

Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích
Katedra pedagogiky a psychologie

**Koexistence rozdílných školských zařízení v jednom právním
subjektu**

Bakalářská práce

Vendula Sochorová

Specializace v pedagogice – Učitelství pro mateřské školy

Vedoucí bakalářské práce

Bc.Mgr. Jiří Pletka

České Budějovice 2007

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Bc.Mgr. Jiřímu Pletkovi za rady, připomínky a metodické vedení práce.

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a veškerou literaturu jsem uvedla v seznamu použité a citované literatury.

Anotace

Téma, které jsem si vybrala pro svoji bakalářskou práci je velice aktuální. V poslední době se řada školských zařízení sloučila do jednoho právního celku. Jedná se zejména o sloučení základních škol s mateřskými školami, na které jsem zaměřila svoji práci.

Zabývala jsem se tím, co vedlo školská zařízení k tomu, aby se sloučila. Důvodů je zřejmě více.

Splnilo sloučení škol jejich očekávání? Mým záměrem bylo zjistit, zda sloučení školských zařízení bylo efektivní nebo ne.

Dále jsem zaměřila svoji práci na to, zda sloučení mělo spíše negativní nebo pozitivní vliv pro školy.

Mým hlavním záměrem bylo také zjistit, jak se v novém sloučeném celku cítí původní subjekty.

Pro svůj výzkum jsem použila metodu dotazníku.

Annotation

The theme I've choosed for my bachelor work is very actual. Recently was a number of educational institutions united in one juridical entirety. It goes primarily about coaliting of elementar schools with kindergartens at what I've concetred my work.

I have been working on the project, where I have studied one school institution. This school decided to unit itself together. I have tried to find out, why they made their mind up this way. There is probably lots of reasons.

Met the coalitinon of schools thein expectations? My object was to find if coalition of school institutions was effective or not.

Furthermore I've concentred my work if coalition had rather negative or positive influance for the schools.

My main object was to find how do the original subject feel in that new united entirety as well.

For my research work I've used a question-form method.

Úvod.....	7
------------------	----------

1. Teoretická část

1.1 Management.....	8
1.2 Význam a úloha školského managementu.....	9
2. Školství a škola jako organizace.....	11
3. Funkce managementu.....	12
3.1 Plánování.....	13
3.2 Organizování.....	15
3.2.1 Organizační struktury.....	16
3.3 Personalistika.....	20
3.4 Vedení.....	21
3.5 Kontrolování	23
4. Vzdělávací politika České republiky.....	25

2. Praktická část

2.1 Cíl a použita metoda.....	27
2.2 Problémové okruhy a stanovení hypotéz.....	27
2.3 Popis použité metody.....	28
2.4 Důvody slučování Mateřských a Základních škol do jednoho zařízení	29
2.5 Výzkumná část, popis zkoumaného vzorku a vyhodnocení použitého dotazníku.....	30

2.6 Závěry výzkumu.....	40
--------------------------------	-----------

3. Organizační řád fiktivní základní školy	
 s mateřskou školou	41

Závěr.....	45
-------------------	-----------

Seznam použité a citované literatury

Přílohy

Úvod

V poslední době se řada školských zařízení, a to zejména mateřské a základní školy, sloučila do jednoho právního celku. Mnohdy se původní subjekty necítí v novém svazku rovnoprávné.

Některá školská zařízení jsou sloučena již od vzniku školy, jedná se především o vesnické školy, které mají většinou v mateřské škole jenom jednu třídu a na základní škole jen třídy prvního stupně, jiné školské organizace se sloučit musely a to z důvodu finančního, jiné se zase sloučit nemusely, ale přál si to zřizovatel školy.

Ke sloučení základních a mateřských škol dochází zejména ve vesnicích či menších obcích.

Sloučení mateřských a základních škol přináší i určité výhody, pro některé školy jsou to úspory na platech, ale zejména by mělo jít o lepší spolupráci mezi mateřskou a základní školou, o společné projekty, společné akce, ale také o návaznost aktivit mezi předškoláky a první třídou.

Samozřejmě, že školským organizacím můžou vzniknout i některé problémy, a to zejména špatná komunikace mezi vedením a zaměstnanci školy, různé personální změny nebo i finanční problémy.

Cílem mé práce bylo zjištění, zda vede sloučení školských zařízení k lepší spolupráci mezi základní a mateřskou školou nebo ke špatné komunikaci mezi vedením, k finančním problémům či naopak.

1. Teoretická část

1.1 Management

„Management je nezbytnou součástí jakékoli organizace, jejího působení a dalšího rozvoje. Anglickému pojmu „management“ odpovídá český pojem „řízení“, zejména řízení podnikové ve smyslu uceleného řízení všech podnikových činností. Jde tedy o proces, o aktivity, které směřují k nějakému cíli. Proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně i ve skupinách a účinně dosahují společných cílů. Kolektiv osob, který vede (řídí) podnik (organizaci) za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací.“ (5:1.01)

„Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Tak je management aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích, a to jak ve výrobních odvětvích, tak v odvětvích poskytující služby.

Manažeři by nemohli dobře plnit své úkoly, jestliže by nechápali a nereagovali na mnoho prvků vnějšího prostředí – ekonomických, technologických, sociálních, politických a etických faktorů, které působí v jejich operační oblasti.“ (2:45)

„Management jako aplikovaná věda se nejvíce rozvíjí v oblasti hospodářské, ve výrobních podnicích, kde existují lehce měřitelné výsledky (výše zisku). Pozice managerů je zde poněkud lehčí (ne lehká), přehlednější. Jejich úkolem je přeměnit vstupy do výstupů co možná nejefektivněji.

Přičemž výstupy se někdy stávají znovu důležitými vstupy (spokojenost, nové znalosti zaměstnanců). Poněkud jasnější jsou i pojmy jako je produktivita (poměr mezi výstupem a vstupem za určité časové období při požadované kvalitě), účinnost (dosahování cílů), efektivnost (dosažení cílů, s nejmenším množstvím zdrojů, zákazníky a některé další). U organizace nevýrobního charakteru, jakými jsou například právě školské organizace, je pozice složitější. Účinnost manažerských činností je hůře měřitelná, výsledky se mnohdy dostávají se značným časovým zpožděním. Konkrétní podmínky různorodých činností tak ovlivňují i obsah a formu manažerských procesů. Často se mluví o základních principech managementu. Tedy o ověřených hypotézách, obecných příčinných souvislostech. Tyto základní pravdy platí v daném čase, v dané organizaci,... Neplatí však paušálně. Mohou být popisné

(predikční), nikdy nejsou příkazující. Popisují vztahy mezi proměnnými, nenařizují, co mají lidé dělat.

Význam dovedností manažera je ovlivněn také velikostí organizace (čím menší organizace, tím více technické dovednosti jsou potřebné i u vrcholového managementu).“ (5:1.01)

1.2 Význam a úloha školského managementu

„Školskou organizaci lze chápat jako determinovaný, řízený a současně relativně autonomní dynamický sebeřídící sociální systém. Tento systém plní své hlavní funkce směrem ke vzdělávajícím se subjektům a tím rovněž k celé společnosti. Funkce školy je možné naplňovat tehdy, jsou-li vytvořeny nezbytné předpoklady – materiálně technické, finanční, personální, kutikulární (vzdělávací obsahy a prostředky k jejich realizaci) a v neposlední řadě účinné řízení.

Obecně je školský management celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení (MŠMT), přes střední články (kraje, obce) až po řízení na lokální úrovni (jednotlivé školy, rady škol,...). V tomto smyslu zahrnuje školský management všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku. Jde o plánování, organizování, monitorování, evaluaci různých oblastí fungování školství.

Hlavním úkolem managementu ve škole je utváření žádoucích vztahů mezi subjekty vzdělávání (klíma školy) a jejího spojení s okolím (rodičovská a ostatní veřejnost). Řízení školy je nezbytným atributem jejího smysluplného fungování a dalšího rozvoje. Význam školského managementu vzrostl zejména v souvislosti s uskutečněnou decentralizací řízení školství a posílení autonomie jednotlivých školských institucí.

V užším smyslu jde o řízení školy, označuje subjekty (ředitel, zástupce ředitele, ekonom,...), které řídí provoz konkrétní školy nebo vzdělávacího zařízení, a to především v oblasti plánování vzdělávacího procesu, kurikula školy, materiálních, finančních a lidských zdrojů, vztahů školy se sociálními partnery a veřejnost vůbec.

V širším slova smyslu školským managementem rozumějme celý systém řízení v jednotě všech jeho stránek a aspektů (řízení pedagogického procesu, materiálních a finančních zdrojů, zjišťování potřeby vzdělávacích služeb, právní marketing, personální politika, vedení lidí...). Jeho užším smyslem je zabezpečování nezbytných zdrojů a podmínek pro hladký chod instituce tak, aby bylo dosaženo jejího účelu.“ (5:1.01)

„Hlavní náplň tvoří organizační a administrativně kontrolní činnosti a zajišťování nezbytných finančních, materiálních a lidských zdrojů. Tím se management školy z komplexně chápaného vyčleňuje jako samostatná část.“ (1:23)

„Za jádro školského managementu se v odborné literatuře považují zejména ty oblasti, které zajišťují soustavnost, účelnost a pořádek (plánování a financování, organizování a personální politika, kontrola a řešení problému).

Řízení školy je dlouhodobé cílevědomé utváření a uspořádávání instituce, tj. trvalá optimalizace popřípadě inovace. Působení na řízený objekt je tím efektivnější, čím je integrovanější, diferencovanější a uspořádanější.

K vyšší efektivitě řízení je třeba znát vstupy a výstupy na všech stupních řízení, ovládat projektování dalších žádoucích změn žáků, učitelů, celých škol, zvládat organizaci a regulaci řídicích i řízených procesů, zajišťovat zpětnou vazbu, budovat funkční informační systém, který podává objektivní informace o průběhu a výsledku procesu.“ (5:1.01)

2. Školství a škola jako organizace

„Školství je institucionalizovaná forma jednoho ze základních sociálních procesů – pedagogického makroprocesu. Jeho prostřednictvím řeší společnost otázky socializace a obecně kulturní a odborné přípravy především mladé generace a tím i otázky vlastní reprodukce (sebeobnovy) a seberochoje.

Školství je tedy důležitý prostředek celospolečenského řízení, s jehož pomocí regulují subjekty zákonodárné i výkonné moci směr, povahu, tempo a kvalitu vývoje společnosti v souladu s jejími historickými potřebami, podmínkami a možnostmi.

Školství jako institucionální řešení pedagogických úkolů společnosti si lze představit nejen procesuálně, ale i strukturálně jako část, subsystém společenského supersystému. Není však pochyb o determinovanosti školství celkovým způsobem a organizací života společnosti, jejím fungováním, společenskými vztahy a v neposlední řadě i jejími řídicími mechanismy.

Školství není jen společensky striktně determinovaný systém. Je to i relativně autonomní, komplexní sebeřídicí systém. Může regulovat a optimalizovat pohyb posilováním progresivních eufunkčních prvků (např. zkvalitňováním informačního systému, zefektivňováním řídicích mechanismů apod.) a dosahovat plánovaných efektů.“ (1:146)

„Za důležité pro kvalitní chod a výsledky školství se považuje i rozlišování mezi hlavní účelovou funkcí výchovně vzdělávací soustavy a jejími předpokladovými funkcemi. Hlavní účelovou funkcí je cílevědomě orientovaný a dobře organizovaný pedagogický proces, který se vyznačuje vysokou efektivitou a jehož výsledky se co nejvíce přibližují společensky stanoveným cílovým požadavkům. Ostatní činnosti ve školství jsou předpokladové, to znamená, že podporují tento proces a mají být podřízeny zmíněnému hlavnímu účelu. To platí i pro řízení, které má vytvářet všestranně příznivé podmínky politické, ekonomicko-finanční, materiálně technické i administrativně správní a organizační pro kvalitní průběh pedagogického procesu a jeho maximální účinnost.“ (1:147)

„Důležitou podmínkou účinnosti řízení je jeho charakter, vnitřní struktura, hlavní nástroje a mechanismy řízení.

Co je škola? Každému je zřejmé, že škola není jen ani především školní budova. Do školy chodí žáci a setkávají se tam s učiteli. Není to však ani místo nahodilých schůzek. Setkání jsou pravidelná, mají svůj cíl, řád i konkrétní obsah a náplň. Z těchto skutečností vyvozují didakticky orientovaní pedagogové a psychologové, kteří se zabývají teorií školy. Jiní odborníci však poukazují na to, že tento didaktický pohled na školu je jen dílčí a jednostranný. Připomínají, že existují četné další aspekty, z nichž se lze na školu dívat. Uvádějí například sociálně psychologické hledisko, interpretující školu jako interakční systém či sociologický pohled na školu jako sociální instituci. Z hlediska ekonomické teorie jako podnik,

z hlediska práva jako právní a správní systém atd. Všechny uvedené přístupy jsou zcela oprávněné. Z toho vyplývá jak mnohostranný a vnitřně složitý systém představuje škola a jak komplexní má být náš pohled a způsob uvažování při každém závažnějším rozhodování o její činnosti.“ (1:151)

3. Funkce managementu

Manažerské funkce jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník nebo pracovníci řeší v procesu své řídicí činnosti.

Existují stovky definic managementu a stovky přístupů k členění na jeho dílčí aspekty. Od dob Henri Fayola, který patrně jako první formuloval už v roce 1913 typické manažerské činnosti, dnes nazývané „manažerské funkce“, se pokoušelo mnoho teoretiků či praktiků z oblasti managementu o vytýčení nejdůležitějších činností manažera. I nejnovější přístupy se však velmi přibližují francouzskému průkopníku Fayolovi tím, že jeho „klasické“ třídění funkcí ve svém základu neopouštějí, ale spíše rozvíjejí nebo doplňují.

H.Fayol definoval jako základní funkce tyto: plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola.

Američtí autoři H. Koontz a H. Weihrich definují funkce takto: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování

Angličan Lyndall F. Urwick rozšířil jejich počet o dvě (zkoumání a organizace). Američani J. A. Pearce a R. B. Robinson uvádějí pouze čtyři funkce a J. B. Miner uvádí dokonce 19 funkcí.

V dnešní době je nejčastěji uváděno pět základních funkcí managementu: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků (personální management), vedení lidí, kontrola

3.1 PLÁNOVÁNÍ

„Plánování je proces stanovní cílů řízené činnosti a vhodných cest i prostředků k jejich efektivnímu dosažení ve stanoveném čase.

Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení, vyžaduje rozhodování (výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností) a poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů.

Nástrojem plánování jsou obvykle různé formy plánu, programů a rozpočtů. Koncepce plánu jako záměru na dosažení cílů v očekávaných podmínkách vyžaduje nejen nezbytnou reálnost pohledu při jeho tvorbě, ale i jeho průběžné upřesňování, které reaguje na změnu předpokladů uvažovaného záměru (např. změnu cílů,...).“ (5:1.02)

„Plánovaný nástin budoucího vývoje snižuje možnost vzniku úzkých míst a disproporcí, umožňuje manažerům soustředit se na plnění rozhodujících úkolů a posuzovat problémy rozvoje organizace (aktivity) a způsobu jejich plnění je nutným základem pro úspěšnou realizaci dalších manažerských funkcí (organizování, vedení, kontroly).

Obsah plánu a postup plánovacích prací závisí do značné míry na druhu aktivity, respektive na druhu, významu a struktuře plánovacího subjektu. Přesto však je možno uvést základní fáze, které plánovací činnost charakterizují, jde o analýzu a zhodnocení výchozích podmínek, stanovení cílů, volbu optimální varianty a vnitřní strukturalizaci plánu.“ (4:15)

„Plánování ve školství se liší od výrobních podniků., neobejdou se bez plánování. I ve školství je nezbytné v předstihu rozhodnout, co se má udělat a jak se to má udělat. I zde je zapotřebí determinovat směr práce školy, stanovit cíle a způsoby jejich dosažení. Potřeba plánování vyplývá zejména z faktů: *základní charakteristikou pedagogického procesu je jeho cílevědomost, pedagogický proces má komplexní charakter, což zejména vyvolává potřebu koordinace a harmonizace vztahů subjektů vzdělávání a výchovy.*

Na plánování ve školství je možné pohlížet z hlediska makroprostředí (školství jako celek) nebo mikroprostředí (jedna školská instituce). Na obou úrovních

probíhá proces plánování dlouhodobé (projektování), střednědobé (zpravidla na tři roky) i operativní. Z pohledu školy je možné přínos dobře sestaveného plánu spatřovat v tom, že *pomáhá zhodnotit přecházející působení a aktivity školy, umožňuje shromáždit relevantní informace o současném stavu a dalším vývoji školy, podněcuje učitelský sbor a ostatní zaměstnance k aktivní účasti na působení a aktivitách školy, zvyšuje efektivitu vyučování a výchovy, napomáhá změnám.*

Jestliže se ve školství plánuje dlouhodobě, jestliže se rozhoduje o hlavních cílech a toto plánování se orientuje rovněž na okolí, jde o strategické plánování.“ (5:1.02)

„Strategické plánování může přispět k silnějšímu pocitu identity dané školy i k širšímu chápání managementu školy. I když je podstatně náročnější na řídicí práci (obtěžuje se získáváním informací a jejich zpracováním, nároky na manažera a jeho čas, bez záruky úspěchu) je v současné době naprosto nezbytné.“ (5:1.02)

3.2 ORGANIZOVÁNÍ

„Organizováním se rozumí proces, ve kterém se předem upravuje průběh určitých aktivit, zpravidla na delší časové období. Tyto činnosti vedou k vymezení a efektivnímu zajištění činností pracovníků, aby tak byly plněny cíle a další úkoly a potřeby organizace. Jestliže pracovníci znají svoji úlohu a vzájemný vztah jejich úloh s ostatními, je jejich spolupráce mnohem efektivnější. Organizování stanovuje vzájemné vztahy lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění určitých záměrů, úloh a cílů a uspořádává jejich realizační úlohy (role). Vymezuje rovněž pravomoc a zodpovědnost za provádění určitých činností.

Podstatou organizování je *stanovení cílů podniku, formulování podpůrných cílů, taktik a plánů, identifikace a klasifikace činnosti pro jejich dosažení, seskupování činností, delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin, horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti a pomocí informačních toků.*

Organizování tak zajišťuje *plnění plánovaných cílů, záměrné využívání kvalifikace pracovníků, koordinování činností a vztahů lidí, vymezení činností a zodpovědnosti.*“ (5:1.03)

„V organizační práci je nutno především docenit základní požadavek, aby organizační struktura a z ní vyplývající vztahy byly v souladu s přijatými cíly systému, či aktivity a napomáhaly k jejich úspěšnému plnění. Počet a struktura organizačních útvarů, jejich pozice a vzájemné vztahy nejsou samoúčelné, ale významným způsobem ovlivňují chování systému a realizaci jejich cílů. Určitá změna cílů bude zpravidla vyžadovat určitou změnu v organizačním uspořádání. Velmi důležitou oblastí manažerských funkcí je proto sledovat a hodnotit vývoj podmínek ovlivňujících změny cílů a zajišťovat jejich soulad s organizačním uspořádáním.“ (4:32)

Cíle organizace jsou základem pro určení rozsahu činností, nutných k jejich splnění. Na základě důkladné analýzy se stanoví význam jednotlivých činností a jejich umístění v organizační hierarchii, vylučují se činnosti zbytečné a zajišťuje se, aby žádná významná činnost nebyla v organizačním uspořádání opomenuta. Velmi důležitou fází organizování je vytváření organizačních útvarů. Útvarem je skupina lidí, kteří společně zajišťují určitou pracovní činnost.

3.2.1 Organizační struktury

„Formou zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury, jimiž se rozumí soubory prvků (útvarů a pracovišť) a vztahů mezi nimi. Organizační struktura vyžaduje na jedné straně diferenciaci (dělbou práce) a na druhé straně jejich integraci (celistvé řízení na základě vzájemných informačních vazeb). Je to vlastně forma sdružování činností i lidí.“ (5:1.03)

„Organizační struktura představuje určitou dělbou práce v organizaci, která má zajistit koordinaci vzájemně závislých činností a částí celku. Prostřednictvím

organizační struktury působí další činnosti, mj. i realizace všech manažerských funkcí. Organizační struktura může umocňovat plynulost a efektivnost činnosti organizace, nebo ji snižovat. Volba vhodné organizační struktury je proto jedním z velmi důležitých manažerských rozhodnutí. V dosavadní praxi se uplatňuje několik typů a forem organizačních struktur.“ (4:40)

Za nejjednodušší lze považovat takovou organizační strukturu, kde jednotlivec sám řídí určitou aktivitu, zpravidla s malým počtem členů. Jde o prostou organizační strukturu. Ve složitějších podmínkách (více členů či zaměstnanců organizace) se i organizační struktura stává složitější – v počtu i uspořádání organizačních útvarů a ve vertikálních a horizontálních vztazích. Jednoduchý řetězec vztahů nadřízenosti vytváří tzv. liniovou organizaci řízení. Jde o jednoznačnou vertikální linii nadřízenosti a podřízenosti, kdy každý podřízený má jednoho nadřízeného.

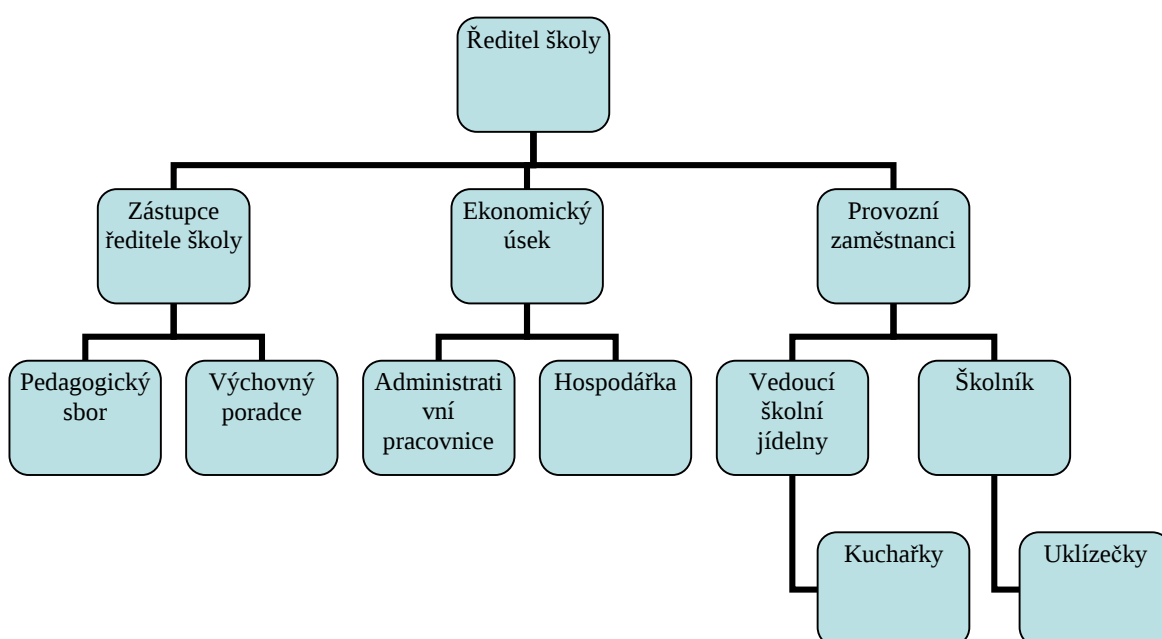
Skupinová organizační struktura je taková organizace, kde se jedná o skupinu lidí, spojených společným zájmem na přijetí potřebných rozhodnutí a jejich realizaci.

„V každé organizaci zcela určitě existují vedle sebe dva základní typy organizačních struktur. Jsou jimi *neformální organizační struktura* (sít' osobních a sociálních vztahů, které vznikají nezávisle na vůli managementu spontánně na základě společných zájmů lidí, přátelských vztahů,...) *Formální organizační struktura* (účelová struktura organizačních jednotek, kterou cílevědomě vytváří vedení organizace formou různých řádů, směrnic,...).

Při vytváření formálních struktur je zřetelná tendence k jednoduchým organizačním strukturám, ke zvýšení jejich pružnosti a nepočetným řídicím štábům. „Nejjednodušší organizační struktura, která plní své poslání, je tou nejlepší. To co dělá organizační strukturu dobrou, jsou problémy, které sama nevytvoří. Čím jednodušší je struktura, tím méně je toho, co může jít špatně.“

Uspořádání organizačních jednotek (skupina lidí, kteří společně zajišťují určitou pracovní činnost, odlišnou od jiných činností) organizační struktury ovlivňují různé aspekty. Obvykle to bývají tato hlediska: *základní funkce (sdružování podle vykonávaných činností)*, *teritoriální hledisko*, *druh výrobků*, *zákazníci a další hlediska*.“ (5:1.03)

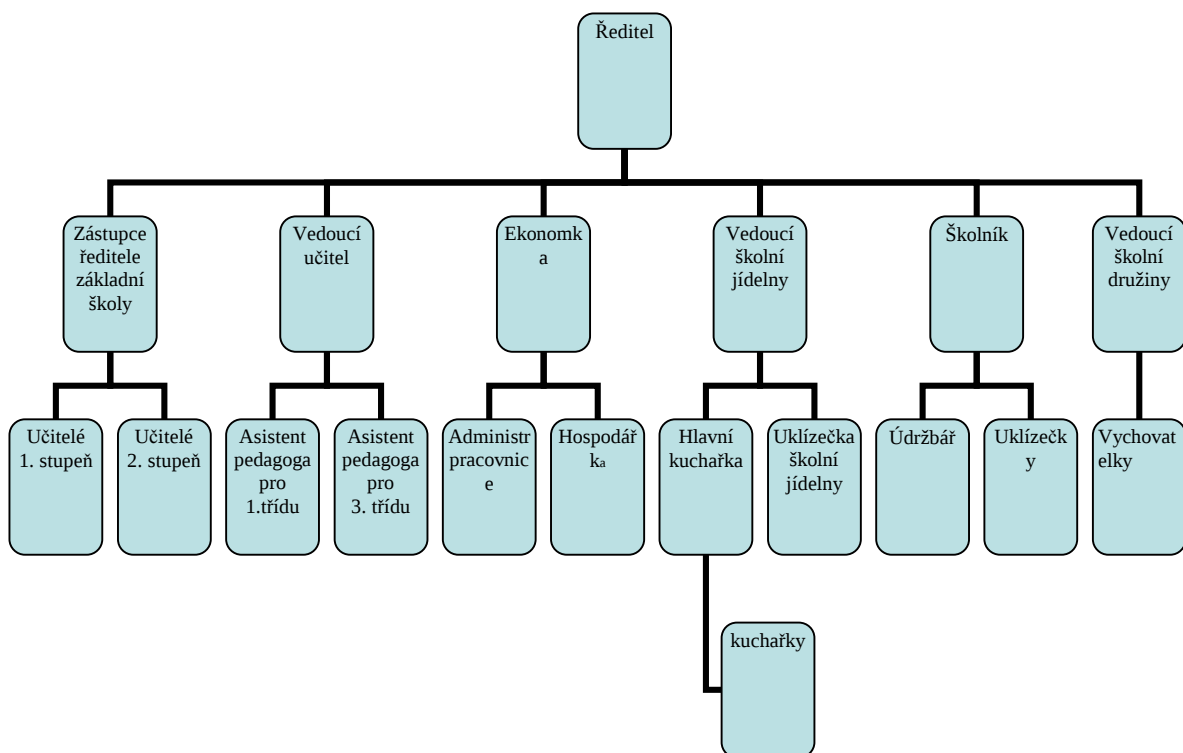
Organizace s úzkým rozpětím managementu:



„Výhodou tohoto uspořádání je těsné vedení a s ním spojená těsná kontrola a poměrně rychlá komunikace.

Nevýhodou je vysoký počet organizačních úrovní, což je finančně nákladné. Čím je více organizačních úrovní, tím horší komunikace, plánování a kontrolování. Projevuje se rovněž tendence některých vedoucích pracovníků angažovat se v práci podřízených.“ (5:1.03)

Organizace se širokým rozpětím managementu:



„Toto uspořádání klade vyšší nároky na řídicí práci. Vedoucí pracovník musí být mimořádným manažerem, často ztrácí přehled a bývá přetížen, což vede k tendenci odkládat určitá rozhodnutí.“

(5:1.03)

3.3 PERSONALISTIKA

„Personalistika je těsně svázána s organizováním. Účelem personálního managementu je vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci a vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace. Předmět činnosti se týká uchazečů o zaměstnání i těch, kteří již práci vykonávají. Často se hovoří o řízení lidských zdrojů

Funkce personálního managementu jsou realizovány zejména ve čtyřech oblastech: plánování a výběr, rozvíjení a hodnocení, odměňování a ochrana, zaměstnanecké vztahy.“ (5:1.04)

„Personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením. Týká se to jak uchazečů o určitou práci, tak těch, kteří již práci vykonávají, aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně. Z toho je patrné, že personalistika musí být těsně svázána s organizováním, tj. s vytvářením účelné struktury úloh a pozic.

Mnoho autorů hovoří o personalistice jako o etapě organizování. Za první, personalistika organizačních úloh zahrnuje znalosti a přístupy, které obvykle manažerští praktici neuznávají a často si myslí, že organizování představuje pouze vytváření struktury úloh a obsazování těchto úloh věnují nepatrnou pozornost. Za druhé, osamostatnění personalistiky usnadňuje kladení většího důrazu na lidské prvky při výběru, hodnocení, plánování povolání a na rozvoj manažerů. Za třetí, v oblasti personalistiky existují významné teoretické znalosti a zkušenosti. Čtvrtým důvodem pro osamostatnění personalistiky je, že manažeři často přehlížejí skutečnost, že oni jsou za ni odpovědní – ne personální oddělení. Úkolem manažerů je obsadit pozice

v organizační struktuře v rámci své působivosti a udržovat je obsazené kvalifikovanými pracovníky. Personální oddělení jim přitom poskytuje významnou pomoc.“ (2:343)

„Také ve školství je otázka kvalitních pracovníků jedna z nejdůležitějších, ne-li nejdůležitější. Postavení managementu je zde však poněkud jiné než v podnikové sféře, neboť vzhledem k velikosti většiny školských institucí nemůže si žádná z nich dovolit specialitu pro tuto oblast. Všechny úkony personálního charakteru tak vykonává zpravidla jeden pracovník – ředitel školy.“ (5:1.04)

3.4 VEDENÍ LIDÍ

„Jednou z nejobtížnějších funkcí manažera je vést lidi.

Vedení lidí je proces sociálního vlivu, kterým vedoucí pracovníci dosahují dobrovolné účasti podřízených na plnění cílů organizace.

Ideální je stav, kdy lidi nejen pracují, ale pracují ochotně, s nadšením a sebedůvěrou. Manažeři proto nesmí stát mimo skupinu a pouze ji podněcovat a nutit. Musí stát vpředu před skupinou – usnadňovat jí cestu a inspirovat k dosažení cílů. Vytvářejí klima nadšené spolupráce, neustále nově inspirují své podřízené. Vůdcovství je vliv na lidi, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.

Ideální leader neexistuje, praktičtější je posuzovat jej z hlediska schopnosti zajistit úspěšnou práci týmu. Zejména tím, že *zajišťuje splnění stanovených úkolů, buduje a udržuje tým a uspokojuje potřeby týmu, stimuluje rozvoj jednotlivých členů týmu a uspokojuje jejich individuální potřeby (lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názorů schopen uspokojovat jejich osobní cíle).*

Prvky vůdcovství jsou zejména *schopnosti využívat efektivně a odpovědně moc, schopnosti pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci, schopnosti inspirovat a schopnosti rozvíjet příznivé motivující klima.*“ (5:1.06)

„Velmi obecně je možné proces vedení definovat jako proces sociálního vlivu, kterým vedoucí dosahuje dobrovolnou účast podřízených na plnění cílů organizace.

Vedení znamená představitost, umění povzbuzovat nadšení, lásku, důvěru, vášeň, posedlost, důslednost.....a mnoho jiných věcí. Vedení se musí uplatňovat na všech organizačních úrovních. Závisí na milionu malých věcí, dělaných s elánem, důsledností a pečlivě, ale všechno to by nebylo nic platné, pokud by zde nebyla důvěra, představitost a spolehlivost. Zejména z této definice vyplývá, že kvalifikace vedoucího zdaleka není dána pouze odbornou kvalifikací a formálně (statutem) danou autoritou.

Mezi prvky vůdcovství patří: schopnost využívat efektivně a odpovědně moc, schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci, schopnost inspirovat, schopnost rozvíjet příznivé motivující klima.“ (4:50)

Styl vedení

„Každý vedoucí má určitou moc, tj. schopnost ovlivňovat chování druhých, vyplývající z různých zdrojů, např. z jeho pozice v organizaci (ve vztahu k přímým podřízeným), z jeho odborných znalostí a zkušeností, z celkové úrovně osobnosti apod. Podle toho, jakým způsobem vedoucí využívá své moci, mluvíme o různých stylech vedení.“ (4:51)

„Základní rozdělení stylů řízení zohledňuje zejména, jak dalece důvěřuje manažer svým podřízením a jakou roli jim ponechává v procesu plnění úkolů. Důležitým faktorem je zde využití autority vedoucího pracovníka.“ (5:1.06)

Autokratický styl – vedení spočívá v prostém vydávání příkazů podřízeným. „Leader dává příkazy a očekává jejich splnění. Tento styl je úspěšný v kritických situacích, kde je nutné rychlé rozhodnutí.“ (5:1.06)

Demokratický styl – „tento styl vedení respektuje skutečnost, že podřízení plní svěřené úkoly nejlépe tehdy, jestliže se na jejich stanovení podíleli. Leader se radí s podřízenými o aktivitách a rozhodnutích, podněcuje je, aby s ním spolupracovali.“ (5:1.06)

Liberální styl – podřízení mají nadměrnou volnost, manažer je shovívavý k nedostatkům, trpí nekázeň. „Leader užívá jen zřídka svoji moc a podřízení jsou značně nezávislí při realizování svých aktivit. Leader spoléhá na podřízené, že si sami stanoví cíle a prostředky k jejich dosažení. Svou úlohu vidí leader ve zprostředkování informací a spojení s vnějším světem.“ (5:1.06)

3.5 KONTROLA

„Kontrola je velmi důležitou funkcí, kterou se zabývá každý manažer. Jde o měření a korigování práce, aby bylo dosaženo cílů a splnění plánu. Nemá jen prověřující charakter, má i rozborový (analytický) charakter.

Kontrola plní poznávací a hodnotící funkce, poskytuje zpětnou vazbu a informace řídicím pracovníkům. Má především preventivní význam, má rovněž význam psychologický.

Pokud není kontrola vykonávána, dochází k živelnosti a tudíž může dojít také ke ztrátám organizace.

Kontrola je proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací.

Funkcí je porovnat skutečné výsledky kontrolované činnosti s plánovanými, respektive očekávanými záměry, zjistit případné odchylky a navrhnout opravná opatření, obnovující rovnováhu mezi skutečností a záměrem.“ (5:1.11)

„Kontrola musí především respektovat charakter kontrolované činnosti, např. u jednoduchých činností budou používány jednoduché kontrolní metody.

Účinnosti kontroly záleží často na rychlosti, s jakou kontrola oznámí negativní odchylky skutečného vývoje od plánovaného. Čím dříve se vznikající odchylky začnou řešit, tím dříve a s menšími náklady se zajistí rovnováha činnosti

organizace. Rychlost kontrolní informace může být často cennější, než její úplnost a přesnost.

Za základní obecný požadavek na kontrolu je nutné považovat požadavek objektivnosti kontrolního šetření a srozumitelnosti opatření.“ (4:73,74)

Výsledky kontroly musí respektovat organizační strukturu kontrolované činnosti, či útvaru. To vyžaduje co nejlépe charakterizovat obsah a příčiny odchylek, ale také přesně určit kde odchylka vznikla a kdo je za odchylku odpovědný. Jedině tak je možné stanovit adresná nápravná opatření, která jediné mohou účinně řešit obnovení souladu skutečnosti se záměry.

„Předpoklady efektivní kontroly jsou: *zajištění objektivní skutečnosti* (potřebné množství kvalitních informací, kvalitní komunikace, odstranění rušivých vlivů, které by mohly informace o skutečných výsledcích deformovat), *stanovení vhodných kritérií, se kterými se skutečnost porovnává* (*relevantní* – související s cíli a vyjadřující s faktory kontrolované činnosti, *měřitelné* – číselné hodnoty nebo jasně definované vlastnosti, *reálně dosažitelné*), *porovnání* (*skutečnost je v souladu se standardy* – není nutné nápravné opatření, je možné zjistit za jakých okolností došlo ke splnění, jaké faktory působily pozitivně a které negativně), *skutečnost je lepší* – je vhodně definovat a analyzovat příčiny pozitivního vývoje, *skutečnost je horší* – nutno analyzovat příčiny negativní odchylky (vlastní činnost, vnější vlivy, nereálnost cíle).“ (5:1.11)

„Druhy kontrol: kontrolující orgán (vnitřní, vnější), fáze kontrolního procesu (předběžná, průběžná, následná), způsob provedení (přímá, nepřímá), frekvence (nepřetržitá, občasná pravidelná, občasná nepravidelná), hloubka kontrolovaných jevů (komplexní, dílčí).“ (5:1.11)

„Kontrolní proces je mnohem efektivnější než náhodné kontroly. Zahrnuje tři obecné základní fáze, kterými jsou příprava, vlastní kontrola a vyhodnocení. Kontrolní procesy lze charakterizovat podle *obsahové náplně kontrolovaných činností* (zaměřuje se na zhodnocení úrovně kvality provádění různých činností organizace) dále podle *úrovně řízení kontrolovaných činností* (vrcholové kontrolní procesy, kontrolní procesy nižších úrovní řízení), *charakteru provádění kontrolovaných*

činností (pravidelné a nepravidelné, interní a externí, preventivní, průběžné, následné).“ (5:1.02)

4. Vzdělávací politika České republiky

„Politiku je možné definovat mnoha nejrozumnějšími způsoby, v úzkém či širokém významu. V jednom širokém významu může politika znamenat „proces užití moci“, kde moc znamená „ovlivňování názorů a chování lidí.“ Tato definice je příliš široká, skoro všezahrnující. Užší definice, vhodnější pro naše účely, vymezuje politiku jako „úsilí vyvíjené skupinami prosadit své přesvědčení či prospěch ve vztahu k jiným skupinám. (Thomas, 1983)

Stejně obtížné je definovat pojem „vzdělávací politika“. Vzdělávací politikou rozumíme principy, priority a metody rozhodování vztahující se k uplatňování společenského vlivu na vzdělávání. Toto rozhodování zahrnuje strategické záměry rozvoje vzdělávání, způsob financování, vymezení vzdělávacích cílů a obsahů, stimulování a ovlivňování činnosti vzdělávacích subjektů a způsob jejich kontroly.

Vzdělávací politika je tak pojem širší a vhodnější než „školská politika.“ Zahrnuje všechny sektory od mateřských škol po vzdělávání dospělých a zahrnuje vzdělávání uskutečňované ve specifických vzdělávacích institucích, ale i vzdělávacích procesů, jež se uskutečňují mimo ně a mají méně formální charakter. Zkoumat vzdělávací politiku znamená studovat, jak rozdělení moci a organizace rozhodovacích procesů ovlivňuje výsledky vzdělávacího procesu. Ve školství stejně jako v jiných společenských oblastech, je politický kontext důležitý ve smyslu, že rozložení a fungování moci rozhoduje o tom, které problémy jsou veřejně diskutovány, co se děje s předkládanými návrhy, jak je užíváno veřejných prostředků k podpoře rozhodnutí a jak jsou distribuovány výsledky.“ (1:42)

„Školství od 90. let 20. století prochází vývojem a změnami, od někdy až chaotického k systémovému. Obecným trendem je proměnit české školství, tak aby

více odpovídalo potřebám společnosti, a přiblížit ho demokratickým evropským zemím.

Změny směřují zejména k celoživotnímu vzdělávání, které má vzdělávací systém umožnit všem členům společnosti s ohledem na jejich osobní schopnosti a potřeby.“ (5: 2.04)

2. Praktická část

2.1 Cíl a použitá metoda

Cílem mé práce bylo zjištění, zda vnímá školská organizace sloučení základní a mateřské školy pozitivně nebo negativně. Dále, zda sloučení školských zařízení mělo pro školy nějaký přínos, jestli bylo efektivní. Dále jsem svoji práci zaměřila také na to, zda vznikly sloučením nějaké problémy nebo co vedlo školská zařízení, aby se spojila v jeden právní celek.

Pro svůj výzkum jsem použila metodu dotazníku.

2.2 Problémové okruhy a stanovení hypotéz

Domnívám se, že sloučení školských zařízení vnímají spíše negativně ty subjekty, které se sloučily teprve nedávno. Je těžké zvykat si na nové možnosti, ať pozitivní, tak i negativní, které sloučení přináší.

Podle mého názoru přináší sloučení spoustu nových možností. Myslím si, že určitě vede k lepší spolupráci. Výsledkem můžou být společné akce pořádané společně MŠ a ZŠ. Např. dětský karneval, dětský den, školní akademie, společná vystoupení na vánoce aj.

V dnešní době se dle mého názoru rodiče moc nezajímají o to, zda je MŠ, kam svěřují své dítě, sloučená se ZŠ nebo ne. Je to jiné u mateřských škol, které jsou sloučené se základními školami již od založení školského zařízení, zde není důvod zjišťovat, jaké to má výhody nebo nevýhody. Rodiče jsou rádi, že mají dítě hlavně kam dát a o víc nic se nezajímají, samozřejmě záleží také na tom, nachází-li se MŠ ve městě, v menším městečku nebo na vesnici.

Myslím si, že většina škol se slučuje v jeden právní celek kvůli důvodu finančnímu. Domnívají se, že díky tomu ušetří na platech.

H¹ - Školská zařízení vnímají sloučení spíše negativně.

H² - Sloučení školských zařízení vedlo k lepší spolupráci mezi Mateřskou a

Základní školou.

H³ - Rodiče reagují na sloučení školských zařízení spíše lhostejně.

H⁴ – Hlavním důvodem sloučení je důvod ekonomický.

2.3 Popis použité metody

Pro svůj výzkum jsem si vybrala metodu dotazníku. Dotazník (viz. příloha 1) se skládá celkem z devíti otázek, z toho dvě z nich jsou nestrukturované otázky, u pěti otázek jsem použila metodu škálování, zbytek tvoří otázky strukturované.

Výsledky dotazníku jsem získala tabulkou (viz.příloha 2) a u každé otázky (kromě otevřených otázek) jsem vytvořila graf, který znázorňuje výsledky každé otázky. Graf jsem umístila pod názvy otázek, každý graf je písemně vysvětlený.

2.4 Důvody sloučení Mateřských a Základních škol do jednoho právního subjektu

V poslední době se řada základních škol nejen spojila, ale hlavně sloučila s mateřskými školami. Jaké byly hlavní důvody sloučení? Na prvním místě by měl být důvod výchovný, který by měl vést k propojení stupňů vzdělání.

Domnívám se, že skutečnost je jiná, většinu školských zařízení spojuje jediný důvod a to ekonomický, protože pro školy může být výhodou úspory na platech.

Jako výhody sloučení bych viděla lepší spolupráci mezi školskými zařízeními, více společných akcí, vzájemné návštěvy mateřské školy a základní školy, pro učitelky MŠ lepší schůzová činnost (informace se k nim dostanou dřív, pokud je ale MŠ součástí ZŠ), lepší komunikace mezi pedagogickými pracovníky, mezi dalšími výhodami bych uvedla možnosti využívání prostor budovy Základní školy.

Jako hlavní nevýhodu sloučení školských zařízení bych viděla (pokud mateřská škola není součástí základní školy) časovou prodlevu, informace co se týká školy, se do MŠ dostanou jako poslední. Dále se domnívám, že nevýhodou může být i špatná komunikace mezi vedením MŠ a vedením ZŠ. Je obtížné komunikovat s vedením ZŠ, které není specializované nebo nemá potřebné vzdělání v oboru MŠ. Myslím si, že zde se názory vedení ZŠ mohou velice lišit s názory MŠ.

Pro každý subjekt, který byl dříve samostatný je zajisté těžké si zvyknout na novou situaci, která vznikla sloučením.

2.5 Výzkumná část, popis zkoumaného vzorku a vyhodnocení použitého dotazníku

Pro svůj výzkum jsem si vybrala mateřské a základní školy, které tvoří dohromady jeden právní celek. Zkoumala jsem celkem patnáct školských zařízení v celé České republice.

Do osmi školských zařízení jsem zavolala a domluvila se s vedoucím pracovníkem na vyplnění dotazníku prostřednictvím e-mailu. Návratnost dotazníků byla téměř stoprocentní.

Dále jsem prostřednictvím internetu rozeslala dotazníky do náhodně vybraných školských zařízení v celé České republice. Dotazníků jsem rozeslala celkem třicet, návratnost byla velice malá, vrátilo se pouze sedm vyplněných dotazníků.

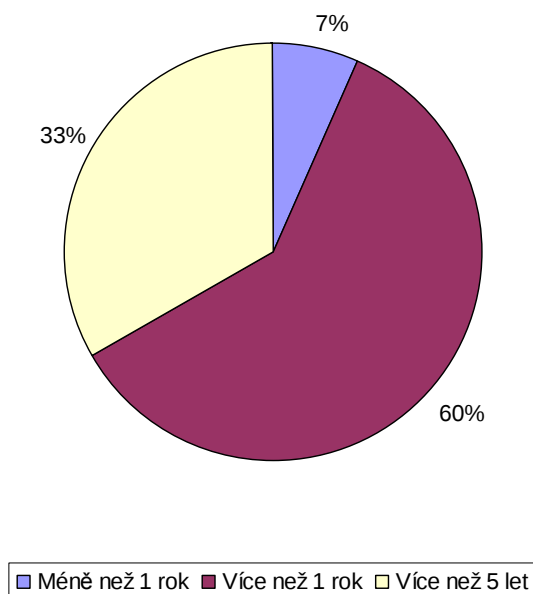
Pro svůj výzkum jsem si vybrala patnáct školských zařízení, z nichž osm se nacházelo v krajích Jihočeském a kraji Vysočina. Zbytek školských zařízení bylo

v různých koutech České republiky. Většinou to byly základní a mateřské školy z maloměsta či vesnice.

Dotazník, který jsem použila, byl určený pro vedení školy, tedy přímo pro ředitele školských zařízení.

Výsledky výzkumu

GRAF 1 – Délka sloučení MŠ a ZŠ, relativní četnosti

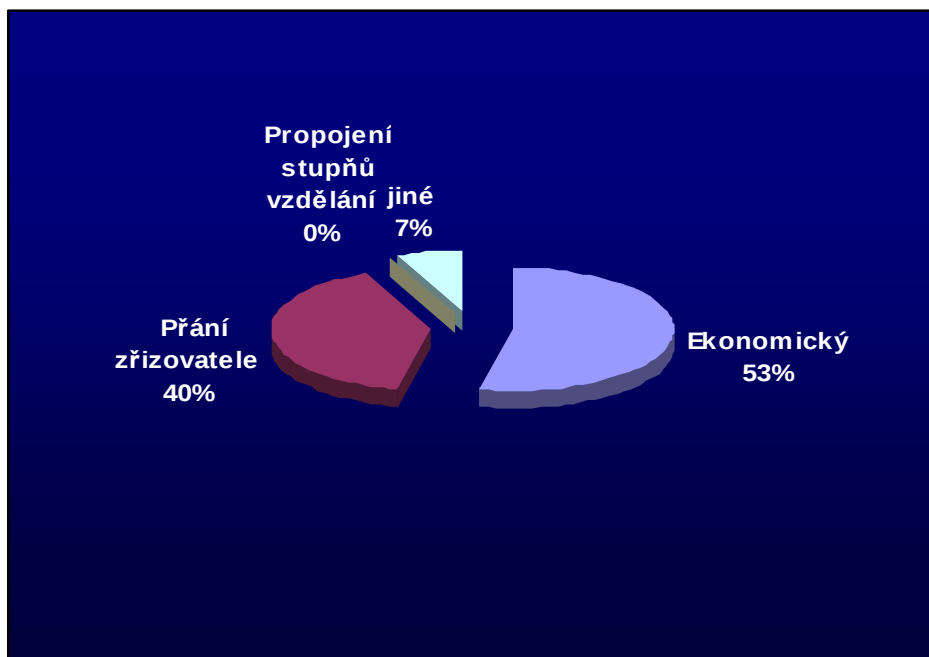


Většina školských zařízení je sloučena v jeden právní celek více než jeden rok, ale méně než pět let.

33% školských organizací jsou spojené více než pět let, většina z nich již od počátku vzniku jejich školského zařízení.

7% školských zařízení se sloučilo v jeden právní celek teprve před několika měsíci, je tedy zřejmé, že tyto subjekty se nachází v nové situaci, která jim přináší spoustu nových možností nebo také problémů, se kterými se dříve nesetkávaly.

GRAF 2 – Hlavní důvody slučování MŠ a ZŠ, relativní četnosti

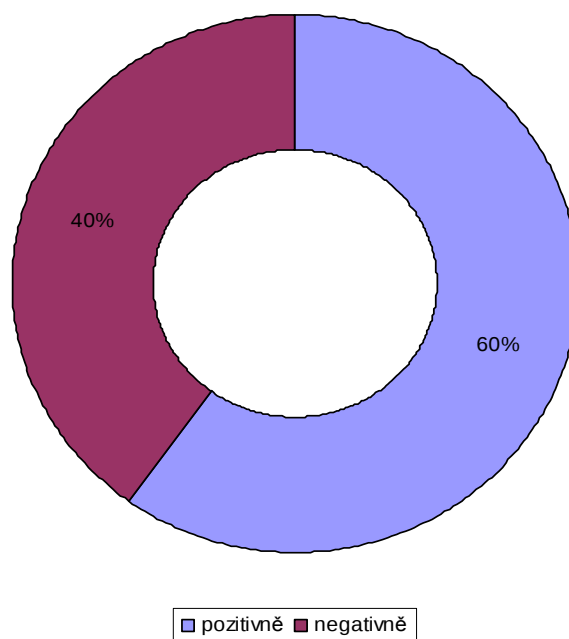


Nejčastějším důvodem sloučení školských zařízení v jeden právní celek je důvod ekonomický. 53% školských organizací udává hlavní důvod sloučení právě důvod finanční.

Dalším častým důvodem spojení mateřských a základních škol je přání zřizovatele, většinou obcí.

Jako jiný důvod sloučení uvedla jedna školská organizace tento: „Chtěli jsme vytvořit právnickou osobu – Základní školu, Školní družinu, Mateřskou školu, Školní jídelnu, ale nakonec nám zřizovatel školní jídelnu nepřidal, sloučil jen základní a mateřskou školu, bez právní subjektivity.“

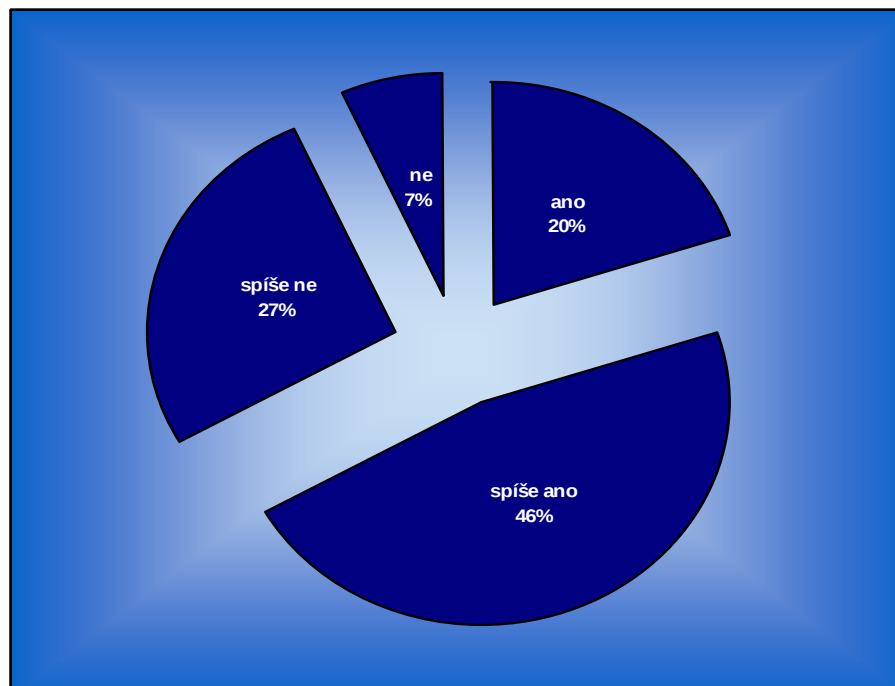
GRAF 3 – Jak vnímají školská zařízení sloučení MŠ a ZŠ, relativní četnosti



Většina (60%) školských organizací vnímá sloučení mateřských a základních škol v jeden právní celek pozitivně. Je tedy zřejmé, že sloučení školských zařízení vneslo do školy téměř samé pozitivní věci.

Menší část školských zařízení (40%) vnímá sloučení MŠ se ZŠ negativně, z výzkumu dotazníku vyšlo, že sloučení školských zařízení vnímají negativně ty školy, které se sloučily nedávno.

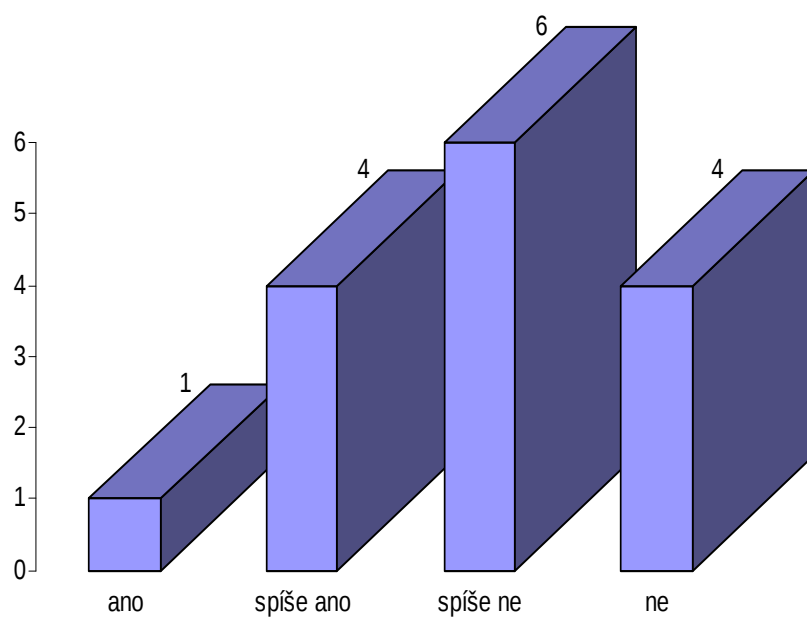
GRAF 4 – Splnění očekávání školských zařízení, relativní četnosti



46% škol splnilo sloučení školských organizací jejich očekávání, dá se tedy říci, že sloučení bylo pro školské instituce efektivní.

27% škol sloučení MŠ a ZŠ nesplnilo očekávání, které předpovídaly.

GRAF 5 – Změna vztahů mezi zaměstnanci a vedením, absolutní četnosti



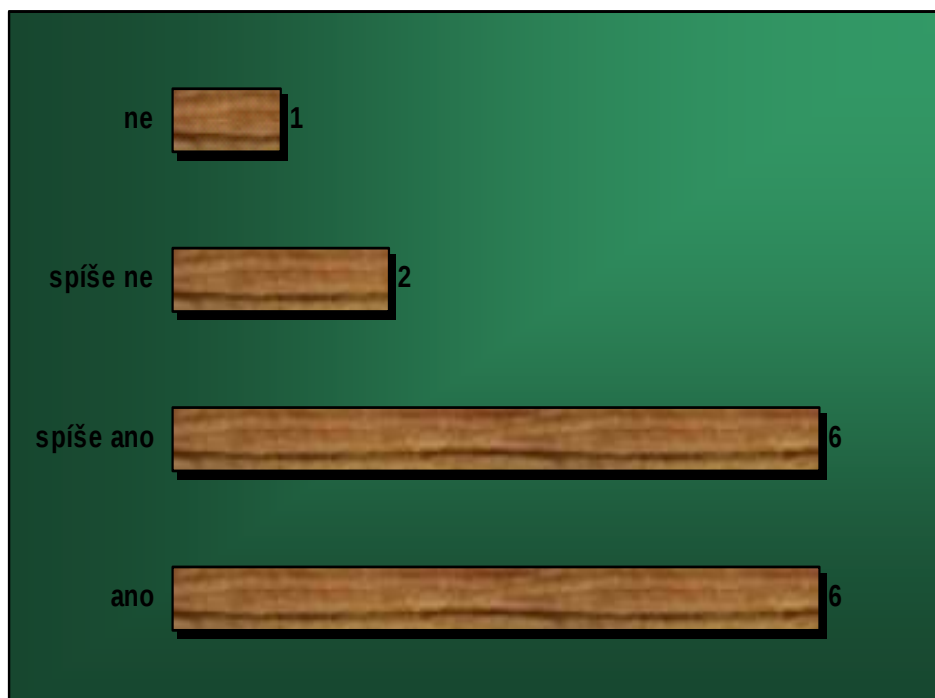
Ředitelé šesti škol zvolily odpověď – **spíše ne**, zdá se, že sloučení ke změně vztahů mezi zaměstnanci a mezi vedením nevedlo.

Ředitelé čtyř škol zvolily odpověď – **ne**, tedy, že se vztahy mezi zaměstnanci a vedením vůbec nezměnily.

Ředitelé čtyř škol zvolily odpověď – **spíše ano**, domnívají se tedy, že se vztahy zaměstnanců vůči vedení změnily.

Pouze jedna škola odpověděla – **ano**, vztahy mezi zaměstnanci a vedením se v této školské organizaci změnily.

GRAF 6 – Lepší spolupráce mezi MŠ a ZŠ, absolutní četnosti



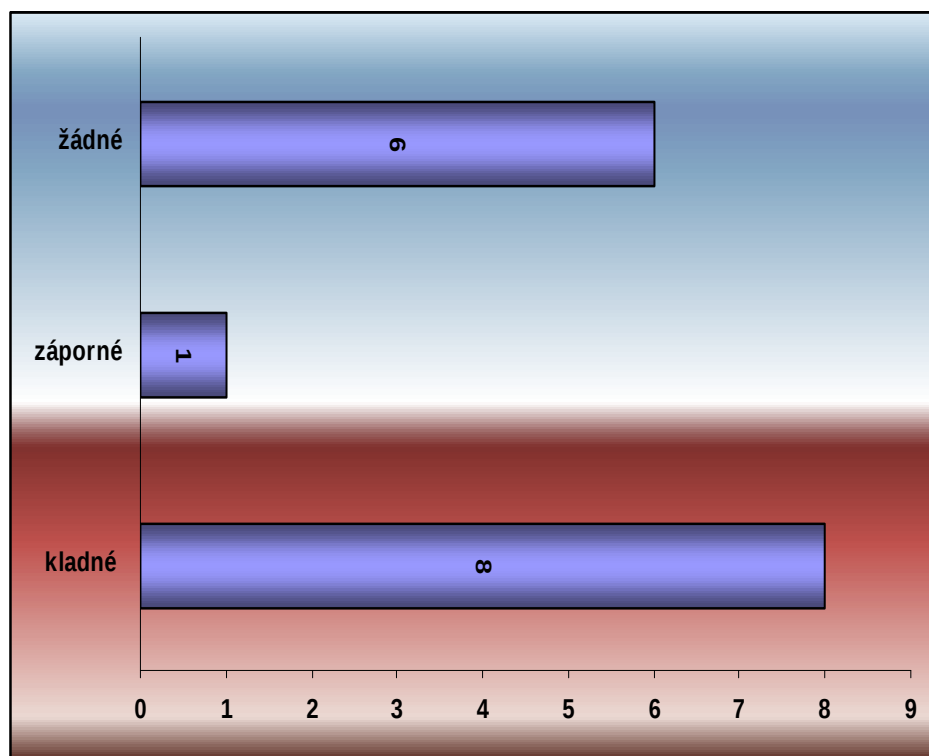
Šest školských organizací zvolilo odpověď – **ano** – sloučení vedlo v těchto školách k lepší spolupráci mezi MŠ a ZŠ.

Ředitelé šesti školských zařízení zvolily odpověď – **spíše ano**.

Dvě školská zařízení zvolila odpověď – **spíše ne**, domnívají se tedy, že sloučení k lepší spolupráci mezi Mateřskou a Základní školou nevedlo.

Pouze jedna školská organizace se domnívá, že sloučení lepší spolupráci nepřineslo.

GRAF 7 – Reakce rodičů na sloučení ZŠ a MŠ, absolutní četnosti



Osm školských zařízení se domnívá, že rodiče reagují na sloučení MŠ a ZŠ pozitivně.

Pouze jedno školské zařízení uvedlo, že rodiče reagují na sloučení negativně.

Šesti ředitelům škol se zdá, že rodiče jsou ke sloučení školských zařízení lhostejní.

8) Problémy vzniklé sloučením školských zařízení:

Většině školským zařízení po sloučení mateřské a základní školy žádné problémy nevznikly. Z patnácti dotázaných deset školských zařízení problémy nemá.

Problémy, které vznikly, jednotné odpovědi:

- administrativní problémy
- rozdílný názor k plnění organizačního řádu školy
- finanční problémy
- problémy vzniklé u přerozdělování kompetencí
- personální problémy – rozdělení pravomocí, jejich výkon, znalost problematiky MŠ

9) Přínosy, které sloučení přináší:

Sloučení Mateřských a Základních škol mělo pro školská zařízení hodně přínosů.

Nejčastější odpovědi:

- lepší spolupráce mezi ZŠ a MŠ
- společné akce pořádané MŠ a ZŠ
- návaznost aktivit (předškoláci, 1.třída)

Jednotlivé odpovědi:

- lepší komunikace s rodiči
- společné projekty
- lepší koordinace, vzájemné poznání a respektování
- ekonomický přínos pro zaměstnance

Konkrétní odpověď:

- Vzhledem k malému počtu dětí v Mateřské škole by musela jedna učitelka MŠ odejít na jinou školu. Spojením se Základní školou mohla převzít přespočetné hodiny ředitele a tak si doplnila hodiny na plný úvazek.

2.6 Závěry výzkumu

Cílem mé práce bylo především zjištění, zda vnímá školská organizace sloučení mateřské a základní školy v jeden právní celek spíše negativně nebo pozitivně. Nepotvrdila se hypotéza číslo 1, kde jsem se domnívala, že školská zařízení vnímají sloučení negativně. Z výsledku dotazníků vyšlo, že většina školských zařízení vnímá sloučení škol pozitivně.

Dále jsem svojí práci zaměřila na to, zda sloučení splnilo školským organizacím jejich očekávání, zda bylo efektivní, z výzkumu se potvrdilo, že spojení mateřské a základní školy splnilo většině dotázaným školám jejich očekávání.

Potvrdila se hypotéza číslo 2, sloučení vedlo k lepší spolupráci mezi Mateřskou a Základní školou.

Hlavní důvod spojení škol je důvod ekonomický, tímto se potvrdila hypotéza číslo 3. Dalším důvodem bylo přání zřizovatele školy.

Většina školských zařízení je sloučena v jeden právní celek více než jeden rok, ale méně než pět let.

Převážná většina ředitelů školských organizací se domnívá, že se vztahy mezi zaměstnanci a vedením téměř nezměnily.

Hypotéza číslo 4 se nepotvrdila, domnívala jsem se, že rodiče reagují na sloučení spíše lhostejně. Z výzkumu však vyšlo, že převážná většina ředitelů je přesvědčena o tom, že reakce rodičů jsou kladné.

Z výzkumu také vyplynulo, jaké výhody sloučení přineslo pro školská zařízení např. lepší spolupráce mezi MŠ a ZŠ, společné akce, návaznost aktivit (předškolní děti a první třída).

Sloučení však přineslo pro školy také určité nevýhody např. administrativní, rozdílný názor k plnění organizačního řádu školy, finanční problémy nebo problémy vzniklé u přerozdělování kompetencí.

3. Organizační řád fiktivní Základní a Mateřské školy v Třebenicích

Základní a Mateřská škola se nachází v obci Třebenice. Tato školská organizace slučuje v jednom areálu základní školu, školní družinu a jídelnu. Mateřská škola je odloučené pracoviště, jehož součástí je školní jídelna. Zřizovatelem je obec Třebenice. Školu navštěvují žáci z okolních vesnic, z Valče, Jiříkova, Plešic a Studence.

Základní škola se nachází téměř uprostřed obce. V současné době se v budově školy nachází 12 tříd se 2 odděleními školní družiny, dále školní jídelna, která byla

v roce 2006 nově zrekonstruována. Výuka probíhá kromě klasických tříd také ve specializovaných učebnách, jako jsou učebny pro multimediální výuku, pro výuku informatiky, cizích jazyků, chemie a fyziky, přírodopisu, hudební výchovy, ale i pracovních činností, pro které byla zřízena speciální učebna. Pro žáky naší školy byly zřízeny také zájmové kroužky jako např. sborový zpěv, hra na flétnu, keramika, aerobik, výtvarné činnosti, práce s PC, sálová kopaná, divadelní kroužek Maňásek, atletický kroužek, volejbalové a basketbalové kroužky.

Základní školu navštěvuje 98 žáků, z toho 58 dětí navštěvuje první stupeň a 40 dětí dochází na druhý stupeň základní školy.

Mateřská škola, která je odloučením pracovištěm, se nachází na kraji obce v blízkosti lesa. Budova mateřské školy je nově natřená veselými barvami, ze školní zahrady je překrásný výhled na starou část obce. Zahrada je poměrně veliká, dělí se na dvě části. V každé části se nachází pískoviště, dřevěné prolézačky, houpačky. Uprostřed zahrady je veliký dřevěný altánek, který slouží jako úschovna hraček na ven pro děti.

V mateřské škole se nachází dvě třídy a školní jídelna. V současné době mateřskou školu navštěvuje 48 dětí s pravidelnou denní docházkou. Výchovně vzdělávací práce vychází z vlastního školního vzdělávacího programu „Učení je hra“, který zaměřuje svoji práci zejména na rozvíjení rozumových a pohybových schopností dětí.

Pracovní náplně zaměstnanců Základní a Mateřské školy v Třebenicích

Ředitel základní a mateřské školy má na starosti všechny zaměstnance jak základní, tak i mateřské školy. Vyřizuje většinou veškeré telefonáty, podepisuje smlouvy, vede přijímací pohovory s novými zaměstnanci, vede přímou pedagogickou činnost, řeší veškeré problémy, které se dotýkají školy, zastupuje školu na veřejnosti, spolupracuje se zřizovatelem, přebírá poštu, vede konzultace s učiteli, vede denní docházku všech zaměstnanců, stará se především o správný chod školy.

Zástupce ředitele pro základní školu se stará o celý pedagogický sbor, kam se zařazují také vychovatelé ze školní družiny. Zajišťuje suplování učitelů, připravuje rozvrh hodin pro jednotlivé třídy, zařizuje veškeré akce pořádané školou, má na starosti ekonomické zaměstnance, vede přímou pedagogickou činnost.

Pedagogičtí pracovníci vedou přímou pedagogickou činnost, jsou povinni vykonávat výchovnou vzdělávací činnost, dodržovat učební plány, o přestávkách vedou dozory, zastupují jiné pedagogické pracovníky.

Ekonomický úsek tvoří hospodářská a administrativní pracovnice, tyto pracovnice vyřizují veškeré faktury, pracují na počítači, vyřizují telefonáty, starají se a mají zodpovědnost za správný chod školy z ekonomického hlediska.

Zástupce ředitele pro mateřskou školu má zodpovědnost za vedení celé mateřské školy. Vede přímou pedagogickou činnost, vyřizuje veškeré telefonáty a administrativu týkající se MŠ, zajišťuje akce školy (besídky pro rodiče, karneval,...), zařizuje zastupování zaměstnanců MŠ. Má na starosti pedagogické a provozní zaměstnance. Pedagogičtí pracovníci se starají o chod školy zejména z výchovného hlediska.

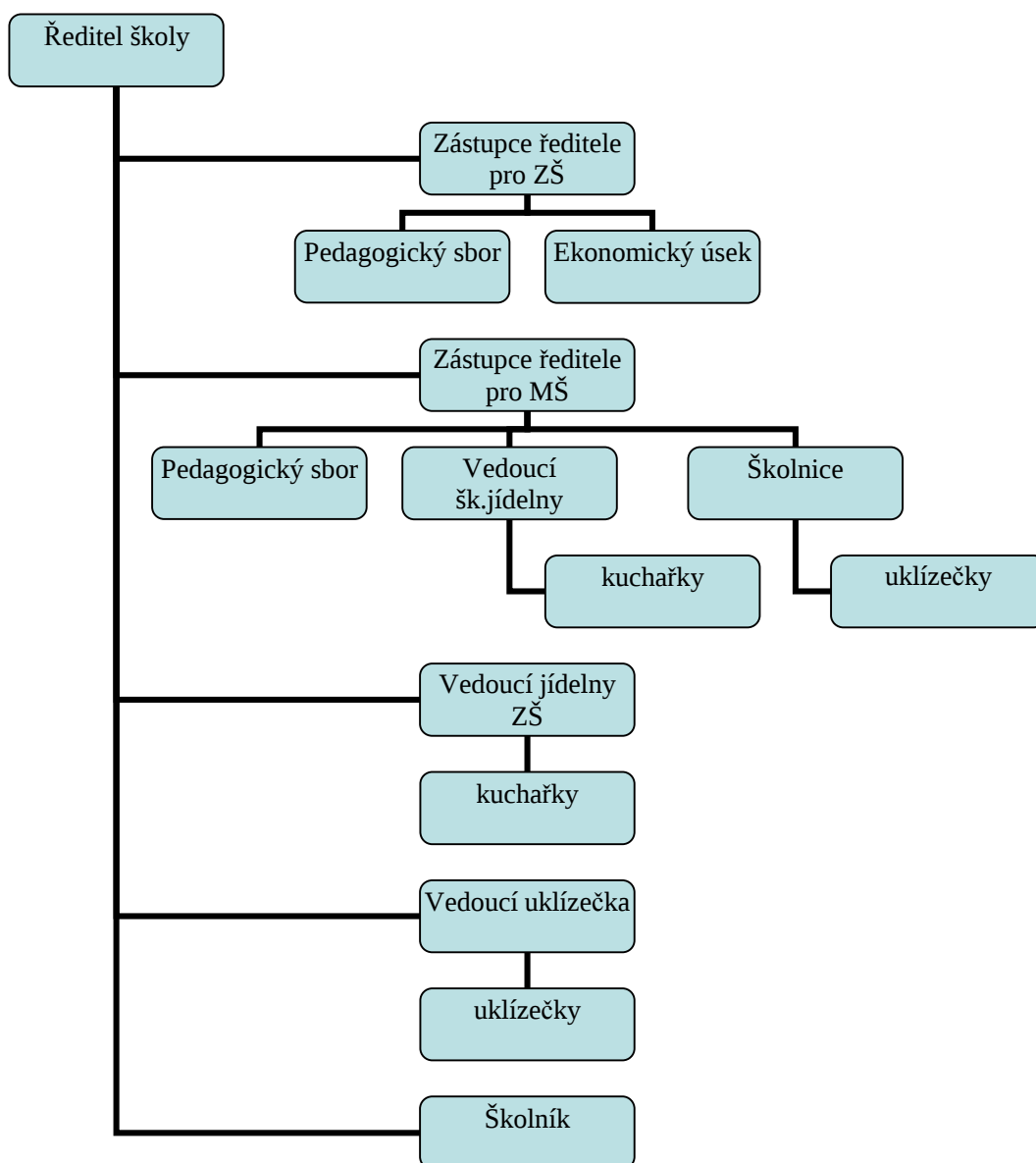
Provozní zaměstnance (jak mateřské, tak i základní školy) tvoří vedoucí školní jídelny, kuchařky, školník nebo školnice a uklízečky.

Vedoucí školní jídelny se stará o platby stravného, stanovuje týdenní jídelníček, zajišťuje objednávky surovin. Hlavním úkolem vedoucí školní jídelny je zejména starat se o chod školní kuchyně a hlavně se snažit společně s kuchařkami připravovat dětem zdravou a pestrou stravu.

Školník nebo školnice udržují pořádek v celé mateřské a základní škole, školník má na starosti veškeré drobné úpravy na škole, společně s uklízečkami se snaží udržovat čistotu a pořádek jak v budově, tak i v okolí mateřské nebo základní školy.

Na základě svých studií jsem se pokusila vytvořit organizační strukturu základní a mateřské školy.

Organizační struktura Základní a Mateřské školy v Třebenicích



Závěr

Závěrem své práce bych chtěla říci, že sloučení základních a mateřských škol je velice prospěšné pro školská zařízení. Záleží však na stylu vedení. Jsem přesvědčena o tom, že aby došlo k optimálnímu řízení organizace, je důležité, aby se řídící pracovník orientoval jak ve vedení základní školy, tak i ve vedení mateřské školy. Jak vyplynulo z mého výzkumu, hlavním důvodem sloučení byl důvod ekonomický, mnohé školy se domnívají, že uspoří na platech, ano to je sice pravda, ale měly by si také uvědomit, komu tím ubližují.

Podle mého názoru sloučení škol přináší spoustu nových možností. Velice prospěšná je spolupráce mezi mateřskou a základní školou, pořádání společných akcí, návaznost aktivit mezi předškolními dětmi a první třídou na základní škole, důležité je také vzájemné poznání a respektování, lepší spolupráce a komunikace s rodiči dětí.

Domnívám se, že mnoho rodičů nevidí výhody sloučení MŠ a ZŠ a proč? Protože se o to vůbec nezajímá, myslím si, že většině rodičů je lhostejné, zda je mateřská škola, kam přivádí své děti sloučená se základní školou nebo ne. A proto je velice důležité rodiče informovat o tom, co sloučení školských zařízení přináší. Velice vhodná by mohla být informativní schůzka pro rodiče nových dětí na začátku školního roku, vysvětlení, jaké výhody sloučení školských zařízení přináší, samozřejmě zmínit i nevýhody, ale vyzdvihnout spíše pozitivní věci, kterých je jistě více, než-li negativních. Většina řídících pracovníků se však domnívá, že rodiče reagují na sloučení mateřské a základní školy kladně. Není to však jen jejich dojem?

Důležité jsou také podle mého názoru vztahy na pracovišti. Mezi zaměstnanci základní a mateřské školy by měla být vzájemná důvěra, spolupráce, respektování. Z výzkumu mé práce vyplynulo, že se vztahy mezi pracovníky téměř nezměnily.

V této době je sloučení školských organizací dle mého názoru aktuální. Pro mnohé subjekty je těžké zvykat si na novou situaci, ale myslím si, že postupem času se ukáže, zda sloučení školských zařízení bylo efektivní či ne. Záleží na vedení školy,

na zaměstnancích, jak se dokáží vzájemně respektovat a spolupracovat. Je pouze na nich, zda vytvoří takové podmínky, aby se v novém svazku cítily co nejlépe.

Myslím si, že tato práce by měla veliký přínos pro ředitele, kteří uvažují o sloučení školských zařízení. Díky této práci by mohli zhlédnout, co sloučení přináší, jaké má výhody a nevýhody, zda je efektivní či není a jak na ně reagují jiná sloučená školská zařízení.

Dále se domnívám, že tato práce by mohla být přínosná pro ředitele sloučených školských zařízení, kteří by mohli zhlédnout, jak na sloučení reagují jiná sloučená školská zařízení.

Přála bych školským organizacím, aby sloučení školských zařízení dále plnilo očekávání vedoucích pracovníků, aby vztahy na pracovištích byly bez problémů, aby sloučení dále přinášelo spoustu nových možností, obohacovalo výuku, aby subjekty mezi sebou spolupracovaly a hlavně aby ve středu zájmu stále zůstalo dítě.

Seznam použité a citované literatury

- 1) Bacík, F., Kalous, J., Svoboda, J., a kolektiv.: Kapitoly ze školského managementu. Pedagogická fakulta UK v Praze, Praha 1995
- 2) Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Victoria Publishing, Praha 1993
- 3) Somr, M.: Úvod do metodologie a metod výzkumu. České Budějovice 2006
- 4) Šindelář, J.: Základy managementu. Jihočeská univerzita, České Budějovice 1994

Další použité materiály:

- 5) Pletka, J.: Přednášky z předmětu řízení školy a management

