

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**PROBLEMATIKA SLUČOVÁNÍ ŠKOL
se zaměřením na slučování mateřských škol**

Závěrečná bakalářská práce

Autor : Brožová Věroslava

Obor : Školský management

Forma studia : kombinované

Vedoucí práce : Mgr. Stýblová Hana

Datum odevzdání práce : listopad 2006

Čestné prohlášení

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

Věroslava Brožová

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Haně Stýblové za cenné rady a připomínky, které mi poskytovala v době, kdy vznikala tato práce. Zvláštní poděkování pak patří nesčetným respondentům za jejich vstřícnost a ochotu sdělit své názory a stanoviska.

Resumé :

Sloučení škol znamená zásadní změnu v životě každé dotčené školy. Práce se touto problematikou zabývá se snahou o širší úhel pohledu. Šíře vybraných cílových skupin respondentů poskytla příležitost určit hlavní pozitiva a negativa, která slučování škol provází. Specifikovat podmínky, které je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční. Pojmenovat příčiny, které by mohly zabránit úspěšnému sloučení škol a případy, kdy je sloučení nevhodné. Výsledky práce by tak mohly napomoci zřizovatelům škol, kteří se ke sloučení škol chystají, ale i těm, kteří již tento krok učinili – k revizi stávajícího stavu. Pomocí v orientaci může být i pro ředitele sloučených škol. Práce přináší názory a stanoviska k dané problematice nejen od managementu škol, ale i od řadových učitelů. Může být proto přínosem i pro učitele sloučených škol, kterým přináší konfrontaci jejich vnímání aspektů sloučení a spokojenosti s daným uspořádáním školy s vnímáním stejné problematiky u jejich kolegů.

Summary :

Merge of schools means a drastic change in life of each involved school. Study deals with this dilemma with an effort of wider angle of view. The width of targeted respondent groups secured the opportunity to define main positives and negatives that follows school merges. To specify conditions which are necessary to accomplish for successful and functional school merge. To name reasons which could intercept the successful school merge and cases where is the school merge inappropriate. So results of this study could help school promoters, which are going to apply the school merge and those who've already applied it, in revision of current phase. It can also help headmasters of merged schools in orientation. The study brings opinions and attitudes in this dilemma not only from the school management, but even from ordinary teachers. Because of that it can bring school teachers the confrontation of their sensation of aspects of school merge and satisfaction with given arrangement of school with the sensation of their colleagues.

Klíčová slova :

sloučení ZŠ a MŠ, pozitiva slučování škol, optimalizace sítě škol, zřizovatelé škol, řízení změny, ORP – obec s rozšířenou působností, spolupráce managementu škol, delegování řídicích pravomocí, demografický vývoj, efektivnější využití lidských zdrojů, korekce rozhodnutí, vedoucí učitelka MŠ, identita a profilace škol, vedoucí odloučeného pracoviště, míra přímé vyučovací povinnosti, ředitel sloučených škol

OBSAH

	Úvod	1
1	Předškolní výchova a vzdělávání po roce 1989	1
1.1	Legislativní rámec pro slučování škol	2
2	Manažerská teorie řízení změny aplikovaná na slučování škol	5
2.1	Předpoklady pro provedení změny	6
3	Výzkum - příprava, dotazníky, cíle šetření	8
3.1	Pilotní výzkum	10
3.2	Stanovení hypotéz	11
3.3	Návratnost dotazníků, počty respondentů a jejich podíl v %	12
4	Průběh výzkumu – zpracování odpovědí	13
4.1	Sloučení ZŠ a MŠ	32
4.2	Sloučení mateřských škol	43
4.3	Sloučení ZŠ a MŠ a sloučení mateřských škol – porovnání	51
4.4	Ředitel sloučených škol	63
5	Vyhodnocení hypotéz	68
6	Závěr práce a její využitelnost	71
	Seznam použité literatury	74
	Přílohy	76

Úvod

Problematika slučování obecních škol v České republice není příliš probádanou oblastí se solidními studijními materiály. Tato práce si vzala za cíl podívat se na dané téma komplexněji – z pohledů zřizovatelů škol, krajských úřadů (dále jen KÚ), České školní inspekce (dále jen ČŠI), ředitelů škol i pedagogických pracovníků. Zaměřila se na slučování mateřských škol a to jak se základními školami (dále jen ZŠ), tak mezi sebou vzájemně. Na míru provedení, pozitiva i negativa daného kroku, důsledky, na spolupráci mezi školami a vedoucími pracovníky. Na podmínky, které je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční. Zabývá se i pracovním zatížením ředitele sloučených škol, a protože sloučení škol znamená zásadní změnu v životě školy, rozebírá teorii řízení změny z pohledu dané problematiky. Širší úhel pohledu vede i k širší využitelnosti výsledků práce. Pro zřizovatele škol se může stát jakýmsi návodem postupu při záměru ke sloučení škol a významná může být i pro pedagogické pracovníky sloučených škol pro zvýšení jejich orientace a informovanosti.

1. Předškolní výchova a vzdělávání po roce 1989

Podoba předškolní výchovy byla výrazně ovlivněna politickými, ekonomickými i společenskými změnami, které v období po roce 1989 zasáhly celé naše vzdělávací prostředí. Proud plné svobody vzdělávání, tržních principů v uspokojování vzdělávací nabídky i ve financování, vyznačující se liberalismem a deregulací, vedl k postupné vnitřní reformě i v oblasti předškolní výchovy a vzdělávání. Podařilo se prosadit resortní řízení, vzniklo alternativní školství. Byly vytvořeny podmínky pro rozvoj soukromých i církevních vzdělávacích institucí. Vznikají nové volnější a širší právní normy, objevuje se nová strategie v řízení předškolních zařízení. Proměnily se vazby mezi mateřskou školou a rodiči, správními orgány, centry dalšího vzdělávání, rozvinuly se vazby nové např. ke sponzorům, k zájmovým organizacím apod. Vzniklo konkurenční prostředí, které se projevilo v nabídce různých vzdělávacích programů, v zaměření, koncepci i image předškolních institucí.¹⁾ Zákon č.564/1990 Sb., o státní

¹⁾ Národní zpráva o stavu předškolní výchovy, vzdělávání a péči o děti předškolního věku v České

správě a samosprávě ve školství vedl k výraznému posílení autonomie škol a decentralizaci. Vzniklo odvětvové řízení školství, ve všech okresních městech byly zřízeny školské úřady. Zřizovatelům byla dána zákonná možnost zřizovat školy jako samostatné právní subjekty. Po roce 1989 dochází k celkovému úbytku populace, za deset let klesla natalita zhruba o jednu třetinu. Z tohoto důvodu klesá po roce 1990 i hustota sítě mateřských škol a během zmíněných deseti let představuje tento pokles asi 22 % z počtu mateřských škol před rokem 1989.

1.1.1 Legislativní rámec pro slučování škol

V roce 2000 byla zahájena reforma veřejné zprávy. Legislativní změny daly zřizovatelům nové možnosti při začleňování mateřských škol do školských systémů obcí a krajů. Podle § 23 odst.1 zákona č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, mohl územní samosprávný celek zřizovat podle písm.a) vlastní organizační složky jako svá zařízení bez právní subjektivity nebo podle písm.b) příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk. Podle § 1 odst.1 zákona č.76/1978 Sb., o školských zařízeních, ve znění pozdějších předpisů, bylo možné předškolní zařízení a školská zařízení slučovat nebo zřizovat jako jednu právnickou osobu, pokud šlo o předškolní zařízení a školská zařízení jednoho zřizovatele. § 45 odst.1 zákona č. 29/1984 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů, umožnil, že součástí školy mohla být i předškolní zařízení. Obce tedy mohly zřizovat mateřskou školu jako samostatný právní subjekt nebo jako organizační složku, mohly ji zřídit jako součást základní školy nebo mohly zřídit jednu mateřskou školu, která mohla mít více odloučených pracovišť.

V únoru 2001 byl vládou České republiky schválen Národní program rozvoje vzdělávání v České republice tzv. Bílá kniha. Definiuje předškolní vzdělávání v České republice jako počáteční vzdělávací stupeň s jasně specifikovaným posláním. Podporuje vznik rámcových programů a tvorbu vlastních, které vzniknou na základě potřeb konkrétní mateřské školy a podpoří tak její vlastní autonomii. Mimo jiné doporučuje využít pokles předškolní populace k zajištění všeobecné dostupnosti předškolního vzdělávání bez jakéhokoli omezení. V této době se objevují i vyjádření odborníků, která varují zřizovatele před neuváženým slučováním mateřských škol. Např. Mgr.Marta

republice z 8.11.2000, str.26

Jurková z odboru předškolního, základního a zájmového vzdělávání MŠMT :

Na otázku, zda mateřské školy slučovat či nikoli, nelze jednoznačně odpovědět. Pokud v obci nelze jiným způsobem mateřskou školu uhájit (většinou se týká spojování MŠ se ZŠ, jednotřídních MŠ), pokud se ředitelé slučovaných škol spolu domluví, souhlasí se sloučením, pokud jsou školy v jedné budově, mají stejný nebo alespoň podobný vzdělávací záměr, pak lze se sloučením souhlasit. Jinak jsem zcela jednoznačně pro zřizování mateřských škol jako samostatných právních subjektů. A věřím, že zastupitelé obcí najdou cestu, jak mateřským školám poskytnout dostatečný prostor pro jejich kvalitní práci a děkuji všem, kteří význam a potřebu předškolního vzdělávání chápou a přejí mu.²⁾

Legislativa ale přisoudila, v případě rušení či slučování základních a mateřských škol, právo i odpovědnost za rozhodnutí jednoznačně zřizovateli. Zákon žádnému zřizovateli neurčoval, aby k tomuto procesu přizval ČŠI nebo jiné odborníky na předškolní vzdělávání. Bylo tedy plně v rukou místních samospráv, aby bylo zvoleno řešení, které nebude v rozporu s možností zachování kvalitního procesu vzdělávání. K dané legislativní možnosti se zřizovatelé postavili rozdílně. Některé regiony žádnou velkou agregaci neprovedly, protože se nedomnívaly, že efekt by byl natolik přínosný. Jiné zaujaly zcela opačné stanovisko. Další rozměr tomuto uvažování přinesl zákon č.284/2002 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. Ten uložil zřizovatelům škol, předškolních a školských zařízení, které nemají právní postavení příspěvkové organizace, zajistit změnu právní formy v souladu se zákonem nejpozději od 1.ledna 2003. Přejícné období, ve kterém byli zřizovatelé povinni zřídit své školy, předškolní a školská zařízení v právní formě příspěvkové organizace bylo velmi krátké. Zákon byl publikován ve Sbírce zákonů 28.6.2002. Tento spěch však byl dán objektivní příčinou, a to zrušením okresních úřadů k 1.1.2003, které do té doby vystupovaly jako zaměstnavatelé pracovníků obecních škol, předškolních a školských zařízení bez právní subjektivity. Bylo tedy nezbytné, aby se všechny školy, předškolní a školská zařízení staly zaměstnavateli svých pracovníků, protože nebyl k dispozici žádný vhodný subjekt, který by mohl tyto pracovněprávní vztahy převzít. Před řešením otázky zda dát mateřské škole samostatnou právní subjektivitu a nebo ji sloučit s jinou školou tak postavil zákon nyní již všechny zřizovatele.

Počet mateřských škol ke 13.7.2006 ³⁾ : 4 978, z daného počtu je sloučeno se ZŠ 1 976

²⁾ Informatorium 3-8, číslo 4, duben 2001 (ročník VIII), str.23

³⁾ údaje byly poskytnuty UIV

mateřských škol. Bohužel míru sloučení mateřských škol mezi sebou se nepodařilo zjistit. UIV tyto informace ve své databázi nemá, překvapivě s nimi nedisponuje ani MŠMT, které poukázalo na databázi KÚ. Protože však na daný dotaz odpovědělo pouze sedm KÚ, nedají se tyto údaje co by relevantní použít. I z výše uvedených čísel je však patrné, že reforma veřejné správy zasáhla mateřské školy citelně a novela, která měla posílit autonomii škol, ji naopak mnohým z nich vzala. Všechny školy se s rozhodnutím zastupitelstva lehce nevyrovnávaly. Velmi záleželo na přístupech zastupitelů. Nejsnazší průběh vyrovnání se se změnou byl v místech, kde nešlo o rozhodnutí ad hoc, ale byla zpracována koncepce rozvoje školství, kde nebyla brána v úvahu pouze ekonomická hlediska a usnadnění práce úřadu tím, že se sníží počet příspěvkových organizací na polovinu. Kde se zastupitelé zamýšleli i nad pedagogickými důsledky sloučení škol, snažili se situaci analyzovat po všech stránkách, neignorovali názory odborníků a veřejnosti. Napjatá atmosféra panovala naopak v místech, kde zastupitelstvo rozhodlo proti vůli pedagogů a často i rodičů. Kde nepřipustilo diskusi a případné zvážení alternativních návrhů. Nepřipuštění diskuse mohlo mít více příčin. Jednak časový tlak, který nutil zastupitele k poměrně rychlému přijetí rozhodnutí a u některých převládal i názor, že připuštění diskuse je vlastně zbytečným krokem, protože proces optimalizace sice všichni chápou, ale pouze v případě když se jedná o někoho jiného. Existovaly obavy, že ať předloží jakýkoli záměr řešení setkají se s odmítavým stanoviskem a projevy odporu. Je dobré však vědět, že odmítání a projev odporu jsou zákonité fáze procesu řízení jakékoli změny a v tomto případě jde o zásadní změnu v životě školy. Změna se týká lidí a prostřednictvím lidí k ní dochází. Všechny změny vyžadují změny lidského chování a v tom právě tkví obtížnost provádění změn.

2. Manažerská teorie řízení změny⁴⁾ aplikovaná na slučování škol

Pro české školství byla v minulosti typická velká setrvačnost, často až rezistence ke změnám. Za normálních okolností převládá u lidí spíše odpor ke změně a podle

⁴⁾ Učitelské listy č.1,září 2006, příloha Ředitelské listy str.1,2

PF UK–CŠM: Modul řízení pedagogického procesu, kapitola 2,Řízení změny a času; Praha 2004 str.2-7
Veber J.a kolektiv: Management – základy, prosperita, globalizace str.315-344

tvrzení odborníků je odpor pracovníků ke změnám zcela přirozeným jevem. Podle mezinárodních výzkumů má při zahájení programu změn 60 až 80% pracovníků obavy z těchto změn nebo k nim zaujímá odmítavý postoj.

Cyklus reakce osoby nebo skupiny vystavené změnám

Teoreticky byl popsán tzv. cyklus reakce osoby nebo skupiny vystavené změnám. Probíhá v následujících fázích :

- **tendence k okamžitému popření změn** – nejde to, není to možné, nebude to fungovat
- **snaha o odpor vůči změnám** – hněv, hledáme viníky, chceme zaujmout stanovisko, máme obavy. Příčinou obav ze změn je často strach z neznámého, tendence k setrvačnosti, spokojenost se stávající situací a lítost nad tím, že již nemůže existovat ve stávající podobě. Pocit méněcennosti, předpokládané znehodnocení starých schopností a dovedností, strach ze ztráty pracovního místa či pracovních výhod. Nepochopení potřeby změn, dosavadní kultura organizace nepřející změnám, strach z časové náročnosti, odborná náročnost nových situací a úkolů, ztráta mocenské pozice, ztráta důvěrné obeznamenosti s tím, co denně dělám (každý se do té doby nějakým konkrétním způsobem ve své práci a pozici „zabydlel“). Odpor ke změnám může mít i jiné příčiny než obavy. Mezi ně např. patří nesprávné načasování změn a jiné vnímání situace školy pracovníky. Odpor pracovníků školy ke změně představuje sílu, kterou je nutno přetavit v akceptaci změny a posléze i v ochotu změnu uskutečnit. Abychom tuto sílu mohli porazit, musíme ji poznat! Dusit diskusi je velkou chybou, která tuto zákonitou fázi odporu pouze prodlužuje. Žádoucí je naopak zvolit dobrou komunikační strategii a komunikovat, komunikovat, komunikovat! Informovat pracovníky a veřejnost o nutnosti změny a její podobě, vysvětlovat pozitiva změn (nezatajovat případná negativa). Vysvětlit jak budou řešeny momenty, které se lidem mohou jevit jako nežádoucí, věnovat velkou pozornost všem obavám a námitkám vůči změně. Jasně vysvětlit záměry a obracet se přitom k ostatním jako k osobám schopným pochopit důvod změn. Tak, aby získali dojem, že změna je nejen nezbytná, ale i správná a pro všechny navzájem spravedlivá.
- **po zjištění, že je odpor marný a že změny mají i své pozitivní stránky, zájem**

o prozkoumání změn – lidé lépe přijímají změny jsou-li přesvědčeni, že jim v něčem přinášejí užitek nebo výhodu. Že realizovanou změnou něco získají – vyřešení existenční otázky školy, modernizace objektu, rozšíření prostoru pro pedagogickou práci,... Aby lidem záleželo na realizaci změny, musí v ní vidět i svůj zájem a ten získají pouze tehdy, má-li změna pro školu i pro ně samé nějaký smysl. Dělat změnu jenom pro změnu samou, jen proto že i jinde tímto způsobem postupují, smysl nemá.

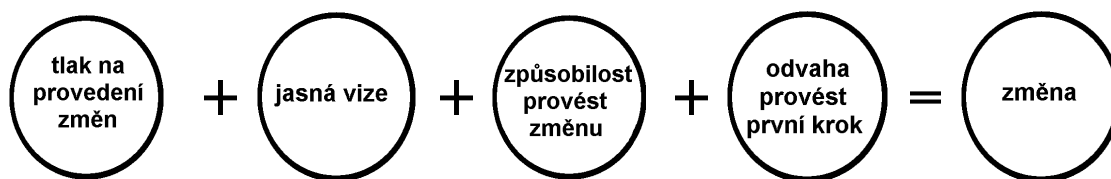
- **přijetí změn** – pro realizaci změny je optimální, když vedení školy změnu podporuje. Nestačí realizaci změny pouze řídit, ale svým postojem a konáním ji musí ředitel školy především podpořit. Jen tak lze očekávat podporující chování ke změně i u ostatních pracovníků. Ředitel musí být přesvědčen o správnosti změny

a ne v ní spatřovat pouze deprimující moment, na který je nutné reagovat. Je potřebné, aby zaujal jednoznačný postoj, byl iniciátorem, který funguje jako motor změny. Měl by si osvojit i teoretické poznatky o řízení změny, být odborně vybaven, protože realizovat změnu metodou „pokusu a omylu“ je neefektivní. Chybí-li mu příslušné kompetence k prosazení změny, je její realizace doprovázena pocitem úzkosti a frustrace těch, kteří se na změně podílejí. To se samozřejmě promítne do kvality realizace zamýšlené změny. V odborné literatuře se uvádí, že odpor ke změnám je sice normální, ale dlouhodobý odpor pracovníků ke změnám je důkazem toho, že management není schopen změnu řídit.

2.1.1. Předpoklady pro provedení změny

Aby bylo provedení změny úspěšné a k zamýšlené změně opravdu došlo, je zapotřebí zajistit splnění určitých podmínek a předpokladů. De Wott⁵⁾ nastínil následující schéma základních předpokladů a nutných podmínek potřebných pro provedení změny. Uvedl, že při absenci i jen jednoho z předpokladů nelze proces změny realizovat.

⁵⁾ Wott, Philippe de : Řízení změny v podmínkách vysoké školy, Aula 1996, roč. 4, str.4-10



Tlak na provedení změny

V případech slučování škol převažoval tlak z vnějšího prostředí – rozhodnutí zastupitelů vyvolané reformou státní správy, propadem demografického vývoje a požadavkem na efektivnost vynakládaných prostředků na vzdělávání. V menší míře byla iniciátorem sloučení sama škola – vzájemná domluva vedení a kolektivů škol, většinou vycházející z již existující dřívější spolupráce.

Jasná vize

vize = poslání = záměr nebo také důvod existence

Ve spojení s konkrétní školou lze za vizi považovat jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout.⁶⁾ Vize by se měla stát inspirací, základním kamenem pro rozhodování, umožnit všem uvnitř i vně školy najít společné body, které povedou ke zlepšení kvality. Sloužit jako vodítko i kontrola. Sjednocující a vyjasňující vize je obzvláště důležitá v situaci, v níž očekáváme od pracovníků, že se budou na formování budoucnosti aktivně podílet. Kompetentní management školy dokáže přejmout to nejlepší z minulosti organizace a přetransformovat to do ideální a přitom reálně dosažitelné představy o budoucnosti, a tak vytyčit živou vizi, které zaměstnanci porozumí, přijmou ji za svou a budou v ni věřit.⁷⁾

Způsobilost provést změnu

Odborně připravit pracovníky, poskytnout jim dostatek informací potřebných k realizaci změny. Nositelem, srdcem i mozkiem změny je především ředitel. Jako první se musí

⁶⁾ Eger,L.: Strategie rozvoje školy Plzeň: Cechtuma s r.o.,2002

⁷⁾ Učitel'ské listy ze 16.7.2002 - Prášilová M.,Řízení změny v podmínkách současné školy,str.1-4

vyrovnat s přijatou změnou, interpretovat situaci jako situaci poskytující příležitosti a výzvu, osvojit si nové kompetence. Přejít školy na právní subjektivitu zvýšil nároky na vědomosti a znalosti ředitelů i z jiných oblastí než jen pedagogické – ekonomika, personalistika, právo, ... Navíc role ředitele několika škol vyžaduje i osvojení si nových přístupů k řízení pracovního kolektivu. Uznání patří místním samosprávám, které si byly náročnosti této nové role ředitelů vědomy a jejichž pomoc přesáhla cíl zorganizování konkursního řízení a jmenování ředitele. Které se snažily ředitele i odborně vybavit, organizovaly různé kursy a školení a kde i nadále jsou pro ředitele účinným rádcem a pomocí. Příprava pracovníků školy vzhledem k jejich zastávané funkci je pak již především záležitostí ředitele.

Odvaha provést první krok

Spočívá ve vypracování projektu implementace změny a v jeho skutečném zahájení. Znamená jasně a konkrétně vymezit strategické cíle. Je důležité, aby se management školy na těchto společných cílech shodl. Platí zde pravidlo absolutního konsensu. Jedině tak, že se všichni na cílech shodnou lze vytvořit dobře fungující tým a s tím související dobré pracovní prostředí. Pro úspěch organizace je shoda v základních cílech nutná již proto, že je nezbytné, aby byly přeneseny k řadovým pracovníkům, kteří je budou realizovat.

3. Výzkum - příprava, dotazníky

Pro dosažení širšího úhlu pohledu na danou problematiku bylo rozhodnuto, že mimo pedagogických pracovníků sloučených škol budou osloveni i zřizovatelé, KÚ a ČŠI. Dále bylo rozhodnuto, že se dotazníky neomezí pouze na určitý region, ale budou rozeslány do všech krajů. Emailové adresy obcí s rozšířenou působností (dále jen ORP), KÚ, ČŠI a škol byly získány prostřednictvím internetu, především z webových stránek jednotlivých krajů. Tento způsob se však nedal použít u subjektů sloučených mateřských škol. Zatímco sloučení u druhého typu je patrné již z názvu školy tj. ZŠ a MŠ, u mateřských škol nelze tímto způsobem rozeznat jestli se jedná o samostatnou mateřskou školu nebo mateřskou školu, která má odloučená pracoviště. Se získáním

adres těchto subjektů pomohly v některých případech KÚ, u dalších regionů pak byly využity webové stránky mateřských škol a jednotlivých měst. Dalším zdrojem byly inspekční zprávy ČŠI. Protože u sloučených škol byly tak dotazníky i pro další skupiny pedagogů rozeslány prostřednictvím ředitele školy, je toto rizikové místo výzkumu. Pro zachování anonymity a upřímnost odpovědí mohli respondenti dotazníky posílat poštou nebo emailem (adresa byla umístěna do dotazníku a poštovné bylo respondentovi uhrazeno). Nelze však zabránit tomu, aby ředitelé škol případně neprovedli výběr tj. komu předají dotazník k vyplnění (možnost zkreslení).

Bylo vypracováno celkem 9 dotazníků :

ZŠ a MŠ (1 – 3) : ředitel, vedoucí učitelka MŠ, učitelé

subjekt sloučených MŠ (4 – 6) : ředitelka, vedoucí učitelka (zástupkyně), učitelky

odborníky školství, mládeže a tělovýchovy (7 – 8) : ORP, KÚ

ČŠI (9)

Do dotazníků byly zařazeny otázky :

- a) průřezové – týkající se všech skupin respondentů
- b) týkající se více skupin respondentů
- c) v nejmenší míře byly zastoupeny otázky, které se týkaly pouze jedné skupiny respondentů

Cíle šetření

Šíře vybraných cílových skupin, na které bylo zaměřeno dotazníkové šetření, poskytuje příležitost určit hlavní pozitiva a negativa, která slučování škol provází. Specifikovat podmínky, které je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční. Pojmenovat příčiny, které by mohly zabránit úspěšnému sloučení škol a případy, kdy je sloučení nevhodné. Zjistit názory cílových skupin respondentů na slučování škol, míru jeho provedení, jeho přínos pro školy, děti, žáky, zaměstnance. Je-li vhodnější sloučení mateřské školy se základní školou nebo s jinou mateřskou školou. Šetření dále zjišťuje důvody, které vedly zřizovatele k rozhodnutí o sloučení škol, sleduje míru projednání záměru se všemi zainteresovanými stranami. Specifikuje problémy, které se při samotném rozhodnutí nejhůře překonávaly, negativní dopady a stížnosti, které byly

v souvislosti se slučováním škol přijaty. Šetření také sleduje, jaké toto rozhodnutí přineslo výsledky – optimalizace sítě škol, ekonomické úspory aj. Všímá si pracovní zátěže ředitele sloučené školy a pomoci, které se mu dostává od zřizovatele. Mapuje spolupráci managementu škol a míru delegování řídicích pravomocí na vedoucí učitelky mateřských škol. V neposlední řadě pak zjišťuje jak vnímají sloučení školy pedagogičtí pracovníci ve školách a zda jsou s daným uspořádáním spokojeni.

3.1.1. Pilotní výzkum

Dotazníky byly rozeslány respondentům jednotlivých skupin v Jihočeském kraji.

Reakce respondentů :

1) ředitelé ZŠ a MŠ a ředitelky MŠ

dotazníky se vrátily kompletně vyplněné

Připomínky: 20 % respondentů mělo připomínku k tabulce, která se ptala na snížení míry přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol^x ; uvedená míra snížení se respondentům zdála příliš nízká.

Závěr: Protože se v daném případě jedná pouze o příklad, zůstala tabulka nezměněna.

2) vedoucí učitelky MŠ

dotazníky se vrátily kompletně vyplněné a bez připomínek

- pro snazší rozlišení vedoucích učitelek MŠ (ZŠ a MŠ a sloučené MŠ) bude při vyhodnocování odpovědí vedoucí učitelka MŠ ze subjektu ZŠ a MŠ označena jako vedoucí učitelka MŠ. V subjektu sloučených MŠ bude označena jako vedoucí odloučeného pracoviště.

3) učitelé ZŠ a MŠ a učitelky MŠ

dotazníky se vrátily kompletně vyplněné a bez připomínek

4) ORP

dotazníky se vrátily kompletně vyplněné

Připomínky: 15 % respondentů připomínkovalo, že některé odpovědi na otázky jsou

^xdle NV č.75/2005 povinnost = činnost, platí pro všechny dotazníky a jejich vyhodnocení

výlučnou záležitostí zřizovatelů.

závěr: ORP jsou zároveň i zřizovateli ZŠ a MŠ, proto konstrukce dotazníku nebyla změněna. V průvodním dopise pro tuto kategorii respondentů budou požádáni, aby odpovědi na otázky zvažovali ze své pozice zřizovatele.

5) KÚ

dotazník se vrátil kompletně vyplněný

Připomínky: Z pohledu KÚ nelze dopady slučování škol specifikovat přesně, záleží na konkrétních místních podmínkách.

Závěr: I přes tuto připomínku byla tabulka (Slučování škol vedlo k...) vyplněna – zřejmě vzhledem ke zvolené hodnotící stupnici (ano-spíše ano- ne- spíše ne – nemohu posoudit). Proto konstrukce dotazníku zůstala nezměněna.

6) ČŠI

dotazníky se vrátily kompletně vyplněné

Připomínky: Kontraproduktivita otázek je v pořádku, ale zobecnění je odvážné vzhledem k tomu, že zjištění na spojených subjektech jsou velmi různá.

Závěr: Připomínka se týkala stejné otázky jako u připomínky KÚ, po zvážení byl zvolen i stejný závěr.

3.1.2. Stanovení hypotéz

Hypotéza č. 1

O tom, že trend slučování škol není krok správným směrem budou v nejvyšším počtu % přesvědčeny vedoucí učitelky mateřských škol.

Hypotéza č. 2

Ze všech skupin respondentů z řad pedagogů budou v nejvyšším počtu % nespokojeny se současným uspořádáním (sloučený subjekt) vedoucí učitelky mateřských škol

zdůvodnění :

Protože reforma veřejné správy měla dosud největší dopad na mateřské školy, přišla i značná část ředitelk mateřských škol o svou pracovní pozici. Při slučování škol

mnohdy docházelo i ke slučování již existujících právních subjektů. O funkci tyto pracovnice tedy přicházely již v době, kdy si osvojily kompetence zaměstnavatele a získaly ekonomické a právní povědomí potřebné k řízení příspěvkové organizace. Je tedy velice pravděpodobné, že tato skupina respondentů ztrátu autonomie školy nesla nejtíživěji.

Hypotéza č. 3

Právní subjektivita spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů. Ze všech dotázaných skupin respondentů budou pouze respondenti ze skupiny ředitelů škol v nadpolovičním počtu % přesvědčeni o tom, že řešením by byly změny

a) NV č.75/2005 Sb, o snížení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků – snížení přímé vyučovací činnosti ředitelů škol

b) NV č.330/2003 Sb,o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů - zvýšení příplatků za vedení pro statutární orgán

zdůvodnění :

Opakovaně došlo ke změně NV o přímé vyučovací činnosti (dříve povinnosti) beze změn pro ředitele škol. Existuje proto reálný předpoklad, že enormní pracovní zatížení ředitelů škol bude vnímat právě jen tato skupina respondentů. Ostatní respondenti o ní nebudou v takové míře přesvědčeni. Analogicky je toto vztaženo i na jejich ocenění příplatkem za vedení.

3.3. návratnost dotazníků, počty respondentů a jejich podíl v %

Celkem bylo rozesláno 514 dotazníků, návratnost 308 dotazníků tj. 60 %

KÚ: rozesláno 14 dotazníků, návratnost 9 dotazníků tj. 64 %

ORP: rozesláno 70 dotazníků, návratnost 36 dotazníků tj. 51 %

ZŠ a MŠ:

ředitel: rozesláno 70 dotazníků, návratnost 54 dotazníků tj. 77 %

vedoucí učitelka MŠ: rozesláno 70 dotazníků, návratnost 33 dotazníků tj.47 %

učitel: rozesláno 70 dotazníků, návratnost 54 dotazníků tj. 77 %

MŠ:

ředitelka: rozesláno 60 dotazníků, návratnost 24 dotazníků tj. 40 %

vedoucí odloučeného pracoviště (zástupkyně): rozesláno 60 dotazníků, návratnost 33 dotazníků tj. 55 %

učitelka: rozesláno 60 dotazníků, návratnost 45 dotazníků tj. 75 %

ČŠI: rozesláno 40 dotazníků, návratnost 20 dotazníků tj. 50 %

Chyba: zdroj odkazu nenalezen

4. Průběh výzkumu – zpracování odpovědí

1. otázka - pro respondenty z ORP

Uveďte důvody, které Vás vedly k rozhodnutí o sloučení škol.
přiřaďte prosím čísla od 1 (nejvíce rozhodující) do 5 (nejméně rozhodující)

demografický vývoj	1
úspory v počtu budov	4
umožnění investic a modernizace sloučené školy	5
zjednodušení komunikace zřizovatele se školami	3
efektivnější využívání lidských zdrojů	2
jiné – uveďte :	

Mezi jinými důvody uváděli respondenti ekonomické důvody a povinný přechod škol na právní subjektivitu.

- malé školy nebyly schopné samostatně existovat
- ZŠ pouze s 1. stupněm
- normativní financování škol v průměrné naplněnosti tříd (počty dětí ve třídách)

89 % respondentů uvedlo, že nejvíce rozhodující při rozhodnutí o sloučení škol byl demografický vývoj. Demografický vývoj průběžně a komplexně sleduje Český statistický úřad (dále ČSÚ) a vývojem počtu obyvatelstva se také zabývá Česká demografická společnost. Z dostupných údajů tak lze sestavit materiál, který by uváděl odhady budoucího počtu dětí ve vztahu k počtu škol v daném regionu. Lze tak učinit

z demografické projekce obyvatelstva a z počtu škol podle jejich kapacity. Pro potřeby regionů, především krajských úřadů, vykonávají potřebné operace s daty tzv. krajské reprezentace ČSÚ v jednotlivých krajích.⁸⁾ Data tedy bezpochyby existují, ale je na příslušných zřizovatelích jak s nimi pracují. Mohou brát demografické statistické údaje velice vážně jak ukazují odpovědi převážné většiny respondentů z našeho vzorku. Nelze však tvrdit, že všichni zřizovatelé je při svém rozhodování o slučování a rušení škol považují za klíčová. Důkazem by mohl být nynější nedostatek mateřských škol a to hlavně ve velkých městech. Na dalších místech se v odpovědích umístily důvody – efektivnější využívání lidských zdrojů a zjednodušení komunikace zřizovatele se školami. Za nejméně rozhodující pak byly označeny úspory v počtu budov a umožnění investic a modernizace sloučené školy.

2.otázka – pro všechny skupiny respondentů

Podle mého názoru bylo sloučení škol v našem regionu provedeno:

	v optimální míře	v nadbytečné míře	bylo nedostatečné	nemohu posoudit
KÚ	14%	29%	43%	14%
ORP	67%	11%	11%	11%
ředitel ZŠ a MŠ	46%	6%	0%	48%
vedoucí učitelka MŠ (ZŠ a MŠ)	45%	18%	0%	37%
učitelé (ZŠ a MŠ)	41%	4%	0%	55%
ředitelka MŠ	28%	36%	16%	20%
ved. odlouč. pracoviště MŠ	29%	36%	0%	35%
učitelky MŠ	14%	34%	5%	47%
ČŠI	30%	40%	30%	30%

O tom, že bylo sloučení škol v regionu provedeno v optimální míře se z respondentů našeho vzorku domnívají v nadpoloviční většině pouze ORP. Při porovnání odpovědí pedagogů z obou typů subjektů, se ve vyšším počtu % k tomuto názoru přiklánějí spíše pedagogové ze ZŠ a MŠ. Pedagogové ze sloučených mateřských škol se naopak ve vyšším počtu % domnívají, že bylo nadbytečné. Tento názor s nimi sdílí i 40 % respondentů z ČŠI, kteří podotkli, že nadbytečné bylo především ve větších městech. Ve 29 % se takto vyjádřili i respondenti z KÚ. Uvedli, že se tak stalo především ve městech a to u vícetřídních MŠ, které byly schopné samostatné existence a zároveň byly v některých regionech v nadbytečné míře sloučeny MŠ se ZŠ. Na druhé straně se

⁸⁾ Učitelké noviny 2003, článek L.Doubravy : Zřizovatelé škol s demografií pracují, str.10-11

respondenti z KÚ ve 43 % vyjádřili, že sloučení škol bylo nedostatečné zvláště v menších obcích, kde stále existují subjekty jejichž počet žáků hraničí s minimálně povolenými hranicemi počtu žáků na třídu a které tak jsou jako samostatné právní subjekty ekonomicky nevýhodné.

3.otázka – a) pro respondenty z ORP a ředitele škol

Před přijetím rozhodnutí o sloučení škol byl záměr ze strany zřizovatele projednán:

s řediteli slučovaných škol

	ano	ne
ORP	100%	0%
ředitelé ZŠ a MŠ	92%	8%
ředitelé MŠ	83%	17%

s pracovníky škol

	ano	ne
ORP	67%	33%
ředitelé ZŠ a MŠ	39%	61%
ředitelé MŠ	11%	89%

s rodičovskou veřejností

	ano	ne
ORP	69%	31%
ředitelé ZŠ a MŠ	28%	72%
ředitelé MŠ	6%	94%

b) respondenti z ORP – projednání s KÚ a ČŠI

	ano	ne
s KÚ:	57%	25%
s ČŠI	29%	71%

c) respondenti z ČŠI

Uvedli, že záměr ze strany zřizovatele byl projednán nebo alespoň byl vyžádán názor ČŠI pouze v 10 % a to je velice málo, v 90 % záměr sloučit školy s ČŠI projednán nebyl.

Respondenti z ORP uvedli, že záměr byl projednáván i ve Školské komisi a dále ve vedení města. Rodičovská veřejnost byla pak informována prostřednictvím médií, úředních desek a vývěsních skříněk v obci. Projednání s pedagogickými a provozními pracovníky škol probíhalo prostřednictvím bývalých ředitelů. Podle názoru ředitelů

z našeho vzorku byl záměr o sloučení škol nejméně projednán s pracovníky a rodičovskou veřejností v mateřských školách. Také na názor ČŠI se ptali zřizovatelé spíše okrajově. Má-li však být ředitel školy nositelem a hlavním aktérem připravované změny, pak za negativní lze označit, že jak vyplynulo z odpovědí respondentů, nebyl ve 25 % záměr o sloučení škol projednán zřizovatelem ani s řediteli slučovaných škol.

otázka č.4 – pro respondenty ze skupiny ředitelů škol

Prvotní podnět ke sloučení vzešel:

	z rozhodnutí obce	vzájemnou domluvou škol
ředitelé ZŠ a MŠ	78%	22%
ředitelky MŠ	76%	24%

Tlak na změnu přišel ve většině případů z našeho vzorku ze strany zřizovatele. 20 % ředitelů ZŠ a MŠ uvedlo, že podnětem pro zřizovatele ke sloučení škol byla především legislativa.

otázka č.5 – pro respondenty ze skupiny ředitelů škol a ORP

Byl dán prostor i pro alternativu a případné protinávryh na řešení ?

(např. pro školy, pro rodičovskou veřejnost)

	ano	ne
ředitelé ZŠ a MŠ	29%	67%
ředitelky MŠ	22%	78%
ORP	57%	43%

4 % ředitelů ze ZŠ a MŠ u této otázky odpověděli – nevím (zřejmě byli jmenováni do funkce již po sloučení škol). Nadpoloviční většina respondentů z ORP uvádí, že byl dán prostor pro alternativní řešení. 20 % respondentů z této skupiny uvedlo, že tomuto bránily časové důvody, protože s rozhodnutím se vzhledem k legislativě muselo spěchat. 25 % respondentů ze vzorku ředitelů ZŠ a MŠ uvedlo, že druhou variantou bylo pouze uzavření školy.

otázka č.6 – pro respondenty z ORP

Při samotném rozhodnutí se nejhůře překonávaly problémy po stránce :

přiřaďte prosím čísla od 1 (**největší problémy**) do 4 (**nejmenší problémy**)

politické	3
-----------	----------

ekonomické	4
pedagogické	2
lidské	1

Jiné – uveďte:

Výsledek je potvrzením teorie o řízení změny, která mění zažitý stereotyp a vyžaduje změnu myšlení a přístupu lidí. Proto téměř vždy prochází fází odporu a odmítání, která se podle vyjádření respondentů (15%) projevovala podáváním petic rodičů a zaměstnanců, oslovováním médií a opozičních politiků.

otázka č.7 – pro respondenty ze skupiny ředitelů škol, vedoucí učitelky MŠ a vedoucí odloučených pracovišť, ČŠI, KÚ

Rozhodnutí o sloučení škol mělo negativní dopad na:

a) ředitele slučovaných škol

	ano		ne
KÚ		25%	75%
ČŠI		80%	0%
	pouze na ředitelky MŠ	20%	
ředitelé ZŠ a MŠ		50%	50%
ředitelky MŠ		86%	14%
vedoucí uč. MŠ (ZŠ a MŠ)		33%	67%
ved. odloučeného pracoviště MŠ		66%	34%

b) na učitelky mateřské školy

	ano	ne
KÚ	33%	67%
ČŠI	50%	50%
ředitelé ZŠ a MŠ	9%	91%
ředitelky MŠ	31%	69%
vedoucí uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	25%	75%
ved. odloučeného pracoviště MŠ	39%	61%

c) na učitele ZŠ

	ano	ne
KÚ	33%	67%
ČŠI	40%	60%
ředitelé ZŠ a MŠ	2%	98%

vedoucí uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	7%	93%
--------------------------	----	-----

d) na provozní a ostatní zaměstnance

	ano	ne
KÚ	38%	62%
ČŠI	40%	60%
ředitelé ZŠ a MŠ	14%	86%
ředitelky MŠ	9%	91%
vedoucí uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	16%	84%
ved. odloučeného pracoviště MŠ	31%	69%

e) na děti a žáky slučovaných škol

	ano	ne
KÚ	13%	87%
ČŠI	10%	90%
ředitelé ZŠ a MŠ	2%	98%
ředitelky MŠ	0%	100%
vedoucí uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	6%	94%
ved. odloučeného pracoviště MŠ	4%	96%

f) na rodičovskou veřejnost

	ano	ne
KÚ	13%	87%
ČŠI	40%	60%
ředitelé ZŠ a MŠ	5%	95%
ředitelky MŠ	15%	85%
vedoucí uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	19%	81%
ved. odloučeného pracoviště MŠ	36%	64%

Nejvíce negativních dopadů je podle respondentů na ředitelích slučovaných škol. Další skupiny nepřesáhly již nadpoloviční hranici a vyšší % negativních dopadů mezi nimi získaly pak učitelky mateřských škol a provozní a ostatní zaměstnanci. Nejméně pak děti a žáci.

Určité skupiny respondentů negativní dopady dále specifikovaly :

KÚ – má-li negativní dopad na vedení školy ovlivní pak i atmosféru ve škole a tím pádem negativně ovlivní všechny pracovníky potažmo i žáky a rodičovskou veřejnost - negativní dopad je především na provozní pracovníky, protože potřeba některých z nich logicky odpadá, rozpočet sloučené školy vychází z méně výhodných normativů než původní oddělený rozpočet a proto dochází ke snížení počtu jak pedagogických tak i provozních zaměstnanců.

ČŠI – negativním dopadem je výrazný nárůst práce pro ředitele sloučených škol

ředitelé škol – značný nárůst administrativy

vedoucí odloučených pracovišť MŠ – u rodičovské veřejnosti má negativní dopad v tom, že vše musí jezdit vyřizovat na ředitelství, neorientují se v hierarchii škol.

otázka č.8 – pro respondenty z ORP, KÚ, ČŠI

Byly přijaty v souvislosti se slučováním škol stížnosti? Jakých oblastí se týkaly?

a) pracovněprávní oblasti

	ano	ne
KÚ	0%	100%
ORP	17%	83%
ČŠI	10%	90%

b) ekonomické oblasti

	ano	ne
KÚ	0%	100%
ORP	11%	89%
ČŠI	0%	100%

c) personální oblasti

	ano	ne
KÚ	0%	100%
ORP	14%	86%
ČŠI	10%	90%

d) mezilidských vztahů

	ano	ne
KÚ	13%	87%
ORP	14%	86%
ČŠI	10%	90%

e) pedagogické oblasti

	ano	ne
KÚ	13%	87%
ORP	11%	89%
ČŠI	0%	100%

Odpovědi oslovených respondentů ukázaly, že bylo zaznamenáno nízké % podaných stížností. 30 % respondentů ze skupin ČŠI a KÚ v dovětcích připsali, že zvýšený nárůst stížností byla zaznamenán ve všech uvedených oblastech, nejednalo se však o podání stížnosti oficiální cestou. Respondenti z ORP specifikovali, že se jednalo především o petice a také byly přijaty stížnosti od ředitelů škol při rozdělování rozpočtu. 10 % respondentů z této skupiny uvedlo, že pro eliminaci stížností byla ustanovena pracovní skupina ze zástupců zřizovatele, ředitelů a pedagogických pracovníků škol, rodičů a zastupitelů města. Na pravidelných jednáních této skupiny byla pozitiva i negativa, která sloučení škol budou provázet detailně probírána.

otázka č.9 – pro respondenty z ORP a ČŠI

Došlo v regionu Vaší působnosti v nějakém případě ke korekci rozhodnutí tzn. k opětovnému rozdělení sloučených škol ? Co bylo hlavní důvodem? Uveďte.

	ano	ne
ORP	3%	97%
ČŠI	10%	90%

ORP – systém financování odloučených pracovišť z úrovně KÚ

ČŠI – důvody neznám

otázka č.10 – pro respondenty z KÚ, ORP, ČŠI

Sloučení škol vedlo k

a) optimalizaci sítě škol (rušení odloučených pracovišť)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
KÚ	22%	45%	0%	33%	0%
ORP	36%	18%	28%	18%	0%
ČŠI	10%	50%	10%	20%	10%

b) výraznějším ekonomickým úsporám (státní rozpočet)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
KÚ	0%	56%	11%	11%	22%
ORP	23%	51%	6%	17%	3%
ČŠI	10%	20%	40%	30%	0%

c) výraznějším ekonomickým úsporám (provozní prostředky)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
KÚ	22%	0%	11%	0%	67%
ORP	26%	26%	26%	19%	3%
ČŠI	20%	20%	20%	30%	10%

d) efektivnějšímu využití lidských zdrojů

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
KÚ	22%	56%	11%	0%	11%
ČŠI	20%	50%	20%	10%	0%

e) snížení počtu zaměstnanců škol

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
KÚ	33%	45%	11%	11%	0%
ORP	31%	46%	14%	9%	0%
ČŠI	10%	50%	0%	40%	0%

f) zvýšení počtu dětí ve třídách

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
KÚ	22%	34%	22%	22%	0%
ORP	12%	21%	49%	18%	0%
ČŠI	30%	10%	50%	10%	0%

g) snížení počtu úřednických míst

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
KÚ	22%	11%	45%	0%	22%
ORP	3%	0%	82%	9%	6%
ČŠI	10%	0%	50%	40%	0%

h) zlepšení a rozšíření vzdělávací nabídky

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ORP	9%	27%	40%	12%	12%

Respondenti se v nadpoloviční většině vyjádřili, že sloučení škol vedlo k optimalizaci sítě škol, k rušení odloučených pracovišť, k efektivnějšímu využití lidských zdrojů a ke snížení počtu zaměstnanců škol. Výrazné snížení počtu škol však nemělo téměř žádný vliv na počet úřednických míst (pouze 3 % ORP). O úsporách státních prostředků jsou v nadpoloviční většině přesvědčeni respondenti z KÚ a ORP, o úspoře provozních prostředků pak respondenti z ORP. Že sloučení škol vedlo ke zvýšení počtu dětí

ve třídách zaznamenali v nadpoloviční většině respondenti z KÚ, ORP ve 33 % a ČŠI ve 40 %. O zlepšení a rozšíření vzdělávací nabídky v důsledku sloučení škol je přesvědčeno pouze 9 % respondentů z ORP a 27 % odpovědělo na tuto otázku spíše ano.

K odpovědím připsali respondenti z KÚ a ORP i dovětky – zařazeny jsou ty, které se v různé modifikaci shodovaly alespoň ve 20 %.

KÚ

- zaznamenali jsme zvýšený počet žádostí o navýšení kapacity MŠ
- nárůst počtu dětí ve třídách má více příčin – momentální zvýšená porodnost a více dětí v předškolním věku, kapacitu MŠ plní i děti, které jsou přijímány k docházce na 4 hod denně (§ 30 odst.3 písm.b) zákona č.117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů)
- v některých případech nebyly cílem při slučování MŠ ekonomické úspory a zvýšení počtu dětí ve třídách, ale ulehčení práce ředitelkám MŠ souvisejících s administrativním řízením samostatných příspěvkových organizací
- sloučení MŠ a ZŠ v malých obcích přináší i výchovná a pedagogická pozitiva

ORP

- zvýšení počtu dětí ve třídách je relativní přínos – existuje tlak KÚ na normativy (dostávat se u MŠ na průměr kolem 27 dětí na třídu) – osobně bychom byli raději, kdyby počty dětí mohly být nižší a nemuselo se optimalizovat vůbec

otázka č.11 - pro všechny skupiny respondentů

Uveďte 3 hlavní pozitiva slučování škol

(na toto místo byly zařazeny pozitiva, které se v různých modifikacích objevovaly u všech skupin respondentů)

1. Vznik subjektů s vyšším počtem zaměstnanců a lepším materiálně technickým zázemím – možnost účinných manažerských kroků (optimální využití zaměstnanců, majetku,...). Ředitel může rozhodnout o lokalizaci tříd v objektech škol a jejich optimální naplněnosti.

2. Efektivita svěřených finančních prostředků, zvláště při investiční činnosti. Možnost využívání dotační a grantové politiky státu, obce a dalších institucí. Ekonomická výhodnost – sdružené finanční prostředky dávají možnosti v jejich přerozdělování dle aktuální potřeby. Snížení nákladů, finanční úspora mezd – snížení počtu ředitelů, pedagogických, provozních a ostatních zaměstnanců. Sloučením vzniká ekonomicky silnější a proto stabilnější celek.

3. Optimální řešení pro malé školy při povinném přechodu do právní subjektivity i s ohledem na současnou právní a administrativní náročnost. Bývalým ředitelům by se při správně stanoveném organizačním řádu měl snížit obsah administrativy a otevřít prostor pro pedagogickou činnost a práci na vzdělávacích projektech. Profesionální řízení subjektu by mělo jednotlivým školám zajistit administrativní a technicko hospodářský servis (specializace, efektivnost, kvalita).

4. Sloučený subjekt má lepší vyjednávací pozici vzhledem ke zřizovateli, KÚ a veřejnosti, větší prestiž v obci a před veřejností.

5. Možnost širší vnitřní spolupráce mezi školami v rámci sloučeného subjektu. Možnost společného vzdělávání včetně předávání poznatků, informací a zkušeností. Společné akce dětí a jejich snazší organizační zabezpečení. Spolupráce škol při zajišťování prázdninového provozu.

6. Provázanost vzdělávacích programů včetně mimoškolních a zájmových aktivit. Rozšíření vzdělávací nabídky pro děti a žáky. Možnost využití odborných učeben, tělocvičen a hřišť. Personální zajištění výuky. Ředitel sloučeného subjektu získá větší možnosti a prostor pro efektivnější rozhodování a řízení vzdělávací činnosti a chodu školy.

respondenti z ORP, KÚ a ČŠI se shodli na těchto dalších pozitivích

- optimalizace sítě škol – vzhledem k demografickému vývoji je nutné školy s předstihem připravovat – uvolnění nadbytečného majetku
- administrativně jednodušší zápis dětí do MŠ

respondenti z ORP dále mezi pozitiva zařadili

- zkrácení komunikace zřizovatele se školami – méně subjektů
- zvýšení úrovně „ administrativní přesnosti“ u menších zařízení, která byla přidružená
- redukce počtu ředitelství a tím snížení počtu pracovníků, kteří pobírají příplatky za vedení a mají snížené úvazky
- odstranění problémů, které vznikají u nesloučených MŠ a ZŠ, kde na sebe tyto dva celky úzce navazují (malá obec nebo okrajová část města), stává se, že spolu nespolupracují a ovlivňují rodiče ve výběru školy či v odkladech školní docházky

Na dotaz po pozitivěch slučování škol určité % dané skupiny odpovědělo **nejdou žádná**, další část respondentů odpověděla – **pouze ekonomická**. Určité % respondentů ponechalo tuto otázku **bez odpovědi**, což nutně nemusí znamenat, že žádná pozitiva ve sloučení škol nevidí. U respondentů z řad pedagogů s odpovědi - nejsou žádná – byla vyhodnocena i doba, která uplynula od sloučení jejich škol a stanoveno časové rozmezí.

skupiny respondentů	nejdou žádná	pouze ekonomická	bez odpovědi	rozmezí let od sloučení škol
ORP	3%	14%	0%	
ČŠI	0%	0%	10%	
ředitelé ZŠ a MŠ	11%	13%	9%	3 – 10
ved. uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	12%	6%	18%	3 – 9
učitelé ZŠ	0%	27%	30%	-
učitelky MŠ (ZŠ a MŠ)	7%	4%	36%	4 – 5
ředitelky MŠ	17%	0%	9%	3 – 6
ved. odlouč. prac.	12%	6%	9%	3 – 5
učitelky MŠ	48%	7%	20%	1 – 5

O tom, že slučování škol nemá vůbec žádná pozitiva je přesvědčena téměř polovina učitelek MŠ z našeho vzorku (sloučené MŠ). Překvapivě má shodný názor i určité % ředitelů sloučených škol (ředitelé ZŠ a MŠ v 11 %, ředitelky MŠ v 17 %), kde ke sloučení jejich škol došlo již před 3 a více lety.

otázka č.12 – pro všechny skupiny respondentů

Uveďte 3 hlavní negativa slučování škol

(na toto místo byly zařazeny negativa, které se v různých modifikacích objevovaly

u všech skupin respondentů)

1. Sloučením může dojít ke zhoršení dostupnosti vzdělávání a školských služeb (rušení odloučených pracovišť). Dojíždění dětí a žáků do vzdálenější školy zvyšuje nároky na bezpečnost, čas,...

2. V případě nevhodného řešení dochází k vyšší koncentraci dětí a žáků na úkor kvality vzdělávání. Zvýšení počtu dětí ve třídách – méně času pedagoga pro dítě. Je více prostoru pro anonymitu a sociálně patologické jevy. Stoupá agresivita dětí

3. Zvýšené nároky na řídicí práci ředitele a její nedocení. Neúměrná zátěž pro jeho osobu jak po stránce provozní, personální i pedagogické. Nárůst administrativy a její náročnost mu ubírá čas pro pedagogickou práci. Jde o poměrně velký rozsah činností a především odpovědnosti i za věci, které může jen obtížně ovlivnit (počet pracovišť, jejich odlehlost a komplikace při řízení , které jsou spojené s dojížděním).

4. V případě sloučení více subjektů – organizační komplikace, pokles akceschopnosti, zdouhavější řešení problémů a vyřizování pracovních i provozních záležitostí. Pomalý přesun informací, ztížená komunikace, komunikační nejistota, komunikační šumy. Obtížnost a dlouhá doba na vytvoření jednotného pracovního kolektivu.

5. Možnost ztráty autonomie, identity a profilace kdysi samostatné školy. Potlačení aktivit – tendence smazávat rozdíly.

respondenti z KÚ mezi negativa dále zařadili

- nedostatečná optimalizační opatření v počáteční fázi
- nedostatečné informování veřejnosti o průběhu slučování a vlivu na žáky

respondenti z ORP mezi negativa dále zařadili

- úbytek škol rodinného typu
- vytváření neúměrně velkých subjektů – celek musí být jen tak velký, aby byl zároveň i plně funkční – neměla by se slučovat velká zařízení nebo velký počet zařízení

- zvýšení počtu stížností
- nebezpečí chybného rozhodnutí – zrušená škola může být za pár let velmi potřebná, velké kolosy se mohou pro svoji malou funkčnost začít zase rozdělovat,...
- málokterý ředitel ZŠ uzná práci učitelek MŠ za opravdu velmi namáhavou, vyčerpávající a zodpovědnou a „mateřinka“ je pro něj instituce na hlídání dětí – téměř všechny ZŠ v naší působnosti využívají úspor v MŠ k dofinancování ZŠ
- slučování škol řeší ekonomickou stránku jen v tom případě je-li jeho cílem úspora v počtu budov
- nevýhodou je propočít rozpočtu dle normativů na sloučenou školu bez ohledu na vzdálenost budov od sebe a nemožnost nalezení dalších úspor
- upřednostňování v rámci sloučeného subjektu ze strany ředitele (odměňování, projekty aj.), jedna škola je vždy bližší – malá schopnost „přidružených zařízení“ ovlivnit dění v organizaci, není vyloučeno riziko nerovnoprávného postavení
- narušení mezilidských vztahů při slučování v nevhodných případech a dokonce přes odpor pedagogů a veřejnosti – takový krok je nefunkční a přispívá ke zhoršení stavu ve školách – rozpory mezi školami, rivalita
- negativní postoje bývalých ředitelů samostatných škol, po sloučení dochází k zániku jejich funkcí – podněcování ostatních zaměstnanců proti novému řediteli – nutnost personálních opatření

respondenti z ČŠI mezi negativa dále zařadili

- nepochopení optimalizace = špatné řízení = vzdělávání
- u velkých subjektů dochází k výraznému potlačení prostoru pro pedagogické řízení
- v konkrétních případech neprofesionálních přístupů vzniká nepříznivé pracovní klima, které se přenáší i na děti (není to ale vždy pouze „výsadou“ sloučených subjektů)

otázka č.13 – pro všechny skupiny respondentů

Je podle Vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem?

	ano	ne
KÚ	67%	22%
ORP	70%	30%

ředitel ZŠ a MŠ	34%	64%
vedoucí učitelka MŠ (ZŠ a MŠ)	17%	83%
učitelé (ZŠ a MŠ)	32%	68%
ředitelé MŠ	29%	71%
ved. odloučeného pracoviště MŠ	39%	61%
učitelky MŠ	17%	83%
ČŠI	80%	20%

11 % respondentů z KÚ uvedlo „spíše ano“ a 2 % ředitelů ZŠ a MŠ „nevím“

Že je slučování škol správným směrem jsou v nadpoloviční většině přesvědčeni respondenti z ORP, KÚ a ČŠI. Pedagogové ze sloučených škol mají v nadpoloviční většině opačný názor.

Některé skupiny respondentů připsali k této odpovědi i dovětky, uvedeny jsou zde ty, které se v různých modifikacích objevovaly alespoň u 20 % respondentů dané skupiny.

KÚ

- podle názorů z praxe nebylo slučování MŠ se ZŠ tím správným krokem (mnohdy nekompetentní rozhodování ředitelů ZŠ směrem k MŠ, neinformovanost vedoucích pracovníků MŠ), ale nelze zevšeobecnit, závisí to na místních podmínkách – hlavně je to o komunikaci a o lidech
- někteří zřizovatelé postupují především podle veřejného mínění v místě než podle objektivních potřeb škol v místě
- v současné době půjde již jen o individuální případy, hlavní vlna racionalizace již proběhla

ORP

- nelze říci jednoznačně, záleží případ od případu, každý region má svá specifika
- je to krok správným směrem pouze tehdy, pokud jeho záměr je dobře zpracovaný a přinese všeobecný prospěch
- slučovat ano, ale pouze individuálně, za příznivých podmínek, neslučovat za každou cenu

ředitelé škol

- ano, ale jen pokud jde o menší školy a vyřeší se tím jejich existenční otázka

učitelé ZŠ a MŠ

- spíše ne, ale každá škola by měla sama posoudit, jestli je to pro ni výhodné

vedoucí odloučeného pracoviště MŠ

- záleží na postoji zřizovatele – nejde-li mu pouze o úsporu financí, ale dále školy ve všech směrech podporuje

ČŠI

- jen v některých případech, je to odvislé od konkrétní situace např. v malé obci, kde jsou ZŠ a MŠ v jedné budově

otázka č.14 – pro všechny skupiny respondentů (mimo učitelů)

Uveďte nutné podmínky, které jsou podle Vašeho názoru potřebné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční.

(na toto místo byly zařazeny podmínky, které se v různých modifikacích objevovaly u všech skupin respondentů)

1.Zvolení optimální varianty. Analýza současného stavu, kvalitně zpracovaná prognóza doložená demografickou studií, argumentačně podložený záměr. Rozhodnutí musí být opodstatněné a úspory nákladů nesmí být jediným nebo nejpodstatnějším důvodem sloučení. Prioritním hlediskem ke slučování škol by měla být kvalita vzdělávání, neměl by být narušen pedagogický aspekt, vztahy mezi pedagogy. Při rozhodování by měla převážet odborná hlediska, nikoliv politické zájmy. Funkčnost by měla být posuzována podle místních podmínek a ne podle „modelů“ odjinud. Zřizovatel by měl dát jasná pravidla, stanovit objektivní kritéria, určit pozitiva a negativa sloučení. Bez sestěhování škol do jedné budovy (byť ne okamžitého) nemá sloučení škol z hlediska ekonomických úspor význam.

2.Bez získání předběžné a zřetelně vyslovené podpory klíčových partnerů (rodiče, učitelé, ředitelé) příslušných škol je velmi riskantní vlastní změny prosazovat. Podmínkou je tedy dobré a včasné projednání se všemi zainteresovanými stranami. Zřizovatel by měl vyvolat diskusi o navrhovaném řešení – objasnit důvody, postupné kroky, cíl. Neměl by používat účelové argumenty (zamlžovat nevýhody apod.), ale ukázat veškeré aspekty sloučení a dosáhnout vysoké informovanosti všech. Měl by

umět kvalifikovaně vysvětlit, proč je nejvhodnější právě sloučení. Nenařídít, ale dát možnost volby. Nabídnout alternativy.

3. Za zásadní pro provedení jakékoli změny lze považovat dobrou volbu ředitele školy. Měl by být dobrým odborníkem, který dokáže zabezpečit průběh kurikulární reformy – tvorba, implementace a průběžná inovace školního vzdělávacího programu (včetně autoevaluace školy). Musí být schopný pružně reagovat na změny, analyzovat, akceptovat očekávání a změny potřeb – uvažovat v duchu marketingové filosofie. Měl by naplňovat strategii otevřené a komunikativní školy, systematicky budovat image školy a cíleně lobovat v její prospěch. Předpokladem jsou velmi dobré organizační a komunikativní schopnosti, které mu umožní dostat jeho odpovědnosti v oblasti ekonomické, personální i pedagogické. Měl by být osobností s přirozenou autoritou, která svým příkladem motivuje zaměstnance k týmové práci, oceňuje jejich aktivitu a projevuje jim důvěru. Musí umět zachovat princip rovnosti v přístupu k jednotlivým pracovištím – stejná kritéria pro všechny školy i zaměstnance.

4. Spolupráce škol na základě partnerství. Jedna komunita škol – ztotožnění se vším, co sloučení přináší a to ve všech oblastech (personální řízení, vzdělávací programy, cíle) – vstřícný přístup a ochota ke spolupráci. Vytvoření funkční organizační struktury – kvalitní stanovení jasných vnitřních pravidel včetně delegování řídicích pravomocí pro kompetentní pracovníky. Vzájemné respektování vedoucích zaměstnanců bez projevů rivality – komunikace, důvěra.

respondenti z **KÚ** dále mezi podmínky zařadili

- musí dojít k efektivnějšímu uspořádání dětí a žáků do tříd (zvýšení počtu žáků na třídu) a k optimalizaci pracovních míst

respondenti z **ORP** dále mezi podmínky zařadili

- velmi dobře připravit organizační podmínky pro sloučení
- minimalizovat možné negativní dopady např. vytvořit atmosféru pracovních jistot – přesvědčit pedagogy v důchodovém věku, aby ukončením aktivní činnosti vytvořili prostor pro pedagogy dotčené optimalizací
- osvědčilo se postupné sloučení tj. nejprve legislativní a postupný přechod dětí a zaměstnanců na nástupnickou školu pak v horizontu např. 2 let

respondenti z ČŠI mezi podmínky dále zařadili

- novelizace stávající legislativy
- dopravní obslužnost
- přehlednost a průhlednost řízení školy
- jednoznačně vymezit postavení a perspektivy jednotlivých škol ve sloučeném subjektu
- odpovídající velikost škol
- nemá-li ředitel ZŠ odbornou kvalifikaci i pro učitelství na mateřských školách, měl by mít za povinnost v rámci vzdělávací nabídky pro ředitele těchto škol si znalosti doplnit, včetně „stáže u zkušené ředitelky mateřské školy“ podle vypracované osnovy

otázka č.15 – pro všechny skupiny respondentů (mimo učitelů)

Uveďte hlavní příčiny, které podle Vás mohou zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení škol nevhodné).

(na toto místo byly zařazeny příčiny, které se v různých modifikacích objevovaly u všech skupin respondentů)

1.Jedná-li se o jednostranné administrativní kroky ze strany zřizovatele. Nepromyšlené kroky vedoucí k nezvratným změnám. Nekvalifikované zásahy místních politiků, které mění předem připravené odborně zpracované záměry. Vliv třetích osob, které mají ve vztahu ke sloučení osobní zájmy.

2.Sloučení je nevhodné když není postaveno na pádných důvodech a nevede k úsporám a zefektivnění učebního procesu. Když ke sloučení škol neexistují objektivní důvody nebo když zápory daného řešení převažují nad klady. Je nevhodné jsou-li sloučeny subjekty, které jsou finančně soběstačné, mají kvalitní vedení a dobře vytvořenou identitu.

3.Úspěšnému sloučení může zabránit podcenění komunikace s veřejností a pracovníky škol. Nezájem zřizovatele o diskusi – nekompetentnost, nepřipravenost, chybějící argumenty, nesprávné informace a jejich účelovost bez vysvětlení dopadů sloučení. Prosazování jediné možné varianty řešení.

4.Příčinou může být zásadní nesouhlas vedení a kolektivů slučovaných škol. Velké spory mezi subjekty, rivalita, nevraživost. Zjevná neochota vzájemně spolupracovat a

nezájem hledat nové společné cíle. Neakceptování dané skutečnosti. Neochota podřídit se novému vedení a „boj“ původních ředitelů proti ztrátě svého postavení.

5.Špatná volba ředitele sloučeného subjektu. Neprofesionální přístupy. Direktivní neodborné vedení bez stanovení jasných pravidel a bez účinného delegování úkolů a pravomocí na nižší stupně vedení.

6.Sloučení místně vzdálených subjektů. Výrazné narušení dostupnosti. Přetížení ředitele školy, snížení kvality v oblasti řízení, kontroly, někdy i zainteresovanosti na vzdělávacím procesu.

7.Sloučení velkého počtu škol – z hlediska funkčnosti je málo perspektivní.

respondenti z **ORP** dále mezi příčiny zařazují

- jsou-li klíčová rozhodnutí o opatřeních v jejichž důsledku by mělo dojít ke sloučení škol diskutována a rozhodována v období před komunálními volbami
- jsou-li slučovány školy různých zřizovatelů
- je-li rozhodnuto o sloučení škol bez perspektivy budoucího uvolnění budov
- chybně určené spádové oblasti
- necitlivé zásahy do režimů škol
- dojde-li sloučením k výraznému narušení mezilidských vztahů
- jsou-li slučovány školy s vyšším počtem žáků
- nemá-li ředitel dostatečnou podporu ze strany vedoucích pracovníků jednotlivých pracovišť

respondenti z **ČŠI** mezi příčiny dále zařazují

- mají-li školy odlišnou profilaci, výrazně jiné zaměření
- ekonomické znevýhodnění některé ze škol ve sloučeném subjektu

4.1. Sloučení ZŠ a MŠ

Rozesláno bylo 70 dotazníků pro každou skupinu respondentů (ředitel ZŠ a MŠ, vedoucí učitelka MŠ, učitelé ZŠ a MŠ) prostřednictvím ředitele ZŠ a MŠ.

Návratnost:

ředitelé ZŠ a MŠ: 54 dotazníků tj.77 %

Z této skupiny bylo 31 odpovědí z tzv. malé organizace tj. do 25 zaměstnanců (57 %),
podíl velkých organizací byl 43 %.

Nejmenší zastoupený subjekt: 5 zaměstnanců a 33 žáků a dětí

Největší zastoupený subjekt: 85 zaměstnanců a 775 žáků a dětí

Průměrný počet zaměstnanců: 23, průměrný počet dětí a žáků: 186

rok ve kterém došlo ke sloučení škol										
1993	1994	1995	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	1	4	2	1	1	5	8	26	1	2

2 respondenti neuvědli rok sloučení

vedoucí učitelky MŠ (případně zástupkyně ředitele pro předškolní výchovu)

33 dotazníků tj. 47 %

rok ve kterém došlo ke sloučení škol						
1996	1997	1999	2001	2002	2003	2005
1	4	1	3	4	15	1

4 respondenti neuvědli rok sloučení

počet odpovědí respondentů podle velikosti MŠ

počet tříd	1	2	3	5	6
počet odpovědí	14	12	1	2	1

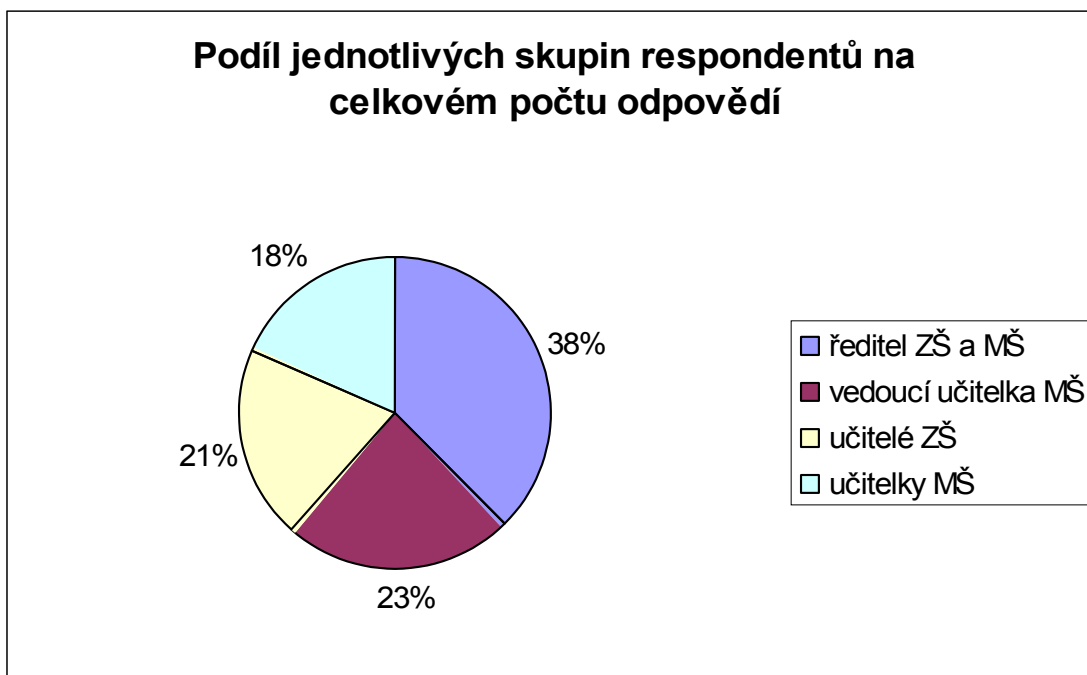
2 respondenti neuvědli velikost MŠ

učitelé ZŠ a MŠ: 54 dotazníků tj.77 %

učitelé ZŠ - 29 odpovědí

učitelky MŠ – 25 odpovědí

Celkem bylo vráceno 141 vyplněných dotazníků.



Odpovědi na dotazy, které byly položeny ředitelům ZŠ a MŠ

Položené otázky zjišťovaly míru spolupráce ZŠ a MŠ v rámci jednoho subjektu, vztah ředitele k MŠ a jejímu řízení a na spolupráci managementu.

(respondenti označili na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihovala jejich odpověď)

1. otázka - Byl vypracován funkční plán spolupráce ZŠ a MŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne
34%	14%	43%	9%

Z odpovědí vyplynulo, že funkční plán spolupráce u více než poloviny sledovaných subjektů nebyl vypracován (odpovědi ne a spíše ne).

2. otázka - Na určitých úkolech pracují v týmu učitelky MŠ s učiteli ZŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne
74%	6%	9%	11%

Ve výrazné většině sledovaných subjektů na určitých úkolech spolupracují učitelé ZŠ s učitelkami MŠ. Zjištění ukazuje, že ředitelé škol jsou si vědomi, že takovýto postup může výrazně urychlit proces adaptace změn a participaci na jejich uskutečňování.

Upevňuje soudržnost celého pedagogického sboru, formuje pozitivní vztahy. Lidé tím že jsou vtaženi do problémů a pomáhají je řešit se stávají aktivnějšími a získávají sebevědomí (v tomto typu spojení je významné především pro učitelky MŠ). To má podstatný vliv na vytváření celkového klimatu školy.

3.otázka - MŠ + 1.stupeň ZŠ spolupracují na vytváření školních vzdělávacích programů

ano	spíše ano	ne	spíše ne
20%	27%	35%	18%

Z výsledků odpovědí vyplynulo, že oslovení respondenti zatím ve větší míře nevyužívají možností, které se právě u tohoto typu sloučení škol mohou stát jejich konkurenční výhodou. To, že předškolní děti navštěvují ZŠ a účastní se projektových dnů, které jsou pro ně připraveny, je běžné i u MŠ, které nejsou sloučeny se ZŠ. Ale pro podporu inkluze předškolního a základního vzdělávání by významným pomocníkem byla právě provázanost jejich vzdělávacích programů. Společná práce a diskuse nad nimi by pomohla oběma stranám plnit a rozvíjet výchovně vzdělávací vizi a získat vzájemnou lepší a objektivnější představu o náročné práci v obou typech škol.

4.otázka - a) některé učitelky MŠ mají částečný úvazek v ZŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne
16%	8%	76%	0%

4.otázka - b) učitelé ZŠ se podílejí na vzdělávací práci v MŠ (např.jazyk,...)

ano	spíše ano	ne	spíše ne
11%	9%	78%	2%

Ředitelé škol z našeho vzorku využívají pouze v malé míře pro zajištění vzdělávání v ZŠ (např.předměty výchovného zaměření) pedagogy MŠ a naopak. Objevuje-li se tento prvek, pak jak vyplynulo z odpovědí, děje se tak pouze u málotřídních ZŠ. Větší míře využití brání zřejmě chybějící odborná kvalifikace pedagogů. Z pohledu na budoucnost těchto subjektů a s přihlédnutím k požadavku celoživotního vzdělávání by tento nedostatek neměl být nepřekonatelný (zvláště u mladších pedagogů). Obsah tohoto vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí odpovídat strategii organizace, jejímu poslání a dlouhodobým záměrům. Budou-li pracovníci školy neustále pracovat na svém odborném růstu a rozšiřovat svou kvalifikaci, vytvoří předpoklady pro zvýšení kvality

a prestiže nejen své osoby, ale i celého subjektu. Ten pak získá větší vážnost u laické i odborné veřejnosti a upevní si své postavení i vazby.

5.otázka - Vážím si vzdělávací práce učitelek mateřské školy

ano	spíše ano	ne	spíše ne
96%	4%	0%	0%

6.otázka - Najdu si občas čas na návštěvu MŠ a osobní styk s jejími pracovníky

ano	spíše ano	ne	spíše ne
72%	26%	0%	2%

7.otázka - Pracovní a osobnostní rozvoj projednávám i s pracovníky MŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne
83%	13%	2%	2%

Výsledky odpovědí (č.5,6,7) respondentů ukázaly, že si oslovení ředitelé ZŠ v převážné většině váží práce učitelek mateřské školy. Rovněž tak nepodceňují význam přímého kontaktu pro vzájemnou zpětnou vazbu. Zaměřují se i na pracovní a osobnostní rozvoj těchto pracovníků a tím napomáhají jejich lepší motivaci a zároveň škole k vytváření efektivního týmu.

8.otázka - Kontroluji a hospituji i v mateřské škole

ano	spíše ano	ne	spíše ne
37%	17%	29%	17%

9.otázka - Jsem nápomocen při tvorbě cílů a evaluačních kritérií MŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
30%	30%	15%	24%	1%

Odpovědi (č.8,9) ukázaly, že více jak polovina oslovených ředitelů ZŠ si již zřejmě osvojila specifika vzdělávací práce v MŠ. Tato znalost jim pak umožňuje hospitovat u učitelek MŠ a pomáhat jim při tvorbě evaluačních kritérií pro předškolní vzdělávání.

10.otázka - Došlo k navýšení počtu dětí ve třídách MŠ

(na tuto otázku odpovídali i respondenti z ČŠI – sloučení škol vede ke zvýšení počtu dětí ve třídách)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
řed. ZŠ a MŠ:	11%	2%	82%	3%	2%
ČŠI:	30%	10%	50%	10%	0%

Ve sledovaném vzorku škol došlo ke zvýšení počtu dětí ve třídách pouze v malé míře. Respondenti z ČŠI podle svých zjištění udávají vyšší %, přesto jak se zdá nebylo u tohoto typu sloučení navýšení počtu dětí ve třídách nezbytným průvodním jevem.

11. otázka - Jakým způsobem byla(y) pracovně zařazena(y) bývalá(é) ředitelka(y) MŠ ?

- zástupkyně ředitele (ky): 11 %
- vedoucí učitelka MŠ (pověřená vedením této součásti): 61 %
- učitelka MŠ: 15 %
- ředitel(ka) ZŠ a MŠ: 4 %
- dala výpověď, protože zásadně nesouhlasila se sloučením: 9 %

Většina oslovených ředitelů ZŠ a MŠ přidělila bývalé ředitelce MŠ funkci vedoucí učitelky MŠ. V 15 % byla zařazena jako řadová učitelka a v 11 % se stala zástupkyní ředitele. V minimální míře (4 %) jí bylo svěřeno řízení celého subjektu. V 9 % dala výpověď. To, že se někteří lidé nedokáží vyrovnat se změnou se stává. Jak se ukázalo, může tento nesouhlas vyústit až v podání výpovědi. Ač jsou tyto případy jakkoli lidsky bolestné, je toto řešení nejlépe zvoleným východiskem. Pro úspěšnou realizaci změny a její řízení je nezbytností shodný pohled a přístup vedoucích pracovníků školy. Nebezpečím pro školu by se naopak mohlo stát, kdyby tento člověk s odlišným pohledem a vnitřním nesouhlasem ve vedení školy zůstal. Projevování rozdílných názorů, případně i získávání pro ně stoupenců by mohlo vyústit v konflikt vedení, který by se přenesl do celé organizace. Když pracovníci vytuší názorové rozdíly, vzniká u nich nejistota, obavy o budoucí existenci školy i svou vlastní. Je zapotřebí mít úctu k lidem, kteří jsou si tohoto nebezpečí vědomi, a protože se nechtějí svým přesvědčením a názorem stát příčinou případného budoucího rozkolu, ze školy odejdou.

12. otázka - Vedoucí učitelka MŠ je zvána na porady vedení

ano	spíše ano	ne	spíše ne
80%	9%	11%	0%

Výrazná většina oslovených ředitelů zve vedoucí učitelku MŠ na porady vedení. Význam má tento krok i v tom, že tím dává pracovnícím MŠ najevo svůj zájem o tento úsek, staví ho na roveň s ostatními v subjektu. Toto vědomí je pro zaměstnance MŠ velmi důležité. Většina ředitelů zájem o problémy zaměstnanců MŠ má, nedá-li ho ale na sobě znát, mohou zaměstnanci MŠ získat přesvědčení, že jsou pro ředitele ZŠ jakýmsi přívažkem o který v podstatě ani nestojí. Významným výsledkem tohoto kroku je pak i docílení vysoké vzájemné informovanosti, což je pro úspěšné řízení školy a koordinaci postupů nezbytné.

Odpovědi na dotazy, které byly položeny vedoucím učitelkám MŠ

Otázky zjišťovaly způsob vnímání sloučení škol a jaké nové možnosti toto sloučení mateřské škole přineslo. Sledovaly rozsah delegování řídicích pravomocí potřebných pro řízení mateřské školy, přehled vedoucí učitelky o financování školy a její informovanost.

tabulka znázorňuje míru přímé vyučovací povinnosti respondentů v porovnání s počtem tříd MŠ a počtem dětí v MŠ

počet tříd	počet dětí / míra vyučovací povinnosti										
	19/24	28/31	28/29	16/31	28/25	25/27	18/24	25/29	28/32	20/31	14/31
1	19/24	28/31	28/29	16/31	28/25	25/27	18/24	25/29	28/32	20/31	14/31
1	14/30	24/31	26/29								
2	54/31	56/31	42/31	54/31	52/21	36/24	50/21	41/26	50/27	39/21	32/25
3	70/31										
5	116/16	111/16									
6	154/20										
neuvedeno	0	0	0								

Jak je patrné z uvedené tabulky, k možnosti snížit přímou vyučovací povinnost vedoucí učitelce MŠ, mají sledovaní ředitelé škol rozdílný přístup. Někteří přiznávají tuto povinnost ve výši, která je shodná s funkcí ředitelky MŠ, ve 33 % nedošlo ke snížení přímé vyučovací povinnosti vůbec. Při posouzení, zda snížit vedoucí učitelce MŠ míru přímé vyučovací povinnosti a o kolik, by ředitelé škol měli vzít v úvahu jaké povinnosti od ní v souvislosti s vykonáváním této funkce požadují. Mít na zřeteli, že jako vedoucí organizace jsou povinni každé pracovní pozici vytvářet příznivé pracovní podmínky tak, aby mohla plnit své pracovní povinnosti v požadované kvalitě.

- respondenti označili na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihovala jejich odpověď na daný výrok

1.otázka - Sloučení škol vnímám jako že nedošlo ke sloučení dvou škol, ale MŠ byla přiřazena k ZŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
55%	16%	13%	0%	16%

Více než polovina oslovených respondentů nevnímá změnu jako rovnocenné sloučení škol.

2.otázka - Sloučení škol MŠ přineslo možnosti ve využívání prostor a vybavenosti ZŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
36%	18%	30%	12%	4%

3.otázka - Sloučení škol MŠ přineslo organizaci společných akcí dětí MŠ a žáků ZŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
70%	6%	9%	15%	0%

4.otázka - Po sloučení došlo k modernizaci a inovaci objektu MŠ

(na tuto otázku odpovídali i respondenti z ČŠI – sloučení škol vede k modernizaci a inovaci objektů škol)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	48%	9%	33%	10%	0%
ČŠI:	30%	30%	0%	30%	10%

5.otázka - Ve vybavenosti je na tom nyní MŠ výrazně lépe

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
30%	27%	30%	13%	0%

Většina respondentů uvádí, že po sloučení se jejich MŠ otevřely možnosti ve využívání prostor a vybavenosti ZŠ. Jsou organizovány společné akce dětí a v menší míře (10 %) i zaměstnanců. Že došlo k modernizaci a inovaci objektů potvrzují i zjištění ČŠI.

6.otázka - Zlepšily se platové podmínky pracovníků MŠ (nenárokové složky)

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
23%	13%	45%	16%	3%

Z uvedených odpovědí vyplývá, že sloučením škol spíše nedošlo ve sledovaném vzorku ke zlepšení platových podmínek pracovníků MŠ. Zlepšení přiznává nižší % respondentů.

7.otázka - Mohu ovlivnit personální obsazení MŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
50%	25%	9%	9%	7%

8.otázka - Sestavuji ŠVP, cíle a evaluační kritéria MŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
91%	6%	0%	3%	0%

9.otázka - Provádím hospitace a přijímám opatření

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
73%	15%	9%	3%	0%

Výrazná většina oslovených respondentů sestavuje ŠVP, cíle a evaluační kritéria MŠ, provádí hospitace a na základě nich přijímá opatření. Může ovlivnit i personální obsazení pracoviště MŠ.

10.otázka - Mám přehled o financování školy a odměňování zaměstnanců

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
19%	22%	41%	18%	0%

11.otázka - Domnívám se, že MŠ by měla mít svůj vlastní rozpočet

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
58%	18%	15%	6%	3%

Odpovědi ukázaly, že oslovené vedoucí učitelky MŠ mají nízký přehled o financování školy a odměňování zaměstnanců. A i ty, které odpověděly na otázku ano nebo spíše ano, zároveň uvedly, že tento přehled mají pouze u MŠ. Je možné, že z této příčiny pramení i touha po tom, aby pracoviště MŠ mělo svůj vlastní rozpočet.

12.otázka - Ředitel ZŠ mi poskytuje všechny potřebné informace k řízení MŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
59%	34%	7%	0%	0%

Výrazné většině respondentů poskytují ředitelé ZŠ všechny potřebné informace, které potřebují k řízení MŠ.

13.otázka - Ředitel ZŠ zasahuje nekompetentně do vzdělávací práce MŠ

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	0%	9%	82%	6%	3%
ČŠI:	0%	20%	0%	60%	20%

Oslovení respondenti se ve výrazné většině vyjádřili, že ředitelé ZŠ nezasahují nekompetentně do práce MŠ. Ke stejnému závěru dospěli při svých zjištěních i respondenti z ČŠI.

Společné otázky pro ředitele ZŠ a MŠ a vedoucí učitelku MŠ

Otázky zjišťovaly přehled ředitele o problematice mateřské školy. Má-li rovnocenný přístup k jednotlivým součástím školy (ZŠ a MŠ). Nedochozí-li k využívání státních prostředků mateřské školy pro základní školu. Ptaly se na podmínky, které je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a na příčiny, které by tomuto úspěšnému sloučení mohly zabránit. Otázku na pozitiva a negativa slučování škol zodpověděli mimo vedoucích pracovníků i učitelé škol.

otázka č.1 - ZŠ využívá přidělené státní prostředky, které jsou určeny pro MŠ

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
řed. ZŠ a MŠ	4%	6%	65%	25%	0%
ved. uč. MŠ	3%	12%	53%	9%	23%

Ve sledovaném vzorku se neprokázalo, že by ZŠ ve větší míře využívaly státní prostředky, které byly původně určeny pro MŠ. K tomuto se přihlásilo pouze 10 % oslovených ředitelů a 15 % vedoucích učitelek MŠ se domnívá, že se tak spíše děje.

otázka č.2 - respondenti odpovídali na otázku

ředitel ZŠ a MŠ: podářilo se mi zvládnout problematiku MŠ

vedoucí učitelka MŠ : domnívám se, že ředitel ZŠ rozumí problematice MŠ nebo se o

to snaží

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
řed. ZŠ a MŠ	22%	56%	2%	11%	9%
ved. uč. MŠ	30%	30%	12%	18%	10%

respondenti z ČŠI :

a) ředitel ZŠ rozumí problematice MŠ

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
0%	10%	20%	50%	20%

b) ředitelé ZŠ mají zájem proniknout do problematiky předškolního vzdělávání

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
0%	20%	0%	60%	20%

Na rozdíl od zjištění respondentů ČŠI v našem vzorku se většina oslovených ředitelů ZŠ domnívá, že se jim podařilo zvládnout problematiku MŠ a tuto domněnku jim potvrzuje i většina oslovených vedoucích učitelek.

otázka č.3 - Ředitel ZŠ a MŠ preferuje ZŠ před MŠ

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
řed. ZŠ a MŠ	4%	20%	63%	11%	2%
ved. uč. MŠ	9%	6%	53%	15%	17%
ČŠI	0%	40%	10%	30%	20%

O tom, že by preferovali spíše ZŠ před MŠ je přesvědčeno nižší % námi oslovených ředitelů a s podivem ještě nižší % vedoucích učitelek MŠ.

Pozitiva slučování škol, která zařadili respondenti ze ZŠ a MŠ (nebyly zařazeny do společné části) a objevily se alespoň u 20 % respondentů

(že slučování škol nemá pozitiva žádná uvedlo 11 % ředitelů, 12% vedoucích učitelek MŠ, 7 % učitelek MŠ ; bez odpovědi ponechalo tuto otázku 9 % ředitelů, 18 % vedoucích učitelek MŠ, 30 % učitelů ZŠ a 36 % učitelek MŠ)

- návaznost, jednotné působení, zpětná vazba, komplexnost služeb
- udržení existence malých MŠ

Negativa sloučování škol, která zařadili respondenti ze ZŠ a MŠ (nebyly zařazeny do společné části) a objevily se alespoň u 20 % respondentů

- sloučení nesourodých kolektivů, rozdílnost přístupu, práce, problematiky
- odlišná organizace – vzájemné narušování svých denních režimů (nevhodné především pro málo průbojné děti)
- sloučení velkých celků – ze škol se stávají neosobní kombináty na výrobu vzdělanosti
- legislativní chaos – nelze postihnout všechny oblasti, mít vše v naprostém pořádku-ředitelé ZŠ: - snížení zájmu vedoucích učitelek MŠ o legislativu – „nejsem ředitelky“
- vedoucí učitelky MŠ: - přetíženost ředitele a neprůhlednost finančních toků
- ČŠI : malá kompetence ředitele ZŠ rozhodovat o záležitostech MŠ a jeho nízký zájem o práci a chod MŠ

Podmínky, které je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční (nebyly zařazeny do společné části a objevily se alespoň u 20 % respondentů)

- přistoupit k takovému kroku jen tehdy, když si to vyžadují podmínky např. existence škol, školy v jedné budově apod.
- uznání významu MŠ pro celkový rozvoj dítěte – objektivnost v posuzování práce MŠ a ZŠ, ocenění a ohodnocení, zapojit se do akcí MŠ, spolupracovat s rodiči
- respektování potřeb a požadavků obou typů škol, jasná pravidla finančních toků do mateřské školy
- funkční pomoc zřizovatele pro vedení škol
- školy musí být v blízkosti – jeden zřizovatel
- podstatné snížení přímé vyučovací povinnosti pro vedoucí pracovníky
- objektů nesmí být mnoho (2 školy) a musí být menších kapacit
- vhodné prostory – vytvořeným denním režimem si vzájemně nezasahovat do vzdělávací práce a nenarušovat ji

Příčiny, které mohou zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení škol

nevhodné) – nebyly zařazeny do společné části a objevily se alespoň u 20 % respondentů

- dojde-li k nárůstu počtu dětí nad rámec únosnosti
- nezná-li ředitel specifika obou škol
- není-li dobrá spolupráce se zřizovatelem
- dochází-li k protěžování jedné součásti školy

4.2. Sloučení mateřských škol

Rozesláno bylo 60 dotazníků pro každou skupinu respondentů (ředitelka MŠ, vedoucí odloučeného pracoviště, učitelka MŠ) prostřednictvím ředitelky školy.

Návratnost:

ředitelka MŠ: 24 dotazníků tj. 40 %

Z této skupiny bylo 14 odpovědí z tzv. malé organizace tj. do 25 zaměstnanců (58 %), podíl velkých organizací byl 34 %, 2 respondenti neuvedli počet zaměstnanců.

Nejmenší zastoupený subjekt: 7 zaměstnanců a 53 dětí

Největší zastoupený subjekt: 176 přepočtených zaměstnanců a 1288 dětí

Průměrný počet zaměstnanců: 48 , průměrný počet dětí: 343

počet odloučených pracovišť	1	2	3	4	5	9	10	15	17
počet odpovědí	8	3	2	4	1	1	1	1	1

2 respondenti neuvedli počet odloučených pracovišť

rok ve kterém došlo ke sloučení škol			
2000	2001	2002	2003
1	2	2	19

vedoucí odloučeného pracoviště (případně zástupkyně ředitelky): 33 dotazníků

tj. 55 %

Počet odloučených pracovišť	1	2	3	5	8	9	10	15	17
počet odpovědí	3	2	2	2	2	7	7	1	2

5 respondentů neuvedlo velikost subjektu

rok ve kterém došlo ke sloučení škol					
2000	2001	2002	2003	2004	2005

1	2	5	20	1	4
---	---	---	----	---	---

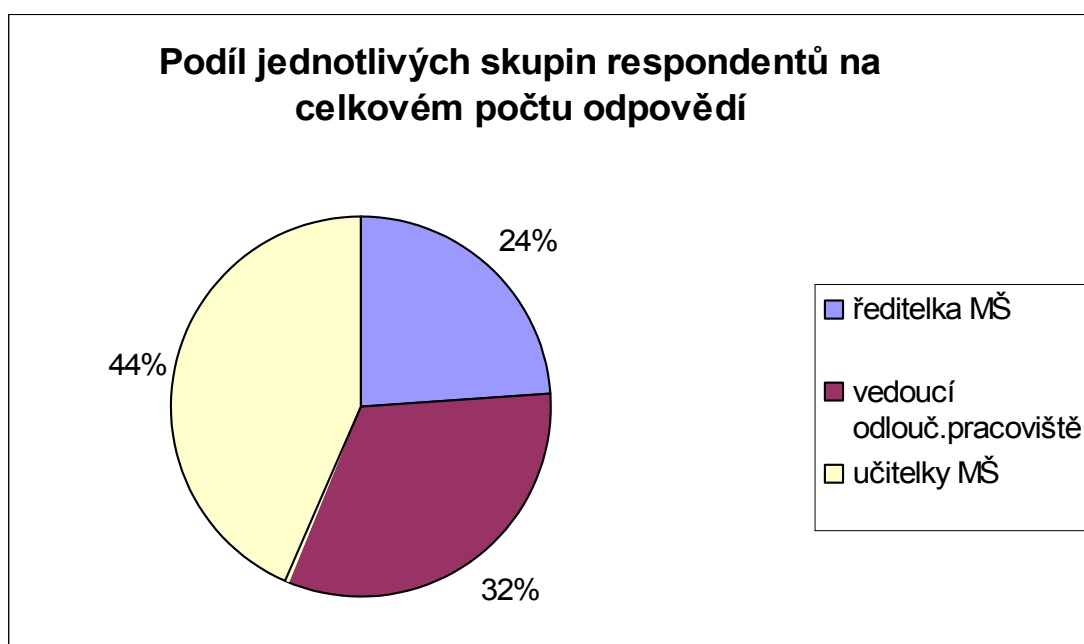
Znázornění míry přímé vyučovací povinnosti respondentů v porovnání s počtem tříd odloučeného pracoviště a počtem zaměstnanců na odloučeném pracovišti.

počet tříd	počet zaměstnanců / míra vyučovací povinnosti												
	5/20	7/25	6/31	6/22	5/31	7/25	8/31	5/31	7/25	7/21	6/20	6/29	6/29
2													
3	8/20	10/20	12/20	11/17	11/20	10/31	10/25	9/20	8/20				
4	14/18	14/17	11/18	12/20	10/22	18/18	12/20	14/21					
6		24/-											
0	0	0											

2 respondenti neuvěděli velikost odloučeného pracoviště, počet tříd, zaměstnanců a míru své vyučovací povinnosti, 1 respondent neuvěděl míru své vyučovací povinnosti.

U 17 % respondentů nedošlo ke snížení míry vyučovací povinnosti.

Učitelka MŠ: 45 dotazníků tj. 75 %



Otázky, které byly položeny pedagogickým pracovníkům směřovaly na posouzení přesunu řídicích pravomocí pro vedoucí odloučených pracovišť, způsob komunikace, rovnocenný přístup ředitelky k jednotlivým pracovištím a způsob vnímání sloučení školy. Zjišťovaly pozitiva a negativa sloučení škol, podmínky pro úspěšné sloučení a pojmenování příčin, které by mohly úspěšnému sloučení zabránit.

Pozitiva slučování škol, která zařadili respondenti ze sloučených mateřských škol
(nebyly zařazeny do společné části) a objevily se alespoň u 20 % respondentů.

Že slučování škol nemá žádná pozitiva uvedlo 17 % ředitelek MŠ, 12 % vedoucích odloučených pracovišť, 48 % učitelek MŠ. Tuto otázku bez odpovědi ponechalo 9 % ředitelek MŠ, 9 % vedoucích odloučených pracovišť a 20 % učitelek MŠ.

- ucelená informace pro rodiče a získávání informací o nabízených aktivitách z jednoho místa
- spolupráce při tvorbě ŠVP, výměna zkušeností
- zjednodušení práce zřizovateli
- zaměstnanost učitelek, zachování pracovních míst
- flexibilita při zajišťování zástupů, bezproblémové vybírání dovolené
- existenční otázka pro malé MŠ

pohled ČŠI: v případě sloučení mateřských škol je zachován pozitivní vliv konkurence, ale zároveň dána možnost vnitřní spolupráce v rámci sloučeného subjektu

Negativa slučování škol, která zařadili respondenti ze sloučených mateřských škol (nebyly zařazeny do společné části) a objevily se alespoň u 20 % respondentů

ředitelka MŠ :

- pro slučování škol nebyla připravena legislativa (vysoká míra vyučovací povinnosti,..)
- velké vzdálenosti mezi pracovišti – není možné zastupování, spojování tříd, žádné úspory v úvazcích
- v době zvýrazňování individualit je potlačena samotná autonomie školy – vedení škol je vzdálené nejen počtem kilometrů
- žárlivost mezi zařízeními, nevraživost odloučených pracovišť vůči ředitelce
- nepřiměřenost a náročnost administrativy, vysoký počet správních řízení
- složitá tvorba ŠVP a projektů
- velký nárůst zaměstnanců

vedoucí odloučeného pracoviště:

- originalita jednotlivých pracovišť je nahrazována akcemi „hurá všichni“
- neprůhlednost financí, preferování oblíbenců

- nesprávný postoj zřizovatele – malé fondy – co se ušetří, o to se krátí příští objem provozních prostředků
- narušení klimatu škol, nejistota, přesouvání lidí ze školy na školu
- přílišné zatížení a odpovědnost ředitelky školy
- nespolehlivost některých vedoucích odloučených pracovišť při delegování pravomocí

učitelky MŠ:

- velký počet zaměstnanců, anonymita, zhoršení vztahů mezi zaměstnanci a školami, rivalita, nepochopení, ztížená komunikace a domluva všech, napjatá atmosféra, existuje podezřívání a nejistota, lidé se bojí otevřeně mluvit o problémech
- náročnost řízení vede k tomu, že ředitelka jen plní úkoly, je zavalená administrativou a nemá čas na lidi, mnohdy nevykonává ani přímou vyučovací povinnost, často dochází ke spojování tříd
- rozhodování není pro jednotlivé školy spravedlivé – odměňování, vzdělávací práce, modernizace pracovišť, hospodaření je neprůhledné, chybí motivace zaměstnanců
- podřízení kmenové škole – výrazné snahy o sjednocení názorů, metod a způsobů práce, dokumentace
- slučování škol není ničím jiným než upřednostňováním financí na úkor dětí, projevují se snahy o snížení pedagogických i provozních pracovníků za každou cenu (i přes naplněnost MŠ), vysoké počty dětí ve třídách násobené jejich častým spojováním neumožňují plně realizovat RVP

odpovědi na dotazy, které byly položeny ředitelkám MŠ, vedoucím odloučených pracovišť, učitelkám MŠ, ČŠI

pro ředitelku MŠ

1. otázka - Jakým způsobem byla(y) zařazena (y) bývalá(é) ředitelka(y) MŠ?

- zástupkyně ředitelky : 40 %
- vedoucí odloučeného pracoviště : 40 %
- učitelka MŠ : 12 %
- jiné : 8 % (odchody na vlastní žádost)

Ve většině případů byla v našem vzorku bývalým ředitelkám přidělena funkce zástupkyně nebo vedoucí odloučeného pracoviště.

2.otázka - Vedoucí odloučeného pracoviště má samostatnost při zajišťování provozu a řešení vnitřních záležitostí odloučeného pracoviště

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
95%	5%	0%	0%	0%

3.otázka - Vedoucí odloučeného pracoviště může ovlivnit personální obsazení svého pracoviště.

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
55%	36%	0%	9%	0%

Podle odpovědí oslovených ředitelek MŠ má vedoucí odloučeného pracoviště samostatnost při zajišťování provozu a řešení vnitřních záležitostí odloučeného pracoviště. Ve výrazné většině může také ovlivnit i personální složení odloučeného pracoviště.

otázky pro ředitelku MŠ, vedoucí odloučeného pracoviště

4.otázka - Ředitelka MŠ a vedoucí odloučeného pracoviště spolu komunikují převážně přes telefon a počítač

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitelka MŠ:	10%	24%	43%	23%	0%
ved. odlouč. pracoviště:	12%	30%	33%	25%	0%

Komunikaci omezenou převážně na telefon a počítač přiznává 34 % ředitelek a 42 % vedoucích odloučených pracovišť.

5.otázka - Ředitelka MŠ má stejný přístup ke všem pracovištím, je spravedlivá

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitelka MŠ:	76%	24%	0%	0%	0%
ved. odlouč. pracoviště:	33%	33%	13%	8%	13%

Ředitelky MŠ se domnívají, že mají stejný přístup ke všem pracovištím a jsou a nebo spíše jsou spravedlivé. Stejný názor má i 66 % vedoucích odloučených pracovišť.

6.otázka - Sloučení škol vede k narušení identity a profilace sloučených škol

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitelka MŠ:	4%	0%	96%	0%	0%
ved. odlouč. pracoviště:	10%	14%	55%	21%	0%
ČŠI:	0%	20%	0%	70%	10%

7.otázka - Sloučení škol vnímám jako narušení pracovního klimatu na odloučených pracovištích

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitelka MŠ:	13%	13%	35%	39%	0%
ved. odlouč. pracoviště:	20%	20%	43%	17%	0%
ČŠI:	0%	10%	10%	80%	0%

8.otázka - Sloučení škol vnímám jako snížení kvality úrovně řízení školy

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitelka MŠ:	0%	22%	57%	13%	8%
ved. odlouč. pracoviště:	10%	10%	67%	7%	6%
ČŠI:	10%	20%	30%	30%	10%

Odpovědi (č.6,7,8) přinesly pozitivní výsledky. Oslovení respondenti se vyjádřili, že sloučení škol nevedlo ve vyšší míře k narušení identity a profilace škol ani ke snížení kvality úrovně řízení školy. To byly časté námitky odpůrců slučování škol. V našem vzorku se nepotvrdily. Sloučení škol jako narušení pracovního klimatu na odloučených pracovištích vnímá nebo spíše vnímá 26 % ředitelek a 40 % vedoucích odloučených pracovišť. Respondenti z ČŠI se k tomuto názoru přiklání pouze v 10%.

Podmínky, které je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční (nebyly zařazeny do společné části a objevily se alespoň u 20 % respondentů)

ředitelka MŠ

- zachovat identitu škol a nesnažit se za každou cenu přeměnit odloučené pracoviště ke svému obrazu, nevnucovat společné programy

- zodpovědně jmenovat vedoucí odloučených pracovišť – osoba na svém místě, která umí přijímat pravidla subjektu a zároveň vést svůj tým
- otevřené a pravdivé informace zaměstnancům, plnění slibů na 100 %
- větší informovanost zřizovatele v oblasti školství, spolupráce a účinná pomoc
- snížit úvazek ředitelky u dětí nebo finančně nastavit normativ tak, aby si MŠ mohla dovolit administrativní sílu
- čím menší počet odloučených pracovišť tím snadnější řízení, přehled a osobní kontakt (co pracoviště, to jiné podmínky)
- vybavenost MŠ počítači, internetem, pro ředitelku služební vozidlo pokud má více než 3 školy a větší vzdálenost mezi nimi

vedoucí odloučených pracovišť

- kompetentní zřizovatel, který je oporou a řídí se zákonem
- spojovat pouze minimální počet škol (2) s podobným zaměřením a přístupem k vedení a práci MŠ
- je potřebné, aby ředitelka sloučeného subjektu měla čas na efektivní řízení – vyučovací povinnost výrazně snížit nebo ji po odpracování povinné praxe u dětí zrušit úplně
- spravedlivé rozdělování pozornosti a finančních prostředků, nejlépe aby si každé pracoviště hospodařilo se svým rozpočtem, který ředitelka školám přidělí
- správné lidi na správném místě, úzká a neformální spolupráce bez projevů nadřazenosti, ochota komunikovat bez emocí a domluvit se
- přehlednost a průhlednost řízení školy

Příčiny, které mohou zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení škol nevhodné) – nebyly zařazeny do společné části a objevily se alespoň u 20 % respondentů

- dojde-li k narušení klimatu škol a k zásahu do funkčních vzdělávacích programů
- jsou-li školy vedeny k jednotnosti
- není-li dobrá spolupráce se zřizovatelem, není ochoten k pozitivní spolupráci
- již předem nevěřit zdárnému fungování

- odchody zaměstnanců a nemožnost najít kvalitní lidi do řízení jednotlivých odloučených pracovišť
- jsou-li školy hodně odlišné v přístupu k práci a vzdělávací činnosti, mají jiný názor na vedení školy
- sloučení 3 a více škol

ČŠI: nevhodné je sloučení více mateřských škol ve městě – k jejich sloučení by mohlo dojít pouze za předpokladu, že ředitelka bude čistý manažer a pedagogický proces bude na vedoucích učitelkách – tomuto modelu neodpovídají naše školské zákonné normy

4.3. Sloučení ZŠ a MŠ a sloučení mateřských škol - porovnání

Otázky zjišťovaly jakým způsobem vnímají pedagogičtí pracovníci sloučení škol a jsou-li se současným uspořádáním spokojeni. Jestli se jim zdá být vhodnější sloučení mateřské školy se základní školou nebo s mateřskou školou. Směřovaly na porovnání snížení míry vyučovací povinnosti vedoucích učitelek MŠ v obou typech škol, na porovnání jejich kompetencí a pravomocí, jestli došlo u nich k případnému pocitu zneuznání a degradace, ke ztrátě motivace. Otázky sledovaly i vztahy a spolupráci managementu škol.

okruh otázek pro respondenty z obou typů sloučených subjektů

otázka č.1 - Zdá se Vám být vhodnější pro sloučení ZŠ + MŠ nebo MŠ + MŠ

	ZŠ a MŠ	MŠ a MŠ
ředitel ZŠ a MŠ	44%	56%
vedoucí učitelka MŠ	22%	78%
učitelé ZŠ	79%	17%
učitelky MŠ (ZŠ a MŠ)	21%	76%
ředitelka MŠ	0%	100%
vedoucí odloučeného pracoviště	3%	88%
učitelky MŠ	7%	72%

Alternativu „ani jedna“ (školy neslučovat) uvedlo 4 % učitelů ZŠ, 3 % učitelek MŠ (ZŠ a MŠ), 9% vedoucích odloučených pracovišť a 21 % učitelek MŠ (sloučené MŠ).

Mimo učitelů ZŠ se ostatní skupiny oslovených respondentů v nadpoloviční většině přiklánějí k variantě slučování stejného typu škol tj. MŠ + MŠ.

otázka č.2 - Sloučení škol vnímám jako přínos

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
řed. ZŠ a MŠ	15%	42%	16%	24%	3%
řed. MŠ	4%	43%	32%	17%	4%
ved. uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	16%	19%	26%	35%	4%
ved. odlouč. pracoviště	14%	38%	28%	17%	3%

učitelé obou typů škol odpovídali

a) sloučení škol vnímám jako přínos pro děti a žáky slučovaných škol

	ano	ne
učitelky ZŠ (ZŠ a MŠ)	58%	42%
učitelky MŠ (ZŠ a MŠ)	74%	26%
učitelky MŠ (MŠ a MŠ)	6%	94%

b) přínos pro zaměstnance MŠ

	ano	ne
učitelky ZŠ (ZŠ a MŠ)	63%	37%
učitelky MŠ (ZŠ a MŠ)	47%	53%
učitelky MŠ (MŠ a MŠ)	9%	91%

c) přínos pro zaměstnance ZŠ

	ano	ne
učitelky ZŠ (ZŠ a MŠ)	37%	63%
učitelky MŠ (ZŠ a MŠ)	54%	46%

d) sloučení škol vnímám jako ekonomickou nutnost

	ano	ne	nevím
učitelky ZŠ (ZŠ a MŠ)	96%	4%	0%
učitelky MŠ (ZŠ a MŠ)	80%	20%	0%
učitelky MŠ (MŠ a MŠ)	73%	20%	7%

O přínosu sloučení škol jsou z oslovených respondentů v nadpoloviční většině přesvědčeni (ano, spíše ano) pouze ředitelé ZŠ a MŠ a vedoucí odloučených pracovišť MŠ. Jako přínos ho spíše nevnímá 61 % vedoucích učitelek MŠ (ZŠ a MŠ) a k tomuto názoru se kloní 49 % i ředitelky MŠ. Z pedagogů vnímají sloučení škol jako přínos pro děti v nadpoloviční většině pouze pedagogové ze ZŠ a MŠ. Učitelky ze sloučených mateřských škol se naopak v 94 % domnívají, že přínosem pro děti není. Za přínos pro zaměstnance MŠ jej označují v nadpoloviční většině pouze učitelé ZŠ. Učitelky MŠ mají opačný názor a to především ze sloučených mateřských škol, které v 91 % vyjadřují přesvědčení, že přínosem pro zaměstnance MŠ není. Z oslovených pedagogů

ze subjektu ZŠ a MŠ jsou v nadpoloviční většině o přínosu pro zaměstnance ZŠ přesvědčeny pouze učitelky MŠ. Všichni oslovení pedagogové vnímají sloučení škol ve výrazné většině jako ekonomickou nutnost. při porovnání odpovědí pedagogů z obou typů sloučení dosahují lepších výsledků respondenti ze ZŠ a MŠ – jsou o několik % více nakloněni k tomu vnímat sloučení škol jako přínos.

jiné – uveďte : (ve více než 20 % se tak vyjádřili pedagogové z obou typů škol)

- nešťastné řešení
- šetření státu na nesprávném místě
-

otázka č.3 - Sloučení škol vnímám jako rovnocenné partnerství škol

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitel ZŠ a MŠ	51%	28%	9%	9%	3%
ředitelka MŠ	57%	38%	0%	5%	0%
vedoucí učitelka MŠ	18%	27%	30%	15%	10%
ved. odlouč. pracoviště MŠ	38%	28%	24%	10%	0%
ČŠI	0%	40%	0%	40%	20%

Sloučení škol jako rovnocenné partnerství škol v nadpoloviční většině nevnímají v našem vzorku pouze vedoucí učitelky MŠ ze subjektu ZŠ a MŠ. Přes poloviční hranici se nedostali ani respondenti z ČŠI.

otázka č.4 - Sloučení škol vnímám jako efektivní spolupráci v rámci jednoho subjektu

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
řed. ZŠ a MŠ	35%	38%	11%	16%	0%
řed. MŠ	27%	45%	23%	5%	0%
ved. uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	45%	27%	12%	12%	4%
ved. odlouč. pracoviště MŠ	42%	32%	10%	16%	0%
ČŠI	10%	40%	0%	30%	20%

Jako efektivní spolupráci v rámci jednoho subjektu vnímají ve výrazné většině (ano, spíše ano) všechny skupiny oslovených respondentů. Respondenti z ČŠI se k tomuto názoru přiklání 50 %.

otázka č.5 - Sloučení škol vnímám jako lepší využívání zařízení i pracovních sil

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
řed. ZŠ a MŠ	31%	29%	24%	16%	0%

řed. MŠ	39%	22%	39%	0%	0%
ved. uč. MŠ (ZŠ a MŠ)	25%	25%	34%	13%	3%
ved. odlouč. pracoviště MŠ	37%	27%	23%	10%	3%
ČŠI	20%	50%	20%	10%	0%

Sloučení škol jako lepší využívání zařízení i pracovních sil vnímá nebo spíše vnímá nadpoloviční většina respondentů ze všech skupin. Vedoucí učitelka MŠ ze subjektu ZŠ a MŠ se k tomuto názoru přiklání 50 %. Danému výroku se více % spíše přiklání pedagogové ze sloučených mateřských škol.

otázka č.6 - Byla pracovníci pověřené vedením MŠ (odloučeného pracoviště) snížena míra vyučovací povinnosti ?

	ano	ne
ředitel ZŠ a MŠ	57%	43%
ředitelka MŠ	83%	17%

ČŠI odpovídala na otázku : Byla vedoucím učitelkám MŠ odpovídajícím způsobem upravena míra vyučovací povinnosti ?

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
20%	10%	10%	20%	40%

Nadpoloviční většina všech oslovených ředitelů snížila pracovníci pověřené vedením MŠ míru vyučovací povinnosti. Výrazněji se tak stalo u sloučených mateřských škol. Někteří ředitelé škol (15 %) připsali, že snížení vyučovací povinnosti není možné vzhledem k malé velikosti pracoviště a k nutnosti vykrýt služby učitelek. 30 % respondentů z ČŠI poukázalo v tomto případě na nepoměr s osobou ředitele školy. Vedoucím učitelkám ubyly povinnosti a zejména zákonná odpovědnost, míra jejich vyučovací povinnosti však většinou zůstala zachována.

otázka č.7 - U bývalé ředitelky MŠ nastal pocit zneuznání

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitel ZŠ a MŠ	17%	17%	38%	11%	17%
ředitelka MŠ	13%	42%	8%	29%	8%
ČŠI	10%	70%	0%	0%	20%

Že u bývalé ředitelky nastal pocit zneuznání jsou v nadpoloviční většině přesvědčeni respondenti z řad ČŠI a ředitelek MŠ. Ředitelé ZŠ a MŠ se k tomuto názoru přiklání

34%. Pro eliminaci tohoto nežádoucího jevu jsou důležité interpersonální vztahy. Úspěšný ředitel bude přistupovat od začátku k těmto zaměstnancům jako svým spojencům a přátelům, ne jako k pouhým podřízeným. Projeví uznání jejich dosavadních pracovních výsledků a citlivým a chápajícím přístupem je bude vhodně motivovat a inspirovat k prosazení se ve vztahu k měnícím se podmínkám jejich pracovního zařazení. Umožní jim participovat na řízení a bude jejich názory brát v potaz při rozhodování a plánování rozvoje školy. V porovnání odpovědí z obou typů sloučení škol se zdá, že se toto lépe zdařilo v ZŠ a MŠ.

otázka č.8 - Spolupráci s vedoucí učitelkou MŠ (s ředitelem školy) mohou označit za bezproblémovou

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitel ZŠ a MŠ	55%	37%	3%	3%	2%
ředitelka MŠ	50%	44%	0%	6%	0%
vedoucí učitelka MŠ	61%	29%	6%	4%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	60%	27%	10%	3%	0%
ČŠI	0%	40%	10%	30%	20%

Vzájemnou spolupráci za bezproblémovou považovali ve výrazné většině všichni oslovení vedoucí pracovníci. Ve 40 % se k tomuto názoru přiklonili i respondenti z řad ČŠI.

otázka č.9 - Vedoucí učitelka MŠ (vedoucí odloučeného pracoviště) má přesně vymezené kompetence i pravomoci

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitel ZŠ a MŠ	83%	13%	2%	0%	2%
ředitelka MŠ	86%	9%	5%	0%	0%
vedoucí učitelka MŠ	74%	26%	0%	0%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	73%	20%	0%	4%	3%
ČŠI	20%	30%	0%	30%	20%

Všichni oslovení respondenti se ve výrazné většině vyjádřili, že vedoucí učitelka MŠ má přesně vymezené kompetence i pravomoci. Je o tom spíše přesvědčeno i 50 % respondentů z ČŠI. Výrok byl více podpořen respondenty ze ZŠ a MŠ.

otázka č. 10 - Vedoucí učitelka MŠ (vedoucí odloučeného pracoviště) má pro MŠ

vyčleněnu částku na vybavení, odměňování, DVPP,...., o které může rozhodovat

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitel ZŠ a MŠ	60%	20%	20%	0%	0%
ředitelka MŠ	62%	5%	19%	14%	0%

vedoucí učitelky MŠ (vedoucí odloučených pracovišť) odpovídaly na otázky :

a) mám přidělenou částku, v rámci které rozhoduji o vybavení MŠ

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	41%	26%	26%	7%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	60%	7%	26%	7%	0%

b) rozhoduji o výši nenárokových složek pracovníků MŠ (odloučeného pracoviště)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
Vedoucí učitelka MŠ	13%	13%	68%	6%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	47%	13%	30%	10%	0%

c) rozhoduji o DVPP učitelky MŠ (odloučeného pracoviště)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
Vedoucí učitelka MŠ	58%	6%	33%	3%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	50%	20%	17%	13%	0%

Ředitelé škol z našeho vzorku se v nadpoloviční vyjádřili, že vedoucí učitelka MŠ má pro svůj úsek vyčleněnu částku na vybavení, odměňování, DVPP..., o které může rozhodovat (více se k výroku přihlásili ředitelé ze ZŠ a MŠ). Ke stejnému výroku se v nadpoloviční většině přihlásily i vedoucí učitelky MŠ (ve vyšší míře ve sloučených mateřských školách). Pouze v oblasti odměňování se vedoucí učitelky MŠ ze subjektu ZŠ a MŠ v 74 % vyjádřily, že nerozhodují o výši nenárokových složek pracovníků MŠ.

otázka č.11 - Mezi pracovníky jednotlivých pracovišť dochází k projevům rivality

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitel ZŠ a MŠ	0%	11%	71%	18%	0%
ředitelka MŠ	17%	9%	52%	22%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	10%	19%	48%	23%	0%
ČŠI	0%	50%	10%	40%	0%

U odpovědí respondentů převládá názor, že k projevům rivality nedochází nebo spíše nedochází. Respondenti ČŠI se k němu přiklání 50 %. Zaměříme-li se na menšinové odpovědi ano a spíše ano, pak k projevům rivality mají podle % vyjádření respondentů z řad pedagogů škol blíže spíše pracovníci ze subjektu sloučených mateřských škol.

otázka č.12 - Sloučení škol vnímám jako snížení produktivity práce, morálky, pracovní jistoty (na odloučených pracovištích)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
ředitel ZŠ a MŠ	0%	5%	82%	13%	0%
ředitelka MŠ	3%	9%	81%	7%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	7%	3%	71%	19%	0%
ČŠI	0%	30%	30%	30%	10%

Respondenti ve výrazné většině nevnímají sloučení škol jako snížení produktivity práce, morálky a pracovní jistoty na odloučených pracovištích (výrazněji v ZŠ a MŠ).

Okruh otázek pro vedoucí učitelky MŠ (ZŠ a MŠ) a vedoucí odloučených pracovišť

otázka č.1 - Sloučení škol přineslo mateřské škole snížení úrovně a prestiže

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	16%	16%	66%	2%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	10%	10%	65%	15%	0%

Že sloučení přineslo MŠ snížení úrovně a prestiže je přesvědčeno nebo spíše přesvědčeno 32 % respondentů ze subjektu ZŠ a MŠ a 20 % respondentů ze sloučených mateřských škol. Většinovým názorem bylo, že k tomuto nedošlo.

otázka č.2 - Sloučení škol vnímám jako úbytek administrativy

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	52%	24%	6%	18%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	23%	16%	58%	3%	0%

otázka č.3 - Sloučení škol vnímám jako ztrátu starostí o ekonomické problémy a údržbu objektu

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit

vedoucí učitelka MŠ	45%	18%	18%	15%	4%
vedoucí odlouč. pracoviště	20%	23%	40%	17%	0%

ČŠI odpovídala na otázku : Sloučení škol vede ke snížení pracovní zátěže vedoucích učitelek MŠ (administrativa, údržba,...)

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
10%	10%	60%	20%	0%

Sloučení škol vnímají jako úbytek administrativy a ztrátu starostí o ekonomické problémy a údržbu objektu v nadpoloviční většině pouze respondenti ze subjektu ZŠ a MŠ. Respondenti ze sloučených mateřských škol vyjádřili v nadpoloviční většině názor opačný a k tomuto názoru se přiklonili také respondenti z řad ČŠI.

otázka č.4 - Sloučení škol vnímám jako degradaci postu ředitelky při zachování původní náplně a povinností

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	34%	16%	38%	6%	6%
vedoucí odlouč. pracoviště	37%	13%	47%	0%	3%

Zde byla zaznamenána shoda. 50 % respondentů z obou typů sloučených škol vnímá nebo spíše vnímá sloučení škol jako degradaci postu ředitelky při zachování původní náplně a povinností.

otázka č.5 - Sloučení škol vnímám jako ztrátu motivace, iniciativy a zájmu o osobnostní růst

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	3%	13%	71%	13%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	7%	23%	61%	9%	0%

Sloučení škol vnímá nebo spíše vnímá jako ztrátu motivace, iniciativy a zájmu o osobnostní růst 16 % respondentů ze subjektu ZŠ a MŠ a 30 % respondentů ze sloučených mateřských škol. Většinový názor byl opačný.

otázka č.6 - Mám volnou ruku ve volbě způsobu řízení

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	69%	16%	13%	2%	0%

vedoucí odlouč. pracoviště	42%	39%	10%	7%	2%
----------------------------	-----	-----	-----	----	----

otázka č.7 - Samostatně organizuji a řídím provoz

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	73%	12%	15%	0%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	80%	10%	10%	0%	0%

Respondenti z obou typů sloučených škol se ve výrazné většině vyjádřili, že mají volnou ruku ve způsobu řízení a samostatně organizují provoz MŠ (odloučeného pracoviště). 20 % respondentů ze sloučených mateřských škol připojilo poznámku, že jim do řízení vstupuje ředitelka školy a z důvodu neznalosti provozu jsou její rozhodnutí často až neprofesionální.

otázka č.8 - Osobnost ředitele (ky) je pro mě inspirujícím příkladem

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	47%	23%	7%	7%	16%
vedoucí odlouč. pracoviště	47%	31%	13%	9%	0%

Pro většinu oslovených respondentů je osobnost ředitele školy inspirujícím příkladem.

otázka č.9 - Ředitel(ka) se mnou komunikuje převážně přes počítač a telefon

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	6%	3%	70%	21%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	12%	30%	33%	25%	0%

Ředitel(ka) nekomunikuje s vedoucí učitelkou převážně přes počítač a telefon. Z oslovených respondentů potvrzuje tento výrok 91 % vedoucích učitelek MŠ (ZŠ a MŠ) a 58 % vedoucích odloučených pracovišť MŠ. Tolik potřebný osobní kontakt se tedy lépe daří v subjektu ZŠ a MŠ.

otázka č.10 - Od ředitele (ky) se mi dostává pomoci, podpory a zpětné vazby

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	61%	33%	3%	3%	0%
vedoucí odlouč. pracoviště	65%	16%	0%	16%	3%

Pomoc, podpora a zpětná vazba jsou pro zaměstnance velmi důležité. Že se jim jí

od ředitele školy dostává potvrzuje 94 % respondentů ze ZŠ a MŠ a 81 % respondentů ze sloučených mateřských škol. Podporu od ředitele školy tedy pocítují v našem vzorku ve vyšším počtu vedoucí učitelky MŠ v subjektu ZŠ a MŠ.

otázka č. 11 - Ředitel(ka) si váží mé práce a spravedlivě ji ohodnocuje

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
vedoucí učitelka MŠ	45%	35%	3%	6%	11%
vedoucí odlouč. pracoviště	47%	22%	3%	13%	15%

Ředitel(ka) si váží mé práce a spravedlivě ji ohodnocuje. Tento výrok potvrzuje 80 % respondentů ze ZŠ a MŠ a 69 % respondentů ze sloučených mateřských škol. I v tomto případě tedy jsou o spravedlivém ohodnocení své práce a vážnosti u ředitele ve vyšším počtu přesvědčení vedoucí učitelky v subjektu ZŠ a MŠ.

všichni pedagogičtí pracovníci škol odpovídali na otázku :

Se současným uspořádáním (sloučený subjekt)

	jsem spokojen(a)	jsem srozuměn(a)	nejsem příliš spokojen(a)	jsem nespokojen(a), byl(a) bych raději, kdyby ke sloučení nedošlo
ředitelé ZŠ a MŠ	33%	45%	7%	15%
ředitelé MŠ	19%	54%	12%	15%
vedoucí učitelka MŠ	39%	45%	3%	13%
vedoucí odlouč. pracoviště	33%	47%	10%	10%
učitelky MŠ	13%	38%	2%	47%
učitelé ZŠ a MŠ	24%	52%	9%	15%

Z odpovědí respondentů lze vyčíst, že nejčastěji jsou se současným uspořádáním (sloučený subjekt) srozuměni. Porovnáme-li spokojenost a nespokojenost pak většinově více % bodů získá spokojenost. Na tom, že tento % rozdíl není velký má výrazný vliv nespokojenost učitelek ze sloučených mateřských škol (47 %!). Největší míru spokojenosti (39 %) vyjádřily vedoucí učitelky MŠ ze subjektu ZŠ a MŠ. U výroku nejsem příliš spokojen(a) dosáhly nejvíce % (12) ředitelky MŠ. Porovnáme-li míru spokojenosti se současným stavem u pedagogů z obou typů slučovaných škol, pak větší spokojenost byla zaznamenána v subjektu ZŠ a MŠ. Rovněž tak při porovnání odpovědí ředitelů škol, vykazují vyšší míru spokojenosti respondenti ze ZŠ a MŠ.

otázka pro respondenty ČŠI

Sloučení škol vede ke

a) snížení kvality kontrolní a hospitační činnosti

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
10%	60%	0%	20%	10%

b) zlepšení podmínek a průběhu vzdělávání

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
0%	50%	0%	50%	0%

c) zlepšení výsledků vzdělávací činnosti

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
0%	50%	0%	30%	20%

d) ke snížení dostupnosti vzdělávání a školských služeb

ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
0%	30%	20%	40%	10%

Respondenti z ČŠI většinou vyjádřili názor, že sloučení škol spíše vede ke snížení kvality kontrolní a hospitační činnosti. O tom, že spíše vede ke zlepšení podmínek a průběhu vzdělávání je přesvědčena polovina respondentů, druhá polovina zastává názor opačný. 50 % respondentů se rovněž domnívá, že sloučení škol spíše vede ke zlepšení výsledků vzdělávací činnosti a většina zastává názor, že sloučením škol nedochází nebo spíše nedochází ke snížení dostupnosti vzdělávání a školských služeb.

Shrnutí

Ze získaných výsledků nelze jednoznačně určit jestli je pro mateřskou školu výhodnější sloučení se základní školou nebo s jinou mateřskou školou.

- pedagogové z obou typů škol shodně většinou vyjádřili názor, že slučování škol není krok správným směrem
- preferují (mimo učitelů ZŠ) sloučení stejného typu škol tj. MŠ + MŠ
- vedoucí pracovníci shodně hodnotí vzájemnou spolupráci jako bezproblémovou (ředitel, vedoucí učitelka MŠ), ve většině případů je osobnost ředitele školy pro vedoucí učitelku inspirujícím příkladem
- delegování řídicích pravomocí je v obou typech na přibližně stejné úrovni

- míra vyučovací povinnosti vedoucí učitelce MŠ byla častěji snížena ve sloučených mateřských školách než v ZŠ a MŠ

v porovnání dalších aspektů dosahují o něco lepších výsledků spojení ZŠ a MŠ :

- pedagogové ze sloučených mateřských škol byli ve vyšším % přesvědčeni o negativních dopadech sloučení školy na ředitelky, učitelky, provozní a ostatní zaměstnance, rodiče
- ve vyšším % byli přesvědčeni o tom, že slučování škol bylo provedeno v nadbytečné míře
- učitelky MŠ se většinou i domnívají, že sloučení škol není přínosem ani pro děti ani pro zaměstnance školy
- ve výrazné míře jsou přesvědčeny i o tom, že slučování škol nemá vůbec žádná pozitiva
- ze všech skupin respondentů z řad pedagogů jsou také nejvíce nespokojeny se současným uspořádáním (sloučený subjekt)
- vedoucí učitelky MŠ ve sloučených mateřských školách na rozdíl od svých kolegyně v ZŠ a MŠ nevnímají sloučení škol jako úbytek administrativy a ztrátu starostí o ekonomické problémy a údržbu objektu
- v menší míře vnímají i podporu, pomoc a zpětnou vazbu od ředitele, spravedlivé ohodnocení své práce a vážnost, kterou u ředitele mají
- častěji u nich dochází k pocitu zneuznání a ztrátě motivace, iniciativy a zájmu o osobnostní růst
- ve vyšším % přiznávají i rivalitu mezi jednotlivými pracovišti
- komunikace omezená převážně na počítač a telefon je u tohoto typu sloučení častější (42 %) než u ZŠ a MŠ (9 %)

Určit, na základě výsledků z výzkumného vzorku, které spojení je pro mateřskou vhodnější nelze z více příčin.

1. V porovnání odpovědí u obou typů škol nebyly rozdíly v % nijak významné.
2. Vzhledem k výzkumné metodě, velikosti výzkumného vzorku a konstrukci dotazníku, nelze data zobecňovat a tudíž nemají významnou výpovědní hodnotu

3. Velké rozdíly v podmínkách

- velikost subjektů - školy ve sloučených mateřských školách byly v průměru 2 x větší (48 zaměstnanců, 343 dětí) než v ZŠ a MŠ (23 zaměstnanců, 186 dětí a žáků)
- náročnost administrativy bez nároku na administrativní sílu jako u ZŠ
- velké vzdálenosti mezi jednotlivými pracovišti a jejich značný počet
- velký nárůst zaměstnanců, ztížená komunikace a řízení
- vyšší míra přímé vyučovací povinnosti u ředitelky MŠ oproti řediteli ZŠ bez ohledu na velikost školy a počet zaměstnanců

To vše jistě ovlivnilo i vnímání sloučení školy u učitelek MŠ a projevy jejich nespokojenosti s daným stavem. Vždyť subjekt mateřské školy, který má cca 200 zaměstnanců připomíná svou velikostí menší továrnu. Učitelé však, na rozdíl od dělníků, kteří považují za přirozené, že vidí ředitele 1 x ročně při celopodnikovém shromáždění, chtějí a mají nárok být se svým ředitelem i v osobním kontaktu. To vyžaduje značné nároky na osobu ředitele a jeho organizační schopnosti. Takto situované školy se podle starých schémat řídit nedají. Studium Školského managementu a seznámení se s různými manažerskými technikami by ředitelům škol mohlo jejich práci velmi usnadnit.

4.4.1. Ředitel sloučených škol

Reforma veřejné správy spojená se změnami, ke kterým ve školství došlo, přinesla zcela odlišné nároky na funkci ředitele školy. Z ředitele „operativce“, který do roku 1989 jenom zabezpečoval strategická a taktická rozhodnutí nadřizovaných, tzn. administroval, udržoval rozpočtovou rovnováhu a plnil přesně vymezené rozepsané kurikulum, se postupně stává autonomní manažer plné odpovědný (a povinný skládat účty) za rozvoj školy v oblasti ekonomické, personální a nově i pedagogické. Z provedených výzkumů, doplněných dotazníkovým šetřením, vyplývá, že skutečná pracovní doba vedoucích pracovníků škol se postupem let stále prodlužuje.

Výsledek profesiografické sondy provedené ve školním roce 2000/2001 (při ní byla pro uvedené pracovní pozice zjištěna skutečná týdenní pracovní doba) :

školní rok 2000/2001	počet týdenních časových autosnímků	délka skutečné týdenní pracovní doby v hodinách
ředitelka MŠ	13	51,05
zástupce ředitele ZŠ	16	46,20
ředitel ZŠ	42	48,11
zástupce ředitele SŠ	10	47,42
ředitel SŠ	13	52,18

Jak je z údajů vidět, tak u všech kategorií vedoucích pracovníků skutečná pracovní doba vysoce překračovala dobu „zákonnou“. A to ještě bylo před zlomovým datem 1.1.2003, kdy se v důsledku reformy veřejné správy staly všechny mateřské, základní a střední školy právním subjektem v právní formě příspěvkové organizace.⁹⁾ Mnohde je navíc zátěž ředitele násobená požadavkem na sloučení škol. Mezi významné zátěžové faktory je řazen nárůst administrativy, správní povinnosti, odpovědnost za personální řízení velkého počtu pracovníků, ekonomika a financování, hledání mimorozpočtových zdrojů (sponzoring, doplňková činnost školy, příspěvky od nadací, granty, ...)

odpovědi na otázky, které byly položeny respondentům ze skupiny ředitelů škol, částečně i z ORP, KÚ, ČŠI

otázka č.1 - Právní subjektivita spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů škol. Přijal zřizovatel v této souvislosti nějaká opatření, která by byla pro ředitele škol pomocí ?

a) pomoc v administrativních záležitostech

	ano	ne
ORP	63%	37%
ředitel ZŠ a MŠ	15%	85%
ředitelky MŠ	4%	96%

b) pomoc v ekonomické oblasti (mzdové + účetní)

⁹⁾ Učitelské listy, příloha Ředitelské listy 3/2004-5, str.2, článek Mgr.Michaela Prášilová,Ph.D.: Oni to ředitelé škol zase nějak zvládnou...

	ano	ne
ORP	69%	31%
ředitel ZŠ a MŠ	37%	63%
ředitelky MŠ	21%	79%

c) při spravování budov

	ano	ne
ORP	57%	43%
ředitel ZŠ a MŠ	39%	61%
ředitelky MŠ	21%	79%

d) v poradenství (právní pomoc,...)

	ano	ne
ORP	71%	29%
ředitel ZŠ a MŠ	11%	89%
ředitelky MŠ	17%	83%

Respondenti z ORP se v nadpoloviční většině vyjádřili, že zřizovatel přijal opatření, která jsou pomocí ředitelům škol ve všech sledovaných oblastech. Tito respondenti připsali vyjádření, že tuto pomoc poskytují všem ředitelům bez rozdílu (sloučený subjekt x samostatná škola). Např. metodická pomoc v oblasti rozpočtu, statistických výkazů a výkonových výkazů, vypracování vzorů správních rozhodnutí, upozorňování na změny v legislativě. Většinový názor respondentů z řad ředitelů škol byl opačný. Zřizovatel ve většině případů podle jejich názoru nepřijal v souvislosti s právní subjektivitou a sloučením škol opatření, která by jim byla pomocí. Ve 25 % připsali pak vyjádření, že zřizovatel si ani jejich plné pracovní zatížení neuvědomuje, protože mu chybí hlubší vhled do problematiky školství. Proto také ani nedoceňuje a náležitě neohodnocuje jejich práci. V jednom případě sloučených mateřských škol připsala ředitelka poznámku, že zřizovatel hradí platy ekonomce, účetní, údržbáři a pradeně. Jisté je, že zřizovatel může řízení změny a její akceptaci zaměstnanci velmi urychlit. Přijme-li opatření, která alespoň částečně zamezí tomu, že bude ředitel sloučené školy od počátku zahlcen řešením ekonomických, provozních, administrativních,.... problémů do té míry, že mu nebude zbývat čas na vedení lidí a celá jeho práce s lidmi se nesmrskne na „papírování“. Organizační řízení a rozhodování v případě sloučených škol je totiž pro ředitele školy mimořádně náročné. Musí se zaměřit na řízení nového nehomogenního subjektu s často velmi neurovnanými mezilidskými vztahy mezi pracovníky (citlivě vnímat klima a kulturu pracovišť). Kolik času a energie stojí vytvořit

spolupracující tým, to ví jen ten, kdo tento nikdy nekončící proces na své škole prožívá.

otázka č.2 - pro ředitele škol - Co vnímáte jako největší zátěž ?

přiřaďte od č.1 (největší zátěž) do č.9 (nejmenší zátěž)

	řed. ZŠ a MŠ	řed. MŠ
nárůst počtu zaměstnanců, sloučení několika kolektivů	8	7
nárůst počtu objektů ke spravování, vybavování	6	5
velká vzdálenost mezi součástmi školy	9	6
převzetí odpovědnosti za vzdělávací programy a výsledky vzdělávací práce různorodých součástí	5	8
nárůst ekonomických, provozních a organizačních problémů	3	2
rivalita mezi jednotlivými pracovišti	7	9
administrativní zátěž - sumarizace výstupů, hlášení, ...	2	1
nedostatek času pro řídicí a kontrolní činnost	1	3
nedostatek času pro svou vlastní pedagogickou práci a osobní rozvoj	4	4

Respondenti z řad ředitelek mateřských škol staví na první místo administrativní zátěž. Výjimku nejsou dnes už i subjekty sloučených mateřských škol, které mají více než 1000 dětí. V tomto případě jde o stovky správních řízení, které musí ředitelka školy během roku vést, k tomu sumarizace výstupů, hlášení,... Takto rozsáhlé agendy by měly mít automaticky nárok na administrativní sílu. Protože s tím finanční normativ pro mateřské školy nepočítá, mohlo by se v tomto případě jednat o účinnou formu pomoci poskytnuté zřizovatelem subjektu. Přední místa v zátěži pak zaujímají u ředitelů škol ekonomické, provozní a organizační problémy, nedostatek času pro řídicí a kontrolní činnost (ředitelé ZŠ a MŠ staví na 1.místo) a pro svou vlastní pedagogickou práci a osobnostní rozvoj. Pro ředitele ZŠ a MŠ je na rozdíl od ředitelek mateřských škol větší zátěží převzetí odpovědnosti za vzdělávací programy různorodých součástí školy. Ředitelky mateřské školy více zatěžují velké vzdálenosti mezi jednotlivými pracovišti.

otázka č.3 - Právní subjektivita spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů škol. Bylo by podle Vašeho názoru řešením :

a) snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol (změna NVč.75/2005 Sb., např. o 1 hod. týdně při sloučení 2 subjektů, o 2 hod. při sloučení 3 subjektů apod.)

	ano	ne
ORP	74%	26%
KÚ	63%	37%

řed. ZŠ a MŠ	75%	25%
ředitelka MŠ	95%	5%
ČŠI	90%	10%

b) změna NVč.330/2003 Sb., - výše příplatků za vedení vedoucích zaměstnanců škol a školských zařízení (jejich navýšení – statutární orgán)

	ano	ne
ORP	66%	34%
KÚ	88%	12%
řed. ZŠ a MŠ	76%	24%
ředitelka MŠ	86%	14%
ČŠI	60%	40%

Respondenti ze všech skupin se v nadpoloviční většině vyjádřili pro snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol a zvýšení jejich příplatků za vedení.

Z názorů a návrhů jednotlivých skupin respondentů, které se v různých modifikacích objevily alespoň ve 20 %.

KÚ

- připojit i slušné jednání ze strany zřizovatele a jeho efektivní pomoc
- přehodnotit požadavky na vzdělávání ředitelů škol (již dávno nestačí být jen dobrým pedagogem s praxí)

ORP

- při sloučení více škol do jednoho subjektu je kvalitní výkon funkce ředitele na hranici lidských možností, o výrazné snížení vyučovací povinnosti by mělo jít především u ředitelek mateřských škol – jejich dosavadní míra je příliš vysoká
- tabulka příplatků za vedení nebyla valorizována několik let, její současné rozpětí neumožňuje adekvátně postihnout rozdíl mezi řízením např.jednotřídní MŠ a řízením mateřské školy o 20 nebo 30 třídách, osobním hodnocením nelze toto plně vyrovnat, navíc je to nenáročná složka platu

ředitel ZŠ a MŠ

- posílení pracovníků pro administrativu a servisem pro ředitele škol (právní poradenství, ekonomika,...), prostřednictvím zřizovatele či jiných subjektů
- snížení a odbourání zbytečné byrokracie, propracování přijatých zákonů tak, aby nenásledovala další smršť doplňujících výkladů, vyhlášek, směrnic,..

ředitelka mateřské školy

- snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelky doprovázené finančními prostředky na

další pedagogickou sílu

- výraznější pomoc od zřizovatele – sloučením škol ubylo jeho pracovní zátěže, zbylou kapacitu by tak bylo více než vhodné nasměrovat k účinnější pomoci ředitelům škol
- necht' si dá někdo tu práci a porovná kolik administrativních sil je na ZŠ a SŠ na počet dětí a pedagogů v porovnání s MŠ

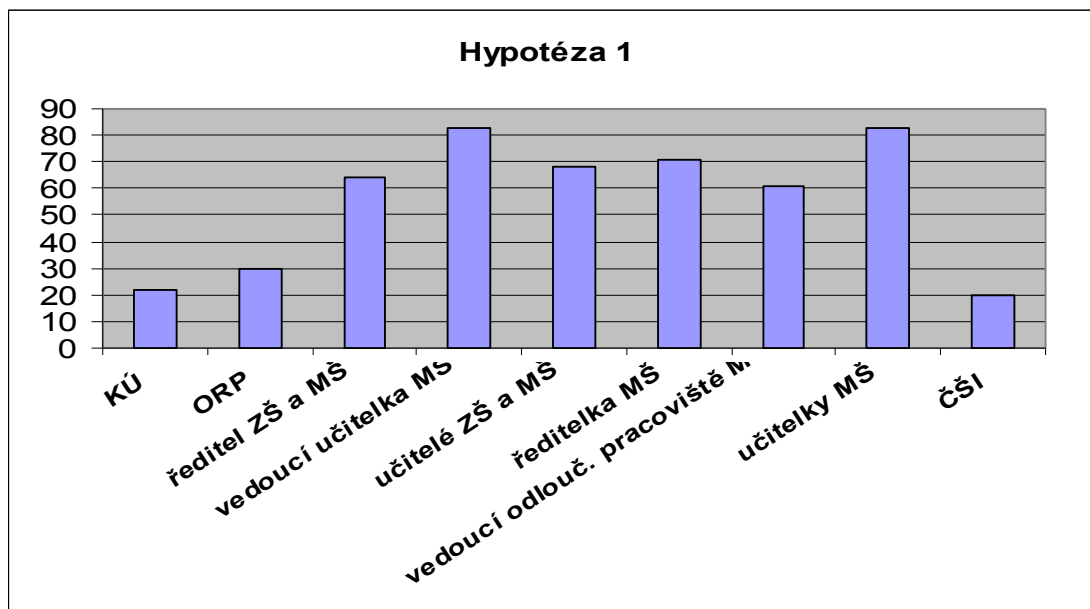
ČŠI

- snížení úvazku ředitele by mělo být samozřejmostí a to mnohem výraznější (ne o 1 nebo o 2 hod.); samo o sobě ovšem neřeší problémy ředitele právního subjektu (spojení např. málotřídní ZŠ a MŠ)

4.4.2. Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1

O tom, že trend slučování škol není krok správným směrem budou v nejvyšším počtu % přesvědčeny vedoucí učitelky mateřských škol.

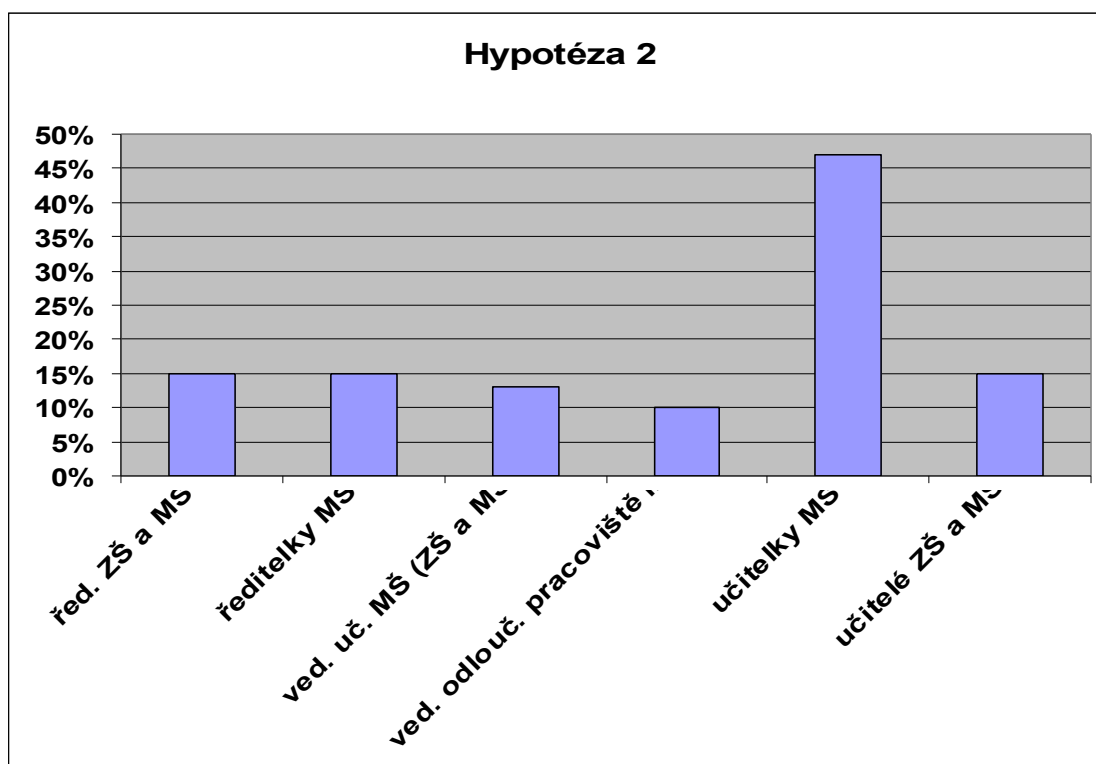


Hypotéza se potvrdila pouze na 50 %. Že slučování škol není krok správným směrem se v nejvyšším počtu % (83) domnívaly oslovené vedoucí učitelky MŠ ze subjektu ZŠ a MŠ a učitelky ze sloučených mateřských škol. Vedoucí učitelky ve sloučených

mateřských školách (vedoucí odloučených pracovišť) zastávaly tento názor v 61 %, což byl naopak nejnižší počet % ze všech oslovených skupin z řad pedagogů škol, včetně ředitelů. Ředitelé ZŠ a MŠ 64 %, učitelé ZŠ a MŠ 68 %, ředitelky MŠ 71 %. ORP pak zastávaly tento názor ve 30 %, KÚ ve 22 % a respondenti z ČŠI ve 20 %.

Hypotéza č. 2

Ze všech skupin respondentů z řad pedagogů budou v nejvyšším počtu % nespokojeny se současným uspořádáním (sloučený subjekt) vedoucí učitelky mateřských škol.



Tato hypotéza se nepotvrdila. Vedoucí učitelky MŠ naopak vyjádřily nejmenší míru nespokojenosti. V ZŠ a MŠ 13 %, ve sloučených mateřských školách 10 %. Ředitelé obou typů sloučených škol a učitelé ZŠ a MŠ byli shodně nespokojeni v 15 %. Výrazně nejvyšší míru nespokojenosti pak dosáhly učitelky ve sloučených mateřských školách 47 % ! Toto číslo je tak vysoké, že by si zasloužilo bližší zkoumání příčiny s nastíněním postupů jak tento negativní jev eliminovat. V rozsahu této práce není něco takového možné, ale může se stát výzvou pro napsání práce s tímto tématem.

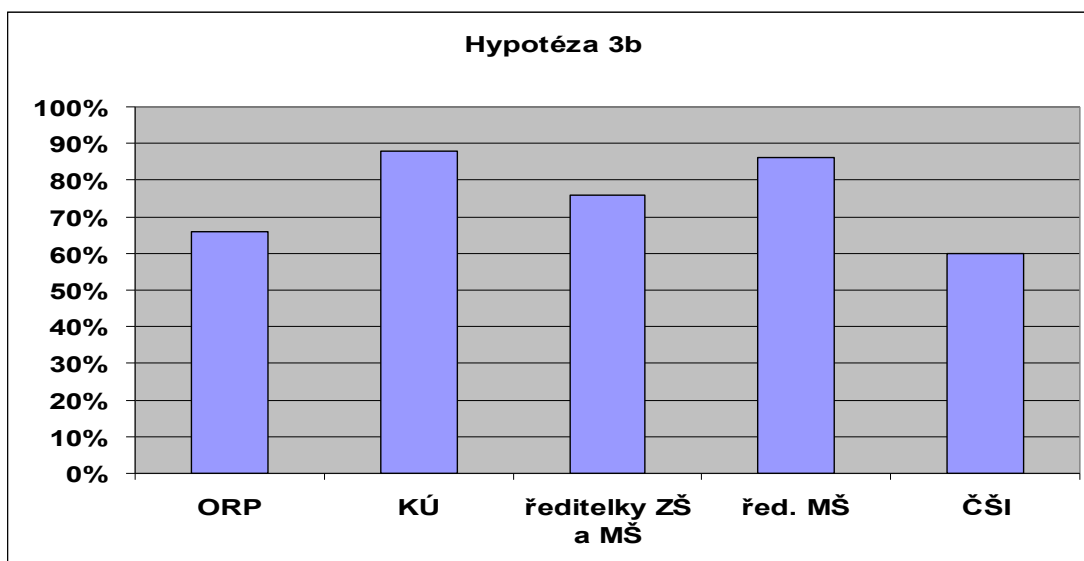
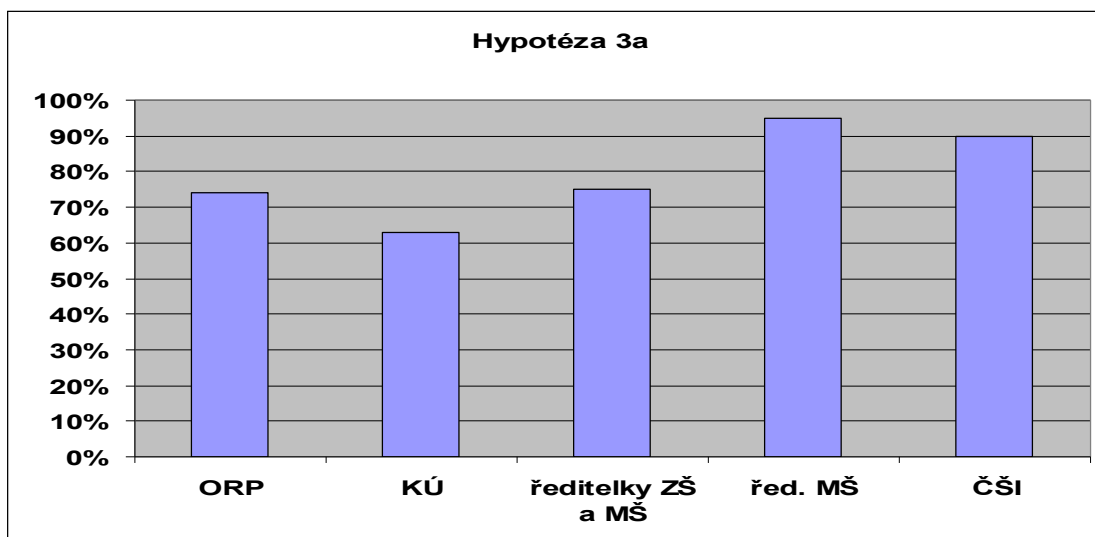
Hypotéza č.3

Právní subjektivita spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů.

Ze všech dotázaných skupin respondentů budou pouze respondenti ze skupiny ředitelů škol v nadpolovičním počtu % přesvědčeni o tom, že řešením by byly změny

a) NV č.75/2005 Sb., - snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol

b) NV č.330/2003 Sb., - zvýšení příplatků za vedení pro statutární orgán



Tato hypotéza se nepotvrdila. Respondenti ze všech oslovených skupin se v nadpoloviční většině vyjádřili pro snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol a zvýšení jejich příplatků za vedení.

Výsledky výzkumu ukázaly zajímavé zjištění. Na značnou zátěž a neúměrnou pracovní vytíženost ředitelů škol poukázaly všechny skupiny respondentů a zařazovaly je mezi negativa, která je nutné odstranit. Rovněž tak zajímavé je, že všechny tyto skupiny respondentů označují za základní podmínku úspěšného provedení jakýchkoli změn a vůbec fungování školy právě osobnost ředitele. Zajímavé proto, že logika by napovídala, že považuje-li nějaký obor, podnik apod. některou z pracovních pozic svým

významem za tak důležitou, že od jejího výkonu odvozuje svůj případný rozvoj či stagnaci, bude se snažit této pracovní pozici vytvořit takové pracovní podmínky, které budou tento očekávaný rozvoj podporovat. Školství se samozřejmě nemůže označit za podnik a ani se tak nechová. Dnešní školy čeká v souvislosti se zavedením rámcových vzdělávacích programů řada změn a inovací, které budou vyžadovat čas pro promyšlení a zvolení vhodné strategie. Kolik toho času jsme člověku, kterému jsme za tyto změny připsali zodpovědnost, ponechali? Všichni očekáváme, že většina jeho rozhodnutí bude správných, takových, které napomohou dalšímu rozvoji školy. Odvíjí se od nich spokojenost žáků, zaměstnanců, rodičovské veřejnosti, ... Je toto očekávání reálné? A je za dané situace vůbec ospravedlnitelné? Situace, kdy na negativní vliv pracovního zatížení ředitele školy nepoukazuje již jen tato skupina, ale i ostatní vedoucí pracovníci škol, řadoví učitelé, odborníci ze státní správy i samosprávy, ČŠI, by měla být pro zákonodárce signálem k revizi daného stavu a jeho úpravě. Je zřejmé, že dlouhodobě se tento stav může projevit (a mnohdy se již i projevuje) nejen na výkonnosti těchto lidí, ale může ovlivnit jejich motivaci, emoce, postoje, názory a bohužel především pak jejich profesionální chování a jednání.

6. Závěr práce a její využitelnost

Cílem práce bylo určit pozitiva a negativa, která slučování škol provází. Specifikovat podmínky, které je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční. Pojmenovat příčiny, které by mohly zabránit úspěšnému sloučení škol a případy, kdy je sloučení škol nevhodné. Tento cíl byl splněn. Komplexnost pohledu dává práci šanci, aby se stala pro zřizovatele škol návodem postupu při záměru sloučit školy, protože vyjmenovává aspekty, které je nutné při rozhodování vzít do úvahy a nastiňuje daný postup. Výsledky práce mohou využít i zřizovatelé, kteří sloučení škol již provedli. Pohled pedagogických pracovníků sloučených škol a jimi nastíněná negativa mohou být pro ně impulsem k revizi stávajícího stavu a přijetí případných opatření. Výrazná nespokojenost se stávajícím stavem byla zaznamenána u respondentů z řad učitelek v subjektu sloučených mateřských škol. Potvrzuje se, že čím větší subjekt vzniká, tím více problémů přináší, které pak pracovníci negativně vnímají. Výraznou podporou tohoto stavu je značné zatížení ředitelky – náročnost administrativy, velké vzdálenosti mezi pracovišti, vysoký počet zaměstnanců. Navíc vysoká míra její přímé vyučovací povinnosti a nastavení finančního normativu pro mateřské školy způsobem, který neumožňuje zaměstnat administrativní sílu. Nemohou-li zřizovatelé změnit minulost (?), měli by se zamyslet nad budoucností těchto subjektů a přijmout taková opatření, která by mohla daná negativa eliminovat a být pro ředitele škol účinnou pomocí. Z výsledků odpovědí respondentů z řad ředitelů škol vyplynulo, že podpora a

pomoc od zřizovatele by byla velmi žádoucí, ale zatím ji příliš nepocítují. Zřizovatelé uvádějí sice vyšší míru pomoci, ale zároveň přiznávají, že stejnou poskytují všem ředitelům bez rozdílu velikosti právního subjektu. Protože však svým rozhodnutím sloučit školy docílili zřizovatelé toho, že náročnost výkonu funkce je u ředitelů škol rozdílná, měla by být diferenciována i míra jejich pomoci. Alespoň do doby než negativní jev přílišné zatíženosti ředitele vyřeší legislativa. Stejná míra a forma pomoci, kterou zřizovatel poskytne např. ředitelce 7-třídní mateřské školy s 13 hodinami přímé vyučovací povinnosti, jejíž škola se nachází v jednom areálu, může být jen málo účinná u ředitelky mateřské školy (se stejnou mírou vyučovací povinnosti), kde subjekt čítá např. 40 tříd, 18 objektů po celém území města a 10 x více zaměstnanců.

Protože se práce zaměřila na slučování mateřských škol, byl úhel pohledu směřován především do ZŠ a MŠ a do subjektů sloučených mateřských škol. Výsledky ukázaly, že respondenti sice při slučování upřednostňují vzájemné slučování mateřských škol, ale spokojenější se stávající situací jsou učitelky mateřských škol v ZŠ a MŠ. Svou roli zde sehrává zřejmě jednak opět velikost subjektu a možná i ta skutečnost, že vzhledem k odlišnosti obou škol (ZŠ x MŠ) není po mateřské škole požadována změna a přizpůsobení se kmenové škole – sjednocení dokumentace, stylu práce apod.

Dalším cílem práce bylo mapování problematiky z pohledu ředitelů škol, vedoucích učitelek mateřských škol a učitelů sloučených subjektů. Vnímání dané problematiky a vytýčení negativ těmito pracovníky může být pomocí v orientaci pro ředitele škol. Reflexe a sebereflexe uskutečňovaných kroků je nezbytná. Důležité je nebrat případné kritické analýzy stavu jako zpochybnění své dosavadní práce, ale jako signál k prověření nastavených pravidel v subjektu a na základě zjištění přijmout případné úpravy. Jde o to uvědomit si problémové okruhy včas, vzít v potaz uvedené postřehy a správnou reakcí na ně je využít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců školy. Oni jsou totiž tím základním kapitálem, který ve škole mají a jejich největší konkurenční výhodou. Dnešní doba je velmi turbulentní a uspět může jen kvalitně fungující tým lidí. K jeho vedení nemusí být ředitelé škol přímo špičkovými manažery, ale potřebují solidní základní manažerské znalosti a jejich potřeba roste s velikostí subjektu a počtem zaměstnanců. Pro ředitele sloučených škol by se tak studium Školského managementu mělo stát nezbytnou potřebou (ne-li přímo povinností).

V neposlední řadě bylo cílem práce přinést komplexnější pohled lidem a institucím, které by daná problematika mohla zajímat – např. KÚ, ČŠI a především pak

pedagogickým pracovníkům sloučených škol, kterým přináší konfrontaci jejich vnímání aspektů sloučení a spokojenosti s daným stavem s vnímáním stejné problematiky u jejich kolegů. Že se i tento cíl podařilo naplnit je zřejmé i z toho, že 42 % respondentů (ze všech cílových skupin) požádalo o sumarizaci výsledků práce.

Sloučením škol vstoupily školy na neznámý terén a rizika, která z této změny plynou, nebyla ještě ve všech případech minimalizována. Jde o běh na dlouhou trať – někdo díky příznivým podmínkám doběhl dál, někdo zatím jen kousek. Bylo by skvělé, kdyby tato práce trošičku napomohla uvědomění, že další posun na této pomyslné trati je společnou odpovědností a společným výsledkem všech. Nejen ředitelů a zaměstnanců sloučených škol, ale i zřizovatelů těchto subjektů a legislativců. Na nich záleží, do jaké míry bude tento proces pozitivní nebo zda bude přinášet i nadále nová úskalí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0529-6.

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. a kol. *Kapitoly ze školského managementu I. díl*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. a kol. *Kapitoly ze školského managementu II. díl*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-025-4.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.

BURIANOVÁ, J.; KATZOVÁ, P.; JAKOUBKOVÁ, V. *Mateřská škola a právo*. Praha: Raabe, 2005. ISBN 80-86307-20-4.

BURIANOVÁ, J.; KATZOVÁ, P.; NÁDVORNÍKOVÁ, H. *Vedení mateřské školy*. Praha: Raabe, 1999. ISBN 80-902189-2-X.

ČEPELOVÁ, A. Jak překonat odpor zaměstnanců ke změnám. *Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 5, s.64-67. ISSN 0026-8720.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management

Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

KROPÁČKOVÁ, J. Pozitiva a negativa optimalizace sítě předškolních zařízení. *Učitelské noviny*, 2004, č.8, ročník 51, s.15-16. ISSN 0139 – 5718.

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

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

PETŘÍKOVÁ, M. Architekti změny: nová role manažerů. *Moderní řízení*, 2003, roč.38, č. 4, s. 63-64. ISSN 0026-8720.

SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: UK, 2003. ISBN 80-7290-133-8.

SLAVÍKOVÁ, L.; KARABEC, S. *Ředitel školy – leader i manažer*. Praha – Manchester, 2003. ISBN 80-239-2209-2.

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

VALENTA, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Olomouc: Anag, 2006. ISBN 80-7263-323-6.

VEBER, J. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

SEZNAM PŘÍLOH :

příloha č. 1 - dotazník pro ředitele ZŠ a MŠ

příloha č. 2 - dotazník pro vedoucí učitelku MŠ, zástupkyni ředitele pro předškolní výchovu (ZŠ a MŠ)

příloha č. 3 - dotazník pro učitele (ZŠ a MŠ)

příloha č. 4 - dotazník pro ředitelku MŠ

příloha č. 5 - dotazník pro vedoucí učitelku MŠ, zástupkyni ředitelky (MŠ a MŠ)

příloha č. 6 - dotazník pro učitelky MŠ

příloha č. 7 - dotazník pro odbor školství, mládeže a tělovýchovy ORP

příloha č. 8 - dotazník pro odbor školství, mládeže a tělovýchovy KÚ

příloha č. 9 - dotazník pro ČŠI

Kraj:

Subjekt sdružuje součásti: ZŠ +

Rok, ve kterém došlo ke sloučení:

Počet odloučených pracovišť:

Počet pedagogických pracovníků:

Počet provozních a ostatních pracovníků:

Počet dětí a žáků celkem:

Podle mého názoru bylo sloučení škol v našem regionu provedeno :

(označte variantu)

v optimální míře	<input type="checkbox"/>
v nadbytečné míře	<input type="checkbox"/>
bylo nedostatečné	<input type="checkbox"/>
nemohu posoudit	<input type="checkbox"/>

Prvotní podnět ke sloučení vzešel :

(označte variantu)

z rozhodnutí obce	<input type="checkbox"/>
vzájemnou domluvou škol	<input type="checkbox"/>

Před přijetím rozhodnutí o sloučení škol byl záměr ze strany zřizovatele projednán :

s řediteli škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
s pracovníky škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
s rodičovskou veřejností	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>

Byl dán prostor i pro alternativu a případné protinávhrhy na řešení (např. pro školy, pro rodičovskou veřejnost)?

ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	----	--------------------------

Rozhodnutí o sloučení ZŠ + MŠ mělo negativní dopad na : (označte odpověď)

ředitele (ky) slučovaných škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
učitele (ky) ZŠ	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
učitelky MŠ	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
provozní a ostatní zaměstnance	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na rodičovskou veřejnost	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na děti a žáky slučovaných škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
žádné negativní projevy jsem nezaznamenal (la)	<input type="checkbox"/>			

Zdá se Vám být vhodnější pro sloučení (vyberte variantu)

ZŠ + MŠ	
MŠ + MŠ	

Je podle Vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem ?
(označte odpověď)

ano		ne	
-----	--	----	--

Mohl (a) byste uvést 3 hlavní pozitiva ?

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uveďte je.

- 1.
- 2.
- 3.

Právní subjektivita spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů škol. Přijal Váš zřizovatel v této souvislosti nějaká opatření, která by byla pro Vás pomocí ? např.

pomoc v administrativních záležitostech	ano		ne	
v ekonomické oblasti (mzdové + účetní)	ano		ne	
při spravování budov	ano		ne	
v poradenství (právní pomoc, ...)	ano		ne	

jiné – uveďte :

Co vnímáte jako největší zátěž ? přiřaďte prosím čísla od 1 (největší zátěž) do 9 (nejmenší zátěž)

- nárůst počtu zaměstnanců, sloučení několika kolektivů	
- nárůst počtů objektů ke spravování, vybavování	
- velká vzdálenost mezi součástmi školy	
- převzetí odpovědnosti za vzdělávací programy a výsledky vzdělávací práce různorodých součástí	
- nárůst ekonomických, provozních a organizačních problémů	
- rivalita mezi jednotlivými pracovišti	
- administrativní zátěž – sumarizace výstupů, hlášení,	
- nedostatek času pro řídicí a kontrolní činnost	
- nedostatek času pro svou vlastní pedagogickou práci a osobnostní rozvoj	
- jiné – uveďte :	

Bylo by podle Vás řešením :

Snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol (změna NV č.75/2005 – např. o 1 hod.týdně při sloučení 2 subjektů, o 2 hod. při sloučení 3 subjektů apod.)	ano		ne	
Změna přílohy NV č.330/2003 – výše příplatků za vedení vedoucích zaměstnanců škol a školských zařízení (jejich navýšení – statutární orgán)	ano		ne	

- jiné – uveďte :

Jakým způsobem byla (y) pracovně zařazena (y) bývalá (é) ředitelka (y) MŠ ?

- zástupkyně ředitele (ky):
- vedoucí uč.MŠ pověřená vedením této součásti:
- učitelka MŠ:
- jiné – uveďte :

Byla pracovníci pověřené vedením MŠ snížena míra vyučovací povinnosti ?

ano		ne	
-----	--	----	--

Při soustředění se jen na sloučení ZŠ + MŠ, označte prosím na hodnotící stupnici písmenem X tu variantu, která nejlépe vystihuje Vaši odpověď na daný výrok :

sloučení škol vnímám jako	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
- přínos					
- rovnocenné partnerství					
- efektivnější spolupráci v rámci jednoho subjektu					
- lepší využívání zařízení i pracovních sil					
- zaznamenal (a) jsem výrazné ekonomické úspory					
- vážím si vzdělávací práce uč.MŠ					
- přiznám se, že preferuji ZŠ před MŠ					
- byly provedeny změny v počtech pracovníků MŠ					
- došlo k navýšení dětí ve třídách MŠ					
- spolupráci s ved.uč.MŠ mohu označit za bezproblémovou					
- u bývalé ředitelky MŠ nastal pocit zneuznání					
- ved.uč.MŠ má přesně vymezené kompetence i pravomoci					
- je zvána na porady vedení					
- ved.uč. má pro MŠ vyčleněnu částku na vybavení, odměňování, DVPP, ...o které může rozhodovat					
- byl vypracován funkční plán spolupráce ZŠ + MŠ					
- na určitých úkolech pracují v týmu uč.MŠ s uč.ZŠ					
- MŠ + 1.st.ZŠ spolupracují na vytváření ŠVP					
- mezi pracovníky ZŠ a MŠ dochází k projevům rivality					
- některé uč.MŠ mají částečný úvazek v ZŠ					
	ano	spíše	ne	spíše	nemohu

		ano		ne	posoudit
- uč.ZŠ se podílejí na vzdělávací práci v MŠ (např.jazyk,..)					
- podařilo se mi zvládnout problematiku MŠ					
- jsem nápomocen při tvorbě cílů a evaluačních kritérií MŠ					
- najdu si občas čas na návštěvu MŠ a osobní styk s jejími pracovníky					
- pracovní a osobnostní rozvoj projednávám i s pracovníky MŠ					
- kontroluji a hospituji i v MŠ					
- přidělené státní prostředky pro MŠ využívám vždy pouze pro MŠ					

Na základě Vašich zkušeností – jaké podmínky je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční ?

- 1.
- 2.
- 3.

Mohl (a) byste uvést hlavní příčiny, které by podle Vás mohly zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení škol nevhodné) ?

- 1.
- 2.
- 3.

Se současným uspořádáním (sloučený subjekt) - označte výrok, který vystihuje Vaši odpověď

jsem zcela spokojen(a)	
jsem srozuměn(a)	
nejsem příliš spokojen(a)	
jsem nespokojen(a), byl(a) bych raději, kdyby ke sloučení nedošlo	

Vážené kolegyně a kolegové,

srdečně Vám děkuji za Vaši laskavou ochotu sdělit svoje názory a stanoviska, především pak za Váš čas, kterého jak vím se Vám hrubě nedostává. Velmi si toho vážím.

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail : msvrch@quick.cz

S úctou

Brožová Věroslava

Kraj:

Rok, ve kterém došlo ke sloučení se ZŠ:

mé pracovní zařazení:

míra přímé vyučovací povinnosti:

počet tříd MŠ:

počet dětí:

počet uč.MŠ:

počet ostatních pracovníků :

Podle mého názoru bylo sloučení škol v našem regionu provedeno :

(označte variantu)

v optimální míře	<input type="checkbox"/>
v nadbytečné míře	<input type="checkbox"/>
bylo nedostatečné	<input type="checkbox"/>
nemohu posoudit	<input type="checkbox"/>

Rozhodnutí o sloučení ZŠ + MŠ mělo negativní dopad na : (označte odpověď)

ředitele(ky) slučovaných škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
učitele(ky) ZŠ	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
učitelky MŠ	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
provozní a ostatní zaměstnanci	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na rodičovskou veřejnost	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na děti a žáky slučovaných škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
žádné negativní dopady jsem nezaznamenala	<input type="checkbox"/>			

Zdá se Vám být vhodnější pro sloučení (vyberte variantu)

ZŠ + MŠ	<input type="checkbox"/>
MŠ + MŠ	<input type="checkbox"/>

Je podle Vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem ?

(označte odpověď)

ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	----	--------------------------

Mohla byste uvést 3 hlavní pozitiva ?

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uved'te je.

- 1.
- 2.
- 3.

označte prosím na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihuje Vaši odpověď na daný výrok :

sloučení škol vnímám jako :	ano	spíše ano	ne	spíše ne
- přínos				
- rovnocenné partnerství				
- ekonomickou nutnost				
- lepší využívání zařízení i pracovních sil				
- degradaci postu ředitelky při zachování původní náplně a povinností				
- že nedošlo ke sloučení dvou škol, ale MŠ byla přiřazena k ZŠ				
sloučení škol mateřské škole přineslo :				
- úbytek administrativy				
- ztrátu starostí o ekonomické problémy a údržbu objektu				
- snížení úrovně a prestiže				
- krácení úvazků a propouštění zaměstnanců				
- snížení produktivity práce, morálky, pracovní jistoty				
- ztrátu motivace, iniciativy a zájmu o osobnostní růst				
- pozitivní vztahy spolupráce mezi uč.MŠ a uč.ZŠ				
- možnosti ve využívání prostor a vybavenosti ZŠ				
- organizaci společných akcí dětí MŠ a žáků ZŠ				
- jiné – uveďte :				
oblast financování :				
- mám přehled o financování školy a odměňování zaměstnanců				
- mám pocit, že ZŠ využívá financ.prostředky určené pro MŠ				
- domnívám se, že MŠ by měla mít svůj vlastní rozpočet				
- po sloučení došlo k modernizaci a inovaci objektu MŠ				
- ve vybavenosti je na tom nyní MŠ výrazně lépe				
- zlepšily se platové podmínky pracovníků MŠ- nenárokové				
vedení MŠ :				
- mám přesně vymezené kompetence a příslušné pravomoci				
- mám volnou ruku ve volbě způsobu řízení				
- samostatně organizuji a řídím provoz MŠ				
- sestavuji ŠVP,cíle a evaluační kritéria MŠ				
- provádím hospitace a přijímám opatření				
- mohu ovlivnit personální obsazení MŠ				
- mám přidělenou částku v rámci které rozhoduji o vybavení MŠ				
- rozhoduji o výši nenárokových složek pracovníků MŠ				
-rozhoduji o DVPP učitelek MŠ				
spolupráce s řed.ZŠ :				
- osobnost řed. ZŠ je pro mě inspirujícím příkladem				
- spolupráci mohu označit za bezproblémovou				
- dostává se mi od něj pomoci a zpětné vazby				
- váží si mé práce a spravedlivě ji ohodnocuje				
- domnívám se, že rozumí problematice MŠ nebo se o to snaží				
- poskytuje mi všechny potřebné informace k řízení MŠ				
- komunikuje se mnou převážně pomocí počítače a telefonu				
- zasahuje nekompetentně do vzdělávací práce MŠ				
- preferuje ZŠ na úkor MŠ				

Na základě Vašich zkušeností – jaké podmínky je nutné splnit, aby sloučení škol

proběhlo úspěšně a bylo funkční ?

- 1.
- 2.
- 3.

Mohla byste uvést hlavní příčiny, které by podle vás mohly zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení škol nevhodné) ?

- 1.
- 2.
- 3.

Se současným uspořádáním (sloučený subjekt) - označte výrok, který vystihuje Vaši odpověď

jsem zcela spokojena	
jsem srozuměna	
nejsem příliš spokojena	
jsem nespokojena, byla bych raději, kdyby ke sloučení nedošlo	

Vážená kolegyně,

srdečně Vám děkuji za Vaši laskavou ochotu sdělit svoje názory a stanoviska a za Váš čas. Velmi si toho vážím.

Oplátkou Vám mohu slíbit, že projevíte-li zájem o sumarizaci výsledků tohoto anonymního výzkumu, ráda Vám ji poskytnu.

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mil: msvrch@quick.cz

S úctou

Brožová Věroslava

příloha č. 3

Vážené kolegyně a kolegové,
obracím se na Vás se žádostí o vyplnění anonymního dotazníku pro potřeby své bakalářské práce (UK PF – obor Školský management), která se zabývá problematikou slučování škol. Oplátkou Vám mohu slíbit, že projevíte-li zájem o sumarizaci výsledků, ráda Vám je poskytnu. Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: msvrch@quick.cz nebo na adresu : Brožová Věroslava, Mateřská škola Vrchlického nábřeží 1388, České Budějovice 370 01 (budete-li ochotni poskytnout kontakt, ráda Vám uhradím poštovné). Předem děkuji za Vaši laskavost, vstřícnost a za Váš čas.

Kraj:

rok, ve kterém došlo ke sloučení ZŠ + MŠ:

učitel(ka) ZŠ	
učitelka MŠ	

pracovní zařazení: (označte variantu)

Sloučení škol vnímám jako : (vyberte prosím, vámi preferovanou odpověď)

přínos pro děti a žáky obou škol	ano		ne	
přínos pro zaměstnance ZŠ	ano		ne	
přínos pro zaměstnance MŠ	ano		ne	
ekonomickou nutnost	ano		ne	

jiné – uveďte:

Podle mého názoru bylo sloučení škol v našem regionu provedeno :

(označte variantu)

v optimální míře	
v nadbytečné míře	
bylo nedostatečné	
nemohu posoudit	

Je podle vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem ? (označte)

ano		ne	
-----	--	----	--

Uveďte 3 hlavní pozitiva :

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uveďte je.

- 1.
- 2.
- 3.

Zdá se vám být vhodnější pro sloučení (vyberte variantu) :

ZŠ + MŠ	
MŠ + MŠ	

Se současným uspořádáním (sloučený subjekt) - označte výrok, který vystihuje vaši odpověď

jsem zcela spokojen(a)	
jsem srozuměn(a)	
nejsem příliš spokojen(a)	
jsem nespokojen(a), byl(a) bych raději, kdyby ke sloučení nedošlo	

Kraj:

Rok, ve kterém došlo ke sloučení:

Počet odloučených pracovišť:

Počet dětí celkem:

Počet pedagogů:

Počet provozních a ostatních zaměstnanců:

Podle mého názoru bylo sloučení škol v našem regionu provedeno :

(označte variantu)

v optimální míře	
v nadbytečné míře	
bylo nedostatečné	
nemohu posoudit	

Prvotní podnět ke sloučení vzešel :

(označte variantu)

z rozhodnutí obce	
vzájemnou domluvou škol	

Před přijetím rozhodnutí o sloučení škol byl záměr ze strany zřizovatele projednán :

s ředitelkami slučovaných škol	ano		ne	
s pracovníky škol	ano		ne	
s rodičovskou veřejností	ano		ne	

Byl dán prostor i pro alternativu a případné návrhy na řešení (např. pro školy, pro rodičovskou veřejnost) ?

ano		ne	
-----	--	----	--

Rozhodnutí o sloučení škol mělo podle Vašeho názoru negativní dopad na : (označte)

ředitelky slučovaných MŠ	ano		ne	
učitelky MŠ	ano		ne	
provozní a ostatní zaměstnanci MŠ	ano		ne	
na děti	ano		ne	
na rodičovskou veřejnost	ano		ne	
žádné negativní dopady jsem nezaznamenala				

Zdá se vám být vhodnější pro sloučení (vyberte variantu)

ZŠ + MŠ	
MŠ + MŠ	

Je podle Vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem?
(označte odpověď)

ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	----	--------------------------

Mohla byste uvést 3 hlavní pozitiva ?

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uveďte je.

- 1.
- 2.
- 3.

PS spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů škol. Přijal Váš zřizovatel v této souvislosti nějaká opatření, která by byla pro Vás pomocí ? např.

pomoc v administrativních záležitostech	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
v ekonomické oblasti (mzdové + účetní)	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
při spravování budov	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
v poradenství (právní pomoc,...)	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>

- jiné – uveďte :

Bylo by podle Vás řešením :

snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol (změna NV č.75/2005 – např. o 1 hod.týdně při sloučení 2 subjektů, o 2 hod. při sloučení 3 subjektů apod.)	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
Změna přílohy NV č.330/2003 – výše příplatků za vedení vedoucích zaměstnanců škol a školských zařízení (jejich navýšení – statutární orgán)	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>

jiné – uveďte :

Co vnímáte jako největší zátěž ? (přiřaďte prosím čísla od 1 (největší zátěž) do 9 (nejmenší zátěž)

- nárůst počtu zaměstnanců, sloučení několika kolektivů	
- nárůst počtu objektů ke spravování, k vybavování	
- velká vzdálenost mezi odloučenými pracovišti	
- rivalita mezi jednotlivými pracovišti	
- převzetí odpovědnosti za vzdělávací programy a výsledky vzdělávací práce (různá zaměření, alternativní přístupy)	
- nárůst ekonomických, provozních a organizačních problémů	
- administrativní zátěž – sumarizace výstupů, hlášení,...	
- nedostatek času pro řídicí a kontrolní činnost	
- nedostatek času pro svou vlastní pedagogickou práci a osobnostní rozvoj	
- jiné – uveďte :	

Jakým způsobem byla (y) pracovně zařazena (y) bývalá (é) ředitelka (ky) MŠ ?

zástupkyně ředitelky	
vedoucí učitelka na odloučeném pracovišti	

- jiné – uveďte:

Má pracovnice pověřená vedením odloučeného pracoviště sníženu míru vyučovací povinnosti ?

ano		ne	
-----	--	----	--

označte prosím písmenem X na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihuje vaši odpověď

sloučení škol vnímám jako	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
- přínos					
- rovnocenné partnerství škol					
- efektivnější spolupráci v rámci jednoho subjektu					
- lepší využívání zařízení i pracovních sil					
- narušení pracovního klimatu na odloučených pracovištích					
- zhoršení kvality úrovně řízení školy					
- snížení produktivity práce, morálky, pracovní jistoty na odloučených pracovištích					
- rivalitu mezi jednotlivými pracovišti					
spolupráce s ved.uč. (zástupkyní) na odloučeném pracovišti					
- mohu ji označit za bezproblémovou					
- domnívám se, že u bývalé(ých) ředitelky(lek) nastal pocit zneuznání					
- s ved.uč. komunikuji převážně přes telefon a počítač					
- ved.uč. má přesně vymezené kompetence i příslušné pravomoci					
- má samostatnost při zajišťování provozu a řešení vnitřních záležitostí					
- pro své pracoviště má vymezenou částku na vybavení a odměňování se kterou může disponovat					
- může ovlivnit personální obsazení svého pracoviště					
- ŠVP zachovává každému pracovišti jeho identitu a profilaci					
- mám stejný přístup ke všem pracovištím, jsem spravedlivá					

Na základě Vašich zkušeností – jaké podmínky je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční ?

- 1.
- 2.
- 3.

Mohla byste uvést hlavní příčiny, které by podle Vás mohly zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení nevhodné) ?

- 1.
- 2.
- 3.

Se současným uspořádáním (sloučený objekt) - označte výrok, který vystihuje vaši odpověď

jsem zcela spokojena	
jsem srozuměna	
nejsem příliš spokojena	
jsem nespokojena, byla bych raději, kdyby ke sloučení nedošlo	

Vážená kolegyně,

srdečně Vám děkuji za Vaši laskavou ochotu sdělit svoje názory a stanoviska, především pak za Váš čas, kterého jak vím se Vám hrubě nedostává. Velmi si toho vážím.

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: msvrch@quick.cz

S úctou

Brožová Věroslava

Vážené kolegyně,
obracím se na vás se žádostí o vyplnění anonymního dotazníku pro potřeby své bakalářské práce (UK PF – obor Školský management), která se zabývá problematikou slučování škol. Oplátkou Vám mohu slíbit, že projevíte-li zájem o sumarizaci výsledků, ráda Vám ji poskytnu. Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: msvrch@quick.cz nebo na adresu : Brožová Věroslava, Mateřská škola Vrchlického nábřeží 1388, České Budějovice 370 01 budete-li ochotny poskytnout kontakt, ráda Vám uhradím poštovné). Předem děkuji za Vaši laskavost, vstřícnost a za Váš čas.

Kraj:

Rok, ve kterém došlo ke sloučení:

Počet odloučených pracovišť:

na vašem odloučeném pracovišti - počet tříd:

počet pedagogů:

počet ostatních zaměstnanců:

míra mé **přímé** výchovné a vzdělávací činnosti ... hod.

Podle mého názoru bylo sloučení škol v našem regionu provedeno :

(označte variantu)

v optimální míře	<input type="checkbox"/>
v nadbytečné míře	<input type="checkbox"/>
bylo nedostatečné	<input type="checkbox"/>
nemohu posoudit	<input type="checkbox"/>

Je podle vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem ?

(označte odpověď)

ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	----	--------------------------

Mohla byste uvést 3 hlavní pozitiva ?

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uveďte je.

- 1.
- 2.
- 3.

Zdá se vám být vhodnější pro sloučení (vyberte variantu):

ZŠ + MŠ	<input type="checkbox"/>
MŠ + MŠ	<input type="checkbox"/>

Rozhodnutí o sloučení škol mělo podle vašeho názoru negativní dopad na : (označte)

ředitelky slučovaných MŠ	ano		ne	
učitelky MŠ	ano		ne	
provozní a ostatní zaměstnance MŠ	ano		ne	
na děti	ano		ne	
na rodičovskou veřejnost	ano		ne	
žádné negativní dopady jsem nezaznamenala				

označte prosím na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihuje vaši odpověď

sloučení škol vnímám jako	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
- přínos					
- rovnocenné partnerství škol					
- efektivnější spolupráci v rámci jednoho subjektu					
- lepší využívání zařízení i pracovních sil					
- narušení pracovního klimatu na odloučených pracovištích					
- snížení úrovně a prestiže					
- zhoršení kvality úrovně řízení školy					
- snížení produktivity práce, morálky, pracovní jistoty na odloučených pracovištích					
- rivalitu mezi jednotlivými pracovišti					
- úbytek administrativy					
- ztrátu starostí o ekonomické problémy a údržbu objektu					
- ztrátu motivace, iniciativy a zájmu o osobnostní růst					
- krácení úvazků a propouštění zaměstnanců					
- degradaci postu ředitelky při zachování původní náplně a povinností					
- ztrátu identity a profilace školy					
spolupráce s ředitelkou školy					
- mohu ji označit za bezproblémovou					
- její osobnost je pro mě inspirujícím příkladem					
- komunikuji s ní převážně přes počítač a telefon					
- má stejný přístup ke všem pracovištím, je spravedlivá					
- váží si mé práce a spravedlivě ji ohodnocuje					
- dostává se mi od ní pomoci, podpory a zpětné vazby					
vedení odloučeného pracoviště					
- mám přesně vymezené kompetence a příslušné pravomoci					
- mám volnou ruku ve volbě způsobu řízení					
- samostatně organizuji a řídím provoz					
- mám přidělenou finanční částku, v rámci které rozhoduji o vybavení MŠ					
- rozhoduji o výši nenárokových složek pracovníků MŠ					
- rozhoduji o DVPP učitelek MŠ					

Na základě vašich zkušeností – jaké podmínky je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční ?

- 1.
- 2.
- 3.

Mohla byste uvést hlavní příčiny, které by podle vás mohly zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení nevhodné) ?

- 1.
- 2.
- 3.

Se současným uspořádáním (sloučený subjekt) – označte výrok, který vystihuje vaši odpověď

jsem zcela spokojena	
jsem srozuměna	
nejsem příliš spokojena	
jsem nespokojena, byla bych raději, kdyby ke sloučení nedošlo	

Vážené kolegyně,
obracím se na Vás se žádostí o vyplnění anonymního dotazníku pro potřeby své bakalářské práce (UK PF – obor Školský management), která se zabývá problematikou slučování škol. Oplátkou vám mohu slíbit, že projevíte-li zájem o sumarizaci výsledků, ráda Vám je poskytnu. Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: msvrch@quick.cz nebo na adresu Brožová Věroslava, Mateřská škola Vrchlického nábřeží 1388, České Budějovice, 370 01 (budete-li ochotny poskytnout kontakt, ráda Vám uhradím poštovné).
Předem děkuji za Vaši laskavost, vstřícnost a za Váš čas.

Kraj:
rok, ve kterém došlo ke sloučení:
vaše pracovní zařazení:

Sloučení škol vnímám jako : (vyberte prosím, vámi preferovanou odpověď)

přínos pro děti MŠ	ano		ne	
přínos pro zaměstnance MŠ	ano		ne	
ekonomickou nutnost	ano		ne	

jiné – uveďte :

Podle mého názoru bylo sloučení škol v našem regionu provedeno :

(označte variantu)

v optimální míře	
v nadbytečné míře	
bylo nedostatečné	
nemohu posoudit	

Je podle vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem ? (označte)

ano		ne	
-----	--	----	--

Uveďte 3 hlavní pozitiva :

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uveďte je.

- 1.
- 2.
- 3.

Zdá se vám být vhodnější pro sloučení (vyberte variantu):

ZŠ + MŠ	
MŠ + MŠ	

Se současným uspořádáním (sloučený subjekt) – označte výrok, který vystihuje vaši odpověď

jsem zcela spokojena	
jsem srozuměna	
nejsem příliš spokojena	
jsem nespokojena, byla bych raději, kdyby ke sloučení nedošlo	

Kraj:

Bylo podle Vašeho názoru sloučení obecních škol v regionu Vaší působnosti provedeno :

(označte preferovanou variantu)

v optimální míře	
v nadbytečné míře	
bylo nedostatečné	
nemohu posoudit	

Uveďte důvody, které Vás vedly k rozhodnutí o sloučení škol.

přiraďte prosím čísla od 1 (nejvíce rozhodující) do 5 (nejméně rozhodující)

demografický vývoj	
úspory v počtu budov	
umožnění investic a modernizace sloučené školy	
zjednodušení komunikace zřizovatele se školami	
efektivnější využívání lidských zdrojů	
jiné – uveďte :	

Při samotném rozhodnutí se nejhůře překonávaly problémy po stránce :

přiraďte prosím čísla od 1 (největší problémy) do 4 (nejmenší problémy)

politické	
ekonomické	
pedagogické	
lidské	

Jiné – uveďte:

označte prosím na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihuje Vaši odpověď

Sloučení škol ve Vaší působnosti přineslo:	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
- optimalizaci sítě škol (rušení odloučených pracovišť)					
- výraznější ekonomické úspory (provozní rozpočet)					
- výraznější ekonomické úspory (státní rozpočet)					
- snížení počtu zaměstnanců škol					
- zvýšení počtu dětí ve třídách					
- zlepšení a rozšíření vzdělávací nabídky					
- snížení počtu pracovníků úřadu					

jiné – uveďte:

Před přijetím rozhodnutí o sloučení škol byl tento záměr projednáván :

s řediteli slučovaných škol	ano		ne	
s pedagogickými pracovníky škol	ano		ne	
s provozními a ostatními pracovníky škol	ano		ne	
s rodičovskou veřejností	ano		ne	
s KÚ	ano		ne	
ČŠI	ano		ne	

- jiné – uveďte :

Byl dán prostor i pro alternativu a případné protinávhrhy na řešení (např. pro školy, pro rodičovskou veřejnost) ?

ano		ne	
-----	--	----	--

Přijal Váš odbor v souvislosti se slučováním škol stížnosti ? Jakých oblastí se týkaly ?

pracovně právní oblasti	ano		ne	
ekonomické oblasti	ano		ne	
personální oblasti	ano		ne	
pedagogické oblasti	ano		ne	
mezilidských vztahů	ano		ne	

jiné – uveďte:

Došlo v regionu Vaší působnosti v nějakém případě ke korekci rozhodnutí tzn. opětovnému rozdělení sloučených škol ?

ano		ne	
-----	--	----	--

Co bylo hlavním důvodem ? – uveďte :

Uveďte nutné podmínky, které jsou podle Vašeho názoru potřebné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční.

- 1.
- 2.
- 3.

Uveďte hlavní příčiny, které podle Vás mohou zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení škol nevhodné).

- 1.
- 2.
- 3.

PS spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů škol. Přijal Váš úřad v této souvislosti nějaká opatření, která by byla pro ně pomocí ?

pomoc v administrativních záležitostech	ano		ne	
v ekonomické oblasti (mzdové + účetní)	ano		ne	
při spravování budov	ano		ne	
v poradenství (právní pomoc,....)	ano		ne	

- jiné – uveďte :

Bylo by podle Vás řešením :

snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol (změna NV č.75/2005 – např. o 1 hod.týdně při sloučení 2 subjektů, o 2 hod. při sloučení 3 subjektů apod.)	ano		ne	
změna přílohy NV č.330/2003 – výše příplatků za vedení vedoucích zaměstnanců škol a školských zařízení (jejich navýšení – statutární orgán)	ano		ne	

jiné – uveďte :

Je podle Vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem ?

ano		ne	
-----	--	----	--

Uveďte prosím jeho 3 hlavní pozitiva.

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uveďte je.

- 1.
- 2.
- 3.

Srdečně Vám děkuji za Vaši laskavou ochotu a vstřícnost a především pak za Váš čas, který jste vyplnění věnovali. Oplátkou Vám mohu slíbit, že projevíte-li zájem o sumarizaci výsledků (KÚ, obce, ČŠI, pedag.pracovníci škol), ráda Vám je poskytnu.

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: msvrch@quick.cz

S úctou

příloha č. 8

Kraj:

počet MŠ:

z daného počtu je: ... MŠ sloučených se ZŠ

... MŠ sloučených s jinou MŠ

... MŠ samostatných

Podle Vašeho názoru – bylo sloučení mateřských a základních škol ve Vašem kraji provedeno :

(označte Vámi preferovanou variantu)

v optimální míře	<input type="checkbox"/>
v nadbytečné míře	<input type="checkbox"/>
bylo nedostatečné	<input type="checkbox"/>
nemohu posoudit	<input type="checkbox"/>

označte prosím pomocí písmene X na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihuje vaši odpověď

Sloučení uvedených škol vedlo :	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
- k optimalizaci sítě škol (rušení odloučených pracovišť)					
- k výraznějším ekonomickým úsporám (státní rozpočet) i u obecních škol					
- k výraznějším ekonomickým úsporám (provozní prostředky) u krajských škol					
- k efektivnějšímu využití lidských zdrojů					
- ke snížení počtu zaměstnanců škol					
- ke zvýšení počtu dětí ve třídách					
- ke snížení počtu úřednických míst					

- jiné- uveďte:

Rozhodnutí o sloučení škol má podle Vaší zkušenosti negativní dopad na :

ředitele slučovovaných škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na pedagogické pracovníky	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na provozní a ostatní zaměstnance	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na rodičovskou veřejnost	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na děti a žáky slučovovaných škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
žádné negativní dopady jsme nezaznamenali				

Právní subjektivita spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů

škol. Bylo by podle Vašeho názoru řešením :

snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol (změna NV č.75/2005 – např.o 1 hod. týdně při sloučení 2 subjektů, o 2 hod. při sloučení 3 subjektů apod.	ano		ne	
Změna přílohy NV č.330/2003 – výše příplatků za vedení vedoucích zaměstnanců škol a školských zařízení (jejich navýšení – statutární orgán)	ano		ne	

- jiné – uveďte :

Uveďte nutné podmínky, které je podle Vás potřebné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční .

- 1.
- 2.
- 3.

Uveďte hlavní příčiny které podle Vás mohou zabránit úspěšnému sloučení škol (nebo kdy je sloučení obecních škol nevhodné).

- 1.
- 2.
- 3.

Přijal Váš odbor v souvislosti se slučováním škol stížnosti ? Jakých oblastí se týkaly ?

pracovně právní oblasti	ano		ne	
ekonomické oblasti	ano		ne	
personální oblasti	ano		ne	
mezilidských vztahů	ano		ne	
pedagogické oblasti	ano		ne	

jiné – uveďte:

Je podle Vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem ?

ano		ne	
-----	--	----	--

Uveďte prosím 3 hlavní pozitiva.

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uveďte je.

- 1.
- 2.
- 3.

Srdečně Vám děkuji za Vaši laskavou ochotu a vstřícnost a především pak za Váš čas, který jste vyplnění věnovali. Oplátkou Vám mohu slíbit, že projevíte-li zájem o sumarizaci výsledků (obce.ČŠI, pedag.pracovníci škol), ráda Vám je poskytnu. Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: msvrch@quick.cz

S úctou

Brožová Věroslava

Kraj :

Podle Vašeho názoru bylo sloučení obecních škol v regionu Vaší působnosti provedeno :
(označte preferovanou variantu)

v optimální míře	<input type="checkbox"/>
v nadbytečné míře	<input type="checkbox"/>
bylo nedostatečné	<input type="checkbox"/>
nemohu posoudit	<input type="checkbox"/>

Vyžádal si zřizovatel škol před jejich sloučením stanovisko (nebo alespoň chtěl znát názor) ČŠI ? (označte odpověď)

ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	----	--------------------------

Rozhodnutí o sloučení škol mělo podle Vašeho názoru a zkušeností negativní dopad na :
(označte odpověď)

ředitele (ky) slučovaných škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
učitele (ky) ZŠ	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
učitelky MŠ	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
provozní a ostatní zaměstnance	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na rodičovskou veřejnost	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
na děti a žáky slučovaných škol	ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
žádné negativní projevy jsem nezaznamenal (la)	<input type="checkbox"/>			

Přijala ČŠI v souvislosti se slučováním škol stížnosti ? Jakých oblastí se týkaly ?

	ano	ne
pracovně právní oblasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ekonomické oblasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personální oblasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pedagogické oblasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mezilidských vztahů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

jiné – uveďte :

Došlo v regionu Vaší působnosti v nějakém případě ke korekci rozhodnutí tzn. opětovnému rozdělení sloučených škol ?

ano	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	----	--------------------------

Co bylo hlavním důvodem ? – uveďte

Právní subjektivita spolu se slučováním škol výrazně navýšila pracovní zátěž ředitelů

škol. Bylo by podle Vašeho názoru řešením :

snížení přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol (změna NVč.75/2005 – např. o 1 hod.týdně při sloučení 2 subjektů, o 2 hod při sloučení 3 subjektů apod.)

ano		ne	
-----	--	----	--

změna přílohy NVč.330/2003 – výše příplatků za vedení vedoucích zaměstnanců škol a školských zařízení (jejich navýšení – statutární orgán)

ano		ne	
-----	--	----	--

jiné – uveďte :

Je podle Vašeho názoru současný trend slučování škol krok správným směrem ?

ano		ne	
-----	--	----	--

Mohl(a) byste uvést 3 hlavní pozitiva?

- 1.
- 2.
- 3.

Má tento krok i svá negativa ? Uveďte je.

- 1.
- 2.
- 3.

Označte prosím pomocí písmene x na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihuje Vaši odpověď na daný výrok

sloučení obecních škol vede k

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
- k optimalizaci sítě škol (rušení odloučených pracovišť)					
- k výraznějším ekonomickým úsporám (státní prostředky)					
- k výraznějším ekonomickým úsporám (provozní prostředky)					
- k efektivnějšímu využití lidských zdrojů					
- ke snížení počtu zaměstnanců škol (propouštění, krácení úvazků,..)					
- ke snížení počtu úřednických míst					
- ke zvýšení počtu dětí ve třídách					
- ke snížení kvality úrovně řízení					
- ke snížení kvality kontrolní a hospitační činnosti					
- k pozitivním vztahům spolupráce sloučených škol					
- k modernizaci a inovaci objektů škol					
- k narušení pracovního klimatu sloučených škol					
- k narušení identity a profilace sloučených škol					
	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit

- ke snížení produktivity práce,morálky,pracovní jistoty na odloučených pracovištích					
- k rivalitě mezi jednotlivými pracovišti					
- ke zlepšení platových podmínek zaměstnanců (nenárokové složky)					
- ke zlepšení podmínek a průběhu vzdělávání					
- ke zlepšení výsledků vzdělávací činnosti					
- ke snížení dostupnosti vzdělávání a školských služeb					
- ke snížení pracovní zátěže ved.uč.MŠ (administrativa, údržba,..)					

spolupráce ředitelů s ved.pracovníky jednotl. součástí školy (odloučených pracovišť)

	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nemohu posoudit
- vnímám ji jako bezproblémovou, úzkou a neformální					
- funguje na bázi efektivního organizačního řádu					
- jde o rovnocenné partnerství škol					
- u bývalých ředitelek nastal pocit zneuznání					
- dochází k preferování ZŠ na úkor MŠ					
- řed.ZŠ rozumí problematice MŠ					
- řed.ZŠ mají zájem proniknout do problematiky předšk.vzdělávání					
- řed.ZŠ zasahují nekompetentně do vzdělávací práce MŠ					
- ved.uč.MŠ byla odpovídajícím způsobem upravena vyučovací povinnost					

Zdá se Vám být vhodnější pro sloučení (vyberte variantu)

ZŠ + MŠ	
MŠ + MŠ	

Na základě Vašich poznatků – jaké podmínky je nutné splnit, aby sloučení škol proběhlo úspěšně a bylo funkční ?

- 1.
- 2.
- 3.

Mohl(a) byste uvést hlavní příčiny, které by podle Vás mohly zabránit úspěšnému sloučení obecních škol (nebo kdy je sloučení nevhodné) ?

- 1.
- 2.
- 3.

Budu Vám vděčná, připojíte-li i své poznatky, zkušenosti a podněty k této problematice, které nejsou podchyceny v dotazníku.

Předem Vám srdečně děkuji za Vaši laskavou ochotu sdělit svoje názory a za Váš čas – velmi si toho vážím.

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: msvrch@quick.cz

S úctou

Brožová V.