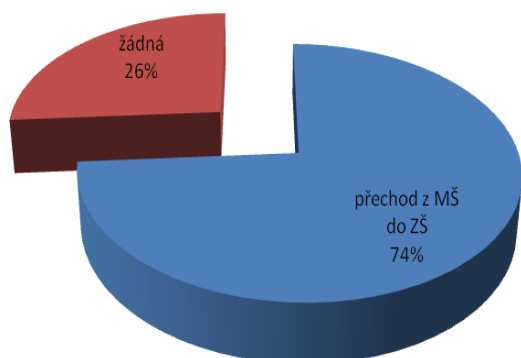
Graf č. 20 - Sloučená MŠ a MŠ



Rovněž u sloučených mateřských škol byla nejčastější odpověď jedenkrát měsíčně. Vzhledem k tomu, že delegují kompetence na „vedoucí učitelky“ lze předpokládat, že je taková frekvence dostačující.

12. Jaká přineslo pozitiva sloučení subjektů? (otázka pro ředitele škol a jejich zástupce na odloučeném pracovišti)

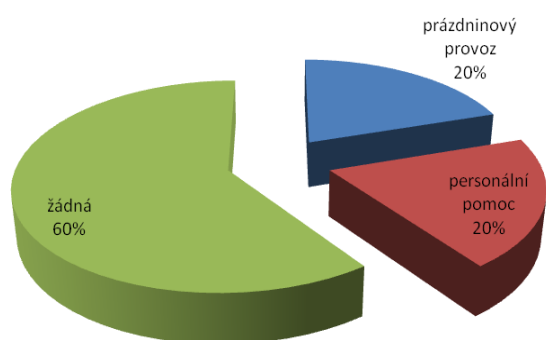
Graf č. 21 – Sloučená ZŠ a MŠ – ředitelé



Oslovení ředitelé našli pouze jedno pozitivum sloučení základní a mateřské školy, a to přechod dětí z přidružené mateřské školy do školy základní v rámci jednoho subjektu.

Jejich zástupci ve 100 % uvedli jako pozitivum úbytek administrativy.

Graf č. 22 – Sloučená MŠ a MŠ - ředitelé



Více jak polovina ředitelů neshledala žádné pozitivum ve sloučení subjektů, 20 % jich uvedlo jako přínos zjednodušení organizace prázdninového provozu, kdy není nutné složité přijímání dětí v době uzavření odloučeného pracoviště, 20 % vidí přínos při řešení personálních problémů (zastupování v době nepřítomnosti pracovníků).

Jejich zástupci vidí jako hlavní pozitivum úbytek administrativy stejně jako u sloučených subjektů ZŠ a MŠ.

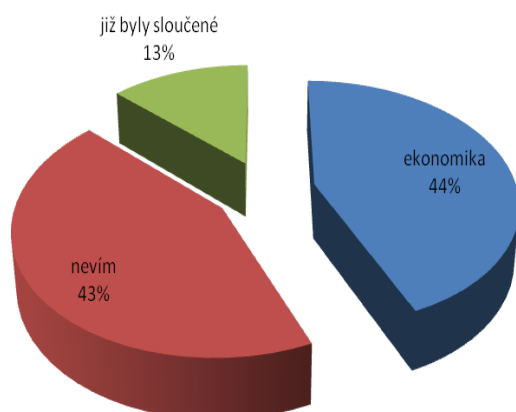
13. Jaká přineslo negativa sloučení subjektů? (otázka pro ředitele škol a jejich zástupce na odloučeném pracovišti)

Všichni oslovení ředitelé sloučených ZŠ a MŠ označili jako největší negativum zvýšení administrativy pro pracovníky ZŠ (přesně to, co se jeví jejich zástupcům jako pozitivum). Zástupci ve většině (79 %) negativně hodnotí méně financí a neinformovanost o výši rozpočtu, 21 % zástupců nevidí žádné negativum.

Ředitelé sloučených subjektů mateřských škol vidí negativum v nárůstu administrativy, zvýšeném časovém zatížení, komplikacích při řešení konfliktů a dvojí kontrole. Jejich zástupci v 73 % nevidí žádné negativum, ostatní se domnívají, že odloučené pracoviště má méně financí.

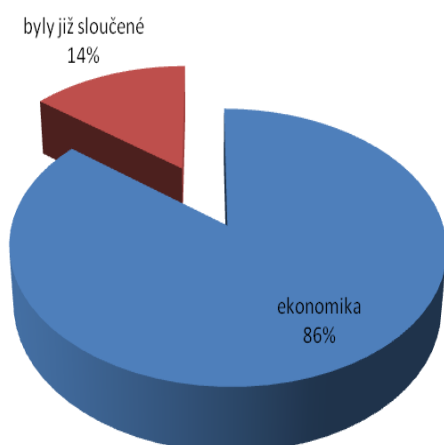
14. Jaké byly důvody sloučení vašich škol? (otázka pro ředitele)

Graf č. 23 – Sloučená ZŠ a MŠ



Ekonomické důvody byly nejčastějším důvodem slučování ZŠ a MŠ, 43 % respondentů důvod nezná a 13 % bylo jmenováno do funkce ředitele již sloučeného subjektu.

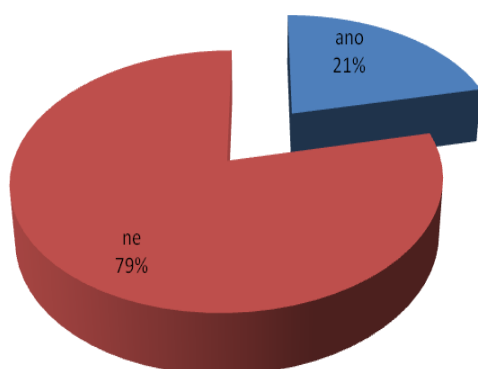
Graf č. 24 – Sloučená MŠ a MŠ



Rovněž u sloučených subjektů mateřských škol převažovaly ekonomické důvody.

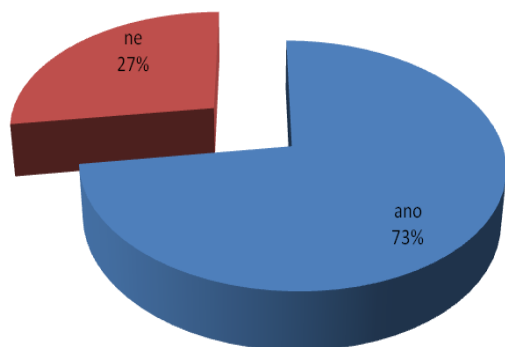
15. Víte, jaký je rozpočet pro vaše odloučené pracoviště? (otázka pro zástupce)

Graf č. 25 – Sloučené ZŠ a MŠ



Většina zástupců nezná rozpočet a stejné procento zástupců tuto skutečnost uvedlo jako negativní důsledek sloučení škol.

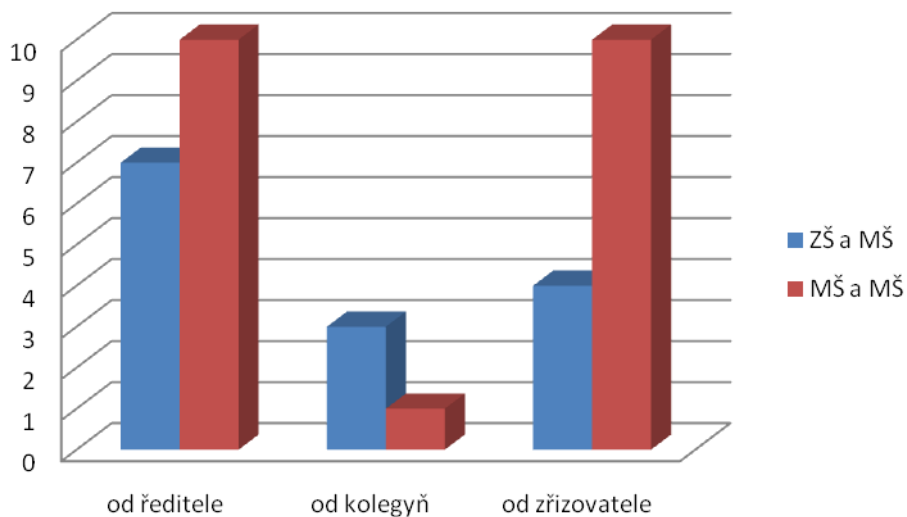
Graf č. 26 – Sloučená MŠ a MŠ



Z výše uvedeného vyplývá, že v případě sloučených subjektů mateřských škol je informovanost o rozpočtu větší než u sloučených subjektů ZŠ a MŠ.

16. Jakým způsobem získáváte informace důležité pro mateřskou školu? (otázka pro zástupce)

Graf č. 27 – Porovnání sloučené ZŠ a MŠ a MŠ a MŠ



Z porovnání vyplývá, že zástupkyně sloučených mateřských škol jsou lépe informovány než „vedoucí učitelky“ ve sloučených mateřských škol se základní školou..

2.8 Interpretace výsledků vzhledem k předpokladům

1) *Řízení sloučených subjektů je náročnější než řízení subjektu samostatného z hlediska časové náročnosti (otázky č. 2, 3, 4, 9, 14).*

První předpoklad nebyl potvrzen i přesto, že ředitelky sloučených mateřských škol odpověděly shodně, že je nejvíce v řízení zatěžuje čas. Ale vzhledem k počtu hodin přímé výchovné práce a k počtu hodin věnovaných řízení, je nedostatek času pojem relativní. Dle mého názoru záleží na tom, jak si čas ředitelky mateřských škol rozdělí a jak a na koho delegují kompetence.

2) *Ve více jak 60 % sloučených subjektů Základní a mateřské školy, sloučených mateřských škol získává zástupce pro odloučené pracoviště obtížněji informace (otázky č. 10, 11, 16).*

Tento předpoklad byl potvrzen pouze částečně. Zástupce pro mateřskou školu při základní škole získává informace více méně prostřednictvím ředitele. Ovšem zástupce pro odloučené pracoviště sloučených mateřských škol má více informací pravděpodobně z toho důvodu, že jsou na téměř stejné úrovni řízení. Je možné, že ředitel ZŠ nemá čas informace přeposílat anebo se mu jeví nedůležité. Zřizovatel bere v potaz pravděpodobně tu skutečnost, že ředitel základní školy plně zastoupí zástupce odloučeného pracoviště, což nemusí být vždy pravda. Je možné, že zde vážne i komunikace mezi zúčastněnými stranami.

3) *V 75 % sloučených subjektů základních škol a mateřských škol je častější komunikace za předpokladu, že jejich vzdálenost je minimální (otázka č. 4, 5, 11).*

Tento předpoklad byl potvrzen. Tím, že jsou sloučené subjekty umístěny blízko sebe, ředitel má možnost častější komunikace a také ho časově nezatěžuje „navštívit“ odloučené pracoviště.

4) *Více než 90 % zástupců pro mateřské školy ve sloučených subjektech má shodné kompetence (otázka č. 7, 8).*

Tento předpoklad byl potvrzen.

5) *Více než 50 % nevidí žádná pozitiva ve slučování základních a mateřských škol, protože to je komplikovanější z hlediska řízení (otázka č. 12, 13).*

Tento předpoklad byl potvrzen z hlediska ředitelů sloučených subjektů. Ovšem z hlediska zástupců odloučených pracovišť se jeví jako pozitivum méně administrativy.

2.9 Závěrečné shrnutí výsledků

Formou dotazníkového šetření byly potvrzeny, vyvráceny nebo částečně potvrzeny předpoklady, které jsem ve výzkumné části stanovila.

- 1) *Řízení sloučených subjektů je náročnější než řízení subjektu samostatného z hlediska časové náročnosti – nebylo potvrzeno.*
- 2) *Ve více jak 60 % sloučených subjektů Základní a mateřské školy, sloučených mateřských škol získává zástupce pro odloučené pracoviště obtížněji informace – bylo potvrzeno částečně.*
- 3) *V 75 % sloučených subjektů základních a mateřských škol je častější komunikace za předpokladu, že jejich vzdálenost je minimální – bylo potvrzeno.*
- 4) *Více než 90 % zástupců pro mateřské školy ve sloučených subjektech má shodné kompetence – bylo potvrzeno.*
- 5) *Více než 50 % nevidí žádná pozitiva ve slučování základních a mateřských škol, protože to je komplikovanější z hlediska řízení – bylo potvrzeno částečně.*

Metodu řízeného rozhovoru jsem vynechala a použila jsem dodatečně dotazníkové šetření. To mi pomohlo při porovnání složitosti řízení samostatných a sloučených subjektů. Z výsledků šetření vyplývá, že složitost řízení ve sloučených i samostatných subjektech se odvíjí od osobnosti ředitele organizace.

2.10 Návrh efektivního řízení sloučených subjektů

- Více komunikujte – telefony, e-maily.
- Promyšleně plánujte – týdenní plány, časová rezerva na nečekané události.
- Účelně delegujte.

ZÁVĚR

Slučování škol se v plné míře „rozběhlo“ v roce 2003, kdy se slučovaly (nebo rušily) malotřídní mateřské školy se základními nebo dalšími mateřskými školami téměř vždy z ekonomického důvodu, pro nedostatek dětí. V současné době tento trend pokračuje u základních a středních škol ve stejném duchu. Faktem je, že se mateřské školy ocitají v situaci, kdy nemohou přijímat děti z důvodu nedostatečné kapacity škol.

Jak již bylo řečeno, řízení subjektů, ať samostatných nebo sloučených, se odvíjí od ředitele školy. Řízení sloučených subjektů, v porovnání se samostatnými organizacemi, je složitější v organizaci práce. Na zástupce ředitelů odloučených pracovišť je nutné delegovat určité pravomoci, stanovit kompetence. Ředitel sloučeného subjektu by měl dobře vědět, jaké schopnosti a znalosti má jeho zástupce na odloučeném pracovišti, než jej pověří nebo jmenuje. Pouze ředitel je plně zodpovědný za všechna pracoviště. Ředitel samostatné mateřské školy má takřikajíc pod kontrolou každodenní chod školy vzhledem ke své přítomnosti na pracovišti.

Jak efektivně řídit sloučené subjekty? Ředitel by měl umět disponovat s časem. Měl by si uvědomit, co je přednější a naučit se plánovat veškerou svou činnost. Měl by dobře znát kvalitu svých podřízených, umět delegovat pravomoci na správné pracovníky. Komunikace, nemusí to být pouze osobní jednání, je u řízení sloučených subjektů neméně důležitá jako u subjektů samostatných.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Použitá literatura

- ČERNÍKOVÁ, H. Centrum školského managementu, *Teorie a praxe školského managementu*, Praha: Univerzita Karlova – Pedagogická fakulta, 2007, studijní materiály
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-066-2
- PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas Time management IV. Generace 2. aktualizované vydání*, Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1701-8
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- SLAVÍKOVÁ, L. Centrum školského managementu, *Školský management: Řízení školy a pedagogického procesu, Řada: Řízení pedagogického procesu*, Praha: Univerzita Karlova - Pedagogická fakulta, 2003, IBSN 80-7290-134-6
- SLAVÍKOVÁ, L., WOJCYKOWSKA, C., NEZVALOVÁ, D. a další. Centrum školského managementu, *Školský management: Řízení pedagogického procesu*, Praha: Univerzita Karlova – Pedagogická fakulta, 2008
- SVOBODA, J. *Školský management: Leadership manažerské styly vedení lidí*, Praha: Univerzita Karlova – Pedagogická fakulta, 2008. Editorka: PhDr. Lenka Slavíková, Ph.D., studijní materiály
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném školství (dále jen Školský zákon), § 34, odst. 7
- Ředitelka mateřské školy Lužická, Severní 842, Hradec Králové - odloučené pracoviště Mateřská škola Slavíčková 954, Hradec Králové
- Výzkumný ústav pedagogický v Praze, Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, Klíčové kompetence

Internetové zdroje

- Ústav pro informace ve vzdělávání [online]. Vývojová ročenka Školství v ČR [cit. 2010 – 09 - 20]. Dostupné na WWW: <<http://www.uiv.cz/rubrika/101>>
- Pedagogicke.info: Stanovisko MŠMT k možnosti optimalizace sítě škol [online]. 21. 9. 2009 [cit. 2010 – 10 - 10]. Dostupné na WWW : <<http://www.pedagogicke.info/2009/09/stanovisko-msmt-k-moznosti-optimalizace.html>>
- PERKNEROVÁ, K. Děti přibývá, jeslí je málo, školky se ruší [online]. 22. 5. 2007, 2:30 [cit. 2010 – 09 - 20] Dostupné na WWW: <http://www.denik.cz/z_domova/20070522deti_jesle_skolky.html>
- Učitelské noviny č. 21/2003 [online]. © Copyright 2010 Učitelské noviny / realizováno: mesiash.com [cit. 2010 – 09 -20]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4501&PHPSESSID=0f25f5ca140cecb2f5e2a53fa17d088d>>
- CHAROUSEK, P. Dvě turnovské střední školy splynou [online]. Vydáno: 30. 05. 2007, aktualizace 31. 5., 15.20 hod. [cit. 2010 – 09 - 20]. Dostupné na WWW: <<http://turnovskovakci.cz/view.php?nazevclanku=dv&cisloclanku=2007050035>>
- KRATOCHVÍL, J. Slučování škol [online]. Britské listy 4. 6. 2004 [cit. 2010 – 10 - 7]. Dostupné na WWW: <<http://www.blisty.cz/2004/6/4art18382.html>>ISSN 1213-1792
- LHOTKOVÁ, I.: Slučování jako nový jev v řízení a vedení školy, úterý, 11. května 2010. e-Pedagogium 1/2010 [online]. Olomouc : Palackého univerzita, Pedagogická fakulta, Příspěvek přednesený na 5. ročníku Festivalu vzdělávání dospělých AEDUCA 2009 [cit. 2010 – 10 - 20]. Dostupné na WWW: <http://www.ucitelske-listy.cz/2010/05/irena-lhotkova-slucovani-jako-novy-jev.html>>
- Populační vývoj v České republice po roce 1989, pátek, 24. prosince 2010 [online]. Charakteristika vývoje porodnosti a plodnosti 1989 – 2009 [cit. 2011-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://autentickyzivot.blogspot.com/2010/12/populacni-vyvoj-v-ceske-republice-po.html>>
- PIKÁLKOVÁ, S. Regionální školství v číslech a vývoji - mateřské školy [online]. Datum vydání: 17. 03. 2010 [cit. 2010 – 10 - 7]. Dostupné na WWW: <<http://www.tydenik->

skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/11/regionalni-skolstvi-v-cislech-a-vyvoji-materske-skoly/>

- Projekce obyvatel České republiky, Projekce 2009, porodnost [online]. © 2004-2009 Hůle Daniel [cit. 2010 – 10 - 11]. Dostupné na WWW:
<<http://www.demografie.info/?cz-popvyvoj=&PHPSESSID=dcb>>
- MACHÁLKOVÁ, J. Středoškoláků prudce ubývá, kraje chystají slučování škol [online]. HN.IHNED.CZ 2. 7. 2010, aktualizováno: 2. 7. 2010. [cit. 2010 – 09 - 20]. Dostupné na WWW:
<http://hn.ihned.cz/cl_44636280_stredoskolaku_prudce_ubyva_kraje_chystaji_slucovani_skol>
- TROJAN, V. Kompetence ředitelů škol – pravomoci, nebo schopnosti? : *konference s mezinárodní účastí 26 .– 27. března 2009* [online]. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, Pedagogická fakulta, 2009 Zborník z konferencie Školský manažment 2009. Aktuálne otázky organizácie a riadenia školstva ve Slovenskej republike a v zahraničí“. Str. 242-250. ISBN 978-80-8094-540 [cit. 2011-01 -30]. Dostupné na WWW:
<<http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-skol.html>>
- BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení, Portál 2003 [online]. Zástupkyně ředitelky. Sekce: Školka. Aktualizace: 27. 05. 2010, Autor: Redakce.[cit. 2010 – 10 - 18]. Dostupné na WWW: <<http://www.stripky.cz/848-zastupkyne-reditelky.html-Cached>>
- VÍZDAL, F. Sebezdokonalování je cestou k úspěchu v zaměstnání[online]. 11. března, 2000 [cit. 2011-10-19]. Dostupné na WWW :
<<http://finance.idnes.cz/podnikani.asp?klic=12004?r=zamestnani&c=2000M008Z01E>>
- HÁJEK, M. Kompetence vedoucího pracovníka. [online]. Pondělí 1. 10. 2007, aktualizováno pondělí 25. 2. 2008 [cit. 2010-10-31]. Dostupné na WWW:
<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=329&Itemid=181>

- Henych, M. Programy rozvoje managementu. *Seriál - Často zaměňovaná slova* 6. 04. 2010 [online]. 2010 [cit. 2011 – 01 - 30]. Dostupné na WWW: <http://www.tcbs.cz/weblog/kompetence>
- REFERÁTY [online]. Delegování pravomocí [cit. 2011 – 03 - 06]. Dostupné na WWW: <http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-8-Management.php>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Průvodní dopisy s dotazníky

Příloha č. 2 - Organizační schéma řízení samostatných MŠ

Příloha č. 3 - Organizační schéma řízení sloučených subjektů ZŠ a MŠ

Příloha č. 4 - Organizační schéma řízení sloučených subjektů MŠ a MŠ

Příloha č. 5 – Graf č. 1 „Děti přibývá...“

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Průvodní dopisy s dotazníky

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové.

Jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy obor Školský management. Prosím o vyplnění dotazníku, který je součástí mé závěrečné bakalářské práce na téma: „Problematika řízení sloučených subjektů“. Jedná se o sloučené mateřské školy nebo základní školy a mateřské školy a porovnání jejich řízení s řízením samostatných mateřských škol. Správné odpovědi vyznačte tučně, ostatní okomentujte. Vyplněný dotazník, prosím, vraťte do 20. 10. 2010.

Dotazníkové šetření je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování výše uvedené práce. Děkuji Vám za čas a v případě zájmu Vás s výsledky seznámím.

Vářáková Jordana

řed. MŠ Lužická Hradec Králové

OTÁZKY PRO SAMOSTATNÉ MATEŘSKÉ ŠKOLY					
1.	Kolik let vykonáváte činnost ředitele/ky školy?	1-5	6-10	11-15	16 a více
2.	Kolik tříd řídíte?	1-2	3-4	5-6	7 a více
3.	Máte jmenovaného zástupce?	ano		ne	
4.	Delegujete kompetence na podřízené pracovníky?	ano		ne	
5.	Pokud ano, jaké?				
6.	Kolik hodin týdně věnujete řízení školy? (organizování, plánování, vedení lidí, kontrolování, personalistika, jiné...)	5-8	9-12	13-16	16 a více
7.	Jaký způsob komunikace se spolupracovníky preferujete?	osobní jednání	oběžníky	radly a porady	intranet, mail, nástěnky

OTÁZKY PRO SLOUČENÉ SUBJEKTY MATEŘSKÝCH ŠKOL					
1.	Kolik let vykonáváte činnost ředitele/ky sloučených subjektů?	1-5	6-10	11-15	16 a více
2.	Kolik odloučených pracovišť řídíte?	1-2	3-4	5-6	7 a více
3.	Kolik tříd celkem řídíte?(ZŠ, MŠ)	1-2	3-4	5-6	7 a více
4.	Máte jmenovaného zástupce?	ano		Ne	
5.	Máte ho na každém odloučeném pracovišti?	ano		ne	
6.	Jaké má Váš zástupce na odloučeném pracovišti kompetence?				
7.	Delegujete kompetence na jiné podřízené pracovníky?	ano		ne	
8.	Pokud ano, jaké?				
9.	Kolik hodin týdně věnujete řízení školy? (organizování, plánování, vedení lidí, kontrolování, personalistika...)	5-8	9-12	13-16	16 a více
10.	Jaký způsob komunikace se svým zástupcem preferujete?	osobní jednání	oběžníky	rady a porady	intranet, mail, nástěnky
11.	Jak často docházíte na odloučené pracoviště?	1x týdně	1x za měsíc	1x za 3 měsíce	1x za 6 měsíců
	Kde je umístěno odloučené pracoviště?	V budově ZŠ	Ve spádové oblasti	Mimo spádovou oblast	
12.	Jaká přinesla pozitiva sloučení mateřských škol? Jiné důsledky?				
13.	Jaká přinesla negativa sloučení mateřských škol? Jiné důsledky?				
14.	Napište, jaké byly důvody slučování (ekonomika, úbytek dětí atd.)				

OTÁZKY PRO SLOUČENÉ SUBJEKTY ZÁKLADNÍ ŠKOLY A MATEŘSKÉ ŠKOLY				
1. Kolik let vykonáváte činnost ředitele/ky sloučených subjektů?	1-5	6-10	11-15	16 a více
2. Kolik odloučených pracovišť řídíte?	1-2	3-4	5-6	7 a více
3. Kolik tříd základní školy a kolik tříd mateřské školy řídíte?	1-2	3-4	5-6	7 a více
4. Máte jmenovaného zástupce pro mateřskou školu?	ano		ne	
5. Máte ho na každém odloučeném pracovišti?	ano		ne	
6. Jaké má Váš zástupce na odloučeném pracovišti kompetence?				
7. Delegujete kompetence na jiné podřízené pracovníky?	ano		ne	
8. Pokud ano, jaké?				
9. Kolik hodin týdně věnujete řízení školy? (organizování, plánování, vedení lidí, kontrolování, personalistika...)	5-8	9-12	13-16	16 a více
10. Jaký způsob komunikace se svým zástupcem preferujete?	osobní jednání	oběžníky	radly a porady	intranet, mail, nástěnky
11. Jak často docházíte na odloučené pracoviště?	1x týdně	1x za měsíc	1x za 3 měsíce	1x za 6 měsíců
12. Jaká přineslo pozitiva sloučení základní a mateřské školy? Jiné důsledky?				
13. Jaká přineslo negativa sloučení základní a mateřské školy? Jiné důsledky?				
14. Napište , jaké byly důvody slučování (ekonomika, úbytek dětí atd.)				

Dodatečný dotazník pro zástupkyně sloučených MŠ

Vážené kolegyně,

jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy obor Školský management. Prosím o vyplnění dotazníku, který je součástí mé závěrečné bakalářské práce na téma: „Problematika řízení sloučených subjektů“. Jedná se o sloučené mateřské školy nebo základní školy a mateřské školy a porovnání jejich řízení s řízením samostatných mateřských škol. Jedná se mi o upřesnění pozice zástupkyně pro odloučené pracoviště. Správné odpovědi vyznačte tučně, ostatní okomentujte. Vyplněný dotazník, prosím, vraťte do 28. 2. 2011.

Dotazníkové šetření je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování výše uvedené práce. Děkuji Vám za čas a v případě zájmu Vás s výsledky seznámím.

Vářáková Jordana

řed. MŠ Lužická Hradec Králové

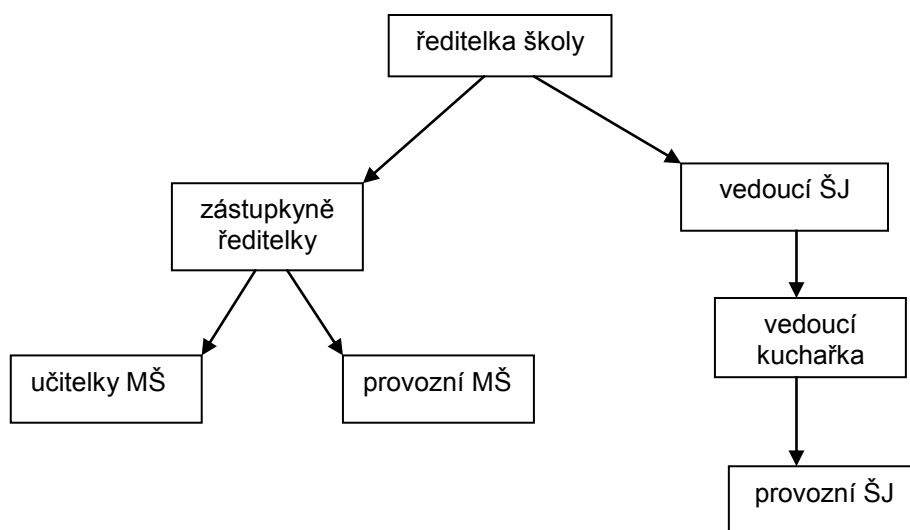
Otázky pro zástupce sloučených subjektů ZŠ a MŠ, MŠ a MŠ			
1. V jakém sloučeném subjektu pracujete jako zástupkyně pro MŠ?	ZŠ a MŠ	MŠ a MŠ	
2. Víte, jaký je rozpočet pro vaše odloučené pracoviště?	Ano-Ne	Ano-Ne	
3. Jakým způsobem získáváte informace důležité pro MŠ?	od ředitele	od kolegyň	od zřizovatele
4. Jaká jsou pozitiva sloučených ZŠ a MŠ			
5. Jaká jsou pozitiva sloučených MŠ a MŠ			
6. Jaká jsou negativa sloučených ZŠ a MŠ			
7. Jaká jsou negativa sloučených MŠ a MŠ			

Příloha č. 2

Organizační schéma řízení samostatných MŠ

Organizační schéma školy:

Mateřská škola



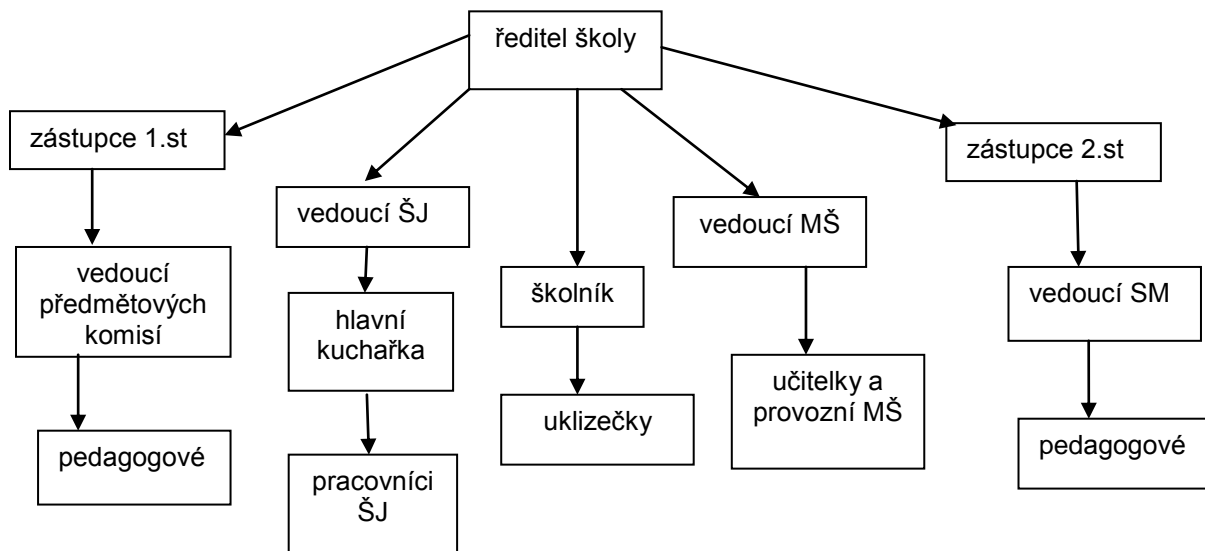
..

Příloha č. 3

Organizační schéma řízení sloučených subjektů ZŠ a MŠ

Organizační schéma

Základní škola a Mateřská škola



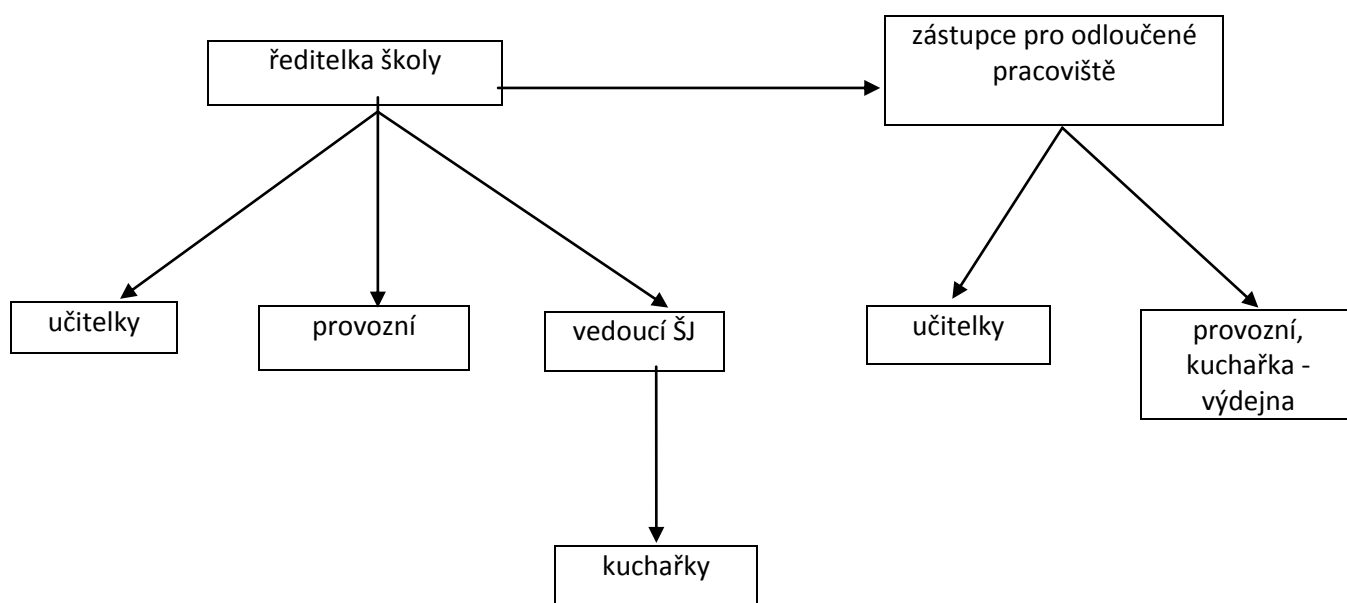
.....

Příloha č.4

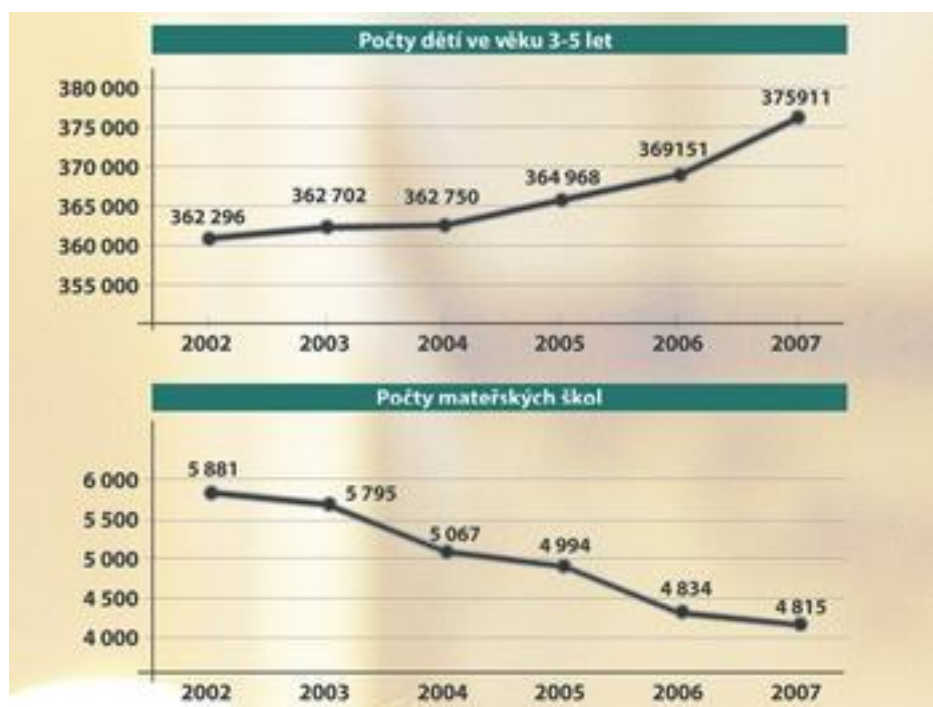
Organizační schéma řízení sloučených subjektů MŠ a MŠ

Organizační schéma sloučených subjektů:

Mateřské školy



Příloha č. 5



Autor: DENÍK/archiv

Graf č. 1

Dětí přibývá, jestli je málo, školky se ruší.