

SLUČOVÁNÍ JAKO NOVÝ JEV V ŘÍZENÍ A VEDENÍ ŠKOLY

Merge as a New Phenomenon in School Management and Leadership

IRENA LHOTKOVÁ

Základní škola Bohumila Hrabala, Praha 8, Zenklova 52
Zenklova 52/26, Praha 8 – Libeň, 180 00
irena.lhotkova@seznam.cz, red@zs-bhrabala.cz

Abstrakt

Klesající demografická křivka a zajištění efektivního hospodaření školy nutí zřizovatele ke slučování škol. Pro ředitele těchto škol to znamená zařadit do své práce tento nový jev a zabývat se jím v rámci řízení a vedení školy. Příspěvek uvádí dva případy slučování, porovnává postoje ředitelů a popisuje řízení a vedení procesu slučování jako procesu změny. V závěru poukazuje na nedostatečnou zpětnou vazbu pro samotného ředitele a její možné důsledky.

Abstract

The falling demographic diagram and securing efficient school management make local authorities to merge schools. For headmasters of these schools it means to work with this new phenomenon in school management and leadership. This contribution presents two examples of connection, compares the attitudes of headmasters and describes their managing and leading as a process of change. At the end it stresses the lack of feedback and its possible results.

Klíčová slova

Slučování, řízení školy, vedení školy, ředitel školy, zřizovatel, rodiče, žáci, změna, zpětná vazba.

Key words

Merge, school management, school leadership, headmaster, local authority, parents, pupils, change, feedback.

Úvod

V oblasti řízení a vedení školy se v současné době objevuje nový jev – slučování škol. Pro ředitele školy, ať už zaujme jakýkoliv postoj k této situaci, je vhodné řízení a vedení tohoto jevu jako změny. Zřizovatel jako iniciátor spolupracuje

s ředitelem v samotném procesu, ale po skončení obvykle neposkytne zpětnou vazbu. Ředitel tak řídí a vede novou, daleko větší školu a přitom není ujištěn o správnosti svého postupu a oprávněně si klade otázku, zda vytvořil kvalitní školu. Přitom „*hodnocení kvality školy není možné bez vyhodnocení způsobu, úrovně a struktury jejího řízení*“ (Světlík, 2006, str. 284).

Příspěvek uvádí dva konkrétní případy slučování pražských škol a popisuje celý proces jako řízení a vedení změny. V závěru poukazuje na nedostatečnou zpětnou vazbu pro ředitele a její možné důsledky.

Konkrétní případy slučování škol

První kapitola příspěvku se zabývá dvěma konkrétními případy slučování pražských škol. Oba případy jsou shodné v tom, že větší školy se staly nástupnickými organizacemi a neprobíhal tak konkurz na ředitele. Samotný proces slučování se v některých krocích lišil, odlišné byly i představy zřizovatelů a ředitelů škol.

Pro přehlednost označuje autorka školy – nástupnické organizace a jejich budovy písmeny A (B), a písmeny A' (B') odpovídající slučované školy.

Výchozí informací jsou údaje o ředitelích obou škol – oba ředitelé mají vystudovaný stejný obor a přibližně stejný počet let praxe. Liší se však zkušenostmi s řízením a vedením školy.

Tab. 1: Vedení škol – základní údaje o ředitelích škol

	Ředitel školy A	Ředitel školy B
Počet let učitelské praxe (před vstupem do řídicí funkce)	16	20
Počet let ve funkci zástupce ředitele	3	0
Počet let praxe jako ŘŠ před sloučením	5	1

Důležité je srovnání počtu žáků a tříd korespondujících škol, což byl hlavní důvod zřizovatelů pro sloučení. Z tabulky vyplývá jasná převaha počtu žáků i tříd u nástupnických organizací, v případě školy A je to téměř 3,5 násobek, v případě školy B více jak 1,5 násobek. Přitom kapacita budov všech čtyř škol se pohybuje v rozmezí 500–600 žáků.

Tab. 2: Základní údaje o školách před sloučením

	A	A'	B	B'
Počet žáků	550	160	316	195
Počet tříd	21	11	16	10
Počet oddělení ŠD	8	3	5	3
Počet ped. pracovníků	46	18	32	19

Následující tabulka ukazuje konkrétní časové a faktické údaje, které se odehrály v přípravě či v samotném procesu slučování.

Tab. 3: Základní údaje o průběhu slučování škol

Škola A (A')	Škola B (B')
Termín sdělení zřizovatele řediteli školy o plánovaném slučování (v obou školách krok odůvodněn nedostatkem žáků na druhé škole):	
říjen	září
Termín schválení sloučení škol zastupitelstvem (nástupnickou organizací se stává škola A, resp.B):	
prosinec	únor
Termín sloučení:	
1. 9.	1. 7.
Ředitel slučované školy (A', resp. B')	
od 1. 9. zaměstnanec školy A, výpověď z organizačních důvodů	zástupce ředitele pro odloučené pracoviště
Organizační uspořádání:	
Budova A - třídy 1. stupně z obou škol, zachování původních tříd (jmenování nového zástupce pro 1. stupeň) + školní družina Budova A' - třídy 2. stupně obou škol (přechod původního zástupce) - uspořádání vychází od vedení školy	Budova B - stávající 1. a 2. stupeň a třídy 2. stupně ze školy B' (stávající zástupce ředitele) + školní družina Budova B' - původní 1. stupeň a zřízení mateřské školy (zástupcem pro odloučené pracoviště je původní ředitel) + školní družina - uspořádání vychází od zřizovatele

Škola A (A')	Škola B (B')
Ředitel školy:	
- kancelář v obou budovách - pravidelně stanovené dny v obou budovách, změna dle aktuální situace	- kancelář v budově B - v budově B' dle potřeby
Pedagogický sbor:	
A - 1× výpověď daná pracovníkem A' - ukončení pracovního poměru z důvodu termínovaných smluv - odstupné pro tři učitele, tři vychovatelky ŠD a ředitele školy - zůstává 5 učitelů	B - beze změny B' - ukončení pracovního poměru z důvodu termínovaných smluv - odstupné pro dva učitele - zahájení dvou mateřských dovolených
Funkce v pedagogickém sboru:	
- 2× zástupce ředitele - 1× vedoucí školní družiny - 2× výchovný poradce - 2× metodik prevence - 2 metodická sdružení (1.-2., 3.-5. třídy) a jedna předmětová komise (anglický jazyk) - budova A - 3 předmětové komise (český jazyk a humanitní vědy, matematika a přírodní vědy a cizí jazyky) - budova A'	- 3× zástupce ředitele (2 pracoviště a předškolní vzdělávání) - 1× vedoucí školní družiny - 1× výchovný poradce - 1× metodik prevence - 3 metodická sdružení (1.-2., 3.-4., 5. třídy) pro obě pracoviště B i B' společně - 8× předmětové komise - budova B (2. stupeň)
Školní vzdělávací program:	
- Základní škola pro třídy z A'(3.-5., 8. i 9.) - Základní škola s rozšířenou výukou jazyků pro třídy z A (3.-5., 8.-9.) - Školní vzdělávací program pro A i A'(1.-2., 6.-7.)	- Základní škola pro B, B' (3.-5., 8.-9.) - Školní vzdělávací program pro B i B'(6.-7.) - odlišný školní vzdělávací program pro B a B'(1.-2.) - bude sjednocen

Z tabulky č. 3 vyplývají určité odlišnosti, které z nich jsou výhodnější, ukáže teprve vlastní hodnocení škol, které v současnosti probíhá.

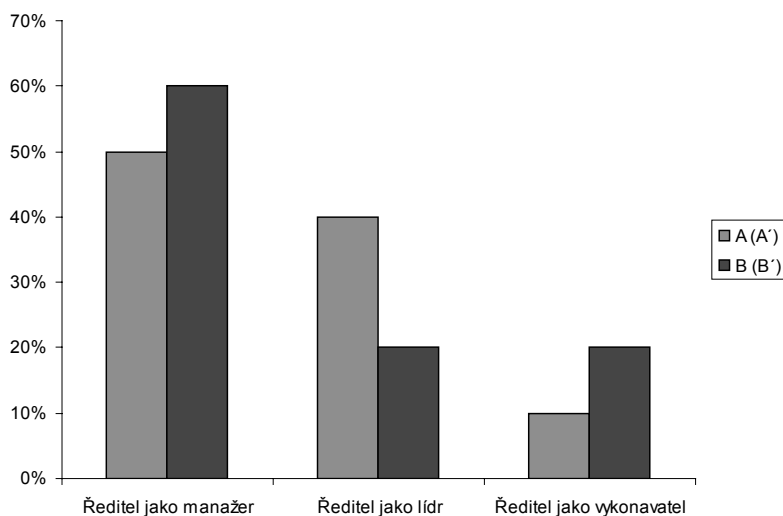
Řízení a vedení procesu slučování jako procesu změny

Proces slučování dvou škol je pro školy a ředitele novým jevem. Navíc se v něm prolínají obvykle dva protikladné přístupy (jako v případech uváděných v příspěvku) – zachránit školu, která se dostala do obtíží (často bolestivé personální změny) a zároveň řídit zvětšující se organizaci (integrace zaměstnanců, nová organizační struktura). Vhodnou možností pro řízení a vedení procesu slučování je pohlížet na něj jako na změnu, kterou bezesporu určitě je, a navíc je teorie řízení změny v odborné literatuře dostatečně propracovaná.

Termín řízení změny najdeme ve většině odborné manažerské literatury. Jak ale uvádí Kotter (2008) „čistě manažerský přístup nevyhnutelně vede k nezdaru, ať jsou lidé zapojení v procesu změny sebeschopnější“ (Kotter, 2008, s. 8). Proto také autorka příspěvku v nadpisu záměrně uvádí jak řízení, tak vedení. Následující tabulka a graf ukazuje přístup obou ředitelů sledovaných škol:

Tab. 4: Přístup ředitelů škol v době slučování

Škola	Ředitel jako manažer	Ředitel jako lídr	Ředitel jako vykonavatel
A (A')	50 %	40 %	10 %
B (B')	60 %	20 %	20 %



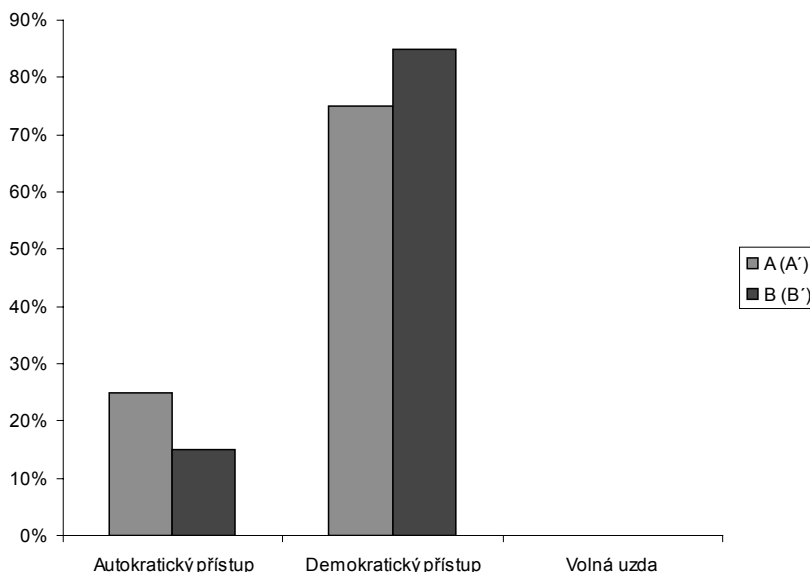
Graf 1: Přístup ředitelů škol v době slučování

V rámci řízení se ředitelé škol soustředili na základní manažerské funkce, především plánování, organizování (část této agendy bylo možné přesunout na zástupce ředitele a hospodářky škol) a kontrolu. Těmito funkcemi se vytvářel určitý řád a dosahovaly se dílčí cíle. Vedení zahrnovalo vizi a motivaci lidí, tedy oblast, která by si jistě zasloužila větší prostor. Pod tlakem každodenních povinností ji však ředitelé nemohli věnovat dostatek času. Ředitel jako vykonavatel pak plnil příkazy zřizovatele – v případě školy A to byl pokyn ke sloučení, v případě školy B pak i návrh, jak bude budoucí škola vypadat.

Oba ředitelé shodně uvádí i větší zastoupení autokratického stylu vedení školy, zvláště vzhledem ke slučovaným školám:

Tab. 5: Styl vedení ředitelů škol v době slučování

Škola	Autokratický přístup	Demokratický přístup	Volná uzda
A (A')	25 %	75 %	0 %
B (B')	15 %	85 %	0 %



Graf 2: Styl vedení ředitelů škol v době slučování

Pokud k procesu slučování přistupujeme jako k procesu změny, je nutné si uvědomit, co změna vlastně představuje. Jedná se o „*pozitivní, ale i negativní, kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi*“ (Veber, 2006, str. 316). Změna se týká každé školy – vlivem nového školského zákona (zákon 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů) bylo nutné vytvořit školní vzdělávací program, v některých školách se měnilo vedení a některé prošly procesem slučování. V každé škole tedy došlo, ať už ve větší či menší míře, k určitému posunu, rozhodující je, aby se jednalo o posun kvalitativní s minimem negativních prvků a aby tento posun přispíval ke kvalitě školy.

Postup při řízení a vedení procesu slučování

Řízení a vedení procesu slučování jako procesu změny obsahuje tři základní kroky, které se dále ještě rozdělují na kroky dílčí. Podle Kottera (2008) se jedná o:

1. rozmrazení:
 - 1.1. vyvolání vědomí naléhavosti,
 - 1.2. sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny,
 - 1.3. vytvoření vize a strategie,
 - 1.4. komunikace transformační vize;
2. plánování a realizaci změn:
 - 1.1. delegování v širokém měřítku,
 - 1.2. vytváření krátkodobých vítězství,
 - 1.3. využití výsledků a podpora dalších změn;
3. zamrazení – zakotvení nových přístupů do firemní kultury.

Rozmrazení jako první krok řízení a vedení procesu slučování

Jak vypadají jednotlivé kroky konkrétně? První krok – rozmrazení – znamená přípravu všech zúčastněných na proces slučování. Výchozím dílčím krokem je vyvolání vědomí naléhavosti a toto vyvolání může být vyvoláno vnější i vnitřní silou. V případě slučování se jedná rozhodně o sílu vnější, tedy zřizovatele. V případě školy A se jednalo i o potřebu vnitřní, neboť škola řešila nedostatek prostor a musela by otevírat pouze dvě první třídy, i když zájem rodičů odpovídal čtyřem prvním třídám.

V případech obou škol oslovil nejprve zřizovatel ředitele nástupnických organizací, v případě školy A otázka zněla: „Jak se na sloučení díváte?“, (ředitel byl ve funkci 5 let a měl více zkušeností, např. s generální opravou prostor školy po povodních 2002), v případě školy B: „Zvládnete to?“ (ředitel ve funkci rok bez předchozích zkušeností). Prvotní pohledy obou ředitelů shrnuje následující tabulka:

Tab. 6: Pohledy ředitelů škol na proces slučování

Škola A	Škola B
Do jaké míry jste ve slučování viděl hrozbu nebo příležitost?	
„Po pěti letech ve funkci jsem neměl před očima nic motivujícího a zvažoval změnu – takže určitě příležitost zkusit si něco nového a naplnit i druhou budovu školy.“	„Spíše nebezpečí, hlavně že mi něco unikne, pak snad i příležitost ověřit, nakolik jsem schopen jet naplno.“
Cítil jste se obětí nebo jste se rozhodl využít změněných podmínek (k čemu)?	
Rozhodně ne obětí, konečně byla možnost rozšířit prostory školy – herny pro družinu, odborné pracovny, možnost pro psaní grantů.“	„Obětí ne, spíš jsem cítil odpovědnost a zároveň důvěru zřizovatele, že přes tak krátkou dobu mého působení ve funkci mi sloučenou školu a nově vzniklou mateřskou školu svěřil. Vzal jsem to jako možnost některé věci udělat po svém, myslím, že tolerance zřizovatele byla díky jeho uvědomění si ztížené situace větší.“

Dalším dílčím krokem v rámci přípravy terénu je vytvoření koalice schopné prosadit a realizovat změny. Prospěšné je, aby v koalici byli nejen lidé s různými úhly pohledu, ale i lidé, kteří díky své funkci mají moc, kontakty a v ideálním případě i dobrou reputaci.

Tab. 7: Koalice realizující proces slučování

Škola	A (A')	B (B')
Složení	- ředitelé obou škol - místostarosta - vedoucí odboru školství - ředitel Servisního střediska (správa majetku městské části)	- ředitelé obou škol - místostarosta - vedoucí odboru školství
Pracovní setkání	- každé tři týdny, cca 8×	- 2× od doby schválení do začátku roku

Jak vyplývá z tabulky, složení obou pracovních skupin zajišťovalo jak vnější, tak i vnitřní pohled, který přinášeli ředitelé škol. U škol B (B') byla setkání méně častá, možným důvodem bylo zřejmě to, že zřizovatel proces slučování naplánoval do větších detailů a neřešil žádné stavební úpravy v budovách škol (na rozdíl od škol A (A') - vybudování šaten, počítačové učebny a zasíťování celé budovy).

Vytvoření vize a následné strategie bylo v případě školy A cele v rukou ředitele školy. Vize by se dala shrnout do následující věty: zachování stávajícího vzdělávacího programu a zkvalitnění výuky na základě lepšího vybavení. Strategii k jejímu uskutečnění pak bylo rozdělení 1. a 2. stupně škol A i A' do dvou budov, uvolnění prostor pro školní družinu (budova A) a zasíťování školy, nová počítačová pracovna a vybavení učeben dataprojektory (budova A'). Škola B měla strategii naplánovanou od zřizovatele (viz první kapitola), takže ředitel školy se jí podrobně nezabýval.

Pro ujištění se o správnosti této vize a následně strategie ve školách A (A') byl rozhodující dopad na:

- a) žáky a rodiče (zachování stávajícího ŠVP, stejní učitelé, blízkost obou budov, lepší vybavení),
- b) učitele (lepší vybavení pro výuku, kabinety, stávající sbor a pro 2. stupeň i zástupce),
- c) zřizovatele (vyřešení prostor pro školu A a nenaplněnosti školy A').

Jednalo se tedy vlastně o kontabilitu školy, která znamená podle Pola (2007) odpovědnost školy za poskytované služby. Tato odpovědnost se vztahuje nejen

k výše uvedeným, ale navíc i k České školní inspekci, která sleduje kvalitu práce školy vzhledem ke státním normám, popř. k dalším vnějším subjektům.

Posledním dílčím krokem rozmrazení je komunikace transformační vize. Jednalo se o komunikaci směrem k rodičům, žákům a učitelům. V případě školy A (A') se zřizovatel do komunikace nezapojoval (nespatřoval důvod proč, když slučování teprve bude probírat zastupitelstvo – nicméně veřejnost byla již informována). Ředitel školy A svolal schůzku rodičů ze školy A (cca 150 rodičů z celkového počtu 550 žáků). Měl připravenou prezentaci s podrobným popisem celého procesu, umístěním tříd, školním vzdělávacím programem i úvazky učitelů. Největší obavy panovaly ze snížení kvality školy (škola A je tradičně zaměřená na rozšířenou výuku jazyků, škola B kromě nezaměřeného programu je veřejností vnímána jako škola s problémovými žáky). Výhodou pro ředitele školy byla pětiletá spolupráce s Rodičovskou radou (organizace rodičů) a detailní příprava celého procesu. Obdobnou schůzku svolal i pro rodiče školy A', přišlo pouze 6 rodičů z celkového počtu 180 žáků. S žáky byla situace rozebírána v žákovském parlamentu, na třídnických hodinách a při schůzkách se zástupcem ředitele. Mezi žáky 2. stupně panovala nechuť opustit budovu školy, objevovaly se i problémy s mladšími sourozenci (aby mohli starší žáci vodit mladší, začíná 2. stupeň o 15 minut později). Učitelé měli největší obavy z rozdělení sboru (tato obava se následně potvrdila, pedagogické rady a občasně společné akce se zatím ukazují jako nedostatečné pro stmelování kolektivu) a ze stěhování. Kladem bylo to, že s 2. stupněm školy A odcházeli i stávající zástupce, takže zůstával stejný systém práce.

V případě školy B byla komunikace na úrovni oznámení, neboť do budovy přešel pouze 2. stupeň školy B' i se stávajícími učiteli. Mezi učiteli panovaly jen mírné obavy v souvislosti s částečnou změnou pedagogického sboru. Se žáky komunikovali učitelé, neobjevily se žádné připomínky. Problémovější situace vznikla právě na 2. stupni školy B', schůzky se kromě obou ředitelů účastnil i zřizovatel, který vysvětlil slučování jako výchozí bod pro zřízení mateřské školy v budově B'. Vzhledem k tomu, že řada rodičů měla dítě předškolního věku, brala nakonec slučování pozitivně. Na obou školách probíhala komunikace směrem k rodičům i pomocí webových stránek, které byly pravidelně aktualizovány.

Ředitelé A i B se shodli, že bylo nutné pozorně sledovat atmosféru mezi žáky i učiteli a okamžitě vyvracet případné nepravdivé zprávy.

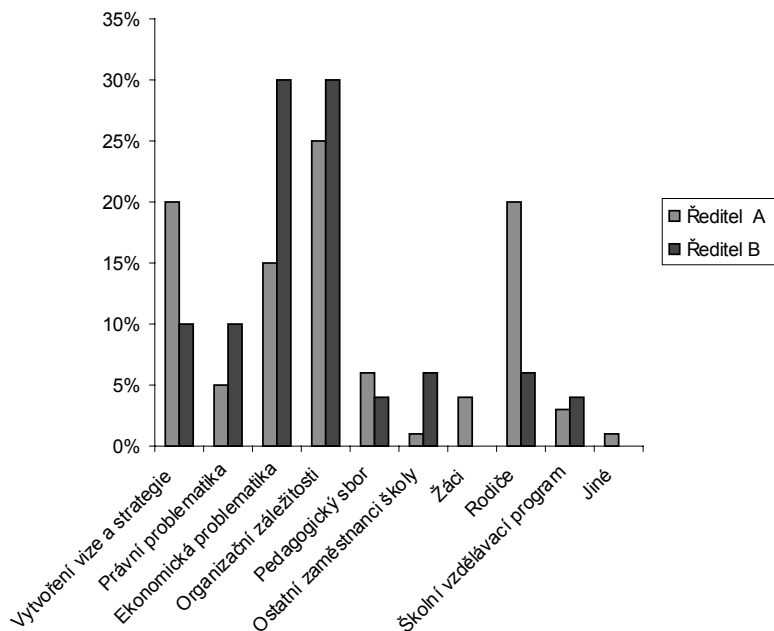
Celým prvním krokem řízení procesu slučování postupují čtyři základní podmínky, přijímané ředitelem školy jako lídrem celého procesu a následně i ostatními účastníky:

1. vědět (co proces slučování přináší, uvědomovat si hrozby i příležitosti),
2. chtít (provést proces slučování),
3. umět (mít podle Vebra, 2006, kompetenci k prosazení změny),
4. věřit (celý proces přispěje ke zvýšení kvality školy).

Následující tabulka a graf uvádí nejčastější problémy, s kterými se ředitelé škol v průběhu fáze rozmrazování setkávali. Největší rozdíly se objevují v oblasti ekonomické (ředitel školy A více spolupracoval v této oblasti se zřizovatelem, a proto byla jeho situace jednodušší), v oblasti vize a strategie (ředitel B měl strategii danou z větší části od zřizovatele, zatímco ředitel A ji celou vytvářel sám) a v oblasti jednání s rodiči (obavy rodičů školy A ze snížení kvality školy a neúčast zřizovatele na setkání ředitele a rodičů).

Tab. 8: Nejčastější problémové oblasti ve fázi rozmrazení

	Ředitel A	Ředitel B
Vytvoření vize a strategie	20 %	10 %
Právní problematika	5 %	10 %
Ekonomická problematika	15 %	30 %
Organizační záležitosti	25 %	30 %
Pedagogický sbor	6 %	4 %
Ostatní zaměstnanci školy	1 %	6 %
Žáci	4 %	0 %
Rodiče	20 %	6 %
Školní vzdělávací program	3 %	4 %
Jiné	1 %	0 %



Graf 3: Nejčastější problémové oblasti ve fázi rozmrazení

První krok byl završen jednáním zastupitelstev, která v případě škol A (A') i B (B') sloučení schválila.

Plánování a realizace jako druhý krok řízení a vedení procesu slučování

Po schválení zastupitelstvem a na základě vize a strategie stanoví ředitel školy ve spolupráci s koalicí i vybranými učiteli dílčí cíle a plány pro jejich uskutečnění. Tento druhý krok byl rozsáhlejší u škol A (A'), proto se autorka příspěvku soustředí právě na tuto školu.

Prvním dílčím krokem je delegování v širokém měřítku. Delegování se od prostého přidělování úkolů (co, jak, kdy) liší vynecháním „jak“. Delegování je tak samo o sobě motivujícím prvkem a motivace je v procesu slučování nesmírně důležitá. Vzhledem k dobře fungujícím metodickým sdružením a předmětovým skupinám v čele s jejich vedoucími – středním managementem školy – bylo delegování odpovědnosti a pravomocí soustředěno právě na ně.

Vytvořením nové organizační struktury (druhý zástupce ředitele, dva výchovní poradci, vedoucí úloha středního managementu) byly pravomoce i odpovědnost zakotveny i v organizačním řádu školy a v nové směrnici týkající se středního managementu školy. Střední management (nyní již společně školy A i A') tak rozhodoval o doladění školního vzdělávacího programu v oblasti volitelných předmětů, učebnic, kabinetních sbírek, umístění tříd a kabinetů a o plánu stěhování.

Po každém zvládnutí těchto dílčích cílů bylo nutné zdůraznit vytváření krátkodobého vítězství – splnění dílčího cíle. Jednalo se spíše o neformální pochvalu od ředitele školy, ale jak potvrdili oba ředitelé, vzhledem k nedobré finanční situaci ve školství byla tato pochvala jedním z mála motivačních prostředků, které má ředitel školy k dispozici.

Delegování a vytváření krátkodobých vítězství bylo z velké míry završeno na začátku nového školního roku, kdy sloučené školy začaly fungovat jako jedna příspěvková organizace umístěná ve dvou budovách. Do nového školního roku ještě přechází poslední dílčí krok, a tím je využití výsledků a podpora dalších změn. Od začátku nového školního roku bylo potřeba pozorně sledovat, jak slučování napomohlo zlepšení podmínek vzdělávání (např. v budově A' zasíťování celé budovy umožnilo instalaci dataprojektorů, byl zřízen školní klub a učitelská knihovna, v budově A čtyři herny školní družiny kombinované s učebnami pro výuku anglického jazyka), a hlavně velmi důrazně na toto zlepšení poukazovat. V částečně uvolněné budově B' byla zřízená mateřská škola, která umožnila umístění mnoha dětí a matkám tak nástup do zaměstnání. Ředitel školy A zvažuje zavedení elektronických třídnic a využití některých prázdných učeben v budově A' – je připraven realizovat další změny za podpory pedagogického sboru.

Zamrazení jako třetí krok řízení a vedení procesu slučování

Posledním krokem celého procesu řízení a vedení slučování jako změny je zamrazení neboli stabilizace či upevnění. Kotter (2008) tento krok nazývá zakotvení nových přístupů do firemní kultury. V případech obou škol se škola s více žáky stala nástupnickou organizací a zůstala jí nebo si přinesla svoji kulturu. Právě také díky většímu počtu pedagogů našly nehmotatelné prvky kultury školy, tj. hodnoty, normy a vztahy (podle Eger, 2002), rychle své místo. Ze symbolů chování došlo ke kombinaci obou škol při loučení s žáky 9. tříd. Stejný autor uvádí sedm způsobů změny kultury školy, nejvíce se ředitelé, kteří chtěli zachovat stávající kultury škol, obávali změny image školy. To se ukázalo jako oprávněné, neboť se oproti minulému roku zvýšil počet žáků hlásících se na osmiletá a šestileté gymnázia. Rodiče žáků 7. tříd uváděli jako důvod

právě sloučení škol a obavu ze snížení kvality školy. Pro ředitele tato skutečnost znamená pro příští rok více se zaměřit na komunikaci s rodiči a zdůrazňovat přednosti sloučení.

Problém zpětné vazby pro ředitele školy

Cílem celého procesu slučování bylo vytvoření efektivní organizace – školy. Jak uvádí Vašátková (2006), pojmy efektivnost a kvalita se v pedagogické praxi používají téměř jako synonyma, přičemž se zároveň zdůrazňuje „*spojitost kvality s potřebností průběžné, systematické zpětné vazby*“ (Vašátková, 2006, s. 23). A právě zpětná vazba, zvláště vnější, ředitelům v průběhu slučování i po jeho skončení chybí.

Hlavním poskytovatelem vnější zpětné vazby v průběhu slučování je pro ředitele zřizovatel. V průběhu procesu zřizovatel sleduje některé činnosti a necíleně poskytuje řediteli informace o tom, zda tyto činnosti řídí správně či nikoliv. Po ukončení procesu však od celkové zpětné vazby většinou opouští a ředitel sloučené školy tak nemá zprávu, zda jeho řízení bylo správné. Přitom „*lidé potřebují vědět, zda svou práci vykonávají uspokojivě*“ (Thomson, 2007, s. 107), a navíc by zpětná vazba měla přijít co nejdříve po završení celého procesu. Tuto skutečnost potvrzují oba ředitelé – ředitel A uvádí 20 % zpětné vazby ke své činnosti v průběhu slučování (po slučování pouze zmínka o hladkém průběhu sloučení na poradě ředitelů), ředitel B 50 % (po sloučení ještě méně). U zřizovatelů mohlo jít o princip „řízení výjimkou“ (Cipro, 2009), který znamená, že pokud nadřízený nemá k práci svých podřízených připomínky a je s jejich prací spokojen, tak se nevyjadřuje. Tento způsob řízení je však nutné předem s podřízeným projednat (což se ani v jednom případě nestalo) a dále vyvstává otázka motivace takového řízení.

Pokud se týká finanční motivace, ředitelům obou škol byl zvýšen příplatek za vedení, ředitel A obdržel i finanční odměnu. Jako jinou motivaci uvádí ředitel A výše uvedenou zmínku o hladkém průběhu sloučení a ředitel B návštěvu starosty 1. září – vítání žáků 1. tříd.

Dalším subjektem, který může poskytnout vnější zpětnou vazbu, je Česká školní inspekce. Její kontrolní činnost probíhá na školách přibližně 1× za tři roky a její kritéria se nevztahují k procesu slučování, ale k celkové práci školy, tedy k cíli a ne k průběhu procesu. Na škole A proběhla inspekce čtyři měsíce po sloučení a tato kontrola se procesem slučování vůbec nezabývala a neposkytla tak řediteli žádnou zpětnou vazbu.

Daleko účinnější než vnější hodnocení je hodnocení vnitřní, protože je prováděné samotnými aktéry školy. Nebezpečím je však určitá subjektivita, které lze předejít vhodně zvolenými a konstruovanými výzkumnými nástroji. Nebezpečí subjektivity číhá hlavně u sebehodnocení ředitele, které je ovšem velice zřídka využíváno právě z důvodu chybějících výzkumných nástrojů. Přitom, jak uvádí Bacík, Kalous, Svoboda (1995): „*Reflexe a průběžné hodnocení vlastní činnosti a zvláště pak závažnějších rozhodnutí se považuje za důležitý předpoklad úspěchu řídicího pracovníka*“ (Bacík, Kalous, Svoboda, 1995, s. 138). Prášilová, Vašátková (2008) však konstatují, že ačkoliv jsou výsledky vlastního hodnocení školy ve školách projednávány, „*jen v menší části škol plní vlastní hodnocení funkci účinné zpětné vazby, která by byla dále promítána do konkrétních opatření*“ (Prášilová, Vašátková, 2008, s. 29).

Pro vlastní hodnocení školy je možné vypracovat si vlastní kritéria i hodnotící nástroje. Zde se otvírají možnosti skutečně kvalitního hodnocení ředitele školy – otázkou ovšem zůstává, do jaké hloubky hodnocení se budou jednotliví ředitelé pouštět a jak se k hodnocení postaví hodnotitelé – žáci, učitelé rodiče. Ředitel školy může získat zpětnou vazbu rovněž pomocí pozorného naslouchání, většinou se však jedná o negativní zpětnou vazbu. Obecně známým faktem ve školství je to, že negativní zpětná vazba je poskytnuta vždy a často ani nevychází z doložitelných údajů. Pokud by byla negativní zpětná vazba poskytnuta na základě faktických údajů, mělo by se s ní pracovat ve smyslu nápravy a poučení se z chyb. Komunikace při negativní zpětné vazbě by měla vyústit v závěr vítěz – vítěz, kdy si obě zúčastněné strany vyjasní stanoviska a odnáší si vzájemné ujištění o uvědomění si nedostatku a znalosti způsobu jeho odstranění. Často však dochází k případu poražený – vítěz, kdy nedojde k nápravě situace a je narušena autorita poskytovatele zpětné vazby, nebo k případu poražený – poražený, kdy dochází k narušení vztahů.

Důležitost zpětné vazby podporují i modely řízení kvality. Např. v nejčastěji uváděném – modelu komplexního řízení jakosti – TQM (Total Quality Management), který se ve škole opírá o 5 pilířů (podle Murgatroyd a Morgan, 1994, v Eger, 2006), je uváděna i efektivní zpětná vazba. Se zpětnou vazbou pracuje i model řízení kvality EFQM, který zdůrazňuje její získávání prostřednictvím pravidelného a systematického sledování.

Stejně tak Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky připomíná snahu o vytvoření nástrojů na různých úrovních řízení, které však netvoří jednotný celek. Právě tyto nástroje by měly hrát rozhodující roli v ověřování kvality školy.

Aby poskytovaná zpětná vazba byla co nejúčinnější, je vhodné do ní zapojit co nejvíce hodnotitelů. Toto splňuje 360stupňová zpětná vazba, poskytující vícenásobné hodnocení od různých hodnotitelů – jak vnitřních (žáků, učitelů, popř. rodičů), tak i vnějších (zřizovatele, ČŠI, popř. ostatních).

Důležitost zpětné vazby je nepopíratelná. Pokud se řediteli zpětné vazby nedostane a je přesvědčen o správnosti svého počínání, bude své zkušenosti s řízením a vedením celého procesu využívat dál ve své funkci, popř. své zkušenosti předávat svým kolegům, kteří se ocitli ve stejné situaci. Špatné činnosti se tak budou šířit dál a mohou ohrožovat nejen řízení a vedení jedné, ale i více škol. Zpětná vazba je důležitá i z důvodu neuropsychické zátěže, které je ředitel školy v průběhu slučování vystaven. Slučování je situací, kterou ve své funkci dosud neřešil, klade před něj řadu problémových situací a překážek. Reakci na takovou zátěž pak může být až burn-out (syndrom vyhoření).

Závěr

Cílem příspěvku bylo poukázat na nový jev v řízení a vedení škol – jejich slučování. V úvodu byl uveden konkrétní postup slučování na dvou pražských školách a bylo poukázáno na způsob řízení a vedení škol oběma řediteli. V další části bylo popsáno řízení a vedení procesu slučování jako změny, jednotlivé kroky byly konkretizovány na problematiku slučování i konkrétní školy. V závěru byla zmíněna problematika zpětné vazby pro ředitele školy a její důsledky v případě její absence.

Obě školy – nástupnické organizace za sebou mají rok činnosti a celý proces slučování ještě není dostatečně vyhodnocen. Na obou školách probíhá vlastní hodnocení a teprve jeho výsledky (a zvláště jejich porovnání s výsledky předchozího vlastního hodnocení) ukáží, zda byl celý proces úspěšný a zda je nová organizace efektivní. Tyto výsledky budou důležité zvláště pro ředitele školy, neboť mu poskytnou potřebnou zpětnou vazbu.

Literatura

- BACÍK, F., KALOUS J., SVOBODA, J., et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, 1995. 256 s.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s.
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. 159 s.
- DEÁK, P., EGER, L., MUŽÍK, J., RYMEŠ, M. *Kvalita a image manažerských škol*. Praha: ASPI. 141 s.

- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky*. [online]. [cit. 2009-7-20]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoboty-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>
- DRDLA, M., RAIS K. *Řízení změn ve firmě*. Praha: Computer Press, 2001. 145 s.
- EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus. 2006. 224 s.
- EGER, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002. 111 s.
- EVERARD, K. B., MORRIS, G. *Effective School Management*. Third edition. London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1996. 286 s.
- KOTTER, J. P. Vedení procesu změny. *Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2008. 190 s.
- KRAUS, J. a kol. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2007. 879 s.
- Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a školských služeb. [online]. Publikováno 26.9.2008. [cit. 2009-7-20]. Dostupné z <http://www.csicr.cz/upload/Kritéria%20hodnocení%202008-2009.pdf>
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. 147 s.
- POL, M. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 194 s.
- PRÁŠILOVÁ, M., VAŠTATKOVÁ, J. Determinanty vývoje české základní školy jako učící se organizace. In *Škola jako učící se organizace*. Monotematické číslo Orbis Scholae, ročník 2, číslo 3/2008. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2008. 123 s.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník, 4. aktualizované vydání*. Praha: Portál, s.r.o., 2003. 322 s.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a. s., 2006. 299 s.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s.
- THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing people*. Praha: ASPI, 2007. 249 s.
- VAŠTATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 188 s.
- VEBER, J. *Management. Základy, globalizace, prosperita*. Praha: Management Press, 2006. 700 s.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001. 238 s.
- Vyhláška č.15/2005 Sb.* [online]. Publikováno 10.1.2005 [cit. 2009-7-20]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb004-05.pdf>