

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

DOPADY PANDEMIE COVID-19 NA ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

Bakalářská práce

Autor: Martina Javoříková

Vedoucí práce: Mgr. Michal Müller, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Dopady pandemie COVID-19 na školský management*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Poděkování

Chci tímto poděkovat vedoucímu práce Mgr. Michalu Müllerovi, Ph.D., za pomoc, komunikaci, věnovaný čas a cenné rady, které mi byly poskytnuty při vypracování bakalářské práce. Zároveň děkuji také všem respondentům, kteří se podíleli na mém výzkumu a za jejich ochotu.

Anotace

Tato práce se zabývá současnou krizí pandemie COVID-19 a jejím působením na školský management. Zaměřuje se na změny, které nastaly v dosud nastaveném řízení základních škol. Tedy, co se změnilo v rámci řídicích procesů školy, jako je vzdělávání studentů a jak moc důležité jsou tyto změny pro ředitele. Práce popisuje, jak ředitelé, jakožto manažeři využili svých manažerských funkcí k tomu, aby současnou krizi zvládli. Cílem je tedy odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, jak ředitelé škol (manažeři) prožívají současnou krizi spojenou s pandemií COVID-19 a jaký dopad má tato krize na řídicí procesy, které vedou k naplňování hlavních cílů školy.

Klíčová slova

Školský management; manažer; ředitel; manažerské funkce; řídicí procesy; pandemie COVID-19.

Abstract

This work deals with the current crisis of the COVID-19 pandemic and its impact on school management. It focuses on the changes that have occurred in the management of primary schools set up so far. That is, what has changed in the school's management processes, such as student education, and how important these changes are to the principal. The thesis describes how directors, as managers, used their managerial functions to manage the current crisis. The aim is to answer the main research question of how school principals (managers) are experiencing the current crisis associated with the COVID-19 pandemic and what impact this crisis has on the management processes that lead to the fulfillment of the main goals of the school.

Key words

School management; manager; headmaster; managerial roles; management processes; pandemic COVID-19.

OBSAH

ÚVOD	7
1. TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 Školský management	8
1.2 Manažerské funkce	9
1.2.1 Plánování.....	10
1.2.2 Organizování	10
1.2.3 Rozhodování	11
1.2.4 Vedení a motivování	13
1.2.5 Kontrolování.....	14
1.3 Pandemie COVID-19.....	15
1.4 Výzkumy zaměřené na školský management v době pandemie	16
2. PRAKTICKÁ ČÁST	17
2.1 Výzkumná otázka	17
2.2 Metoda výzkumu.....	17
2.3 Popis výzkumného souboru	18
2.4 Sběr dat	21
2.5 Analýza výzkumných dat	22
2.6 Shrnutí výzkumné části	23
2.6.1 Identita ředitele	23
2.6.2 Plánování.....	24
2.6.3 Organizování	26
2.6.4 Rozhodování	29
2.6.5 Vedení	32
2.6.6 Motivování	35
2.6.7 Kontrolování.....	37
2.7 Shrnutí výsledků	40
2.8 Odpověď na výzkumnou otázku	43
2.9 Přínos a návrhy pro budoucí výzkum	44
ZÁVĚR.....	48
SEZNAM ZDROJŮ.....	50
SEZNAM ILUSTRACÍ.....	52

ÚVOD

Roky 2020 a 2021 nebyly jako ty předešlé, byly v duchu zcela nového fenoménu s názvem COVID-19. Přišlo nemálo opatření a nařízení, které velmi zasáhly celé školství, a hlavně chod celé školy. Manažeři museli své vedení ze dne na den změnit. Pro to, aby škola fungovala je zapotřebí, aby manažeři vykonávali své funkce, které byly mnohdy působením koronaviru omezeny. Bylo nutné zcela přeorganizovat každodenní zvyklosti a najet na nový režim, který byl pro každého nový. Neexistoval žádným pandemický nebo krizový plán pro podobnou situaci, proto důležitou dovedností mnoha manažerů, jakožto ředitelů škol byla improvizace.

Před započítím celého výzkumu byla položena hlavní výzkumná otázka, jak ředitelé škol prožívají současnou krizi spojenou s pandemií COVID-19 a jaký dopad má tato krize na řídicí procesy, které vedou k naplňování cílů školy. Cílem výzkumu je tedy zjistit jaké dopady měla tato krize na každodenní práci manažerů ve vedení školy a na jejich naplňování vizí. Dále má práce za cíl zjistit, jaké změny nastaly v dosud nastaveném řízení škol, jaké proběhly změny ve vzdělávání studentů a jak moc důležité jsou tyto změny pro samotné ředitele. Tato krize je stále nová, proto není ještě prozkoumaná ze všech úhlů. Tato práce by mohla být vhodným čtením pro potenciální ředitele škol, aby obohatili své vědomosti, jak se chovat v této situaci. Výzkum je také důležitý pro celé školství, nejen pro ředitele základních škol. Školství jako celek tak může nahlédnout více do hloubky, jak se vlastně ředitelé cítili v této krizi a jak moc náročné pro ně bylo zajistit vhodnou výuku a zachovat chod školy bez újmy.

Na základě analýzy rozhovorů s manažery bylo zvoleno několik témat, kterým se tato práce věnuje. Jedná se přímo o manažerské funkce, kde jsou do jednotlivých oblastí začleněny určité situace, kterými manažeři během krize prošli. Výzkum může tedy sloužit jako návod pro zvládnutí podobných krizí, které by mohly v budoucnosti přijít, ale i jako inspirace pro kandidáty na pozici ředitele školy, kteří by chtěli být dobrými manažery.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Školský management

Management je v širším slova smyslu o stanovování směru a záměrů; o plánování, jak bude dosaženo pokroku nebo cíle; o organizování dostupných zdrojů (lidé, čas, materiály) tak, aby mohlo být cíle dosaženo plánovaným způsobem; o řízení procesu (tj. měření úspěchu oproti plánu a přijetí nápravných opatření v případě potřeby) a o stanovení a zlepšení organizačních norem (Everard, Morris, Wilson, 2004).

Na úrovni konkrétní školy v oblasti řízení hovoříme o školním managementu. V oblasti školství je však více užívaný pojem školský management. *Školský management* se specializuje na celkový systém řízení školství v zemi. Většinu schopností a dovedností, které musí školský manažer zastávat, vychází z obecných nároků, které jsou kladeny na každého vedoucího pracovníka. V případě školského manažera je kladen největší důraz na komunikaci, jelikož se setkává s dětmi, jejich rodiči a také s pedagogickými pracovníky v důchodovém věku. Proto musí mít manažer ve školství mimořádné schopnosti v oblasti komunikace, aby uměl se všemi věkovými skupinami jednat.

Termín školský management se u nás začal používat až po roce 1989, se změnou legislativy a přenesení zodpovědnosti a autonomie na školy a jejich ředitele. Ti museli rozšířit oblast svých činností (právo, ekonomika, personalistika), ale také dovednosti v oblasti řízení (plánování, organizování, kontrola) a tím se stali skutečnými manažery (Trojanová, 2014).

Každý ředitel, musí být i manažer. Ve výzkumné části pouze dva respondenti z pěti uvádí, že mají vysokoškolské vzdělání zaměřené přímo na školský management. Ostatní jsou pouze absolventi studia pro ředitele škol, kteří z pozice pedagoga vystoupali na pozici ředitele a v průběhu si dodělali další kurzy, které souvisely například se strategickým plánováním. Můžeme se tedy ptát, jestli taková průprava ředitelů stačí na vedení celé organizace, když zkoumání zkušených ředitelů ukazuje, že je nutné, aby ovládli manažerské dovednosti ještě před nástupem do funkce (Trojanová, 2014).

1.2 Manažerské funkce

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí státní správy. Jsou to: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola (Truneček, 2004).

Manažerské funkce jsou každodenní činnosti manažerů, které vedou k naplnění cílů organizace. Zkoumáním těchto činností zjistíme, že manažeři vystupují rovnou v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům, či veřejnosti (Šuleř, 2001). Manažerské funkce můžeme rozdělit podle druhů na plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu. Podle fází je dělíme na analýzu, rozhodování a implementaci (Častorál, 2009).

Podle ČASTORÁLA druhy a fáze manažerských funkcí vzájemně tvoří maticovou strukturu. Manažer by se měl zaměřovat na všechny své funkce stejnoměrně, aby se nestalo, že některou oblast úplně zanedbá, což by mohlo vést ke značným problémům. Ve školním prostředí je přirozené, že na počátku školního roku se ředitel spíše zaměřuje na organizování a vedení a personalistikou a plánováním se zabývá spíše na konci školního roku. V této bakalářské práci se zaměřím zejména na manažerské funkce plánování, organizování, rozhodování, vedení, motivování a kontrolování.

Druhy manažerských funkcí / Fáze manažerských funkcí	Plánování	Organizování	Řízení lidských zdrojů	Kontrola
Analýza problémů				
Rozhodování				
Implementace				

Obrázek 1 - Maticové zobrazení manažerských funkcí (Častorál, 2009)

1.2.1 Plánování

Plánování je rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr nejvhodnějších prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni (Šuleř, 2008).

Základem je stanovení cílů a priorit, podle kterých se sestaví takový plán, který povede k dosažení stanovených cílů. Dosažení právě těchto naplánovaných cílů závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování a kontrolování. „*Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít*“ (Veber, 2009, s. 100).

Dalším krokem je určení priorit, to znamená, že v obsahu plánu by se nejprve měly objevit takové cíle, které mají prvořadý význam pro daný předmět plánování (Veber, 2009). Určením priorit získá manažer čas, který může věnovat mnohem důležitějším úkolům. Podle Zdeňka Častorála (2009) mezi základní body při sestavování plánů patří:

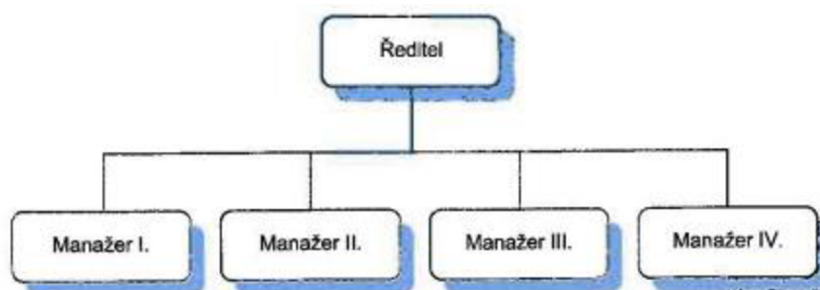
- Analýza dané situace
- Odhad možností a omezení plánu v organizační struktuře a čase
- Stanovení cílů plánů, vzájemných vazeb a jejich uspořádání v organizační struktuře a čase
- Vypracování návrhu plánů k dosažení stanovených cílů
- Výběr plánu s ohledem na efektivní využití zdrojů, respektování omezujících podmínek a připomínek dotčených útvarů
- Schválení plánů a stanovení postupů jejich realizace

1.2.2 Organizování

Organizování je další základní funkcí manažerů a v případě škol patří k velmi podstatným činnostem. Pokud chce daná organizace dosáhnout naplánovaných cílů, je organizování v podstatě nepřetržitým procesem, který závisí na změnách situace, na chování a reakci lidí (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011).

Organizování je přidělování úkolů a povinností příslušníkům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a šíření zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému provedení těchto úkolů (Šuleř, 2001).

Konečným bodem tohoto procesu je seskupování lidí a činností k provedení prvního druhu manažerských funkcí, a to je plánování. Výsledkem organizování je organizace, kde jsou jasně vymezené pravomoci i odpovědnosti. Cílem jakékoliv organizace je zařídit efektivní a přínosnou komunikaci, a hlavně spolehlivé předávání informací uvnitř i vně organizace. Vzhledem k odlišným podmínkám v různých školách, je jasné, že neexistuje pouze jedna univerzální organizační struktura. Existuje několik kritérií, která se používají pro tvorbu organizační struktury a v našem případě mezi ně patří velikost školy, počet zaměstnanců, počet provozních jednotek a odborná úroveň zaměstnanců. V praktickém příkladu školy uvádíme pojem liniová organizační struktura, která je založena na přímé rozhodovací pravomoci. Tato přímá pravomoc a odpovědnost je rozčleněna na odpovědné vedoucí (manažery), kteří mají přímou vazbu na podřízené a odpovídají za splnění cílů a úkolů (Častorál, 2009).



Obrázek 2 – Schéma liniové organizační struktury (Častorál, 2009)

1.2.3 Rozhodování

Rozhodování patří k nejdůležitějším činnostem, které manažeři vykonávají. Rozhodování je možno chápat jako součást řízení. „Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji pak při plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy“ (Veber, 2009, s. 80). Dále Jaromír Veber (2009) uvádí, že význam rozhodování se podílí

hlavně na tom, že kvalita a výsledky těchto rozhodovacích procesů ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizace.

Rozhodování je proces analyzování, zkoumání a výběr řešení, jehož výsledkem je rozhodnutí. Součástí každého rozhodování jsou dva velmi důležité aspekty, a to je rychlost a správnost. Při posuzování každého procesu rozhodování můžeme určit čtyři možné kombinace. Můžeme rozhodovat:

- Dobře a rychle
- Špatně a rychle
- Dobře a pomalu
- Špatně a pomalu (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011).

Rozhodování můžeme chápat z pohledu dvou skupin přístupů k rozhodování. První skupina rozlišuje přístupy normativní a deskriptivní. Normativní přístup vychází z již existujících návodů a postupů řešení, které už někdy byly použity. Deskriptivní přístup vychází z popisu rozhodovacích procesů společně s hodnocením jejich průběhu. Mohou se tak analyzovat zjištění o reálném průběhu rozhodování, a i o jeho nedostacích (Častorál, 2009).

Druhá skupina rozlišuje přístupy projektový a procesní. Projektový přístup vychází z racionálního rámce rozhodování a jeho zaměření. Je spjatý s rozhodováním o strategii, programech, investicích a lidských zdrojích. Procesní přístup se zaměřuje na rozhodování při vytváření a usměrňování procesů v organizaci. Jedná se o rozmanité procesy, ke kterým je možné užívat stejná řešení (Častorál, 2009).

Rozhodování probíhá v určitém rozhodovacím procesu, ve kterém hrají roli i ti, kterých se rozhodnutí týká přesto, že konečné slovo má vždy manažer. Podle Jaromíra Vebera (2009) rozlišujeme tyto etapy rozhodovacích procesů:

- identifikace rozhodovacích problémů
- analýza a formulace rozhodovacích problémů
- stanovení kritérií hodnocení variant
- tvorba variant řešení rozhodovacích problémů
- stanovení důsledků variant rozhodování

- hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určení k realizaci
- realizace zvolené varianty rozhodování
- kontrola výsledků realizované varianty (Veber, 2009, s. 88).

Jeden z hlavních rysů manažerské práce je to, že jsou neustále stavěni před řadu problémů, které musí vyřešit. Proto, je vhodné při určování problémů využít Paretovo pravidlo¹. Paretův princip (Paretovo pravidlo) vychází ze znalosti, že společensko-ekonomická sféra je složena z menšího počtu důležitých jevů a z většího počtu jevů, které nejsou moc důležité (Koch, 2008).

1.2.4 Vedení a motivování

Vedení je proces, při kterém by se měly ovlivňovat, a hlavně motivovat aktivity podřízených pracovníků. Manažeři, jakožto nadřízení, by měli své podřízené pracovníky motivovat tak, aby ze sebe vydali co největší možné úsilí (Šuleř, 2001). Schopnost vedení je soubor charakteristik, který mají pouze ti jednotlivci, kteří jsou bráni jako vůdčí osobnosti. Jsou to lidé, kteří umí ovlivnit ostatní, aniž by museli použít donucovací taktiku. Právě tyto vlastnosti musí manažer mít, musí umět vést lidi. Musí umět vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat. Manažer musí prokázat jisté komunikační dovednosti, aby ho lidé mohli následovat a samozřejmě musí umět argumentovat a obhájit si svoje stanovisko. Způsob, kterým manažer přistupuje k ovlivňování podřízených, nazýváme jako styl vedení (Častorál, 2009).

Se stylem vedení souvisí také motivace, o které vybraní respondenti tvrdí, že je jedna z nejtěžších složek v rámci manažerských úkolů nejen v období pandemie, ale i mimo ni. Podle Zdeňka Častorála (2009), abychom mohli dosahovat cílů organizace, musíme motivací angažovat lidi a uvádět je do pohybu v požadovaném směru, v požadované intenzitě a době trvání. Proto jsou důležité tyto tři složky motivace: směr, intenzita a trvání. *„Motivace je vázána na vnitřní podněty člověka. Zejména na*

¹ Paretovo pravidlo říká, že asi 20 % výrobků přináší 80 % zisku, 20 % řidičů způsobuje 80 % dopravních nehod a 20 % zákazníků vytváří 80 % příjmů – stojí tedy za to, najít těch 20 % důležitých problémů, které přinášejí 80 % efekt.

představy, tužby, zájmy, a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince.“ (Veber, 2009, s. 116).

Jeden z pěti respondentů uvedl, že právě motivovat své podřízené k práci, je pro něho nejtěžší úkol. Mezi motivační nástroje patří především povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody a zvýšení peněžní odměny (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011). Tázání respondenti často uváděli, že své podřízené motivovali formou pochval, povzbuzováním a někde také formou individuální peněžní odměny. Bylo to velice těžké období jak pro manažery, tak i pro pedagogy, kteří museli své místo výkonu práce najednou přesunout domů. Někteří respondenti také uvedli, že zařídili prostředí pro vyučující i v přírodě (např. školní hřiště), aby je tak motivovali k tomu, aby se jim chtělo opět vyučovat a mohli tak být tváří v tvář s žáky.

1.2.5 Kontrolování

Jedna ze základních manažerských funkcí je právě kontrola. Je nepostradatelná na všech úrovních řízení. Jejím úkolem je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, kterými je v řízení procesu charakterizován rozdíl mezi záměrem a jeho realizací (Vodáček, Vodáčková, 1996).

Kontrola má za úkol včas rozpoznat skutečné odchylky od vytyčeného plánu a tím srovnat plánované cíle s momentálními dosahovanými cíli. Bez efektivní a pravidelné kontroly by nebylo možné dosáhnout vytyčených cílů. Kontrolní systémy jsou vytvářeny tak, aby zjišťovaly, jestli byly všechny plánované činnosti provedeny správně. Kontrolní procesy se odlišují podle činnosti organizace, ale jejich průběh je vždy podobný. Účinný kontrolní systém by měl obsahovat čtyři vzájemně propojené a na sebe navazující funkce. Mezi tyto funkce patří dohled, srovnávání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí (Šuleř, 2001).

Výběr a určení hodnotících kritérií a ukazatelů je individuální, záleží na charakteru kontrolované organizace a v ní probíhajících procesů. Některé organizace si kritéria vytváří sama, a u jiných organizací jsou to ta kritéria, která si přebírá jako platné a závazné normy chování (Častorál, 2009).

Podle Šuleře (2001) existuje několik důležitých zásad, které musí být splněny, aby byla prováděná kontrola efektivní.

V době pandemie, kdy probíhala distanční výuka, musela být kontrola na prvním místě. Prováděli se pravidelné inspekce v on-line hodinách, kontrolovali se i zadané úkoly pro žáky, zda dostávají zpětnou vazbu a podobně. (Viner et al., 2020).

1.3 Pandemie COVID-19

V prosinci roku 2019 bylo ve Wuhanu v Číně hlášeno propuknutí zápalu plic neznámého původu, až po dalších zkoumáních a testech se ukázalo, že jde o nový koronavirus, který byl pojmenován SARS-CoV-2. Jeho globální šíření a tisíce úmrtí vedly Světovou zdravotnickou organizaci k vyhlášení pandemie dne 12. března 2020 (Wang et al., 2020). V tento den byl vládou ČR vyhlášen nouzový stav na celém území České republiky s účinností na dobu 30 dní.

„Vláda může vyhlásit nouzový stav v případě živelných pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost.“ (Ústavní zákon, 1998).

Vláda České republiky vydala s účinností od 13. března 2020 několik ochranných opatření, která způsobila změny v každodenním životě občanů ČR. Jednou z těchto změn bylo mimořádné opatření o zákazu prezenčního vzdělávání na všech typech škol, a to z důvodu vysokého rizika šíření nákazy. Žáci tedy přešli na distanční výuku.

Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu odhadla, že 107 zemí zavedlo národní uzavření škol v souvislosti s COVID-19, což se týká 862 milionů dětí a mladých lidí, což je zhruba polovina celosvětové studentské populace (Viner, et al., 2020).

Tato krize odhalila mnoho nedostatků a nerovností v našich vzdělávacích systémech od přístupu k širokopásmovému připojení a počítačů potřebných pro on-line vzdělávání až po nesoulad mezi zdroji a potřebami. Ztráta učení samozřejmě povede ke ztrátě dovedností a pomalejší růst ze ztráty dovedností u dnešních studentů se projeví až v dlouhodobém horizontu (Schleicher, 2020).

1.4 Výzkumy zaměřené na školský management v době pandemie

Tento fenomén je stále nový a není ještě příliš prozkoumaný. Na univerzitě Karlově byl proveden výzkum čtyř účastníků českého školství, jejichž každodenní náplň práce a fungování se naprosto odlišují. Bylo zkoumáno, jak prožívají danou pandemii a kterých oblastí se tato pandemie nejvíce dotkla (Frombergerová, 2020).

Podle výzkumu na univerzitě Yale, bylo uvedeno, že vedoucí představitelky škol po celém světě zvládají krizi COVID-19 lépe než jejich mužské protějšky. Reagují rychleji a lépe komunikují, co se týká pandemické politiky (Aldrich, Lotito, 2020).

Manažeři uváděli, které platformy volily pro výuku na jejich škole, a právě o těchto zmiňovaných systémech byla provedena studie v Pákistánu. Jedná se o Google Classroom, Zoom a Microsoft Teams. Studie od autorů Noora a Mazhara (2020) ukázala, že učitelé a ředitelé škol během pandemie COVID-19 čelili velkým problémům a výzvám při poskytování online lekcí prostřednictvím již zmiňovaných platform Google Classroom, Microsoft Teams a Zoom. Mezi tyto problémy patřily drahé internetové balíčky, omezená dostupnost vzdělávacích programů nebo nedostatek znalostí ICT². O této problematice se manažeři v tomto výzkumu vůbec nezmiňovali.

Také v Kanadě v Ontariu bylo zkoumáno, jak úspěšně vzdělávat studenty uprostřed epidemie. Bylo zkoumáno celkem 17 ředitelů tamních škol, kteří se zajímají o to, jak podpořit studenty, aby se mohli vzdělávat a hledají nové způsoby, jak podpořit online učení a provoz veřejného školství. V podstatě celé školní systémy náhle přešly na nějakou formu distančního vzdělávání, s mnoha pedagogy a vedoucími manažery, kteří se téměř vůbec nepřipravovali. A tato náhlá změna vyvolala mnoho otázek ohledně vedení a podpory učení v online pracovním prostředí (Pollock, 2020).

² ICT je informační a komunikační technologie.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Výzkumná otázka

Před počátkem výzkumu byla zvolena hlavní výzkumná otázka „Jak ředitelé škol, tedy manažeři, prožívají současnou krizi spojenou s pandemií COVID-19 a jaký dopad má tato krize na řídicí procesy, které vedou k naplňování hlavních cílů školy?“ Na výzkumnou otázku se dále hledala odpověď pomocí tohoto výzkumu. Cílem výzkumu je zjistit, co se změnilo touto pandemií v oblasti plánování, organizování, kontrole svých podřízených a samozřejmě jak se změnila motivace pracovníků a manažerů sebe samotných. Účelem je také zjistit, s jakými překážkami se dotazovaní manažeři nejčastěji potýkali, popřípadě jakým způsobem je řešili a jaký konkrétní dopad měly tyto překážky na chod školy.

2.2 Metoda výzkumu

V této kapitole je představena metoda, na které byl výzkum založen. Tzv. Interpretativní fenomenologická analýza (IPA), je přístup, na kterém je postaven kvalitativní výzkum bakalářské práce. Tento přístup se zabývá podrobným zkoumáním prožité zkušenosti účastníků výzkumu a jaký tomu účastníci přisuzují smysl. Metoda také zkoumá pocity daných účastníků a jak situaci prožívají. Tento přístup je spjat se třemi oblastmi, kterými jsou fenomenologie, hermeneutika a idiografický přístup (Smith et al., 2009). Souvislost s fenomenologií se nachází v pátrání po individuální, a tedy jedinečné zkušenosti člověka, jeho prožité zkušenosti a v psychologii pak hlavně prozkoumáváním toho, jak je svět zažíván konkrétními lidmi v konkrétním čase a situaci. Žitá zkušenost je tedy v IPA hlavní bod, který má původ v Husserlově fenomenologii. Spojitost s hermeneutikou je o tom, že se respondent pokouší porozumět své zkušenosti s daným fenoménem, a zároveň výzkumník se snaží porozumět tomu, jak respondent toto porozumění provádí. Třetí oblastí je idiografický přístup, který se zaměřuje na konkrétní jedince, kteří ve svém životě zažívají specifickou situaci nebo událost, v našem výzkumu je touto událostí již zmíněný koronavirus, který ovlivňuje různými způsoby manažerské funkce. (Smith, 2009).

IPA jako kvalitativní výzkumný přístup dává výzkumníkům nejlepší možnost pochopit nejskrytější úmysly o „žitých zkušenostech“ účastníků výzkumu. Jako přístup,

který je orientovaný na účastníky, umožňuje dotazovaným vyjádřit sebe a své příběhy o prožitých zkušenostech způsobem, který právě oni považují za vhodný, bez jakéhokoliv zkreslení či skrývání různých detailů. Fenomenologická studie se zaměřuje na popis něčeho, co mají všichni účastníci společného, když prožívají nějaký jev. (Alase, 2017).

Protože je pandemie koronaviru stále nová záležitost, není tato oblast příliš prozkoumaná, a právě proto byl nejvhodnější metodou kvalitativní výzkum, díky kterému se nám tato oblast více přiblíží. Smith et al. (2009) ve své studii uvádí, že studie IPA obsahují obvykle menší počet účastníků a cílem je zjistit cokoliv ze zkušeností každého z těchto jedinců. Díky tomu může studie do nejmenších detailů prozkoumat podrobnosti a odlišnosti mezi jednotlivými případy. Je velmi důležité, aby výzkumník pochopil „prožité zkušenosti“ účastníka, aby se mohl vžít do jejich role (Alase, 2017).

2.3 Popis výzkumného souboru

Odpoověď na výzkumnou otázku pomáhali nalézt ředitelé základních škol v Olomouckém kraji s různou praxí v oboru. Bylo velice obtížné přesvědčit respondenty, aby v tehdejší situaci byli vůbec ochotni poskytnout rozhovor. Z deseti tázaných ředitelů s rozhovorem souhlasilo pouze pět. Výzkum byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů. Někteří účastníci se bránili osobnímu setkání a zjišťovali, zda nebude stačit pouze on-line rozhovor. Po vysvětlení významu IPA metody, nakonec všech pět respondentů souhlasilo s osobním rozhovorem, aby mohla být lépe sledovaná jejich mimika a reakce na dané otázky. S každým respondentem byly provedeny dva rozhovory s několika měsíčním odstupem, kvůli neustále se vyvíjející koronavirové pandemii. Podle změny situace mohli pak mít i respondenti odlišné odpovědi na otázky. Dále jsou krátce představeni jednotliví ředitelé.

Respondent č. 1 - Hedvika³

Paní ředitelka, která vede Základní školu A, je 50letá manažerka. Co se týká manažerské přípravy, tak si prošla funkčním studiem pro ředitele škol, dále strategickým plánováním a v rámci dalšího vzdělávání absolvovala různé kurzy soft skills. Na pozici ředitelky je již 5 let. Jejím snem vždycky bylo se stát učitelkou, a právě tuto profesi vykonávala celých 20 let. Tím, že tak dlouho vykonávala profesi učitelky, si udělala vlastní názor a některé věci chtěla udělat jinak. Měla jasnou vizi, jak by se škola dala posunout, a proto se rozhodla, že se stane ředitelkou, aby své vize mohla realizovat. Kromě toho, pracovala 2 roky na České školní inspekci, což pro ni byla nejlepší zkušenost, co se týče vedení školy. Má tedy pohled z učitelské židle a pohled z působení České školní inspekce, jakožto z kontrolního a metodického orgánu a tyto dva pohledy dává dohromady, aby byla co nejlepší vůdčí osobností. Rozhovory probíhaly přímo na místě pracoviště respondentky. Byla velice ochotná odpovídat na všechny otázky a jako jediná se všemi nejrůznějšími detaily rozvíjela své odpovědi.

Respondent č. 2 - Laura

Paní ředitelka, která vede Základní školu B má 49 let. Vystudovala vysokou školu a hned po absolvování učila na 1. stupni v základní škole. Nikdy nebyl její sen stát se ředitelkou, ale byla oslovena, aby se přihlásila do konkurzu. V konkurzu bylo tehdy 10 uchazečů, ale jen polovina uchazečů měla potřebné vzdělání. Nicméně v konkurzu zvítězila právě naše respondentka, i když uvedla, že uspět byl velice náročný úkol. Tuto funkci tedy vykonává téměř 6 let. Kromě vysoké školy má další kurzy speciálně pro ředitele škol a neustále se vzdělává prostřednictvím různých školení a kurzů. Tato paní ředitelka byla velice vstřícná a ochotná, nabídla několik termínů, kdy by se mohl rozhovor uskutečnit. Rozhovor probíhal opět přímo v její kanceláři, kde se cítila nejkomfortněji. Odpovídala velmi profesionálně a do hloubky a nabídla i několik materiálů, které byly spojené s provozním řádem školy v době pandemie koronaviru.

³ Jména respondentů jsou pouze smyšlená z důvodu zachování anonymity.

Respondent č. 3 - Oldřich

Pan ředitel, 47 let, působí na Základní škole C již 21 let, z toho byl 15 let učitelem tělesné výchovy a již 3 roky je ředitelem. V Olomouci vystudoval management a marketing sportu a volnočasových aktivit, tudíž má přímo manažerské zaměření. Dále absolvoval povinné kurzy pro ředitele škol. Celá jeho kariéra je spojená se sportem. Než se stal ředitelem, působil na škole jako vedoucí trenér, z čehož vyplývá, že je škola velmi zaměřená na sport a má i několik sportovních tříd. Co se týká jeho nástupu na post ředitele, rozhodně to nebyl jeho sen, ani přání. Bylo to velmi náhlé a považoval to za nutnost, aby na škole neupadla sportovní tradice, která je tam zavedena. Kvůli sportu byl tento manažer velice vytižený, proto bylo velmi obtížné domluvit si termín, který by mu vyhovoval. Byl ale natolik vstřícný, že rozhovory probíhaly přímo v jeho kanceláři a odpovídal na všechny otázky velice mile a příjemně.

Respondent č. 4 - Anna

Paní ředitelka, 50 let, která vede Základní školu D, vykonává profesi téměř 8 let. Vystudovala vysokou školu a k tomu školský management, který byl vyloženě zaměřený na management, právo a ekonomiku. Jejím snem bylo stát se učitelkou, což se jí i splnilo. Z počátku vedla malou školu ve své rodné vesnici, kde nasbírala nejvíce zkušeností. Podle ní to byla výborná průprava pro pozici, kde je teď, musela si veškeré věci, které se týkají chodu i údržby školy zajišťovat sama. Tuto malou školu vedla od roku 2010, do roku 2014 a hned v roce 2014 nastoupila jako ředitelka na jinou základní školu. Tato respondentka si taktéž, jako ostatní respondenti vyčlenila čas na rozhovor přímo ve své kanceláři, kde velmi energicky odpovídala na otázky. Měla spíše „lidský“ pohled než manažerský. Některé otázky ji zaskočily a své odpovědi příliš nerozváděla.

Respondent č. 5 - Vladimír

Pan ředitel, který vede Základní školu E, má 51 let a tuto funkci vykonává již 9 let. Má vystudovanou vysokou školu, ale žádnou specifickou průprava, která se zaměřuje na management nemá. Uvedl, že pokud někdo vykonává tuto funkci, tak musí být

především manažerem, když ne od první chvíle, tak se k tomu musí postupem času dopracovat, zvláště ve městech, kde lze mezi řediteli srovnávat. Jeho snem bylo stát se dobrým učitelem a po několikaleté praxi zkusil uspět v konkurzu na ředitele. Kvůli pandemii koronaviru bylo složité domluvit si schůzku. Respondent odmítal i on-line rozhovor přes platformu Zoom, proto se právě tento poslední rozhovor konal později než předešlé rozhovory. Probíhal taktéž přímo v kanceláři respondenta, kde spíše neochotně odpovídal na otázky. Tento rozhovor byl ve srovnání s ostatními velmi strohý a krátký. Respondent už nesouhlasil s druhým rozhovorem, který měl sloužit k porovnání informací vzhledem k probíhající pandemii koronaviru.

2.4 Sběr dat

Rozhovory byly provedeny celkem s pěti manažery, kteří vykonávají funkci ředitele základních škol v Olomouckém kraji. Byli zvoleni ředitelé pouze základních škol, kvůli vyhodnocení výsledků výzkumu. Metoda, která byla pro tento výzkum zvolena, tedy interpretativní fenomenologická analýza, se snaží získat co nejvíce stejnorodý vzorek, pro který bude určitá výzkumná otázka smysluplná (Smith et al., 2009). Nicméně výběr respondentů pro rozhovory by měl odrážet právě stejnorodost, která je mezi souborem vzorků a účastníků výzkumu (Alase, 2017).

V tomto výzkumu figurují manažeři, kteří řídí školu, mají různou praxi v této funkci, odlišné zkušenosti a odlišné vzdělání. Bylo osloveno asi deset osob v okolí Prostějova a z toho několik vůbec nezareagovalo na zprávu a někteří odmítli z důvodu vytíženosti. Otázky pro účastníky výzkumu byly sestaveny tak, aby odpověď nebyla „ANO/NE“. Bylo nutné, aby s ohledem na metodu výzkumu účastníci své odpovědi rozvedli a vyjádřili své pocity, které měli v době pandemie. Při formulaci otázek je důležité, aby nebyly pro tázané zavádějící a nenutily je k určité odpovědi. Podstatou je, aby respondenti odpovídali podle svých zkušeností a praxe a své odpovědi k danému tématu co nejvíce rozvedli.

Výzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve byli respondenti seznámeni s průběhem celého rozhovoru, k čemu vlastně tento rozhovor bude sloužit, a nakonec udělili souhlas se zpracováním osobních údajů a s jejich

zaznamenáváním. Účastníkům výzkumu byly pokládány předem přichystané otázky, popřípadě během rozhovoru byly doplněny, či poupraveny. To však záleželo na tom, kam až se respondent rozhodl v rozhovoru zajít a podle toho byly pokládány i doplňující otázky. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí od třiceti minut do šedesáti minut a všechny rozhovory nakonec úspěšně proběhly v osobním setkání.

První kolo rozhovorů proběhlo v časovém období od října do listopadu 2021 a druhé kolo rozhovorů probíhalo od února do března 2022. Právě druhá kola těchto rozhovorů byla domluvena z důvodu zjištění nových informací, ať už těch, které v první rozhovoru nebyly zcela jasné nebo těch, na které vůbec nebyla položena otázka. Podstatou bylo hlavně zjistit názor manažera s jistým časovým odstupem, protože se mohly objevit nové okolnosti, které by jeho názor změnily. Proto byl zvolen zhruba dvouměsíční odstup rozhovorů, kde se mohly odehrát nové skutečnosti.

2.5 Analýza výzkumných dat

Po audiozáznamu všech rozhovorů následoval jejich doslovný přepis. Přepsané rozhovory byly několikrát pročteny znovu, z důvodu pravopisných chyb nebo v důsledku opravy jejich nedostatků. Podle Smitha et. al (2009) fáze prvního písemného přepisu zkoumaných dat zahrnuje opakované čtení. Právě u přepisu rozhovorů je užitečné poslechnout audiozáznam alespoň jednou. Podle autora představení hlasu účastníka během následného čtení přepisu pomáhá s úplnější analýzou. Následně byly přepsané rozhovory vytisknuty a při opakovaném čtení do nich byly přepisovány poznámky vlastní rukou. Poznámky byly zaměřeny na části, kterým respondenti dávali největší důraz nebo na části, kde se do odpovědí nejvíce ponořili. Smith et. al (2009) poukazuje na několik druhů poznámek, které se užívají. Mohou to být poznámky související s jazykem, v tomto výzkumu byly využity v rámci respondentova zamyšlení se nad odpovědí, kde tak vznikla pauza v rozhovoru. Dále poznámky, které se zaměřují přímo na to, co daný respondent v rozhovoru řekl, tzv. poznámky popisné. Může se jednat také o poznámky na základě otázky. Všechny tyto druhy poznámek byly ve výzkumu využity.

2.6 Shrnutí výzkumné části

Na základě analýzy rozhovorů a také podle hlavní výzkumné otázky bylo vybráno několik manažerských funkcí, které manažeři vykonávají každý den. Je zde popsáno, jak jednotlivé respondenty COVID-19 ovlivnil při vykonávání těchto každodenních funkcí. Mezi tyto funkce je zařazeno plánování, organizování, rozhodování, vedení, motivování a kontrolování.

2.6.1 Identita ředitele

Na počátku rozhovorů bylo probíráno téma, jak dotazovaní manažeři vnímají svoji identitu ředitele.

Hedvika zmínila, že z počátku nástupu do funkce se cítila velice osamoceně a měla pocit, že je na všechno sama. Přiznala, že právě, když přišla pandemie koronaviru, tak tento pocit osamocení pomalu odcházel.

Hedvika: „*Po tom, co přišel ten koronavirus, tak mám pocit, že je to lepší, jako by nás to nějak semklo všechny a máme něco opravdu společného, co musíme řešit spolu.*“

Laura svoji identitu vnímá jako manažerskou funkci, kdy si jde ředitel do vyučování vyloženě odpočinout. Dle jejího názoru je to v současné době velmi složitá funkce, protože jako manažerka musí neustále něco sama rozhodovat. Na školu začíná být kladen čím dál větší důraz a Laura má občas takové pocity, že se rozhoduje pro ostatní. Podle Laury je nejnáročnější brát určité věci s nadhledem.

Laura: „*Pořád jsem ze všech stran kontrolována, ať už ze strany rodičů, ze strany úřadů nebo obce.*“

Laura: „*Nejnáročnější je asi zůstat nohama pevně na zemi.*“

Oldřich měl spíše smíšené pocity, uvedl, že jen co nastoupil do funkce, tak jeho fungování ovlivnil COVID-19. Nicméně většina podřízených a kolegů mu s jeho krátkým působením jako manažera pomáhala.

Oldřich: „Snažil jsem se to brát, jak se říká sportovně, neříkám, že jsem cítil podporu od všech, ale těch pár lidí stačilo, abych zachoval klidnou hlavu.“

Anna podotkla, že si nechala pomoci a poradit od kolegů. Rozhodně to všechno nestálo jen na ni. Tato manažerka má kolem sebe spolehlivé lidi, od kterých si ráda vyslechne, co mají na srdci.

Anna: „V takové situaci nikdy nemůžete být sami, nikdy tu školu nemůžete vést sami.“

Vladimír svoji identitu vnímá jako lídra týmu demokraticky smýšlejících kolegů. Nechá si rád poradit a vyslechne si i názor ostatních, snaží se jim ukázat, že jeho součástí je i lidská stránka a nezajímá ho jen on sám.

Vladimír: „Snažím se být jedním z nich.“

2.6.2 Plánování

Na každý den se vytvářel zcela nový plán. Bylo zapotřebí sledovat média 24 hodin denně, ale ani to mnohdy nestačilo. Média nejnovější vládní opatření také nevěděla včas. Proto, aby se mohl nějakým způsobem naplánovat chod školy, bylo zapotřebí shánět informace, kde se jen dalo.

HEDVIKA

Hedvika: „V podstatě nejstoprocentnější byl kanál jednoho nejmenovaného poslance prostřednictvím žlutých trojúhelníků s vykřičníkem.“

Hedvika si je vědoma, že se nařízení v té době neustále měnila, proto musela být velmi flexibilní. Právě tomuto kanálu patří všechny její sympatie, protože jeho informace byly aktualizovány vždy v daném čase.

Hedvika: „Stalo se, že jsme třeba třikrát v jednom týdnu dělali rozvrh a velmi často jsme byli do noci propojeni přes teamsy.“

LAURA

Laura nejvíce využila sociálních sítí jako je Instagram, kde podle ní byly aktuální informace včas zveřejněny. Co se týká ostatních médií, tak zpočátku to pro ni bylo hektické, ale po pár měsících pandemie se naučila vyfiltrovat ty věrohodné kanály a lidi, o kterých věděla, že to tak nejspíše opravdu bude. Do datové schránky do školy chodily nařízení ze školní inspekce, z ministerstva zdravotnictví nebo ze školského úřadu, ale bohužel jako u jiných respondentů tyto informace chodily se zpožděním.

Laura: „*Napřed jsem se v tom tak jako plácala, protože informace nebyly nikde a pak najednou zas byly.*“

OLDŘICH

Během rozhovoru byl Oldřich až znechucený. Musel sledovat několik médií dohromady, protože do datové schránky školy informace chodily až s několikadenním zpožděním. Oldřich jako ředitel potřeboval být informován dříve, než budou nařízení v platnosti, takže si i několikrát vypomohl s okolními řediteli.

Oldřich: „*Sledoval jsem média pořád, ČT24, to byl asi můj nejoblíbenější kanál.*“

ANNA

Stejně jako předešní respondenti i Anna měla problém s informacemi, které od ministerstva chodily příliš pozdě. Samozřejmě stejně jako všichni ostatní musela Anna sledovat tiskové konference a byla ve spojení se všemi kolegy, se kterými dávali nejnovější informace a nařízení dohromady. Anna veškerá opatření aktualizovala na webových stránkách školy každý den až večer, kdy doufala, že stanovisko už se přes noc nezmění.

Anna: „*Byla jsem pořád přilepená u televizních novin a u tiskových konferencí, abych se něco dozvěděla.*“

Anna: „*Bylo hezké, že nám ministerstvo všechny informace zaslalo, ale s takovým zpožděním, nám to už bylo skoro k ničemu.*“

VLADIMÍR

Podle Vladimíra bylo nutností všech sledovat nejnovější informace. Bylo nutné to předat dál hlavně i těm, kteří vzhledem ke svým profesím sledovat aktuální dění nemohli. I do školy pod vedením Vladimíra informace nechodily včas, stejně jako k ostatním. Proto se informoval, kde se dalo, na internetu, z tiskových konferencí, na sociálních sítích a byl i v úzké spolupráci se známými řediteli jiných škol.

Vladimír: *„Jinak to ani nešlo, museli jsme informovat rodiče a hlavně žáky, jak to bude s jejich vzděláváním.“*

Vladimír: *„Nebylo pro mě lehké být neustále v obraze, ale jednou jsem lídrem, tak je to třeba.“*

2.6.3 Organizování

Po tom, co se opatření začala rozvolňovat a někteří žáci se mohli vrátit zpět do školy, bylo zapotřebí provést určité kroky k jejich rozdělení do tříd. Tehdy ve skupině mohlo být celkem 15 osob. Nutnost bylo dodržet dané předpisy a žáky roztrždit tak, aby těmto předpisům odpovídaly jejich počty. V rámci organizace bylo nutné rozdělit práci i mezi ostatní pracovníky jako jsou pan školník, paní kuchařky, paní uklízečky nebo asistenti pedagogů.

HEDVIKA

Hedvika: *„My jsme naštěstí tento problém neměli a žáky jsme vůbec dělit nemuseli.“*

Tato manažerka měla o starost méně, protože problém s rozdělením žáků do tříd vůbec řešit nemusela. Když se žáci na pár týdnů vrátili do školy, více jak deset jich nikdy ve třídě nebylo, z toho důvodu, že byli nakažení, nebo že se rodiče báli je vůbec poslat do školy. Problémy však ředitelka měla v jiných oblastech, které se týkaly prezenční střídavé výuky.

Hedvika: *„Nejtěžší, co bylo, tak když byla prezenční střídavá výuka. Jak to vůbec zvládat a ta schizofrenní situace učitelů, kdy fyzicky byli tady ve škole a měli tady žáky a končila*

jím hodina výuky, ale už museli být připraveni a nachystáni v online prostoru, třeba za 5 minut, to si myslím, že bylo nejobtížnější!“

Co se týká rozdělení pracovních povinností mezi ostatní zaměstnance, tak Hedvika musela využít svých manažerských schopností a jednotlivé úkoly všem spravedlivě rozdat.

Hedvika: *„Ono nejde jen o to rozdělit práci, není aprobace jako aprobace.“*

Hedvika: *„Třeba takový tělocvikář měl extra hodiny angličtiny, protože pobýval delší dobu v zahraničí, asistenti pedagogů chodili do školy a měli právě tady ty konzultace.“*

LAURA

Tato situace zde vůbec nenastala, protože rodiče v té době měli možnost nesouhlasit s tím, aby jejich děti šly do školy, a právě této možnosti řada rodičů využila. Proto počty vyšly podle nařízení. O to to bylo těžší, protože Laura zavedla tzv. hybridní výuku, kdy učitel učil nejprve ve třídě a následně pak distančně pro ty žáky, co zůstaly doma. Laura o tomto experimentu hovořila jako o těžkém období, jak psychicky, tak i časově, kdy učitel musel být v krátkém čase ze třídy u počítače a věnovat se těm žákům v on-line prostředí.

Laura: *„Já jsem teda byla proti, abych měla ve třídě 10 žáků a s těmi komunikovala, a ještě na dalších 10 mluvila i na kameru, takže jsem vždycky odučila ty žáky, co byly ve škole a odpoledne jsem zrealizovala on-line výuku pro ty, co byly doma.“*

Ve škole nebylo tolik práce a povinností jako za normálního provozu, takže i Laura řešila rozdělení úkolů, aby se všichni nějakým způsobem zapojili.

Laura: *„Já jsem to pojala tak, že je prázdná škola, takže se provedly nějaké přestavby a tam byla potřeba každá volná ruka.“*

Laura sestavila plán směn, aby každý den byl někdo ve škole pro rodiče, kteří potřebují potvrzení kvůli nemoci dítěte, aby měli právo na sociální podporu nebo pro ty, co si volají do školy kvůli aktuálním informacím a podobně.

OLDŘICH

Oldřich si s problémem přerozdělení žáků do skupin poradil. Nastavil skupiny s žáky tak, aby co se počtu týče, odpovídaly vládním nařízením. Proto bylo nutností, aby i přímo ve škole probíhal online přenos. Tak se v jedné třídě přímo vyučovalo a v druhé třídě byl pouze dozor a žáci měli výuku online na dataprojektoru z druhé třídy.

Oldřich: „Bohužel, tato situace u nás opravdu nastala a bylo to velmi složité, ale bylo potřeba si s tím určitým způsobem jakoby poradit.“

Tento manažer se snažil, aby většina zaměstnanců byla ve škole a dělali svoji práci. Provedl se větší úklid, vaření a výdej obědů probíhal ve stejných kolejích a učitelé měli také možnost učit ze školy, a dokonce měl zavedenou i tzv. „online družinu“.

Oldřich: „Snažil jsem se opravdu zapojit každého do té činnosti, aby to bylo ucelené, tak jako vždycky.“

ANNA

Ve škole, kterou vede Anna, problém s dělením žáků nenastal. Počet žáků, kteří denně chodili do školy, byl velmi nízký a v době, kdy bylo nařízeno toto omezené množství osob v místnosti, se žáci nikdy v tak hojném počtu nesešli. Sama manažerka doporučovala rodičům, aby děti do školy zbytečně neposílali, i pro ty, co ve škole nebyli se konala standartně on-line výuka.

Anna: „Některá ty doporučení jsme nebyli i tak schopni dodržet.“

Anna: „Já jsem byla pro, aby žáci raději zůstali doma, než se situace uklidní, aby bylo 5 žáků ve škole a zbytek u PC obrazovek, tak to už můžou být doma všichni.“

Provoz v této škole, co se týče vaření byl ve standartním provozu. Anna zajistila obědy pro žáky od rodičů, kteří byli zaměstnáni v kritické infrastruktuře. V rámci organizace práce, si měli všichni vypomáhat, někteří ze zaměstnanců školy dokonce pomáhali jako dobrovolníci v očkovacím centru.

VLADIMÍR

I v této škole se bohužel Vladimír musel potýkat s problémem, kdy v jedné místnosti mohl být pouze omezený počet osob. Hravě si s tímto nařízením poradil, a to tím způsobem, že žáky tedy rozdělil do dvou skupin a v jedné skupině vyučovala učitelka a v druhé asistentka pedagoga. Předem měli přichystaný plán, co v dané vyučovací hodině proberou, a tak předešli těm problémům, že by se v jedné skupině probralo jiné učivo než v druhé skupině.

Vladimír: „*Takhle to rozdělit byla asi jediná možnost, já jsem nechtěl, aby v jedné skupině byla učitelka fyzicky a v druhé jen online na plátně, to mi přijde nespravedlivé.*“

Vladimír: „*Naše škola chtěla pomoci rodinám, kde rodiče museli být v práci a děti doma, takže jsme normálně vařili a jídlo vydávali v menu boxech pro ty, co to potřebovali nebo měli zájem.*“

Vladimír taktéž zapojil všechny zaměstnance, každý měl svoji práci, ti, co zrovna nevedli online hodiny, tak pomáhali s dezinfekcí školy, s plánovanými rekonstrukcemi a někteří zaměstnanci se ve volném čase přihlásili i jako dobrovolníci do zdravotnictví.

2.6.4 Rozhodování

Co je nutné zmínit, že manažeři v této nelehké době neměli možnost nahlédnout do nějakého krizového plánu, kde jsou postupné kroky k tomu, jak v takové situaci jednat. Rozhodnutí, jak se bude učit po uzavření škol, zda se bude vařit ve školních jídelnách nebo jak naložit s financemi ohledně hygienických potřeb bylo zcela na nich. Ze dne na den museli dělat mnoho rozhodnutí a na některá nebylo příliš moc času. Postupně si každý ředitel, jako správný manažer musel vytvořit vlastní krizový plán a následně se pak mohly všechny plány všech manažerů sloučit dohromady.

HEDVIKA

Rozhodnutí padla v nemálo oblastech. Hedvika využila prázdné budovy a v čase, kdy školy byly zavřené, nechala udělat několik úprav, co se rekonstrukcí týče. Padla rozhodnutí také v oblasti financí.

Hedvika: „*Já jsem se vždycky snažila jenom pokrýt tu nejkratší dobu, nejela jsem cestou teď potřebujeme nakoupit větší množství.*“

Z počátku pandemie byly ceny všech hygienických potřeb vysoké, až postupem času se začaly snižovat. Hedvika zajistila zásoby z hmotných rezerv hasičů a později už se jen dokupovalo, co bylo třeba.

Hedvika: „*Nemyslím si, že by to nějak výrazně zasáhlo do financí, protože zase na druhou stranu jsme ušetřili za energie.*“

Na této škole se naskytla i situace, že někteří žáci neměli potřebné vybavení k distanční výuce. Pokud žáci neměli možnost internetového připojení, tak Hedvika zařídila individuální konzultace přímo ve škole, které byly v souladu s nařízeními. Jestliže žáci neměli potřebné vybavení, bylo jim zapůjčeno.

Hedvika: „*My jsme jako škola zapůjčili celkem 37 zařízení, bylo pro mě důležité, aby měli všichni stejné možnosti.*“

LAURA

Laura je pro každé zpestření výuky, proto měla nasmlouvaných několik vzdělávacích akcí pro žáky, které ovšem z důvodu COVIDU-19 nebylo možné realizovat. Řada z těchto akcí byla zaplacená, ale většina organizátorů byla ochotná a okamžitě nabízela jiné termíny nebo pozdější domluvu.

Laura: „*Opravdu jsem byla kolikrát překvapená, jak jsou někteří milí a vstřícní, tohle jsem před koronavirem nezažila.*“

Laura propůjčila všechny volné tablety a počítače do rodin, kde žáci neměli potřebné vybavení k distanční výuce, aby se všichni mohli i nadále vzdělávat.

Laura: „*Moc ráda jsem to dětem půjčila domů, ale samozřejmě jsem očekávala, že mi to vrátí ve stejném stavu, což se k mému neštěstí ve všech případech nestalo.*“

Laura: „*Musím teda říct, že takových nebylo hodně, co nemají počítač, ale i to málo stačilo na to, aby padly školní rezervy.*“

OLDŘICH

Jelikož je pan Oldřich ředitelem sportovně zaměřené školy, tak měl nasmlouvaných několik akcí týkajících se sportu. Některé se konaly v době, kdy se začalo rozvolňovat, ale i tak padlo rozhodnutí všechny akce zrušit. Každý den byl nejistý, proto bylo vhodné nic neplánovat. Co se týká potřebných věcí jako jsou respirátory a dezinfekce, tak ty poskytl této škole sám zřizovatel a i MŠMT⁴. Navýšení výdajů školy je samozřejmostí v této situaci, ale velká pomoc byly dodávky dezinfekcí a podobně právě od MŠMT.

Oldřich: „*Jediné, co se teda muselo opravdu navýšit od normálního provozu jsou ty papírové ubrousky.*“

Oldřich: „*Nepoloží nás to, museli jsme sáhnout do peněz a zajistit potřebné, ale samozřejmě to zvládneme.*“

Oldřich počítal i s tím, že některé sociálně slabší rodiny nebudou mít možnost, aby se jejich děti vzdělávaly on-line. Proto se rozhodl, že těmto rodinám nabídne možnost datového připojení, aby nebyl nikdo znevýhodněn.

ANNA

Právě rozhodování je podle Anny nejnáročnější manažerská funkce. Aby se člověk mohl správně rozhodnout potřebuje být orientován v několika oblastech. Ať už v pracovním právu, v zákonech nebo v ekonomice, právě tyto oblasti jsou podmíněny pro to, aby manažer mohl udělat to rozhodnutí ohledně řízení školy.

Anna: „*Já musím říct, že na začátku to nebylo vůbec jednoduché, ale dostávám se do toho, člověk se učí celý život.*“

Co si Anna velice pochvalovala byla pomoc od zřizovatele a MŠMT, stejně jako u Oldřicha. Díky těmto dodavatelům hygienických potřeb nebyli skoro vůbec zasaženy finance školy.

⁴ MŠMT je ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy.

Anna: „Co byl trošku problém, bylo to že my jako škola pronajímáme bazén a tělocvičnu, takže tam jsme trošku strádali, takže jsme museli i tak s financemi opatrně.“

Tato manažerka zjišťovala už s předstihem, kolik žáků by nebylo schopno přejít na distanční výuku. Po zjištění, že je tam mizivé procento těch, kteří nemají potřebnou techniku nebo připojení, vytvořila ve vestibulu školy nástěnku, kam se pravidelně zveřejňovaly úkoly a byla možnost si je tam vyzvednout i v písemné podobě.

Anna: „Některé paní učitelky byly natolik obětavé, že to dokonce objížděly, ty rodiny a ty úkoly jim i vozily.“

VLADIMÍR

Rozhodování ohledně vzdělávacích akcí pro žáky bylo jednoduché, Vladimír všechno okamžitě zrušil nebo přesunul na další školní rok. Dohodnout se s organizátory akcí nebylo vůbec složité, chápali situaci a vycházeli všem vstříc.

Vladimír: „V žádném případě se nestalo nic takového, že by nám třeba nechtěli vrátit peníze, když zrušíme nějaké divadlo nebo podobně, všichni byli ochotní.“

Z rozpočtu školy Vladimír bral peníze pouze na stojany s dezinfekcí nebo na rukavice, jinak všechno ostatní tato škola měla od zřizovatele nebo MŠMT. Podle Vladimíra tyto výdaje určitě nijak nezasáhly školu, ale v budoucnu by se to mohlo změnit.

Vladimír: „Měli jsme obrovskou oporu ve zřizovateli, který nám zajišťoval dezinfekci, roušky a podobně.“

2.6.5 Vedení

V rámci vedení svého týmu musí manažer prokázat jisté dovednosti. Musí svůj tým motivovat proto, aby vykonal to, co po něm požaduje. Právě v pandemii koronaviru bylo nutnější více než kdy jindy, aby ředitel své podřízené, zejména pedagogy vedl správným směrem.

HEDVIKA

Spousta zaměstnanců byla nemocná, proto Hedvika všechna setkání vedla formou on-line hovorů, kde dávala všem instrukce a informovala je o nejnovějších skutečnostech. Toto předávání informací ovšem bylo oboustranné. Jak ze strany manažera, tak ze strany podřízených. Hedvika měla konverzaci nastavenou tak, že se všichni navzájem doplňovali. Domlouvali se společně na strategii a Hedvika postupně rozdala instrukce co a jakým způsobem mají učitelé říkat žákům.

Hedvika: „*Ano, pravidelně jsem zveřejňovala informace na školním webu, plus jsme ještě posílali informace do teamsů.*“

Hedvika: „*Byla jsem velice nadšená, když někteří rodiče říkali, že sledovali naše stránky místo sledování informací v tisku, že jsme prý byli velmi rychlí.*“

LAURA

Laura se s pedagogy scházela taktéž v online prostředí, kde z informací, které přišly ať už do datové schránky nebo, které vyčetli někde v médiích sestavili zprávu o tom, jak bude vypadat následující školní den, popřípadě týden. Tyto informace pak každý z učitelů rozesílal všem rodičům, aby se orientovali v tom, jaký jejich děti mají rozvrh a povinnosti. Na této škole se všechny změny řešily na poradách společně.

Laura: „*Jako my jsme vždycky udělali nějaký plán na další den, s tím, že to bude platné celý týden a na druhý den bylo všechno jinak a mohli jsme to dělat celé znovu.*“

Laura: „*My jsme třeba dělali i různé koláže z obrázků, jak mají děti nosit respirátor, že si mají dezinfikovat ruce a podobě, aby to měli takové zajímavější a pestřejší.*“

OLDŘICH

Oldřich si setkání se svými zaměstnanci nastavil formou on-line porad, aby předešli šíření nákazy. Měli dopředu připravený plán, jak spustí on-line výuku, který si stihli probat ještě ve škole za normálního provozu. Přes platformu Google Classroom se později na dalších instrukcích. Všechny nové informace se hned snažil zveřejňovat na školních

webových stránkách, aby byly co nejaktuálnější. Oldřich dokonce i uvedl, že intenzivně spolupracoval i s ostatními řediteli okolních škol.

Oldřich: „*To, co jsme věděli, tak hned šlo i rodičům, nečekali jsme úplně na to papírové potvrzení.*“

ANNA

Stejně jako u předešlých respondentů i Anna preferovala spíše online porady nebo dopisování přes e-mail. Přece jen je složité se sejít s ostatními pedagogy v určitý čas, když všichni učí nebo mají domluvené konzultace. Proto Anna zavedla pravidelné večerní hovory, když to bylo nutné. Stejně jako ostatní respondenti chtěla mít svoje webové stránky co nejaktuálnější, ale mnohdy to nebylo možné. Jakmile měla jistotu, že nařízení budou od dalšího dne opravdu v platnosti, tak tyto informace zveřejňovala i na stránkách školy.

Anna: „*Bylo složité informovat všechny rodiče a žáky včas, když ani my jsme ty informace neměli.*“

VLADIMÍR

Aby byl Vladimír se svými zaměstnanci na jedné vlně, tak zřídil jednotnou platformu, všichni se připojovali přes platformu Microsoft Teams. Preferoval on-line porady, ovšem když to bylo možné, tak se svými kolegy rád setkal ve škole. Co se týká online porad, tak požadoval, aby se připojovali i paní kuchařky, uklízečky a pan školník, chtěl zkrátka, aby byly všichni informováni. Zároveň i on chtěl vědět nejnovější informace, a proto si rád vyslechl i rady a tipy od ostatních zúčastněných.

Vladimír: „*Víc hlav, víc ví.*“

Vladimír: „*Jako chtěl jsem, aby na těch poradách byli i ostatní zaměstnanci, aby věděli, jak to bude dál všechno.*“

2.6.6 Motivování

Právě motivování ať už svých podřízených, žáků nebo rodičů bylo podle manažerů jednou z nejobtížnějších funkcí. Jak uvedl jeden z respondentů: *„Každého motivuje něco jiného, proto vybrat správnou věc nebo udělat správné gesto je docela oříšek.“*

HEDVIKA

Z počátku rozhovoru, se probíralo, co je podle ředitele, jakožto manažera tou nejnáročnější funkcí. Hedvika nepřemýšlela ani minutu, její odpověď byla zcela jasná a jednoznačná.

Hedvika: *„Motivovat lidi, já myslím, že právě toto je tím nejnáročnějším, co musím dělat.“*

V jedné z dalších otázek také zaznělo, jak motivuje své zaměstnance, zejména pedagogy, aby neztratili chuť k práci. Hedvika se snažila být ohleduplná vůči ostatním a nezatěžovat je zbytečnými záležitostmi. Ve svých zaměstnancích cítila oporu, a právě to pro ni bylo klíčové.

Hedvika: *„Povzbuzovala jsem je a chválila, jako nic jiného jsem nemohla udělat, no a potom to byla motivace finanční.“*

LAURA

Laura upřednostňovala hlavně finanční motivaci, protože podle ní si to ti učitelé zasloužili.

Laura: *„Nebylo to jen učit, museli dělat i mnoho věcí navíc, takže ty finance tam určitě hrají velkou roli.“*

Motivace zde probíhala i formou pochval nebo také tím, že to bude ta generace učitelů, kteří zvládli toto krizové období a nepřestali učit.

Laura: *„Říkala jsem učitelům, že musí zatnout zuby a vydržet to, že se musíme ukázat i když je to těžké a ty děti musíme učit, aby z nich prostě něco bylo.“*

OLDŘICH

Oldřich se netajil tím, že pro něho byla motivace pedagogů složitá. Ale avizoval, že na jeho škole učitelé ví, že odměna za dobře odvedenou práci nad rámec povinností je vždy jistá. Oldřich učitelům kladl na srdce, aby v on-line prostředí učili stejně dobře jako učí ve škole, ale moc dobře si byl vědom toho, že pro některé předměty to bude opravdu složité.

Oldřich: „*To je jako v každém z nás, to máte jako ve sportu, který moc dobře neumíte, je to výzva.*“

Když to bylo možné, tedy když to počasí dovolilo a žáci mohli chodit do školy, tak zařídil pro učitele, aby mohli své hodiny vést v přírodě. Zařídil prostor na školní zahradě, a to pro ně mohlo být taktéž motivací.

ANNA

Anna si s motivací příliš velkou hlavu nelámala. Podle ní motivace pro pedagogy přicházela sama. A touto motivací mělo být právě to, že ve spoustě profesích byli lidé doma na 60 % platu, což určitě nebylo příjemné. Proto dle jejího názoru by si měli učitelé vážit toho, že mohou pracovat z domova a mohou dostávat plný plat. Motivací by mělo být to, aby učitelé veřejnosti ukázali, že jsou schopni učit i jiným způsobem.

Anna: „*Tak já si myslím, že jsem je jako nijak nemotivovala, protože učitel byl v práci, to znamená, že za to dostával normálně plat.*“

Anna: „*My jsme z té pandemie v podstatě vyšli, co se týče našich existenčních věcí, asi nejlépe, jakože se nás to nijak nedotklo.*“

VLADIMÍR

Vladimír pojal motivaci trochu jinak než ostatní respondenti. Motivaci neviděl v peněžité odměně, ale v tom, aby měli všichni stejná pravidla a možnosti. Zajistil všem učitelům veškerou dostupnou techniku, notebooky, grafické tablety, kamery, sluchátka a

podobně. Mnoha z pedagogů má doma také děti, kteří potřebují svůj počítač, kameru nebo sluchátka.

Vladimír: „Vím, že to není jednoduché, řada mých učitelů má doma taky děti, které se potřebují účastnit on-line hodin, takže jsem chtěl, aby všichni měli, co potřebují.“

Motivoval své zaměstnance také tím, že jakmile se naskytl jakýkoliv sebemenší problém nebo konflikt, tak okamžitě svolal poradou, kde se vše vyřešilo v klidu.

Vladimír: „Samozřejmě jsem je také chválil, jak jsou úžasní, že to takhle zvládají a že se snad brzo vrátíme do školy.“

2.6.7 Kontrolování

Další částí výzkumu bylo kontrolování. Tím, že učitelé přešli společně s žáky na distanční výuku, vyučovali tedy v online prostředí a ředitelé to tedy neměli tak pod kontrolou, jako fyzicky ve škole.

HEDVIKA

Hedvika v rozhovoru zmiňovala, že z počátku pandemie nechala učitele, aby si zvolili platformu a nástroj, přes něhož budou vyučovat dle svého uvážení. Měla pochopení pro starší učitele, kteří ne tak dobře ovládají počítačovou techniku. Klíčové pro ni bylo, aby hlavně komunikovali, fungovali a vysílali on-line.

Hedvika: „Na Prostějovsku jsme byli první škola, která jela on-line hodiny, a hlavně všichni povinně, ne že jenom ten, kdo chtěl.“

Bohužel z pár týdnů už to bylo několik měsíců a nevypadalo to vůbec lépe. Proto Hedvika zavedla jednotnou platformu, přes kterou budou učitelé vyučovat, aby měla lepší přehled o jejich práci. Mnoho učitelů se domnívalo, že se školy zavřou jen na pár dnů a že bude stačit, když se žákům zadají jen úkoly.

Hedvika: „...ne ne, to nebude na 14 dnů, já tomu nevěřím.“

Pro Hedviku jakožto ředitelku, a hlavně manažerku byla důležitá zpětná vazba, ať už od učitelů, celkově zaměstnanců nebo žáků a jejich rodičů.

Hedvika: „My jsme si vytvořili systém i mezi sebou, protože žáci v on-line prostoru začali rychle hledat klíčky, takže my jsme věděli kdo, kde, co měl a neměl, kdo, co splnil a nesplnil, kdo se přihlásil a nepřihlásil.“

Hedvika: „Využívala jsem nástroj inside, kdy jsem věděla, jak učitelé byli nebo nebyli připojeni, jak žáci byli nebo nebyli připojeni, takže já jsem to měla plně pod kontrolou.“

Hedvika: „Prováděla jsem i on-line hospitace, učitelé je měli i v rámci metodické podpory mezi sebou, takže se šli podívat na on-line hodinu i k jinému učiteli.“

Z celého rozhovoru právě o tomto tématu z Hedviky vycházela naprosto klidná a vyrovnaná slova. Tuto funkci vzala ze všech úhlů a nic nepodcenila. Dokonce naznačila, že právě díky koronaviru se v určitých věcech tohoto směru zdokonalila.

LAURA

Laura stejně jako Hedvika nechala z počátku pandemie učitele, aby si sami zvolili, přes jaký kanál budou s žáky komunikovat a kam jim budou posílat zadání úkolů a opačně. Po pár měsících fungování distanční výuky zvolila společnou platformu pro všechny, z důvodu jednotnosti. Na platformu Microsoft Teams najeli tedy všichni učitelé, kteří v rámci kontroly jejich výuky zasílali ředitelce a jejímu zástupci pozvánky do on-line hodin, aby je mohli navštívit a zkontrolovat výuku. Dokonce se Laura zmínila, že měla kontrolu i z České školní inspekce. Kontrola byla zacílena i na žáky, kteří svoji zpětnou vazbu na výuku zasílali taktéž do MS Teams, kde i ředitelka nahlížela do jejich souborů s úkoly.

Laura: „Ze začátku ta kontrola byla strašně chaotická, než jsem si v tom udělala nějaký systém prostě.“

Laura kladla učitelům na srdce, aby po žácích požadovali zapnuté kamery, protože podle ní není úplně spravedlivé a vhodné, když se mnohdy celá rodina dívala, jak učitel učí a ten ani nevěděl, zda je ten žák u obrazovky.

Laura: „Beru to tak, že v té výuce je kolikrát tolik jevů, které by ani ty rodiče nemuseli vidět.“

OLDŘICH

Jak už bylo zmíněno, Oldřich trochu počítal s tímto scénářem, a proto si s pedagogy volbu platformy pro distanční výuku a další instrukce zvolili ještě ve škole, těsně před zavřením škol. Všichni tedy učili přes platformu GOOGLE, kam měl Oldřich volný přístup. Navštěvoval on-line hodiny všech pedagogů a kontroloval i odevzdané soubory s úkoly od žáků. Zaměřoval se hodně i na zpětnou vazbu, kterou učitelé poskytovali žákům.

Oldřich: *„Tady ta hospitační činnost byla opravdu hodně velká.“*

Podle Oldřicha tím, že mnoho rodičů bylo doma, tak věděli o tom, jestli se jejich děti opravdu on-line výuky účastní. Tudíž to byla větší kontrola, než kdyby byli ve škole.

Oldřich: *„Podle mě ta kontrola byla někdy i větší, než když jsou děti ve škole a učí se prezenčně.“*

ANNA

Anna hned ze začátku distanční výuky nastolila jednotnou platformu Google Classroom pro všechny pedagogy, aby měla snazší je kontrolovat. Všichni učitelé zde prošli hospitací a dokonce několikrát, a podle Anny byla zpětná vazba velice pozitivní. Avizovala, že by ráda u tohoto systému, který zavedla v pandemii zůstala a nadále ho využívala.

Anna: *„V podstatě ten učitel měl i hospitace od rodičů, protože rodiče s těmi dětmi seděli u těch obrazovek, i když nebyli vidět, tak byli občas slyšet.“*

Anna: *„Učitelé byli opravdu pod drobnohledem, takže si nemohli dovolit nějakým způsobem nefungovat.“*

VLADIMÍR

Kontrola zde probíhala prostřednictvím Microsoft Teams, kde Vladimír obdržel vždy pozvánku od vyučujícího do jeho hodiny, kde se stal tichým pozorovatelem a

posluchačem. Na rozdíl od jedné z respondentek neměl volný přístup do hodin, měli to nastavené hodně na důvěře.

Vladimír: „*Klobouk dolů před tím, co někteří předváděli a zvládali na dálku.*“

Vladimír pedagogům také zajistil další vzdělávání, přeposílal jim nabídky webinářů, kterých hojně využívali, a hlavně si předávali zkušenosti, rady a tipy sami mezi sebou. Díky vhodně nastavenému rozvrhu, s 30 - minutovými přestávkami měl možnost mezi vyučovacími hodinami svolat i virtuální poradou, kde se mohl přesvědčit, že učitelé opravdu sedí u počítače a vyučují podle rozvrhu.

2.7 Shrnutí výsledků

HEDVIKA

Tato manažerka tvrdí, že dopady jsou obrovské. Hedvika byla pobouřena tím, že na počátku pandemie vlastně vzdělávání studentů vůbec nebylo důležité, nekladl se žádný důraz na to, zda se budou účastnit distanční výuky nebo ne.

Hedvika: „*Stát ukázal, že vzdělání není důležité.*“

Podle této ředitelky je velkým problémem to, že jisté věkové skupiny, hlavně tedy děti mezi mladším školním věkem a starším školním věkem začínají mít problémy s autoritou učitele. Začíná u nich vnímání, že učitel není důležitý a že celkově škola není důležitá, protože jim vlastně celé školství ukázalo, že vzdělávání není důležité.

Hedvika: „*Ukázali jsme žákům, že není důležité plnit povinnosti, že se vlastně nic neděje.*“

Hedvika je toho názoru, že náš systém školství je špatně postaven. Je postaven na výkonnosti, na známkování a škatulkování, což je špatně. Známky, které žáci dostávají by měly správně jít spíše k formování jejich osobnosti, ale tak to podle Hedviky v našem školství nefunguje.

Pandemii přisuzuje spíše negativní dopady, protože vůbec nebere jako plus to, že se učitelé naučili s nějakými digitálními technologiemi, to nepovažuje za extra dovednost. Jediné plus, které z toho vyzdvihuje je to, že se rodiče žáků naučili komunikovat online.

Dopadem na školství jako celek označuje velmi špatnou komunikaci. Už před pandemií a distanční výukou byla špatná komunikace mezi žáky a celkově byla problémová co se týče vystupování před ostatními.

Hedvika: „*Myslím si, že tady ta pandemie zapříčinila to, že pro některé žáky bude velký problém obhájit si svůj názor před ostatními, protože absolutně neumí komunikovat.*“

LAURA

Laura: „*Tak jak je dobrá prodavačka a špatná prodavačka, tak je i dobrý ředitel a špatný ředitel.*“

Laura podporovala hlavně učitele, aby žákům ze všech svých sil pomáhali, aby to neodnesli právě oni. Vymyslela i dodatečné online hodiny pro rodiče, aby věděli, jak danou látku svým dětem vysvětlit, když bude třeba, aby neměli v budoucnu problém. Snažila se, aby se učitelé zbytečně nestresovali, a tak i rodiče, proto vymýšlela různé kreativní aktivity. Ale i přesto, shledává největším problémem komunikaci této generace, kterou COVID-19 postihl.

Laura: „*Tohle samozřejmě uvidíme až za několik let, ale myslím si, že ty děti budou mít problém na vysokých a možná už i na středních školách.*“

Tato manažerka uvedla, že nevidí ani tak velký problém v manažerských věcech, ale spíše je třeba nahlédnout lidským okem na problémy těch žáků, které v budoucnu podle ní budou mít.

OLDŘICH

Názor tohoto manažera je takový, že pandemie nám přinesla posun v digitálních kompetencích. Doufá také v to, že u dětí se projevila určitá zodpovědnost sama za sebe, i co se týče jejich vzdělávání.

Oldřich: „*Vlastně byli doma a byla jejich zodpovědnost, jestli se přihlásí na výuku nebo ne.*“

Co odsuzuje je fakt, že rodiče žáků až příliš moc nahlíželi a zasahovali do distanční výuky. Neustále se připojovali k online hodinám a hledali na nich chyby. V klasické prezenční výuce by tohle nikdy neproběhlo.

Oldřich: „Několikrát se nám prostě stalo, že se rodiče připojili a pak nám vypisovali a radili co a jak máme dělat.“

Oldřich vyzdvihoval to, že žáci a celkově celá populace začala zjišťovat, že jim chybí kontakt a komunikace s jinými lidmi. Zamýšlel se nad tím, že žáci opravdu mají školu rádi a těšili se zpět na učivo a na kontakt s ostatními spolužáky a učiteli.

ANNA

Anna: „Tak v této krizi snad nikdo nemůže vidět pozitivní dopady.“

Anna celé koronavirové krizi přisuzuje jeden velký negativní dopad, a tím je komunikace mezi lidmi. Už tak byla komunikace velmi špatná a distanční výukou a celkově omezením styků se to ještě zhoršilo. Ona jako manažerka musela společně s kolegy komunikovat, bylo na ní vést celou školu, ale ohledně žáků a rodičů to je velké mínus. Celkově se zhoršily i mezilidské vztahy, a proto předvídá i horší časy, než byly v posledních dvou letech. Do té doby, než přišel COVID-19 si nikdo nedovedl představit, že by se mohlo učit takto na dálku přes počítač, takže na této škole to byl posun u některých učitelů.

Anna: „Já mám v týmu hodně starších učitelů, co zas tak neovládají techniku, ale opravdu jsem zírала, jak si s tím poradili.“

VLADIMÍR

Tento manažer je velký optimista. Nemyslí si, že pandemie nějak výrazně ovlivnila české školství jako celek. Věří, že online výuka má budoucnost. Právě tady touto krizí se urychlilo o několik let to, co by stejně přišlo. Postupně se online výuka formovala na vysokých školách a jednou by došla na střední školy a na základní školy. Tato pandemie jen urychlila nevyhnutelné.

Vladimír: „*Nejsem z koronaviru nadšený, ale rozhodně vidím pozitivum v online výuce, svět ukázal, že se zvládne rychle přizpůsobit a nemusíme čekat několik dalších let, než to přijde.*“

Svět byl na něco zvyklý, najednou přišla tato krize a všechno co bylo „zajeté“ se muselo změnit. Všichni touto změnou museli projít a podle Vladimíra to byl krok ve vývoji lidstva.

Vladimír: „*Mně nedělalo zas takový problém řídit tu školu z domu.*“

2.8 Odpověď na výzkumnou otázku

Z výzkumu vyplynulo, že největším problémem a nejhorším dopadem pandemie COVID-19 na školství byl v oblasti vzdělávání žáků. Jelikož se výzkum prováděl v rámci základních škol, tak se jedná o vzdělávání žáků v mladším školním věku a starším školním věku. Dvě respondentky přímo uvedly, že někteří žáci této generace budou mít v budoucnu problém s komunikací a tím vzniknou i potíže s přijetím na jejich vysněné školy a potažmo i v budoucím zaměstnání.

Manažeři v rozhovorech zmiňovali, že se neměli podle čeho řídit. Neměli žádnou předlohu, podle které by si přečetli, jak se chovat a řídit školu v pandemii. Ať se jednalo o manažery, kteří jsou ve funkci několik let nebo o manažery, kteří vykonávají funkci ředitele pouhé tři roky, všichni měli stejné podmínky. Mnohdy se nerozhodli zrovna správně, když neměli podle čeho, ať se to týkalo nákupu potravin do školní jídelny nebo nastolení režimu, ve kterém měli všichni začít fungovat.

Všichni tito manažeři měli nastavené určité vize a cíle, kterých chtěli dosáhnout. Tyto své přání však museli odsunout a stanovit si jiné priority, aby zachovali chod školy. Museli ukázat, jak jsou flexibilní a výjimeční manažeři a že zvládnou toto extrémně rychlé tempo změn. Z rozhovorů vyplynulo, že důležitá pro manažery byla motivace zaměstnanců. Manažerka Hedvika dokonce uvedla, že to bylo to nejnáročnější, co musela v koronavirové krizi dělat. U většiny manažerů zvítězila finanční motivace, což jistým způsobem ovlivnilo i finance celé školy. Manažeři se zmiňovali, že co se týká financí, tak ty peníze, které vložili do hygienických potřeb, tak ušetřili například na energiích, takže po finanční stránce školy příliš neutrpěly. Avšak manažerka Anna

uváděla, že jako škola pronajímali tělocvičnu a bazén, což v pandemii nebylo možné, tudíž museli opatrně, co se rekonstrukcí týká.

Všichni respondenti si pochvalovali, jak za koronaviru využili prázdných škol a zajistili veškeré přestavby, co plánovali na pozdější dobu. Finančně to nebyly nijak náročné práce, protože nechtěli ohrozit chod školy, kdyby nastala situace, že budou muset použít nějakou větší částku ať už na potřeby spojené s COVIDEM-19 nebo na techniku pro vzdělávání. V rámci systému celého školství se přešlo do online podoby. Jak manažeři, učitelé, žáci, tak i rodiče si zvykli na online prostředí a z rozhovorů vyplynulo, že to manažeři vyzdvihují jako plus. Tento systém bude snazší pro rodiče, co se týká komunikace s učiteli, také pro žáky v případě, že nebudou přítomni ve škole. Manažer tak ušetří spoustu času, když svolá online poradou, kde se jeho tým připojí a proberou důležité záležitosti, aniž by se museli sejít osobně.

2.9 Přínos a návrhy pro budoucí výzkum

Doporučením pro ředitele a pro všechny vedoucí manažery je, aby se nesnažili za každou cenu zvládat krizové situace a celkově všechny jim svěřené úkoly sami. Výzkum ukázal, že jde zvládnout úplně všechno, ale jen za předpokladu, že v tom není manažer sám. Všichni respondenti tohoto výzkumu byli neuvěřitelně pohotoví. Aby mohli naplánovat rozvrhy na další dny, nemohli čekat na informace od ministerstva. Radili se s ostatními řediteli z okolních škol. To, co pomohlo manažerům udržet situaci pod kontrolou byla právě psychická podpora od kolegů a pomoc statutárního orgánu, který ve většině školách, jak respondenti uváděli, pomáhal se zařízením hygienických potřeb. Proto je velice důležité zmínit, že právě vzájemná pomoc a podpora jsou důležité i na manažerské pozici.

V oblasti organizace bylo složité rozdělení žáků, aby počet odpovídal vládním nařízením. Některé školy tento problém vůbec řešit nemusely, naopak ty, co se s ním setkaly, nebyly příliš nadšené. Co se konkrétně týká vůbec nelíbilo, byl ten způsob výuky, kdy někteří žáci byli na obrazovkách a ostatní ve třídě. Dalo by se to udělat tím způsobem, že učitel nejprve povede hodinu ve třídě s žáky, co jsou přítomni a později online hodinu jen pro ty, co musejí být doma. Tak se může učitel soustředit více na výklad

a nemusí se rozptylovat přebíháním od žáků na obrazovkách k těm, co jsou skutečně v místnosti. Bylo by to tak mnohem přínosnější pro všechny.

Tento výzkum by mohl inspirovat manažery, kteří se dostanou do krizové situace podobné této pandemii a využít tak kroků, které manažeři podnikli. Jak už v rozhovorech manažeři zmínili neexistenci krizového plánu, tak v budoucnu by mohli ostatní manažeři tento „krizový plán“ využít. Jedna z nejtěžších funkcí byla pro manažery rozhodování. Museli se rozhodnout ze dne na den, jaké kroky podniknou, aby chod školy nebyl ohrožen. Všichni dotázaní ředitelé tuto funkci zvládli na výbornou, bez ohledu na to, že se ocitli v úplně nové době a museli řešit, jak velké zásoby hygienických potřeb nakoupit nebo jak moc vysoké výdaje si mohou dovolit.

Velkou výzvou pro manažery v budoucnu by mohla být motivace. V této krizi, podle respondentů velký problém nenastal. Byla to nová situace a velká změna, ale učitelé i ostatní zaměstnanci se s tím srovnali a ze strany ředitelů nebylo zapotřebí nějaké zvláštní motivace. Manažeři uváděli, že nejčastěji své podřízené motivovali formou pochval a podpory a konkrétně Hedvika a Oldřich využili i peněžní motivaci. Nicméně Anna motivaci nebrala vůbec vážně, byla toho názoru, že motivace přijde k zaměstnancům sama. Do budoucna by to mohlo být málo a manažeři, by měli mít v záloze i jiný druh motivace. Mohl by to být příslib nového vybavení, které by se hodilo do jednotlivých předmětů.

Když kvůli pandemii musely školy přejít na distanční výuku, ředitelé i učitelé přemýšleli nad tím, jak budou žáky kontrolovat. Jak uvedla Hedvika, z počátku se tento způsob výuky velice podcenil, když se po žácích nepožadovala kamera a nebyl příliš velký problém, pokud žáci neodevzdali svoje úkoly. Postupem pandemie to ředitelé začínali zvládat lépe, nastavili si společnou platformu, přes kterou se komunikovalo. U žáků byla nutností kamera a zavedly se stejné podmínky jako ve škole a to především, co se týká neplnění školních povinností. Nicméně v budoucnu by se ředitelé mohli potýkat s novými problémy. Jak uvedla Hedvika, žáci rychle hledají nové klíčky v distanční výuce. Proto, kdyby v budoucnu opět nastala distanční výuka, ředitelé by mohli mít systém kontroly více propracovaný. Tato kontrola by mohla spočívat například v tom, že pokud budou muset žáci vypracovat test v online prostředí, tak na to dostanou omezený čas, aby nemohli opisovat a jediný způsob, jak to zvládnout je, se opravdu naučit. Co se týká

kontroly učitelů, tak v této oblasti to bylo zvládnuto výborně. Prováděly se pravidelné online hospitace, ředitelé vstupovali do online hodin a mohli si prohlížet složky všech žáků.

Velkým přínosem tohoto výzkumu a v budoucnu nejspíše i závažným problémem, je zjištění v oblasti komunikace. Podle účastníků výzkumu pandemie ukázala, že komunikace bude pro některé žáky v budoucnu velký problém. Někteří respondenti sice tvrdí, že nás pandemie posunula vpřed, co se týká online komunikace, ale zároveň nejen žáky, ale i spoustu ostatních posunula zpět v osobní komunikaci. Žáci si nyní neumějí obhájit svůj vlastní názor, neumějí argumentovat a celkově se projevovat před ostatními. Manažeři, jakožto ředitelé základních škol z tohoto výzkumu si myslí, že to pro ně může být velký problém, až se budou hlásit na střední a vysoké školy a později i v zaměstnání.

V pandemii se muselo přejít na distanční výuku a všichni si museli zvyknout na systém učiva přes internet, jak už bylo zmíněno. Příjemným zjištěním byl fakt, že nyní to tak všichni respondenti chtějí zachovat. Všichni manažeři uvedli, že v online komunikaci to byl obrovský přínos a také velké zlehčení pro žáky i učitele v případě, že žák bude například nemocný. Všechny svoje povinnosti bude zasílat stejně jako v distanční výuce na jejich zvolenou platformu, přes kterou komunikují a zároveň bude dostávat i zpětnou vazbu od učitele. Je to velké plus i v případě komunikace ředitele nebo učitele s rodiči. Nejen žáci, ale i rodiče se naučili více používat zvolené školní systémy (např. bakaláři), kam se vkládají všechny známky žáků, jejich absence a podobně.

Díky tomuto výzkumu vyšlo na povrch také zjištění, že v některých školách je spousta učitelů staršího, mnohdy až důchodového věku. Respondenti uváděli, že pro některé učitele byl problém přejít na online formu výuky, protože nejsou příliš zdatní v počítačové technice. Proto by bylo vhodné, kdyby ředitelé zajistili pro všechny učitele nějaký speciální kurz nebo školení, které se bude týkat právě toho, jak zacházet s touto technikou, aby jim to ulehčilo práci.

Ve výzkumu na univerzitě Karlově v Praze jeden z účastníků, který zastupoval oblast učitelů uvádí, že v průběhu distanční výuky pozoruje spíše pozitivní vývoj celé situace. Tvrdí, že se žáci naučili lépe pracovat s počítačem, stejně jako učitelé a také že

se žáci stali zodpovědnějšími (Frombergerová, 2020). Ve srovnání s výsledky tohoto výzkumu, odpovídali respondenti velice podobně. U většiny účastníků tohoto výzkumu se objevovaly odpovědi, že se jak žáci, tak učitelé naučili více pracovat s moderní technologií. Stejně tak, že se žáci naučili větší zodpovědnosti, co se týká školních povinností.

Ve výsledcích výzkumu na univerzitě Yale bylo uvedeno, že ženy, jako vedoucí představitelky škol zvládají pandemii lépe než muži. Proto by v některé z dalších studií měla být prozkoumána schopnost řízení organizace mužů a žen, jakožto odlišného pohlaví. Doporučením pro další výzkum je prozkoumání komunikačních systémů, které se v pandemii COVID-19 začaly více používat. Jedná se o již zmíněné platformy Google Classroom, Microsoft Teams a Zoom. Bylo by přínosné tyto systémy do budoucna více prozkoumat, protože v dalších letech bude online výuka atraktivnější, proto by se mohl nějaký další výzkum zabývat i podrobnější studií ICT.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, jak ředitelé škol prožívají současnou krizi spojenou s pandemií COVID-19 a jaký dopad má tato krize na řídicí procesy, které vedou k naplňování cílů školy. Z rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že žádný manažer není schopen vést organizaci sám. Veškeré manažerovi úspěchy a splněné cíle jsou postaveny na jeho spolupráci s kolegy. Se spoluprací souvisí i zjišťování informací v době pandemie, které manažerům od ministerstva chodily s obrovským zpožděním. Proto zajímavým zjištěním, co se týká aktuálnosti informací bylo, že nejspolehlivější kanál podle respondentů byl ČT24 a sociální sítě, především Instagram. Klíčová zkratka byla improvizace, ve které se všichni manažeři museli zlepšit, aby zvládli každý den řešit nové problémy. Jeden z nejtěžších úkolů bylo pro ředitele dodržovat nařízení, aby žádné neporušili. Týkalo se to možnosti osobních konzultací ve škole nebo rozčlenění žáků do místností podle počtu, s čímž souviselo, aby někteří žáci nebyli znevýhodněni.

Za výhodu označili respondenti tohoto výzkumu fakt, že když byly školy zavřené mohly se uskutečnit všechny plánované rekonstrukce. Ovšem často podotýkali, že museli opatrně v oblasti financí. I když se ušetřilo za energie, tak některé finance odcházely na hygienické potřeby a školy trávily i na pronájmu prostoru. Složitou povinností pro manažery bylo rozdělit úkoly mezi všechny zaměstnance školy. Jak uvedla jedna respondentka: „*Není aprobace, jako aprobace.*“, i přes to, manažeři zapojili všechny zaměstnance, každý měl práci podle svých schopností a dovedností.

Nejdůležitější v celé pandemii byla komunikace. Bylo zapotřebí, aby manažer vedl své zaměstnance k neustálé zpětné vazbě. Respondenti zmiňovali, že se scházeli několikrát denně v online prostoru a byli neustále na emailu. Nutností bylo pravidelně zveřejňovat informace na webových stránkách škol, aby nedocházelo k nedorozuměním a rodiče měli aktuální informace. Právě komunikace je podle respondentů nejhorším dopadem COVIDU-19. Komunikace mezi lidmi je v současné době nepostradatelná a žáci této generace, kteří ze dne na den přešli na distanční výuku, budou mít se slovním vyjadřováním podle respondentů v budoucnu problémy.

Každý z ředitelů prožíval současnou krizi jinak. Z počátku byli všichni respondenti zmatení, protože to byla zcela nová situace, ale u žádného z nich nebyl vyzorován

pocit bezmoci. Všichni dotázaní se shodli na tom, že to je celé o spolupráci a vzájemné podpoře. Aby byli manažeři schopni vést školu i v pandemii, mnohdy museli upustit od svých vizí a cílů, aby nebyl narušen chod školy. Finance, které by za normálních okolností investovali do přestavby školy nebo do nákupu nové technologie museli přesunout na hygienické potřeby a raději šetřit. Nikdo nevěděl, jak tato pandemie bude postupovat dál, a hlavně zda nebudou potřeba další peníze, které by ředitelé jinak utratili za nové pomůcky a podobně.

SEZNAM ZDROJŮ

- 1) Alase, A. (2017). The Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Research Approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), 9–19. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.5n.2p.9>.
- 2) Aldrich, A., & Lotito, N. (2020). *Pandemic Performance: Women Leaders in the COVID-19 Crisis*. *Politics & Gender*, 16(4), 960-967. doi: 10.1017/S1743923X20000549.
- 3) Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- 4) Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- 5) Everard, K. B., Morris, G., Wilson, I. (2014). *Effective School Management*. 4. vyd. Sage Publications Ltd.
- 6) Frombergerová, A. (2020). *Distanční vzdělávání v době pandemie pohledem čtyř účastníků vzdělávacího procesu*. *Pedagogická orientace*, 30(2), 221-230.
- 7) Koch, R. (2008). *The 80/20 principle: the secret of achieving more with less*. Praha: Management Press.
- 8) Noor, S., Isa, F. Md., & Mazhar, F., F. (2020). *Online Teaching Practices During the COVID-19 Pandemic*. *Educational Process: International Journal*, 9(3), 169-184, doi: 10.22521/edupij.2020.93.4.
- 9) Pollock, K. (2020). *School Leaders' Work During the COVID-19 Pandemic: A Two-Pronged Approach*. *International Studies in Education*, 48(3), 38-44.
- 10) Schleicher, A. (2020). *The Impact of COVID-19 on Education Insights from Education at a Glance 2020*. OECD. Dostupné z: [the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf](https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-2020/education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf) (oecd.org).
- 11) Smith, J. A., Flowers, P., a Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Los Angeles, CA: SAGE.
- 12) Šuleř, O. (2008). *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press.
- 13) Trojanová, I. (2014). *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál.
- 14) Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, a.s.

- 15) Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press.
- 16) Viner, M. R., Russell, J. S., Croker, H., Packer, J., Ward, J., Stansfield C., Mytton, O., Bonell, Ch., Booy, R. (2020). *School closure and management practices during coronavirus outbreaks including COVID-19: a rapid systematic review*. The Lancet, 5, 397-404, doi: 10.1016/S2352-4642(20)30095-X.
- 17) Vodáček, L., Vodáčková, O. (1996). *Management: Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press.
- 18) Vláda ČR. *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2020*. Dostupné z: [Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2020 | Vláda ČR \(vlada.cz\)](#).
- 19) Wang, C., & Zhao., H. (2020). *The Impact of COVID-19 on Anxiety in Chinese University Students*. Front. Psychol. 11:1168. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01168.
- 20) Zlámal, J., Bačík, P., Bellová, J. (2011). *Management: Základy managementu. 1.* vyd. Computer Media s.r.o.

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí 10

Obrázek 2: Schéma liniové organizační struktury 12