

17 -04- 2007

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

Cis.

1455

přil.

6

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY ZŘÍZENÉ OBCÍ

Krizový management v procesu rušení mateřské školy

Závěrečná práce bakalářského studia

Autor: Jana Váňová
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: Ing. Stanislav Karabec, Ph.D.
Datum odevzdání práce: duben 2007

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

Jana Vanová

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi při zpracování závěrečné bakalářské práci pomáhali. Zvláště děkuji panu Ing. Stanislavu Karabcovi, Ph.D. za vedení práce a jeho podněty a připomínky.

RESUMÉ

Závěrečná práce se zabývá procesem rušení mateřské školy, jejímž zřizovatelem je obec. Shrnuje postup, který byl použit při rušení mateřských škol v České Lípě, hodnotí proces na základě dotazníků vyplněných pěti ředitelkami zrušených mateřských škol a na základě těchto poznatků se snaží vytvořit postup optimální. Zaměřuje se na úkoly ředitelek rušených mateřských škol, na které byla při rušení mateřských škol z velké části přenesena zodpovědnost za úspěšné zrušení mateřské školy, pokouší se identifikovat nejdůležitější úkol.

Vychází z obecných zákonných podmínek právní formy příspěvkové organizace se zaměřením na mateřskou školu, opírá se o analýzu povinností ředitelek při rušení mateřské školy a snaží se zmapovat pohled na krizové řízení současných ředitelek mateřských škol pomocí vyplněných dotazníků.

Přináší ucelený pohled na proces rušení mateřské školy, zdůrazňuje manažerskou činnost ředitelky v oblasti krizového managementu, zmiňuje management rizika a oblast vedení lidí.

Výsledky práce mohou posloužit nejen dalším ředitelům a ředitelkám mateřských a základních škol při rozhodnutí zrušit „jejich“ školu, ale také územně správním celkům k vypracování postupu při plánované optimalizaci škol a školských zařízení.

SUMMARY

This closing work deals with the process of liquidation of nursery schools founded by a parish. It summarises a procedure that was used for the liquidation of nursery schools in Česká Lípa. It evaluates the process on the basis of a questionnaire filled out by five schoolmistresses from cancelled nursery schools. This closing work aims to create an optimal procedure based on these findings. It focuses on the duties of schoolmistresses from the cancelled nursery schools during the process of liquidation, who carried the main responsibilities for the successful liquidation of a nursery school. The aim is to identify the most important tasks.

It draws from universal legal conditions of law and forms a Contributory organization with the emphasise on nursery schools. It is based on the analysis of the schoolmistress's duties during the liquidation of a nursery school. It attempts to describe the view of a present schoolmistresses on critical proceedings with the help of the questionnaires.

It gives a comprehensive view of the liquidation process of a nursery school with the emphasis on a schoolmistresses activities in the area of critical management. It also talks about management diversification and about leading people.

The results of the work may be useful not only for other directors and schoolmistresses of nursery and primary schools when deciding to liquidate their school but also for local administrative units for creating a procedure for planned optimalization of schools and educational establishments.

KLÍČOVÁ SLOVA

rušení mateřské školy, ředitelka, krizový management, krizový plán, management rizika

Obsah

1	ÚVOD	6
2	DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ	7
3	OPTIMALIZACE SÍTĚ MATEŘSKÝCH ŠKOL	8
3.1	VÝVOJ POČTU MATEŘSKÝCH ŠKOL PO ROCE 1989.....	8
3.2	REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	9
3.2.1	PRVNÍ ETAPA REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	9
3.2.2	DRUHÁ ETAPA REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	10
3.3	POKUS O STANOVENÍ OPTIMÁLNÍHO POSTUPU PŘI RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY.....	11
3.3.1	OPTIMALIZAČNÍ KROKY REALIZOVANÉ V ČESKÉ LÍPĚ.....	11
3.3.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ, OSOBNÍ PRŮZKUM.....	18
3.3.2.1	OTÁZKY DOTAZNÍKU A ODPOVĚDI.....	18
3.3.2.2	ZHODNOCENÍ PROVEDENÉHO VÝZKUMU.....	23
3.3.3	POSTUP PŘI RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY Z HLEDISKA ZŘIZOVATELE.....	24
4	MANAGEMENT V PROCESU RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY	25
4.1	MANAGEMENT RIZIKA.....	25
4.2	ŘÍZENÍ ZMĚNY.....	26
4.3	KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	26
4.3.1	Z HISTORIE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	26
4.3.2	DEFINICE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	27
4.3.3	PRINCIPY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ.....	29
4.3.4	POŽADAVKY NA KRIZOVÉHO MANAGERA.....	30
4.3.5	KRIZOVÝ MANAGEMENT V PROCESU RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY....	33
4.3.5.1	MANAŽERSKÉ STYLY.....	34
4.3.5.2	MOTIVACE.....	35
4.3.5.3	KOMUNIKACE.....	35
4.3.5.4	HLAVNÍ ÚKOLY ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY PŘI RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY.....	37
5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	38
5.1	FORMULACE CÍLŮ A HYPOTÉZ VÝZKUMU.....	38
5.2	DOTAZNÍK.....	39
5.3	PILOTNÍ VÝZKUM.....	39
5.4	DOTAZNÍK PRO ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL.....	40
5.5	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	57
6	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	ELEKTRONICKÉ ODKAZY.....	63
	SEZNAM PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ A DOKUMENTŮ ORGÁNŮ STÁTNÍ SPRÁVY.....	63
PŘÍLOHA č. 1	Dotazník zadaný ředitelkám zrušených mateřských škol.....	65
PŘÍLOHA č. 2	Dotazník zadaný ředitelkám mateřských škol.....	68
PŘÍLOHA č. 3	Průvodní dopis k dotazníku zaslanému ředitelkám mateřských škol.....	71

1 ÚVOD

V České republice v posledních patnácti letech zanikla třetina mateřských škol. Od počátku devadesátých let klesala porodnost a reakcí na to bylo zavírání mateřských škol. Jedním z nejtěžších kroků, ke kterým musela přistoupit mnohá zastupitelstva českých obcí, byla optimalizace sítě mateřských (a základních) škol. Zvládnout toto rušení škol bylo pro všechny velice náročnou zkušeností a pro ředitelky rušených mateřských škol skutečnou prověrkou jejich manažerských schopností.

Cílem této práce je shrnout postup při rušení mateřské školy na základě již proběhlého rušení mateřských škol ve městě Česká Lípa a tento postup optimalizovat a zobecnit. Dalšími důležitými cíli je označit nejdůležitější úkoly ředitelky v procesu rušení mateřské školy a zaměřit se na úlohu krizového managementu v celém procesu.

Téma závěrečné bakalářské práce jsem si zvolila s ohledem na své pracovní zařazení a praktické zkušenosti s optimalizací mateřských a základních škol. Rovněž jsem se snažila využít poznatky získané při pravidelném pracovním styku s ředitelkami mateřských škol.

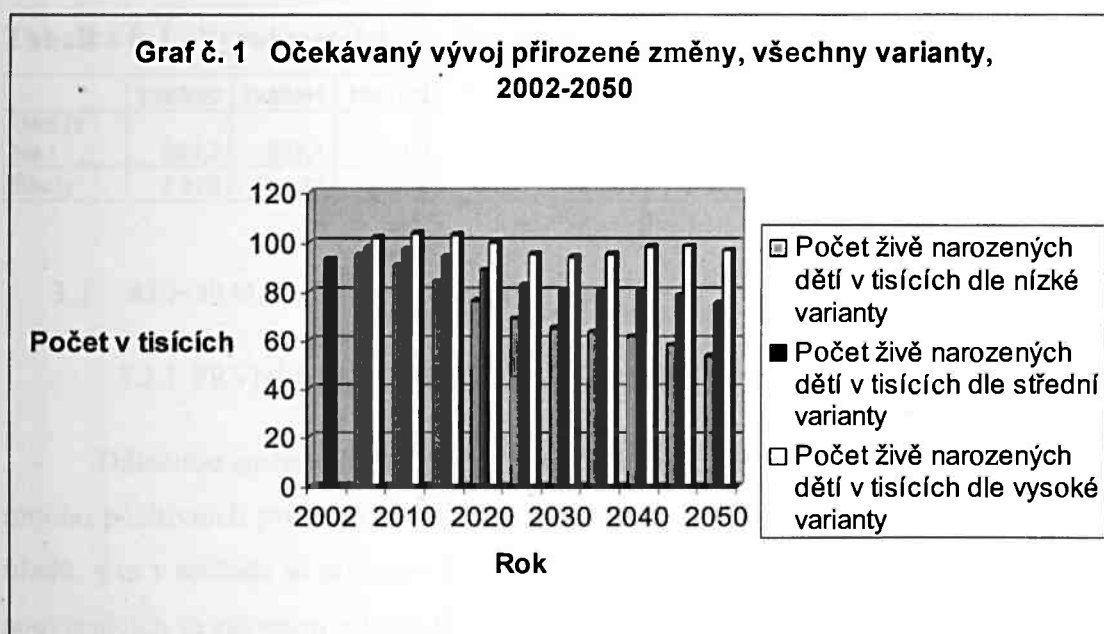
Pojmem rušení mateřské školy je v závěrečné bakalářské práci míněn proces útlumu a následného ukončení provozu mateřské školy probíhající v tom případě, že zřizovatel, tzn. obec, o tomto ukončení činnosti mateřské školy rozhodne a následně požádá o výmaz mateřské školy z rejstříku škol a školských zařízení. V souvislosti s mateřskou školou je v práci pro zjednodušení uváděn termín ředitelka, protože dle dostupných informací žádnou samostatnou mateřskou školu v České republice neřídí ředitel.

2 DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ

V poslední době se začalo hovořit o zastavení poklesu počtu občanů České republiky, dokonce to vypadá, že se situace obrátila a dětí přibývá. Umístit v současné době dítě do mateřské školy je v některých obcích velký problém. Nový školský zákon přinesl výhodu pro rodiče předškolních dětí; vzdělání v posledním ročníku mateřské školy zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí a v přípravné třídě základní školy se poskytuje bezúplatně. Děti před nástupem do základní školy mateřské školy musí přijmout a tyto děti tak mají přednost před ostatními. Problémy s kapacitou v některých mateřských školách mohou být také způsobeny odklady povinné školní docházky, v tomto případě dochází k prodloužení pobytu dítěte v mateřské škole a vzdělání se opět poskytuje bezúplatně.

Tento fakt však zřejmě neznamená, že za pár let by bylo nutné pracně rušené nebo slučované mateřské školy opět zakládat. Jednou z nejvýraznějších změn reprodukčního chování obyvatelstva České republiky po roce 1989 byl hluboký pokles počtu narozených dětí. Ještě v osmdesátých letech patřila Česká republika mezi země s vysokou hladinou plodnosti (úhrnná plodnost 1,9 – 2,0 dítěte na matku). Ve vazbě na časný věk při vstupu do manželství byl pro naši populaci charakteristický rovněž nízký průměrný věk matky při narození prvního dítěte (necelých 22,5 roku). Vývoj plodnosti od devadesátých let lze rozdělit do tří etap. Samotný pokles počtu narozených dětí a úrovně plodnosti v zásadě nastal v první etapě, vymezené roky 1991-1996. Roční počty živě narozených dětí se snížily ze 129,4 tisíce na 90,5 tisíce a průměrný počet dětí připadající na jednu ženu reprodukčního věku klesl z 1,86 na 1,19. Druhé období, 1997-2001, lze charakterizovat stabilizací, resp. mírným prohloubením poklesu. V roce 1999 dosáhla výše plodnosti dokonce nejnižší úroveň v celém období statistického sledování (úhrnná plodnost na úrovni 1,13 dítěte). Ve třetí etapě, počínající rokem 2002 (výrazněji až od roku 2004) se počty živě narozených dětí i úhrnná plodnost již pomalu zvyšují – věku nejvyšší plodnosti dosahují ženy nejsilnějších ročníků ze 70. let, část z nich přestala posouvat založení rodiny do pozdějšího věku. V roce 2004 se narodilo 97,7 tisíce dětí, v roce 2005 dokonce již více než sto tisíc – 102,2 tisíce, což bylo nejvíce od roku 1995 (96,1 tisíce). Úhrnná plodnost dosažená v r. 2005 – 1,28 dítěte – ale byla prakticky shodná s hodnotou za rok 1995.

Podle Českého statistického úřadu, který vypracoval prognózu počtu živě narozených dětí ve třech variantách, v dalších letech se počty nově narozených dětí přiblíží s největší pravděpodobností maximálně k hranici 100 tisíc, a pak začnou naopak opět klesat zhruba k 95 tisícům. Pokud jde o mateřské školy, nemůžeme očekávat, že se začnou zakládat nové, spíše se jich bude muset ještě několik zrušit. Pokud v nějaké oblasti České republiky dojde k většímu nárůstu, půjde o výjimečný jev, se kterým si zřizovatelé škol určitě poradí. Na větší počty dětí nebude mít nejspíše vliv ani migrace. Žádný evropský stát nepřipustí vysokou migraci a zvláště ČR má pro ni určena velice přísná pravidla.



3 OPTIMALIZACE SÍTĚ MATEŘSKÝCH ŠKOL

3.1 VÝVOJ POČTU MATEŘSKÝCH ŠKOL PO ROCE 1989

Po roce 1989 se začaly vést diskuze o poslání mateřských škol a způsobu zkvalitnění péče o předškolní děti. Projevily se snahy o zavedení nových metod v předškolním vzdělávání zaměřené na větší rozvoj dětské osobnosti a širší uspokojování potřeb dítěte. Do předškolního vzdělávání se v některých školách zavádějí mezinárodní vzdělávací programy (např. Waldorfský vzdělávací program a Montessori program). Vznikaly i nové původní české programy (např. Zdravá škola). Podoba

mateřských škol byla do značné míry ovlivněna právě těmito změnami, výsledkem byly rozdíly v úrovni a kvalitě programů realizovaných jednotlivými mateřskými školami. Určitým řešením situace měl být Rámcový program pro školní vzdělávání, jehož budoucí závaznost se předpokládala.

Stále také klesala velikost populace 3–5letých dětí a tento trend se odrazil i v předškolním vzdělávání. S poklesem počtu dětí klesají i počty dětí v mateřských školách, počty tříd a mateřské školy se následně postupně potýkají s finančními problémy, protože jejich provoz se stává pro obce, (které zřizují naprostou většinu mateřských škol), finančně náročnější a v případě malých mateřských škol postupně dochází k jejich slučování, v některých případech i k jejich rušení.

Tabulka č. 1 Vývoj mateřských škol a dětí v letech 1989/1990 – 1999/2000

	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00
Děti (v tis.)	395,2	352,1	323,3	326	331,5	338	333	317,2	307,5	302,9	290,2
Školy	7 328	7 335	6 972	6 827	6 601	6 526	6 475	6 343	6 152	6 028	5 901

3.2 REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY

3.2.1 PRVNÍ ETAPA REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Důležitou změnou byla reforma veřejné správy, která přinesla do oblasti školství mnoho pozitivních prvků. V první etapě reformy došlo v roce 2001 k rušení školských úřadů, a to v souladu se zákonem č. 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích a zákonem o okresních úřadech, který novelizoval zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. Součástí reformy veřejné správy v oblasti školství bylo přenesení kompetencí z orgánů státní správy na kraje a z kompetencí ústředních orgánů na orgány územní. Transformací na organizační složky obcí či právní subjekty zanikly rozpočtové organizace. V tomto období ještě téměř všechny menší základní školy a hlavně mateřské školy zůstaly organizační složkou obcí.

3.2.2 DRUHÁ ETAPA REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Druhá etapa reformy veřejné správy ve školství byla realizována třemi novelami zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, a to především zákonem č. 284/2002 Sb., změna zákona o státní správě ve školství a dalších zákonů. Tato novela přenesla působnosti okresních úřadů na obce s rozšířenou působností a na krajské úřady, stanovila pro školy povinnou právní formu, přenesla jmenování a odvolávání ředitelů škol zřízených obcí z krajských úřadů na obce, přičemž podmínkou platnosti byl souhlas krajského úřadu. V roce 2002 byly územně samosprávné celky postaveny před rozhodnutí zřídit k 1. lednu 2003 samostatné právní subjekty ze všech škol a školských zařízení, které doposud byly organizačními složkami obcí.

V této souvislosti bylo zřejmé, že financování samostatných malých základních a mateřských škol jako právních subjektů bude velice nákladné. Zvýšily by se např. mzdové náklady na pracovníky, kteří by pro tyto školy zajišťovali zpracování mzdové a účetní agendy.

Nejen s ohledem na výše uvedené, obce jako zřizovatelé škol a školských zařízení došly k názoru, že je finančně, materiálně i z pohledu řízení škol výhodnější zřídit jeden právní subjekt z několika součástí, tj. převážně ze základní školy, mateřské školy a školní jídelny nebo přistoupily k rušení některých základních a mateřských škol. Některé obce tím vyřešily i snižující se počet žáků.

Ne každé zastupitelstvo řádně zvážilo podmínky svých škol. Některé obce se rozhodovaly po diskuzi se školami, jiné bez komunikace s řediteli škol. Tam, kde se radní rozhodli sloučit do jednoho právní subjektu hned více škol, přišlo několik ředitelů o právo i povinnost rozhodovat o své škole samostatně. Sloučení základní a mateřské školy má výhody především pro zřizovatele, méně výhod pak pro budoucí management školy. Podle toho také vypadala situace v různých obcích. Všechno proběhlo v klidu tam, kde se lidé dokázali domluvit; kde školy usoudily, že pod jednou střechou jim bude lépe, nebo tam, kde školy měly navazující vzdělávací program. Rušení základních a mateřských škol však provázely velké emoce.

Tabulka č. 2 Vývoj mateřských škol a počtu dětí v letech 2000/2001 - 2005/2006

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Děti (v tis.)	279,8	276,4	278,9	280,5	280,5	278,5
Školy	5776	5642	5558	4840	4776	4710

3.3 POKUS O STANOVENÍ OPTIMÁLNÍHO POSTUPU PŘI RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

Optimální postup při rušení mateřské školy měl být vytvořen na základě vyhodnocení dotazníků, kterými jsem zamýšlela oslovit ředitelky zrušených mateřských škol, resp. dostatečně velký vzorek ředitelek zrušených škol. Při provádění předběžného průzkumu jsem však zjistila, že je velmi těžké zjistit současné působení bývalých ředitelek mateřských škol. Po rozhovoru se dvěma „nejdostupnějšími“ ředitelkami mateřských škol jsem také došla k poznatku, že pro mě jako zástupce zřizovatele, v době rušení mateřských škol „člověka na druhé straně barikády“, je velice obtížné překonat předsudky a zábrany ze strany bývalých ředitelek mateřských škol. Znamenalo by to – po skutečně detektivním pátrání – navštívit téměř každou bývalou ředitelku osobně, a to vzhledem k dostatečnému počtu respondentů v reprezentativním vzorku nebylo schůdné.

Výsledky dotazníku jsem proto použila jako doplňující. Původní hypotézy nelze na tak malém množství vyhodnocených údajů ani potvrdit ani vyvrátit. Dalším stavebním prvkem ke stanovení optimálního postupu při rušení mateřské školy byl konkrétní způsob použitý v České Lípě. Navržený optimální postup při rušení mateřské školy vychází tedy z poznatků oslovených ředitelek zrušených mateřských škol a ze zcela konkrétního postupu uplatněného v konkrétním městě.

3.3.1 OPTIMALIZAČNÍ KROKY REALIZOVANÉ V ČESKÉ LÍPĚ

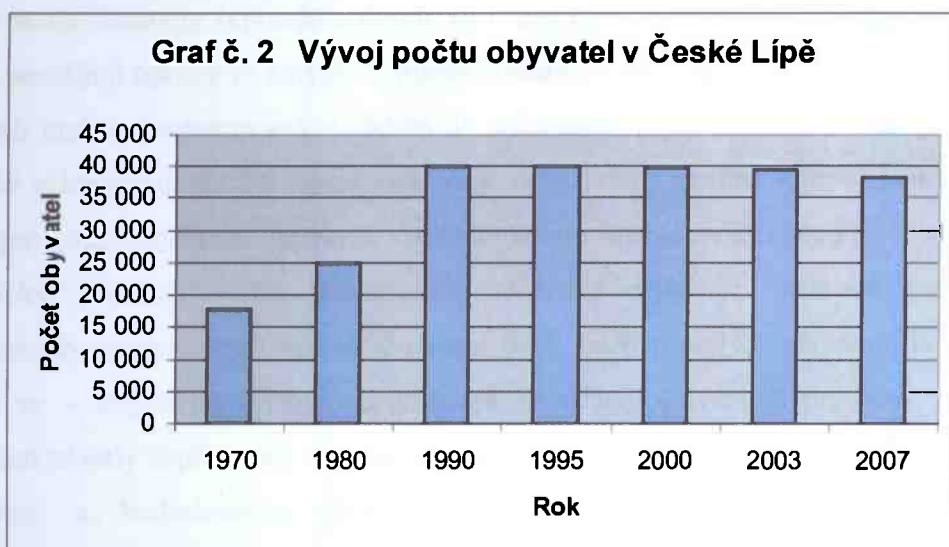
K objasnění zvoleného přístupu k realizaci optimalizačních opatření v síti mateřských a základních škol v České Lípě je třeba si uvědomit určitá specifika hospodářských a společenských vlivů na vývoj demografické křivky a naplněnosti kapacity základních a mateřských škol v České Lípě.

Výrazný nárůst počtu obyvatel České Lípy počínající ve druhé polovině sedmdesátých let minulého století a pokračující až do let devadesátých byl zhruba od roku 1997 vystřídán stagnací a následně i úbytkem obyvatelstva. Strmý vzestup a následné zpomalení demografické křivky přesně odráží překotný rozvoj průmyslu v období 70. a 80. let (především uranový průmysl v oblasti Stráž pod Ralskem, Hamr na Jezeře, ale též strojírenství – Narex, ŽOS, Vagonka aj.) a jeho následný útlum od poloviny 90. let související se změnou politického režimu, společenského klimatu a následně i hospodářské politiky státu.

V roce 1970 byla Česká Lípa menším okresním městem s cca 17 tisíci obyvateli, s plně dostačujícími pěti základními a devíti mateřskými školami; v následujících letech dochází k rozšiřování bytového fondu města formou sídlištní zástavby. Součástí dokončených sídlišť Slovanka (1971) a Holý vrch (1975) jsou ovšem objekty občanské vybavenosti, tedy mimo jiné i jesle, základní a mateřská škola. Do roku 1980, kdy měla Česká Lípa již 25 tis. obyvatel, se město opět rozrostlo jak do okrajových částí (sídliště Sever, Střelnice), tak i uvnitř původní zástavby na plochách získaných likvidací starších objektů (Střed I. a II.); v městské části Svárov vyrostly areály řadových rodinných domků. Kapacita stávajících školských zařízení byla plně využívána. Přibyla základní a mateřská škola na sídlišti Sever a další mateřská škola v oblasti Svárova, kde došlo rovněž k rekonstrukci budovy základní školy. V průběhu 80. let pokračoval příliv obyvatel, zejména mladých rodin, řešících bytovou otázku nástupem do zaměstnání v některé z preferovaných průmyslových odvětví, což znamenalo prakticky okamžité přidělení bytu. Tento fakt zákonitě znamenal vzestup počtu narozených dětí. Koncepce výstavby sídliště Špičák, převážně určeného pro zaměstnance uranového průmyslu, zahrnovala rovněž budování největší základní školy v regionu – monumentálního a na svou dobu nadstandardně vybaveného pavilónového komplexu situovaného do rozlehlého areálu, dokončeného v roce 1988. V rámci sídliště vyrostly čtvery jesle a pět mateřských škol. V roce 1989 dosahoval počet obyvatel České Lípy 40 tisíc (tento stav se udržel do cca do roku 1996), budování dalšího sídliště (Lada) šlo úspěšně ke konci včetně výstavby další školy a školky (otevřeny v roce 1990 a 1992). Ve městě tak bylo počátkem 90. let 21 mateřských škol s celkovou kapacitou 1609 míst, 12 základních (z toho 4 neúplné) a 2 zvláštní školy.

V průběhu 90. let došlo v České Lípě v souvislosti s hospodářskými i společenskými změnami ke stagnaci a posléze i poklesu počtu obyvatel. Zvláště markantně však poklesla křivka porodnosti a počet dětí předškolního a mladšího školního věku; tento trend s malými výkyvy pokračuje až do současnosti. V důsledku útlumu těžby a zpracování uranu, snižování produkce v dalších průmyslových závodech ve městě a nejbližším okolí a redukce potřeby pracovních sil (s ohledem na zavádění nových technologií) došlo přirozenou cestou k omezování počtu zaměstnanců a ke snížení možnosti získání pracovních příležitostí. Státní a podniková bytová výstavba de facto nepokračovala; následovalo stěhování části obyvatel do oblastí nabízejících vyšší možnost získání zaměstnání a v důsledku zvýšené rozvodovosti (často zaviněné snížením ekonomického standardu mladých rodin) i stěhování rodičů samoživitelů,

převážně matek, z různých důvodů mimo region. Mnoho mladých lidí – a zejména žen narozených v populačně silných 70. letech – preferovalo náhle se rozšířivší možnosti vzdělávání, cestování či podnikání; založení rodiny přestalo být jednoznačnou prioritou a tím i mateřství bývá odkládáno. Česká Lípa má v současné době (v r. 2007) necelých 38 200 obyvatel, postupné snižování počtu narozených dětí od téměř 700 v roce 1988 po 370 v roce 1998 se po roce 2000 relativně zastavilo a roční natalita osciluje od tohoto roku kolem 400 novorozenců.



Nárůst počtu dětí předškolního a mladšího školního věku v období 1980 až 1990 dokonce předběhl infrastrukturu natolik, že bylo nutno přikročit k vyučování na směny a „vyvážení“ celých tříd 1. stupně ZŠ do objektů škol v okolních obcích. Z těchto důvodů byly v oblasti Špičáku ještě počátkem 90. let nově zřízeny tři neúplné základní školy (1. stupeň) a speciální škola na sídlišti Sever, umístěné v urychleně rekonstruovaných objektech zrušených jeslí. Jakmile však nastal pokles naplněnosti kapacity školských zařízení, bylo zřejmé, že bude nutno přikročit k úpravám v českolipské síti škol. Úbytek dětí se nejprve projevil v oblasti škol mateřských a na 1. stupni ZŠ od roku 1996, kdy město coby zřizovatel vyřadilo ze sítě mateřskou školu v ulici Karla Poláčka v městské části Svárov. Uvolněný objekt město pronajalo včetně vybavení a zahrady za účelem provozování soukromé mateřské školy, která zde působí dosud.

V roce 1998 byla vypracována rozsáhlá studie podrobně mapující výše uvedená demografická fakta a extrapolující jejich další možný vývoj vzhledem k naplnění, v té době již zjevně naddimenzované kapacity základních a mateřských škol v jednotlivých

městských částech. Studie se rovněž zabývala možnými postupy redukce školské sítě a na základě prognostického výhledu do roku 2005 nastínila vhodnější úpravu spádových obvodů jednotlivých ZŠ. Tato studie a návrh systematického řešení, vedoucího k pozvolné optimalizaci sítě škol v České Lípě, byl zastupitelstvu města předložen ke schválení a schválen koncem roku 1998 jím i okresním školským úřadem.

Městu České Lípě, jakožto zřizovateli sítě základních a mateřských škol, přinášela realizace postupné optimalizace řadu pozitiv i negativ. Je třeba si uvědomit, že část českolipských základních a mateřských škol byla od svého vzniku situována do objektů starší zástavby (zpravidla domů vilového typu), jejichž vnitřní dispozice jen obtížně umožňují úpravy ve smyslu naplnění současných norem a požadavků. Další část školských budov, projektovaná v období do roku 1989 a postavená v rámci výstavby občanské vybavenosti sídlišť svými parametry, odráží dobu vzniku: objekty jsou světlé, avšak pro nedostatečnou tepelnou izolaci velmi špatně vyhřívateľné a celkově energeticky náročné, jejich konstrukce zpravidla vylučuje instalaci možných alternativních energetických zdrojů a zřízení např. bezbariérových přístupů. U těchto objektů se – stejně jako v bytové zástavbě – začínají od druhé poloviny 90. let projevovat závady zapříčiněné nekvalitní prací při zpracování projektů (statika apod.), lajdáctvím a nedodržením technologických postupů při samotné výstavbě a pravděpodobně i použitím méně kvalitních stavebních materiálů. Za této situace bylo nutno vzít v potaz i ekonomické aspekty úprav školské sítě, zároveň však mít na zřeteli zachování požadavků na kvalitu výchovně-vzdělávacího procesu a distanční vzdálenost školy v jednotlivých městských částech a zabránění negativnímu ovlivnění psychiky dětí a žáků způsobenému změnou školního prostředí či třídního kolektivu. Rovněž bylo třeba pomoci pracovníkům z vyřazovaných školských subjektů při nalézání nového zaměstnání.

Jako první byla k vyřazení ze sítě vytipována mateřská škola a neúplná základní škola (1. stupeň) v ulici Červeného kříže na sídlišti Špičák. V této městské části bylo v roce 1999 snadné umístit děti z vyřazených subjektů do dalších mateřských a základních škol bez výrazné změny distanční vzdálenosti, školy i mateřské školy disponovaly takřka totožným prostředím a vybavením. Plánované uzavření školy a mateřské školy však způsobilo vzednutí vlny odporu především v řadách rodičů dotčených dětí, dále mezi pedagogy a jinými pracovníky škol. V kauze se angažoval místní tisk, hlasy pozvedaly některé – zejména levicově orientované – politické subjekty. Převedení dětí do ostatních základních a mateřských škol v lokalitě bylo

ve spolupráci s řediteli těchto škol propracováno do detailu, od přechodu celých třídních kolektivů včetně pedagogických pracovníků, až po individuální řešení převedení jednotlivých dětí a žáků podle přání rodičů. Přesto však při jednání zástupců města a školského úřadu s rodiči a zaměstnanci rušených škol v březnu 1999 došlo ze strany rodičů na ostrá slova a nebylo daleko k fyzické inzultaci. Počáteční hysterie podněcovaná několika jedinci však časem utichla a oba školské subjekty – mateřská i základní škola - byly k 31. 8. 1999 vyřazeny ze sítě škol. První krok byl učiněn, uvolněné objekty město po počátečních problémech s jejich pronájmem podnikatelským subjektům neschopným dodržet podmínky nájemních smluv v oblasti platební kázně ani účelu pronájmu pronajalo v souladu se svými záměry: v budově bývalé ZŠ je zdravotnické a rehabilitační zařízení, objekt někdejší mateřské školy je využit jako pobočka městské knihovny.

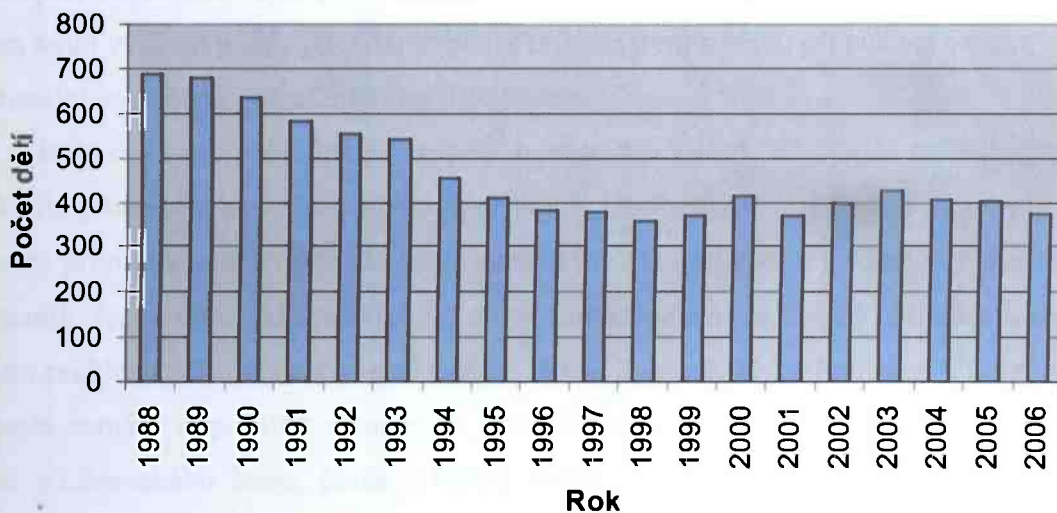
Klesající využití megalomanské kapacity Základní školy 28. října v městské části Špičák vedlo od roku 2001 k uzavření dalších neúplných základních škol s pouze 1. stupněm ve městě a k úpravám školské sítě z hlediska jak naplnění kapacity, tak i rozšíření či redukce některých školských subjektů. Jako příklad lze uvést neúplnou Základní školu v Pátově ulici v centru města (pouze 2. stupeň), která byla v roce 2004 transformována v úplnou základní školu – škole byl vypracován a schválen školský spádový obvod, proběhl zápis do 1. ročníku. Tento krok se setkal s pozitivní reakcí veřejnosti, neboť se jedná o středně velkou školní budovu s dlouholetou školní tradicí. Budova je umístěna v parkově upravené klidné části staré zástavby, nepříliš vzdálená od městského centra, je přímo spojena s tělocvičnou, školní družinou a jídelnou. Postupně přibývajících třídy 1. stupně byly opatřeny zcela novým vybavením, Přes stáří objektu je to typ školy, kterou rodiče v současné době výrazně upřednostňují na rozdíl od velkých a takzvaně „moderních“, leč zpravidla poněkud anonymních škol sídlištních. Ke změnám došlo i v oblasti zvláštního školství, kde po zrušení neúplné základní školy v Moskevské ulici byla do uvolněných budov z nepříliš vyhovujících prostor přeložena zvláštní škola, čímž se výrazně zlepšily podmínky pro vzdělávání dětí s diagnostikovanými těžšími poruchami učení a chování a smyslovými či vývojovými vadami.

Optimalizace sítě mateřských škol v uvedeném období probíhala v poněkud volnějším tempu.

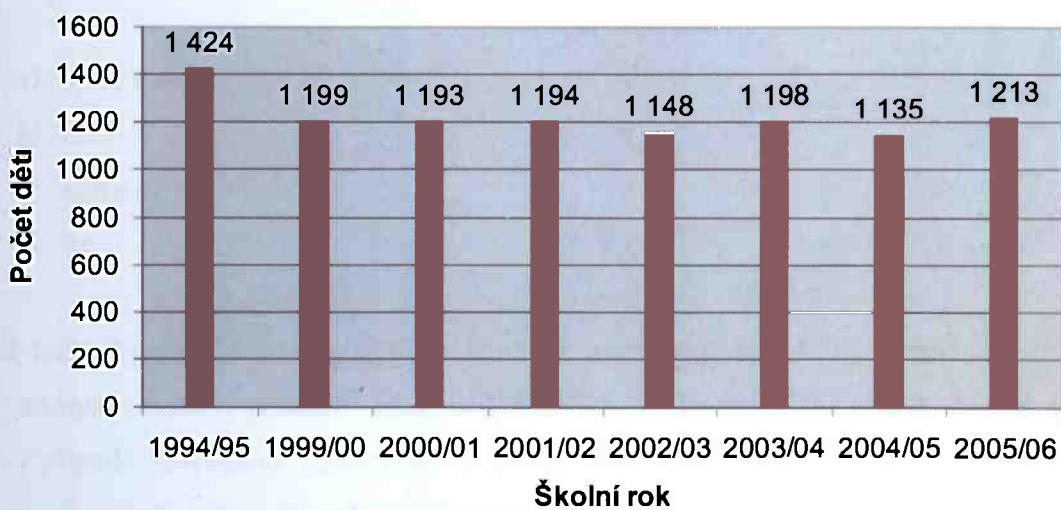
V roce 2000 byla z důvodu nenaplněné kapacity uzavřena mateřská škola v městské části Dubice (v objektu zřízena chráněná dílna); další plánovaný postup byl

pozastaven očekáváním dlouho připravovaného nového školského zákona a dalších legislativních předpisů. Jakmile bylo zřejmé, jaký bude další trend v organizaci školských sítí, zahájilo město přípravné aktivity směřující k dalším optimalizačním krokům ve smyslu slučování některých mateřských škol, případně jejich integraci do společného školského subjektu se základní školou. Bylo zpracováno několik variant, jejichž předložení zastupitelstvu města a následnému schválení jedné z nich předcházelo množství jednání s ředitelkami mateřských škol, vysvětlování plánovaných kroků občanské veřejnosti, řešení personálních, majetkových, legislativních i metodických problémů. Uvedenými postupy byla síť mateřských škol v České Lípě od 1. 1. 2003 zredukována z 19 na 12 (2 mateřské školy byly integrovány k základním školám, 8 jich zůstalo samostatných, z dalších se stala odloučená pracoviště kmenových mateřských škol). Přes počáteční všeobecnou skepsi ve vztahu k takto upravené síti mateřských škol se v již v průběhu roku 2003 nastavený systém projevil jako životaschopný a funkční. V následujícím roce proto byla realizována další fáze optimalizace ve smyslu vyřazení 2 menších mateřských škol (Na Blatech, Chelčického ul.). Jednalo se o mateřské školy s malou kapacitou, umístěné ve vilách, které v nejbližší době vyžadovaly výrazné stavební úpravy (vlhnocí omítky, topné systémy, fasády), v jejich blízkosti se nacházely jiné mateřské školy, takže byl zachován požadavek dostupnosti. Dalším a zatím posledním reorganizačním zásahem bylo sloučení 4 školek situovaných v oblasti sídliště Špičák v jednu centrálně metodicky a ekonomicky řízenou mateřskou školu se čtyřmi odloučenými pracovišti, ke kterému došlo od poloviny roku 2004. V současné době tedy město disponuje 7 kmenovými mateřskými školami s 13 detašovanými pracovišti, 2 samostatnými mateřskými školami a dalšími dvěma, které fungují jako odloučená pracoviště základních škol. Stanovená kapacita těchto zařízení je celkem 1423 míst, běžná naplněnost se pohybuje mezi 1100 až 1200 dětmi. Skutečná kapacita zařízení je však o něco nižší, neboť nevyužívané prostory v objektech mateřských škol byly v průběhu posledních let přebudovány v tělocvičny, učebny jazyků či práce s počítači a podobně; některé mateřské školy nevyužívané části objektů pronajaly v rámci zřizovatelem schválené doplňkové činnosti.

Graf č. 3 Vývoj počtu narozených dětí s trvalým bydlištěm v České Lípě



Graf č. 4 Vývoj počtu dětí v českolipských mateřských školách



3.3.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ, OSOBNÍ PRŮZKUM

Původním plánem bylo provést výzkum – dotazníkové šetření – a to mezi bývalými ředitelkami nyní již zrušených mateřských škol. Vzhledem k jeho náročnosti jsem tento výzkum pojala jako doplňující. Přihlédla jsem k němu při pokusu o stanovení optimálního postupu při rušení mateřské školy.

Bylo osloveno pět ředitel zrušených mateřských škol. Tři bývalé ředitelky jsem oslovila přímo a otázky v dotazníku jsme pojaly jako rozhovor, další dvě se ozvaly na osobní přímluvu současných ředitel mateřských škol telefonicky. Oběma byl zaslán dotazník, jedna odpovědi nadiktovala do telefonu. Jednání se čtyřmi ředitelkami byla velmi problematická, zpočátku nechtěla vyplňovat dotazník žádná ředitelka. Všem jsem musela zaručit, resp. slíbit anonymitu. Obecně tedy lze konstatovat, že dvě ředitelky jsou z Libereckého kraje, jedna z Pardubického kraje, jedna z Karlovarského kraje a jedna z kraje Vysočina.

3.3.2.1 OTÁZKY DOTAZNÍKU A ODPOVĚDI

Otázka č. 1

Skutečnost, že Vámi řízená mateřská škola bude zrušena, jste se dozvěděla s dostatečným časovým předstihem:

	<i>Počet odpovědí</i>
<i>a) spíše ano</i>	<i>1</i>
<i>b) ano</i>	<i>1</i>
<i>c) spíše ne</i>	<i>1</i>
<i>d) ne</i>	<i>2</i>

Dvě ředitelky mateřské školy byly se záměrem rušení mateřské školy seznámeny včas, tři hodnotí časový předstih jako nedostatečný. Z doplňujících otázek vyplynulo, že v případě dřívějšího oznámení by počty dětí v mateřských školách byly nižší a rovněž umístění zaměstnanců na jiná pracoviště mohlo probíhat plynuleji.

Otázka č. 2

Byl s Vámi záměr zrušit mateřskou školu dostatečně projednáván?

	Počet odpovědí
a) <i>spíše ano</i>	1
b) <i>ano</i>	1
c) <i>spíše ne</i>	3
d) <i>ne</i>	0

Jedna ředitelka uvedla, že se zrušením mateřské školy počítala vzhledem k nízkému počtu dětí v obci, takže ji rozhodnutí nepřekvapilo a projednávání proběhlo velice rychle, jedna ředitelka považovala projednávání za dostatečné, tři ředitelky byly postaveny téměř před hotovou věc.

Otázka č. 3

V době rušení mateřské školy byla mateřská škola:

	Počet odpovědí
a) <i>organizační složkou</i>	2
b) <i>příspěvkovou organizací</i>	3

Dvě mateřské školy byly v době svého rušení organizačními složkami, tři příspěvkovými organizacemi. Otázka byla zařazena z důvodu možnosti porovnat rozdíly při rušení organizační složky a příspěvkové organizace.

Otázka č. 4

Načasování rušení Vámi řízené mateřské školy hodnotíte jako:

	Počet odpovědí
a) <i>spíše optimální</i>	1
b) <i>optimální</i>	0
c) <i>spíše špatné</i>	2
d) <i>špatné</i>	2

Tři mateřské školy byly zrušeny po získání právní subjektivity, ředitelky těchto mateřských škol vnímaly rušení mateřské školy jako „zřizovatel si jen ulehčil práci“. Jedna ředitelka ohodnotila zrušení mateřské školy v době, kdy mateřská škola byla

organizační složkou města jako „nedání šance dokázat, že školka má ve městě svoje místo“. Jako spíše optimální hodnotí načasování rušení ředitelka mateřské školy, která se potýkala s nedostatkem dětí.

Otázka č. 5

Nedílnou součástí práce ředitele mateřské školy je spolupráce se zřizovatelem. Jak hodnotíte tuto spolupráci v období rušení mateřské školy?

	<i>Počet odpovědí</i>
<i>a) spíše pozitivně (uved'te v čem)</i>	<i>1</i>
<i>b) pozitivně (uved'te v čem)</i>	<i>1</i>
<i>c) spíše negativně (uved'te v čem)</i>	<i>2</i>
<i>d) negativně (uved'te v čem)</i>	<i>1</i>

Jedna ředitelka mateřské školy uvedla spíše pozitivní spolupráci, a to z důvodu zajištění pracovního místa pro učitelku mateřské školy (ředitelka sama odcházela do předčasného starobního důchodu), jedna ředitelka hodnotila spolupráci jako pozitivní, protože v době rušení byla mateřská škola organizační složkou a zřizovatel v podstatě učinil všechny podstatné kroky sám. Tři ředitelky hodnotí spolupráci jako spíše negativní, resp. negativní. Důvodem bylo ponechání převážné většiny potřebných úkonů na ředitelce mateřské školy. Jedna ředitelka zároveň uvedla: „Jediné s čím mi zřizovatel pomohl bylo vystoupení starosty na schůzce rodičů, která byla svolána.“

Otázka č. 6

Uved'te, jakým způsobem byli k provedení rušení mateřské školy motivováni zaměstnanci:

	<i>Počet odpovědí</i>
<i>a) finančně</i>	<i>2</i>
<i>b) zajištěním zaměstnání v jiné mateřské škole</i>	<i>2</i>
<i>c) jiným způsobem</i>	<i>1</i>

Dvě ředitelky uvedly finanční motivaci zaměstnanců (v obou případech zajistil finanční prostředky na vyplacení mimořádných odměn zřizovatel), u dvou mateřských škol se nakonec podařilo vyřešit personální situaci ke spokojenosti zaměstnanců, v jednom případě ředitelka mateřské školy uvedla jiný způsob, kterým myslela žádnou motivaci –

„Dodnes na to období nerady vzpomínáme. Chodily jsme do práce, která neměla smysl a v té řadě byrokratických úkonů se nám žádný smysl nepodařilo najít. Chtěly jsme to mít co nejrychleji za sebou.“

Otázka č. 7

Dostala jste šanci obhájit existenci mateřské školy?

	Počet odpovědí
a) <i>spíše ano</i>	1
b) <i>ano</i>	0
c) <i>spíše ne</i>	3
d) <i>ne</i>	1

Čtyři ředitelky dostaly příležitost vystoupit na jednání zastupitelstva obce, přičemž jedna tuto příležitost vnímala jako dostatečnou, tři jako spíše nedostatečnou. Jedna ředitelka mateřské školy o možnosti obhajoby existence mateřské školy vzhledem k počtu dětí nejednala.

Otázka č. 8

Uveďte, co pro Vás bylo při rušení mateřské školy nejtěžší, co Vám nejvíce ztěžovalo práci.

	Počet odpovědí
a) <i>nedostatek informací</i>	1
b) <i>špatná spolupráce s rodiči</i>	1
c) <i>jednání se zaměstnanci</i>	2
d) <i>jiné, uveďte</i>	1

Jedna ředitelka uvedla jako největší překážku nedostatek informací, jedna špatnou spolupráci s rodiči (boj za zachování mateřské školy), dvě jednání se zaměstnanci (někteří zaměstnanci podali výpověď před ukončením činnosti mateřské školy a ta se tak dostala do komplikované situace). Jedna ředitelka uvedla jako jinou komplikaci medializaci celé věci (původně byla za zveřejnění a zájem médií vděčná, ale později, když se již nedalo nic dělat, jí neustálý zájem novinářů komplikoval práci).

Otázka č. 9

Při rušení mateřské školy musí ředitelka mateřské školy zvládnout velké množství povinností. Uveďte, kterou oblast činností považujete v době rušení mateřské školy za nejdůležitější:

	Počet odpovědí
a) personální	2
b) ekonomickou	3
c) pedagogickou	0
d) jinou (uveďte jakou)	0

Dvě ředitelky uvedly jako nejdůležitější činnost v době rušení mateřské školy personální práci. Pokud po překonání počátečního šoku a odmítavé reakce ředitelka dokázala pracovníky motivovat ke spolupráci, usnadnila tak práci především sobě.

Tři ředitelky uvedly jako nejdůležitější ekonomickou oblast, čímž bylo míněno „aby účetnictví, archivace a ostatní papíry byly v pořádku“.

Otázka č. 10

Byl by pro Vás pomoci „návod“ ke zrušení mateřské školy?

	Počet odpovědí
a) spíše ano	2
b) ano	1
c) spíše ne	1
d) ne	1

Třem ředitelkám by „návod“ ke zrušení mateřské školy pomohl, resp. spíše pomohl, mateřské školy byly v době rušení příspěvkovými organizacemi, jedné ředitelce ne, resp. spíše ne. Tyto mateřské školy byly v době rušení organizačními složkami a zřizovatelé provedli rušení bez většího zatížení ředitelky mateřské školy.

Otázka č. 11

Pokud byste měla s odstupem zhodnotit zrušení mateřské školy, považujete jej za:

	Počet odpovědí
a) zbytečné (uveďte proč)	4
b) nezbytné (uveďte proč)	1

Jako zbytečné označily zrušení mateřské školy čtyři ředitelky. Důvody, pro které považují zrušení mateřské školy za zbytečné jsou:

- zřizovateli šlo jenom o budovu, která byla za výhodnou cenu prodána místnímu podnikateli,
- situace šla řešit sloučením více mateřských škol dohromady (tato odpověď uvedena 2x),
- kdyby se chvíli počkalo, bylo by dětí zase dost (v současné době přestávají místa v mateřských školách stačit),
- naše školka nebyla ve městě nejhorší ani nejméně naplněná a stejně byla zrušena,
- byly nám vyčítány velké provozní náklady, nejvíc ale stálo neekonomické vytápění. To šlo ale řešit jinak než zrušením školky.

Jedna ředitelka uvedla rušení mateřské školy jako nezbytné, a to z důvodu minimálního počtu dětí v obci bez výhledu na zlepšení.

3.3.2.2 ZHODNOCENÍ PROVEDENÉHO VÝZKUMU

Získat ředitelky pro vyplnění dotazníku nebylo vůbec jednoduché. Přesto, že se oslovené ředitelky se zrušením mateřské školy vyrovnaly, dodnes většinou období rušení mateřské školy považují za velmi nepříjemné.

Z odpovědí na položené otázky lze usuzovat, že téměř bez problémů proběhlo rušení mateřské školy v obci, která se dlouhodobě potýkala s malým počtem dětí. Důležitým faktem bylo i to, že v době rušení byla mateřská škola organizační složkou a zřizovatel k bezproblémovému ukončení činnosti mateřské školy výrazně pomohl.

Naopak, rušení mateřských škol jako příspěvkových organizací je pro ředitelky velmi náročné a vzhledem k jejich pozici statutárního zástupce je míra pomoci zřizovatele výrazně menší.

3.3.3 POSTUP PŘI RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY Z HLEDISKA ZŘIZOVATELE

- Zpracování podrobného dlouhodobého výhledu.
Podrobný dlouhodobý výhled by měl obsahovat počty narozených dětí s trvalým bydlištěm v obci do současné doby a co nejpřesnější odhad do příštích alespoň 5 let (raději 10 let), počty žen v plodném věku, zohlednění pracovních příležitostí (zánik výrobních podniků nebo naopak vznik nových), odhad vývoje rodinné politiky ve státě (velmi těžký odhad).
- Projednat **záměr** rušení mateřské školy s ředitelkou, případně se zaměstnanci, a to s dostatečným předstihem. Tento bod považuji za jeden z nejdůležitějších, protože v této chvíli je ještě čas o změně diskutovat a navrhnout jiná řešení.
- Ve spolupráci s ředitelkou mateřské školy vypracovat návrh na řešení umístění dětí, útlumový chod mateřské školy a otázku dalšího pracovního uplatnění zaměstnanců.
- Předložení **záměru** (pouze záměru, nikoliv návrhu na zrušení mateřské školy) zastupitelstvu obce. Záměr by měl obsahovat veškeré dosud provedené kroky včetně zpracovaného podrobného dlouhodobého výhledu. Pokud následně k rozhodnutí zrušit mateřskou školu dojde, zastupitelstvo obce musí toto zrušení schválit.
- Seznámení rodičů se záměrem zrušit mateřskou školu. Rovněž velmi důležité, v tuto chvíli je nutné hodně vysvětlovat, nabízet řešení. Optimální by bylo zařazení tohoto bodu před bod č. 4, ale podle zákona č. 128/2000 Sb, o obcích, musí být vůle obce vždy podložena usnesením zastupitelstva.
- Určení nejvhodnějšího termínu pro zrušení mateřské školy.
- Žádost o výmaz z rejstříku škol a školských zařízení, a to do 30. 9. roku předcházejícímu roku rušení mateřské školy, návrh se podává příslušnému krajskému úřadu.
- Návrh na řešení situace zaměstnanců, využití budovy, analýza rizik.
- V maximální míře zajistit pomoc ředitelce mateřské školy.
- Návrh na řešení pracovního umístění zaměstnanců.
- Postupný útlum činnosti mateřské školy – nepřijímání dalších dětí.
- Zajištění dostatečných finančních prostředků na platy (odstupné a odměny pro ředitelku a zaměstnance za mimořádné úkoly).

- Podání žádosti na příslušný soud o výmaz organizace z Obchodního rejstříku.

Tento postup může být využit v případě, že zrušení mateřské školy je jediným možným řešením. V případě, že rozbor situace nevykazuje jednoznačně nutnost mateřskou školu zrušit, nabízí se možnost např. sloučení několika mateřských škol nebo sloučení dvou mateřských škol do jedné budovy, je-li to kapacitně možné.

4 MANAGEMENT V PROCESU RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

4.1 MANAGEMENT RIZIKA

„Náplní této aktivity je vyhledávání faktorů rizika jakožto veličin, jejich možný budoucí vývoj by mohl ovlivnit, a to nejen negativně, ale případně též pozitivně, hospodářské výsledky podnikatelské činnosti firmy.“¹

Rušení mateřské školy je proces velmi citlivý, náročný, riskantní, a to i přesto, že je dopředu znám výsledek – mateřská škola k určitému datu skončí svoji činnost. Velkou komplikací pro zřizovatele i pro ředitelku může být boj rodičů za zachování mateřské školy, neochota ke spolupráci ze strany zaměstnanců, zájem médií, příliš krátká lhůta na samotný proces rušení atd.

Součástí většiny manažerských aktivit je riziko správného rozhodnutí. Na úsudku ředitelky mateřské školy je, kdy a jak tvrdě ještě existenci mateřské školy bránit a kdy akceptovat věcně podložené argumenty ke zrušení mateřské školy. Zcela reálné je, že příliš dlouhým „bojem“ za existenci mateřské školy ztratí šanci na dobrou spolupráci se zřizovatelem, rodiči i zaměstnanci, a v neposlední řadě také čas, potřebný k přípravě (naplánování) procesu samotného rušení mateřské školy. Po rozhodnutí o zrušení mateřské školy je nejlepší volbou zachovat se jako profesionál – a tedy manažer – a snažit se snížit nepříznivé důsledky rizika vyplývajícího z celého procesu rušení mateřské školy.

¹ VEBER, J., a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 498. ISBN 80-7261-029-5

4.2 ŘÍZENÍ ZMĚNY

Okamžik samotného rušení školy je možno z pohledu managementu posuzovat z hlediska řízení změny, ale přesněji spíše tato oblast spadá do krizového managementu. U změny je předpoklad výrazného zlepšení situace, i když nejistý, týká se např. sloučení škol, rušení mateřské školy sebou nenesou pro zaměstnance téměř žádná pozitiva. Ztráta pracovního místa, pozice, leckdy i nucený odchod do předčasného důchodu, registrace u úřadu práce. Přesto při průběhu rušení MŠ je možné využít poznatků z obou oblastí.

V společensko-ekonomické realitě nelze hovořit o stabilitě, typická je proměnlivost, která může mít charakter růstu, ale i degenerace. Změny jsou nevyhnutelným projevem reality, avšak nutnost vyrovnat se s rychlou změnou s sebou může nést zvýšený stres, který dále ztěžuje celkovou situaci. V současné době je tedy nutné změnu považovat za normu, za obvyklou záležitost či za pravidlo, naopak stálost či stabilita představuje výjimku. S řízením změny je úzce spjata kultura organizace, tedy způsob práce či soubor standardů, hodnot, postojů a názorů, které jsou sdíleny pracovníky dané organizace. Zatímco organizační strukturu je možné graficky či jinak snadno zachytit, kultura organizace je skrytá – může, ale nemusí odrážet organizační strukturu. V rámci plánování změny v organizaci by měly proběhnout analýza stávající situace a úvaha nad důvody změn, analýza uživatelských potřeb a jejich možných změn, úvaha o cílech a smyslu konkrétní školy, úvaha o alternativách. Při zavádění změny je nejprve nezbytné vysvětlit všem zúčastněným daný problém a jeho řešení a způsob, jakým bude změna provedena, dále je potřeba vytvořit tým, který bude změnu implementovat, provést samotnou změnu. Důležitou roli v rámci řízení změny hraje komunikace – špatné zprávy jsou vždy lepší než žádné zprávy.

4.3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

4.3.1 Z HISTORIE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

V přírodě se odedávna odehrávaly procesy, které člověka limitovaly a zároveň nutily, aby je zvládl. Člověk se tak dostával do problematických situací, kdy musel zvládat živelní pohromy. Ve stádiu sociálního společenství lidí vznikaly boje kvůli vodě, surovinám nebo území a tím vznikaly předpoklady pro válečné akce, které

přinášely utrpení a následně krizovou situaci, kterou musela společnost řešit. Příroda si vytvářela v živočišné říši obranné pudové reflexy:

- a) útěk
- b) útok
- c) strnutí

Tento mechanismus obrany vůči účinkům krizové situace stále existuje. U člověka se však vývojem utváří racionální složka jednání. Člověk vyhodnocuje situaci a rozhoduje se vědomě mezi útekem a útokem, případně zcela podvědomě strne. Následkem socializace člověk záměrně působí a děje vědomě provádí ve snaze z prostředí získat více prospěchu. Racionální složka bohužel v současné době nedosahuje více než 30 %. Především v akutních (náhlých) krizových situacích není ve většině případů člověk schopen reagovat racionálně. Proto se v krizových týmech prodlužuje čas na rozhodnutí předvídáním vývoje situace nebo se používají její typické řešení (jsou-li k dispozici).

Výše popisované reakce jsou individuální, ale protože žijeme ve společnosti, je nutné se procvičovat v hromadných (kolektivních) reakcích. Tato záměrná činnost musí být ovlivňována a projevuje se aplikací řízení a organizace. Je možné propojit vývoj destruktivního procesu a procesu řízení a tím se naučit správně reagovat nejen jako individua, ale i jako skupina.

První znaky krizového řízení se projevují v polovině 20. století. Díky systémovému pohledu Frederica Winslowa Taylora na krizové situace se objevila metoda použitelná i na správu a řízení veřejných věcí.

První zmínky použití krizového řízení se objevily v 60. letech při Kubánské krizi, kdy Robert Mac Namara prohlásil: „Neexistuje již nic takového jako strategie, ale pouze krizový management.“¹ Od té doby se metoda dostala až do obecného řízení krizových stavů ve všech oblastech (střety, konflikty, katastrofy apod.).

4.3.2 DEFINICE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

Existují desítky různých definic pojmu krizový management, z nichž pro ilustraci uvádím následující. Krizový management je:

¹ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing a. s., 1995. s. 106. ISBN 80-85865-66-1.

- Uspořádání sporů a zajišťování bezpečnosti v post-konfliktních oblastech, jakož i prevence konfliktů – např. vysílání vojáků nebo policistů do zahraničních mírových misí apod., i řešení nejzávažnějších situací politickou cestou. Koordinovaná činnost prováděná za účelem utlumení krize, předejití její eskalace do ozbrojeného konfliktu a zastavení nepřátelství, které by mělo být jejím výsledkem.¹
- Specifický, zpravidla krátkodobý přístup řízení, jehož podstatou je vyřešit krizovou situaci. Oproti standardnímu řízení má krizové řízení řadu specifických rysů.²
- Proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí aktuálního problému, před nímž organizace stojí.³
- Souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.⁴
- Postupy orgánu veřejné správy, podnikatelského subjektu nebo jiné organizace v případě krizové situace (krizová opatření). Komplex vazeb, vztahů a činností složek Integrovaného záchranného systému při řešení krizových situací v obvodu jejich působnosti.⁵

Krizový management zahrnuje systém a metody řešení mimořádných situací odborníky – manažery krizových situací. Jejich činnost je soustředěna zejména na analyzování rizika, tvorbu plánů pro řešení mimořádné události, zabezpečení ukládání úkolů realizujícím orgánům, organizacím a osobám, koordinaci činnosti všech složek směřujících ke splnění stanovených úkolů, dohledávání rozdílů mezi plánovaným a skutečným stavem věci, všestranné zabezpečení subjektů zúčastněných při řešení

¹ Terminologický slovník pojmů a definic NATO, AAP-6: 2004

² VEBER, J., a kol. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003, s. 367. ISBN 80-7261-029-5

³ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing a. s., 1995. s. 106. ISBN 80-85865-66-1.

⁴ Zákon č. 240/2000Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) ze dne 28. června 2000, ve znění pozdějších předpisů.

⁵ *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Krizové řízení* [online]. c2007 [citováno 5. 04. 2007]. Dostupný z WWW:<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Krizov%C3%A9_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&oldid=1350514>

mimořádné situace. Krizový management plní svou funkci v přípravě a při vlastním řešení mimořádného důsledku mimořádné události. Podstatnou součástí krizového managementu je krizové plánování. Krizový management je široký pojem, který zahrnuje několik činností, které ve svém výsledku tvoří celek.

4.3.3 PRINCIPY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Principy krizového řízení je možné shrnout takto:

- Přípravy jsou nejen možné, ale také nezbytné. Zásady jsou: vědět, nastudovat a s informacemi pracovat.
- Prevence před většinou živelných katastrof je možná, avšak před procesy produkovanými lidstvem je možná jen někdy. U živelných katastrof je možná předpověď a odhad vývoje. U sociálních projevů (antropogenní – vzniklé lidskou činností) je těžké rozpoznat negativní dopady té či oné činnosti. Proto je třeba se zaměřit na kolektivní ochranu, aby se zamezilo negativním precedentům, vzniklých ze špatného rozhodování.
- Nelze nalézt žádné identické kritické situace, ale některé typy se v obecných charakteristikách mnohdy shodují. Největší riziko je, že se řeší věci, které byly a ne ty, které budou.
- Na základě těchto charakteristik může být konstruován model základních typů krizových událostí. Je zde určitá míra podobnosti umožňující provádět sekvenci kroků obecné přípravy, které mohou být na místě modifikovány. Je třeba umět v rozhodování určit směr.
- Plánování a příprava na mezinárodní úrovni je možná. Je součástí obecné přípravy a v reálném světě jsme součástí nějakého vyššího celku. Spolupráce by měla být začleněna do plánovacích činností. Na základě zkušeností je známé, že každá organizace (stát) má jisté rezervy k řešení krize, ale ty dosahují max. 5 %. Vytváření prostředků pro řešení krize z těchto rezerv není však při platnosti zákona schválnosti – „když se může něco nepovést, nepovede se to“ - zrovna nejlepší.
- Mobilizace víceodvětvových lidských zdrojů musí být koordinována tak, aby se zabránilo větší destrukci.

- Odhad rizika a jeho vyhodnocení a studium postrizikové situace jsou nezbytné. Nejlepší krizový manager je ten, který nikdy neřešil krizovou situaci, protože to udělal tak dobře, že ji řešit nemusel. Práce s rizikem je základem pro přípravu na vznik krize.
- Postriziková fáze nabízí množství informací pro poučení. Dává možnost při obnově objektů získávat zkušenost pro zlepšení jak objektů, tak vlastní represivní činnosti. V této fázi se systémy vytváří nově a je možné je vylepšit.
- Fáze obnovy začíná okamžitě a je následným rozvojem oblasti.
- Řízení při krizové situaci nesmí ohrozit nepředvídané jevy a řídit musí člověk znalý - jazyková bariéra či zvyklosti jsou velkým rizikem.

4.3.4 POŽADAVKY NA KRIZOVÉHO MANAGERA

Krizový manažer by měl splňovat určité požadavky s tím, že jsou mu vrozené nebo má schopnost jich příslušným vzděláváním a tréninkem dosáhnout:

Vedoucí krizový manažer by měl:

- a) být proaktivní a přesvědčený o své věci - měl by:**
 - být vybaven vědomím a snahou něčeho dosáhnout, mít velmi silnou vnitřní motivaci
 - být vybaven vědomím potřebnosti vlastní činnosti
 - být schopen předvídat, být vždy o krok napřed před reálným průběhem situace a mít připravenou sekvenci činností na možné varianty vývoje havárie, umět situačně reagovat na její odchylky
 - umět situaci ovládnout a řídit ji a ne se nechat ovládat situací
- b) mít hluboké znalosti a ztotožnit se se svou rolí manažera**
 - musí bezpodmínečně znát funkci zachraňovaného systému. tj. podniku, provozu, závodu
 - musí znát velmi dobře okolí objektu, jeho možnosti a zdroje použitelné pro záchrannou činnost
 - musí znát na základě SWOT- analýzy objektu a jeho okolí silné a slabé stránky systému a jeho okolí, jeho příležitosti a hrozby
 - musí znát potenciální vývoj rizika a metody jeho zvládnání (speciální typy řídicích postupů)
 - musí mít rozsáhlé životní a odborné zkušenosti s řízením za extrémních situací

- musí věnovat značnou pozornost přípravě na zvládnání mimořádných situací všech stupňů a speciálně na zvládnání rozsáhlých krizí; bez přípravy by řízení bylo jenom tápání v mlze či v naprosté tmě
- c) být schopen využívat levé i pravé mozkové hemisféry**
- rozvíjet funkci pravé hemisféry - intelektuální a racionální schopnosti, organizační schopnosti, čistý prostý uvažování (tzv. selský rozum), aplikace vědeckých přístupů a logického myšlení, analytická činnost a schopnost myslet v konkrétním případě, důležité je matematické nadání, rozlišování důležitého od méně důležitého; rychlé rozhodování a třídění informací, slovní dovednosti a jazykové znalosti
 - rozvíjet levou hemisféru pro emoční a citovou složku lidského jednání, tj. umělecké vnímání, intuice, tvůrčí činnost myšlení v obrazech, fantazie, hudební nadání, přístupnost novinkám a neznámým situacím, prostorové vnímání, syntetická činnost
 - v syntetické souběžné činnosti umět reálně kombinovat fakta a informace, schopnost zobecňování a koncepčního myšlení
- d) disponovat empatickými, komunikativními a skupinovými přístupy v rozhodovacím procesu**
- umět vytvořit tým spolupracovníků
 - každého člena týmu pověřit adekvátní činností
 - umět se vcítit do snah, tužeb, problémů a možností; umět je podpořit, využít, ocenit, ohodnotit a iniciovat
 - umět vytvořit komunikačně otevřené a pozitivní prostředí v týmu i např. vlastním "komunikačním jazykem"
 - umět tým motivovat
 - vytvořit emočně příznivé prostředí
 - umět zvládnout velmi rozdílné situace v týmu i mimo něj
 - umět komunikovat s okolím i v neznámém prostředí, uklidnit rozbouřené nálady a city; udržet vlastní negativní reakce
- e) naplňovat etickou důvěru a charisma vůdčí osobnosti**
- nutnost uvědomovat si naše (moje) postoje k situaci, hlavně mezi lidmi postiženými mimořádnou událostí (vzhledem k výše uvedeným rozlišnostem charakterů, způsobů jednání, emoční výbavy jedince atd.)

- počítat s abnormálním zatížením postižených jak fyzicky, psychicky tak i ekonomicky
 - zachovávat základní etická tabu i v krajně napjatých a nepříznivých situacích
 - umět nechat působit své charisma na okolí a tím si vytvořit prostor a získat čas pro zhodnocení situace a rozhodovací proces
- f) mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím**
- odolávat i děsivým účinkům havárií a katastrof, zvládat vlastní emoce – zvládat emoce i ostatních lidí
 - nutnost úměrného projevu emocí, profesionálně laděný postoj – respektování situace a možností ostatních
 - psychologický nácvik činností za citově vzbouřených situací - dbát na psychickou hygienu zachraňovaných i záchránců
- g) mít dobrý fyzický a duševní stav, pozitivní myšlení**
- utužovat vlastní fyzický stav např. jen rekreačním sportem
 - pozitivně ladit své záliby - duševní hygiena (např. s reálným tvůrčím výsledkem)
 - mít vždy víru ve šťastný konec všech událostí
- h) bystře vnímat a reagovat na podněty**
- neotálet s reakcí na závažné podněty, umět rychle vyhodnotit situaci a příslušně rychle reagovat a zabránit tak nebezpečí z prodlení
- i) používat vědeckých metod práce (hlavně v přípravných fázích)**
- umět používat indukci - zobecnování, tj. od jednotlivostí v dostatečném souboru faktů k jejich shrnutí a zobecnění (nezobecnovat na základě jednoho případu, dost často se vyskytující chyba manažerů)
 - využívat dedukce - umět z obecně platných zásad odvodit pravděpodobný průběh událostí a alternativně se na tuto skutečnost připravit
- j) mít a utužovat celkovou sílu a odolnost vlastní osobnosti**
- mít vlastní tréninkové metody pro získávání vlastní síly
 - mít vlastní zdroj pozitivního ladění svého postoje
 - umět skloubit uvedené požadavky do uceleného souboru vlastního jednání a chování

Z důvodu, aby byl tým co nejdéle vysoce výkonný, je rozhodující role jeho manažera vystihnout:

- specifika takového týmu, poznat všechny zákonitosti jeho fungování
- vhodně tým sestavit po všech stránkách (věkově, profesně, zastoupením mužů a žen)
- citlivě tým vést - spíše ho jen opatrně usměřňovat
- poskytovat týmu všemožnou podporu, a to hlavně vůči externím vlivům
- vyhodnocovat a citlivě posuzovat práci jednotlivých členů týmů a posilovat pocit sounáležitosti s týmem, utužovat základní myšlenku týmu a inovovat ji ve vhodných situacích
- stanovit a dodržovat vlastní pravidla práce týmu
- omezit administrativní dopady na práci členů v týmu
- poskytovat rozsáhlé informace nezbytné pro rozvoj práce týmu
- udržovat demokratický styl vedení
- poskytovat možnost volné organizace práce (v možných případech)
- udržovat kamarádské klima v kolektivu
- dbát o dodržování vysoké pracovní úrovně v týmu s plným pracovním nasazením

4.3.5 KRIZOVÝ MANAGEMENT V PROCESU RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

V době, kdy bylo jednoznačné, že mateřská škola bude zrušena, bylo na ředitelky kladeno nesmírně mnoho jednotlivých faktických úkolů. Zároveň byla pod tlakem personálním, protože v tu dobu nebylo jisté jiné umístění učitelek mateřské školy ani samotné ředitelky. K ukončení činnosti příspěvkové organizace, příp. organizační složky, je třeba vykonat velké množství úkonů, ale před realizací jednotlivých organizačních postupů je nejprve nutné připravit zaměstnance na samotné rušení mateřské školy.

Část obecných pouček o krizovém managementu a vlastnostech krizového manažera lze jistě využít. Při rušení mateřské školy je však situace z různých důvodů odlišná:

- Do čela rušené organizace není „dosazen“ manažer ani tým specializovaný na krizový management. Dosavadní ředitelka mateřské školy musí nadále situaci

zvládnout sama – s větší či menší pomocí zřizovatele, zaměstnanců, případně rodičů.

- Situace nevyžaduje rozhodnutí – alespoň ne zásadní – o zrušení mateřské školy je již rozhodnuto.
- Velmi náročné je zvládnutí krize, krize v podstatě probíhá do úplného rušení mateřské školy a ředitelka tak pracuje pod velkým tlakem.

4.3.5.1 MANAŽERSKÉ STYLY

„Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách.

Styl řízení je jedním z důležitých atributů práce každého manažera. Manažer se ve své práci setkává s řadou různorodých situací, které vyžadují adekvátní způsob řešení, pokud jde o vztah vedoucího a jeho podřízených.“¹

„Rejstřík hlavních stylů vedení vychází z toho, že různé styly se opírají o různé přístupy a vlastnosti řídicích pracovníků. Nejčastěji jde o následující zaměření:

- styly opírající se o **pravomoc, vliv a chování vůdců**
- styly opírající se o **vybrané osobnostní rysy** řídicích pracovníků
- styly **vycházející ze situačních podmínek** a jimi předurčeného chování vůdců“²

- **Autokratický (autoritativní) styl řízení** – svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení, sleduje jak byly rozpracované úkoly plněny. Má vysokou účinnost. Pokud je potřebné dosáhnout určitý výsledek v nejkratším časovém limitu, většina vůdců dočasně nasazuje autokratický přístup. Je ale vázán na bezprostřední účast vedoucího pracovníka v procesu rozhodování. V případě nepřítomnosti vůdce efektivita procesu prudce klesá. Typický autokratický vůdce vždy dosáhne cíle, který si stanoví.

- **Demokratický (participativní) styl řízení** – je optimálně centralizovaný. Vůdce skupiny bere ohled na názory svých podřízených, o problémech

¹ VEBER, J., a kol. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003, s. 260. ISBN 80-7261-029-5

² SVOBODA, J., *Leadership : Manažerské styly vedení lidí*. PedF UK ÚPRPŠ ČŠM pro potřeby studia školského managementu, 2004/2005

diskutuje, konečné rozhodnutí však musí udělat sám a kontroluje jeho splnění. Výhodný, pokud podřízení mají zájem o svou práci, přemýšlí o ní a snaží se ji zlepšit. Vede k vysoké angažovanosti, podněcuje tvůrčí přístupy. Nutná je vzájemná důvěra nadřízeného a podřízených. Takto vedená skupina pracovníků dokáže v případě nutnosti dosáhnout velmi vysokých výkonů.

- **Liberální styl** – jde o minimálně centralizovaný styl řízení, který je „nedirektivní“. Vůdce uplatňující liberální styl nepoužívá přímých řídicích příkazů, je vhodný v organizacích, kde pracují tvůrčí pracovníci s vysokoškolským vzděláním, kteří mají vysokou vnitřní motivaci k práci – např. výzkumná pracoviště. Uvolňuje časové nároky vedoucího pracovníka.

V krizové situaci je nejefektivnější a nejčastěji uplatňovaný styl autokratický. Při ohrožení lidských životů při havárii plynu, požáru, ohrožení bombou apod. je tento styl řízení zcela namístě. Situaci je třeba řešit rychle, elektivně, bezpečně. Rušení mateřské školy je jistě možné řadit do krizových situací, ředitelka mateřské školy by však měla dát přednost stylu demokratickému a autokratický styl řízení použít např. v situaci, kdy zaměstnanci odmítají spolupráci a nechtějí se do procesu svou pomocí aktivně zapojit.

4.3.5.2 MOTIVACE

„Chcete-li, aby lidé žili a dýchali vizí, zaplaťte jim za to, že to dělají“. Jack Welch.

Velmi problematická je otázka motivace ředitelky a zaměstnanců. Vhodně zvolenou komunikací lze lidi motivovat a tím dosáhnout vytýčených cílů, i když se mnohdy nejedná o cíle populární, nebo samotný cíl není příliš motivující. V případě rušení mateřské školy (a vlastně i jiné organizace – základní školy, podniku) je velmi účinnou motivací motivace finanční. Další alternativou je nabídnutí nového pracovního místa, tato možnost však není většinou reálná.

4.3.5.3 KOMUNIKACE

Komunikace je základní prostředek pro předávání signálů, dat, zpráv a informací. Je to způsob navazování kontaktu, vysílání signálu, zprávy a informace, ale

následně i její potvrzení pomocí zpětné vazby. Komunikace je vysílání, přenos a příjem sdělení v jakékoli podobě od odesílatele k příjemci a jeho zpětné ověření.

Nelze nekomunikovat. Komunikace nejsou pouze slova, dochází k výměně nejen informací, ale i energie. O důležitosti správné komunikace a potřebě jejího zdokonalování není třeba pochybovat.

Prostřednictvím správné komunikace lze zajistit soulad s kolegy i dalšími lidmi, vytvářet a udržovat vztahy vzájemné důvěry a pochopení. Efektivní komunikací dáváme druhým najevo, jak s námi mají mluvit a vyhneme se i jejich případné manipulaci.

Zejména pro ředitele škol, kteří mají největší pravomoci disponovat se všemi využitelnými zdroji potřebnými pro úspěch činnosti, je velmi důležitá znalost motivace. Bez ohledu na hierarchii nadřízenosti a podřízenosti kdokoli může povzbuzovat nebo stimulovat druhé k většímu zájmu o práci a k zlepšení výkonu. Stále se diskutují otázky negativní motivace, kdy průvodním jevem je provádění soustavné kontrolní činnosti či umění pozitivně motivovat tak, aby jedinci pracovali s chutí i bez přítomnosti nadřízeného. Každý pracovník má v sobě určitou dávku vlastní motivace. Když se například pedagogickému pracovníku nepodaří splnit časový plán, který si sám připravil, cítí povinnost pracovat intenzivněji i bez nároku na odměnu. Proto je snaha nevyvolat u ostatních ztrátu motivace jedním z hlavních úkolů ředitele.

Krizová komunikace je míněna jako komunikace v případě, že organizace se dostane do krizové fáze svého vývoje. Pak je nutné zaměřit se na informace pro potřeby krizového řízení, neboť její kvalita má pro řešení krize rozhodující význam. Na ni pak navazuje technologie komunikace, tj. způsob zacházení a přenosu informace, aby splnila maximálně svůj účel při řešení mimořádné – krizové – situace.

Při volbě stylu je vždy třeba vycházet ze situace a doby, ve které se manažer musí rozhodnout. Podmínky rozhodovacích procesů se od sebe natolik liší, že vyžadují rozdílné přístupy. Manažer by měl mít také vždy na mysli, jakou skupinu zaměstnanců řídí a vede. Žádný styl tedy není lepší než ty ostatní.

4.3.5.4 HLAVNÍ ÚKOLY ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY PŘI RUŠENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

- Na počátku i v průběhu celého procesu je velmi důležitým úkolem komunikace se zaměstnanci a jejich nepřetržitá motivace k úspěšnému dokončení úkolu.
- Ředitelka projedná s příslušným odborovým orgánem rozvázání pracovního poměru se zaměstnanci.
- Výpovědi zaměstnancům.
- Oficiální sdělení data ukončení činnosti mateřské školy zákonným zástupcům dětí (nejedná se o rozhodnutí ve správním řízení).
- Provedení podrobné inventarizace za účelem předání majetku zpět zřizovateli ke dni rušení mateřské školy (ve všech jejích součástech). Odhlášení registrace u finančního úřadu.
- Zrušení pojištění majetku a žáků.
- Zrušení registrace u zdravotních pojišťoven a okresní správy sociálního zabezpečení.
- Zrušení smlouvy s pojišťovnou o zákonném pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání.
- Zrušení hospodářských smluv na dodávky energií a služeb.
- Zrušení živnostenských listů pro provozování doplňkové činnosti.
- Ve spolupráci se zřizovatelem vypracovat plán dočerpání rozpočtu mateřské školy.
- Zrušení smlouvy o poskytování závodní preventivní péče.
- Zajištění archivace a skartace, včetně protokolárního předání razítek.
- Oznámení Českému statistickému úřadu o ukončení činnosti organizace (zrušení identifikačního čísla) – po vypořádání závazků s finančním úřadem.
- Vykližení a předání budovy.
- Odevzdání účetní závěrky.
- Inventarizace účtů třídy 2 a 3, inventarizace cenin, položkový rozpis zůstatků účtů odevzdat zřizovateli.
- Provedení výpočtu, vyplacení a zaúčtování mezd před datem zrušení mateřské školy.

- Provedení mimořádné inventarizace zásob na skladě ve školní jídelně ke dni zrušení, nejlépe s konečným stavem nula, v případě zůstatku jejich převedení a fakturace jiné škole (po dohodě s touto školou).
- Vypořádání stravného a vratek stravného ke dni rušení.
- Vynulování zůstatku pokladní hotovosti, písemné zrušení bankovního účtu, včetně účtu FKSP (poslední den existence mateřské školy) s uvedením, aby případný zůstatek tohoto účtu byl zaslán na účet zřizovatele. Zřizovateli rozepsat, z čeho se odevzdaný zůstatek účtu skládá (např. nevyčerpaný příspěvek, nevyplacené mzdy, odvody sociální a zdravotního pojištění apod.)

Dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, přebírá veškeré závazky a pohledávky za zrušenou příspěvkovou organizací zřizovatel.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

5.1 FORMULACE CÍLŮ A HYPOTÉZ VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo pokusit se nalézt odpověď na otázku, jaký postoj mají současné ředitelky ke krizovému managementu a krizovým plánům obecně i konkrétně, zda považují riziko zrušení mateřské školy za aktuální a jakou váhu přiřkládají v průběhu krizové situace komunikaci se zaměstnanci a jejich motivaci.

Hypotéza č. 1

V současné době není rušení mateřských škol vzhledem k rostoucímu počtu dětí aktuální.

Hypotéza č. 2

Krizový management a krizové plány jsou nedílnou a důležitou součástí řízení mateřské školy.

Hypotéza č. 3

V případě krizové situace není komunikace důležitým prvkem řízení.

Hypotéza č. 4

Proces rušení mateřské školy je krizovou situací a komunikace a motivace jsou v této situaci důležitými prvky řízení.

5.2 DOTAZNÍK

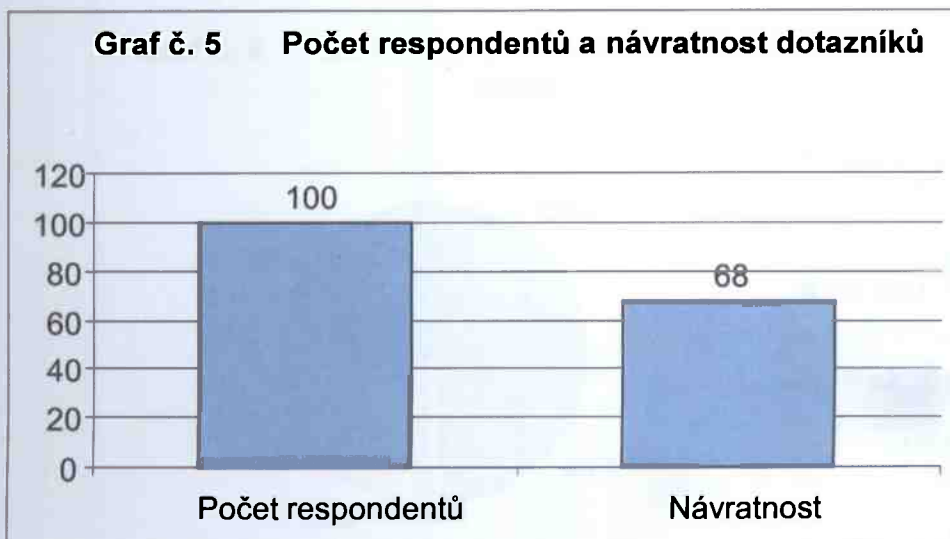
Metodou, která byla využita ke zpracování a posouzení zvolené problematiky, je metoda dotazníku. Dotazník byl sestaven po stanovení výzkumných problémů, cílů práce a analýze dané tematiky.

5.3 PILOTNÍ VÝZKUM

Na neformální schůzce bylo s žádostí o zkušební vyplnění dotazníku osloveno pět ředitelek mateřských škol, dalších pět bylo osloveno telefonicky, dotazník jim zaslán mailem a připomínky všech deseti ředitelek byly následně zohledněny v upraveném dotazníku. Bylo zjišťováno, zda ředitelky rozumí otázkám, zda na otázky může odpovědět každá ředitelka mateřské školy a zda jsou otázky položeny jednoznačně. Byla doplněna otázka č. 3 a upravena otázka č. 1 a 9.

Žadostí o vyplnění dotazníku bylo osloveno 100 náhodně zvolených ředitelek mateřských škol v rámci celé České republiky. Jednalo se o mateřské školy, které nejsou sloučené z několika mateřských škol. Průvodním dopisem byl vysvětlen důvod výzkumu a zároveň uveden telefonický kontakt a poštovní i mailová adresa autorky výzkumu.

Dotazník s průvodním dopisem byl v září 2006 rozeslán elektronickou nebo běžnou poštou. Lhůta pro návratnost vypracovaných podkladů byla zvolena 14 dní. Vzhledem k tomu, že se do tohoto termínu vrátilo 40 dotazníků, původní termín byl prodloužen do konce října 2006. Celkem se vrátilo 68 dotazníků, což je 68 %.



5.4 DOTAZNÍK PRO ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

1. Délka výkonu funkce ředitelky mateřské školy je:

- a) do 5 let
- b) 5 až 10 let
- c) 10 až 15 let
- d) více než 15 let

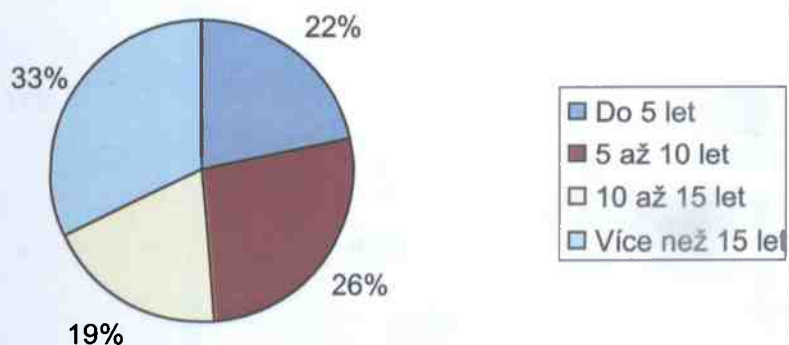
Cílem otázky bylo zjistit délku působení ve funkci ředitelky mateřské školy. Délka praxe ovlivňuje (příp. může ovlivňovat) některé další otázky.

Tabulka č. 3

Počet let ve funkci ředitelky mateřské školy	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Do 5 let	15	22
5 až 10 let	18	26
10 až 15 let	13	19
Více než 15 let	22	33



Graf č. 6 Délka praxe ve funkci ředitelky mateřské školy



22 % oslovených ředitelek ve ve své funkci méně než 5 let, 26 % déle nežli 5 let, ale méně nežli 10 let, 19 % 10 až 15 let a 33 % více než 15 let.

2. Absolvovala jste nebo se v současné době účastníte vzdělávání zaměřeného na management (kursy, funkční studium, studium vysoké školy)?

a) ano

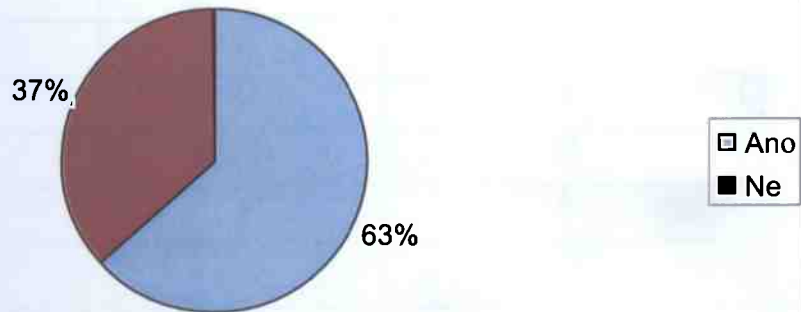
b) ne

Zkušenosti ředitelek s řízením mateřských škol jsou obecně poměrně velké. Ředitelky, které absolvovaly nebo se momentálně účastní vzdělávání zaměřeného na management mohou však již na některé otázky nahlížet z odborného pohledu manažera.

Tabulka č. 4

Vzdělávání zaměřené na management	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	43	63
Ne	25	37

Graf č. 7 Absolvování vzdělávání zaměřeného na management



63% oslovených ředitelek absolvovalo nebo se v současnosti účastní vzdělávání zaměřeného na management.

3. Uveďte celkový počet mateřských škol v obci (všechny mateřské školy, např. pokud je v obci 5 mateřských škol sloučeno do jednoho právního subjektu, uveďte počet 5 až 8; započítejte i mateřské školy sloučené se základní školou).

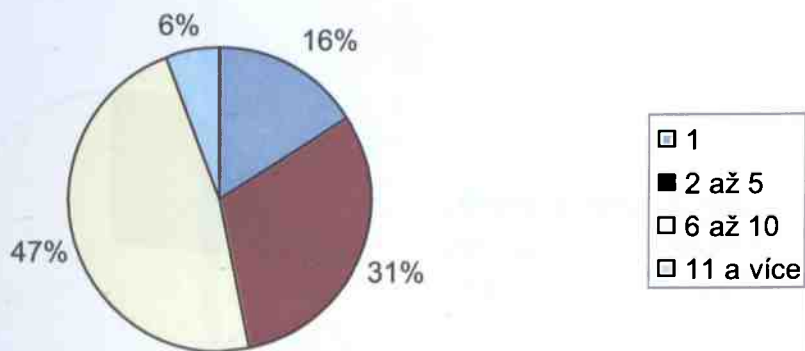
- a) 1
- b) 2 až 5
- c) 6 až 10
- d) 11 a více

Počet mateřských škol v obci může podpořit rozhodnutí zřizovatele, zda některou mateřskou školu zrušit či ne.

Tabulka č. 5

Počet mateřských škol v obci	Počet respondentů	Počet respondentů v %
1	11	16
2 až 5	21	31
6 až 10	32	47
11 a více	4	6

Graf č. 8 Počet všech mateřských škol v obci



16 % respondentů řídí mateřskou školou v obci, kde je tato mateřská škola jedinou. Pokud je v obci pouze jedna mateřská škola, obec převážně o rušení mateřské školy neuvažuje (toto následně vyplynulo z otázky č. 4, kdy pouze v jednom případě hrozilo zrušení jediné mateřské školy v obci). 31 % vybraných mateřských škol je v obci s 2 až 5 mateřskými školami, 47 % s 6 až 10 a 6 % s 11 a více.

4. Uvažoval v minulosti nebo uvažuje v současné době zřizovatel o rušení Vámi řízené mateřské školy?

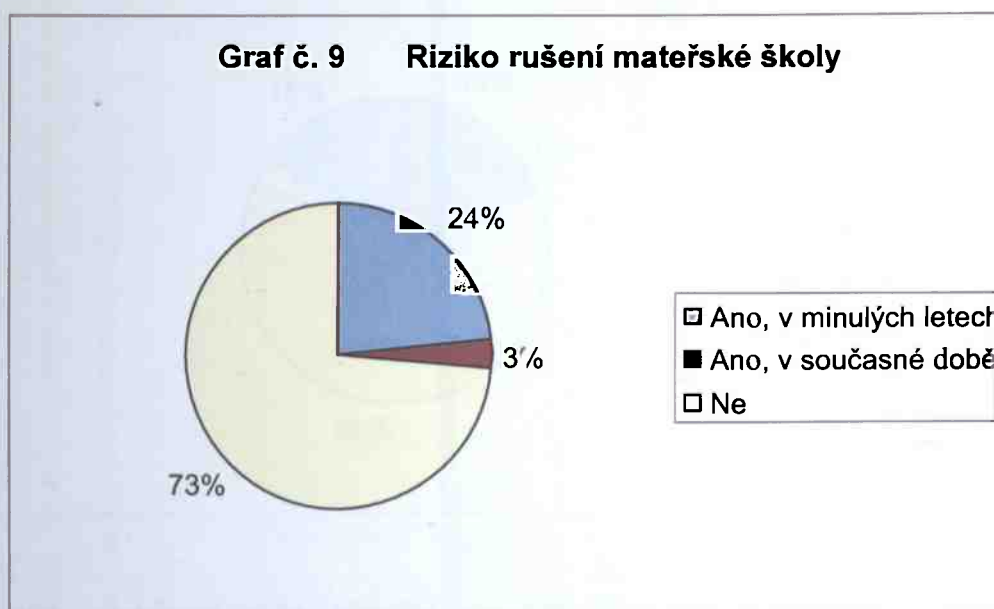
- a) ano, v minulých letech
- b) ano, v současné době
- c) ne

Cílem otázky bylo zjistit, zda byla či v současné době je ohrožena existence mateřské školy.

Tabulka č. 6

Riziko rušení mateřské školy	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano, v minulých letech	16	24
Ano, v současné době	2	3
Ne	50	73

Graf č. 9 Riziko rušení mateřské školy



Rušení mateřské školy hrozilo v minulých letech 24 % vybraných mateřských škol, v současné době 3 % a pro 73 % nebylo a není toto riziko aktuální. Nejčastěji uváděly riziko rušení ředitelky mateřských škol v obci s 2 až 5 mateřskými školami (10 respondentů).

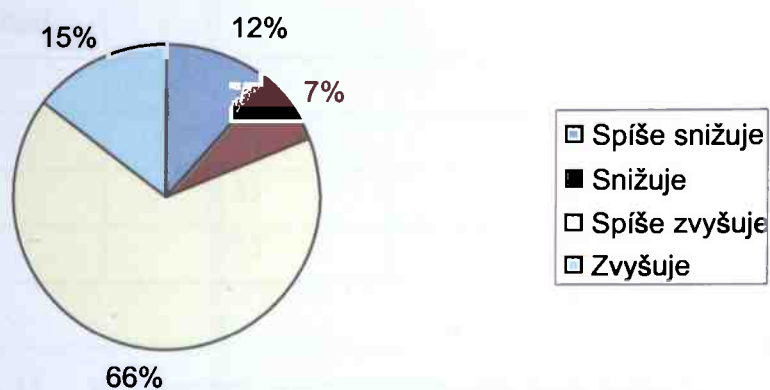
5. Počet dětí ve Vámi řízené mateřské škole se v současné době:

- a) spíše snižuje
- b) snižuje
- c) spíše zvyšuje
- d) zvyšuje

Tato otázka byla zvolena jako doplňující pro otázku č. 1

Tabulka č. 7

Počet dětí	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Spíše snižuje	8	12
Snižuje	5	7
Spíše zvyšuje	45	66
Zvyšuje	10	15

Graf č. 10 Počet dětí

Jako v současné době klesající označilo stav dětí v mateřských školách 7 % respondentů, spíše klesající 12 %, 66 % respondentů označilo stav dětí v mateřských školách jako spíše stoupající a 15 % jako stoupající. Tento výsledek odpovídá současným statistickým průzkumům o rostoucím počtu narozených dětí, tento nárůst lze očekávat také v několika příštích letech. Umístění dětí do mateřské školy podporuje také zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), na základě jehož ustanovení § 123 odst. 2 „Vzdělávání v posledním ročníku mateřské školy zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí a v přípravné třídě základní školy se poskytuje bezúplatně“.

6. Optimalizaci sítě (rušení mateřských škola a slučování) mateřských škol hodnotím:

a) *pozitivně (uved'te v čem)*

b) *spíše pozitivně (uved'te v čem)*

c) *spíše negativně (uved'te v čem)*

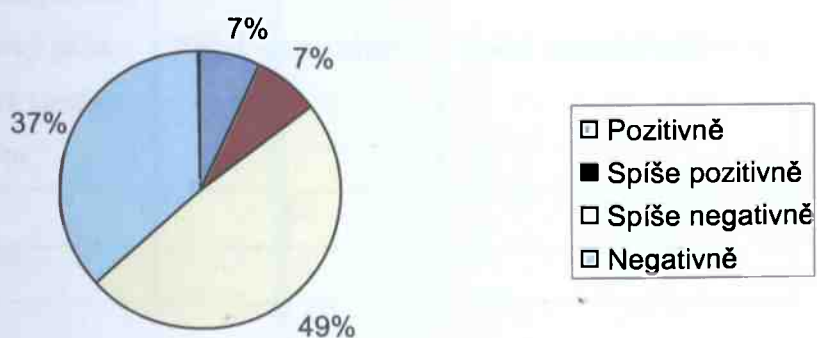
d) *negativně (uved'te v čem)*

Otázka zjišťovala postoj k optimalizaci sítě mateřských škol.

Tabulka č.8

Hodnocení optimalizace sítě mateřských škol	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Pozitivně	5	7
Spíše pozitivně	5	7
Spíše negativně	33	49
Negativně	25	37

Graf č. 11 Hodnocení optimalizace sítě mateřských škol



14 % respondentů hodnotí dosavadní optimalizaci, tzn. slučování a rušení mateřských škol jako pozitivní, resp. spíše pozitivní. 86 % respondentů potom jako negativní, resp. spíše negativní. Jako pozitiva byly uváděny:

- lepší naplněnost ostatních školek

- možnost získání lepšího materiálního vybavení z jiné školy
- získání více kvalifikovaných pedagogů
- pro zřizovatele ekonomická úspora – více peněz na ostatní školky
- v případě slučování – při pořádání akcí pro děti se účastní více dětí, snazší dočasné převedení dětí do jiného objektu např. v době prázdnin.

Negativa byly viděny:

- ve ztrátě pracovních míst
- v rozpadu kolektivu
- v násilném přetrhání vazeb k dětem a zaměstnancům
- ve ztrátě něčeho, co člověk nevybuduje za rok

7. Považujete „krizový management“, příp. „krizový plán“ za nedílnou a důležitou součást při řízení mateřské školy?

a) ano (uved'te proč)

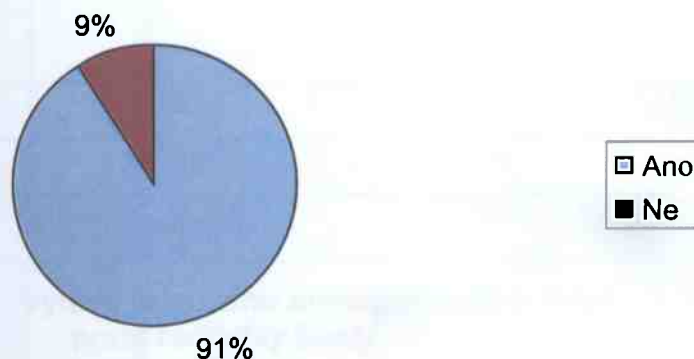
b) ne (uved'te proč)

Cílem otázky bylo zjistit, zda ředitelka mateřské školy považuje krizový management za důležitou součást při řízení mateřské školy.

Tabulka č. 9

Krizový management, příp. krizový plán jako nedílná součást řízení	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	62	91
Ne	6	9

Graf č. 12 Krizový management, příp. krizový plán jako nedílná součást řízení



91 % respondentů považuje krizový management, příp. krizový plán za nedílnou a důležitou součást při řízení mateřské školy. Nejčastěji uváděnými důvody, pro něž krizový management, příp. krizový plán považuje vybraný vzorek ředitelek za nedílnou a důležitou součást řízení organizace byly:

- plán úniku při požáru nebo jiném nebezpečí musí mít podle předpisů každá škola
- v případě havárie není čas vymýšlet, co kdo má dělat
- zaměstnanci hodnotí kladně, že v případě ohrožení školy vědí, kde mají své místo

9 % respondentů zastávajících opačný názor uvádělo tyto důvody:

- jak postupovat při havárii sice máme zpracováno, zatím jsme ho nikdy nemuseli použít
- jsme dobrý kolektiv, vždycky se dohodneme
- naše školka je malá a já sama vím, co mám dělat
- nepotřebovala jsem ho

8. Využila jste již někdy ve své řídicí praxi krizový management?

a) ano (pokuste se uvést alespoň tři příklady)

b) ne

Otázka zjišťovala, co považují ředitelky mateřských škol za uplatnění krizového managementu.

Tabulka č. 10

Využití krizového managementu v řídicí praxi ředitelky mateřské školy	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	55	81
Ne	13	19



81 % oslovených ředitelk mateřských škol využilo krizový management ve své řídicí praxi. Příklady použití byly uváděny zcela tradiční:

- při malém požáru vzniklém v kuchyni naší školky
- když prasklo topení
- když se opilý otec domáhal vydání dítěte
- při povodních a po nich
- při epidemii náhlého střevního onemocnění dětí
- když spadla část střechy
- při příjezdu hasičů, které někdo zavolal kvůli údajnému požáru ve školce
- při onemocnění všech kuchařek
- když se omylem stalo, že bylo přijato více dětí nežli je kapacita školky
- při výrazném úbytku dětí

ale také méně tradiční :

- při požadavku na snížení zaměstnanců
- každoročně při oznámení rozpočtu na platy
- před jednáním se zřizovatelem
- před čerpáním vlastní dovolené
- před příchodem inspekce a v jejím průběhu

19 % respondentů uvedlo, že dosud krizový management ve své praxi nevyužilo.

9. Považujete za účelné vytvářet krizový plán jako preventivní nástroj pro řešení krizové situace v mateřské škole?

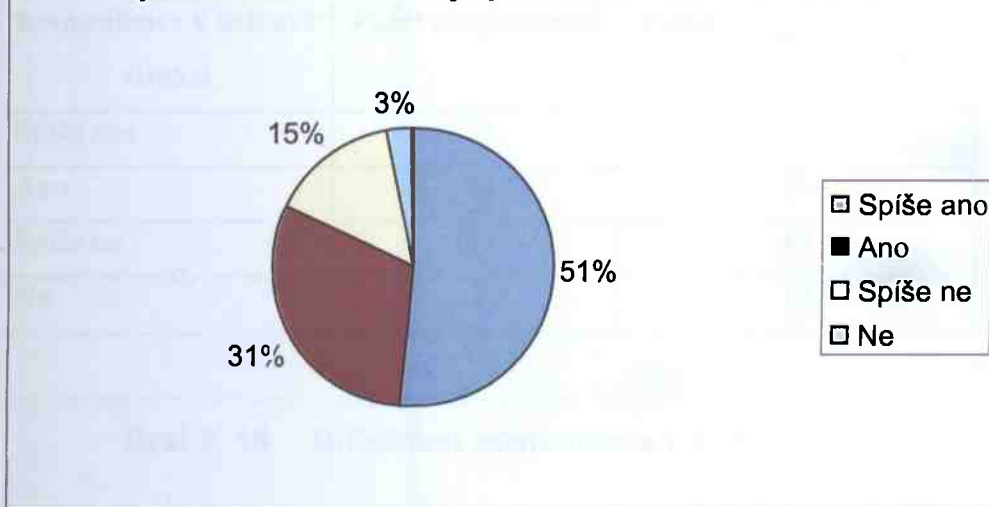
- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

Cílem otázky bylo zjistit, oslovené ředitelky považují krizový plán za preventivní nástroj pro řešení krizové situace v mateřské škole.

Tabulka č. 11

Účelnost vytváření krizového plánu jako preventivního nástroje pro řešení krizové situace	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Spíše ano	35	51
Ano	21	31
Spíše ne	10	15
Ne	2	3

Graf č. 14 Účelnost vytváření krizového plánu jako preventivního nástroje pro řešení krizové situace



82 % respondentů považuje, resp. spíše považuje vytváření krizového plánu za účelný preventivní nástroj pro řešení krizové situace. 18 % je opačného názoru.

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděla „ano“, případně „spíše ano“, uveďte, prosím, pro které situace je dle Vašeho názoru a zkušenosti účelné vytvářet krizový plán.

Doplňující otázka k otázce č. 9

Nejčastěji uváděné odpovědi: požár, únik plynu, prasklá voda (topení), ohrožení objektu bombou, povodně, vichřice, přítomnost nebezpečného člověka ve školce.

11. Pokládáte za důležité, aby ředitelka mateřské školy věnovala v průběhu krizové situace pozornost komunikaci se zaměstnanci?

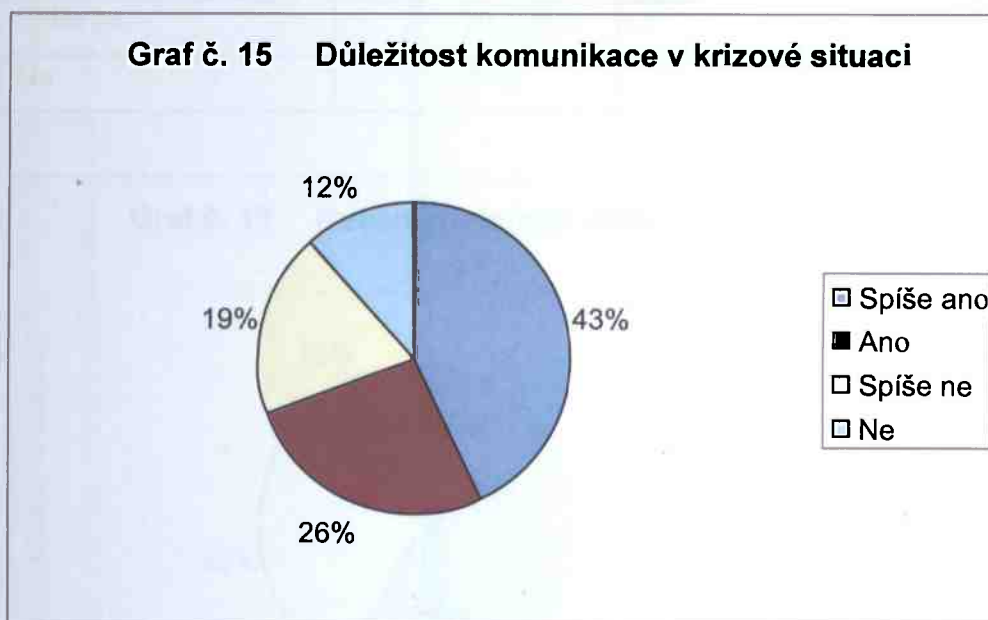
- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka sledovala, zda ředitelky přikládají význam komunikaci při krizové situaci.

Tabulka č. 12

Důležitost komunikace v krizové situaci	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Spíše ano	29	43
Ano	18	26
Spíše ne	13	19
Ne	8	12

Graf č. 15 Důležitost komunikace v krizové situaci



69 % oslovených ředitelek se přiklonilo k tomu, že i v průběhu krizové situace je důležité věnovat pozornost komunikaci se zaměstnanci. 12 % oslovených ředitelek vidí komunikaci v krizové situaci jako nedůležitou, resp. 19 % jako spíše nedůležitou.

12. Uveďte, zda je podle Vás řízení mateřské školy v době jejího rušení situací, v níž lze významně uplatnit poznatky krizového managementu.

a) spíše ano (uveďte proč)

b) ano (uveďte proč)

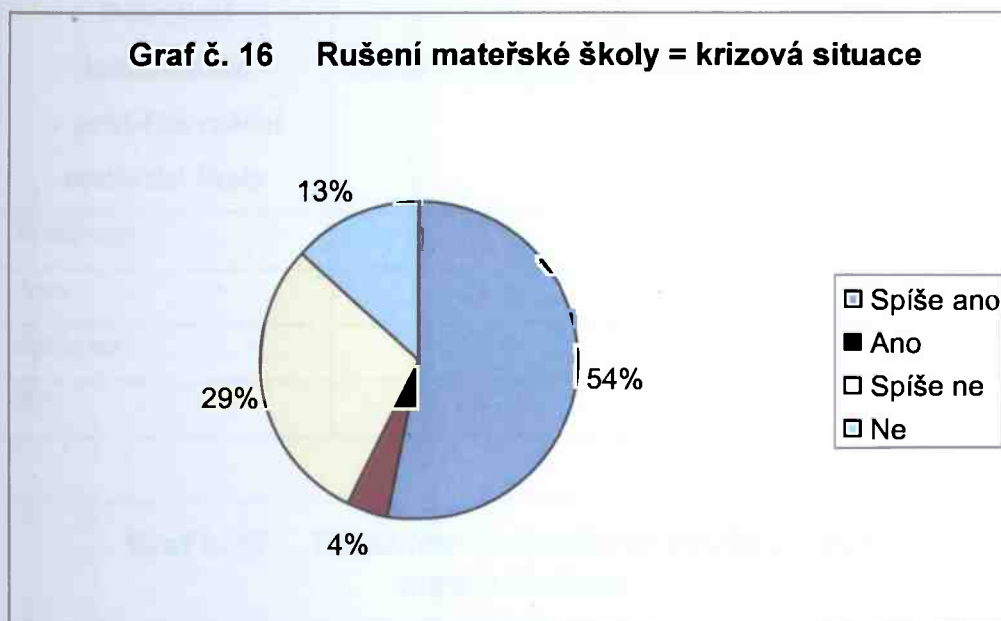
c) spíše ne (uveďte proč)

d) ne (uveďte proč)

Cílem otázky bylo zjistit, zda oslovené ředitelky vnímají proces rušení mateřské školy jako krizovou situaci.

Tabulka č. 13

Rušení mateřské školy = krizová situace	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Spíše ano	36	54
Ano	3	4
Spíše ne	20	29
Ne	9	13



58 % oslovených ředitelky považuje proces rušení mateřské školy za krizovou situaci s možností významného uplatnění poznatků krizového managementu, jako důvody byly nejčastěji uvedeny:

- je to ohrožení školky,
- vykonávání práce, která je odlišná od běžné
- naprosto neznámá situace.

42 % respondentů s tímto názorem nesouhlasí a jako důvody jsou uváděny:

- pokud se zřizovatel pro rušení rozhodne, stejně se nedá nic dělat,
- při rušení školky se nedá sestavit krizový tým z odborníků,
- kdyby chtěl zřizovatel školku zrušit, musel by se situací pomoci

13. Uveďte, zda pokládáte za důležité, aby ředitelka mateřské školy věnovala v průběhu jejího rušení výraznou pozornost komunikaci se zaměstnanci.

a) spíše ano

b) ano

c) spíše ne

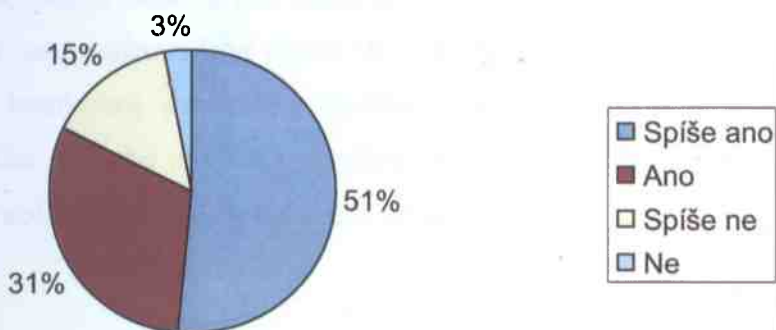
d) ne

Otázka byla položena za účelem zjištění, zda ředitelky vnímají odlišně úlohu komunikace v obecné krizové situaci a v konkrétní krizové situaci – rušení mateřské školy.

Tabulka č. 14

Důležitost komunikace v průběhu rušení mateřské školy	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Spíše ano	35	51
Ano	21	31
Spíše ne	10	15
Ne	2	3

Graf č. 17 Důležitost komunikace v průběhu rušení mateřské školy



31 % oslovených ředitelky hodnotilo význam komunikace v průběhu rušení mateřské školy jako důležitý, resp. 51 % jako spíše důležitou. 15 % respondentů jako spíše nedůležitou, 3 % zcela nedůležitou.

14. Uveďte prosím, jakým způsobem byste motivovala ke spolupráci zaměstnance v případě rušení mateřské školy (pokud označíte více možností, očísľujte je podle pořadí důležitosti) :

a) finančně

b) zajištěním zaměstnání (např. jiného nebo v jiné mateřské škole)

c) jiným způsobem (uveďte jakým)

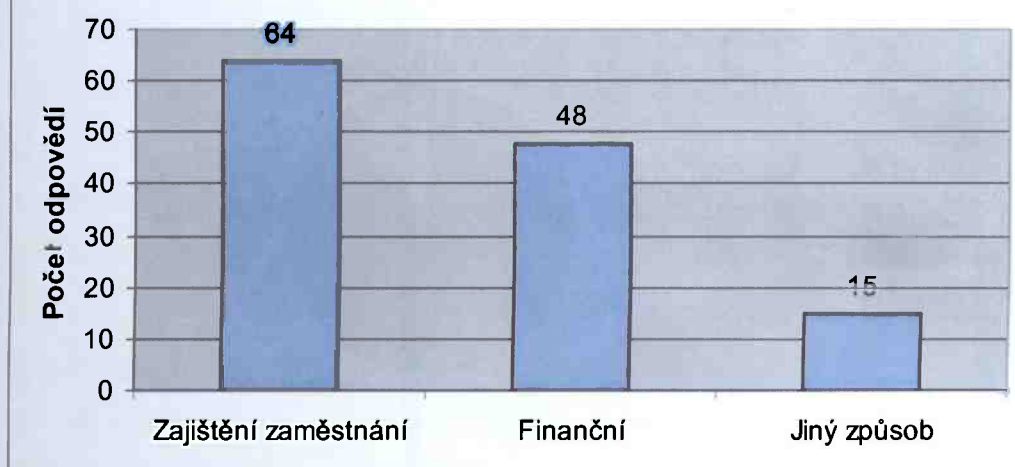
Otázka se snažila zjistit možnosti motivace v krizové situaci. Oslovené ředitelky měly možnost označit více možností odpovědí, výsledky jsou seřazeny od nejvýznamnějšího motivačního prvku po nejméně významný.

Tabulka č. 15

Preference způsobů motivace při rušení mateřské školy	Počet odpovědí	Pořadí
Zajištění zaměstnání	64	1.
Finanční	48	2.
Jiný způsob	15	3.

64x označily oslovené ředitelky mateřských škol jako nejvýznamnější motivaci zajištění jiného zaměstnání (jiného nebo v jiné mateřské škole). 48x byla označena možnost motivace finanční, tato možnost byla pouze 5x označena jako jediná, ve 43 případech byla označena v kombinaci s možností zajištění zaměstnání nebo motivací jiným způsobem. U jiného způsobu motivace převládá návrh nebo spíše názor ve smyslu: jsme velice dobrý kolektiv a určitě by mě v tom nenechali.

Graf č. 18 Preference způsobů motivace při rušení mateřské školy



15. Domníváte se, že v případě rušení mateřské školy by pro Vás byl významnou pomocí „návod“ k rušení (krizový plán)?

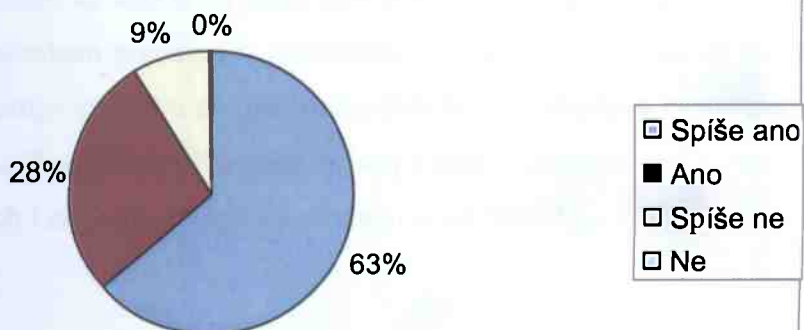
- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka zaměřená na význam konkrétního krizového plánu.

Tabulka č. 16

Důležitost „návodu“ při rušení mateřské školy	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Spíše ano	43	63
Ano	19	28
Spíše ne	6	9
Ne	0	0

Graf č. 19 Důležitost návodu při rušení mateřské školy



91 % oslovených ředitelek by „návod“ ke zrušení mateřské školy pomohl, 9% spíše ne, lze usuzovat, že v těchto případech je spoléháno na zřizovatele.

5.5 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

Ověřování hypotéz bylo provedeno dle jednotlivých otázek výzkumu.

Hypotéza č. 1

V současné době není rušení mateřských škol vzhledem k rostoucímu počtu dětí aktuální.

Předpoklad, že v současné době není rušení mateřských škol vzhledem k rostoucímu počtu dětí aktuální **se potvrdil**.

Otázky č. 3, 4, 5

Tabulky č. 5, 6, 7

Grafy č. 9, 10

Pouze 3 % oslovených ředitelek uvedla, že zřizovatel v současné době zvažuje zrušení jimi řízené mateřské školy. Z odpovědí na otázku č. 3 vyplývá, že se jedná v jednom případě o jedinou mateřskou školu v obci, v druhém případě je počet 2 až 4

mateřské školy v obci. V obou případech na otázku č. 5 ředitelky odpověděly, že se počet dětí v jimi řízené mateřské škole v současné době snižuje.

Zvyšování počtu dětí v mateřských školách není plošné. Zejména v menších obcích může docházet ke snižování počtu dětí; pokud obec nedisponuje další občanskou vybaveností a dostatkem pracovních příležitostí, stěhují se mladí lidé do měst. Pokud např. obec podporuje výstavbu nových rodinných domů výhodnou cenou parcel, noví obyvatelé obcí, kteří se přistěhují z měst, nejsou s obcí dostatečně sžití a často vozí své děti do mateřských i základních škol v původním místě bydliště.

Hypotéza č. 2

Krizový management a krizové plány jsou nedílnou a důležitou součástí řízení mateřské školy.

Předpoklad, že krizový management a krizové plány jsou nedílnou a důležitou součástí řízení mateřské školy **se potvrdil.**

Otázky č. 7, 8, 9, 10, 15

Tabulky č. 9, 10, 11, 16

Grafy č. 12, 13, 14, 19

Krizový management a krizové plány považuje většina oslovených ředitelek za nedílnou a důležitou součást řízení mateřské školy (91 %, otázka č. 7, tabulka č. 9, graf č. 12). Důvodem je jistota, že v případě ohrožení každý ví, kde je jeho místo. Mezi krizové situace však oslovené ředitelky neřadí pouze „typické“ havárie jako je požár, povodeň, vichřice, výbuch, ale i méně tradiční jako je oznámení rozpočtu platů, požadavek na snížení zaměstnanců nebo dobu před příchodem České školní inspekce a její průběh (otázka č. 8, tabulka č. 10, graf č. 13). S tím, že krizový plán může sloužit jako preventivní nástroj při řešení krizové situace, souhlasí 82 % oslovených ředitelek (otázka č. 9, tabulka č. 11, graf č. 14), i když příklady situací, ve kterých je účelné vytvářet krizový plán, jsou uváděny pouze „typické“ – požár, povodeň, vichřice, výbuch (otázka č. 10). Konkrétní krizový plán – „návod“ ke zrušení mateřské školy by pomohl nebo spíše pomohl 91 % oslovených ředitelek (otázka č. 15, tabulka č. 16, graf č. 19).

Hypotéza č. 3

V případě krizové situace není komunikace důležitým prvkem řízení.

Předpoklad, že v případě krizové situace není komunikace důležitým prvkem řízení se **nepotvrdil**.

Otázky č. 8, 11

Tabulky č. 10, 12

Grafy č. 13, 15

69 % oslovených ředitelek mateřských škol považuje komunikaci za důležitou i v případě krizové situace. Tento názor se mírně odlišuje s obecnými poznatky o krizovém řízení, ale mateřská škola je organizace velmi specifická a vztahy mezi zaměstnanci leckdy téměř srovnatelné s rodinnými. 81 % oslovených ředitelek se již s krizovou situací v jimi řízené mateřské škole muselo vyrovnávat, nicméně i v těchto krizových situacích považují komunikaci za důležitý prvek řízení.

Současná realita fungování a řízení školy je spojena s rostoucími požadavky na množství získávaných informací a jejich komunikaci uvnitř i vně školy. Jak uvádí Plamínek¹: „Stálá výměna informací je podmínkou jakékoli činnosti, na které se podílí více lidí. V tomto smyslu také představuje podmínku existence a vývoje lidské společnosti v jejím celku a v každé její části, včetně firem. Na tomto faktu je založen mimořádný význam komunikace.“

Hypotéza č. 4

Proces rušení mateřské školy je krizovou situací a komunikace a motivace jsou v této situaci důležitými prvky řízení.

Předpoklad, že proces rušení mateřské školy je krizovou situací a komunikace a motivace jsou v této situaci důležitými prvky řízení, se **potvrdil**.

¹⁾ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. s. 85. ISBN 80-7203-258-5.

Otázky č. 12, 13, 14

Tabulky č. 13, 14, 15

Grafy č. 16, 17, 18

58 % oslovených ředitelek mateřských škol považuje proces rušení mateřské školy za krizovou situaci (otázka č. 12, tabulka č. 13, graf. č. 16)

„Ředitel pravidelně informující své zaměstnance jim tím dává najevo uznání. Tento postoj nejen podporuje aktivitu, činorodost, ale zvyšuje i pocit spoluúčasti podřízených na činnosti školy.“¹

6 ZÁVĚR

Předškolní výchova má v českých zemích dlouhou tradici a v průběhu let prošla velkým vývojem. Z původních sociálně-pečovatelských institucí vznikly v průběhu více než 130 let (první mateřská škola vznikla v r. 1869) mateřské školy v podobě, v jaké je známe dnes. Důležitým mezníkem byl zajisté rok 1989. Došlo ke změně obsahu vzdělávání a zároveň vznikl základ školského managementu v pravém slova smyslu, neboť v předchozím období byly všechny školy a školská zařízení „někým“ řízeny a pravomoc ředitelů byla značně omezena. Dnešní liberalistický přístup přinesl volnost všem, kteří se předškolní výchovy jakýmkoli způsobem účastní. Vzniklo a zaniklo resortní řízení, jsou zařazovány alternativní programy. Vznikly školské instituce financované ze soukromé sféry i církevních zdrojů. Bylo vytvořeno konkurenční prostředí, čímž se rozšířila nabídka a zvýšil se standard předškolní výchovy.

Řízení školy není výjimečná činnost, platí zde stejné zásady jako například při řízení výrobního podniku nebo finančního ústavu, neboť i zde jde především o plánování, motivování, komunikaci a kontrolu. Jde-li však v ostatních sférách hlavně o zisk, při řízení školy jde o výchovu a vzdělávání člověka. Tato zásadní odlišnost v cílech vytváří specifika, kterými se odlišuje školský management od ostatních.

Z dnešního pohledu se mohou snahy obcí o optimalizaci sítě mateřských škol jevit jako příliš drastické a zbytečné. Avšak vzhledem ke stálému navyšování

¹⁾ SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCYKOWSKÁ, C.; NEZVALOVÁ, D. *Školský management, Modul „Řízení pedagogického procesu“*, Praha: Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2004.

provozních, mzdových a investičních nákladů, zpříšňování normativů a očekávanému poklesu počtu dětí se bude nutné s rušením mateřských škol v budoucnu smířit.

Rušení mateřské školy je proces velice náročný. Do čela rušené organizace není dosazen tým odborníků – krizových manažerů. Mateřskou školu – tu mateřskou školu, kterou často i několik desítek let považovala téměř za své dítě – likviduje stávající ředitelka mateřské školy; tedy likviduje výsledky dlouholeté činnosti své i celého kolektivu pracovníků mateřské školy. V případě, že i v této kritické situaci zvládne svoji roli manažera, může si tuto obtížnou a nezáviděníhodnou práci částečně ulehčit spoluprací s kolegy, zřizovatelem, rodiči.

Práce s lidmi je nejdůležitější povinností manažera. Je to proces, který nikdy nekončí. Každá chyba, pokud není včas identifikována, se odrazí ve výsledcích. Zaměstnanci škol by měli být vedeni k tomu, aby nutnost řešení problémů nevyvolávala konflikty, ale naopak vedla ke spolupráci a vzájemné podpoře. A to i v tak vypjaté situaci, jakou rušení mateřské školy bezesporu je.

Nelze jinak než souhlasit s argumentem, že v malých mateřských školách, které mají rodinný charakter, lze lépe uplatňovat výchovné a pedagogické působení a respektovat individuální a věkové zvláštnosti dětí. Avšak rodinný typ výchovných zařízení by měl být doménou spíše privátního sektoru, zatímco úkolem obce je zajistit kapacitně dostačující síť škol a školských zařízení dostupnou všem občanům a fungující v reálných možnostech rozpočtu obce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTUŠÁK, E.; KOPECKÝ, Z. *Krizový management - Úvod do teorie* 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007. 98 s. ISBN 80-245-0951-2.

ANTUŠÁK, E.; KOPECKÝ, Z. *Krizový management - Krizová komunikace* 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007. 92 s. ISBN 80-245-0945-8.

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing a. s., 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1995. 256 s. ISBN 80-7184-010-6.

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu II*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1995. 160 s. ISBN 80-7184-025-4.

BURIANOVÁ, J.; KATZOVÁ, P.; JAKOUBKOVA, V. *Mateřská škola a právo* 1. vyd. Praha: RAABE, 2005. 500 s. ISBN 80-86307-20-4.

BURIANOVÁ, J.; JAKOUBKOVA, V.; NÁDVORNÍKOVÁ, H. *Vedení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: RAABE, 1999. ISBN 80-902189-2-X.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

MÜLLEROVÁ, S., *Komunikace ve škole*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita, 2002. ISBN 80-7083-618-0.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCOKOWSKÁ, C.; NEZVALOVÁ, D. *Školský management, Modul „Řízení pedagogického procesu“*. Praha: Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2004.

SVOBODA, J., *Leadership : Manažerské styly vedení lidí*. PedF UK ÚPRPŠ ČSM pro potřeby studia školského managementu, 2004/2005

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VÍŠEK, J. *Úvod do krizového managementu : Metodická příručka*. 1. vyd. Praha : Vydavatelství Policejní akademie ČR, 2000. 163 s. ISBN 80-7251-049-5.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1991. 164 s. ISBN 80-7014-034-8.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bilá 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.

Výroční zpráva MŠMT o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy za rok 2000. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001. ISBN 80-211-0414-7.

Výroční zpráva MŠMT o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy za rok 2005. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2006. ISBN 80-211-0518-6.

ELEKTRONICKÉ ODKAZY

Český statistický úřad [online]. c2007 , 16.3.2007 [cit. 2007-03-25]. Vývoj obyvatelstva Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/select_obyvatelstvo>

Český statistický úřad [online]. 2007 , 16.3.2007 [cit. 2007-03-25]. Školní statistická ročenka. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/skolni_statisticka_rocenka>.

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Krizové řízení [online]. c2007 [citováno 3. 04. 2007]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Krizov%C3%A9_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&oldid=1350514>

WEBSERVIS. Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti [online]. 2006 , 30.3.2007 [cit. 2007-04-02]. Terminologický slovník pojmů a definic NATO AAP-6. Dostupný z WWW: <<http://www.oos.army.cz/aap6/c.htm>>.

SEZNAM PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ A DOKUMENTŮ ORGÁNŮ STÁTNÍ SPRÁVY

Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 128/2000 Sb, o obcích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích a zákonem o okresních úřadech a zákonem o hlavním městě Praze

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č.564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

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

Zákon č. 240/2000Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů.

PŘÍLOHA č. 1 Dotazník zadaný ředitelkám zrušených mateřských škol

Dotazník pro ředitelky zrušených mateřských škol

1. Skutečnost, že Vámi řízená mateřská škola bude zrušena, jste se dozvěděla s dostatečným časovým předstihem:

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

2. Byl s Vámi záměr zrušit mateřskou školu dostatečně projednáván?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

3. V době rušení mateřské školy byla mateřská škola:

- a) organizační složkou
- b) příspěvkovou organizací

4. Načasování rušení Vámi řízené mateřské školy hodnotíte jako:

- a) spíše optimální
- b) optimální
- c) spíše špatné
- d) špatné

5. Nedílnou součástí práce ředitele mateřské školy je spolupráce se zřizovatelem. Jak hodnotíte tuto spolupráci v období rušení mateřské školy?

- a) spíše pozitivně (uved'te v čem)
- b) pozitivně (uved'te v čem)
- c) spíše negativně (uved'te v čem)
- d) negativně (uved'te v čem)

6. Uveďte, jakým způsobem byli k provedení rušení mateřské školy motivováni zaměstnanci.

- a) finančně
- b) zajištěním zaměstnání v jiné mateřské škole
- c) jiným způsobem

7. Dostala jste šanci obhájit existenci mateřské školy?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

8. Uveďte, co pro Vás bylo při rušení mateřské školy nejtěžší, co Vám nejvíce ztěžovalo práci.

- a) nedostatek informací
- b) špatná spolupráce s rodiči
- c) jednání se zaměstnanci
- d) jiné, uveďte

9. Při rušení mateřské školy musí ředitelka mateřské školy zvládnout velké množství povinností. Uveďte, kterou oblast činností považujete v době rušení mateřské školy za nejdůležitější.

- a) personální
- b) ekonomickou
- c) pedagogickou
- d) jinou (uveďte jakou)

10. Byl by pro Vás pomoci „návod“ ke zrušení mateřské školy?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Pokud byste měla s odstupem zhodnotit zrušení mateřské školy, považujete jej za:

- a) zbytečné (uved'te proč)
- b) nezbytné (uved'te proč)

PŘÍLOHA č. 2 Dotazník zadaný ředitelkám mateřských škol

Dotazník pro ředitelky mateřských škol

1. Délka výkonu funkce ředitelky mateřské školy je:

- a) do 5 let
- b) 5 až 10 let
- c) 10 až 15 let
- d) více než 15 let

2. Absolvovala jste nebo se v současné době účastníte vzdělávání zaměřeného na management (kursy, funkční studium, studium vysoké školy)?

- a) ano
- b) ne

3. Uveďte celkový počet mateřských škol v obci (všechny mateřské školy, např. pokud je v obci 5 mateřských škol sloučeno do jednoho právního subjektu, uveďte počet 5 až 8; započítejte i mateřské školy sloučené se základní školou).

- a) 1
- b) 2 až 5
- c) 6 až 10
- d) 11 a více

4. Uvažoval v minulosti nebo uvažuje v současné době zřizovatel o rušení Vámi řízené mateřské školy?

- a) ano, v minulých letech
- b) ano, v současné době
- c) ne

5. Počet dětí ve Vámi řízené mateřské škole se v současné době:

- a) spíše snižuje
- b) snižuje
- c) spíše zvyšuje
- d) zvyšuje

6. Optimalizaci sítě (rušení mateřských škola a slučování) mateřských škol hodnotím:

- a) pozitivně (uved'te v čem)
- b) spíše pozitivně (uved'te v čem)
- c) spíše negativně (uved'te v čem)
- d) negativně (uved'te v čem)

7. Považujete „krizový management“, příp. „krizový plán“ za nedílnou a důležitou součást při řízení mateřské školy?

- a) ano (uved'te proč)
- b) ne (uved'te proč)

8. Využila jste již někdy ve své řídicí praxi krizový management?

- a) ano (pokuste se uvést alespoň tři příklady)
- b) ne

9. Považujete za účelné vytvářet krizový plán jako preventivní nástroj pro řešení krizové situace v mateřské škole?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděla „ano“, případně „spíše ano“, uved'te, prosím, pro které situace je dle Vašeho názoru a zkušenosti účelné vytvářet krizový plán.

11. Pokládáte za důležité, aby ředitelka mateřské školy věnovala v průběhu krizové situace pozornost komunikaci se zaměstnanci?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Uved'te, zda je podle Váš řízení mateřské školy v době jejího rušení situací, v níž lze významně uplatnit poznatky krizového managementu.

- a) spíše ano (uved'te proč)
- b) ano (uved'te proč)
- c) spíše ne (uved'te proč)
- d) ne (uved'te proč)

13. Uved'te, zda pokládáte za důležité, aby ředitelka mateřské školy věnovala v průběhu jejího rušení výraznou pozornost komunikaci se zaměstnanci.

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne.

14. Uved'te prosím, jakým způsobem byste motivovala ke spolupráci zaměstnance v případě rušení mateřské školy (pokud označíte více možností, očísľujte je podle pořadí důležitosti) :

- a) finančně
- b) zajištěním zaměstnání (např. jiného nebo v jiné mateřské škole)
- c) jiným způsobem (uved'te jakým)

15. Domníváte se, že v případě rušení mateřské školy by pro Váš byl významnou pomocí „návod“ k rušení (krizový plán)?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

PŘÍLOHA č. 3 Průvodní dopis k dotazníku zaslanému ředitelkám mateřských škol

Vážená paní ředitelko,

prosím Vás o vyplnění přiloženého dotazníku. Jako studentka kombinovaného studia školského managementu při Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze zpracovávám závěrečnou bakalářskou práci na téma Rušení mateřské školy zřízené obcí –Krizový management v procesu rušení mateřské školy. Závěrečná práce se se pokouší zhodnotit proběhlou optimalizaci sítě mateřských škol a stanovit optimální postup v případě, že bude o rušení mateřské školy rozhodnuto. Jedním z hlavních cílů práce je zjistit Váš postoj k využití krizového plánu v praxi a názor na krizový management. Uvědomuji si, že v současné době díky zvýšení porodnosti řeší mateřské školy opačný problém, a to nedostatek míst, přesto si myslím, že toto nepopulární téma bude v průběhu cca 10 let opět aktuální.

Vámi poskytnuté údaje jsou pro uvedenou práci velmi důležité a stanou se součástí výzkumu, jehož závěry budou publikovány v závěrečné bakalářské práci pro Univerzitu Karlovu v Praze. Dotazník je anonymní a údaje za jednotlivá zařízení nebudou nikde samostatně zveřejňovány.

V případě nejasností mě prosím kontaktujte na mailové adrese: vanova.cl@seznam.cz nebo na telefonu 487 881 142 (mobil 777 298 669). Vyplněný dotazník prosím zašlete na uvedenou mailovou adresu nebo na poštovní adresu: Jana Váňová, Moravská 2415, 470 01 Česká Lípa.

Předem Vám děkuji za čas, který věnujete vyplnění přiloženého dotazníku!

S pozdravem

Jana Váňová