

## Úvod

Jak již sám název napovídá, cílem této práce jsou návrhy řešení aktuálních problémů řízení malých venkovských škol. Nejedná se zde tedy pouze o školy málotřídní, ale o všechny školy působící v malých obcích. Z velké většiny případů jsou to ale málotřídky. Málotřídní školy mají svá určitá specifika, proto i přístup k problémům a jejich řešení je specifický. Malé venkovské školy jsou velice významným článkem života menších obcí. Pokud škola v místě chybí, ovlivňuje to často příliv nového obyvatelstva do obce. V málotřídní škole, která integruje mateřskou školu a první stupeň základní školy, pracuji již devátým rokem, z toho druhým rokem ve funkci ředitelky. Škola se nachází v obci Bratronice na Kladensku a jako sjednocený právní subjekt funguje od roku 2003. V České republice je celkem 30% škol, které nejsou plně organizované, ve zkoumané oblasti (Kladno, Slaný) je jich označováno za málotřídní 19 z celkového počtu 105 škol mateřských a základních zřizovaných obcemi, tj. 18,1%. Nižší procento než je celorepublikový průměr je způsoben větším množstvím velkých škol v poměrně velkých městech ležících blízko u sebe (Kladno, Slaný).

Práce se snaží zdůraznit výhody malé školy a jejich význam pro život obce (zamezení zavírání malých škol, osidlování venkova), dále také výhody integrace základní a mateřské školy pro vzdělávání na nižších stupních. Zabývá se blíže vztahy školy s okolím, s veřejností, které samozřejmě následně ovlivňují chod školy a vztahy na pracovišti. Prezentace školy v pozitivním slova smyslu může na vztahy s vnějším prostředím systematicky působit a škola by jim tudíž měla věnovat svou pozornost. Škola by též měla umět využít svých silných stránek a příležitostí a pracovat se slabými stránkami a ohrožením. A to je úkolem především pro vedení školy.

Hlavním tématem práce je nabídnout možnosti řešení vybraných problémů malých venkovských škol. Pro lepší porozumění a vzájemné souvislosti jsou stanovena i témata vedlejší: integrace ZŠ a MŠ, role školy v malé obci, vztahy škola – rodina – školská rada – zřizovatel – veřejnost, podpora zájmu veřejnosti o činnost školy, zájmu rodičů o vzdělávání dětí.

Práce zkoumá činnost ředitele venkovských škol regionu Kladno a Slaný při řešení nejčastějších problémů. Kdo a jak jim v tom může pomoci (nemají často své zástupce) a jak toho ředitelé docílí? V práci se objevují různé typy problémů dotýkající se téměř všech funkcí manažera – plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování. Všechny tyto funkce prolíná komunikace a na komunikaci školy uvnitř i navenek je tato práce zaměřena.

Řízení školy je velice obtížné a ředitel malé školy má navíc menší možnost svou práci delegovat a musí pronikat sám do hloubky skutečně všech oblastí vedení – právní, ekonomické, pedagogické, personální, public relations.

## **1. Dosavadní řešení problému**

### **1.1. Kultura školy**

Kultura školy je celistvý pojem, který spojuje jednotlivé oblasti fungování školy. Celistvost se stává východiskem řešení mnoha pedagogických otázek souvisejících se zkvalitňováním práce škol. Kultura školy je pojem teoretický, má ovšem i praktickou stránku. Definování samotného pojmu je nejednoznačné.

Z oblasti managementu se přibližují pedagogice a školství pojmy kultura organizace, organizační kultura, podniková kultura, firemní kultura. Je tu patrná analogie nejen v obsahu pojmu, ale i v praktickém využití pojmu kultura školy, zejména v souvislosti se zdokonalováním práce škol.

Kulturu organizace můžeme definovat jako souhrn představ, přístupů, uznávaných hodnot, deklarovaných norem a vzájemných vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování lidí v organizaci. Kultura každé organizace je specifická, ale přesto lze vysledovat její obecné základní prvky. Těmi jsou uznávané hodnoty, způsoby řízení, rozhodovací procesy, využívání lidských zdrojů, jednání se subjekty okolí (vnější kultura), komunikace, rituály, hrdinové, a podobně.

Kulturu školy podle definice kultury firmy můžeme vymezit jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Prvky kultury školy - představy, přístupy hodnoty - mají původ v myšlení lidí. Proto je kultura firmy i kultura školy tzv. měkkou složkou fungování a řízení firmy, školy. Kultura školy vykazuje vždy určité znaky, které mohou lidé v dané škole přijmout nebo odmítnout. Patří mezi ně tradičnost, schopnost změn, uchopitelnost či schopnost překročit individualitu. Tyto rysy chápeme jako vlastnosti kultury školy.

Kultura školy je vnitřní fenomén a hraje v řízení školy mnohem významnější roli než vnější faktory, neboť vnější faktory nelze ovlivňovat tak silně jako faktory vnitřní. Kulturou školy je to, jak se škola prezentuje, jaký obraz o škole se vytváří, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti, jaké má škola osobnosti, jaké má cíle a hodnoty. Mezi vzájemně související

prvky kultury školy patří symboly, osobnosti, image školy, pravidla a normy jednání a hodnoty. V takto vymezené kultuře se vysoce hodnotí inovace, funkčnost vedení v aktivitách, míra významu týmové práce, sdílení hodnot prostřednictvím činností v týmech, rozvoj a vzdělávání učitelského sboru, klima stimulující vnitřní motivaci.

Vnitřní faktory, které mají vliv na kulturu školy jsou historie školy, její velikost, právní forma, strategie, zaměření, struktura, forma řízení, učitelský sbor a další zaměstnanci, míra setrvačnosti vžitě kultury.

Kultura školy se projevuje ve specifických formách komunikace, v realizaci jednotlivých personálních činností, ve způsobech rozhodování vedení školy, v sociálním klimatu školy, ve shodném náhledu lidí ve škole na dění uvnitř školy. Pojem kultura školy bývá spojován se školou jako organizací, méně se školou jako institucí. Kultura školy má velmi těsný vztah k řídicím procesům ve škole. Školy, které vědomě pracují s kulturou a jejím prožíváním, jsou ve své činnosti dle výzkumů úspěšnější.

Základní komponenty kultury školy lze rozdělit na stránku hmatatelnou a nehmatatelnou. Nemateriální stránka kultury školy zahrnuje uznávané a sdílené hodnoty, normy a vztahy. Hmatatelná stránka se projevuje symboly kultury školy. Ty mají podobu verbálních symbolů (cíle, kurikulum, řeč, hrdinové školy), dále vizuálních symbolů (vybavení školy, pořádek, logo, propagační předměty) a také symbolů chování (rituály, proces výuky, pravidla a řády). Mezi jednotlivými prvky kultury školy, které se vzájemně ovlivňují, nejsou jasně vymezené hranice. Záleží na tom, jaký význam je jednotlivým prvkům přisuzován a jaký mají vliv na rozvoj školy. Kultura školy je chápána jako sociální aspekt fungování školy a organizační systém naproti tomu jako aspekt technický. Podmínkou úspěšného fungování školy je shoda mezi sociálním a technickým aspektem.

Mezi elementy kultury školy zahrnujeme mezilidské vztahy ve škole, komunikaci lidí ve škole, kolegiální spolupráci pracovníků školy, účast na sdílené vizi, identifikaci studentů, učitelů a dalších lidí ve škole se školou, spolupráci s vnějším okolím školy, fyzické prostředí školy. Všechny tyto elementy jsou mezi sebou provázané a dohromady vytvářejí soudržný a

v každé škole jedinečný celek. Na rozvoj školy má vliv každý z těchto elementů, obzvláště pak mezilidské vztahy a spolupráce mezi lidmi ve škole.

Kulturu školy můžeme chápat také jako kvalitu školy. Taková kultura se vyvíjí prostřednictvím vnitřních školních podmínek (kvalita výuky, organizace školy, strategie jejího rozvoje), závisí však i na společenských strukturách, specifických rysech školního systému a školní reality. Kultura školy pak vystupuje jako celek v protikladu k omezování se na jednotlivé oblasti fungování, úkoly školy, elementy pedagogického chování nebo organizační podporu.

Najít pojem kultura školy je složité a podoba pojmu je stále nejasná. Nastínili jsme zde jen různé přístupy k problematice, které hledají inspiraci i v jiných vědních disciplínách - managementu, sociologii, antropologii. Management svým praktickým zaměřením a snahou systematicky a cíleně pracovat se skupinami lidí ovlivnil pojem kultura školy asi nejvýrazněji v obsahu pojmu a v kontextu práce s ním. Pracuje s kulturou školy jako s rozhodujícím faktorem úspěšnosti a efektivity práce škol. Poznávání školy a projevů její kultury nutně vede k potřebě poznávat pedagogickou i technicko-organizační stránku školy a také poznávat základy i projevy kultury těchto stránek školního života.

Na základě výsledků některých výzkumů lze tvrdit, že mezi základní rysy kultury české školy lze řadit prostředí podporující učení a vyučování, které není zdaleka bezproblémové, dále řízení školy, což je nejsilněji provázáno s ostatními oblastmi, zejména se shodou lidí na hlavních principech fungování školy. V této oblasti jsou dle výzkumů ředitelé nejvíce spokojeni. Do pozadí se zde překvapivě dostávají vnější vztahy školy - otevřenost školy vůči okolí - a také vytváření a naplňování vize školy. Tyto oblasti nebývají dle ředitelů na patřičné úrovni a musí se na nich tedy více pracovat, neboť je zároveň považují za hlavní priority fungování školy. Nejčastěji zaznívající otázky otevřené komunikace s okolím jsou zejména rozvojové záměry školy do budoucna, mimo vyučovací činnosti školy, změna a inovace ve škole, výchovná a vzdělávací činnost školy. Této otevřené komunikace by se měli zúčastňovat všichni nebo většina učitelů školy, ředitelé, z vnějšku hlavně

rodiče, zřizovatel a školská rada. Žáci jsou pro školu velmi důležití v tomto případě jako určitý druh produktu, který je prezentován okolí - formou různých akademií, školních časopisů - ale nejsou vnímáni jako partneři pro komunikaci školy s okolím. Nesmíme ovšem zapomínat, že i oni svým svérázným způsobem o škole komunikují, hlavně s rodiči. Čas i vnější podmínky fungování škol v této poněkud turbulentní době, kdy vnější prostředí předkládá škole rozmanité požadavky, zanechávají stopu na zjištěních o sociálních souvislostech kultury české školy. Kultura škol stále více asi akcentuje vnitřní život školy než otevřenost vnějšku, ač se snaží neignorovat vnější prostředí a má úspěchy v prezentaci některých aktivit školy místní veřejnosti.

Kultura školy není něco, co by bylo možné jednou pro vždy správně nastavit. Je sice setrvačná, ale mění se přesto v čase. Pokud mají být školy dlouhodobě úspěšné ve své práci, měly by být rovněž schopny udržovat si vědomí o tom, kde se kulturně nacházejí a co to vlastně znamená pro potřeby a možnosti jejich rozvoje. *(Pol, Hloušková, Novotný, Zounek, 2005, lit. č.1)*

## **1.2. Vnější determinanty rozvoje školy**

Školy dnes fungují jako samostatné subjekty. Nejsou však izolovány od okolí, v němž působí. Škola je determinována zevnitř i z vnějšku. Má vztahy se svými zaměstnanci, žáky, rodiči, se zřizovatelem, s veřejností i s nejrůznějšími právními subjekty.

Pro určení stavu školy může posloužit SWOT analýza školy (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení) nebo její audit. Na základě této analýzy se definují strategické oblasti, cíle a záměry. Strategické plány jsou sestaveny v hrubých rysech a po určité době se korigují a přehodnocují. Mezi vlivy působícími na školu je třeba odlišit ty, které školu ovlivňují přímo a škola se s nimi musí potýkat, od těch, které jdou mimo. Rozlišujeme též vlivy krátkodobé a dlouhodobé.

Vnějšími determinanty rozvoje školy máme na mysli Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, kraj, obec a její představitelé, rodiče, veřejnost, image školy, tisk, média, konkurenci, trh práce, zaměstnavatele, zájmové organizace, vlivné osobnosti. Tato bakalářská práce je zaměřena

na vztahy s veřejností nejbližší, blíže pojednám jen o některých determinantách.

Obec a její představitelé: Obce jsou zřizovateli škol základních a mateřských. V malých obcích je škola často jediné místo společenského života. Ředitel s obcí projednává otázky ekonomické, ale i koncepční, které obec může prosadit. Na řediteli leží tedy těžká úloha skloubit vizi školy s požadavky žáků, rodičů, představiteli obce i jiných partnerů. Dnes je již nutností, aby školy hrály jistou roli ve společenském životě obce – pořádání kulturních vystoupení, výstavy, kurzy pro veřejnost, pronájmy. Tvoří si tak totiž určitou image v obci, případně širším regionu. Škola by též měla umět využívat všech podnětů nabízejících se v dané lokalitě – památky, příroda, slavné osobnosti, historie, kultura. Předpokladem blízké budoucnosti je rozšiřování funkcí školy – otevírání se pro obyvatele obce jako instituce dalšího vzdělávání, ale i jiných aktivit a programů.

Rodičovská veřejnost: Rodiče mají zásadní vliv na žáky už od předškolního věku, tvoří jejich sociokulturní zázemí. Škola musí hledat různé formy vytváření a udržování dobrých vztahů s touto skupinou. V současnosti působí rodiče ve školských radách nebo mají možnost vytvářet sdružení rodičů a přátel dětí a školy, či dokonce různé nadace. Škola nemá informovat rodiče pouze o prospěchu a chování jejich dětí, ale také o dalších aktivitách – zájmové kroužky, soutěže, projekty, exkurze, výlety. Měla by se také snažit o získání podpory rodičů jak morální, tak např. finanční či organizační – doprava, ubytování, spolupráce. Škola by si měla zjišťovat očekávání rodičů žáků a pečlivě se jimi zabývat. Nespokojenost rodičů může vést často k odlivu žáků do „lepších“ škol, což může ohrozit finanční situaci nebo dokonce existenci školy.

Tisk: Jedná se o důležitý a poměrně rychlý zdroj informací o dění v místě, někdy i v celém státě. Škola se může publikováním v tisku velice dobře zviditelnit a rovněž tak své aktivity. Prostřednictvím tisku a jiných médií má škola možnost pozvat širokou veřejnost na své akce a prezentovat s jejich pomocí hlavně pozitivní stránky školy, podpořit dobré jméno školy. Mezi nejrychlejší média dnešní doby patří Internet. Ten škola využívá nejen

pro svou prezentaci, ale i pro výuku, rozšiřování nabídky vzdělávání, pro pružné získávání informací z různých oblastí lidské činnosti.

Stručněji už o dalších vnějších determinantách: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ovlivňuje školu zejména legislativou, zpracováváním Dlouhodobých záměrů vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy krajů, sestavováním rozpočtu. Tyto záležitosti (legislativní, ekonomické), kterými jsou často ředitelé doslova zavaleni, nelze příliš významně ovlivnit. Kraje plní dílčí úkoly ekonomické, personální, organizační v rámci svých územních celků. Demografický vývoj napomáhá řediteli stanovit prognózy počtů tříd a pedagogických pracovníků. Trh práce působí hlavně stálým zvyšováním nároků na vzdělávání ve společnosti 21.století. Konkurence znamená v tomto kontextu školy se stejným zaměřením, stejného typu. Pro malé venkovské školy jsou konkurenční velké školy městské, o kterých si někteří rodiče stále myslí, že díky své velikosti (nejen prostorové, ale i v množství kvalifikovaných lidí) zaručují i větší úroveň vzdělání. Škola často spolupracuje se zájmovými organizacemi, které obohacují její činnost. Působit zde můžou např. sportovní oddíly, kulturní soubory, pobočky ZUŠ. Vlivné osobnosti, mají-li vztah s místem, kde se nachází škola, mohou podporovat záměry školy formou sponzorování, besedami, přednáškami, různými vystoupeními. *(Slavíková, Wojcykovska, Nezvalová, 2004, lit. č.2)*

### 1.3. Vztahy s veřejností – public relations (PR)

Jednoduchá a jednoznačná definice vztahů s veřejností neexistuje, neboť se jedná o velmi komplexní oblast sdružující části několika samostatných oborů, jako jsou sociologie, psychologie, žurnalistika a podobně. Většina dostupných definic spíše popisuje účinek PR nebo prostředky, které používají. Uvedu zde některé z nich.

A. »Činnost v rámci vztahů s veřejností je nepřetržitým plánovaným úsilím vedoucím k dosažení a udržení dobré vůle a vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností.« - Institut pro vztahy s veřejností

B. »Činnost v rámci vztahů s veřejností je umění a společenská věda, jež analyzuje tendence (ve společnosti), předvídá jejich důsledky, poskytuje



rady vedení organizace a uvádí plánované programy ve skutečnost, která bude sloužit zájmům organizace i veřejnosti.« - Mexické mezinárodní prohlášení asociací PR

C. »Jde o podporování vztahů a dobré vůle mezi osobou, firmou nebo institucí a jinými osobami, částí veřejnosti nebo společnostmi v nejširším slova smyslu prostřednictvím rozšiřování výkladového materiálu, rozvíjení vzájemné přátelské výměny informací a odhadu reakcí veřejnosti.« - Webster New International Dictionary

D. »Public relations – vztahy k veřejnosti; výzkum a ovlivňování veřejnosti (veřejného mínění) s využitím teorií a poznatků zvláště sociologie a psychologie. Praktiky PR jsou využívány např. při zkoumání vztahů mezi podniky, institucemi a společenským prostředím.« - Encyklopedický slovník, Praha 1993

E. »Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace.« - Public Relations Review (*web, lit. č.6*)

Z poslední definice je patrné, že o rozsah skutečně hromadných sdělovacích prostředků se v případě malých venkovských škol nebude ve většině případů vůbec jednat, nepůjde zde tedy o zkoumání PR v pravém slova smyslu. Vztahy s veřejností zde většinou dosahují hranic maximálně regionu. Ale jednodušší, příhodnější a využitelnější pro zkoumané prostředí se zdá být např. definice E nebo A. Malé školy, které bývají v obci jediné, někdy i jediné v okolí, se musí soustředit na působení hlavně směrem k nejbližšímu okolí.

#### **1.4. Vnitřní determinanty rozvoje školy**

Vnitřní determinanty rozvoje školy jsou druhým okruhem pro posouzení situace školy. Tyto faktory má možnost vedení školy objektivně a intenzivně ovlivňovat.

Žáci a klienti a pedagogické působení na ně se liší podle typu a stupně školy. Ke svým klientům škola musí vyhledávat jiné způsoby řízení a moderní

přístup. Integrace žáků se specifickými potřebami do běžných tříd je dnes zcela běžným jevem. Škola musí s ohledem na žáky stanovovat vize a zavádět inovace, podporovat individualitu žáka, utvářet postoje a životní hodnoty.

Ve škole, ač se nejedná o ziskový sektor záleží také na kvalitě a rozsahu služeb. Kromě výuky se školy zaměřují i na jiné aktivity – sportovní, kulturní, projekty, výměny. Posouzení kvality výuky je důležitým nástrojem evaluace školy. Měřit se dá např. pomocí testů.

Lidské zdroje jsou základním kamenem školy. Je nutné pečovat o odborný růst zaměstnanců a využívat maximálně jejich odborného potenciálu. Kvalita řízení je závislá na dostatečném množství informací, motivování pracovníků a kontrole. Materiální podmínky škol se mohou značně lišit, mohou být nestejně, např. různý stav budov. Efektivně musí využívat finančních zdrojů, pokusit se získávat granty na projekty. Finanční situace se dá také vylepšit hospodářskou činností. Škola má svou hodnotovou orientaci velmi často vycházející z tradic. Vytváří si tak specifickou identitu, klima školy, své image. Důležité je vystihnout strukturu problémů, kterými se chce škola zabývat a definovat tím strategické oblasti – personální podmínky, vzdělávací program, zdroje, materiál, hodnocení výsledků nebo mimoškolní aktivity. *(Slavíková, Wojcikovska, Nezvalová, 2004, lit. č.2)*

### **1.5. Image školy**

Škola se dnes nachází v konkurenčním prostředí jiných škol a jiných vzdělávacích zařízení, je na trhu nabídky vzdělávacích příležitostí ve srovnání s alternativními vzdělávacími systémy. To vede školu k přemýšlení o tom, jak se má prezentovat na veřejnosti, jak má zvýšit informovanost o sobě, o svých možnostech, nabídce a potřebách. Image školy je záměrný proces vytváření obrazu školy. *(Solfronk, 1994, lit. č.3)*

Škola si může své image vytvořit dvojím způsobem. Za prvé je to hlavně dobrá pověst školy, která je důsledkem kvalitní koncepční činnosti. Ta se časem dostává do podvědomí okolí. Snahy proniknout do podvědomí veřejnosti mají být vhodné, nevtíravé, ale viditelné. Obec, sdělovací prostředky, místní

instituce by měli být stále informováni nejen o běžné činnosti školy, nýbrž i o jejích úspěších, o mimoškolních aktivitách nebo soutěžích.

Druhým způsobem pozitivního vstupu do podvědomí veřejnosti jsou aktivity školy i jednotlivých členů sboru v oblastech osvěty, veřejného, kulturního, společenského i sportovního života, konané v rámci života obce. Škola se tak otevírá veřejnosti, dostává se do nových, často užitečných kontaktů. Dají se tak získat spolupracovníci školy, sponzoři, ale rovněž se to odráží v samotném klimatu školy, které oporu či nepřízeň okolí velice citlivě vnímá. *(Slavíková, Wojcykovska, Nezvalová, 2004, lit. č.2)*

Image zpravidla zahrnuje tyto stránky: koncepci, filosofii, zaměření školy, technické podmínky školy, identita, tradice, historie školy, její vedení, zaměstnanci, vztahy školy k veřejnosti jako jsou kontakty se společenskými institucemi, se sponzory, nadacemi, spolky a organizacemi. Celkově obraz image školy vyznívá jako představení se školy na veřejnosti, jednak jako určitý druh kvalifikované nabídky. Z tohoto pohledu je image chápáno jako druh reklamy a propagace v oblasti veřejných vztahů (public relations). Význam je však hlubší, ovlivňuje totiž zpětně klima školy, vnitřní sociální vazby a spoluvytváří pocit příslušnosti ke škole a sounáležitosti s ní. Tím image školy výrazně přispívá k vytváření celkového výchovného systému a k jeho pevným vnitřním vazbám a to je potřeba mít na mysli při jeho tvorbě. *(Solfronk, 1994, lit. č.3)*

## **1.6. Klima školy**

Termínem klima je v podstatě míněna atmosféra školy, neboli stabilní sociální ovzduší. Základem klimatu jsou tudíž sociální vztahy ve škole, jejich druh, kvalita a dominance. Mezilidské vztahy, které na každé škole existují, dávají obraz o atmosféře a duchu školy. Sociální vztahy na škole mají různé rozložení: ředitel-podřízení, učitel-učitel, učitel-žák, žák-žák. Dominantní jsou zde vztahy mezi učiteli navzájem, z nich se odvíjejí ostatní vztahy, bývají také vzorem pro ostatní vztahy.

Klima školy postihuje vztahy pozitivní i ty negativní, včetně kooperace, spolupráce, porozumění, netolerance, nepochopení a konfliktů. Záměrem školy

je vytváření pozitivního klimatu školy v optimálně možném tvaru. Žádoucí dominantní klima by mělo mít tuto podobu převládajících vztahů: ochota ke spolupráci, objektivní a spravedlivé hodnocení, respektování nezbytné míry organizovanosti školy, dosažení nezbytné míry spokojenosti a kladných emocí. Převažovat ve vztazích by mělo vzájemné porozumění a laskavost, ale též přiměřená náročnost.

Tvorba správného klimatu školy je složitou záležitostí, která nezávisí jen na řediteli školy. Ale ředitel k ní přispívá svým stylem práce s lidmi, svou schopností znát potřeby svých lidí, stimulovat je a motivovat pro práci, spravedlivě je hodnotit a ocenit. (*Solfronk, 1994, lit. č.3*)

Příznivé a vstřícné klima je na každém pracovišti jednou ze základních podmínek pro tvůrčí práci. Pro školu to platí tím spíše, neboť je budována právě na mezilidských vztazích. Těžká úloha managementu spočívá v tom, že je nutné skloubit v pedagogickém sboru pracovníky různého stáří, rozdílné délky praxe, zkušeností, i osobnostně velmi různé, nemluvě o žácích s jejich variabilním domácím zázemím.

Faktory ovlivňující celkové klima školy lze dělit na vnější a vnitřní. Ty vnější může škola ovlivnit jen částečně. Patří sem celospolečenské klima, které ovlivňuje i postoje veřejnosti ke vzdělání a potažmo ke škole či k učitelům. Dále je to skutečnost, že škola je jednou z nejsledovanějších společenských institucí. Mikroklima obce, sociokulturní prostředí, ve kterém škola pracuje, vliv státní správy a samosprávy, rodičovská veřejnost, velikost školy a její typ patří také mezi málo ovlivnitelné vnější faktory. Výrazně více než například celospolečenské klima může škola ovlivnit mikroklima obce a prostředí, v němž působí. Rakouské výzkumy také konstatují o něco lepší klima na menších školách než na školách s velkými počty vyučujících, kde nedochází k tak častému kontaktu mezi všemi členy sboru. Častější výskyt lepšího klimatu je podle těchto výzkumů na školách vesnických oproti školám městským nebo na nižších stupních škol oproti školám vyššího stupně.

Vnitřních faktorů je poměrně více a dají se také do značné míry ovlivňovat. V první řadě jmenujme složení sboru pedagogů i žáků, které je možné ovlivnit jen za určitých podmínek – účast ředitele v konkurzu na učitele,

výběrové přijímací řízení. Dobré klima školy je dost podmíněno i rozumnou vyvážeností sboru podle řady kritérií. Jedním z kritérií je vyváženost sboru podle pohlaví vyučujících. U nás je ovšem bohužel feminizace zejména nižších typů škol typickým rysem a má vliv na působení na žáky i na vztahy ve sboru, objevuje se více subjektivity a emotivity, též vyšší absence, následná podrážděnost, únava a tím negativní vliv na atmosféru na pracovišti. Ideální je i věková vyrovnanost sboru, skloubení zkušeností starších členů a elánu a energie mladších pracovníků. Užitečná je také kombinace učitelů s odlišnými dominujícími styly pedagogického přístupu k žákům – autoritativnost učitele vede k soudržnosti třídy, ale poklesu výkonu. Naopak kooperativní, demokratický styl vyučujících má větší pochopení pro žáky a roste výkon, ale třída je méně soudržná. Zvláštním problémem jsou odborné školy, kde je často sbor velice heterogenní v souvislosti se vzděláním pedagogů.

Dalším významným faktorem je styl řízení školy, nesporně ovlivňuje atmosféru a celkové klima. Vedení musí mít kvalitní koncepci práce, se kterou se zároveň ztotožňuje i sbor, musí být průhledný systém práce, zajištěné základní podmínky pro fungování školy a systém komunikace ve škole. Významnou součástí stylu řídicí práce je vymezení priorit v činnosti ředitele školy. Dobrý vedoucí velkou část svých povinností také deleguje na další pracovníky, což souvisí s odpovědností. Nelze opomenout ani systém hodnocení jednotlivých pracovníků, který je při větší míře spolurozhodování více zřetelný.

Koncepcie práce školy jde ušít na míru zaměření školy. Každá škola by měla mít svou vlastní tvář a měla by být přijata pracovníky školy i žáky. Podmínkou získání všech je vytvoření atmosféry společného hledání odpovědí na otevřené problémy školy – konfrontace, sdílnost, podíl na tvorbě koncepce. Dynamika v práci školy zajistí převahu věcných kontaktů mezi členy sboru a žactva nad kontakty osobními, což vede ke společné aktivní spolupráci a tvorbě příznivé atmosféry na pracovišti a tudíž alespoň částečnému zamezení různých intrik a hašteření, neboť na ně nezbyvá mnoho času. Jasná pravidla chodu školy vnášejí jistotu a nemožnost různých výkladů. Dobrý informační systém má fungovat všemi směry – od vedení ke sboru, k žákům i naopak. Citlivě jsou

vnímány i managementem vytvářené podmínky pro práci školy, ekonomické, materiální a lidské. Vytváření přijatelných lidských podmínek je významnou podmínkou udržení kvalitních učitelů ve škole, a to může management ovlivnit.

Management školy svým pojetím vedení a osobností ředitele významně ovlivňuje celkové klima školy. Záleží na jeho výchozí pozici – ze sboru či zvenčí. Oblíbený učitel ve sboru se po povýšení často stává méně oblíbeným, což je daň za výkon funkce. Důležité také je, jak ředitel svou funkci vnímá – považuje-li svou pozici za možnost uplatnění moci nebo jako službu škole a vytváření optimálních podmínek pro práci učitelů i žáků. V druhém případě si může vybudovat základy přirozené autority. Nový ředitel zase musí být z počátku velice obezřetný co se týče zásadních rozhodnutí vzhledem k neznalosti prostředí. Zkrátka, každý dobrý manažer by měl rozumět pedagogické stránce školy, umět vytvořit podmínky spolupráce, měl by být přiměřeně náročný a přitom citlivý, též by měl mít jisté osobní charisma.

Klima ve škole ovlivňuje výrazně též základní postoj školního managementu k pracovníkům školy a jejich prostřednictvím i k žákům – náročnost k podřízeným, zastání se jich, čas na osobní kontakty, vnímání problémů. Ředitel by měl včas rozeznat rostoucí neklid ve škole, únavu spojenou s vyčerpáním pracovníků, narůstání konfliktů mezi učiteli i mezi učiteli a žáky – syndrom vyhoření. Relaxační program učitele by se měl stát nedílnou součástí učitelovy práce. (*Slavíková, Wojcikovska, Nezvalová, 2004, lit. č.2*)

Školní klima se dá různými technikami měřit a diagnostikovat (upravené dotazníky, řízené rozhovory, hospitace), ale to není předmětem této práce.

### **1.7. Spolupráce lidí ve školách**

Práce obvykle zaujímá v životě člověka významné místo, tráví v ní velmi mnoho času a je důležité jak ho tráví. Měl by to být čas prožitý v příležitosti stále se rozvíjet a učit. Důraz se v současnosti klade na další vzdělávání lidí a tím i rozvoj organizace. Pokud své vzdělávání využijí zaměstnanci ku prospěchu své práce a ta je následně lépe ohodnocena, vidí v něm smysl.

Organizace se pak stává učící se organizací a o škole by to mělo platit dvojnásob. Školy jako učící se organizace bývají spojovány se specifickým

chováním: jednají s učiteli jako s profesionály, věří jim, že rozhodují ve prospěch dětí. Škola také projevuje snahu vytvořit podmínky pro kvalitní další vzdělávání učitelů a investuje do něj, školy vedou učitele k participaci na jejich chodu a k tomu, aby se stali lídry. Školy by rovněž měly podporovat spolupráci v zájmu zvyšování kvality práce a zároveň respektovat individuality, školy rozvíjejí způsoby zapojování nových členů a rozvoje jejich potenciálu, fungují úspěšně v rámci svých vnějších konceptů – státu, obce, usilují též o změnu věcí důležitých a věnují stálou pozornost i méně významným záležitostem řízení každodenního chodu školy. Školy by se měly stát místem, kde se učí nejen děti, ale i zaměstnanci školy. Musí pro to utvářet podmínky. Součástí těchto podmínek je i prostor pro účinnou spolupráci lidí ve školách. To vyžaduje změny chování učitelů, jejich pracovního prostředí, ale i změny vnějšího světa, kde školy existují, ve kterém působí.

Mezi faktory znesnadňující spolupráci lidí ve školách patří zejména přílišný důraz na byrokratická pravidla, systémy hodnocení, malá participace učitelů na rozhodování a překážky mezi učiteli a vedením školy. Učitelé by se měli naučit učit se jeden od druhého, odtrhnout se od izolovaného prostředí třídy a kompenzovat izolaci od kolegů. Důležitá je též zpětná vazba – nejen od žáků a nadřízených, ale i od jiných spolupracovníků formou hospitace. Může totiž docházet k nežádoucím jevům jako jsou stereotyp, rutina, kultura nezasahování, omezování komunikace a podobně, a to způsobuje i snižování kvality učení se školních dětí a mládeže.

Kolegialita a její rozvoj se počítá mezi hlavní strategie zkvalitňování práce školy. Důležité je citlivé rozvíjení kultury kolegiality ve škole, vnucená kolegialita může být spíše překážkou než příležitostí ke společné práci. Kolegialita by měla plnit mnoho funkcí: odstraňovat bariéry mezi skupinami, mezi učiteli a vedením, podporovat výměny názorů a zkušeností, anebo vytvářet a upevňovat pocit jednoty. O výhodách kolegiálních vztahů není pochyb, spojují sílu a tvořivost jedinců, mobilizují je a zároveň podporují individuální rozvoj. Kolegialita ale nesmí potlačovat individualitu.

Spolupracující školu charakterizuje přesvědčení o odbornosti a odpovědnosti učitelů, o efektivnosti vyučování v prostředí kolegiality, o tom, že

kvalita výchovy a vzdělávání je podmíněna děním ve škole. Spolupracující škola také uplatňuje širokou škálu postupů a struktur ke zkvalitňování práce školy společně a zapojuje učitele do rozhodování o cílech. Nejvyšším cílem spolupracujících škol je zdokonalování pedagogické práce. Učitelé zde častěji diskutují o vyučování, pozorují se při práci a poskytují si zpětnou vazbu, společně plánují a učí se jeden od druhého. K tomu jsou ovšem potřebné příslušné kompetence, aby člověk mohl být kooperativně jednajícím jedincem – učení, objevování, myšlení, komunikace, kooperace, práce, adaptace. Aby k nim mohli učitelé vést své žáky, musí je sami mít dostatečně osvojeny. (Pol, Lazarová, 1999, lit. č.4)

Dokud se nenaučí pracovat v týmu učitelé, těžko můžeme očekávat, že schopnost spolupracovat vstoupí svým žákům. Důležité je porozumět podstatě spolupráce – ta funguje jen tehdy, když se i jedinec přesvědčí, že pro něj znamená přínos. Alfou a omegou spolupráce je působení ředitele, kvalita jeho řídicí práce. Velice důležitá je pro skutečnou spolupráci také atmosféra školy. (Štefflová, 2006, lit. č.11)

Respektování základních podmínek spolupráce (společný cíl, důvěra, rovnoprávnost, připravenost na rizika, rezignace na maximální osobní prospěch) navozuje příznivou atmosféru pro spolupráci. Klima spolupráce musí být neustále posilováno, např. neustálým vzájemným poznáváním se, nedirektivní komunikací, vzájemným respektem, porozuměním, pomocí, podporou, přátelstvím, připraveností ke změně. Neshody v názorech, konfliktnost nebo slabé emoční vztahy nemusí spolupráci nutně brzdit, naopak ji mohou i podpořit. Neúčinnými formami spolupráce bývají přílišný důraz na diferenciaci – soupeření skupin učitelů, pohodlná spolupráce – krátkodobá, praktická a vnucená kolegiálníta – snižuje motivaci učitelů. Role ředitelů při vytváření kontextu pro spolupráci a kolegiálnítu je dvojitá – být modelem žádoucích vlastností a současně stimulovat a podporovat takové chování u druhých.

Mimořádně důležitá je vnější podpora a pomoc školám v úsilí o nacházení a rozvíjení účinnějších forem spolupráce. Je potřeba naučit lidi tyto vnější zdroje (poradenství, konzultace) využívat a podporovat je v tom.



Skutečně přijímat a účelně využívat vnější podporu a pomoc je jedním z ukazatelů zralosti vedoucího pracovníka.

Na dnešní školy a učitele je kladeno stále více úkolů, které jsou mnohdy rozporuplné a stále komplexnější. Narůstá tlak na rychlé a časté změny i ve školním prostředí. Zároveň se musí udržovat jistá stabilita a klid pro proces výchovy a vzdělávání. Pro řízení rozporu mezi těmito dvěma směry je důležitá citlivost, možnost společného plánování a využití zkušeností.

Spolupráce učitelů je základní podmínkou rozvoje vnitřního života školy. Její rozvoj ale mohou brzdit neadekvátní představy o místě a způsobu učení a práce v životě jednotlivců i organizací a některé tradiční rysy školních institucí a učitelství jako profese. Mnoho existujících forem spolupráce má dost daleko k účinnosti. Někdy slouží spíše jako zástěrka pohodlnějšímu a bezpečnějšímu životu ve škole. Vytvářet a rozvíjet fungování efektivních kultur spolupráce je náročným a dlouhodobým úkolem a jde o primární odpovědnost a očekávání nutně vztahované na vedení školy. Přibližování se k přijatelnému stavu ovšem předpokládá změny v celém širokém systému nejen školy, ale i prostředí, v němž existuje a působí. (Pol, Lazarová, 1999, lit. č.4)

### **1.8. Málotřídní školství**

Málotřídní školy jsou jedním z možných organizačních typů našich základních škol. Vyznačují se tím, že alespoň v jedné jejich třídě jsou vyučováni žáci dvou nebo více ročníků. Ke spojování ročníků dochází z důvodu nízkého počtu dětí v ročnících. Málotřídky tedy bývají školami malými co do počtu žáků i učitelů. Tato skutečnost ovlivňuje zejména podobu výchovné a vzdělávací práce na škole. Bezpochyby však ovlivňuje i podobu vztahů a komunikace uvnitř a vně školy. Málotřídní školy jsou specifické nejen povahou vyučovacího procesu, ale i sociálními vztahy, které se v nich díky velikosti školy vytvářejí.

Málotřídky oproti velkým školám disponují ještě jedním potenciálem. Mají určitě lepší možnost budovat u rodičů pocit sounáležitosti s celou školou právě díky tomu, že jejich dítě není žákem pouze jednoho ročníku, ale de facto několika ročníků, resp. třídy složené z žáků více ročníků. Tím je charakter

třídního kolektivu ovlivněn a i pocit identifikace rodičů se třídou svého dítěte může mít širší perspektivu, která může umožnit lépe vnímat i kontext celé školy a jejich problémů.

Málotřídky fungují obvykle v malých sídlech, v naprosté většině venkovských. Tato okolnost může mít dále vliv na vztahy školy navenek. Početně malá sídla netrpí anonymitou měst, z hlediska sociálního jsou přehledná, a to pro děti, jejich rodiče i učitele. Na druhou stranu se vyznačují vyšším stupněm sociální kontroly, která nemusí být vždy vnímána pozitivně. *(Trnková, lit. č.10)*

Málotřídní školy představují jedinečný prvek našeho vzdělávacího systému. Jejich velkou výhodou je rodinná atmosféra, ve které se nedaří nežádoucím sociálním jevům, jakými je například šikana. Práce dětí ve věkově smíšených kolektivech umožňuje, aby se děti od sebe učily vzájemně a vede děti k samostatnosti. Málotřídní škola podporuje tvořivou výuku, neboť vytváří větší potřebu děti zaměstnat smysluplnými činnostmi. Menší počet dětí dává také větší příležitost k tomu, aby se děti podílely na činnosti školy a o řadě věcí rozhodovaly samy. Přes nesporné výhody, které málotřídní školy mají, bojují s úbytkem dětí. To vede pedagogy často k tomu, že svoji školu nějak profilují.

Naopak nevýhody málotřídních škol jsou vyvažovány vzájemnou spoluprací žáků a individuálním přístupem učitelů. Menší počet dětí na škole umožňuje každodenní kontakt s učitelem, funguje zde větší spolupráce školy s rodiči dětí. Málotřídní škola není pouze jedním z článků vzdělávacího systému, ale plní důležitou funkci kulturního a společenského centra obce. Žáci a učitelé málotřídních škol přispívají svými aktivitami pozitivně k rozvoji života na vesnici. Udržuje-li obec vlastní školu, přispívá též pozitivně k identitě jejich obyvatel. Zanedbatelné nejsou ani pocity žáků navštěvujících venkovskou školu ve známém společenském a přehledném prostředí. Je ušetřen ranním stresům s odjezdem autobusu, rodiče cítí pro své dítě větší bezpečí. Málotřídky vystupují didakticky velice nekonformně, dávají široký prostor pro tvůrčí pedagogickou práci a didaktické inovace. A to se projevuje při jejich výuce mnohem více než na plně organizovaných školách.

V posledních letech, kdy se nejen v souvislosti se vstupem naší republiky do EU zvyšují nároky na vzdělávání dětí a hovoří se o nutných změnách v naší ekonomice, dostávají se opětovně do popředí otázky týkající se málotřídních škol a dětí, které se zde vzdělávají. Především jsou to otázky, zda málotřídní školy poskytují skutečně stejnou příležitost k výchově a vzdělávání dětí jako prvních pět ročníků plně organizované školy. Zda jsou schopny dostat v plné míře všem výchovným a vzdělávacím úkolům jako školy, na nichž je každý ročník samostatnou třídou. V neposlední řadě jaké jsou jejich výhledy do budoucnosti. (*Valachová, lit. č.7*)

Asociace základního školství vidí nutnost sloučení málotřídních škol, zejména kvůli změnám ve státní správě, kvůli celkovému poklesu populace a snížení počtu žáků. Sekce málotřídních škol si stanovila jako svou prioritu šířit ohlas a vědomí o účelnosti takového typu školy v naší republice, neboť v současné době málotřídní školy tvoří kolem 30% z celkového počtu škol. Se sníženým počtem žáků se však potýkají i školy městské a plně organizované. V řadě vesnic je jediná málotřídní škola centrem nejen vzdělanosti, ale slouží i jako stánek kulturní, rozvíjejí se zde i mimočasové aktivity. Každá obec si zajisté svou školu chrání a je právem na ni hrdá. Vždyť nejedna školička slouží výchově a vzdělávání desítky let. Zřizovatelé vynaložili nemalé finanční prostředky na rekonstrukce školních budov, mnohdy celé přestavby. Odraz přetechnizovaného světa, vliv stresu, špatné duševní a fyzické kondice se odráží i na nejmladší generaci, potom vynakládá stát nemalé finanční prostředky na boj se šikanou, drogami a dalšími nepříznivými vlivy. V malých školách se tyto vlivy ale neobjevují zdaleka tak často jako ve velkých městských školách. (*Formánková, lit. č.8*)

### **1.9. Školství ve Středočeském kraji**

Středočeský kraj jako vyšší územně samosprávný celek byl vytvořen v roce 2000. Na rozdíl od ostatních krajů nemá své sídlo umístěno na vlastním území, ale na území jiného kraje, hlavního města Prahy. Středočeský kraj se svojí rozlohou řadí k největším krajům a patří mezi čtyři kraje, na jejichž území žije více než 1 milion obyvatel.

Území Středočeského kraje členíme do 26 správních obvodů obcí s rozšířenou působností, které k 1.1.2003 nahradily bývalé okresní úřady. Rozlohou je největší správní obvod s rozšířenou působností Příbram (8% rozlohy Středočeského kraje) a nejmenší je správní obvod s rozšířenou působností Neratovice (1% rozlohy Středočeského kraje).



Středočeský kraj je největším samostatným územně správním celkem České republiky. Jeho rozloha 11 014 km<sup>2</sup> zabírá téměř 14 % území České republiky. K 31. březnu 2005 žilo ve Středočeském kraji 1 146 343 obyvatel. Tento velice různorodý region v centrální části Čech, jedinečný a mnohotvárný, obklopuje hlavní město Prahu. Na rozdíl od ostatních krajů leží jeho sídlo v kraji sousedním, na území Prahy. Vzhledem ke krásné a zajímavé krajině jsou mnohá místa Středočeského kraje vyhledávanými cíli turistů. Leží zde několik chráněných krajinných oblastí, z nichž mezi nejvýznamnější patří Český ráj, biosférická rezervace UNESCO Křivoklátsko nebo geologicky zajímavý Český kras se známými Koněpruskými jeskyněmi. Oblíbeným místem tuzemských i zahraničních rekreantů jsou toky téměř všech zdejších velkých řek - Berounky, Jizery, Labe i Sázavy. Kraj je proslaven i vzácnými historickými památkami –

patří mezi ně především hrady jako Karlštejn, Křivoklát, Konopiště, Kokořín, Český Šternberk. Prakticky všechna města ve Středočeském kraji se právem mohou pyšnit středověkým historickým centrem. Skutečnou perlou mezi nimi je bezpochyby Kutná Hora, která je zapsána na seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Ale i ostatní města jako Kolín, Mělník, Mladá Boleslav, Slaný, Kladno, Beroun, Rakovník, Příbram, Benešov a další mají co nabídnout.

Motto školství Středočeského kraje : *„Vzdělanost není všelékem, ale pomáhá člověku pochopit svět i vlastní existenci.“*

Středočeské školství má dlouholetou a úctyhodnou tradici, která byla vždy ovlivňována Prahou, českým vzdělanostním centrem. Školy ve středních Čechách vždy usilovaly o to, aby jejich odborná úroveň byla stejně dobrá jako v příslušných vzdělávacích zařízeních nejen pražských, ale i v celé České republice. Pro kraj je v oblasti školství trvalou výzvou, aby nejen navázal na všechny dobré tradice minulosti, ale aby vzdělávání a vzdělání především přizpůsoboval současným potřebám. Hledání nových forem a metod práce, využívání nejmodernějších poznatků, je přitom samozřejmostí, neboť kraj usiluje o to, aby naplnil cíle, které vyslovil v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy Středočeského kraje.

Velkým úkolem v tomto smyslu je celospolečenská diskuse o dalším vývoji školství v regionu, která musí vycházet z důvěry a vzájemné úcty mezi všemi učiteli, ze vzájemné důvěry a přátelství mezi učiteli a žáky, ze vzájemné důvěry a úcty mezi učiteli a rodiči i ostatní veřejností. Záměr kraje je vést své školství v souladu s potřebami dynamicky se rozvíjející společnosti a je zřejmé, že tento cíl se podaří splnit pouze za aktivní účasti celé občanské společnosti.

Na území Středočeského kraje působí vedle škol zřizovaných krajem a obcemi také soukromé školy různých zřizovatelů a školy církevní; je tak vytvořena vzdělávací síť škol i školských zařízení, jež poskytují velmi dobré vzdělání obyvatelům nejen středočeského regionu.

Celkem je ve Středočeském kraji 1 233 škol, předškolních a školských zařízení. Z toho 962 jich zřizuje obec, 205 kraj, 48 soukromá osoba, 10 církev a 8 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (viz tabulka č.1). (*web, lit. č.9*)

Tab.č.1 : Počet škol, předškolních a školských zařízení ve Středočeském kraji (dle jejich zřizovatelů)

<b>Zřizovatel</b>	<b>Počet</b>
obec	962
kraj	205
soukromá osoba	48
církev	10
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	8
<b>CELKEM</b>	<b>1233</b>

Výzkum této práce se dotýká pouze základních a mateřských škol zřizovaných obcemi, a to na území bývalých okresů Kladno a Slaný. Počet takových škol na Kladensku je celkem 71 - z toho 27 zřizovaných přímo městem Kladno a 44 menšími obcemi. Na Slánsku zřizují obce celkem 34 škol – z toho 7 škol město Slaný a ostatní školy menší obce. Pro potřeby této práce byly vybrány školy zejména málotřídní, zřizované malými obcemi a také plně organizované školy nacházející se ovšem v malých obcích (do 5000 obyvatel).

## **Shrnutí**

V teoretické části práce jsem uvedla názory některých autorů k problematice fungování školy uvnitř i navenek, které spolu velice úzce souvisejí, jsou na sobě dokonce vzájemně závislé. Snažila jsem se o stručnou charakteristiku oblastí, které zásadním způsobem ovlivňují činnost a chod školy – vztahy uvnitř i vztahy s vnějším prostředím nebo specifika málotřídního školství. Problémy vyplývající z komplikovanosti a provázanosti těchto oblastí dále podrobněji řeší empirická část této práce.

Kultura školy je pojem spojující jednotlivé oblasti fungování školy. Z oblasti managementu se přibližují školství pojmy organizační kultura, podniková kultura nebo firemní kultura. Kulturu školy podle definice kultury firmy lze vymezit jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Kultura školy je vnitřní fenomén a hraje v řízení školy mnohem významnější roli než vnější faktory, protože vnější faktory nemůžeme ovlivňovat tak intenzivně jako faktory vnitřní. Kulturu

školy je to, jak se prezentuje, jaký obraz o škole se vytváří, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti, jaké má škola osobnosti, jaké má cíle a hodnoty. Kultura školy se projevuje hlavně ve specifických formách komunikace, v realizaci jednotlivých personálních činností, ve způsobech rozhodování vedení školy, v sociálním klimatu školy, ve shodném náhledu lidí ve škole na dění uvnitř školy. Má velmi těsný vztah k řídicím procesům ve škole. Mezi elementy kultury školy zahrnujeme mezilidské vztahy ve škole, komunikaci lidí ve škole, kolegiální spolupráci pracovníků školy, účast na sdílené vizi, identifikaci lidí ve škole se školou, spolupráci s vnějším okolím školy, fyzické prostředí školy. Tyto elementy jsou mezi sebou provázané. Na rozvoj školy má vliv každý z těchto elementů, obzvláště pak mezilidské vztahy a spolupráce mezi lidmi ve škole. Management svým praktickým zaměřením a snahou systematicky pracovat se skupinami lidí ovlivnil pojem kultura školy asi nejvýrazněji v obsahu pojmu a v kontextu práce s ním. Pracuje s kulturou školy jako s rozhodujícím faktorem úspěšnosti a efektivity práce škol.

Školy nefungují ve vzduchoprázdnu, jejich rozvoj je determinován zevnitř i z vnějšku. Mezi vnější determinanty rozvoje školy řadíme Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, kraje, obce, jejich představitele, rodičovskou veřejnost, ostatní veřejnost, image školy, média, tisk, konkurenční školy, trh práce, demografický vývoj, zaměstnavatele, různé zájmové organizace a vlivné osobnosti. Jednou z důležitých rolí řízení je i public relations. Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace. K vnitřním determinantám rozvoje školy patří žáci, služby školy, lidské zdroje a jejich rozvoj, kvalita řízení školy, materiální podmínky výuky, klima školy a v neposlední řadě i definice strategických oblastí, kterými se má škola zabývat. Tyto faktory má vedení školy velkou možnost ovlivňovat.

Dnešní konkurenční prostředí školu nutí zamýšlet se nad tím, jak se má správně prezentovat na veřejnosti, jak o sobě a o svých možnostech či potřebách dostatečně informovat. Image školy je záměrný proces vytváření obrazu školy a každá škola by se jím měla zabývat nejen okrajově. Image má význam nejen propagační, nýbrž i hlubší. Zpětně totiž působí na klima školy.

Tímto termínem označujeme atmosféru školy, stabilní sociální ovzduší. Základem klimatu jsou sociální vztahy ve škole. Klima by mělo být neustále udržováno v rovině pozitivní, na bázi tvůrčí spolupráce, vzájemného respektu a dosahování spokojenosti, aby byly vytvořeny podmínky pro kvalitní práci. Škola pak více než jiné instituce je budována na mezilidských vztazích, musí o ně proto pečovat. Na klima opět působí velké množství faktorů, jak vnitřních, tak vnějších, proto musí být neustále posilováno.

Mezi hlavní strategie zkvalitňování práce školy počítáme také kolegiální, spolupráci, její podporu a rozvoj. Spolupráce učitelů je základní podmínkou rozvoje vnitřního života školy. Je to náročný a dlouhodobý úkol, za který je odpovědné vedení školy. Mělo by využívat všech prostředků pro podporu kooperace ve škole na všech úrovních vztahů.

Málotřídní školy představují jedinečný prvek našeho vzdělávacího systému. Málotřídní škola není pouze jedním z článků vzdělávacího systému, ale plní důležitou funkci kulturního a společenského centra obce. Právě vesnické školy tvoří zkoumané prostředí této bakalářské práce a činnost ředitelů těchto škol v různých oblastech řízení (zejména řešících vztahy školy - vnitřní i vnější) tvoří její předmět.

Na území Středočeského kraje působí vedle škol zřizovaných krajem a obcemi také soukromé školy různých zřizovatelů a školy církevní. Výzkum této práce se dotýká pouze základních a mateřských škol zřizovaných obcemi, a to na území okolních vesnic města Kladna a Slaného.

Koordinovat všechny vlivy působící na školu, všechny vztahy uvnitř školy i vztahy s vnějším prostředím, kde škola působí, je velice obtížný a zodpovědný úkol ležící před každým ředitelem školy. Nelze předpokládat, že by toto všechno zvládl sám jeden člověk, proto je na řediteli, aby se snažil o co největší podporu a pomoc ze strany pedagogů, dalších zaměstnanců školy, rodičů, zřizovatele, veřejnosti. A způsoby získávání takové podpory, snaha o týmové vedení a týmovou práci ve škole, je předmětem této bakalářské práce.



## **2. Výzkumná část**

Ve výzkumné části práce navážu na část teoretickou. Na základě poznatků z literatury a znalostí z praxe byly stanoveny výzkumné problémy, kterými se budu dále zabývat a snažit se je alespoň částečně řešit nebo hledat možná řešení. Pro tuto práci jsou formulované hypotézy, které se při výzkumu potvrdí nebo naopak dojde po analýze získaných údajů k jejich vyvrácení. Pro výzkumný problém se určí populace, na které chceme výzkum provádět, která je k výzkumu vhodná – v tomto případě se jedná o ředitele venkovských škol. Následně vyberu vzorek z této populace určený prostředím výzkumu - ředitelé venkovských škol v oblasti Kladenska a Slánska. Následně konstruuji evaluační nástroj – dotazník. Pilotáž v tomto případě nebyla nutná díky zkušenosti tazatele, pokud se jedná o znalost šetřeného prostředí (malé obce, málotřídní školy).

### **2.1. Výzkumné problémy**

Výzkumné problémy pro šetření byly stanoveny celkem čtyři:

1. Jak ředitel malé školy zajistí podporu zájmu rodičů, školské rady, veřejnosti či zřizovatele na činnost školy? (jakými nástroji?)
2. Kdo pomáhá řediteli malé školy v jeho práci, když nemá často svého zástupce?
3. Jak ředitel školy zajistí dobré vztahy uvnitř školy a jak vztahy školy s vnějším prostředím?
4. Představuje spojení různých stupňů vzdělávání (ZŠ a MŠ) spíše problémy nebo v něm ředitelé spatřují více výhod?

Problémy budou řešeny na základě zformulovaných hypotéz a jejich následného potvrzení či vyvrácení.

### **2.2. Formulace hypotéz**

Výzkumné problémy byly formulovány do následujících 5 hypotéz:

1. Čím více se bude škola prezentovat na veřejnosti v pozitivním smyslu (čím více lidí se o činnosti školy dozví), tím více lidí bude ochotných školu podpořit.

2. Čím lepší budou vztahy škola-rodina, škola-školská rada, škola-zřizovatel, škola-veřejnost, tím větší podporu (finanční, materiální, morální) lze očekávat.
3. Čím více lidí ředitel zapojí do aktivit školy, tím více času mu zbude na vlastní řídicí práci.
4. Jsou-li na pracovišti dobré vztahy mezi zaměstnanci, je i větší snaha o zlepšování vnějších vztahů.
5. Ředitelky málotřídních škol, kde je sloučená ZŠ a MŠ, spatřují více výhod ze spojení více stupňů vzdělávání než nevýhod.

Na základě hypotéz bude sestaven evaluační nástroj – dotazník. Z odpovědí na otázky v dotazníku by měly vyplynout skutečnosti pro potvrzení nebo vyvrácení hypotéz. Všechny hypotézy míří k jedné rozsáhlé oblasti – kultura školy – zkoumají její elementy (prezentaci, vztahy uvnitř, kolegiální, spolupráci s vnějším prostředím školy).

### **2.3. Výzkumný soubor**

Populace vybraná pro dané problémy je soubor ředitelů malých venkovských škol. Vybraný vzorek respondentů jsou ředitelé málotřídních i plně organizovaných vesnických škol oblasti Kladenska a Slánska. Vzorek – výzkumný soubor – byl vybrán z tohoto prostředí, neboť tyto školy mají podobné pracovní podmínky (prostředí, úřady) jako naše škola – jedná se tedy o dobře známé prostředí. Všechny se nacházejí v blízkosti větších měst (Kladno, Slaný) a také mám s mnohými z ředitelů těchto škol osobní kontakty – setkáváme se na různých akcích (sportovní soutěže, spolupráce škol) nebo na seminářích pro pedagogické pracovníky.

### **2.4. Metodika výzkumu**

Hlavním evaluačním nástrojem (technikou sběru dat) je dotazník (viz příloha č.1) sestavený na základě výzkumných problémů a hypotéz. Důvodem takového druhu sběru dat je, že pomocí rozeslaných dotazníků získáme v poměrně krátké době velké množství informací, které se dají dobře systematicky zpracovat. Dalšími evaluačními nástroji, které použiji, jsou

rozhovory (interview) s některými ředitelkami škol pro upřesnění vybraných nejasných situací (rozhovory neformální, neřízené), případná analýza některých dokumentů by doplnila chybějící potřebné údaje (webové stránky škol, školní časopisy, almanachy, výroční zprávy).

Jak je z výše uvedeného patrné, bude se jednat o tzv. kvantitativní výzkum (nikoliv kvalitativní). Postup při kvantitativním výzkumu je následující: dedukce = teorie - hypotézy - sběr dat - potvrzení či zamítnutí hypotéz. Deduktivní charakter kvantitativního výzkumu je odrážen v linearitě jeho operací, jinými slovy výstup z jedné operace je vstupem do operace následující. Velikost vzorku, počet respondentů: Bylo rozesláno celkem 60 dotazníků v elektronické nebo tištěné podobě, poštou.

## **2.5. Sběr údajů**

Dotazníky byly rozesílány během měsíce února 2006 na všechny venkovské školy jak v tištěné, tak i v elektronické podobě. Bylo rozesláno celkem 60 dotazníků, zpět se navrátilo 32 vyplněných dotazníků vhodných k výzkumu, tj. 53,33%, jedná se tedy o poměrně úspěšnou návratnost. Z toho se vrátilo pouhých 8 dotazníků v elektronické podobě (1/4 navrácených dotazníků, 25%) a zbytek, 24 dotazníků, poštou v podobě tištěné (3/4, resp. 75% došlých dotazníků).

### 3. Analytická část

#### 3.1. Zpracování a analýza dat

##### 3.1.1. Charakteristika vzorku

Tab.č.2 – Charakteristika výzkumného vzorku

Znak	počet	% ze zkoumaného vzorku (z 32)
<b>1. Velikost školy podle počtu žáků – do 30 žáků</b>	8	25
31 – 40 žáků	1	3
41 – 50 žáků	1	3
51 – 60 žáků	4	12,5
61 – 70 žáků	12	37,5
Nad 70 žáků	6	19
<b>2. Velikost školy podle počtu tříd – 1 nebo 2 třídy</b>	10	31
3 – 4 třídy	4	12,5
4 – 5 tříd	14	44
Více než 5 tříd	4	12,5
<b>3. Velikost školy podle počtu zaměstnanců – do 5 lidí</b>	8	25
5 – 10 lidí	15	47
Více než 10 lidí	9	28
<b>4. Součásti školy – pouze mateřská škola</b>	10	31
pouze základní škola	8	25
MŠ i ZŠ	14	44
<b>5. Pohlaví ředitele – muž</b>	0	0
Žena	32	100
<b>6. Věk ředitele – do 30 let</b>	1	3
31 – 40 let	8	25
41 – 50 let	14	44
50 – 60 let	9	28
<b>7. Počet let praxe ředitele – 1 až 5 let</b>	14	44
6 – 10 let	8	25
11 – 15 let	8	25
Více než 15 let	2	6

Vybraný vzorek populace (ředitelé malých vesnických škol z Kladenska a Slánska) je poměrně různorodý. Výjimku tvoří pohlaví ředitelů, které je ve všech případech ženské. Velkým problémem škol v ČR obecně a vesnických škol zvláště je jejich nadměrná feminizace. Je to ovšem problém

spíše systému financování školství, který výrazným způsobem ovlivňuje zájem z řad mužů o učitelskou profesi, neboť musí často sami živit celou rodinu a to není z učitelského platu stále možné.

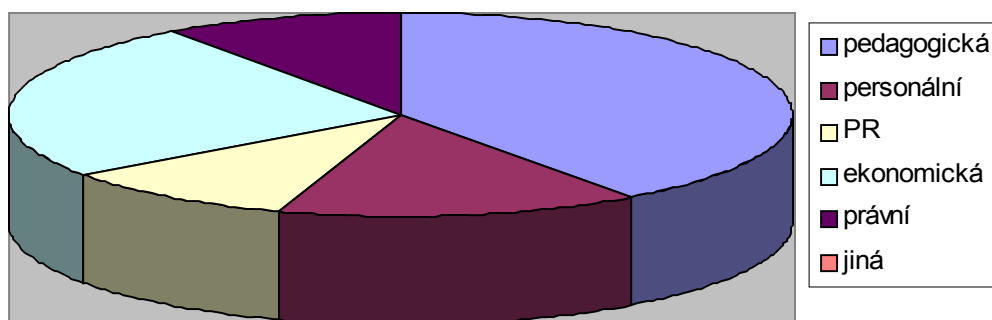
Velká většina sledovaných škol (69%) je v kategorii 50 a více žáků. Téměř polovina škol (44%) je složená ze 4 až 5 tříd, což většinou odpovídá kombinaci 3 třídy základní školy a 1 až 2 třídy školy mateřské. Menší školy, zejména do 30 dětí, jsou pouze mateřské školy, jedno- nebo dvoutřídní. Necelá polovina škol má průměrně 5 až 10 zaměstnanců, což odpovídá počtu žáků školy, druhá polovina má buď méně než 5 nebo více než 10 zaměstnanců, poměrně k počtu žáků.

Zajímavé je statistické srovnání věku ředitelů a jejich celkové praxe ve vedoucí funkci. 72% vzorku populace je ve věkovém rozmezí 41–60 let. Stejná část vzorku (72%) má za sebou praxi jen do 10 let. Je nutno podotknout, že při přechodu škol do právních subjektů, při jejich slučování nebo naopak rozdělování, docházelo ke změnám v těchto funkcích. Na malých školách se s právní subjektivitou velice často čekalo až do úplného konce termínu, tedy vznikly až 1.1.2003. Proto je celých 44% ředitelů tzv. nových, čerstvých (mají jen do 5 let praxe ve funkci manažera školy).

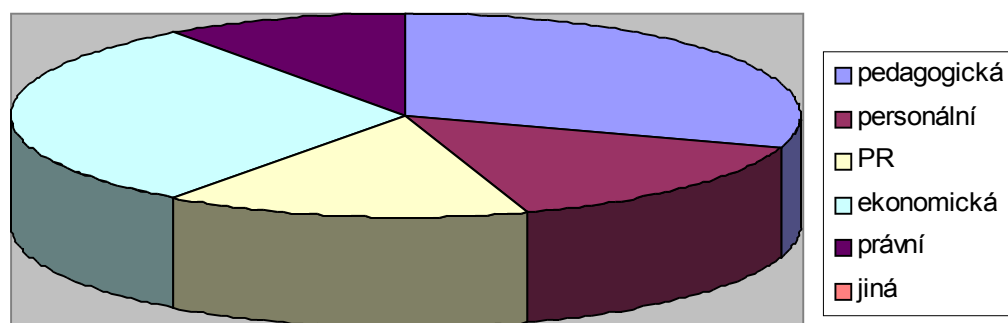
### 3.1.2. Časové rozdělení pracovních oblastí

(dotazník - otázka č. 1)

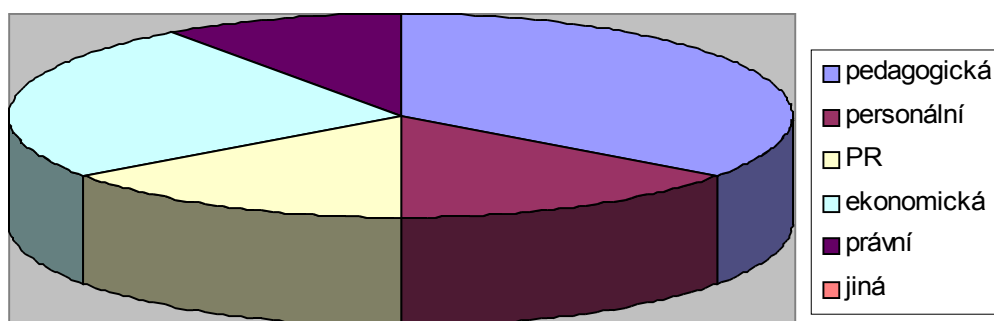
Pracovní rozdělení činností ředitele MŠ



Pracovní rozdělení činností ředitele ZŠ



Pracovní rozdělení činností ředitele ZŠ a MŠ



Grafy znázorňují přibližné rozdělení hlavních pracovních činností ředitelů do jednotlivých manažerských oblastí – pedagogické, právní, ekonomické, personální a oblasti public relations (PR). Jelikož byly vysledovány jisté rozdíly v souvislosti s typem zařízení, jsou grafy rozděleny zvlášť pro ředitele pouze mateřských škol, dále pouze pro ředitele základních škol a pro ředitele sloučených zařízení (ZŠ a MŠ).

V zařízeních, kde je součástí jen mateřská škola, výrazně převládá 40% oblast pedagogická. Je způsobena vysokým povinným úvazkem ředitelk

mateřských škol. Ředitelka jednotřídní mateřské školy má úvazek 24 hodin, což představuje téměř 5 hodin denně přímé práce s dětmi. Navíc má další povinnosti, které se dají srovnat (časově) s povinnostmi ředitelky školy základní. Ta má při jedné až dvou třídách úvazek „pouhých“ 16 hodin. Z dotazníků ovšem vyplývá, že v případech většiny škol málotřídních učí ředitelka i více hodin. Důvodem často bývá nedostatek financí na proplácení přesčasů učitelek, ředitelky tak na úkor svého času šetří rozpočet, neboť sobě si přesčasy neproplácí (dle výpovědí při neformálních rozhovorech). Další ¼ času zabere ředitelce mateřské školy ekonomika. Na ostatní činnosti již tedy příliš prostoru nezbyvá – 15% personální oblast a po 10% právo a PR.

U ředitelky základních škol je časově vyrovnaná oblast pedagogická a ekonomická (po 30%), také oblast personální a PR (po 15%), na právní oblast zůstává 10%. Z výše uvedeného jsou zřejmé důvody pro nižší časový rozsah pedagogické činnosti na základních školách.

U sloučených zařízení (ZŠ a MŠ) vidí ředitelky rozložení svých činností takto – 35% pedagogická oblast, 25% ekonomika, po 15% personální oblast a PR a opět 10% zbývá na právo. Tento údaj je ve všech případech hodně nízký vzhledem k tomu, jak musí ředitelé vstřebávat stále nové a nové zákony a vyhlášky a nařízení. Nebylo vysledováno, zda je to způsobeno nechutí se touto oblastí zabývat nebo zda si ji ředitelé nepřipouštějí jako významnou. Je možná i varianta, že čtením různých odborných časopisů, publikací nebo díky konzultacím s kolegy jsou ředitelé v této oblasti dostatečně informováni, aniž by si uvědomovali, že jde právě o oblast právní. Výhodou sloučení je pro ředitele v daném případě i skutečnost, že úvazek se řídí úvazkem pro základní školu. Po sloučení organizací při přechodu na právní subjektivitu také ve většině případů zůstaly ředitelkami zařízení bývalé ředitelky ZŠ, jejich pedagogická činnost se též odvíjí v ZŠ, proto tento úvazek, i když řídí současně ZŠ i MŠ.

### 3.1.3. Oblasti delegování pravomocí a činností

(dotazník - otázky č. 2-5)

Většina ředitelů uváděla v této kategorii (delegování pravomocí, úkolů, činností, seznamování s různými oblastmi z vedení školy) zpravidla více

možností, proto jednotlivé údaje a procenta nedávají celkové součty 32, resp. 100%.

- a) Oblasti, se kterými seznamují ředitelé škol nejčastěji své podřízené: Z následující tabulky vyplývá, že ředitelky se shodly zejména na dvou oblastech, se kterými obvykle seznamují své podřízené. Je to oblast ekonomická, finanční (vyplývá přímo z povinností ředitele školy – Zákoník práce) a oblast organizace a chodu školy. Velké procento (38%) ředitelek se domnívá, že seznamuje zaměstnance se vším, co se vedení školy týká.

Tab.č.3 – Oblasti, se kterými jsou zaměstnanci škol seznamováni

Oblast	počet	% ze zkoumaného vzorku (z 32)
Všechny oblasti	12	38
Ekonomika, rozpočty	20	63
Personální záležitosti	5	16
Organizační záležitosti	10	31
Oběžníky	2	6
Pedagogické záležitosti, DVPP	5	16
Téměř s ničím	2	6

- b) Oblasti, které vedení školy deleguje na své podřízené: Jsou to oblasti, na kterých se zaměstnanci tvořivě podílejí ve spolupráci s ředitelem (prezentace školy – nástěnky, výzdoby, výstavy, články do novin) nebo je ředitel kompletně svěřuje do kompetence podřízených (zástupy, suplování, organizace akcí školy v budově i mimo ni). V některých oblastech je nutná spolupráce celého pedagogického sboru (tvorba ŠVP) a ten se na málotřídních školách skládá z malého počtu učitelů – někde je to dokonce jen ředitelka a jedna učitelka. Existují však stále ještě ředitelky, které mají z delegování určité obavy a celý chod školy organizují samy (25% dotázaných), zaměstnancům přidělují jen dílčí konkrétní úkoly.

Tab.č.4 – Oblasti delegování

Oblast	počet	% ze zkoumaného vzorku (z 32)
Zástupy, suplování, dozory, rozvrhy	11	34



PO, BOZP	2	6
Organizace akcí školy	5	16
Vztahy s veřejností, prezentace školy	8	25
Materiální zajištění	2	6
Tvorba ŠVP	2	6
Veškerá týmová práce	2	6
Nic	8	25

Tab.č.5 – Oblasti možného částečného delegování

Oblast	počet	% ze zkoumaného vzorku (z 32)
Finance z FKSP (částečné delegování)	2	6
Ekonomika (částečné delegování)	2	6
Spolupráce se zřizovatelem (částečné delegování)	2	6
Spolupráce se školami (částečné delegování)	2	6
Co nejvíce oblastí kvůli průhlednosti (část.delegování)	2	6
Není možnost již nic delegovat	2	6
Nechtější delegovat nic	5	16

- c) Oblasti, které se již dle názorů ředitelů delegovat nehodí: Tato část dotazování se zúžila do několika málo možných odpovědí – vyplývá z toho shoda ředitelek na oblastech, které jsou strategicky důležité pro školu a ve kterých se nechtějí nechat zastupovat, chtějí o nich rozhodovat jen samy, neboť ony samy za ně také nesou plnou odpovědnost. Jsou to zejména otázky financí a platových podmínek, personální oblast a také osobní spolupráce se zřizovatelem. Finance se sice objevily i v bodě a), ale zaměstnanci jsou s touto oblastí skutečně jen seznamování v souladu se Zákoníkem práce.

Tab.č.6 – Oblasti, které nelze delegovat

Oblast	počet	% ze zkoumaného vzorku (z 32)
Spolupráce se zřizovatelem	9	28
Personalistika	9	28
Finance, platy	18	56
Právní oblast	2	6

### 3.1.4. Styly řízení

(dotazník - otázka č. 6)

Ředitelky charakterizovali svůj styl vedení následovně: 75% z nich se považuje za demokraty, 19% si myslí, že jsou ve vedení podřízených převážně liberální a pouze ve dvou případech se charakterizovaly za autokraty s direktivním stylem řízení. Zajímavé by pravděpodobně bylo srovnání s výpověďmi jejich podřízených zaměstnanců (stejně nebo zcela odlišné výsledky?), ale to nebylo předmětem tohoto šetření.

Tab.č.7 – Nejčastěji používané styly řízení

<b>Styl</b>	<b>počet</b>	<b>% ze zkoumaného vzorku (z 32)</b>
Direktivní	2	6
Demokratický	24	75
Liberální	6	19

### 3.1.5. Vztahy na pracovišti

(dotazník - otázky č. 7-9)

Ředitelky škol popisují vztahy na svém vlastním pracovišti a způsoby práce nejčastěji následujícím způsobem:

Tab.č.8 – Vztahy na pracovišti

<b>Popis vztahů</b>	<b>počet</b>	<b>% ze zkoumaného vzorku (z 32)</b>
Spokojenost, obětavost, tolerance, ochota	5	16
Dobré, přátelské	14	44
Klidné, vstřícné	9	28
Průměr	2	6
Napjaté	2	6

V 88% případů jsou tedy s atmosférou na pracovišti spokojené. Otázkou je opět to, zda to tak cítí i všichni ostatní členové kolektivů. Ředitelé by k otázkám klimatu a atmosféry školy měli být velice vnímaví, protože nepostřehnutí či neřešení malých problémů na pracovišti může přerůst v problémy větších rozměrů, které se pak mohou vyhrotit do mezních situací, mohou vést ke krizím na pracovišti.

Novým trendem ve výuce dětí na všech stupních škol je kooperativní vyučování. Tato výuka stojí na práci v týmech. Aby ji mohli učitelé plně aplikovat, sami by se schopnosti pracovat v týmu měli učit a ředitel by měl tyto

snahy všemožně podporovat. V týmu se dá dosáhnout cíle rychleji a kvalitněji a pro ředitele to znamená přinejmenším ušetření času a práce, kterou by jinak musel dělat sám. Je velice výhodné mít v týmu starší lidi s bohatými zkušenostmi a také mladší členy s odvážnými nápady a invencemi. Žádoucí jsou i jiné nesouměrnosti v týmu – rozdílnost názorů, jiné styly výuky, odlišné typy jednání – které napomáhají tvůrčí práci.

Práce v týmu je i pro atmosféru ve škole velice důležitá, obzvláště pak na malých školách, kdy se v podstatě jedná zpravidla jen o jeden tým. Učitelé se musí kooperativní práci stále učit a ředitelé by je v tom měli stále podporovat. Dobrý tým vnáší na pracoviště dobrou atmosféru a je schopen vykonat dobrou práci. Zcela nepochybně působí týmová práce pozitivně na vztahy uvnitř školy a ty se pak pozitivně projevují i navenek ve formě image školy. Velká většina ředitelek (81%) se domnívá, že na jejich škole jsou lidé schopni v týmech pracovat. Otázka týmů je v současné době velice aktuální i vzhledem k přípravě na tvorbu školních vzdělávacích programů. Na malých školách bude tvořit celý pedagogický sbor jeden tým, který se musí shodnout a domluvit na jedné společné cestě k cíli.

Tab.č.9 – Schopnost práce v týmu

<b>Práce v týmu</b>	<b>počet</b>	<b>% ze zkoumaného vzorku (z 32)</b>
Ano	18	56
Spíše ano	8	25
Spíše ne	4	13
Ne	2	6

Se vztahy na pracovišti souvisí i řešení případných konfliktních situací. Ředitelé škol vidí při své pracovní vytíženosti asi ne úplně všechny problémy a ne všechny konfliktní situace vidí jako skutečně závažné problémy. Opět je potřeba upozornit na nutnost být mimořádně vnímavý a přístupný k řešením při těchto situacích.

Tab.č.10 – Výskyt konfliktů na pracovišti

<b>Konflikty</b>	<b>počet</b>	<b>% ze zkoumaného vzorku (z 32)</b>
------------------	--------------	--------------------------------------

Ano	4	12,5
Málokdy	4	12,5
Ne	24	75

Čtvrtina respondentů nějaké konflikty vnímá. Nejčastější příčiny těchto problémů ve vztazích mezi zaměstnanci (pokud si je ředitelky vůbec připouštějí) spatřují v následujících jevech:

- ve financích (hlavně otázka platů, nedostatek provozních financí už negativně působí méně)
- v práci „navíc“, resp. v práci, kterou musí dělat pracovníci za své kolegy (malá možnost zastupitelnosti, když jeden vypadne, v malém kolektivu je to citelná ztráta a ostatní musí jeho práci nahradit).

### 3.1.6. Prezentace školy

(dotazník - otázky č. 10, 11 a 16)

Podle šetření se školy zaměřují zejména na uvedené typy prezentací vlastní školy na veřejnosti – opět se každá škola prezentuje více způsoby, takže součty neodpovídají celkovému množství vzorku respondentů ani procentům:

Tab.č.11 – Druhy prezentace školy

<b>Druh prezentace</b>	<b>počet</b>	<b>% ze zkoumaného vzorku (z 32)</b>
Články v místním tisku (příp.v regionálním)	29	91
Školní časopisy	5	16
Nástěnky a vývěsky v obci	30	94
Výstavy prací dětí	32	100
Školní plesy	10	31
Webové stránky	8	25
Kulturní vystoupení, besídky	32	100
Dny otevřených dveří	20	63
Účast rodičů při výuce	2	6
Spolupráce s jinými školami	2	6
Pestré mimoškolní aktivity	2	6

Nejvíce používanými způsoby prezentace malých vesnických škol jsou výstavy prací dětí (100% respondentů), též kulturní vystoupení se objevují

ve všech školách. Dalšími formami prezentace jsou nástěnky a vývěsky v obci (94% respondentů), články v tisku, ať už místním nebo regionálním (91% škol), významné jsou i dny otevřených dveří ve školách – 63% škol (kde se nemyslí nějaká náborová činnost, ale spíše možnost návštěvy školy rodičovské veřejností i během vyučování). Téměř 1/3 škol pořádá i školní plesy (v malé obci by se to dalo považovat za významnou kulturní událost). Pouhá ¼ šetřených škol se mimo jiné prezentuje i na webových stránkách – můžeme zde spatřovat souvislost s celkovou vybaveností škol, finančními prostředky i počítačovou gramotností. Malá škola si většinou nemůže dovolit z finančních důvodů zadat tuto činnost externím specialistům a odborníkům přes ICT (informační technologie) v těchto školách mnoho nebývá, často počítačovým záležitostem rozumí 1 až 2 zaměstnanci a to obvykle jen na uživatelské úrovni. ICT kurzy jsou finančně nákladné a navíc neudělají hned z laika odborníka. Spatřuji v tom velký problém, neboť webová prezentace má jistě velkou váhu a tvořivost a iniciativa málotřídních škol by se zde mohla výborně promítnout a uplatnit.

Je jasné, že veškerou prezentaci školy nemůže zajistit jeden člověk – ředitel. Spoluúčast podřízených na prezentaci školy je velice častá a ředitelé v tomto směru rádi zapojují své podřízené pracovníky, zejména pedagogické, do daných úkolů. Jen v jednom případě se vyskytla varianta, že si prezentaci ředitelka zajišťuje pouze sama. Jinak pracovníci v této rozsáhlé a důležité činnosti pomáhají nebo ji dokonce sami zajišťují.

Ředitelé vytypovali zejména tyto oblasti spolupráce podřízených:

- organizace různých akcí školy (zejména mimo vyučování)
- nástěnky ve škole i mimo budovu (obecní vývěsky)
- kulturní akce pro veřejnost (besídky, koncerty, výstavy výrobků dětí)
- školní plesy (provozní zaměstnanci)
- příspěvky do místního či dokonce regionálního tisku
- osobní styk s rodiči
- organizace změn ve vyučování (zástupy, rozvrhy).

<b>Druh setkání</b>	<b>Frekvence / za školní rok</b>
Třídní schůzky	2 až 4 krát
Dny otevřených dveří	MŠ stále, ZŠ nepravidelně
Besídky	1 až 2 krát
Školní plesy	1 krát
Jiná setkání (s jinou školou, oslavy)	2 až 3 krát

Ředitelé byli také dotázáni, jak často a jakými způsoby komunikuje jejich škola s veřejností. Z výše uvedené tabulky lze nejčastější formy komunikace i četnost setkání vyčíst.

Frekvence setkání jsou přiměřené typu komunikace, dlouholetými zkušenostmi osvědčené, proto se na školách příliš výrazně neliší. Nejčastější jsou přirozeně setkání s rodiči žáků škol, kteří tvoří významnou skupinu veřejnosti – jsou to zástupci klientů školy, jejich názory a vztah ke škole silně ovlivňují samotné žáky, jejich pohled na školu a tím i atmosféru uvnitř školy. Rodiče by měli být informováni o akcích školy, o organizaci vyučování, o všem, co se ve škole děje a nejen o prospěchu svých žáků. Měli by mít také možnost se na dění školy nějakým způsobem podílet, případně jí pomáhat.

### 3.1.7. Pomoc škole z vnějšího prostředí

(dotazník - otázky č. 17 a 18)

Pomoc rodičů škole, kterou ředitelé vnímají, bývá většinou v těchto formách: sponzorské dary – věcné i finanční, pomoc při organizování akcí školy, podnikatelské služby (malování, opravy, údržba), dozory na školách v přírodě, morální podpora. V několika případech se také nevyskytla žádná pomoc ze stran rodičovské veřejnosti – tyto školy také podle šetření v menší míře pořádaly setkání s veřejností a v oblasti prezentace školy nebyla jejich činnost příliš pestrá (omezená maximálně na 2-3 nejběžnější aktivity). Závislost mezi prezentací školy směrem k rodičům a pomocí rodičů směrem ke škole je tedy zřetelně patrná.

Pomoc ostatní veřejnosti škole, která je viditelná, vychází hlavně ze stran obecního zastupitelstva ve formě morální podpory, finančního zabezpečení, někdy také ze stran místních podnikatelů, kteří školu sponzorují při školním plese, nebo jsou to občas sportovní kluby působící v místě školy,

Školu rovněž finančně nebo věcnými dary podpoří či si od školy pronajímají prostory a tím získává škola vedlejší zdroj příjmů. Bohužel ve větším množství případů se objevila varianta, že nikdo z veřejnosti školu nepodporuje, neprojevuje o to ani zájem. Otázkou ovšem je, zda ředitelé o takovou pomoc stojí a zda o ni v případě zájmu účinně a efektivně žádají. Formy prezentace se také více orientují na rodičovskou veřejnost. Pokud chce škola získávat podporu i od širší veřejnosti, musí své prezentační aktivity rozšířit těmito směry – zaměření na internet již bylo zmiňováno.

### 3.1.8. Získávání jiných finančních zdrojů

(dotazník - otázka č. 15)

Pokud škole nestačí provozní finance, snaží se mnohdy získat peníze z jiných zdrojů, nebo z těchto jiných zdrojů financují mimořádné akce, které by si jinak dovolit nemohly. Nejrozšířenější způsoby získávání jsou patrné z následující tabulky, mnohé školy se zase snaží ve více oblastech, proto nelze počítat respondenty dohromady. 94% škol se stále účastní ekologicky prospěšné akce sběr starého papíru,  $\frac{3}{4}$  respondentů přiznává příjmy od sponzorů (finanční i věcné), významné jsou také školní plesy – školy, které je pořádají, mají z nich i jistý výnos. Tento tok peněz zpravidla prochází účetnictvím zřizovatele, který ples pomáhá pořádat jako svou kulturní akci a výnos z něj převádí škole ve formě zvýšené provozní dotace. Ostatní získávání financí (pronájmy, veřejné stravování cizích strávníků – jedná se o doplňkové činnosti, sběr bylin – finance vedené přes SRPŠ) nejsou tak časté a rozšířené. Zajímavý je pro mě údaj „není potřeba jiných zdrojů, provozní dotace zřizovatele jsou dostačující“. Možné to jistě je, otázka ovšem zní, zda potom škola nabízí aktivity, které ji odliší od ostatních zařízení, které děti a rodiče zaujmou, a které je v dané škole udrží pokud možno co nejdéle. Většinou zřizovatelé zajišťují jen základní provozní výdaje (dle rozhovorů s ředitelkami).

Tab.č.13 – Jiné zdroje získávání finančních prostředků

<b>Druh finančního zdroje</b>	<b>počet</b>	<b>% ze zkoumaného vzorku (z 32)</b>
Sběr papíru	30	94

Sběr bylin, kúry	2	6
Školní ples	10	31
Pronájem prostor školy	5	16
Prodej výrobků	5	16
Sponzorské dary	24	75
Cizí strážníci	2	6
Není potřeba jiných zdrojů	2	6

### 3.1.9. Vztah škola – zřizovatel

(dotazník - otázky č. 12-14 a 19-20)

Škola podporuje obec v následujících ohledech, ovšem nutno podotknout, že s různou intenzitou:

Tab.č.14 – Podpora obce školou

Druh podpory	počet	% ze zkoumaného vzorku (z 32)
1. Návštěva kulturních akcí obce - vždy	5	16
často	1	3
někdy	9	28
málokdy	17	53
nikdy	0	0
2. účast na zasedání obecního zastupitelstva - vždy	5	16
často	12	37
někdy	6	19
málokdy	5	16
nikdy	4	12

Škola je důležitou součástí obce a mnohdy sama vytváří nebo spoluutváří kulturní tvář obce. Jedním ze způsobů, jak si škola vytváří image, jsou přece i aktivity školy a členů sboru v oblasti společenského života obce – např. kvůli utváření užitečných kontaktů. Účast na akcích, které obec pořádá není dle šetření ze strany sledovaných škol moc aktivní (jen v 19% případů – vždy nebo často). Lepší skóre můžeme sledovat při účasti na zasedáních obecního zastupitelstva (53% aktivní – vždy nebo často). Je možné, že zřizovatel tuto spoluúčast školy na veřejném dění vnímá a škole se tím nějakým způsobem odměňuje. Ze šetření je ale patrné, že na financování provozních nákladů školy to zřejmě vliv nemá, neboť plnění rozpočtu školy obcí vypadá následovně:



Tab.č.15 – Plnění rozpočtu

<b>Plnění rozpočtu</b>	<b>počet</b>	<b>% ze zkoumaného vzorku (z 32)</b>
Každoročně plně bez potíží	30	94
Většinou plně	2	6

S provozními financemi školy tedy evidentně potíže nemívají. Vyskytl se také názor, že obec si nemůže dovolit schválený rozpočet škole krátit, ale z vlastní zkušenosti vím, že pokud obec volnými financemi nedisponuje, může šetřit i na vlastní škole. Záleží pak hodně na vztazích ředitele a starosty, příp. zastupitelstva, na charakteristikách jejich osobnosti.

Vztahy se zřizovatelem popisují ředitelé nejčastěji takto:

Tab.č.16 – Vztahy se zřizovatelem

<b>Charakteristika vztahu</b>	<b>Počet výskytu jevu</b>	<b>% ze zkoumaného vzorku (z 32)</b>
Vzájemně vstřícný, přátelský, výborný	28	88
Napjaté	2	6
Ředitel je člen zastupitelstva	2	6

88% dotázaných dokáže být tedy v tomto směru zřejmě diplomaty a ví, které vztahy zejména mají vliv na bezproblémový chod školy. V případě nedostatku financí, potažmo nemožností materiálně a provozně kvalitní výuku ve škole zajistit, přenáší se to negativně do atmosféry školy a ovlivňuje to pak i vztahy uvnitř kolektivu.

Recepty na vylepšování a udržování vztahů se zřizovatelem vyplývají ze zkušeností ředitelů a také hodně záleží na osobnosti jak ředitele, tak starosty obce, mnohdy i celého zastupitelstva. Zde jsou některé osvědčené tipy, jak tyto pro školu důležité vztahy udržovat na požadované úrovni:

- „něco za něco“ – protislužby, navzájem si vycházet vstříc
- „slušné jednání, denní osobní kontakty“ – neustálá vzájemná informovanost, nezatajování skutečností
- „stále otevřené dveře“ – ve škole i na obecním úřadě
- „společná posezení mimo pracovní dobu“

- „výměna zastupitelstva i starosty“ – v případě trvalých neshod jediné řešení? Myslí si také druhá strana něco o výměně vedení školy? – nepodařilo se zjistit.

### 3.1.10. Vztah škola – školská rada

(dotazník - otázky č. 21-24)

U zařízení, kde je součástí jen mateřská škola, není zřízení školské rady ze zákona povinné a také se ani v jednom sledovaném případě nevyskytlo takové zařízení, u kterého by si dobrovolně zřídil tento nový kontrolní orgán.

Objevily se názory, že školská rada je pouze „papírová záležitost“, která zatěžuje opět jen a jen ředitele škol. Problémy při sestavování, pokud se vyskytly, byly hlavně nezájem ze strany rodičů a také nezájem obce-zřizovatele. Ve většině případů však potíže nebyly pozorovány.

Školské rady se začaly na některých školách tvořit a fungovat již v roce 2005 (většinou ve druhé polovině období) a někde fungují až od 1.1.2006 (povinnost ze školského zákona), mají tedy zatím poměrně krátkou dobu trvání na posouzení užitečnosti. Dříve mohly tzv. Rady škol vznikat z dobrovolné iniciativy, dnes jsou již školské rady u některých zařízení povinné. Zkušenosti s ní nejsou zatím bohaté, většinou nejsou vůbec žádné, co se týká činnosti tohoto orgánu konkrétně v našem regionu.

Z kladných hodnocení se několikrát vyskytla hlavně morální podpora školy, podpora názorů ředitele a jeho aktivit nebo možnost seznámení hlavně zástupců rodičů s problémy, se kterými se škola musí denně potýkat – nemají o většině z nich totiž tušení. Tyto kladné ohlasy byly zaznamenány u škol, kde rada funguje již od začátku nebo od poloviny roku 2005 (dva případy), tedy ze všech sledovaných škol nejdéle. Někde naopak ředitel školskou radu nechce dostatečně informovat, aby se mohla fundovaně rozhodnout, ředitelům je to tzv. „proti srsti“, pokud jim někdo, obrazně řečeno, vidí do karet. Jednání se školskou radou jsou však také součástí spolupráce s veřejností a dost významnou a ředitelé se musí naučit v této oblasti vhodně vystupovat. Záleží

samozřejmě opět na typech osobností všech účastníků, na celkové atmosféře školy a obce, na tom, jak škola na veřejnost působí a zda je image školy pro veřejnost přijatelná či nikoliv.

Pokud školská rada existuje, zasedá ve školách nejčastěji jen povinně dvakrát ročně, často také jedenkrát za 2-4 měsíce. Jen v několika málo případech se schází každý měsíc (a tento stav právě už ředitelky pozitivně nevnímají, vidí v něm zasahování do vlastní práce a namísto přínosu spatřují spíše zdržování od povinností ředitele ze strany rady).

### 3.1.11. Výhody a nevýhody integrace

(dotazník - otázky č. 25 a 26)

Z pohledu samostatných zařízení (pouze MŠ nebo pouze ZŠ) vidí ředitelé škol následující výhody případné integrace – úspora financí za druhého ředitele a úspora pracovního místa, samostatnost v rozhodování o všem, jednodušší jednání s úřady (za jedno zařízení najednou), větší objem finančních prostředků - možnost přerozdělování peněz v rámci školy. Nevýhody integrace spočívají dle jejich názoru v těchto oblastech: více administrativy, širší problematika (pedagogická, právní), obtížnost navázání spolupráce ZŠ a MŠ (cizí útvary), zájmy ZŠ mívají u zřizovatele přednost před zájmy MŠ, malý kolektiv - malá zastupitelnost.

Z pohledu sloučených zařízení (MŠ + ZŠ), tzn. ze zkušenosti ředitelů z vlastní praxe, vyplývají tyto výhody integrace více stupňů vzdělávání – pedagogické (lepší přechod dětí z MŠ do ZŠ, spolupráce 1.ročníku a předškoláků, osobní znalost všech učitelek se všemi dětmi), ekonomické (větší objem finančních prostředků, možnost přerozdělování peněz). Nevýhody integrace vidí ředitelé sloučených zařízení v organizaci společných akcí (problém s počtem nebo věkem dětí), dále ve špatné domluvě mezi členy pracovních kolektivů na odloučeném pracovišti (ve 3 případech).

Ředitelky jmenovaly větší množství výhod integrace více stupňů vzdělávání (shodly se na 5 pozitivěch) než nevýhod (vyskytla se 2 negativa).

### 3.1.12. Význam školy pro malou obec

(dotazník - otázka č. 27)

Ředitelé se shodli na několika stěžejních významech školy pro malou obec:

Pokud v obci škola není, obec stárne. Škola představuje příliv mladých lidí do obce a udržení si jich v místě. Domácí prostředí malé školičky je pro malé děti lepší než anonymita velkých škol, zvláště v prvních letech povinné školní docházky. Rodiče i děti si mohou lépe zorganizovat svůj volný čas, když nemusí řešit často velký problém s dopravou a s dojížděním. Škola představuje často jedinou veřejnou instituci v obci, tvoří spojující článek s lidmi v obci, dokonce se může a měla by se podílet na vytváření kultury obce. I názor „v každé obci musí být hospoda, škola a kostel, jinak to není obec“ se vyskytl několikrát. Škola je zkrátka pro obec, a zejména pro malou obec, velice důležitou součástí a hraje zde ohromnou roli. Nejen výchovně vzdělávací, ale i sociální a kulturní – škola vytváří součást obecní identity.

### 3.1.13. Problém odlivu dětí do velkých škol

(dotazník - otázka č. 28)

Jak ředitelé řeší problém předčasného odlivu žáků do velkých městských škol, jinými slovy, jak brání tomu, aby děti opustily školu dříve než musí (dříve než po ukončení obvykle 5.ročníku)? Hrozí pak nedostatek počtu žáků, nutnost žádat o výjimku, související nedostatek financí. Mají každý své způsoby a metody řešení, nejčastěji se vyskytly následující návrhy:

- nadstandardní aktivity školy, zejména mimoškolní
- zajímavá programová nabídka výuky, vzdělávacího programu
- pestrá nabídka zájmových kroužků, spolupráce se sportovními kluby, se ZUŠ (pobočka)
- osobní, rodinný přístup k žákům i rodičům
- zvláštní, speciální péče o problémové děti
- co nejdelší provozní doba školních družin či předškolních zařízení

Našlo se i pár škol, které tyto aktivity považují za zbytečné a děti ve svých školách nedrží. Nelze ale vyčíst, jestli to považují za zbytečné cokoliv v tomto ohledu podnikat, nebo jestli se domnívají, že se počet žáků bude

udržovat v optimálním množství sám o sobě. Mohlo by se jim totiž přihodit, že i při vysoké natalitě v obci nebudou mít dostatečný počet klientů díky konkurenci škol v blízkém okolí. Rodiče jsou velice často ochotni, i přes nesnáze s dojížděním, svému dítěti zajistit co nejlepší vzdělání – v jiných školách, které toho mohou více nabídnout pro jejich všestranný rozvoj..

#### 3.1.14. Výhody a nevýhody vedení malých škol

(dotazník - otázka č. 29)

Z pohledu ředitelů sledovaných škol, tedy většinou málotřídních:

Výhody vedení malých škol spatřují v rodinném prostředí, stálém dohledu nad žáky, v malém počtu zaměstnanců, v lepších vztazích na pracovišti, ve větší operativnosti, v možnosti utvářet školu podle vlastních představ ředitele, ve větší soudržnosti pracovního kolektivu, v tom, že všichni vědí o všem, dále v nevyhnutelnosti domluvy, v přátelské atmosféře, v denních kontaktech se žáky, s rodiči, s kolegy, v přehlednosti, ve znalosti místní veřejnosti.

Nevýhody vedení malé školy vidí v tom, že ředitel si vše dělá nebo alespoň kontroluje sám, má malou možnost zastupitelnosti, vyskytuje se zde větší procento nekvalifikovaných učitelů, ředitel musí pojmout široký okruh činností, školy mívají horší technické zázemí, počty žáků úzce souvisí s demografickým vývojem.

### **3.2. Interpretace výsledků**

Z výsledků dotazování lze vyčíst spoustu zajímavých i překvapivých informací. Řeč je stále jen o malých vesnických školách, většinou málotřídních, a pouze o názorech dotazovaného vzorku škol, nelze tedy závěry nikterak zevšeobecňovat na všechny školy a typy škol. Popisované stavy byly sledovány na Kladensku a Slánsku a je tedy také možné, že v jiných krajích, regionech, existuje odlišná situace (bohatost kraje, regionu – větší možnost sponzoringu, nebo průměrná mzda v kraji – rozdílný zájem o učitelskou profesi, jiný stupeň atraktivity tohoto povolání).

#### K hypotéze č.1 (o závislosti podpory školy veřejností na prezentaci školy):

Školy používají několik různých způsobů pro prezentaci na veřejnosti a kombinují je, věnují se více typům najednou – většinou 5ti–6ti druhům prezentace. Otevírají se tak veřejnosti zejména rodičovské a veřejnosti nejbližší v rámci obce, kde škola působí. To jsou také pro školu zajisté nejdůležitější partneři. Jen málo škol ale o sobě dává vědět i za hranice obce – v rámci regionu (články v regionálním tisku, spolupráce s okolními školami), některé školy výjimečně i v rámci celé ČR (celostátní tisk, odborné časopisy).

Slabinou je stále málo používaná prezentace na webu. Díky ní se škola představuje daleko širší veřejnosti a dostane se tak do povědomí většího množství lidí. Malé školy toto zatím nepovažují za příliš podstatné, nemají kolem sebe silné konkurenční prostředí jako městské školy. Ale tímto druhem prezentace se škola otevře v podstatě celému světu a to je zapotřebí si uvědomit. Rodiče jsou stále více ochotni do kvalitního vzdělávání svých dětí investovat čas a peníze. Málotřídní školy svým individuálním přístupem k dětem takové vzdělání nabízejí a musí o sobě dát vědět, aby si je mohl klient (žák, rodič) vybrat a navštěvovat je případně i z větší vzdálenosti.

Při letmém nahlédnutí na webové stránky některých málotřídních škol lze konstatovat, že jsou mnohdy sice velice zdařilé, ovšem bohužel často ne příliš aktuální. Akce školy jsou vyvěšovány s velkým časovým odstupem a tak slouží spíše jako jakési archívy školy, kde se dá škola spatřit v blízké i vzdálenější minulosti, ale neslouží již jako prostředek aktuální komunikace.

Dle výpovědí ředitelek je potíží zejména v tom, že tuto činnost buď zajišťují samy a nemají na ni dostatek času nebo jim tuto službu zajišťuje nějaký aktivní rodič zcela zdarma a tudíž ho nemohou příliš „honiť“.

Z výzkumu dále vyplývá, že školy, které používají větší množství forem prezentace, zaznamenávají i ve větší míře pomoc ze stran veřejnosti. Hypotéza první se dá tudíž považovat za potvrzenou.

K hypotéze č.2 (o závislosti podpory školy veřejností na kvalitě vnějších vztahů):

Hypotéza druhá velice úzce souvisí s první hypotézou a je s ní propojená. Pozitivní prezentace napomáhá vytváření a zlepšování vztahů s okolím a následně lze očekávat i větší pomoc od veřejnosti směrem ke škole.

Vztahy s rodiči škola formuje na základě nejrůznějších a četných setkání. Školy považují tuto oblast za naprosto běžnou a bezpodmínečně nutnou. Vztahy se zřizovatelem škola upevňuje neustálou spoluprací, osobní komunikací. Ředitelé mají nejrůznější recepty jak na to. Valná většina škol je spokojená se vztahy se zřizovatelem a snaží se je ku svému prospěchu využívat. Pokud se budou navzájem ve svých aktivitách obě strany podporovat, mohou z toho všichni jen těžit.

Vztahy se školskou radou nejsou zatím ve zkoumaném regionu vzhledem ke krátké době trvání této instituce ještě plně rozvinuté a vyjasněné.

Vztahy s veřejností jsou spjaté se samotnou prezentací školy. Jelikož se ve vztazích školy s okolím objevovaly více pozitivní zkušenosti a v otázce podpory školy též, jak z výše uvedeného vyplývá, můžeme potvrdit i druhou hypotézu.

K hypotéze č.3 (o zapojení zaměstnanců do aktivit školy):

V souvislosti s hypotézou třetí lze sledovat oblasti delegování pravomocí a úkolů na podřízené zaměstnance. Je patrné, že většina ředitelů běžné činnosti školy – organizační, pedagogické, mimoškolní aktivity, prezentace – svěřuje plně či částečně do rukou svých zaměstnanců. Vidí i další možnosti a úkoly, které by rovněž šly delegovat. Hlavně kvůli pocitům vlastní

zodpovědnosti za stav věcí se zatím zdráhají rozšířit pravomoci svých podřízených.

Ředitelé malých škol by se měli více zabývat otázkou vedení svých zaměstnanců k samostatnosti a tím si vytvořit větší prostor pro aktivity, ve kterých je skutečně nikdo nahradit nemůže – finance, platy, personalistika, spolupráce se zřizovatelem (nemají své zástupce pro oblast ekonomiky, pro komunikaci s veřejností ani žádné jiné).

Hypotézu třetí nelze pokládat za potvrzenou, byly špatně nastaveny evaluační nástroje, které nemají přesnou vypovídací schopnost s možností měření. Z grafů rozdělení činností ředitele je patrná malá část zabývající se personalistikou a z tabulek vypovídajících o delegování jsou čitelné značné rezervy v této oblasti. Až ředitelé tyto rezervy – možnost delegovat další úkoly – „vychytají“ a dovedou podřízené k samostatné tvůrčí činnosti, ve které je ovšem musí podporovat, budou mít pravděpodobně více času na zajišťování lepších podmínek pro práci učitelů a výuku dětí, pro kontrolu této tvůrčí práce a tím i pro vlastní řídicí činnost. Vytvoření kvalitních pracovních týmů je prospěšné nejen pro školu a výuku, ale rovněž pro učitele a ředitele samotné. Z tohoto výzkumu však nelze dokázat, že při aktivnějším zapojení pracovníků do činností školy, bude ředitel tímto získaný čas věnovat oblastem vedení školy, které jinak zanedbává.

#### K hypotéze č.4 (o vnitřních a vnějších vztazích):

Ředitelky popisují vztahy na svých pracovištích v převážné většině případů pozitivně. Velká část z nich také považuje své podřízené za schopné týmové práce. Konflikty se sice občas ve školách vyskytují, ale i ty mohou být při řešení problémů vylepšováním vztahů a pracovního prostředí podnětné a užitečné. Z dotazování též vyplývá, že na většině sledovaných škol jsou do prezentačních či organizačních činností zapojené nejen učitelky, ale dokonce i provozní zaměstnanci. Podle výpovědí ředitelky se těchto úkolů zhošťují velice rády a ochotně a v mnohém jsou velice úspěšné.

Vztahy uvnitř školy ovlivňují celkové klima školy a to se následně projevuje i navenek ve formě image školy. Pokud se na některém pracovišti



častěji objevují konflikty, je tam současně dle výpovědí ředitelky obtížnější a méně častá týmová práce. (Zde by se na ní mělo ve zvýšené míře pracovat, již s ohledem na přípravu tvorby školních vzdělávacích programů, při které je týmová práce podmínkou.) Presentovat školu ale přece nemohou jednotliví zaměstnanci školy odděleně. Presentace musí působit jako celek a ten je nutné nejprve vytvořit uvnitř organizace. Pokud vztahy uvnitř školy nefungují tak, jak by měly, těžko se někdo bude snažit vytvářet vztahy s vnějším prostředím – leda sám za sebe, ne však za školu. Ve školách, kde se konflikty nevyskytují, a kde se pohybují vztahy uvnitř školy v pozitivní rovině, se také učitelky ve více formách zapojují do činností presentace školy a tím napomáhají tvořit vztahy školy s okolím. Hypotéza čtvrtá nebyla sice přímo potvrzena, ale na základě obecných znalostí o souvislostech mezi klimatem školy a image školy lze vyvozovat, že se zaměstnanci budou více snažit zlepšovat vnější vztahy, pokud se budou na pracovišti cítit dobře.

K hypotéze č.5 (o výhodách a nevýhodách integrace):

Poslední hypotézu můžeme považovat za potvrzenou, neboť ředitelky našli skutečně více shodných pozitiv a výhod ze sloučení základní a mateřské školy než negativ a nevýhod, které se vyskytly jen v některých dotaznících. Také vidí velké množství výhod ve vedení menších škol, ale nemají zkušenosti s vedením škol velkých, takže jejich domněnky nelze považovat v tomto ohledu za směrodatné.

## **Závěry**

Jak bylo řečeno v úvodu této bakalářské práce, jejím cílem jsou návrhy řešení vybraných problémů v současném řízení malých venkovských škol. Takové školy jsou ve velké většině málotřídní a mají svá jistá specifika. Nejvýznamnějším faktorem je bezpochyby postavení a role takové školy v malé obci, na vesnici. Plní zde totiž nejenom funkci výchovnou a vzdělávací, ale také funkci sociální a kulturní.

Ve výzkumné části práce byly stanoveny čtyři základní výzkumné problémy. Během šetření a zpracovávání údajů se objevily i další, dílčí problémy, které jen dokreslily nebo upřesnily problémy hlavní. Na základě zformulovaných pracovních hypotéz se podařilo ve větší či menší míře odpovědět na položené problémové otázky.

### *Jak ředitel malé školy zajistí podporu zájmu rodičů, školské rady, veřejnosti či zřizovatele na činnost školy? (jakými nástroji?)*

Z výzkumu jasně vyplynula pozitivní závislost mezi prezentací školy a podporou ze strany veřejnosti (rodiče, zřizovatel, školská rada). Školy, které používají více forem prezentace, dosahují také většího množství podpory (morální, finanční, materiální). Prezentace v pozitivním slova smyslu je tedy významným nástrojem pro to, aby si škola udržela podporu a zájem veřejnosti a tím i zajistila bezproblémový chod školy. Nejčastěji používanými způsoby prezentace na malých venkovských školách jsou takové, které se zaměřují na nejbližší veřejnost (rodiče, občané obce), jako např. výstavy prací dětí, kulturní dětská vystoupení, nástěnky v obci a příspěvky do místního tisku. V těch mají školy léty prověřenou praxi a bohaté zkušenosti.

V dnešní době považují ovšem za nutné, aby se škola otevírala širšímu okolí a dávala o sobě vědět všemi možnými prostředky za použití moderních technologií, neboť konkurence se zvětšuje i na poli školství a vzdělávání. To, co je ve velkých městských školách již naprosto běžné a samozřejmé, na malé školy ještě nedolehlo v dostatečném rozsahu. Zaměřit svou pozornost na širší veřejnost, oslovovat i další možné klienty školy mimo omezené území jedné obce, by měli ředitelé začlenit do aktivit školy. Prezentace na Internetu, která

zatím není jejich nejsilnější stránkou, by jim v tom měla výrazně pomoci a tuto nelehkou cestu jim alespoň částečně usnadnit.

*Kdo pomáhá řediteli malé školy v jeho práci, když nemá často svého zástupce?*

Velkým problémem malých škol je v případě otázky zastupitelnosti malé množství zaměstnanců. Z hlediska vztahů na pracovišti nebo z pohledu atmosféry školy se tento jev řadí mezi nesporné výhody a pozitiva. Ovšem z pohledu zastupitelnosti, delegování, pomoci směrem k řediteli je to možné chápat jako velký problém. Ředitel nemůže všechen chod školy organizovat sám. Na velkých školách mají ředitelé své zástupce, kteří odpovídají za různé sekce vedení školy, ale na malých školách o zastupování v pravém slova smyslu nelze hovořit. V této situaci existuje tedy jediné reálné řešení – ředitelky musí zajistit spolupráci celého pracovního týmu školy, rozdělit co nejvíce běžných nenáročných činností mezi zaměstnance, jak provozní, tak i pedagogické. vést lidi ke vzájemné spolupráci, ke smyslu pro tým, a následné využití těchto schopností i při výuce dětí, by mělo být hlavním úkolem a snahou ředitele v této oblasti. Nechat si všechno na svých bedrech není možné ani z časového ani z fyziologického hlediska samotného člověka.

*Jak ředitel školy zajistí dobré vztahy uvnitř školy a jak vztahy školy s vnějším prostředím?*

Vztahy uvnitř školy mezi zaměstnanci nebyly šetřením v rámci výzkumu dopodrobna zkoumány. Dotazník se zabýval v oblasti vnitřních vztahů pouze spoluprací a vytvářením týmů. Z teoretické části je evidentní, že podpora kooperace bývá zásadní pro utváření dobrých vztahů na pracovištích, ale cesta k tomuto cíli je na mnohých školách ještě dlouhá. Ač je společná práce na malých školách nutností, stále se objevují v kolektivech individualisté, kteří se těmto schopnostem musí ještě učit. V současné době je otázka kooperace více než aktuální v souvislosti s přípravou a tvorbou školních vzdělávacích programů. Pro malé školy to představuje problém o to těžší, že byly státem jaksi opomenuty či nebylo s nimi počítáno v přípravné fázi – školení koordinátorů – a školy si s tím musí poradit více méně samy.

Více byly v šetření zkoumány vztahy školy s vnějším prostředím, které tvoří veřejnost, rodiče, školská rada, zřizovatel školy. O navozování a utváření takových vztahů je již pojednáno u prvního problému, neboť vnější vztahy a následná podpora směřovaná ke škole spolu velice úzce souvisejí. Samozřejmě, že celkovou image školy ovlivňuje i vystupování zaměstnanců školy a zejména osobnost ředitele. Zkoumaná populace byla ovšem právě z řad ředitelů škol, proto nemůže být objektivně posouzena situace vlivu osobnosti ředitele na utváření vnějších vztahů na zkoumaných školách. Práce je zaměřena na tvorbu a udržování vnějších vztahů pomocí různých činností – prezentace školy, osobní kontakty se zřizovatelem, spolupráce se školskou radou, častá setkání s rodiči žáků - a o tom výsledky šetření vypovídají. Osobnost ředitele školy se do všech druhů těchto činností promítá a záleží tedy hlavně na něm, jaké vztahy se vyvinou. Prvořadým zájmem školy je zajisté utvoření a udržování vztahů pozitivních se všemi partnery, což dále ovlivňuje podporu školy a tím celý její chod.

Prezentace školy by tedy měla být různorodá, se širokým záběrem a vesměs pozitivní, osobní kontakty se zřizovatelem časté a nejlépe neformální, na spolupráci se školskou radou ať ředitelky škol neustále pracují a neberou ji pouze jako nutné zlo, neboť i z takové spolupráce se dá dle některých zkušeností vytěžit, setkání s rodiči dětí mají probíhat co nejčastěji a malé školy by měly využít rodinné přátelské atmosféry a neformálního prostředí svých škol k upevnění všech vztahů, jež se školy dotýkají a školu ovlivňují.

*Představuje spojení různých stupňů vzdělávání (ZŠ a MŠ) spíše problémy nebo v něm ředitelé spatřují více výhod?*

Integrace základních a mateřských škol byla v počáteční fázi rozhodování v kompetenci zřizovatele a zvítězily spíše faktory materiální a finanční (rozhodoval často stav budov, personální obsazení škol). Často se při sloučení jednalo více o tzv. „z nouze ctnost“, ale na základě zkušeností ředitelek takto sloučených zařízení můžeme konstatovat, že výhody rozhodně převažují nad nevýhodami, jsou častěji zmiňované a ředitelky se na nich vzácně shodly. Negativa nacházely ředitelky takových zařízení, která jsou

umístěna v různých budovách, často od sebe hodně vzdálená a vzniká tak přirozeně problém komunikační v rámci školy. Pozitivní stránky byly však nalezeny ve větší míře a to v oblastech řízení takové školy, v oblasti ekonomické i v oblasti pedagogické, tedy příznivé pro děti a žáky školy.

Škola v malé obci plnila vždy a plní dodnes důležitou úlohu. V dřívějších dobách učitelé sehrávali roli šířitele vzdělání a kultury pro celou obec. Dnes jsou funkce školy zaměřené na výchovu a vzdělávání, ale na vesnici má škola stále i úlohu sociální a kulturní. Je totiž nositelem určitého sebevědomí obce, součástí její identity a také relativní sebeobslužnosti. Škola je součástí určitého prostředí, se kterým se mezi sebou navzájem ovlivňují, a je na vedení školy, jak na toto prostředí bude působit a jak působení vnějšího prostředí na školu využije. A k tomu vedení malé školy musí napomáhat celý kolektiv zaměstnanců svojí kooperativní týmovou prací.

Na závěr shrnuji nejdůležitější výstupy, ke kterým jsem na základě stanoveného cíle v úvodu bakalářské práce dospěla.

- Presentace školy v pozitivním slova smyslu je zásadním nástrojem vytváření dobrých vztahů školy s vnějším prostředím, umožňujícím navíc otevření se školy široké veřejnosti a ovlivňujícím následnou pomoc směřovanou ke škole. Důraz kladu na oblast internetové prezentace, která je u sledovaných škol stále v pozadí.
- Velice důležitou součástí práce školy je v současnosti zaměření na kooperaci a metody kooperativního učení v souvislosti s tvorbou školních vzdělávacích programů. Ředitel musí zajistit soustavné vzdělávání pedagogů i žáků a rozvoj jejich schopností v této sféře.
- Osobní kontakty s veřejností a osobnost ředitele samotného výrazně ovlivňuje vztahy s partnery školy. V práci doporučuji soustředit se na zatím nerozvinuté vztahy se školskou radou, neboť i tato instituce může být škole prospěšná, ač na přímou a častou kontrolu z řad nejbližší veřejnosti nejsou dosud sledované školy zvyklé.
- Potvrzuje se předpoklad, že spojení více stupňů vzdělávání, v tomto případě základní a mateřské školy, je pro ředitele škol spíše výhodné – zejména v oblasti pedagogické a ekonomické.