

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra sociologie a andragogiky

Mgr. Veronika Biskupová

Specifika řízení málotřídní školy

Specificities of administration of small class school

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Hanzelka
Olomouc 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma Specifika řízení málotřídní školy vypracovala samostatně a použila jen uvedené prameny.

V Olomouci dne 1.11.2010

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Miroslavu Hanzelkovi za účinnou pomoc, podnětné připomínky a trpělivost při zpracovávání této bakalářské práce.

Anotace:

Řízení jakékoliv organizace je zodpovědná a poměrně složitá činnost. Řízení školy vyžaduje znalosti z mnoha různých oblastí. Řízení málotřídních škol, o kterých se možná tak často nehovoří, ale kterých není tak málo, má svá specifika a právě a sleduje a potvrzuje tato bakalářská práce. Řízení školy je zde vykládáno jako činnost ředitele.

Teoretická část zahrnuje sledované oblasti řízení školy a praktická část dotazníkovou metodou potvrzuje jejich specifika na málotřídní škole.

Výstupem je návrh opatření, která by mohla ulehčit práci jejich ředitelům.

Management of any organization is a responsible and quite a complex operation. School management requires knowledge from many different areas. Management of small schools, which may not be discussed so often but which are not so few, has its own specifics. This monitors and confirms this bachelor thesis. School management is interpreted as an action of a director.

The theoretical part includes the following areas of school management and a practical part in the questionnaire confirmed the specifics of the school with several classes.

The output is a draft of the measures that could facilitate the work of their directors.

ÚVOD	8
1 MÁLOTŘÍDNÍ A PLNĚ ORGANIZOVANÁ ZÁKLADNÍ ŠKOLA	9
1.1 VYSVĚTLENÍ POJMU MÁLOTŘÍDNÍ ŠKOLA.....	9
1.2 VYSVĚTLENÍ POJMU PLNĚ ORGANIZOVANÁ ŠKOLA	11
1.3 PŘEHLED POČTU ŠKOL MÁLOTŘÍDNÍCH A PLNĚ ORGANIZOVANÝCH VE STŘEDOČESKÉM KRAJI A OKRESE MLADÁ BOLESLAV, OPODSTATNĚNÍ JEJICH EXISTENCE A PERSPEKTIVY	12
2 OSOBNOST ŘEDITELE ŠKOLY	15
3 OBLASTI ŘÍZENÍ ŠKOLY.....	18
3.1 OBLAST VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍ	18
3.2 OBLAST PROVOZNĚ SPRÁVNÍ	19
3.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	20
3.4 OBLAST VNĚJŠÍCH VZTAHŮ	21
3.5 ROZDÍLY V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH ŘÍZENÍ U OBOU TYPŮ ŠKOL	21
3.6 PŘEDNOSTI ŘÍZENÍ ŠKOLY.....	24
3.7 RIZIKA V ŘÍZENÍ ŠKOLY.....	24
4 POSTAVENÍ NAŠÍ ORGANIZACE JAKO MÁLOTŘÍDNÍ ŠKOLY	26
4.1 HISTORIE A SOUČASNOST	26
4.2 SWOT ANALÝZA.....	27
5 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ VÝZKUMNÉ METODY	30
6 VÝZKUMNÁ ČÁST	33
6.1 NASTOLENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	33
6.2 CHARAKTERISTIKA POUŽITÉHO DOTAZNÍKU	34
6.3 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	34
6.4 GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ DAT A KOMENTÁŘE	35
6.5 NÁVRH OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ MÁLOTŘÍDNÍCH ŠKOL.....	60
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:.....	64
SEZNAM PŘÍLOH:	66
PŘÍLOHA Č. 1 - DOTAZNÍK.....	67
PŘÍLOHA Č. 2 – TABULKA Č. 2 A 3.....	71

Teoretická část

Úvod

Řídit málotřídní školu je na první pohled stejné jako řídit jakoukoliv jinou plně organizovanou školu. Legislativně nastavená pravidla platí pro oba typy škol stejně. Ve skutečnosti však existují v řízení malotřídních škol jistá specifika a právě ta jsou tématem bakalářské práce.

Jedním z důvodů, proč tato práce vůbec vznikla je to, že existuje poměrně málo odborné literatury, která se problematikou málotřídních škol zabývá i přesto, že jejich počet není nijak zanedbatelný. Práce je zaměřena zejména na činnosti ředitele. V žádném případě nejde o to, vyzdvihovat ředitele málotřídních škol nad ředitele škol plně organizovaných a naopak. Protože se jistě každý snaží vykonávat svou práci co nejlépe, jen k ní má odlišné podmínky.

Cílem práce Specifika řízení málotřídní školy je zmapování těchto specifik a jejich praktické ověření.

K dosažení cíle práce bude použito dotazníkového šetření mezi řediteli základních škol plně organizovaných a málotřídních v okrese Mladá Boleslav.

Výstupem bude návrh opatření, která by mohla usnadnit práci ředitele málotřídní školy v uvedených oblastech jejího řízení. Jedná se o oblast výchovně vzdělávací, provozně správní, oblast personálního řízení a oblast vnějších vztahů.

1 Málotřídni a plně organizovaná základní škola

1.1 Vysvětlení pojmu málotřídni škola

Z hlediska pedagogického a z hlediska managementu je málotřídni škola základní školou s menším počtem tříd než je ročníků. Označuje se též jako škola neúplná.

Neúplné školy, jak již bylo řečeno, nemají všechny ročníky a jsou tvořeny pouze 1. nebo 2. stupněm základní školy. Podle současné legislativy, tj. dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání však mohou být spojovány různé ročníky do jedné třídy pouze na 1. stupni. Potom žáci pokračují na jiné úplné základní škole s 2. stupněm nebo přestupují na víceletá gymnázia.

Většinou se jedná o školy dvoutřídni, ale existují i školy trojtřídni a jednotřídni. Jejich struktura a řízení má svá specifika. Pojem málotřídni škola se používá od 30. let 20. století.

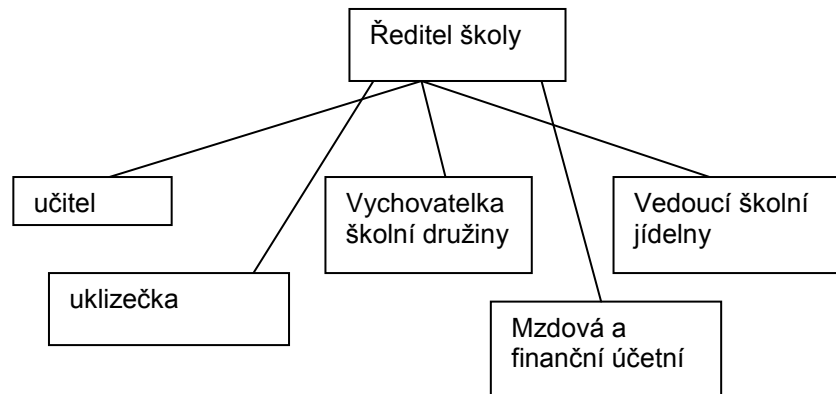
Se vstupem do právní subjektivity v roce 2003 bylo velké množství málotřídni škol sloučeno se školami mateřskými, což není dosud legislativně zcela dořešeno. Jedním z problémů je například i otázka vzdělání ředitele takové školy. On je odborně připraven ke vzdělávání dětí mladšího školního věku, ale většinou nemá potřebné odborné znalosti o předškolním vzdělávání. Příklad počtu málotřídni škol, které mají jako součást mateřskou školu dokládá otázka č. 7 dotazníkového šetření v subkapitole 6.4 v praktické části a graf č. 2 v následující subkapitole 1.3.

V čele neúplné školy stojí ředitel, který nemá zástupce ředitele, jak je tomu na plně organizovaných školách, který mu pomáhá na škole řídit jednotlivé úseky /1.stupeň, 2.stupeň, věci ekonomické, .../. Na malých školách vykonávají většinu těchto činností právě ředitelé. Struktura takové školy je vzhledem k počtu pracovníků spíše jednoduchá a závisí především na jedné osobě. Řízení takového typu školy probíhá spíše na horizontální úrovni, protože se na jeden stupeň řízení kumulují odlišné práce. Ředitel, jak již bylo řečeno, tedy sám vykonává práce z oblasti pedagogiky, administrativy,... a přímo sám řídí jednotlivé pracovníky, ať již jednotlivé pedagogy nebo správní zaměstnance.

Nejjednodušší organizační strukturu a tím i menší možnost delegování pravomocí a úkolů mají školy málotřídni bez mateřské školy podobně, jak je tomu na schématu č. 1, kde jsou všechny úseky přímo řízeny ředitelem školy.

Schéma č. 1

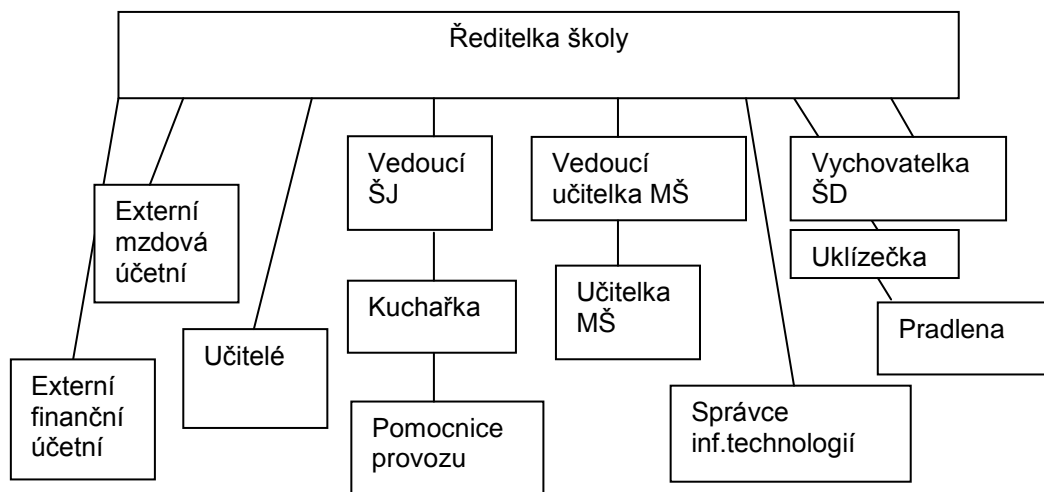
Příklad organizační struktury neúplné zaklání školy bez mateřské školy



Čím je větší bude škola, tím složitější je její organizační struktura a zároveň větší možnost pro ředitele školy delegovat úkoly na další osoby.

Schéma č. 2

Příklad organizační struktury neúplné základní školy s mateřskou školou



Z pohledu sociální psychologie může být kolektiv málotřídní školy považován za malou skupinu s těmito znaky (volně podle Nakonečného, 2009, str.384- 387):

1. Všichni členové mají pocit sounáležitosti
2. Řídí se určitými předpisy a normami
3. Pobývají na společném prostoru a tráví spolu určitý čas
4. Tvoří se kolem jedné hlavní osoby a vzájemně se její členové znají

„Základní funkcí malých skupin je, že člověku umožňují uspokojování jeho sociálních potřeb a členství v pracovních skupinách je přirozenou životní situací. Skupina poskytuje svému příslušníku nejen určitá uspokojení, ale také srovnávací rámec pro jeho postoje a jednání, utváří jeho pojetí sociální reality a jeho sociální role,“ (Nakonečný, 2009, str. 386 -387).

Tomu se říká „referenční rámec“ (Nakonečný, 2009, str. 387), což znamená, do jaké míry uspokojuje potřeby jedince a jedinec se na ní stává fixován. Pokud se hovoří o malých skupinách, je myšleno 3 -30 osob. U málotřídních škol se počet zaměstnanců pohybuje dle velikosti okolo 10 osob /více subkapitola 6.4 zpracování dotazníkového šetření, otázka č.3/.

Dále se dělí malé skupiny na formální a neformální. Formální skupiny vznikají na základě určitých formálních znaků, sem patří i málotřídní škola, která zároveň nese i znaky skupiny neformální, tzn. emocionální vztahy.

Malé skupiny se řídí skupinovými normami, které jsou dány například pracovními náplněmi pracovníků, vnitřními směrnicemi,...

Pro výkonnost skupiny je důležitá soudržnost a spolupráce, která by u malých škol měla být větší.

V praktické části bude používáno pouze pojmu neúplná škola.

1.2 Vysvětlení pojmu plně organizovaná škola

Opět se jedná o školu poskytující základní vzdělávání pro žáky ve věku 6 – 15 let. V minulosti existovaly i jiné modely rozdělení ročníků na 1. a 2. stupeň a měnil se i počet ročníků celé základní školy.

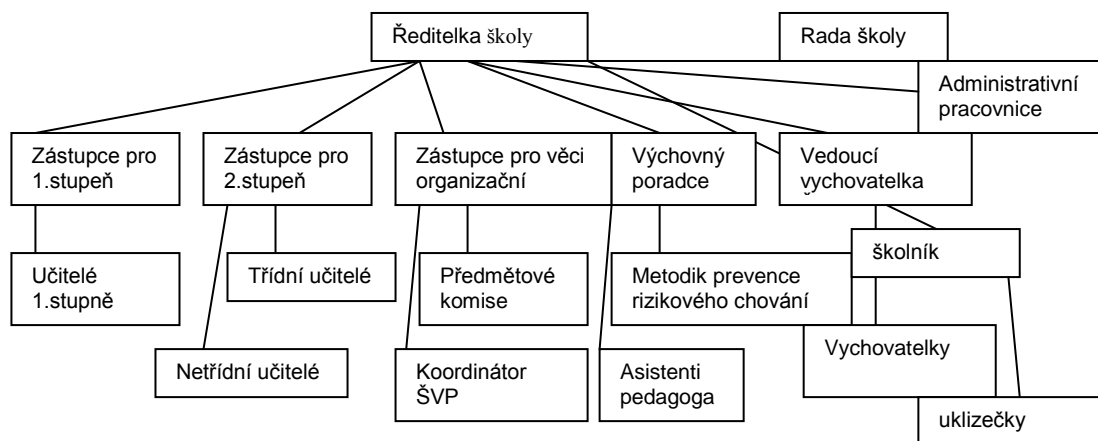
První stupeň se též nazývá primární vzdělávání, druhý stupeň nižší sekundární vzdělávání. Na prvním stupni vyučuje většinu předmětů jeden učitel, na druhém stupni pak více učitelů dle specializace jednotlivých předmětů.

Pracují zde většinou již větší kolektivy, které také ještě mohou spadat do pojmu malá skupina, ale většinou se dostávají již nad tuto hranici /více dotazníkové šetření, otázka č. 3 v subkapitole 6.4 praktické části/.

Jak již bylo uvedeno v subkapitole 1.1 taková škola má odlišnou organizační strukturu oproti školám málotřídním. Jednou z odlišností je možnost vytvoření širšího vedení školy a tím i možnosti delegování jednotlivých činností na další osoby. Struktura plně organizované školy bývá spíše funkcionální, protože zde kromě ředitele, jak již bylo zmíněno, existují ještě jiné osoby, respektive zastávají funkce, které přebírají část jeho úkolů. Řízení školy probíhá spíše vertikálně.

V praktické části bude použito pojmu úplná škola.

Schéma č. 3. Příklad organizační struktury plně organizované školy bez MŠ



1.3 Přehled počtu škol málotřídních a plně organizovaných ve Středočeském kraji a okrese Mladá Boleslav, opodstatnění jejich existence a perspektivy

Zdálo by se, že málotřídních škol je poměrně málo, ale ve skutečnosti tomu tak není. Podle sdělení Krajského úřadu Středočeského kraje v Praze se na jeho území v současné době nachází 274 úplných škol a 189 neúplných, ty činí 40,8 % z celkového počtu škol. Na okrese Mladá Boleslav je 27 úplných škol a 13 neúplných, tedy 32 % z celkového počtu škol. Jedná se většinou o školy dvoutřídní. Jedna škola je tvořena pouze 1. stupněm /viz tabulka č.1/.

Jedním z důvodů, proč je počet málotřídních škol tak vysoký je, že obce považují školy za základní občanskou vybavenost a chtějí, aby se venkov nevyliďňoval. Za klady malých venkovských škol je také považována menší anonymita dětí a tím i menší množství problémů spojených s agresivitou a drogami. Přispívá k tomu i to, že tyto školy zajišťují většinou bezplatnou zájmovou činnost. Současným trendem rámcového vzdělávacího programu je i práce ve skupinách, která na málotřídních školách běžně probíhala i před tím.

Dalším aspektem, proč se v obcích stále udržují málotřídní školy je to, že obce jsou povinny zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky pro děti s trvalým bydlištěm popř. pro děti, které jsou na území obce v ústavní péči. Pokud obec toto

zajistit nemůže, musí zajistit tzv. základní dopravní obslužnost pro dopravu dětí do jiných obcí a ta je pro obce poměrně finančně náročná. Dále se musí finančně podílet i na provozu základních škol, kam tyto děti docházejí.

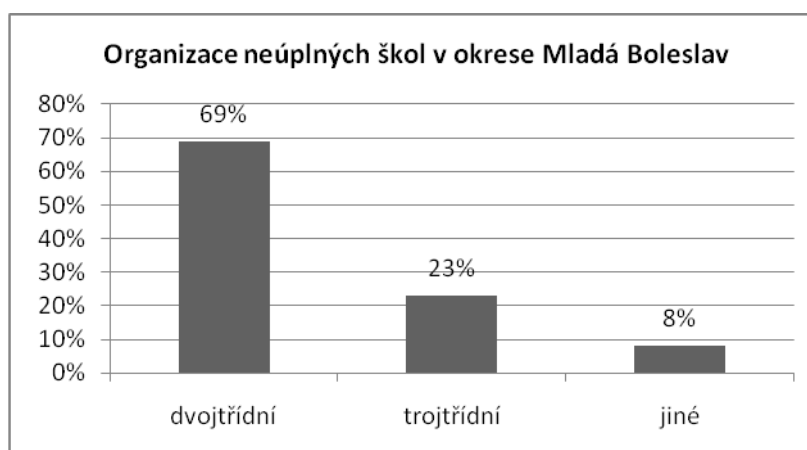
Tabulka č. 1

Přehled neúplných škol okresu Mladá Boleslav, jejich stav žactva, organizace

Škola	Počet žáků	Počet tříd	Součástí MŠ
Základní škola 1	41	2	ne
Základní škola 2	24	2	ano
Základní škola 3	31	2	ano
Základní škola 4	35	2	ano
Základní škola 5	45	3	ne
Základní škola 6	37	2	ano
Základní škola 7	44	3	ne
Základní škola 8	30	2	ano
Základní škola 9	40	3	ano
Základní škola 10	20	2	ano
Základní škola 11	95	5	ne
Základní škola 12	26	2	ano
Základní škola 13	32	2	ne

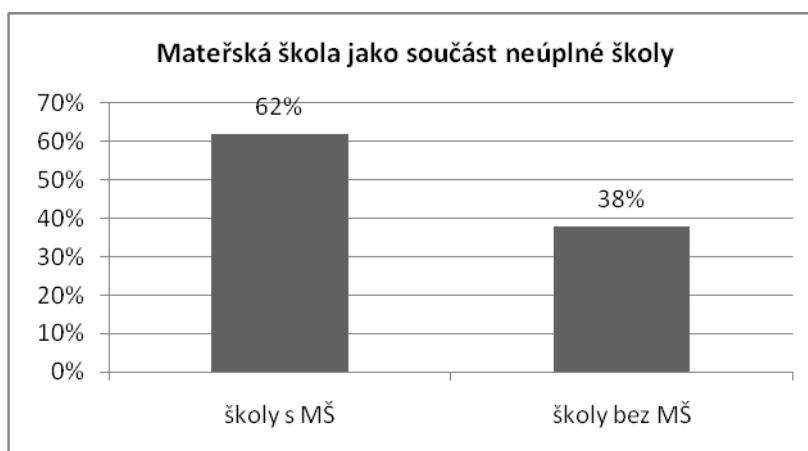
Graf č. 1

Organizace škol



Graf č. 2

Mateřská škola jako součást neúplné školy



2 Osobnost ředitele školy

Ředitel školy je představitelem vrcholového managementu, jako synonyma se uvádějí vedoucí pedagogický pracovník, manažer školy, vedoucí pracovník školy.

Do funkce je jmenován zřizovatelem na základě konkurzního řízení.

Jeho funkce je poměrně náročná vzhledem k tomu, že jeho vědomosti zasahují do mnoha oblastí pedagogiky, psychologie, ekonomie, práva, managementu.

Je též známo, že ředitel sehraává ve škole určitou dvojroli. Na jedné straně je vázán povinnostmi účastnit se přímo určitým počtem hodin vyučování. Čím menší škola, tím vyšší je míra vyučovací povinnosti. Musí být tedy vybaven pedagogickými dovednostmi, což jsou vědomosti z daného oboru, rozhodování při přípravě a průběhu vyučování a jeho chování při práci se žáky (Kyriacou, 1996, str. 20).

Na druhé straně se pohybuje také v oblasti ekonomické, právní, v oblasti provozních záležitostí, v oblasti řízení lidských zdrojů. Toto se zdá být ideálním řešením, ale ve skutečnosti jde o velice náročné spojení. Kyriacou (1996, str. 148) například uvádí tyto činnosti: plánování samotného vyučování, administrativu, řešení osobních problémů žáků, zodpovědnost za provoz školy, nákup pomůcek atd.

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy jsou dány zákonem č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších změn, v § 3, § 5 a § 33, kde se uvádí, že ředitelem základní školy může být fyzická osoba odborně kvalifikovaná, bezúhonná, způsobilá k právním úkonům, způsobilá zdravotně, se znalostí českého jazyka a praxí v oboru alespoň 4 roky, popř. osoba, která uvedené požadavky nesplňuje, ale nejdéle do dvou let po nástupu do funkce zahájí studium pro získání potřebného předpokladu a úspěšně jej dokončí. Pokud nezískal znalosti v oblasti školského managementu vysokoškolským vzděláním nebo v rámci celoživotního vzdělávání pořádaného vysokou školou, musí do dvou let po nástupu do funkce absolvovat studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Ředitel školy dále zodpovídá např. za poskytované služby v souladu se zákonem a danými vzdělávacími programy. Spolupracuje se školskou radou, umožňuje ji přístup k informacím o škole a předkládá jí některé dokumenty ke schválení /výroční zprávu, vlastní hodnocení školy, rozpočet školy/.

Vytváří podmínky České školní inspekci při její činnosti a přijímá jí uložená opatření.

Zřizuje jako svůj poradní orgán pedagogickou radu, jejímiž členy jsou všichni pedagogičtí pracovníci školy, připravuje veškeré podklady pro jednání a o nich pak vede dokumentaci.

Dále je zodpovědný za dodržování provozních podmínek školy jako je např. časové rozložení výuky vzhledem k věkovým zvláštnostem žáků, čistota všech prostor školy, za dodržování mikroklimatických podmínek.

Má hlavní zodpovědnost za rozhodování v pracovněprávních záležitostech, tj. uzavírá např. pracovní smlouvy a dohody o provedené práci a pracovní činnosti, vyhlašuje výběrové řízení při přijímání nového zaměstnance.

V oblasti státní správy rozhoduje o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, o přijetí k základnímu vzdělávání, o zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy, o převedení žáka do jiného vzdělávacího programu atd.

Zodpovídá za účelné využití přidělených finančních prostředků ze státního rozpočtu, předkládá rozbor hospodaření stanovený ministerstvem školství.

V rámci spolupráce s veřejností zajišťuje zákonným zástupcům včasné předávání informací o průběhu a výsledcích vzdělávání žáka. Vystupuje na veřejnosti jako reprezentant školy. Spolupracuje se svým zřizovatelem a úřady.

V souladu se zřizovací listinou rozhoduje o doplňkové činnosti školy, která slouží k využití odborných znalostí zaměstnanců a hospodářských možností školy.

Každý vedoucí pracovník, jak již bylo řečeno, by měl být vybaven určitými kompetencemi.

Mezi manažerské kompetence řadí Hanzelka, Kantorová, Prokúpková, Souček(2009, str.3) kompetenční a organizační kompetence /např. řešení problémů, delegování pravomocí,.../, odborné znalosti /znalost právních předpisů, finanční hospodaření,.../, kompetence psychosociální /jednání s lidmi, motivace podřízených,.../.

Jiné dělení dovedností manažera najdeme u Prášilové (2008, str.85) na koncepční, lidské a technické. Manažerské dovednosti lze považovat za kritéria řízení autonomní školy: 1. rozhodování a plánování, 2. organizování, 3. personální zajištění, 4. vedení lidí, 5. kontrola (Prášilová, 2008, s. 86 - 87).

Z hlediska psychologického je ředitel školy považován za vůdce skupiny, protože např. podle Nakonečného (2009, str. 410-411) je ten, který plánuje a zahajuje různé činnosti, zastupuje při různých příležitostech skupinu, organizuje ji, je zdrojem informací a nejvíce ze všech členů ovlivňuje jejich práci, motivuje je, akceptuje jejich potřeby.

A právě v oblasti kompetencí by se mohla lišit práce ředitele malé a velké školy. Neměla by se lišit jistě v rovině odborných znalostí, tj. v oblasti právních předpisů, znalostí z oboru, atd., ale jinak by tomu mohlo být v oblasti psychosociální, kde se bude pracovat jinak řediteli s malým kolektivem, s kterým je v každodenním kontaktu. Daleko více může předpokládat reakci spolupracovníků na určitou změnu, mohla by být pro něho snazší jejich motivace, ale například při řešení určitých problémů by mohlo být jeho úzké sepětí s kolektivem naopak překážkou.

U velkých škol není většinou organizačně možné, aby se ředitel každodenně setkával se všemi svými podřízenými. Pro zajištění správného chodu školy by se měly u něho proto projevat daleko více kompetence organizační.

Ředitelům základních škol, jejichž součástí je škola mateřská se rozšiřuje oblast správní, protože se zabývají problematikou předškolního vzdělávání. Zde by proto měli čerpat co nejvíce ze zkušeností pedagogů mateřské školy a snažit se o to, aby i oni sami si v této oblasti rozšířili své odborné znalosti.

3 Oblasti řízení školy

Řízení školy má zabezpečit dosahování stanovených cílů školy. Dá se předpokládat, že čím menší je škola, tím větší podíl na jejím řízení mají všichni zaměstnanci školy a tím i vyšší informovanost o dění ve škole, ve velkých školách jsou utvářeny různé útvary, které se na řízení podílejí různou měrou. Nicméně největší zodpovědnost zůstává stále na řediteli školy. Ten by měl zajistit co nejlepší podmínky pro práci svých podřízených a mít hlavní zodpovědnost i za výsledky jejich práce.

Řízení školy probíhá podle Kesnera (Řízení, roč. IV. 7/2007) v oblasti výchovně vzdělávacího procesu, provozně správní a vedení lidí. Pedagogický slovník (1995, str. 223) uvádí oblasti pedagogickou, materiálně finanční a organizační. Sedláček (Švaříček, Šedřová, 2007) hovoří o oblastech pedagogického řízení, vedení lidí, oblasti ekonomické a správní a řízení vnějších vztahů.

Řízení škol může probíhat na úrovni vertikální nebo horizontální. Vertikální řízení znamená řízení, které probíhá shora dolů. Toto řízení se uplatňuje zejména ve velkých školách a souvisí s možností delegovat úkoly na další úrovně řízení, jak již bylo zmíněno v kapitole 1.

V menších školách jde spíše o horizontální řízení, kde se na jedné úrovni řeší úkoly z odlišných oblastí – např. pedagogiky, ekonomie. /více subkapitola 6.4. - otázka č. 6/.

Řízení školy se liší v závislosti na jejím typu. Nejjednodušším typem by mělo být řízení škol pouze s 1. stupněm tedy škol málotřídních bez mateřských škol /viz schéma č.1/.

3.1 Oblast výchovně vzdělávací

V této oblasti je ředitel zodpovědný za plnění výchovných a vzdělávacích cílů školy, za podmínky materiální i personální.

Zároveň je zapojen do pedagogického procesu jako učitel. Zastává jakousi dvoj roli /viz kapitola 2/, s tím rozdílem, že vzhledem k ostatním pracovním povinnostem má zpravidla méně času na přípravu vlastního vyučování než ostatní pedagogové. Je dáno i legislativně, jak již bylo řečeno, že čím menší škola, tím vyšší podíl přímé pedagogické činnosti ředitel má.

Kromě zajištění plnění osnov či vzdělávacích programů, musí sestavovat rozvrhy a plány školy, což je samozřejmě jednodušší na malých školách hlavně proto, že ji většinou osobně vykonává.

Pro ostatní pedagogy by měl jít ředitel svou prací příkladem.

Dalo by se říci, že na školách málotřídních má ředitel, vzhledem k většímu týdennímu počtu odučených hodin, více zkušeností s výukou dětí ve svém oboru a zná i osobně každého žáka i jeho poměry prostředí, ze kterého pochází. To většinou nemůže říci vzhledem k počtu žáků a organizaci školy ředitel velké školy. Na malé škole je ředitel zároveň třídním učitelem a specializuje se na problematiku 1. stupně základní školy.

Na plně organizovaných školách se vytvářejí širší vedení školy a její ředitel pak např. deleguje hospitační činnost a problematiku 1. stupně na zástupce pro 1. stupeň.

Ředitel velké školy také nahlíží do více oborů, respektive do různých vyučovacích předmětů. Stojí však spíše vně kolektivu a řídí jej spíše z vnějšku, kdežto ředitel málotřídní školy je více přímo členem týmu a řídí ji zevnitř. (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2008).

I v oblasti výchovně vzdělávací dochází ke kontrole. Jde např. o kontrolu plnění učebních plánů, hospitační činnost, dodržování pravidel hodnocení, ŠVP, kontrolu plnění cílů vzdělávání, výsledků žáků, využívání technologických prostředků ve výuce, pedagogické dokumentace, kvality vzdělávání žáků se specifickými výukovými potřebami, školní matriky,...

U škol i s druhým stupněm pomáhá řediteli škol širší vedení. Složitější bude asi řízení škol, ať už málotřídních nebo plně organizovaných, jejichž součástí je mateřská škola. Činnosti ředitele pak zasahují do oblasti základního i předškolního vzdělávání.

Do oblasti výchovně vzdělávací spadá i spolupráce se Školskou radou např. v otázce vzdělávacích programů.

3.2 Oblast provozně správní

Tato oblast bývá pro ředitele škol vzhledem ke specifikům školství dosti obtížná. Větší školy mívají pracovní sílu určenou pouze pro oblast finančního účetnictví nebo pro oblast mezd, malé školy se s tímto problémem potýkají samy nebo spolupracují s externími pracovníky či firmami. Ředitel sám vykonává některé administrativní úkony.

Řediteli byl svěřen do správy majetek, musí se vypořádat se státními prostředky na mzdy svých zaměstnanců a penězi určenými na provoz školy. Odpovídá za jejich efektivní využívání.

I v této oblasti zajišťuje kontrolu, a to kontrolu dodržování hospodaření prostředků ze státního rozpočtu, kontrola provozní, jako je dodržování pracovní doby, čistoty, kontroly v oblasti bezpečnosti práce to je např. vyhodnocování rizik, dodržování dozoru nad žáky, kontrolu čerpání finančních prostředků, pracovně právních dokumentů, inventarizace majetku, zajišťování chodu školy, pracovní doby, úklidových prací, spisů, zabezpečení budov, bezpečnost majetku a další.

Čím více součástí a odloučených pracovišť škola má, tím se zvyšuje náročnost řízení této oblasti. Větší osobní podíl na řízení bude mít ředitel školy např. bez školy mateřské a školní jídelny s jedním pracovištěm, kdy může budovu denně kontrolovat, je pro něho snazší kontrola hospodaření s finančními prostředky, než u škol s několika odloučenými pracovišti a více součástmi. Zde je jistě složitější rozdělování finančních prostředků, nabývá administrativních úkonů, nutnost dodržování plánovaných kontrol. To vše již není v silách jedné osoby a nastává nutnost úkoly rozdělovat.

3.3 Personální řízení

„Když někoho vedete, je užitečné kráčet s ním a zeptat se ho, jak se mu jde, nebo se alespoň občas ohlédnout, než mu zmizíte za obzorem.“ (Solfronk, 1994, str. 24)

Ředitel školy by měl umět citlivě jednat s lidmi, vyslechnout různé názory na danou věc a umět si z nich udělat vlastní úsudek, umět je motivovat, spravedlivě řešit vzniklé konflikty. K tomu potřebuje již zmiňované kompetence psychosociální /viz. kapitola 2/.

Nepostradatelnou vlastností ředitele školy by měl být lidský přístup a umění přiznat chybu.

Podle Hanzelky (Řízení škol 11/2007, roč. IV, Ing. Hanzelka M. Funkce ředitele školy, str. 9) je vedení zaměstnanců nejdůležitější řídicí funkcí ředitele.

Složitější je pro něho o to, že je zároveň zaměstnancem i zaměstnavatelem.

Ředitel musí umět projevovat osobní zájem o své zaměstnance, ale také je motivovat k další práci, úměrně a vhodně jim delegovat úkoly a pak projevit zájem o to, jak je splnili (podle Cimbálníkové, 2009, str. 69).

Dalším aspektem je to, že na školách neexistují žádná personální oddělení, která by řediteli pomohla vybrat si potřebný personál. Tato zodpovědnost spočívá zejména na něm. Ve velkých školách je to o to složitější, že musí poskládat pracovní tým z potřebných odborníků. Za veškerou personální administrativu atd. pak odpovídá sám.

Podle Prášilové (2006, str. 106 - 107) patří do oblasti personálního řízení např. organizace, zabezpečení pracovních zdrojů, zabezpečení pracovního výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví a bezpečnost, správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí.

Do této oblasti spadá též motivace pracovníků k tomu, aby byli na pracovišti co nejvíce spokojeni, to záleží na sociálních vztazích, stylu vedení, pracovní kariéře, hmotných a nehmotných odměnách.

Do roviny personálního řízení patří i další vzdělávání zaměstnanců, to se řídí Vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

3.4 Oblast vnějších vztahů

Tato oblast je nejméně ovlivnitelná zevnitř školy. Je třeba se řídit požadavky zřizovatele, přizpůsobovat se změnám legislativy, řídit se sociálním složením obyvatel, zapojovat se do veřejného života obce a budovat si tzv. vztahovou síť.

Škola by měla být nejvíce dostupná svému nejbližšímu okolí, tzn. rodičům svých žáků a obyvatelům obce a to buď různými informačními kanály, nebo akcemi konanými pro veřejnost. Zvláště v menších obcích jsou školy podrobovány více kritice ze stran jejich obyvatel.

Nemalý význam má také spolupráce školy se zřizovatelem a školskou radou, ti se určitou měrou podílejí na řízení školy např. tvorbou a schvalováním různých dokumentů nebo přínosem finančních prostředků.

Do oblasti vnějších vztahů patří též spolupráce s úřady, obcemi s rozšířenou působností, které částečně suplují bývalé školské úřady, dále s různými poradenskými subjekty jako jsou logopedické poradny, pedagogicko psychologická centra, organizace zabývající se péčí o dítě.

Nemalou roli hraje také vztah k ostatním školám v okolí, ať už z pozice vzájemné spolupráce nebo konkurence. Jinak je tomu ve velkém městě, kde je škol několik, jinak na malé obci, kde je škola často také zdrojem kulturního dění.

3.5 Rozdíly v jednotlivých oblastech řízení u obou typů škol

Můžeme říci, že druhy činností v jednotlivých oblastech řízení na školách málotřídních i plně organizovaných jsou v zásadě stejné, odlišnost je spíše v jejich množství např. počet vydaných rozhodnutí, množství faktur,...

Oblast výchovně vzdělávací:

Málotřídní škola
-vyšší míra zapojení ředitele do vzdělávacího procesu přímou pedagogickou činností /v souladu se současnou legislativou /
- náročnější příprava na vyučování, ale menší možnost práce s jedním ročníkem / v jedné třídě bývají 2 i více ročníků /
- hlubší znalost zaměstnanců i jejich práce /dáno každodenním kontaktem/
-hlubší znalost jednotlivých žáků a jejich rodinných prostředí /ředitel málotřídní školy učí většinu žáků osobně/
- možnost většího počtu hospitační činnosti u jednoho pedagoga, kterou může oficiálně provádět sám ředitel, tím větší možnost sledovat práci jednotlivých pedagogů
- možnost bližší spolupráce s rodiči v řešení kázeňských přestupků žáků
- ŠVP tvořen jen pro 1. stupeň – chybí další návaznost
- naopak u škol, které mají jako součást mateřskou školu, může existovat bližší spolupráce v přípravě dětí na vstup do ZŠ
- snadnější sestavování rozvrhů a plánů
Plně organizovaná škola
- může chybět vzhledem k celkovému počtu hlubší osobní znalost jednotlivých zaměstnanců a žáků
- nižší míra přímé pedagogické činnosti / dáno legislativně/, více prostoru pro činnosti související s řízením školy
- možná přítomnost odborníků přímo na škole – psycholog, speciální pedagog
- možná spolupráce se žakovskou samosprávou
- větší možnost delegování pravomocí
- zřizování poradních orgánů
- lze vytvářet širší nabídku pro žáky ve volitelných popř. nepovinných předmětech /otázka marketingu/

Oblast provozně správní

Málotřídní škola
-menší počet zaměstnanců ale stejný rozsah administrativních úkonů s absencí administrativní síly
-osobní podíl na zajišťování provozně technických záležitostí
- rychlejší možnost přizpůsobit chod školy nastalé změně
Plně organizovaná škola
-větší počet zaměstnanců, stejný počet administrativních úkonů, ale s pomocným personálem
-větší možnost delegování úkolů např. vedoucí úseků
-někdy i více pracovišť na různých místech
- možnost zaměstnat profesionálního ekonoma, mzdovou i finanční účetní, popř. rozšířit vedení školy o ekonomického zástupce

Oblast personálního řízení

Málotřídní škola
-většinou stabilnější kolektiv
-větší osobní znalost zaměstnanců, jejich zázemí...
-ve stylu vedení umožňuje rychlejší a osobnější řešení problémů- větší pocit sounáležitosti
-snadnější kontrola plnění zadaných úkolů
-při změnách je v malém kolektivu je menší možnost roztříštěnosti názorů, buď je kolektivem přijata nebo ne
- vzhledem k počtu pedagogů chybí možnost opírat se o nejzkušenější osoby
- rychlejší přenos informací, zejména osobně /vzhledem k počtu zaměstnanců/
Plně organizovaná škola
-větší možnost vytváření různých podskupin a složitější práce s nimi
-větší anonymita prostředí
-více se uplatňuje vztah nadřízenosti a podřízenosti
-více se uplatňuje formální způsob hodnocení práce /vzhledem k počtu zaměstnanců/

Oblast vnějších vztahů

Málotřídní škola
- menší možnost spolupráce s většími organizacemi a větším počtem organizací v obci /v menších obcích většinou nejsou/
- více zviditelněna v očích veřejnosti dané obce, protože většinou působí jako jediný subjekt svého druhu bez místní konkurence
- bližší spolupráce se zákonnými zástupci školy, ale i vyšší možnost z jejich strany přijímání kritiky
- složitější spolupráce s odborníky, kteří nejsou přítomni na školách
Plně organizovaná škola
- větší možnost konkurence jiných škol
- většinou snadnější dostupnost odborníků /PPP, dětských psychologů,.../

3.6 Přednosti řízení školy

Přednosti by měly usnadnit řediteli školy v jednotlivých oblastech řízení.

Málotřídní škola
- ředitel je více členem kolektivu
- pravidelná zkušenost s výukou
- zapojení do vyučovacího procesu vyšší přímou pedagogickou činností /dáno legislativně/, sám vykonává to, co kontroluje
- možnost každodenního kontaktu s ostatními zaměstnanci školy
- vzhledem k velikosti zařízení a kolektivu lidí, se kterým pracuje, rychlejší řešení nastalých změn
- rychlejší a většinou i osobní přenos informací
- snadnější kontrola zadaných úkolů
- vzhledem k počtu zaměstnanců větší možnost motivace pro věci v zájmu školy
- menší anonymita mezi školou a zřizovatelem
Plně organizovaná škola
- větší možnost delegovat úkoly
- menší míra vyučovací povinnosti, více času možno věnovat řízení
- pomocný personál
- možná spolupráce s odborníky přímo na škole

3.7 Rizika v řízení školy

Jejich zdroji mohou být např. finance - úprava rozpočtu, fondové hospodaření, neoprávněné použití finančních prostředků, provoz - způsob a uplatňování účetních

metod, řízení - motivační řízení, úroveň a řídicí kompetence manažera, vnější prostředí - požadavky veřejnosti, vnitřní prostředí - mezilidské vztahy, materiální vybavení, zdroje a úroveň informací.

U jednotlivých typů škol by mohla nastat následující rizika:

Málotřídní škola
- kumulace pracovních činností na jednu osobu, tím větší možnost přetížení
- méně času na administrativu s absencí administrativní síly
- nedostatek pomocného personálu
- vyšší náročnost přípravy na vyučování – výuka v odděleních
- vyšší počet přímé vyuč.povinnosti
- málo času na evaluaci
- větší problémy se zastupitelností
- osobní kontakty by mohly být překážkou v dodržování disciplíny, plnění úkolů,...
- nízký počet žáků -ekonom. problémy
Plně organizovaná škola
- spíše zprostředkované předávání informací směrem shora dolů
- složitější motivace kolektivu při změnách
- větší anonymita prostředí

4 Postavení naší organizace jako málotřídní školy

4.1 Historie a současnost

Vyučování začalo na naší škole v roce 1888 nejprve v obytných domech, teprve později byla vybudována samostatná budova školy. Téměř po sto letech škola svou činnost na 5 let pozastavila. Do této doby fungovala jako škola jednotřídní. Po znovuotevření se ze školy stává škola dvoutřídní.

V právní subjektivitě je podle zákona č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství, zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů od 1. 1. 2003, kdy byla sloučena s místní mateřskou školou. I nadále je základní škola dvoutřídní s pěti postupnými ročníky.

V současné době je zde zaměstnáno 9 lidí. Pracují zde 2 aprobované učitelky základní školy, 1 vychovatelka školní družiny, 1 externí učitel anglického jazyka, 2 učitelky mateřské školy, 2 provozní zaměstnankyně a 1 učitel s částečným úvazkem a funkcí správce počítačové sítě. Součástí je i mateřská škola, školní jídelna a školní družina. Mateřská škola je jednotřídní, jedno oddělení má i školní družina.

Kapacita mateřské školy, školní družiny a školní jídelny je plně naplněna, pokles dětí je v současnosti zaznamenám v základní škole.

Organizační schéma naší školy odpovídá schématu č. 2.

4.2 SWOT analýza

Vnitřní faktory

S – přednosti	W – nedostatky
- učitelé s dlouholetou praxí v oboru	- externí nekvalifikovaný učitel anglického jazyka
- vzájemná každodenní spolupráce zaměstnanců školy	- absence administrativní síly
- každodenní kontakt zaměstnanců	- absence vlastního ekonomického úseku
- rychlé řešení vzniklých problémů	- menší možnost rozdělovat úkoly na více osob
- vzájemná důvěra zaměstnanců	
- rodinné prostředí pro žáky	
- vzájemná znalost vyučujících všech žáků a jejich zázemí	
- méně časté personální změny v pracovním kolektivu	
- ochota vzdělávat se	
- ochota pracovat nad rámec běžných povinností – mimoškolní akce, zájmové útvary	
- mateřská škola jako součást	
O – příležitosti	T – hrozby
- podpora obce	- více škol s nenaplněnou kapacitou v okolí /2 plně organizované školy v Mnichově Hradišti/
- větší počet narozených dětí v obci	- dojíždění rodičů do větších měst za zaměstnáním
- přesun lidí z měst na vesnici /nová zástavba v obci/	- nedostatek finančních prostředků na vybavení prostor
- plně naplněná kapacita mateřské školy	- časté legislativní změny
- možnost získání finančních prostředků z EU	- finanční krize – úspory, rušení škol
- úzké spojení s občany obce	
- spolupráce s ostatními školami v okolí	

Přednosti:

Vzhledem k velikosti školy je zde vytvořeno rodinné prostředí. K němu přispívá i to, že se děti mezi sebou oslovují křestními jmény. Totéž činí vzhledem k žákům i učitelé.

Vzhledem k rodinnému prostředí, které ve škole panuje, je další předností každodenní osobní styk všech vyučujících i ostatních zaměstnanců, existuje blízká spolupráce jednotlivých součástí školy. Na škole působí již delší dobu kolektiv ve stejném složení /viz příloha – tabulka č. 2 a 3/ a s dlouholetými zkušenostmi z oboru, což je výhodou při rozdělování různých úkolů. Nejen pedagogové ale i ostatní zaměstnanci jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností při různých mimoškolních akcích a jsou ochotni se zapojovat do programu dalšího vzdělávání dle potřeby i vlastního zájmu /např. informační gramotnosti/.

Na škole působí i díky obětavosti pedagogického sboru i řada zájmových kroužků /v současné době jich je šest a jeden nepovinný předmět/. Vedoucími jsou pedagogové, jeden nepedagogický pracovník školy a jeden občan obce.

Nedostatky:

Nedostatkem, který stále více pociťujeme, je nutnost externího učitele anglického jazyka. Jeho zajištění může být rizikem finančním i provozním. Vzhledem k malému pracovnímu úvazku a poměrně špatné dopravní dostupnosti, je toto místo neatraktivní. Ještě před několika lety se tu vyučoval jazyk německý, který jsme zvládali vlastními silami, později jsme vyučovali oba jazyky, ale kvůli návaznosti na školy, kam děti přecházejí na druhý stupeň a i díky klesajícímu zájmu, jsme byli nuceni přistoupit k tomuto řešení. Do budoucna budeme řešit tento problém vyškolením vlastního učitele.

Přivítali bychom i pružnější spolupráci s pedagogickou poradnou a dalšími odborníky např. u dětí se specifickými poruchami učení. Čekací doba na vyšetření a rozmezí jednotlivých kontrol bývají poměrně dlouhé.

Vzhledem k narůstající administrativě by bylo výhodné, kdyby mohla pracovat na naší škole alespoň na částečný úvazek administrativní síla.

Při poměrně velkém vytížení všech pedagogů je i obtížnější delegování úkolů na další osoby. Velká část jich zůstává na ředitelce školy.

Příležitosti:

Velkou výhodou pro školu je podpora obce, která se snaží o udržení našeho zařízení i do budoucna. V současnosti je naplněná kapacita mateřské školy a v obci probíhá i poměrně velká výstavba rodinných domů, takže se předpokládá imigrace obyvatel a tím i zájem o prvostupňové vzdělávání.

Do budoucna bychom chtěli stále více zapojovat do mimoškolní zájmové činnosti co nejvíce rodičů.

Využili jsme i možnosti získávání grantů v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků /počítačová gramotnost/.

Pravidelně pořádáme akce věnované veřejnosti a snažíme se tím podpořit kulturní život vesnice /zejména pro starší spoluobčany/. Příležitost, jak zviditelnit a vylepšit postavení naší školy vidíme i ve spolupráci s okolními školami, ať už školami stejného typu např. při pořádání sportovních a kulturních akcí, při metodických setkáváních pedagogů nebo se školami, kam naši žáci přecházejí po ukončení pátého ročníku.

Hrozby:

I když máme plný stav dětí v mateřské škole a dostačující počet žáků v základní škole, musíme počítat i s tím, že část dětí z naší spádové oblasti může navštěvovat i školy v blízkém okolí. Hlavně se jedná o děti, jejichž rodiče dojíždějí za prací.

V době prázdnin prozatím nezajišťujeme provoz ve školní družině a provoz mateřské školy je též omezen, i to by mohlo být také příčinou úbytku dětí pracovně vytížených rodičů.

Další hrozbou by do budoucna mohlo být v rámci úsporných opatření a vzhledem k nenaplněnosti velkých škol rušení škol malých.

5 Obecná charakteristika zvolené výzkumné metody

Použitá výzkumná metoda je „...*systematický postup získávání a zpracování dat s cílem objasnit sledovanou problematiku. Jde o soustavu kroků, které se opírají o stanovený pojmový systém a pravidla*“ (Skutil, M., Dvořáčková, B., 2006, s.20). Podle Skalkové (1983, s. 86) zkoumá mínění lidí o určitých jevech.

Každá metoda musí mít následující vlastnosti (volně podle Skutila, M., Dvořáčkové, B., 2006, s. 21) reliabilitu = přesnost a spolehlivost, validitu = schopnost zjistit, co se zjistit dá standardizaci = stanovení jednotných instrukcí a zpracování pro zajištění validity a reliability.

Každá výzkumná metoda má své účastníky neboli respondenty a výzkumný vzorek, což jsou všichni, o nichž získáváme informace. Vzorek může být základní, kam podle Chrátka (2007, s. 20) patří např. všechny osoby, kterých se zkoumaný jev týká a výběrový soubor představující určitou část základního souboru.

Dotazník

Je nejčastější metodou z důvodu oslovení většího počtu respondentů. Nevýhodou však může být volba odpovědí, kterou by respondent jinak nevolil.

Volba otázek (volně podle Skutila, M., Dvořáčkové, B., 2006, s. 22 – 24):

Otázky, Skalková (1986, s. 87) volí též pojem položky, musí být jasné, srozumitelné a smysluplné, jednoduché. Naopak by neměly být příliš široké, se zápornými výrazy, předpojaté a s nejasnými výrazy.

Otázky mohou být:

- a/ uzavřené /dichotomické/ s volbou odpovědi ano, ne
- b/ polouzavřené /polytomické/ též volbou odpovědi ano – ne, ale s možností vysvětlení své volby
- c/ otevřené - neomezují respondenta, ale špatně se vyhodnocují
- d/ škálovací - kdy pro vyhodnocení odpovědi slouží škála většinou s lichým počtem možností volby pro určení odchylek na obě strany od středu.
- e/ testové – využívající se v pedagogických testech , a to buď s volbou odpovědi nebo přiřazovací úlohy.

Dotazník (volně podle Skutila, M., Dvořáčkové, B., 2006, s.25 - 27) má tyto části:

1. vstupní část s oslovením respondenta, s představením sebe, informacemi o účelu a s informacemi, jak s dotazníkem pracovat, s poděkováním za jeho čas a ujištěním, že bude dotazník použit anonymně

2. hlavní část s otázkami, zpočátku to jsou otázky identifikační /věk, bydliště, povolání,.../, pak následují ostatní otázky, je dobré střídat otázky různé obtížnosti

3. závěrečná část – slouží k poděkování za ochotu.

Před samotnou realizací je dobré provést tzv. předvýzkum, který ověřuje jeho srozumitelnost, náročnost a dobu potřebnou k jeho vyplnění, ta by neměla přesáhnout dobu 20 minut.

Návratnost zadaných dotazníků se zvyšuje při osobním zadávání, písemnou formou s průvodním dopisem. Menší pravděpodobnosti vyplnění a navrácení dotazníku je u zadávání elektronickou poštou.

Druhy dotazníků

a/ strukturovaný – s uzavřenými otázkami

b/ nestrukturovaný – otevřenými otázkami

c/ dotazníky s položkami volenými podle potřeby

Praktická část

6 Výzkumná část

Práce se snaží dotazníkovou metodou potvrdit specifika řízení málotřídních škol v jednotlivých oblastech a navrhnout určitá řešení, která by usnadnila práci ředitelům těchto zařízení. Jedná se o opatření v oblasti výchovně vzdělávací, provozně správní, oblast personálního řízení a oblast vnějších vztahů.

6.1 Nastolení výzkumného problému

V řízení málotřídní školy neboli školy neúplné, existují specifika. Cílem této práce bylo jejich zmapování v jednotlivých oblastech řízení školy.

Za hlavní metodu výzkumu jsem zvolila dotazníkové šetření, při kterém vycházím ze studia odborné literatury a zkušeností svých kolegů ředitelů a ředitelek úplných i neúplných škol z mladoboleslavského regionu. Pomocí dotazníku ověřuji:

- jak se na samotnou práci ředitele neúplné školy, který pracuje s kolektivem odpovídající malé skupině, projevuje omezená možnost delegování
- jak skutečnost, že ředitel školy zná každého žáka, ovlivňuje výchovně vzdělávací proces
- jak se promítá do práce ředitele neúplné školy nepřítomnost pomocného personálu
- jak velikost kolektivu ovlivňuje způsob předávání informací
- zda je pro malý kolektiv snadnější přijímání změn a zda se více podílí na rozhodování o chodu školy
- zastupitelnost osob jako největší problém v oblasti DVVP
- zda zájem ředitelů neúplných škol o další vzdělávání směřuje do některé vyhraněné oblasti řízení
- jaký je podíl ředitelů neúplných škol na pořádání vzdělávacích akcí pro veřejnost

Na základě těchto zjištění jsem navrhla příslušná opatření, která by práci řediteli této školy usnadnila.

6.2 Charakteristika použitého dotazníku

Dotazník /viz příloha č.1/

V práci byla použita dotazníková metoda k potvrzení specifčnosti řízení málotřídní školy ve srovnání se školami plně organizovanými. Použitý dotazník obsahuje 23 položek, položka 1 - 2 jsou kontaktní, položky 3 -12 se týkají zejména oblasti výchovně vzdělávací, položka 13 - 15 se zabývá oblastí provozně správní, položky 16 - 21 se týkají oblasti vedení lidí a položky 22 - 23 vnějších vztahů.

Z celkového počtu 23 položek bylo použito 19 položek uzavřených, z toho 5 dichotomických, 3 polouzavřené a 1 otevřená. Použitý dotazník patří do skupiny dotazníků s položkami volenými podle potřeby.

Každá položka je zpracována do tabulky a uvedena absolutní a relativní četnost. Zjištěná data jsou dále zpracována graficky a opatřena komentářem.

6.3 Charakteristika respondentů

Jako výzkumný vzorek byly využity základní školy okresu Mladá Boleslav, protože pracoviště, ve kterém působím, se nachází ve stejné oblasti. Osloveno bylo všech 27 škol úplných a 13 škol neúplných. Návratnost níže uvedeného dotazníkového šetření je zpracováno v subkapitole 6.4 v 1. otázce zadaného dotazníku. Jedná se tedy o vzorek výběrový. Pro další orientaci bude použito pro označení škol plně organizovaných školy úplné a pro školy málotřídní školy neúplné.

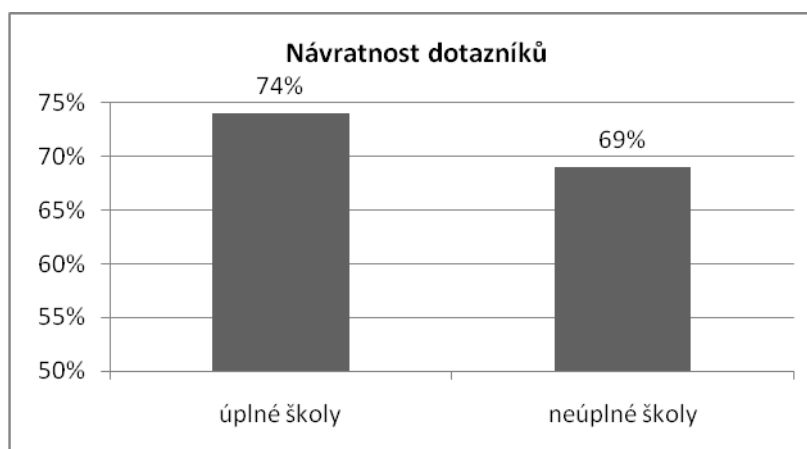
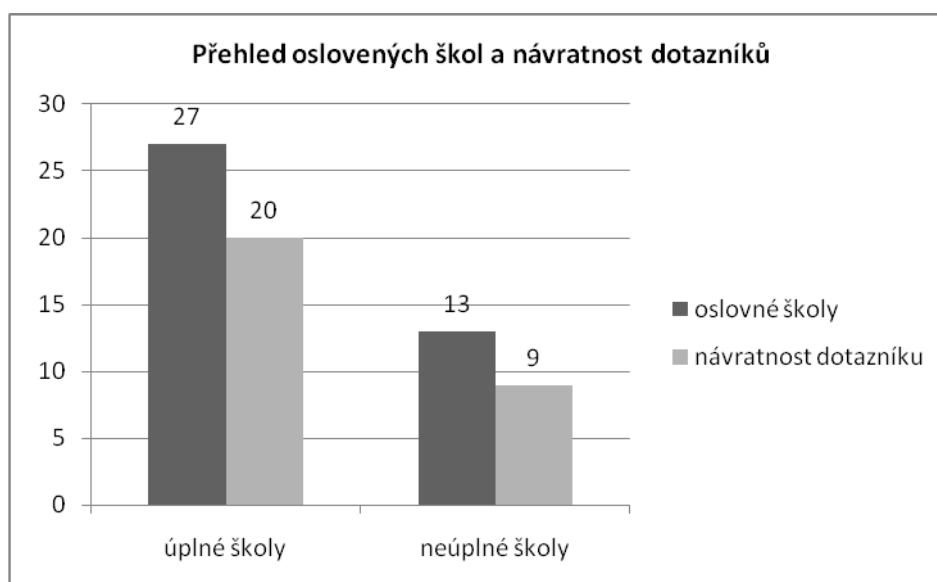
6.4 Grafické zpracování dat a komentáře

Otázka č. 1

Pracujete v ředitelské funkci:

Přehled oslovených škol a jejich zapojení do dotazníkového šetření

	Úplné	Neúplné	Celkem
Oslovené školy	27	13	40
Návratnost dotazníku	20	9	29



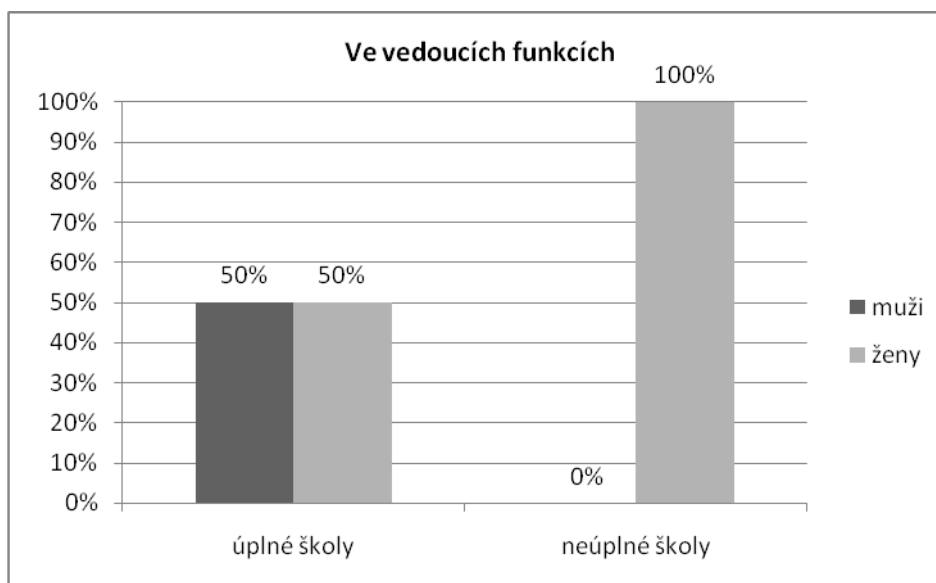
Komentář otázky č. 1

Z celkového počtu 40 oslovených škol navrátilo vyplněný dotazník 73 % všech škol, tedy 74 % škol úplných a 69 % škol neúplných. U zpracování dalších otázek bude brán za základ právě tento počet. První dva grafy vyjadřují absolutní četnost, třetí graf je vyjádřen v procentech. Tato otázka byla důležitá pro další anonymní zpracování údajů a rozdělení na oba typy škol.

Otázka č. 2

Jste: muž žena

Ve vedoucí funkci	Úplné ZŠ		Neúplné ZŠ	
	počet	%	počet	%
Muži	10	50	0	0
Ženy	10	50	9	100



Komentář k otázce č. 2

Ačkoliv se jedná o výběrový vzorek respondentů, převaha žen ve vedoucí funkci potvrzuje feminizaci českého školství, markantnější je to u neúplných škol, kde v našem výzkumném vzorku mají ženy 100% zastoupení. Důvodem může být samozřejmě i to, že se jedná o základní školy, tedy o primární vzdělávání.

Otázka č. 3

Kolik pracovníků má kolektiv vaší školy?

Úplné ZŠ	Neúplné ZŠ
počet zaměstnanců	
67	10
60	6
44	10
37	4
21	10
21	7
20	12
21	7
24	8
27	
23	
33	
54	
42	
49	
56	
24	
16	
23	
45	
průměr	
35,35	8,22

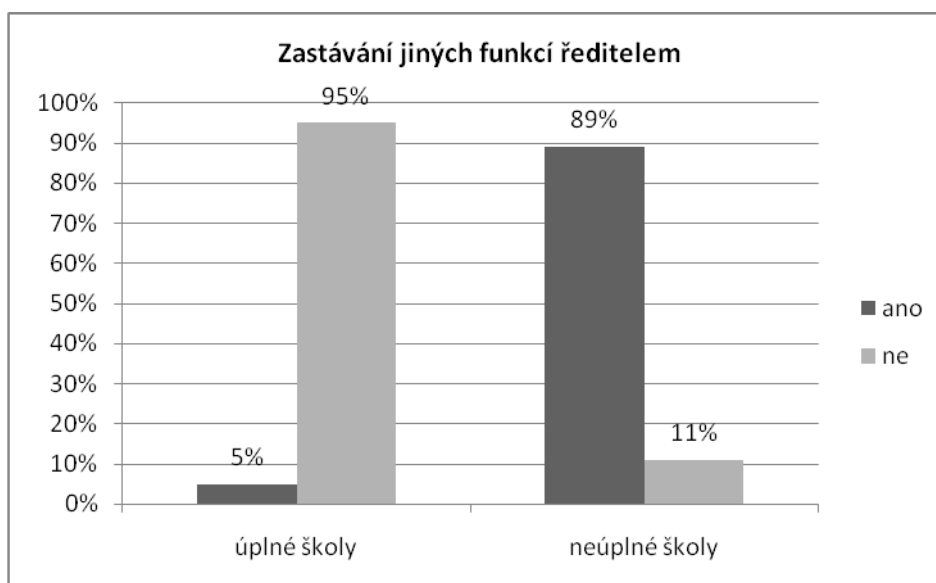
Komentář k otázce č. 3

V našem výzkumném vzorku je průměrný počet zaměstnanců v úplných školách přibližně 35 osob, v neúplných pouze 8. To potvrzuje, že všechny sledované neúplné školy můžeme označit z pohledu sociální psychologie za malé skupiny. Zhruba polovina počtu sledovaných úplných škol se počtem zaměstnanců pohybuje též na horní hranici malých skupin, tzn. kolem počtu 30 osob, ale druhá polovina škol již tuto hranici překračuje a je jisté, že to bude ovlivňovat způsob práce ředitele. Na tuto otázku navazuje otázka č. 4, 5 a 6.

Otázka č. 4

Zastáváte ještě některou z uvedených funkcí? – metodika prevence, výchovného poradce, metodika BOZP a PO, koordinátora ŠVP, staráte se o FKSP,...

Zastávání jiných funkcí ředitelem	Úplné ZŠ		Neúplné ZŠ	
	počet	%	počet	%
Ano	1	5	8	89
Ne	19	95	1	11



Komentář k otázce č. 4

Z našeho výzkumného vzorku je patrné, že ředitelé neúplných škol zastávají kromě vedoucí funkce i další činnosti, v našem případě jich tak činí 89 %. Zastávají funkci metodiků prevence sociálně patologických jevů, výchovného poradce, koordinátora ŠVP, metodika BOZP a PO, má na starost FKSP. Rozložení funkcí na tomto typu škol vyjadřuje následující tabulka, která potvrzuje další specifikum v jejich řízení.

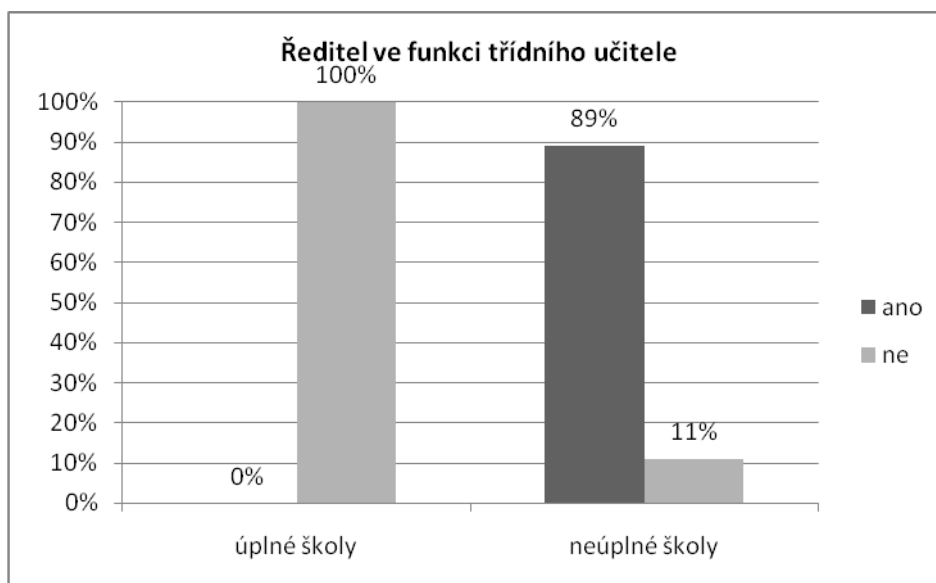
	Neúplné školy (8 ředitelů)	
	Počet	%
Metodik prevence	2	25
Výchovný poradce	3	38
BOZP, PO	3	38
FKSP	5	63
Jiné	4	50

U škol úplných byla uvedena pouze funkce koordinátora ŠVP. Toto svědčí o tom, že ve větších kolektivech je větší možnost delegování činností na další osoby, což u neúplných škol není zcela možné.

Otázka č. 5

Zastáváte zároveň funkci třídního učitele?

Ředitel ve funkci třídního učitele	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	0	0	8	89
Ne	20	100	1	11



Komentář k otázce č. 5

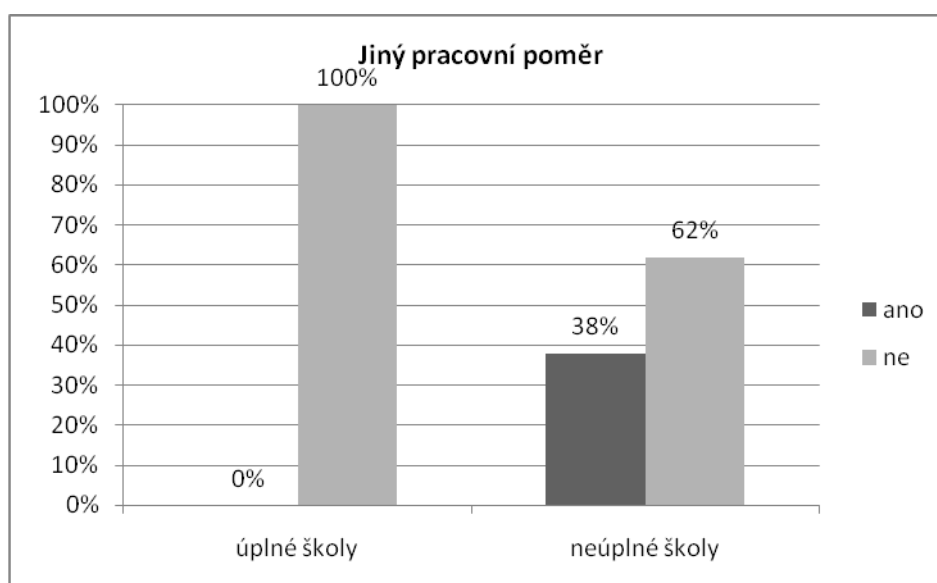
U sledovaného vzorku škol se potvrzuje, že na neúplných školách vzhledem k malému počtu pedagogů v kolektivu, je spíše výjimkou, když ředitel nevykonává funkci třídního učitele, v našem případě je jich 11 %. Zároveň je to i jistě důsledkem toho, že ředitelé neúplných škol mají většinou aprobaci pro učitelství 1. stupně, kde vyučují všem předmětům. O tyto povinnosti jsou v našem výzkumném šetření oproštěni všichni ředitelé úplných škol.

Otázka č. 6

Pracujete na Vaší škole ještě v jiném pracovním poměru ?

V jakém?

Jiný pracovní poměr	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	0	0	3	38
Ne	20	100	5	62



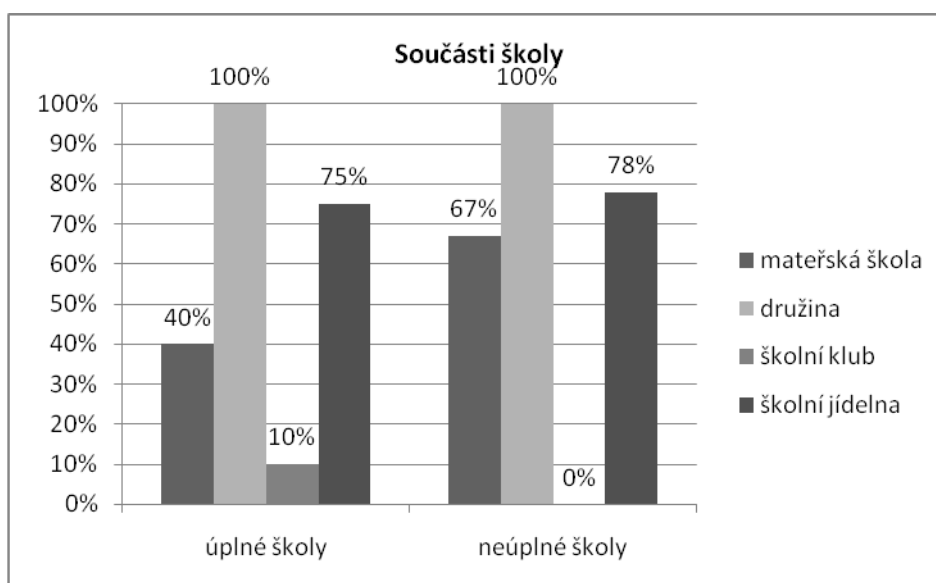
Komentář k otázce č. 6

V jiném pracovním poměru na námi oslovených úplných školách nepracuje žádný ředitel. Na neúplných školách, jak je vidět z našeho šetření, je častější, že ředitel může vykonávat i více pracovních poměrů. V našem případě pracuje 22 % ředitelek těchto škol zároveň jako vychovatelka školní družiny a 11 % působí v oblasti zpracování mezd a účetnictví. Zde se opět potvrzuje, že ředitel neúplné školy pracuje na více úrovních.

Otázka č. 7

Jaké součásti má Vaše škola?

Součásti školy	Úplné ZŠ		Neúplné ZŠ	
	počet	%	počet	%
Mateřská škola	8	40	6	67
Družina	20	100	9	100
Školní klub	2	10	0	0
Školní jídelna	15	75	7	78



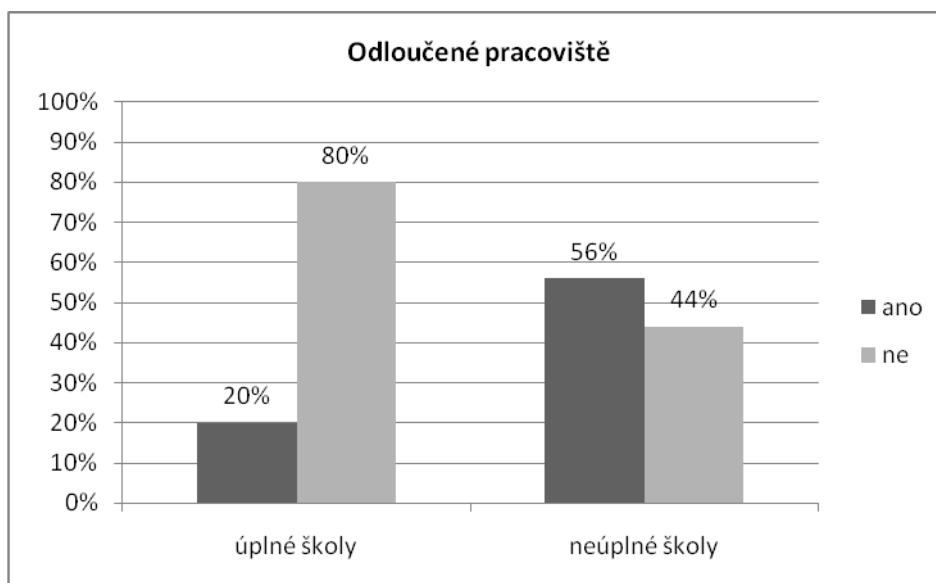
Komentář k otázce č. 7

Všechna zařízení v našem dotazníkovém šetření, tj. 20 škol úplných a 9 neúplných mají jako součást školní družinu, která se stará právě o děti 1. stupně, školní kluby byly zřízeny u 10 % úplných škol. Přibližně stejné procento obou typů škol spravuje i školní jídelnu. Největší rozdíl se však projevil v počtu mateřských škol jako součástí škol základních. U úplných škol to činí pouze 40 %, ale u škol neúplných celých 66 %. Nepodařilo se tedy potvrdit, že by mateřské školy byly specifickými součástmi pouze neúplných škol.

Otázka č. 8

Máte nějaké odloučené pracoviště?

Odloučené pracoviště	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	4	20	5	56
Ne	16	80	4	44



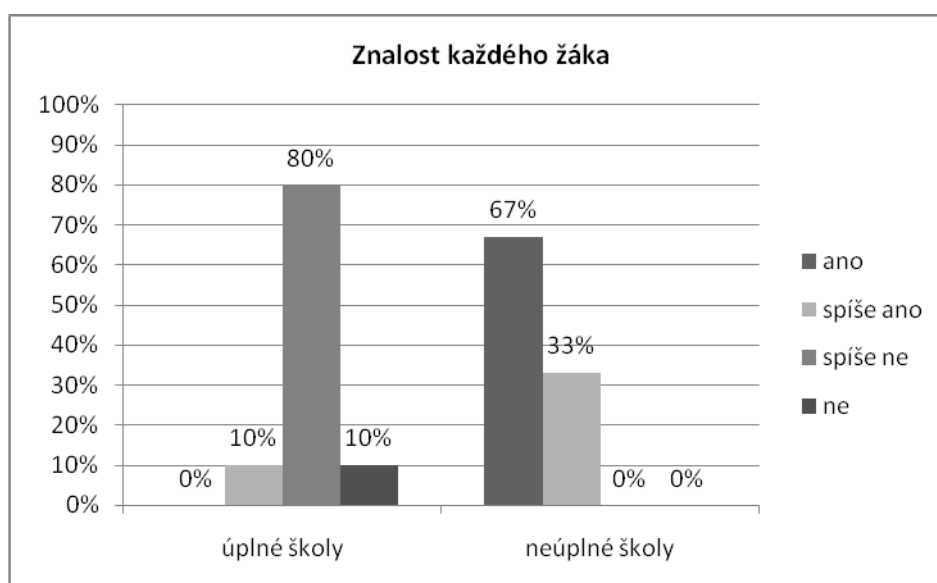
Komentář k otázce č. 8

Z našeho průzkumu vyplývá, že u neúplných škol je větší procento odloučených pracovišť zřejmě v důsledku toho, že neúplné školy mají jako odloučená pracoviště více mateřských škol. Tato otázka souvisí s otázkou č. 7. I to by mohlo patřit ke specifikům řízení neúplných škol, kdy sice ředitel pracuje s malým kolektivem, ale častěji na více pracovištích.

Otázka č. 9

Můžete říci, že znáte dobře každého žáka své školy?

Znalost každého žáka	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	0	0	6	67
Spíše ano	2	10	3	33
Spíše ne	16	80	0	0
Ne	2	10	0	0



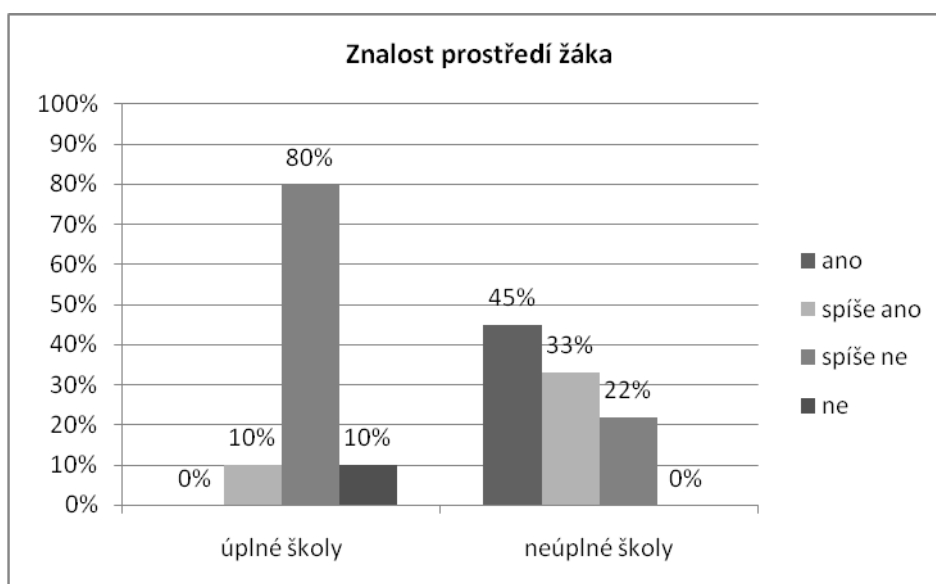
Komentář k otázce č. 9

90 % z 20 úplných škol uvádí, že neznají své žáky, kdežto všechny školy neúplné se přiklánějí k tomu, že své žáky znají. Je to vzhledem k počtu žáků na škole logické. Příklady počtu žáků neúplných škol jsou uvedeny v tabulce č. 1 v subkapitole 1.3.

Otázka č. 10

Znáte i jeho rodinné prostředí?

Znalost prostředí žáka	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	0	0	4	45
Spíše ano	2	10	3	33
Spíše ne	16	80	2	22
Ne	2	10	0	0



Komentář k otázce č. 10

Tato otázka navazuje na předchozí otázku č. 9. Je zřejmé, že vzhledem k velikosti úplných škol a počtu jejich žáků, není možné, aby ředitel znal všechny své žáky osobně. Lepší situace je u škol neúplných, kde vzhledem k počtu dětí to možné je. Navíc je ředitel školy třídním učitelem. To by měl být jeden z faktorů, který usnadňuje a zrychluje přenos informací o žákovi mezi pedagogy, popř. mezi školou a zákonnými zástupci například v případě řešení výchovných nebo vzdělávacích problémů. Na tomto typu škol navíc určitá část ředitelů, v našem případě pouze ředitelka, vykonává i funkci výchovného poradce a metodika prevence sociálně patologických jevů, což jim v tomto případě může usnadnit práci. /viz otázka č.4/.

Otázka č. 11

Pokud ano, pomáhá Vám to k rychlejšímu a snadnějšímu řešení problémů?

Výhoda znalosti žáků při řešení problémů	Úplné školy	Neúplné školy
Ano	2	2
Spíše ano	2	3
Spíše ne	14	1
Ne	2	3

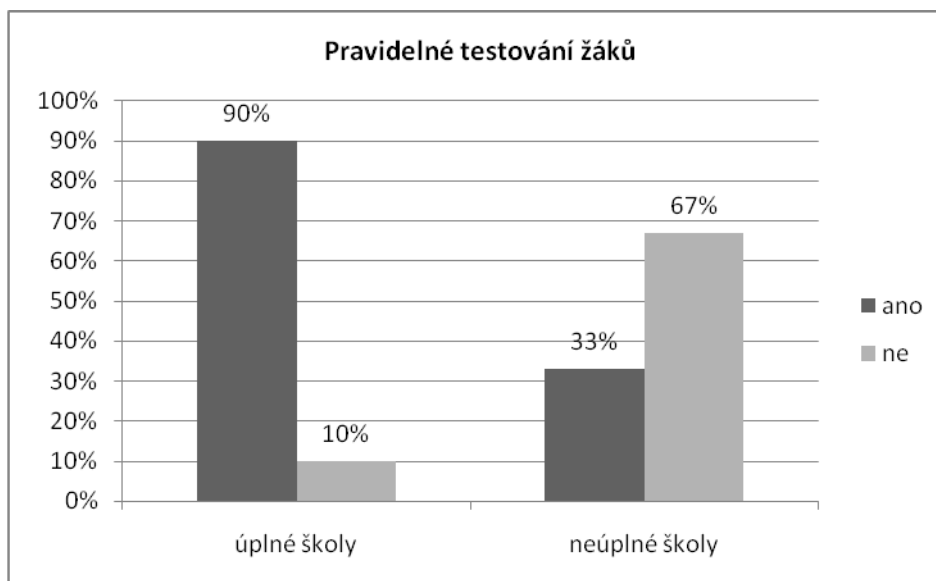
Komentář k otázce č. 11

Tato otázka navazuje na předchozí otázku č. 10. Zde pokračovalo v šetření pouze 10 % škol úplných a 100 % škol neúplných. U úplných škol pouze polovina tj. 5 % ze zkoumaného vzorku, připouští, že by toto usnadňovalo řešení problémů. U škol neúplných se více než 60 % přiklání k tomu, že tento faktor napomáhá řešení problémů.

Otázka č. 12

Využíváte pravidelně srovnávacího testování vědomostí žáků?

Pravidelné testování žáků	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	18	90	3	33
Ne	2	10	6	67



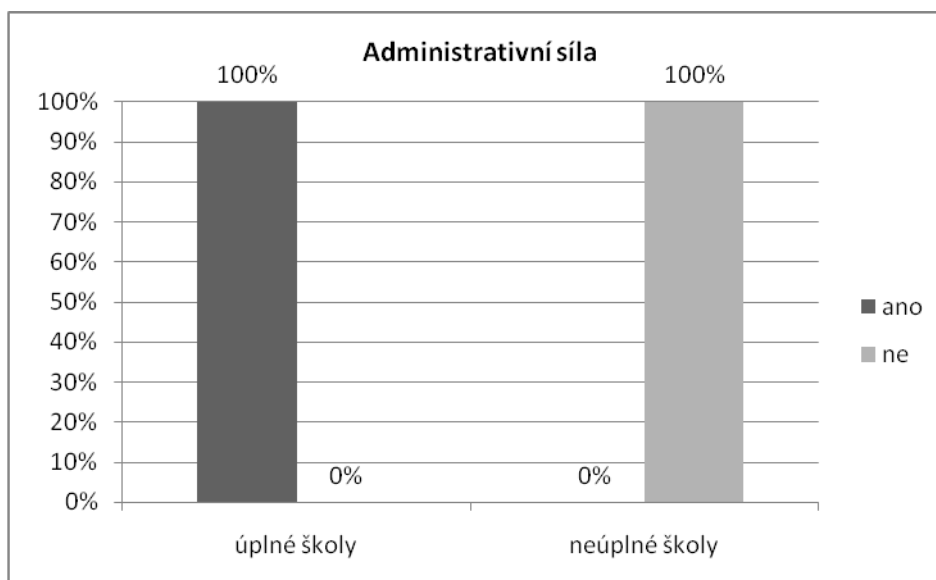
Komentář k otázce č. 12

Tabulka a graf ukazují, že úplné školy využívají z 90 % pravidelně testování vědomostí žáků, ale školy neúplné pouze z 33 %. Pravidelné testování žáků by mohlo být zlepšením řízení výchovně vzdělávacího procesu. Jedním z důvodů, proč se testování na tomto typu školy neprovádí by mohla být právě znalost žáka všemi pedagogy školy.

Otázka č. 13

Má Vaše škola vlastní administrativní sílu?

Administrativní síla	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	20	100	0	0
Ne	0	0	9	100



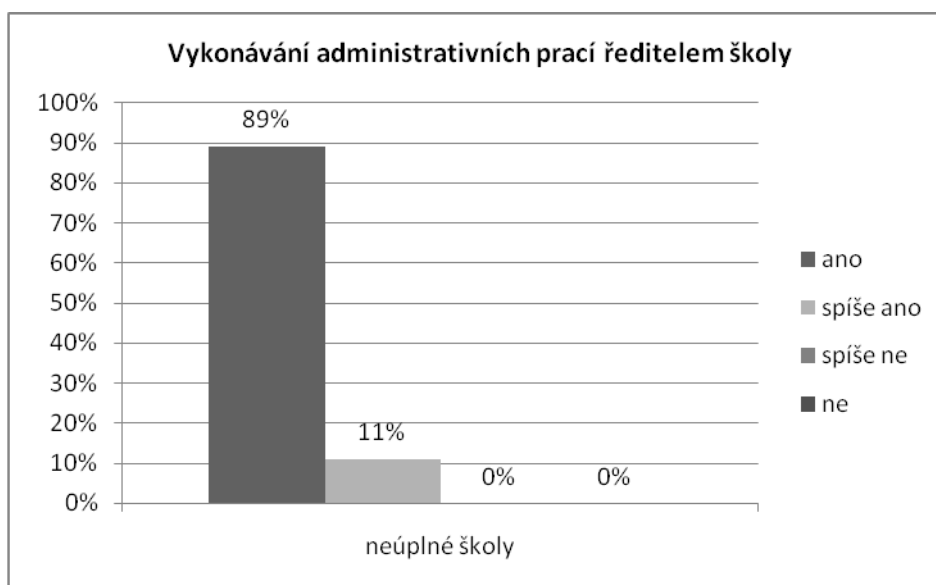
Komentář k otázce č. 13

Z celkového počtu 20 zkoumaných úplných základních škol a 9 neúplných škol vyplývá naprostá rozdílnost v této oblasti. Opět se zde potvrzuje, že ředitel neúplné školy vykonává osobně činnosti v různých oblastech zároveň. Na tuto otázku navazuje otázka č. 14, která toto tvrzení potvrzuje.

Otázka č. 14

Pokud ne, vykonáváte většinu administrativních činností sám/a?

Vykonávání administrativních prací ředitelem školy	Neúplné školy	
	počet	%
Ano	8	89
Ne	1	11
Spíše ne	0	0
Ne	0	0



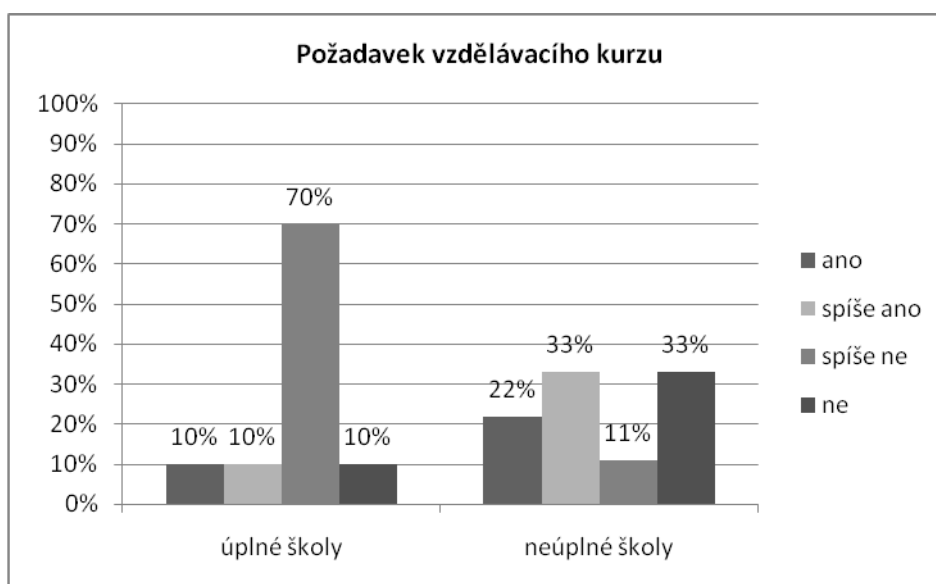
Komentář k otázce č. 14

Vybrány byly pouze školy, které odpověděly, že nemají vlastní administrativní sílu, což bylo 100 % neúplných škol. Z uvedeného počtu 9 neúplných škol 89 % jejich ředitelů vykonává administrativní činnosti sám a 11 % ředitelů spíše ano, což je jistě činnost náročná časově a vyžaduje určitě i jisté technické dovednosti. Opět se potvrzuje, že ředitelé neúplných škol se více osobně angažují v různých oblastech školy. I z tohoto důvodu byla položena i následující otázka č. 15.

Otázka č. 15

Přivítal/a byste pro usnadnění vaší práce nějaký kurz, například z oblasti administrativy, práva, předškolního vzdělávání, ...?

Požadavek vzdělávacího kurzu	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	2	10	2	22
Ne	2	10	3	33
Spíše ne	14	70	1	11
Ne	2	10	3	33



Komentář k otázce č. 15

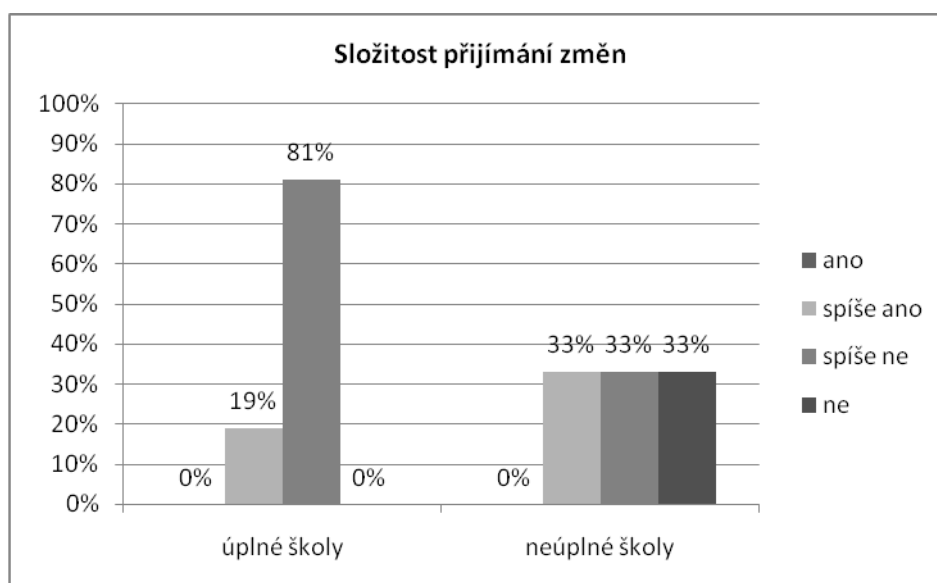
Zde panovala názorová roztržičnost a nepotvrdil se předpoklad, že by ředitelé vykonávající administrativní činnosti, se chtěli v této oblasti vzdělávat. Dal by se předpokládat větší zájem.

Z uvedených grafů vyplývá, že větší zájem o absolvování kurzů projevuje vzorek neúplných škol. Ty se sice přiklánějí ke kurzu administrativy, a to z 22% a ke kurzu zabývajícího se problematikou předškolního vzdělávání 11% škol. Pouze 20% ředitelů úplných škol projevilo zájem o kurzy z oblasti práva. Zde se očekával větší zájem z řad ředitelů neúplných škol do uvedených oblastí.

Otázka č. 16

Je hodně složité pro kolektiv Vaší školy přijmout nějakou změnu

Složítost přijímání změn	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	0	0	0	0
Ne	3	19	3	33
Spíše ne	13	81	3	33
Ne	0	0	3	33



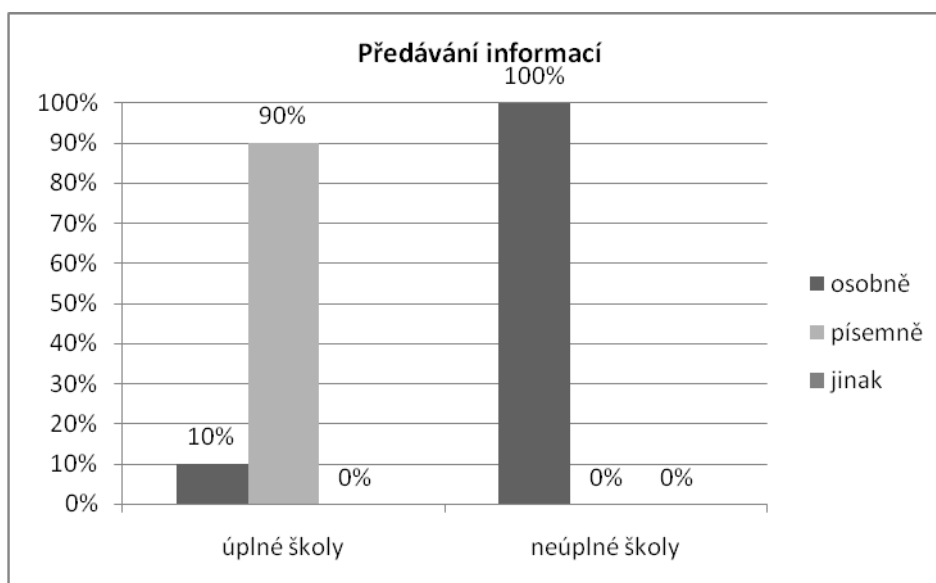
Komentář k otázce č. 16

Tato otázka nepotvrdila předpoklad, že by přijímání změn mělo být jednodušší pro menší kolektivy. Nezáleží tedy na velikosti kolektivu, ale zřejmě na způsobu řízení změny. Dokonce i 34 % neúplných škol připouští možnost, že přijímání změny může přinášet problémy.

Otázka č.17

Předáváte různé informace zaměstnancům převážně:
osobně písemně jinak?

Předávání informací	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Osobně	2	10	9	100
Písemně	18	90	0	0
Jinak	0	0	0	0



Komentář k otázce č.17

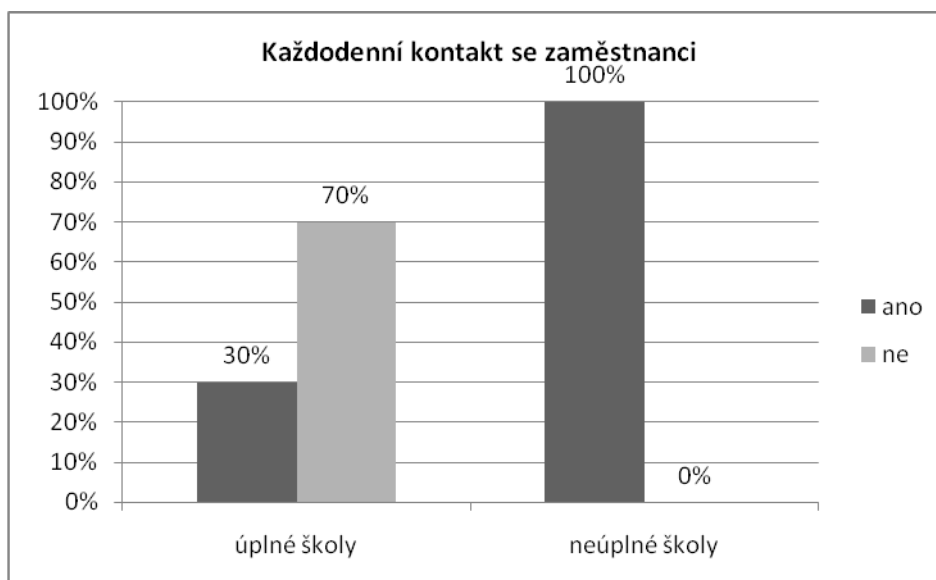
Rozdíl v předávání informací je poměrně markantní. U všech sledovaných neúplných škol se jedná o formu osobního sdělení, což je pochopitelné vzhledem k počtu zaměstnanců školy, jejich počet je uveden v otázce č. 3.

U škol úplných se jedná z 90 % o předávání informací formou písemnou, což je logické vzhledem k počtu zaměstnanců a organizační struktuře těchto škol, kde se vytváří širší vedení, které pomáhá informace předávat dál jednotlivým úsekům.

Otázka č. 18

Máte možnost každodenního kontaktu se všemi svými zaměstnanci?

Každodenní kontakt se zaměstnanci	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	6	30	9	100
Ne	14	70	0	0



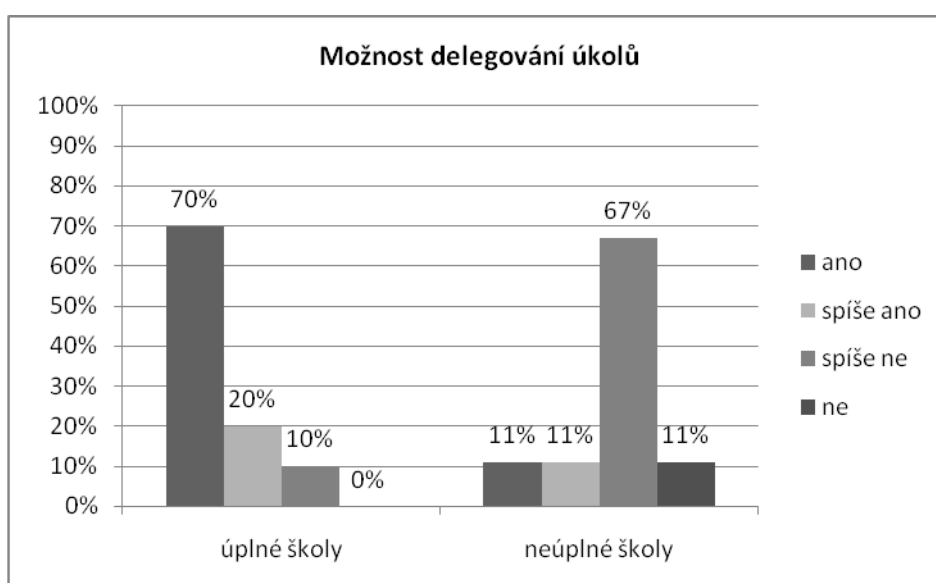
Komentář k otázce č. 18

U vzorku 9 sledovaných neúplných škol se potvrdilo to, že ředitel školy může být v každodenním kontaktu se svými zaměstnanci. To vysvětluje v předešlé otázce č. 17 i způsob předávání informací. Každodennímu kontaktu zřejmě nebrání ani poměrně velký počet odloučených pracovišť uvedených v otázce č. 8. Jejich poloha nebyla předmětem našeho zkoumání, ale dá se předpokládat, že se budou nacházet v těsné blízkosti sídla ředitelství.

Otázka č. 19

Máte možnost většinu úkolů potřebných k chodu vašeho zařízení delegovat na jiné zaměstnance?

Možnost delegování úkolů	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	14	70	1	11
Spíše ano	4	20	1	11
Spíše ne	2	10	6	67
Ne	0	0	1	11



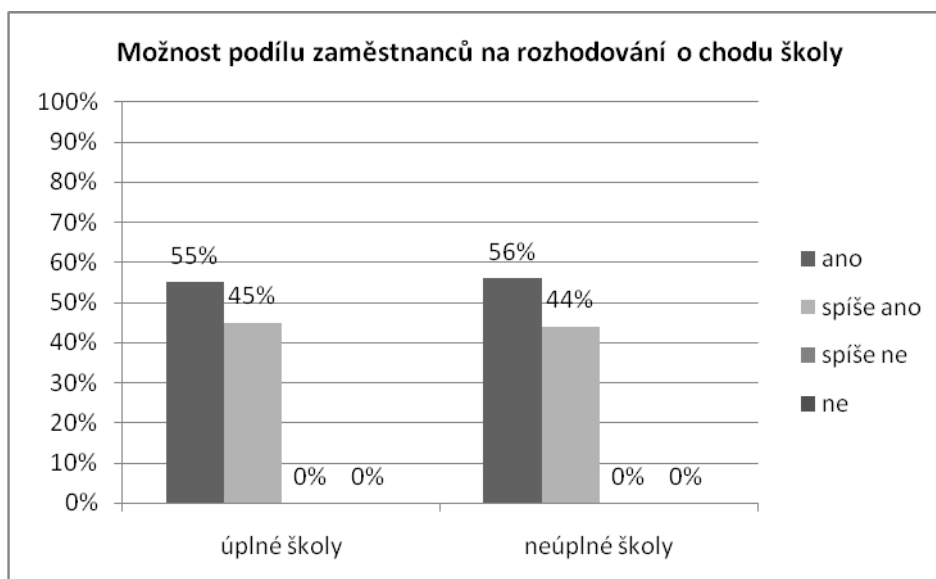
Komentář k otázce č. 19

Zde je opět markantnější rozdíl mezi školami úplnými a neúplnými. Ředitelé úplných škol mají větší možnost delegovat úkoly na další osoby, v našem případě této možnosti využívá zcela nebo částečně 90% z 20 zkoumaných škol. U škol neúplných toto činí pouhých 22 %. Opět si to vysvětlujeme počtem lidí v kolektivu a, jak již vyplynulo z předchozího šetření, ředitel školy neúplné vykonává osobně ve větší míře činnosti z různých oblastí. /viz otázky č. 4, 5 a 6/.

Otázka č. 20

Dáváte ostatním zaměstnancům z větší části možnost spolupodílet se na rozhodování o chodu vašeho zařízení?

Možnost podílu zaměstnanců na rozhodování o chodu školy	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	11	55	5	56
Spíše ano	9	45	4	44
Spíše ne	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0



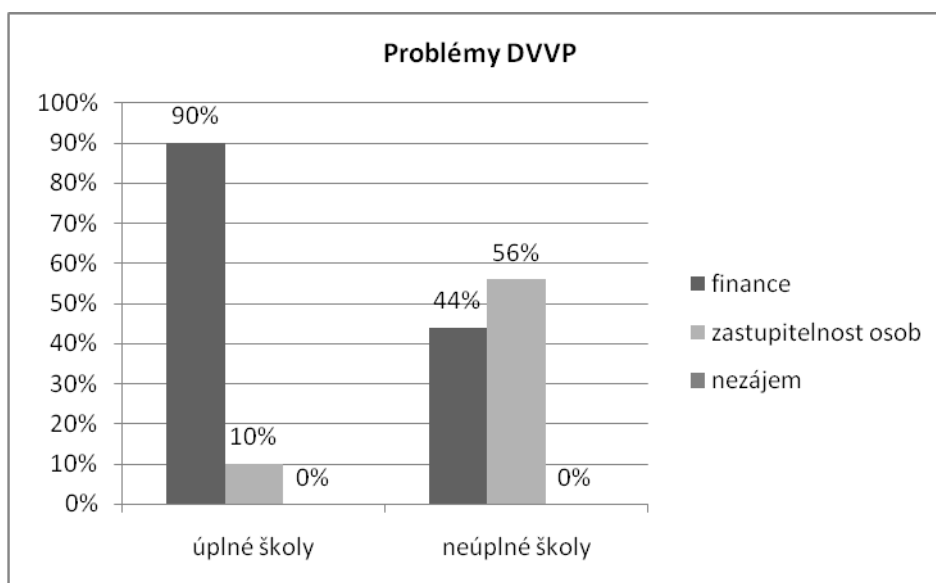
Komentář k otázce č. 20

Všichni respondenti výzkumného vzorku připouštějí možnost spolurozhodování zaměstnanců školy o jejím chodu. Nepotvrdilo se zde, že by se členové malého kolektivu více podíleli na rozhodování o chodu školy než u kolektivů velkých. Procentuelní zastoupení odpovědí je téměř stejné.

Otázka č. 21

Co je největším problémem pro Vaši školu v oblasti DVVP?

Problémy DVVP	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Finance	18	90	4	44
Zastupitelnost osob	2	10	5	56
Nezájem	0	0	0	0



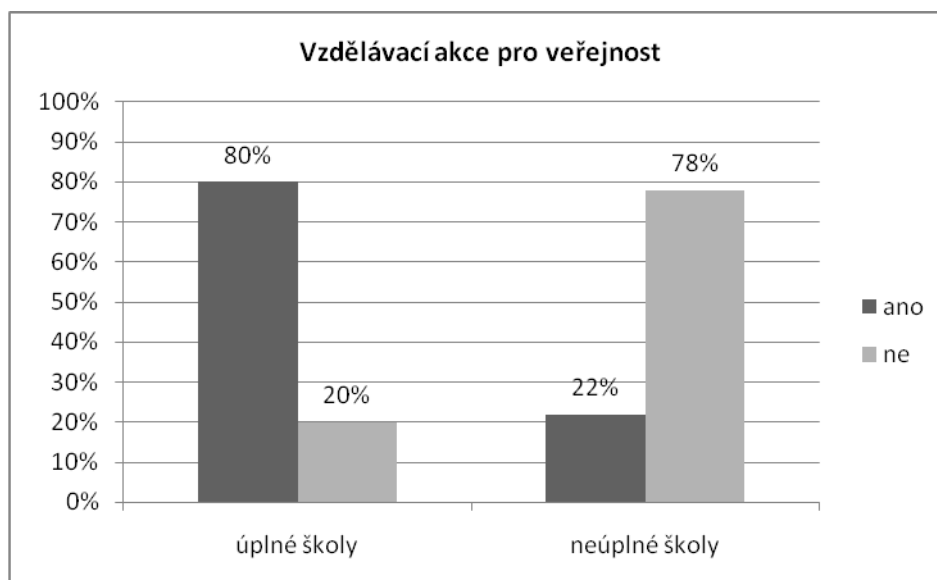
Komentář k otázce č. 21

V oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků hraje u úplných škol větší roli nedostatek financí. U neúplných škol hrají finance 46 % podílu, ale přistupuje sem v 55 % problém se zastupitelností osob. To jistě ovlivňuje počet pedagogů v kolektivu a svůj podíl má jistě i to, že někteří ředitelé pracují na škole i v jiném pracovním poměru, např. jako vychovatelky školní družiny, které většinou pomáhají tuto situaci řešit.

Otázka č. 22

Pořádá vaše škola nějaké vzdělávací akce pro veřejnost?

Vzdělávací akce pro veřejnost	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	16	80	2	22
Ne	4	20	7	78



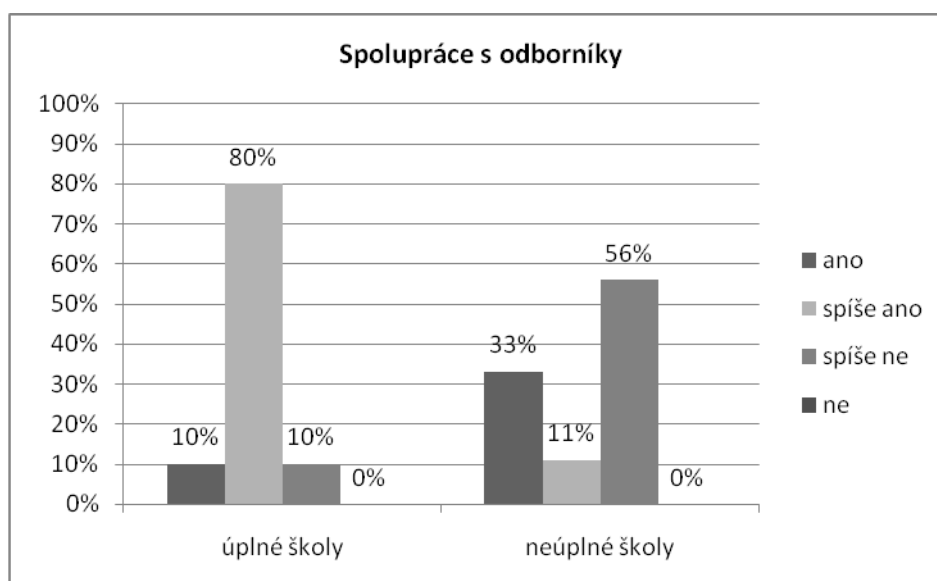
Komentář k otázce č. 22

Oblastí, kde můžeme shledat rozdíly mezi oběma typy škol je oblast vnějších vztahů, konkrétně pořádání vzdělávacích kurzů pro veřejnost. Školy úplné z našeho zkoumaného vzorku vykonávají tyto aktivity v 80 %. Školy neúplné se jich účastní v našem případě pouze ve 20 %.

Otázka č. 23

Domníváte se, že vaše škola má dostatečnou možnost spolupráce s různými odborníky /psychology, logopedy,.../?

Spolupráce s odborníky	Úplné školy		Neúplné školy	
	počet	%	počet	%
Ano	2	10	3	33
Spíše ano	16	80	1	11
Spíše ne	2	10	5	56
Ne	0	0	0	0



Komentář k otázce č. 23

Z uvedeného šetření vyplývá, že lepší spolupráci s odborníky jako jsou psychologové, speciální pedagogové a další, mají spíše školy úplné. Naopak školy neúplné jsou v 56 % s touto spoluprací nespokojeni. Vyřešení tohoto problému by usnadnilo práci ředitelů neúplných škol v oblasti vnějších vztahů i oblast řízení výchovně vzdělávací.

Shrnutí ke zpracování dotazníku:

Dotazníkovým šetřením byla potvrzena tato specifika řízení málotřídní školy:

- práce s kolektivem označovaným jako malá skupina skýtá omezenější možnost delegování
- vlivem omezené možnosti delegování úkolů, dochází u ředitele školy ke kumulaci funkcí a činností
- nepřítomnost pomocného personálu a odborníků
- každodenní kontakt se všemi zaměstnanci a tím možnost osobního předávání informací
- výhoda osobní znalosti žáků při řešení problémů a ověřování vědomostí
- omezená zastupitelnost osob např. při DVVP

Naopak se nepotvrdilo to, že

- pouze neúplné školy mají jako součást mateřskou školu
- pro malé kolektivy je snadnější přijímání změn
- ředitel neúplné školy více umožňuje ostatním kolegům podílet na rozhodování o chodu školy
- ředitelé málotřídních škol pořádají vzdělávací akce pro veřejnost
- že ředitelé budou mít vyhraněný zájem o další vzdělávání v určité oblasti

6.5 Návrh opatření ke zlepšení řízení málotřídních škol

V oblasti výchovně vzdělávací navrhuji pro usnadnění a zkvalitnění práce ředitele neúplné školy navázání pravidelné spolupráce s konkrétními odborníky, popř. je zaměstnat ve škole, např. i ve spolupráci s dalšími neúplnými školami, na částečný úvazek. V rámci návaznosti školních vzdělávacích programů, způsobu práce vyučujících a způsobu hodnocení žáků, častěji absolvovat vzájemné hospitace, popř. vzájemné pravidelné konzultace se školami, kam žáci školy budou dále přestupovat. Pro větší objektivitu při hodnocení úrovně práce učitelů a úrovně vědomostí žáků v rámci evaluace školy využívat pravidelného testování žáků.

Oblast provozně správní nese též svá specifika. Zde doporučuji ředitelům neúplných škol prosadit zvýšení normativu na nepedagogické pracovníky, aby mohli alespoň na částečný úvazek zaměstnat administrativní sílu. Pro časovou úsporu v technických

dovednostech spojenou s touto oblastí navrhuji co nejvíce využívat příslušných pomocných softwarů, přímého bankovníctví a dalších pomůcek s různými vzory smluv, rozhodnutí, směrnic, atd. Popřípadě využívat některých poradenských služeb zabývajících se touto problematikou.

V oblasti personálního řízení, kde se na tomto typu škol potvrdila omezená možnost delegování pracovních úkolů, proto je třeba využívat zejména soudržnosti a stability kolektivu, využívat různého druhu motivace a hodnocení, i neformálního. V případě uložení úkolu přejít vzhledem ke znalosti zaměstnanců spíše na mělké delegování, kdy dotyčný dostane přesné instrukce, ale provedení úkolu zůstává na něm. Ke sledování a kontrole jeho plnění pak využívat vyšší frekvenci kontaktů. Pro vyřizování různých záležitostí zaměstnanců, pro sdělování informací, popř. ke kontrole plnění rozdělených úkolů stanovit pevně vymezený čas, aby se ředitel školy mohl v klidu věnovat ostatním záležitostem potřebným k chodu školy.

Přínosný je samozřejmě i osobní příklad.

Pro oblast vnějších vztahů platí podobně jako pro oblast výchovně vzdělávací, navázat pravidelnou spolupráci s konkrétními odborníky a vymezit si také pevně stanovený čas /úřední hodiny/, k podávání informací veřejnosti. Z tohoto důvodu by měla škola směrem k veřejnosti, sponzorům, obyvatelům či bývalým žákům vydávat o dění ve škole různá informační tištěná periodika a pořádat ankety ke zjištění očekávání svých klientů a mapovat vnější prostředí. Pro oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků kromě získávání finančních prostředků z různých fondů, prosazovat konání vzdělávacích akcí v odpoledních hodinách mimo pracovní dobu.

Závěr

Jaká existují specifika řízení málotřídní školy? To bylo tématem této bakalářské práce. Cílem bylo je zmapovat a potvrdit je dotazníkovou metodou. Respondenty byly ředitelé obou typů základních škol okresu Mladá Boleslav, tzn. škol plně organizovaných neboli úplných a škol málotřídních neboli neúplných. Na základě jejich odpovědí pak byla stanovena hledaná specifika. V žádném případě nešlo o protěžování jedné skupiny řídicích pracovníků nad druhou. Obě skupiny podléhají stejným legislativním pravidlům, liší se však podmínky, které pro jejich plnění mají.

Tato bakalářská práce obsahuje část teoretickou, která vysvětluje, co je to škola úplná a neúplná, zabývá se osobností ředitele školy a jako příklad je uvedena SWOT analýza jedné vesnické málotřídní školy.

Práce se zabývala mapováním specifík řízení málotřídních škol v těchto oblastech: výchovně vzdělávací, provozně správní, oblasti personálního řízení a oblasti vnějších vztahů. V prvně jmenované oblasti se jedná o tyto skutečnosti, které se podařily ověřit: Většina ředitelů tohoto typu škol zastává kromě řídicí funkce, jako např. funkci třídního učitele, metodiků prevence a další, čímž více vstupuje do samotné vzdělávací oblasti. Navíc ředitelé těchto škol zastávají různé funkce i pracovní poměry, takže mohou vidět výchovně vzdělávací proces z různých pohledů. Dalším specifikem může být i to, že znají každého žáka školy, což může přispět k řešení různých problémů. Největší rozdílnost v dotazníkovém šetření se projevila v oblasti provozně správní, kde vzhledem k absenci administrativní síly, vykonávají ředitelé tyto činnosti sami. V oblasti personálního řízení je zvláštností, že i přes poměrně velký počet odloučených pracovišť je ředitel neúplných škol v každodenním kontaktu se všemi svými zaměstnanci a s tím souvisí i způsob předávání informací, a to zejména osobně. V oblasti vnějších vztahů se projevila nedostatečná spolupráce s různými odborníky. Ačkoliv patří školy obecně ve své obci k centru kulturního dění, projevují se v oblasti vnějších vztahů v tomto směru určité rezervy.

Z těchto zjištěných zkušeností vyplývají tyto závěry. Nejvýraznější specifika se projevila v oblasti provozně správní. To souvisí i s omezenou možností delegování úkolů na další osoby. Potvrdil se i odlišný způsob předávání informací ostatním pracovníkům a potvrdila se i výhoda osobní znalosti žáků v řešení problémů. Naopak se nepotvrdil předpoklad, že by velikost kolektivu hrála roli v přijímání změn a podílu na rozhodování chodu školy.

Na základě těchto zjištění byl sestaven návrh opatření, která by mohla přispět k zjednodušení řízení neúplných škol: navázat pravidelnou spolupráci s odborníky, popř.

pokud by to bylo možné, zaměstnat stálého odborníka, např. ve spolupráci s dalšími neúplnými školami, na částečný úvazek, konat vzájemné hospitace nebo konzultace se školami, kam žáci odcházejí, usilovat o prosazení zvýšení normativu na nepedagogické pracovníky, aby mohli alespoň na částečný úvazek zaměstnat administrativní sílu, popř. co nejvíce využívat služeb přímého bankovníctví a poradenských služeb, které pomohou s přípravou různých dokumentů, pro časovou úsporu si vymezit přesně čas určený ke sdělování i přijímání informací z vnějšího prostředí a také pro řešení záležitostí zaměstnanců /obdoba úředních hodin na úřadech/. V oblasti vedení lidí využívat různého druhu motivace a hodnocení, využívat při plnění úkolů osobní znalosti personálu, jeho stability a osobního příkladu.

Cíl práce byl splněn a doufám, že výsledované poznatky mohou přispět ke zkvalitnění řízení i mé školy, neboť i já pracuji na škole málotřídí.

Seznam použité literatury:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.*, Olomouc : Univerzita Palackého, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7, 1. vydání

HANZELKA, M., KANTOROVÁ, J., PROKŮPKOVÁ, D., SOUČEK, Z. *Řízení školy 2009*, Praha : ASPI, a. s. , 2009. 256 s. , ISBN 978-80-7357-413-0

HANZELKA, M. Funkce ředitele školy. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*, listopad 2007, roč. IV, č. 11, s. 8 -12. ISSN 1214-8679

KYRIACOU, CH. *Klíčové dovednosti učitele, cesty k lepšímu vyučování*, Praha : Portál, s. r. o., 1996. 155 s. ISBN 80-7178-022-7

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, Praha : Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9 rozšířené a přepracované vydání

PRÁŠILOVÁ, M. *Řízení základní školy v letech 1990 – 2007*, Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 123 s. ISBN 978- 80-244-2036-3.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1414-5

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*, Praha : Portál, 1995. 292 s. ISBN 80-7178-029-4

SKALKOVÁ, J. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*, Praha : SPN, 1983, 209 s., ISBN není uvedeno

SKUTIL, M., KŘOVÁČKOVÁ, B. *Diplomová práce empirický výzkum pedagogických jevů – Vybraná témata pro studenty oboru Učitelství pro 4. stupeň základní školy a Učitelství pro mateřské školy*, Hradec Králové : Pedagogická fakulta, Gaudeamus, 2006, s. 74. ISBN 80-7041-428-6

SOLFRONK, J. *Pedagogické řízení školy*, Praha : Pedagogická fakulta UK, 1994, 40 s. ISBN není uvedeno

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. In SEDLÁČEK, M. *Pohled na ředitelskou profesi očima případové studie*, Praha : Portál, s.r.o., 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0

VYHLÁŠKA č.317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků

ZÁKON č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Elektronické dokumenty:

TRNKOVÁ, K., KNOTOVÁ, D., CHALOUPKOVÁ, L. *Malotřídek není málo*, [online], [cit. 2010 – 04- 02].

Dostupné na WWW: <http://www.phil.muni.cz/wupv/home/veda/tyden_vedy_malotridky.ppt>.

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – dotazník

Příloha č. 2 – tabulka č. 2 a 3

Příloha č. 1 - dotazník

Vážená paní ředitelko, pane řediteli,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce v rámci studia Školského managementu při UP v Olomouci na téma „Specifika řízení málotřídní školy“, která se zaměřuje právě na úlohu ředitelů.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplňování dotazníku. Čas potřebný k jeho vyplnění činí zhruba 20 minut. Zvolenou odpověď označte, prosím, hvězdičkou. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro zpracování výše uvedené práce. Dotazník je možné vrátit elektronickou poštou na adresu xxx nejlépe do

Veronika Biskupová

1. Pracujete v ředitelské funkci na:

plně organizované škole?
málotřídní škole?

2. Jste

muž
žena

3. Kolik pracovníků má kolektiv vaší školy?

4. Zastáváte ještě některou z uvedených funkcí?

ne
ano

metodik prevence
výchovní poradce
metodik BOZP a PO
staráte se o FKSP
jiné.....

5. Zastáváte zároveň i funkci třídního učitele?

ano

ne

6. Pracujete na Vaší škole ještě v jiném pracovním poměru než jako ředitel školy?

ano

ne

V jakém

7. Označte jaké součásti ještě má vaše škola:

mateřskou školu

školní družinu

školní klub

školní jídelnu

8. Máte nějaké odloučené pracoviště?

ano

ne

9. Můžete říci, že znáte dobře každého žáka své školy?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

10. Znáte i jeho rodinné prostředí?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

11. Pokud ano, pomáhá vám to k rychlejšímu a snadnějšímu řešení problémů?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

12. Využíváte pravidelně srovnávacího testování vědomostí žáků?

ano

ne

13. Má Vaše škola vlastní administrativní sílu?

ano

ne

14. Pokud ne, vykonáváte většinu administrativních činností sám?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

15. Přivítal/a byste pro usnadnění vaší práce nějaký kurz, například z oblasti administrativy, účetnictví, práva, předškolního vzdělávání,...?

a/ ano spíše ano spíše ne ne

b/ uveďte oblast.....

16. Je hodně složité pro kolektiv vaší školy přijmout nějakou změnu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

17. Předáváte různé informace zaměstnancům převážně:

osobně

písemně /informační nástěnky, mail, oběžníky,.../

jinak

18. Máte možnost každodenního kontaktu se všemi svými zaměstnanci?

ano

ne

19. Máte možnost většinu úkolů potřebných k chodu vašeho zařízení delegovat na jiné zaměstnance?

ano

spíše ano
spíše ne
ne

20. Dáváte ostatním zaměstnancům z větší části možnost spolupodílet se na rozhodování o chodu vašeho zařízení?

ano
spíše ano
spíše ne
ne

21. Jsou největším problémem pro Vaši školu v oblasti DVVP:

finance
zastupitelnost osob
nezájem zaměstnanců

22. Pořádá vaše škola nějaké vzdělávací akce pro veřejnost?

ano
ne

23. Domníváte se, že Vaše škola má dostatečnou možnost spolupráce s různými odborníky /psychology, logopedy,.../?

ano
spíše ano
spíše ne
ne

Příloha č. 2 – tabulka č. 2 a 3

Zaměstnanci:

Pedagogové

Tabulka č. 2	Vzdělání	Kvalifikace	Věk	Počet let v oboru	Počet let na tomto pracovišti
Učitelka ZŠ	Vysokoškolské – učitelství pro 1.stupeň	Ano	48	20	16
Ředitelka	Vysokoškolské – učitelství pro 1.stupeň	-	43	15	13
Vychovatelka ŠD	Středoškolské – Střední pedagogická škola	Ano	46	20	17
Učitelka na částeč. úvazek		Ne			
Učitel na částeč.úvazek	Vyučen + pedagogické minimum	Ne	31	13	13
Učitelka anglického jazyka - externistka	Středoškolské – Střední zdravotnická škola	Ne	52	25	1
Vedoucí učitelka MŠ	Středoškolské – Střední pedagogická škola	Ano	58	29	9
Učitelka MŠ	Vyučena + doplňovací kurzy	Ne	49	15	15

Ostatní:

Tabulka č. 3	Pracovní zařazení	Počet let na tomto pracovišti
Základní škola	Uklízečka	7
Mateřská škola	Uklízečka	6
	Pradlena	6
Školní jídelna	Kuchařka	3
	Pomocnice provozu	6