

∞

**a UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
*Podatelna*

2 8 -03- 2808

Čís. M i . PH. ^

**PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ  
PROCESNÍ MAPA ZÁKLADNÍCH ŠKOL**

**Závěrečná bakalářská práce**

Autor:	Mgr. Alena Sochůrková
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Zdeňka Fadrná
Datum odevzdání práce:	27. 3. 2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Mgr. Alena Sochůrková

V Korycanech dne: 18. 3. 2008

## Poděkování

Dovolte mi, abych touto cestou poděkovala rodině a svým zaměstnancům za podporu při studiu školského managementu a všem pedagogickým pracovníkům na PFUK v Centru školského managementu, s nimiž jsem měla tu čest se za dobu studia setkat. Ráda bych také poděkovala paní Mgr. Zdeňce Fadrné, vedoucí závěrečné bakalářské práce, za pomoc a cenné rady, které mi poskytla, při vytváření této závěrečné bakalářské práce.

Všem Vám děkuji

**Resumé:**

Závěrečná práce se zabývá moderním procesním náhledem na chod organizace.

Vychází z norem jakosti a zkušeností z mapování procesů v ziskových organizacích.

Upozorňuje na školní procesy, jejichž zdárný průběh úzce souvisí s cílem zvýšit kvalitu řízení, zkvalitnit chod organizace a zlepšit spokojenost zákazníka.

Nedílnou součástí je vyhodnocení šetření, které mapuje stav odborné kvalifikace pracovníků ve školách poskytujících základní vzdělání a zjišťuje přístupy i využívání procesního řízení především v oblasti personálního řízení.

**The summary:**

The thesis deals with the modern point of view on the organization running. It results from the quality norms and mapping the processes in profitable organizations. It draws attention on the school processes and their successful running which is closely connected with the aim to improve the management quality as well as the quality of organization running and customer's satisfaction.

The integral part of the work is the evaluation of the investigation which is mapping the employees professional qualification conditions at schools that provide elementary education and ensure the accesibility and using of the management processing, mainly in the staff management field.

**Klíčová slova:**

Proces, procesní mapa základní školy, procesní řízení, personální řízení, procesní mapa personálního řízení, normy pro vzdělávání, kvalifikace, plnění kvalifikačních předpokladů, další vzdělávání, kvalita.

**Keywords:**

Process, elementary school processing map, management processing, staff management, staff management processing map, educational norms, qualification, fulfilling qualification assumptions, further education, quality.

## OBSAH:

1. ÚVOD	5
2. TEORIE	7
2.1. Definice pojmu proces a procesní řízení	7
2.2. Procesní přístup jako součást norem pro vzdělávání	8
2.3. Procesy a jejich indexy důležitosti	9
2.4. Očekávaný přínos procesního přístupu	11
2.5. Procesní mapa v ziskové organizaci	12
2.6. Školní procesy	13
2.6.1. Procesy vnímané v základních školách	13
2.6.2. Stručná charakteristika procesů v základních školách	14
2.6.3. Členění úrovní školních procesů	16
2.7. Proces personálního řízení a subprocesy	17
3. EMPIRICKÁ ČÁST	20
3.1. Cíl šetření a jeho orientace	20
3.1.1. Pilotáž apředvýzkum	20
3.1.2. Zaměření a termín šetření	21
3.1.3. Stanovení základních otázek (formulace problémů) pedagogického výzkumu	21
3.1.3.1. Stanovení hypotéz pedagogického výzkumu	22
3.1.3.2. Otázky, jejichž odpovědi vedou k ověření hypotéz výzkumu:	23
3.1.3.3. Šetření v rámci dotazníků	23
3.1.3.4. Odpovědi na otázky, jejichž odpovědi vedou k ověření hypotéz výzkumu:	33
3.1.3.5. Ověření hypotéz pedagogického výzkumu	35
3.2. Procesní mapa v základní škole	37
3.2.1. Faktory ovlivňující školní procesy	38
3.2.2. Pojmenování školních procesů, přehled jejich činností a důležitost	38
3.2.3. Procesní mapa základní školy	38
3.3. Procesní mapa pro personální řízení	40
3.4. Návrh popisu pracovních pozic	41
4. ZÁVĚRY	44
5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
6. PŘÍLOHA A - tabulky	47
7. PŘÍLOHA B - datové tabulky a vzor dotazníku	50

# 1. ÚVOD

Expandující světová ekonomika s prvky mezinárodní integrace nejvýznamněji přispívá k současnému vývoji dravého konkurenčního prostředí. Neustálým rozšiřováním hranic a vstupy nových členů do Evropské unie jsou progresivně ovlivňovány trhy se zbožím, službami a lidskými zdroji. Tyto náročné tržní podmínky dávají impuls, aby podniky i neziskové organizace ještě více usilovaly o svoji prosperitu a úspěšný rozvoj. Význam podílu českých společností na mezinárodní ekonomické integraci neustále roste a je jejich bezpodmínečnou nutností posilování konkurenceschopnosti a vlastního přežití. Bez kvalitního managementu to není možné.

Vše kolem nás se neustále vyvíjí a mění. Některé poznatky, vědomosti a vynálezy jsou zastaralé ještě dříve, než je jejich zrod dokončen, a proto lze s jistotou tvrdit, že v některých oborech je dynamika změn rychlejší, v jiných pomalejší. Školství patří k těm dynamicky pomalejším a vezmeme-li v potaz i rychlost aplikace těchto změn, pak patří také poměrně ke kostnatějším oborům. Zrychlený chod dějin některé školy poznamenává více, některé méně. V zásadě však nebudeme daleko od pravdy, pokud řekneme, že každá škola má v některé ze svých klíčových funkčních oblastí mezery. Není divu, vždyť spektrum prací, které zvládá ředitel školy, nezabírá manažer téměř žádného podniku. Školský management tak často odolává myšlence o nutnosti proměny, ale dříve nebo později všechny školy svou proměnou projdou.

Výchozím bodem vedoucím k dosažení stability a kvality škol jsou vzdělání, tvůrčí, obětaví a schopní zaměstnanci, kteří jsou odhodláni a plně připraveni pracovat týmově na společném vytýčeném cíli. Procesy, které ve školách probíhají, jsou mnohdy bezděčné, mají své nedostatky a rezervy. Ty je nutno neustále odhalovat a správnými kroky řešit. Pokud bychom si představili školu jako uzavřený systém složený z jednotlivých procesů, jež mají pevně stanovené cíle, definovány mechanismy k jejich dosažení prostřednictvím dílčích činností, je nutné vše koncipovat ruku v ruce s jejími možnostmi. Podaří-li se nám docílit efektivnějšího sladění činností za pomoci našich silných stránek směrem k využití budoucích příležitostí tak, abychom minimalizovali pro nás možná nebezpečí a při tom úspěšně pracovali na odstraňování stránek slabých, pak se vydáváme tou správnou cestou, která má naši společnost, průmysl, ekonomiku a celý stát posunout, prostřednictvím plně funkčního vzdělávacího systému a jeho kvalitní výchovy mladých lidí, zase o něco blíže špičce Evropy. Tím nejdůležitějším a nejklíčovějším nástrojem na této složité cestě je bezesporu kvalita lidských zdrojů ve školství a jejich personální řízení.

Pro účely zkvalitnění marketingu se v poslední době stále častěji využívá mapování procesů jednotlivých podniků. Sestavení firemní procesní mapy pomůže při sledování vnitropodnikových i mimopodnikových vazeb. Sleduje otázku vazby náplně práce u jednotlivých zaměstnanců společnosti a určuje odpovědnost za podnikové procesy.

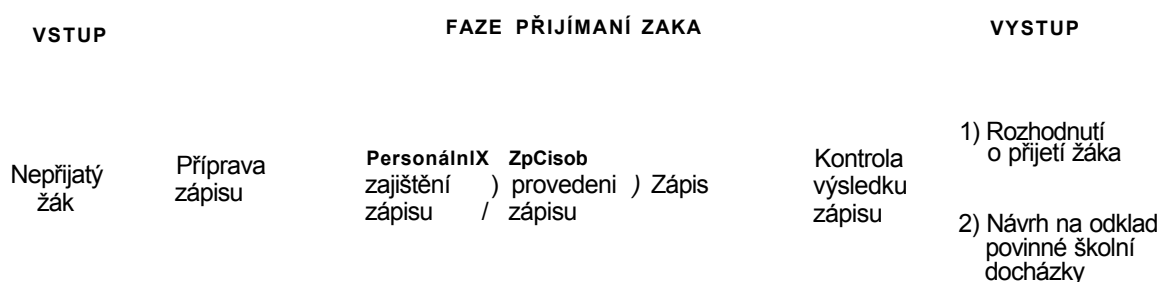
Chceme-li ve škole získat prostor pro zvyšování kvality vzdělávacího procesu, pak jednou z cest je šetření časem, zefektivnění práce, hledání skrytých vazeb a důvěry k zaměstnancům a jejich vedení k zodpovědnosti.

Úkolem této bakalářské práce je vytvoření procesní mapy se zaměřením na oblast personálního řízení v základní škole i specifikovat nároky na kvalifikaci zaměstnanců škol s ohledem na naplňování zákona č. 563/ 2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

## 2. TEORIE

### 2.1. Definice pojmu proces a procesní řízení

Proces je ve výkladovém slovníku Lidské zdroje - Palán (12, s. 171) definován jako průběh jevů, které po sobě následují, vzájemně souvisí a jsou mezi sebou v příčinném vztahu. Jevy se proměňují v závislosti na situaci, v níž probíhají. Karlóf (5, s. 210) definuje a následně vysvětluje pojem proces takto: „Proces se skládá z řady zušlechťovacích činností, které jsou prováděné v rámci ohraničené oblasti. Jednotlivé vstupy a výstupy jsou specifikovány pro celý proces stejně jako každý dílčí proces ( fáze celého procesu).“ Jednoduchý popis procesu může vypadat například takto:



Obr. 1 : Znárodnění procesu, aplikace ve školství, schéma dle Karlóf, B. (5, s. 210)

#### ГГГГГГ W I ) F ( 5 ) S I S I I ) M M ) ? W

- **manažerské, které slouží pro orientaci a rozvíjení společnosti**
- **hlavní procesy, jinak řečeno pracovní, které jsou spojené s cíli společnosti a misí společnosti, která obvykle vyjadřuje potřeby zákazníků**
- **podpůrné procesy, které usnadňují efektivní fungování hlavních procesů**

Z výše uvedeného lze vyvodit, že ve školství jsou manažerské procesy realizovány vedoucími pracovníky, kteří podporují a usměrňují rozvoj školy ve všech oblastech, hlavním procesem je vzdělávání žáků a podpůrnými procesy se jeví např. administrativní procesy, informační nebo ty, které se vztahují k personálu.

S pojmem proces úzce souvisí nedlouho používaný výraz procesní řízení. Palán (12, s. 171) uvádí: "Koncepty procesního řízení kladou důraz na řízení procesů. Všechny tyto koncepty mají společné dvě komponenty:

- Důraz na informační technologie
- Důraz na lidský faktor"

Například tam uváděná koncepce sdílené odpovědnosti je založena na principu, kdy nadřízený s podřízeným definují své individuální a společné cíle a následně vyjádří svůj podíl



na jejich naplnění. V koncepci komponent organizace závisí úspěch na dynamice organizačních komponent a jejich vzájemných vztazích, přičemž pojítkem je zdravá podniková kultura. Tvrdé a měkké faktory ovlivňují prosperitu, jedná se o celý komplex procesů. K těm tvrdým, měřitelným, se řadí organizační struktura, psané zásady řízení, vztahy pravomocí a odpovědnosti, plánování, informační systém, účetnictví a rozpočtování. Měkké faktory zahrnují vazbu na podnikovou kulturu a sociální vztahy uvnitř organizace (styl vedení a chování managementu, systém neformální komunikace a neformálního delegování pravomocí a odpovědnosti, schopnost pracovat v týmu atp.).

Revizí norem ISO 9000 vyšla najevo koncepce norem jakosti, která definuje procesní řízení jako způsob manažerského řízení s důrazem na zlepšování jakosti, životního prostředí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## **2.2. Procesní přístup jako součást norem pro vzdělávání**

Cílem mezinárodní pracovní dohody IWA 2:2007 je zajistit efektivnost managementu kvality ve vzdělávání a zlepšování vzdělávání i služeb pro studenta (tím je v mezinárodním pojetí považován i žák). IWA 2:2007 je součástí Systémů managementu kvality a jedná se o Směrnici pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání. Původní-1.vydání IWA 2 : 2003 - bylo technicky revidováno v tříletém intervalu tak, jak je v Mezinárodní organizaci pro normalizaci běžné. V roce 2007 vstoupila v platnost nová směrnice IWA 2:2007, která nahradila a zrušila původní první vydání.

Tato nová směrnice definuje zvyšování výkonnosti, které je založené na osmi principech a dalších čtyřech doplňkových principech. Osm hlavních principů, které IWA 2:2007 (7, s. 12-13) uvádí:

- Procesní přístup, kde procesy by měly být sladěny s cíli vzdělávací organizace, porozumění vzájemným vztahům umožní detailní vyvažování systému
- Porozumění klíčovým odborným způsobilostem, které lze zlepšovat inovacemi ve vzdělávání
- Celková optimalizace, systémový přístup k dosažení cílů
- Předvídativé vedení a řízení, stanovování vize
- Věcný přístup, hlavně k provádění rozhodnutí, založený na znalosti a zkušenosti
- Spolupráce s partnerskými organizacemi, vztah oboustranné prospěšnosti a podpory
- Zapojení veřejnosti jako cesta k dosažení cílů přes spoluzodpovědnost lidí ve vzdělávací organizaci
- Stálé zlepšování vzdělávacího procesu, udržení a zlepšení vzdělanostní úrovně jednotlivce

A čtyři doplňkové principy trvalého úspěchu jsou:

- Kreativita přístupu k hodnocení studenta, povzbuzování, cesta k úspěšnosti a spokojenosti
- Zaměření se na společenské hodnoty, věnování pozornosti životnímu prostředí
- Schopnost rychle reagovat v dramaticky se měnícím prostředí vzdělávání
- Možnost samostatně rozhodovat, nebýt závislý na stereotypu

Základní návod pak uvádí, že procesy související se zaměřením organizace by měly být obsaženy ve vzdělávací strategii, vzdělávacím programu, realizaci vzdělávacího programu a v hodnocení vzdělávací organizace. Příloha B pak uvádí příklady celkem padesát sedmi vzdělávacích procesů, jejich měření a hodnocení, záznamy a nástroje k zlepšování kvality.

Plněním norem, jak uvádí Palán (12, s. 134), firmy dokumentují, že pracují s dobrými technickými, technologickými i personálními zdroji, přičemž kvalita lidských zdrojů je rozhodující a vyžaduje se minimalizovat rozdíly mezi kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými, tj. kvalifikovaností práce.

### 2.3. Procesy a jejich indexy důležitosti

Ve směrnici IWA 2:2007 (7, s. 55-59) jsou uváděny základní procesy spolu se subprocesy ve vzdělávací organizaci a také váha či index důležitosti těch kterých procesů. Samozřejmě si školy mohou tyto indexy podle svých priorit upravit, avšak zjištěné skutečnosti jsou orientačními pro zajištění spokojenosti zákazníka - žáka.

Pro orientaci v problematice uvádím procesy, jejich ukazatele a index důležitosti:

<i>Proces</i>	<i>Ukazatele procesu</i>	<i>Index důležitosti</i>
<b>Výuka</b>	učební osnovy a předměty, vyučovací metody, příprava a praxe, hodnocení žáků, zapojení žáků, postoj žáků k učení, interakce mezi učitelem a žákem, užívání domácích úkolů, užívání a výuka ICT, řešení rozdílných potřeb žáků	<b>20%</b>
<b>Poradenství a podpora žákům</b>	poradenské služby pro žáky, doučování, pastorální péče, osobní rozvoj žáků, rozvíjení sociálních dovedností žáků, opatření na zlepšení chování žáků, zacházení s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, boj proti absentérství	<b>3%</b>

<b>Fungování orgánů školy</b>	školská rada, pedagogická rada, třídní rada, poradní orgány, svazy žáků (parlament)	<b>3%</b>
<b>Obecná vzdělávací politika školy</b>	nabídka předmětů, vymezení cílů, koncepce domácí přípravy, vzdělávací program školy, školní řád, výroční zpráva	<b>2%</b>
<b>Vztahy mezi školou a místní komunitou</b>	s rodiči, dalšími školami, místními institucemi, zřizovateli, místní komunitou obecně, zpřístupnění dokladů o výsledcích žáků, zapojení do místních i mezinárodních programů	<b>6%</b>
<b>Řízení lidských zdrojů</b>	profesní rozvoj, podpora pro začínající učitele, kritéria pro zařazování žáků do tříd nebo učitelům, rozdělování úkolů, které nesouvisí s výukou, počet učitelů a jejich kvalifikace, politika odměňování zaměstnanců ( <b>1%</b> ), politika obsazování volných míst	<b>10%</b>
<b>Řízení vyučovací doby</b>	délka vyučovacích hodin, četnost prázdnin, dotace na předměty, nakládání s časem při výuce	<b>1%</b>
<b>Mimoškolní činnosti</b>	organizování těchto činností	<b>1%</b>
<b>Interní evaluace</b>	výuky, školy, učitelů, ředitele, opatření po evaluaci, zapojení zaměstnanců do interní evaluace	<b>2%</b>
<b>Vedení</b>	činnost ředitele a řídicích pracovníků, sledování a dosažení společných cílů, dodržování interních předpisů, zlepšení docílená od poslední inspekce, auditu, koordinace, zvládání konfliktů, společné hodnoty školy	<b>3%</b>
<b>Klima školy</b>	vztahy mezi žáky, učiteli, učiteli a žáky	<b>25%</b>
<b>Správa budov</b>	využívání prostor a infrastruktury, stav tříd a budov	<b>1%</b>

<b>Hospodaření s finančními a materiálními zdroji</b>	využívání provozních zdrojů, pomůcek, stav PC, hospodaření s mzdovými prostředky (20%), hospodaření spovozeními prostředky, hospodaření s rozpočtem, nakládání s doplňkovými a účelovými zdroji	
<b>Administrativní procesy</b>	kvalita přijímání žáků, evidence a docházky, záznamů o žácích, o jejich prospěchu, o zaměstnancích, složky a hodnocení zaměstnanců, vyřizování vnitřních a vnějších stížností, dodržování předpisů	<b>1%</b>

V tabulce není uveden index image školy. Autor uvádí, že ačkoli se v zahraničí jeho index pohybuje až k 34%, v ČR není v základních školách běžný.

#### 2.4. Očekávaný přínos procesního přístupu

Velké množství internetových zdrojů nejčastěji uvádí jako přínos procesního přístupu tyto výhody:

- zvýšení rychlosti řízení a zkrácení doby odezvy na požadavky zákazníka
- snížení potřeby řídicí a operativní práce
- zvýšení výkonnosti podniku
- možnost analyzování procesů a jejich zlepšování
- splnění základní části požadavků norem řízení jakosti
- stanovení jednoznačné pravomoci a odpovědnosti

V nejobecnějším hledisku lze mluvit o zvyšování kvality či jakosti. Jak uvádí Mizuno (9, s. 12-13) bylo řízení jakosti či kvality původně směřováno na omezení počtu vadných výrobků. Dnes se rozšířilo a zahrnuje mnoho jiných oblastí a příliš často se ukazuje, že neúspěch řízení jakosti je neúspěchem vedení. Autor doporučuje zaměřit se na zvyšování produkce jakostních výrobků, podporu vzdělávání a zodpovědnosti pracovníků, přizpůsobení pokroku a uznání podniku jako zodpovědného članku společnosti.

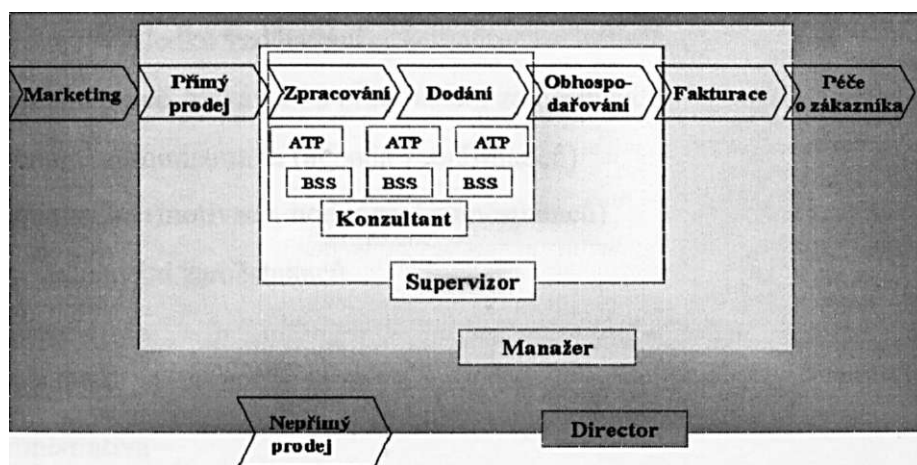
Jen velmi málo zdrojů se zabývá aplikacemi procesního řízení ve školství. Michek (8) se této problematiky úzce dotýká, vidí v ní nástroje pro zajištění kvality managementu a řízení jakosti školy využitelné hlavně při vlastním hodnocení školy. Jeho pokus o uvedení do dané problematiky je určený zejména odborným školám, je to souhrn poznatků, které již některé zahraniční i naše tři střední školy v této oblasti získaly.

## 2.5. Procesní mapa v ziskové organizaci

V podnikové praxi ziskové organizace existuje na samotném počátku přípravy přijímání zaměstnanců jakási mapa všech procesů, které v podniku probíhají, umožňují nákup, výrobu, prodej, zisk, investice i další procesy. Firemní procesy jsou podle ní plánovány, realizovány, hodnoceny a zlepšovány tak, aby vedly k naplňování firemní politiky a cílů.

Na schématu uvádím příklad zmapování podnikových procesů z pohledu organizační struktury jedné společnosti. Na jejím základě probíhá sestavení náplně práce a kompetenčních profilů jednotlivých pracovníků. V rámci organizační struktury je posléze dle vnitropodnikové pozice vyjádřena odpovědnost zaměstnanců a náročnost výkonu práce, dále nároky z hlediska strukturalizace mezd ve společnosti s návazností na odměňování.

Sestavení firemní procesní mapy pomůže při koncepci vnitropodnikových i mimopodnikových vazeb. Odpovídá nám na základní otázku vazby náplně práce u jednotlivých zaměstnanců společnosti (viz obr. 2) a určuje odpovědnost v hierarchii podnikových procesů (Zdroj: Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem).



Managing Partner

Obr. 2: Firemní procesní mapa (zdroj 16, s. 75)

Kvalita v oblasti personalistiky hraje stěžejní roli v boji konkurenčního prostředí. Vysoká kvalifikovanost pracovních sil proto hraje naprosto klíčovou roli z hlediska plnění podnikových cílů a realizace jejího business plánu. Jinými slovy je hlavním cílem těchto procesů zisk i naplnění osobních cílů zaměstnanců, které jsou totožné s cíli podnikovými. Prostředkem k jejich dosažení se využívá jednotných strategií podniku.

## **2.6. Školní procesy**

Pro všechny školy se jeví hlavním procesem vzdělávání a výchova. Aby mohl být proces co nejkvalitněji realizován, je potřeba ve školách věnovat patřičnou pozornost podpůrným procesům. Tyto procesy výrazně ovlivňují úroveň procesu hlavního. Podle mého soudu se nelze v této práci zabývat naprosto všemi procesy, které uvádí IWA 2:2007, proto uvádím intuitivní polohu ředitelů škol, stručný popis těchto procesů, jejich dělení a podrobněji pak zaměřenost na práci managementu v oblasti personálního řízení.

### **2.6.1. Procesy vnímané v základních školách**

V základním školství vnímá management dle rozhovorů více existenci těchto procesů jako souhrn činností směřujících k nějakému určitému cíli. Spojujeme je s plánovitým rozvojem, avšak mnohé procesy probíhají nahodile a nezpůsobují pro chod školy žádné problémy. Řada procesů je vnímána doplňkově a vůbec není nutné je, zejména v malých školách, mapovat.

Při dotazování ředitelů základních škol vychází najevo, že jako procesy uvádějí spontánně tyto vymezené činnosti:

- Získávání a přijetí žáků
- Příprava na vyučování
- Výuka a výchova
- Ověřování výsledků vzdělávání
- Personální práce, získávání a propouštění zaměstnanců
- Personální administrativa (agenda zaměstnanců)
- Personalistika (motivace, hodnocení zaměstnanců)
- Další vzdělávání zaměstnanců
- Evaluace
- Komunikace
- Administrativa
- Účetnictví
- Opravy a údržba
- Kontrola

## 2.6.2. Stručná charakteristika procesů v základních školách

Získávání žáků je částečně vymezeno spádovými oblastmi dané základní školy. Porevoluční tendence v nabírání co největšího počtu žáků se zmírnila mimo jiné také z důvodu, že obec provozující základní školu není povinna platit jiné obci neinvestiční náklady na žáka. Jsou základní školy, které poskytují nadstandardní podmínky pro žáky z hlediska vybavení i z hlediska metod a forem výuky nebo pro nabídku výuky jazyků či kroužků. Protože v konečné fázi tím, kdo školu vybírá, není žák, ale rodič, setkáváme se stále více se skutečností, že při výběru hraje svou roli i uspořádání www- stránek, pověst a celková prezentace školy na veřejnosti. Existují školy, které se nepotýkají s úbytkem žáků, protože se vyskytují v oblasti výstavby a porodnost je tam výrazně vyšší. Tyto školy jakoby nepotřebovaly žáky získávat. Je to však pohled neperspektivní, protože příznivá situace nebude nekonečná a je třeba vyhledávat i rizika budoucnosti. V získávání žáků se orientujeme především na rodiče, protože jsou to oni, kdo dítě do školy přivedou. Také nesmíme dítě odradit nevlídným chováním či negativním hodnocením. Hlavním prostředkem pro získávání žáků se jeví komunikace, ať přímá či zprostředkovaná přes stávající žáky a rodiče nebo média. Management škol využívá k předávání informací místní časopis, vývěsky, web. Osvědčené jsou akce pořádané pro veřejnost. Snad nejspolehlivější obraz o škole si může veřejnost utvářet na základě výsledků, kterých škola dosahuje a také poznáváním profilu jejich absolventů. Naproti tomu platí, že snad v žádném oboru či podniku nelze dobrou pověst **tak rychle ztratit, což evokuje potřebu v této oblasti pracovat snejvětším citem** a profesionální. Žáky se snaží ve vlastním zájmu získávat všechny kolektiv školy. I neopatrná zprávička uniklá na veřejnost může snahu kolegů rychle zhatit. Proto by měla mít každá škola **svou vnitřní normu, podle které se zaměstnanci chovají, aby nepoškodily image školy, která** přilákává nové zájemce o vzdělávání.

Příprava na vzdělávání je velmi důležitým procesem, který zahrnuje, jak uvádí Světlík (17, s. 180), podmínky vzdělávacího procesu a vstupy vzdělávacího programu. Podmínkami se rozumí v jakém prostředí a za jakých podmínek se vzdělávání uskutečňuje. Důležitými faktory je sociálně - ekonomické postavení rodin žáků, situace ve společnosti. Škola je ovlivňuje zprostředkovaně, komunikací s okolím, zejména s rodiči dětí. Vstupy pak Světlík (17, s. 181) dělí do tří hlavních oblastí:

1. Formální kurikulum, které zahrnuje učební plán, cíle, kompetence, obsah a organizaci jakou je proces uskutečňován
2. Materiální zabezpečení výuky - učebnice, technika a její využívání
3. Lidské zdroje- učitelé, jejich profesionalita, vzdělávání atd.

Výuka a výchova, jinak nazývaný vyučovací proces, se uskutečňuje řadou organizačních forem. Světlík (17, s. 184) uvádí vyučovací hodiny, práci, praxi, exkurzi, samostatnou práci či

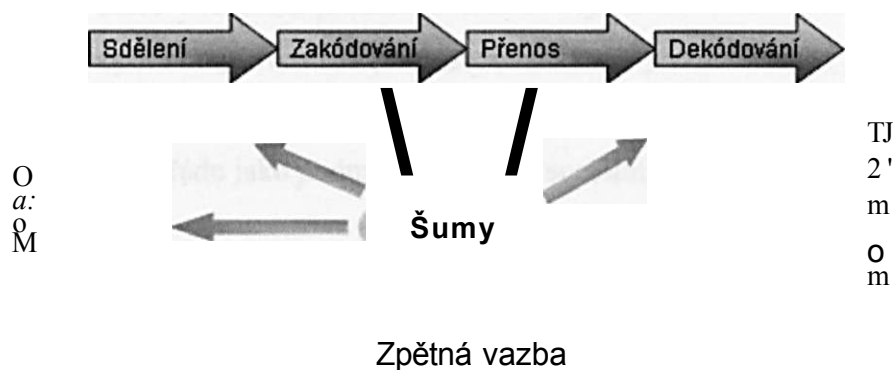
individuální výuku učitele s žákem. Závisí na stanovených cílech výuky, zvláštěnostech žáků a na kvalitě vyučujícího. Při hodnocení výuky a výchovy zpravidla hodnotíme více proces než samotné výsledky.

Ověřování výsledků vzdělávání se dá ztotožnit s výstupy vzdělávacího programu. Jak uvádí Světlík (17, s. 185), při hodnocení výstupu je největším problémem stanovení pokud možno objektivních kritérií, které umožní objektivně vyhodnotit úroveň vědomostí a dovedností žáka. K tomuto účelu se provádějí závěrečné zkoušky, což není na základní škole obvyklé, daleko častěji se v poslední době využívají testy nabízené různými společnostmi, např. Scio či Cermat.

Personální práce, personální administrativa, personalistika a další vzdělávání zaměstnanců je předmětem hlubšího studia a je obsahem samostatné kapitoly.

Evaluace je ve vzdělávání, jak uvádí Palán (12, s. 59, 74) hodnotící proces, na jehož základě lze posuzovat efektivitu studia. Dále ho rozčleňuje na identifikaci cílů, návrh metod hodnocení, stanovení postupu zjišťování, vlastní proces získávání informací, analýza a interpretace výsledků a přijetí nápravných opatření. V této oblasti se jeví školy málo zkušené, své poznatky sbírají a nacházejí první pozitiva, na samém počátku byl proces evaluace viděn převážně jako nová zátěžová administrativa.

Komunikace je oboustranná výměna informací mezi zdrojem a příjemcem sdělení. Světlík (17, s. 212) znázorňuje proces komunikace takto:



Obr. 3: Proces komunikace

Komunikace úzce souvisí s informačním systémem školy, který rozlišujeme na vnitřní a vnější. Zahrnuje uvnitř školy běžné potřeby informovat se mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnanci a žáky i mezi žáky navzájem. Získávání, uchování a archivace informací je dána jednak zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, kde § 28 přesně vymezuje, jakou dokumentaci musí školy shromáždit a vést, dále se řídí potřebností, hledisky pohotovosti atd. Informace z vnějšího prostředí, jak



uvádí Světlík (17, s. 95) zmezo a makroprostředí školy přinášejí informace o jevech a trendech. Vedle ústní či písemné komunikace, obsahu sdělovacích prostředků (tisk, literatura, věstníky, publikace) se nejčastěji používá telefon a v poslední době stále více internet. Informace vzniklé při komunikaci je nutno třídít, uchovávat a hlavně vyhodnocovat pro potřebu změn ve škole.

Administrativa je nutná pro chod každé organizace. V poslední době zaznamenáváme vedle běžných administrativních úkonů složitější jednání ve správním řízení a zvýšený počet výkazů a hlášení, která zatěžují vedení školy a odvádějí pozornost od důležitých procesů k nepodstatným. Zejména v malých školách, kde není možné práci delegovat, přináší nové požadavky na administrativu značnou zátěž.

Účetnictví je ve většině škol zajišťováno ekonomy nebo formou placené služby. Pokud je práce ekonomů bezproblémová a kontroly nenacházejí žádné chyby, pak tento proces ředitele nijak výrazně nezatěžuje.

Opravy a údržba představují nekonečné procesy na školách se zastaralým interiérem. Množí se ničení majetku žáky. Vedení školy zaměstnávají časté havárie, organizování výuky při rekonstrukcích i vyhledávání vhodných firem k provedení prací., následně jejich kontrola i přebírání práce a přibereme-li k tomu nedostatek financí, pak se tato problematika přechodně stává hlavní náplní práce managementu, pokud není obstarávána kvalitními pracovníky.

Kontrola patří mezi základní manažerské funkce. Podle Vodáčka a Vodáčkové (20) je jejím posláním včasné a hospodárné zjištění nedostatků, jejich rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Bezesporu hraje svou roli při posuzování kvality vzdělávacího procesu. Palán (12, s. 104) uvádí kontrolu jako nástroj k dodržování určených nebo daných skupinových pravidel, udržování řádu jako podmínky stability sociálního útvaru i jako nástroje socializace.

### **2.6.3. Členění úrovní školních procesů**

Z hlediska prostoru by bylo možné sledovat procesy:

- Na úrovni žáka
- Na úrovni třídy
- Na úrovni zaměstnanců školy
- Na úrovni školy
- Na úrovni vnějšího prostředí

Procesy na úrovni žáka vycházejícího by bylo možné označit jako jeho výsledky. Zahrnují vědomosti, individuální a sociální rozvoj a uplatnění žáka po ukončení školy.

Na úrovni třídy lze v procesu sledovat kvalitu výuky, podporu při učebních potížích

i časový prostor pro učení i další aktivity.

Zaměstnanci školy vnímají jednotlivé procesy jako součást své pracovní náplně, každodenní činnosti, které je potřeba provést, aby došlo k naplnění vytýčených cílů.

Procesy na úrovni školy by zahrnovaly školu jako místo k učení, jako společenské místo a jako pracoviště.

Na úrovni vnějšího prostředí vnímáme procesy mezi subjekty škola - rodina, škola - obec a škola - svět práce.

Při tvorbě popisů pracovních míst se však toto členění nedá uplatnit, proto není hlouběji popisováno.

## **2.7. Proces personálního řízení a subprocesy**

Personální řízení podle Palána (12, s. 151) je specifická činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí.

Zahrnuje personální práci (získávání a propouštění zaměstnanců), personální administrativu (agenda zaměstnanců) a personalistiku (motivace, hodnocení zaměstnanců). V současné době se stále více objevuje pojem řízení lidských zdrojů, který obsahuje komplexní růst a rozvoj spolupracovníků na základě všestranného podněcování.

Přijímání zaměstnanců je proces, který se jeví jako relativně bezproblémový a někomu i krátkodobý. Není tomu tak. Při přijímání nového zaměstnance je důležité najít toho správného člověka pro správné místo, snažit se vybrat zaměstnance kvalifikovaného a flexibilního.

Dale (1) hned v první kapitole uvádí, proč je třeba věnovat přijímacím pohovorům zvýšenou péči. Často jsou přijímáni nejkvalifikovanější pracovníci s obsáhlou praxí a přes to není naplněno očekávání. Jedním z důvodů je subjektivita hodnotitele, který hledá jedince pro práci, s jejíž náplní není plně seznámen, aby vzápětí zjistil, že pracovník nemá kombinaci dovedností potřebnou pro výkon dané práce. Také je prokázáno, že nejčastěji se při přijímání zaměstnanců používá rozhovor, který má pravděpodobnost předpovědi úspěchu uchazeče jen 10:100. Jiné metody mohou mít až šestinásobné vyšší procento úspěšnosti, přesto nám rozhovor nejvíce vyhovuje. Nejvíce se v současnosti používá klasické trio: pohovor-dotazník-reference, jak uvádí Světlík (17, s. 235)

Před přijetím se doporučuje Dale (1, s. 16) vypracovat portrét nejvhodnějšího uchazeče. Uvolněné místo nám dává prostor k tomu, abychom si uvědomili, které aktivity z náplně práce ubrat a které naopak přidat. Následuje audit dovedností, který začíná u cílů, které musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, rozumné a termínované. Nemělo by být příliš mnoho cílů. Na jejich základě definujeme dovednosti a schopnosti týmu, do kterého zaměstnanec přijde, a na základě takové analýzy hledáme oblasti, které je třeba řešit. Hledáme vhodný typ

osobnosti do našeho týmu, který nám ho má oživit, nebo potřebujeme výkonného samotáře? Víme, jaké znalosti, dovednosti, vlohy a minulé úspěchy jsou potřebné na danou pozici? Než začneme vybírat, ujasněme si popis dané práce: účel místa, klíčové povinnosti, hlavní vztahy a hlavní cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout. Nelze přijmout kohokoliv stejně tak jako nám může přinést problém přijetí člověka příliš kvalifikovaného nebo naopak jedince pod hranicí možností, proto je potřeba oslovit přiměřený počet lidí, přičemž širší záběr je nutný, pokud plánujeme změnu.

To ještě nezaručuje, že nový pracovník splní naše očekávání a bude pro organizaci pracovat ze všech svých sil. Na samotném počátku jeho práce je důležité vymezení mantinelů: pracovní doba a přestávky na oddech, náplň práce, kompetence, bezpečnost práce, nastínění kýžených cílů i zorientování zaměstnance na pracovišti. Bývá dobrým zvykem představit mu osobu uvádějící, která zná chod školy a v případě potřeby novému zaměstnanci pomůže. Je důležité si uvědomit, že nemalou roli při utváření prvotních dojmů a vztahů hraje při přijímání zaměstnanecká pověst té které instituce.

K budování silné image doporučuje Světlík (17, s. 147) vedoucím pracovníkům:

- Zabezpečit trvalý, pozitivní a vysoce profesionální přístup pracovníků školy (kvalita práce, vystupování, přirozená pracovní disciplína)
- Vytvářet, ovlivňovat a řídit zdravé klima školy
- Demonstrovat významné odlišnosti nabídky školy
- Vytvářet síť vztahů se všemi významnými partnery a veřejností a využívat zpětné vazby pro zlepšování kvality práce školy
- Promyšleně a profesionálně prezentovat školu, využívat všech dostupných médií ke komunikaci s veřejností

Není pochyb, že image je výsledkem úsilí všech zaměstnanců školy zabezpečit kvalitu práce a spokojenost zákazníků.

Personální práce je ve školství jednoznačně specifická. Nejdříve obvyklým termínem vzniku pracovních poměrů na konci srpna, dále úzkou nabídkou pedagogů na trhu práce a v neposlední řadě absencí některých aprobačních. Management školy využívá inzeráty, úřady práce, místní rozhlas a dále nabídku těch, kteří se o zaměstnání ucházejí.

Propouštění zaměstnanců v průběhu školního roku je méně problémové u provozních zaměstnanců, u pedagogů je typicky vázáno na konec školního roku. Jedná se o zátěž více nárazovou, než celoroční. Každopádně ze strany zaměstnavatele je nutné propouštění předem promyslet, nalézt náhradu, aby nedošlo k ohrožení chodu organizace.

Personální administrativní (agenda zaměstnanců) je nedílnou součástí řízení školy, zpravidla je vedena ředitelem, který určuje její kvalitu a komplexnost. Začíná pracovní

smlouvou s vyplněním dotazníku, ověřením kvalifikace a vzdělání, výpisem z rejstříku trestů, vstupní prohlídkou, zavedením zápočtového listu, přihlášením zaměstnance k pojišťovně, zařazení do platové třídy a platového stupně, vyhotovení platového výměru atd.

Nejslabším a donedávna ve školství zanedbávaným procesem je moderní koncepce řízení lidských zdrojů. Ve výrobní sféře se nazývá personalistika a zahrnuje motivaci, hodnocení zaměstnanců a také směr jejich dalšího růstu spolu s využitím jejich potenciálu.

Ve výrobní sféře je běžné provádění pohovorů s nejdéle roční periodicitou. Při nich si zaměstnanci uvědomují své silné stránky i slabá místa a navrhují svůj růst, který je regulovaný potřebami organizace. Snad s procesem potřebnosti autoevaluace školy se začalo blýskat na lepší časy a výše uvedené metody pronikají do školství. Více prostoru je věnováno hodnocení pracovníků a jejich vedení i péči o jejich rozvoj.

Další vzdělávání zaměstnanců je nezbytným předpokladem posunu školy vpřed, např. Obst (11, s. 91) v této souvislosti mluví o rozvoji lidských zdrojů a velkou pozornost věnuje personální adaptaci, při které se uvádějí začínající zaměstnanci do praxe.

Vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi, kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb. jsou MŠMT stanoveny tři druhy dalšího vzdělávání:

- a) studium pro splnění kvalifikačních předpokladů, které umožňuje vykonávat přímou pedagogickou činnost, organizují ho výhradně vysoké školy
- b) studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů jako jsou ve škole specializované činnosti (výchovný poradce, koordinátor ICT atd.)
- c) studium k prohlubování odborné kvalifikace, zahrnující formy průběžného vzdělávání jako jsou kurzy a semináře.

Plán dalšího vzdělávání ve škole se obvykle zpracovává v obecné rovině, neboť nabídky vzdělávání jsou proměnlivé a velkou roli hraje zájem i finanční možnosti školy. Tato oblast v posledních letech školu více zatěžuje, protože množství seminářů je posunuto z odpoledních hodin na ranní, což vyžaduje ve školách neoblíbené suplování.

Obst (11, s. 91) uvádí, že jednou z nejobtížnějších činností vedoucího pracovníka je vedení lidí tak, aby rádi a ochotně pracovali pro naplňování cílů organizace. Nezbyvá než souhlasit. Jak tohoto cíle dosáhnout je velmi obsáhlé téma hodné samostatné pozornosti.

## 3. EMPIRICKÁ ČÁST

### 3.1. Cíl šetření a jeho orientace

Cílem průzkumu i výzkumu v této práci je získat informace o současné (2007/ 2008) úrovni kvalifikace pedagogů vzhledem k platné legislativě, potřebnosti počtu a specializace zaměstnanců škol, zjištění potřebnosti procesní mapy školy i některých ukazatelů stavu personální práce ředitelů škol poskytujících základní vzdělání.

Chrátka (4, s. 32) vysvětluje kvantitativně a kvalitativně orientovaný pedagogický výzkum. Při obou se dopouštíme chyb. V prvním případě více docházíme k zobecnění, ve druhém má svou váhu i jedinečné vnímání. Vzhledem k málo prozkoumané problematice se jeví kombinace obou jako výhodná.

Šetření probíhalo v několika liniích:

- prostřednictvím zjištění nabídek vysokých škol k doplnění si kvalifikace
- prostřednictvím interního hodnocení - anonymního vyjádření managementu těchto škol v dotazníku (dílčím cílem zde bylo získat především kvantitativní informace)
- prostřednictvím informací získaných na webu UIV a v Učitelských novinách
- rozhovorem s řediteli škol

#### 3.1.1. Pilotáž a předvýzkum

Chrátka (4, s. 26) uvádí tři úrovně pedagogického výzkumu:

- pilotáž
- předvýzkum
- vlastní výzkum

Aniž bych se touto problematikou před prosincem 2007 nějak významně zabývala, bezděčně jsem k výzkumu provedla pilotáž. Při manažerských praxích jsem získávala spíše náhodně předběžné informace k problematice kvalifikovanosti pedagogických pracovníků škol i potíží s přijímáním nových zaměstnanců. Na počátku prosince 2007 jsem provedla předvýzkum formou zadání dotazníku v malé skupině asi deseti respondentů pro ověření srozumitelnosti otázek. Jen jeden z vyplňujících uvedl, že nerozuměl např. termínu přepočtení zaměstnanci a dále pojmu procesní mapa školy. Ukázalo se, že není ředitelem školy, ale pouze zástupcem. Proto jsem provedla jen drobné úpravy a v podstatě se dotazník nijak výrazně nezměnil. Následně jsem ověřila, že informace v dotazníku získané se jeví vyhodnotitelné a přinášejí potřebné informace.

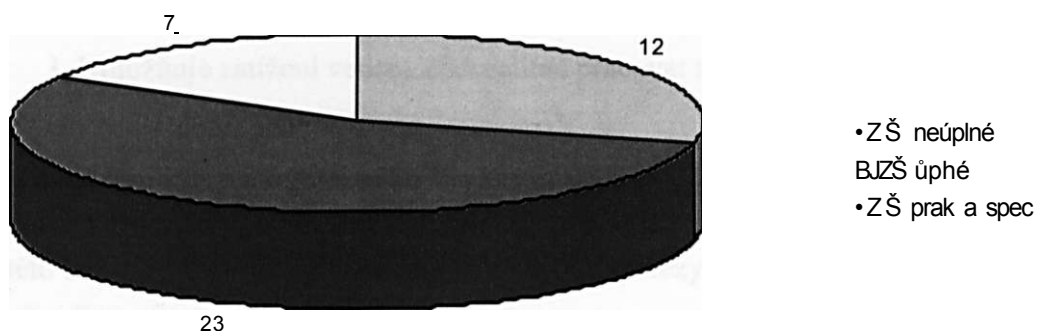
### 3.1.2. Zaměření a termín šetření

Šetření bylo realizováno celkem ve 42 školách poskytujících základní vzdělání a rozděleno pro účely výzkumu do třech kategorií s podobnými podmínkami vzdělávání takto:

- základní školy neúplné (celkem 12) - jen s prvním stupněm nebo školy nemající všechny ročníky
- úplné základní školy, to je s 1. až 9. ročníkem (celkem 23)
- školy praktické a speciální (celkem 7)

Zastoupení škol v průzkumu zachycuje následující graf.

**Počet a typ testovaných škol- celkem 42**



*Grafčíslo 1: Zastoupení testovaných škol*

Informace v dotazníku byly získány v časovém horizontu od poloviny prosince do konce ledna školního roku 2007/2008 přímo od ředitelů škol. Šetření probíhalo ve 42 školách, které poskytují základní vzdělání. Celkem bylo osloveno 86 ředitelů, vrátilo se 42 vyplněných dotazníků, z nichž čtyři byly vyplněny neúplně. Nebylo nutné tyto neúplné dotazníky vyřadit, protože chybějící údaje byly pokaždé jiné a výrazně nezasahují do vyhodnocení dotazníků ani neovlivní výsledek šetření. Jednou chyběl u úplných škol údaj o počtu provozních zaměstnanců, jednou tam chyběl údaj o počtu zástupců, u škol neúplných jednou chyběla odpověď na poslední položku, jednou chybělo upřesnění nekvalifikovaně vyučovaných předmětů u škol speciálních a praktických, jednou chyběly údaje o popisu pracovního místa. Všechny případy jsou zohledněny ve výsledcích šetření.

### 3.1.3. Stanovení základních otázek (formulace problémů) pedagogického výzkumu

Chráska (4, s. 18) definuje hypotézu jako pokusnou, předběžnou, prozatímní odpověď na položenou otázku (problém), přičemž musí vyjadřovat vztah mezi dvěma nebo více

proměnnými. Základní otázky, které si autorka této práce kladla, vyjadřují výše uvedený vztah, a proto umožňují vyslovit korektní hypotézu ve smyslu výše uvedené definice.

Cíl: Specifikovat nároky na kvalifikaci zaměstnanců škol (zákon č. 563/2004 Sb.), jejich další rozvoj z hlediska přínosu pro organizaci, navrhnout popis jednotlivých pracovních míst v kontextu s náplní práce a kompetenčními profily jako prostředky pro personální řízení ve školách poskytujících základní vzdělání.

**Metody výzkumu:** dotazníky, rozhovory, www- stránky, literatura

- Problém:**
1. Existují možnosti a je vůle po doplnění si kvalifikace pedagogů na školách poskytujících základní vzdělání?
  2. Je blížící se termín uvedený v zákoně č. 563/2004 Sb. reálný pro jeho naplnění?
  3. Umožňuje zatížení vedení ZŠ kvalitně pracovat na personální problematice?

### **3.1.3.1. Stanovení hypotéz pedagogického výzkumu**

V rámci této bakalářské práce byly formulovány také hypotézy ve smyslu definice uvedené výše - Chrástka (4). Jejich ověřování je pedagogickým výzkumem.

Hypotézy pedagogického výzkumu:

H1: Ve školách existuje více nekvalifikovaných pedagogů a je málo pestrá nabídka vysokých škol i vůle k doplnění si kvalifikace, proto nedojde zcela k naplnění zákona o pedagogických pracovnících.

H2: Skladba zaměstnanců škol není plně vyhovující, ve většině škol poskytujících základní vzdělání se nějaká profese postrádá.

H3: Protože ředitele ve školách poskytujících základní vzdělání nejvíce zatěžuje administrativní a kontrola, méně se zabývají personální prací.

H4: Převážná většina ředitelů škol s maximálním počtem sto padesát žáků nevyužívá metodiky procesního řízení.

H5: Nekompletnost popisu pracovních míst a neprovádění pravidelného analyzování zaměstnanců spolu prokazatelně souvisí. Méně obsáhlý popis pracovního místa uvedou ti, kdož hodnocení zaměstnanců neprovádějí.

H6: Vedení školy, která provádí pravidelnou komparaci aktuální a cílové úrovně zaměstnanců, pocítuje kladné nebo převážně kladné výsledky.

### 3.1.3.2. Otázky, jejichž odpovědi vedou k ověření hypotéz výzkumu:

01: Jaké je zastoupení nekvalifikovaných pedagogů ve školách?

02: Jaké nabídky pro doplnění vzdělání jsou pedagogům vysokými školami vytvářeny?

03: Jaké předměty se vyučují dlouhodobě bez odborné kvalifikace?

04: Kolik a jakých pedagogů bude v nejbližších letech potřeba?

05: V jakém intervalu odpovídá počet žáků počtu provozních zaměstnanců?

06: Lze seřadit procesy od těch, které nečiní potíže až po ty, které nejvíce zatěžují?

07: Závisí potřeba využívání metodiky procesního řízení a potřeba zpracování popisů pracovních míst na počtu žáků ve škole (velikosti školy)?

08: Používají ředitelé škol procesní mapu školy při vytváření pracovních pozic?

09: Které body obvykle obsahuje popis pracovního místa a které nikdy nemá?

010: Vytvářejí ředitelé škol kompetenční profily zaměstnanců?

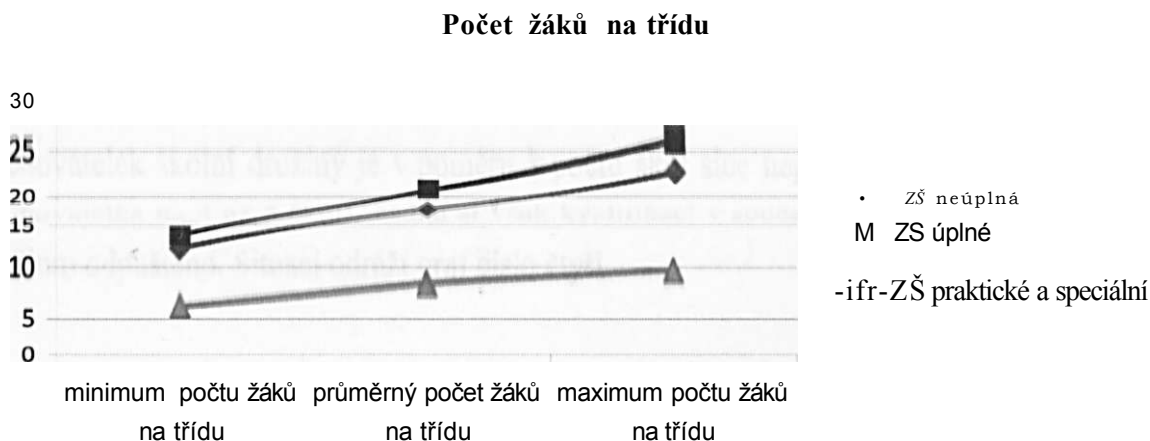
011: Provádí ředitelé škol komparaci aktuální a cílové úrovně zaměstnanců?

012: Jaké výsledky mají ředitelé škol z analyzování zaměstnanců?

### 3.1.3.3. Šetření v rámci dotazníků

Dotazník je určen ředitelům škol poskytujících základní vzdělání a je rozdělen na dvě části. První část - poskytuje statistické údaje o školách a má celkem šest položek spolu s několika podotázkami, druhá část - vlastní dotazník - obsahuje celkem deset položek, které zahrnují kvantitativně i kvalitativně orientovaný výzkum.

První dotazníková položka vymezení školy, počtu žáků a počtu tříd ukazuje na zařazení do tří kategorií výzkumu (školy neúplné, školy úplné a školy praktické či speciální) a zároveň vytváří obraz o počtu žáků v jednotlivých kategoriích, minima a maxima počtu žáků ve školách.



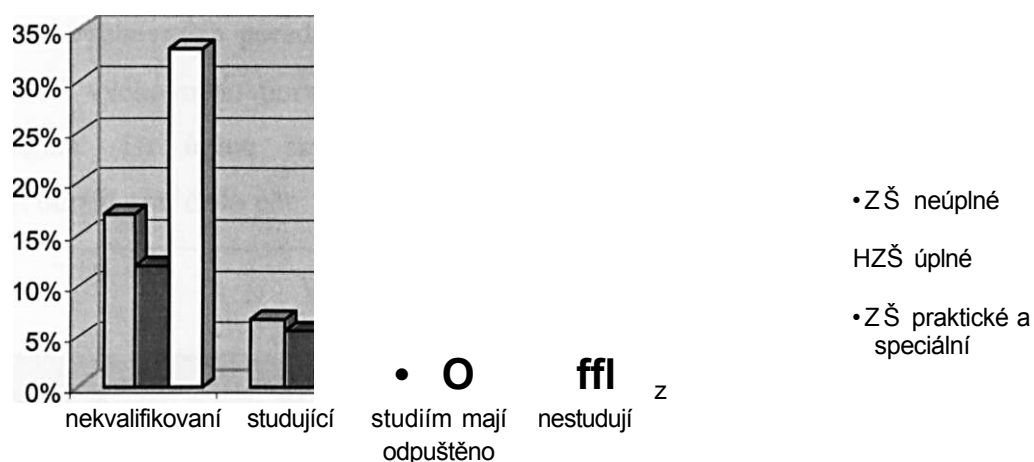
Graf číslo 2: Počet žáků na třídu ve školách, minimum, maximum a průměr hodnot



Z grafu číslo dvě plyne, že zatímco minima počtu žáků na třídu ve sledovaných školách jsou položena blízko sebe (rozdíl činí nanejvýš 7 žáků), maximální počty žáků se liší již více než dvojnásobně. Takový rozdíl s sebou přináší i nemalé rozdíly podmínek pro vzdělávání žáků, přičemž za porovnatelné považují školy úplné a neúplné, neboť ve školách speciálních a praktických se vzdělávají žáci vyžadující zvláštní péči.

Druhá a čtvrtá dotazníková položka se týká pedagogů a jejich kvalifikace. Analýzou výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve sledované skupině je nejvyšší procento nekvalifikovaných pedagogů v základních školách praktických a speciálních (33%), tam je také nejmenší vůle či možnosti po doplnění si kvalifikace. Nejméně učitelů bez příslušného vzdělání je ve školách úplných. Jen velmi nízké procento pedagogů (méně než 5%) studovat nemusí pro svůj věk. Podrobnější údaje uvádí graf číslo tři.

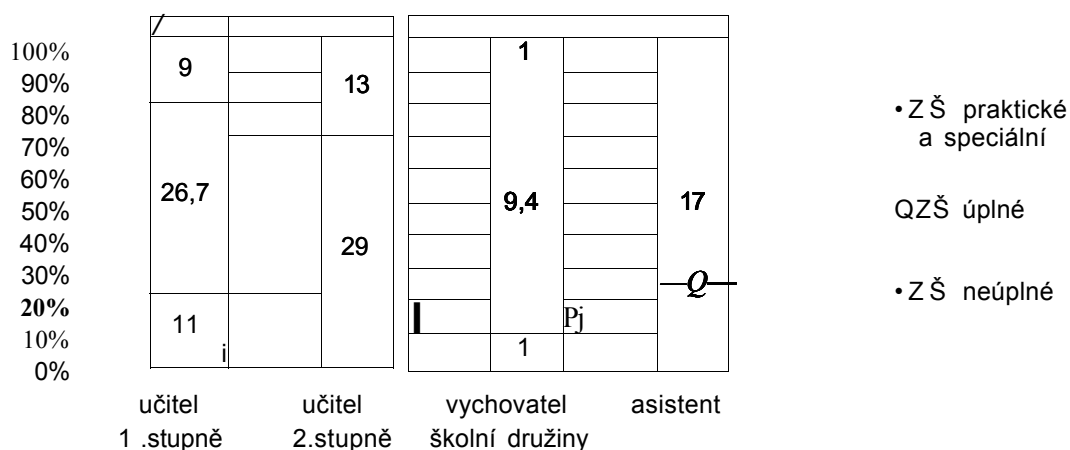
### Pedagogové bez kvalifikace



Graf číslo 3: Procentové zastoupení pedagogů bez kvalifikace ve školách

Z hlediska potřeby absolvování studia ve sledovaných školách je podle grafu číslo čtyři patrné, že ve sledovaných školách je největší potřeba kvalifikace učitelů 1. stupně - celkem 46,7 úvazku, následují učitelé 2. stupně - celkem 43 úvazků, ve speciálních a praktických školách chybí studium sedmnácti asistentům pedagoga. Ve sledovaných úplných školách je potřeba doplnění si kvalifikace vychovatelů školní družiny. Počet nekvalifikovaných vychovatelek školní družiny je v poměru k počtu škol sice nepatrný (jedna nekvalifikovaná vychovatelka na 4 až 5 škol), žádná si však kvalifikaci v současnosti nedoplňuje, ani jí není studium odpuštěno. Situaci odráží graf číslo čtyři.

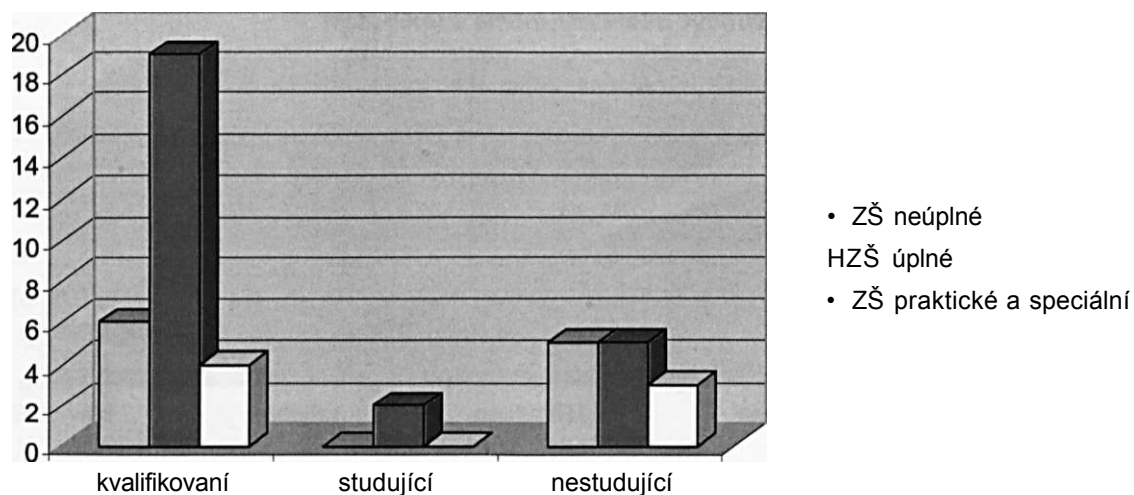
### Specializace nekvalifikovaných pedagogů



Graf číslo 4: Nekvalifikovaní pedagogové podle odbornosti ve sledovaných školách

Analýza stavu výchovných poradců přinesla zjištění, že existuje jen jedna a to neúplná škola, která nemá výchovného poradce. Protože se jedná o školu s pěti třídami, je jeho potřebnost zřejmá. Tři úplné školy mají po dvou výchovných poradcích. Jejich kvalifikovanost odráží graf číslo pět.

### Výchovní poradci

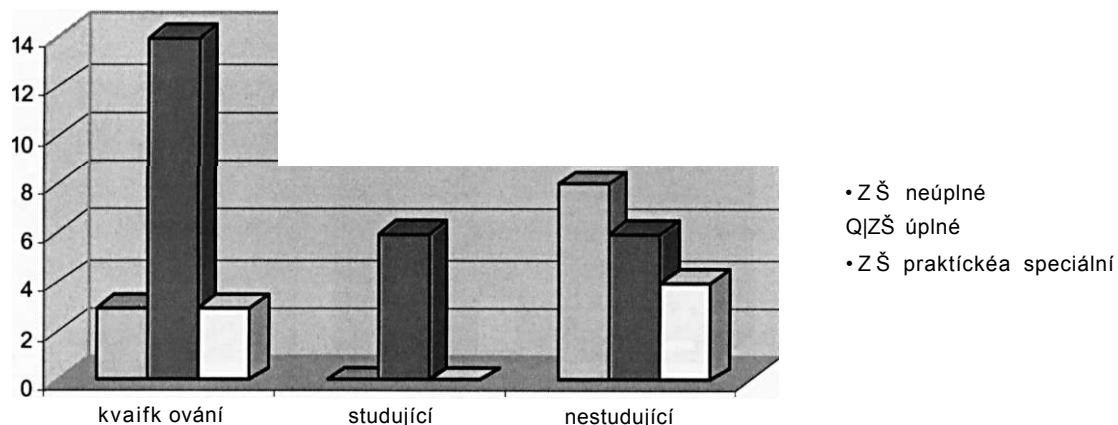


Graf číslo 5: Kvalifikovanost výchovných poradců ve sledovaných školách

Jak nám výše uvedený graf číslo 5 ukazuje, je zřejmá vůle po získání kvalifikace ve sledovaných úplných školách, ve školách neúplných a praktických či speciálních je okolo 40% výchovných poradců bez kvalifikace, v úplných školách nesplňuje kvalifikaci a nestuduje jen přibližná pětina výchovných poradců.

Existence metodiků protidrogové prevence je ve sledovaných školách 98%. Pouze jedna neúplná škola nemá tuto funkci ustavenou.

### Metodikové prevence

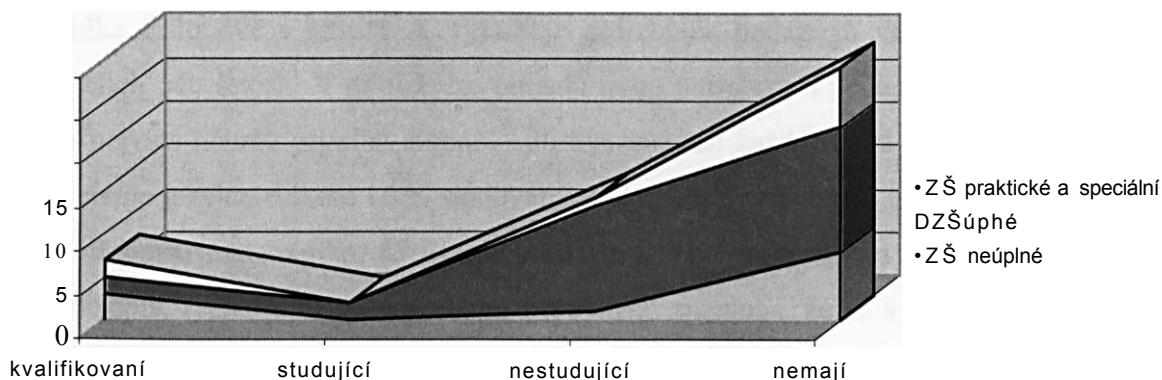


Graf číslo 6: Kvalifikovanost metodiků prevence ve sledovaných školách

Z grafu číslo šest je vidět, že se metodikové prevence v neúplných i praktických a speciálních školách nevzdělávají a celkové procento nekvalifikovaných metodiků prevence ve sledovaných školách činí 37%.

Metodiky environmentální výchovy ustavilo celkem 19 škol ze 42 sledovaných (tj. 45%). Dvě úplné školy mají dva tyto metodiky. Celkem sedm sledovaných pedagogů má splněnou kvalifikaci a další čtyři studují, což celkově představuje pouze čtvrtinu potřebných jedinců. Podrobněji viz graf číslo sedm.

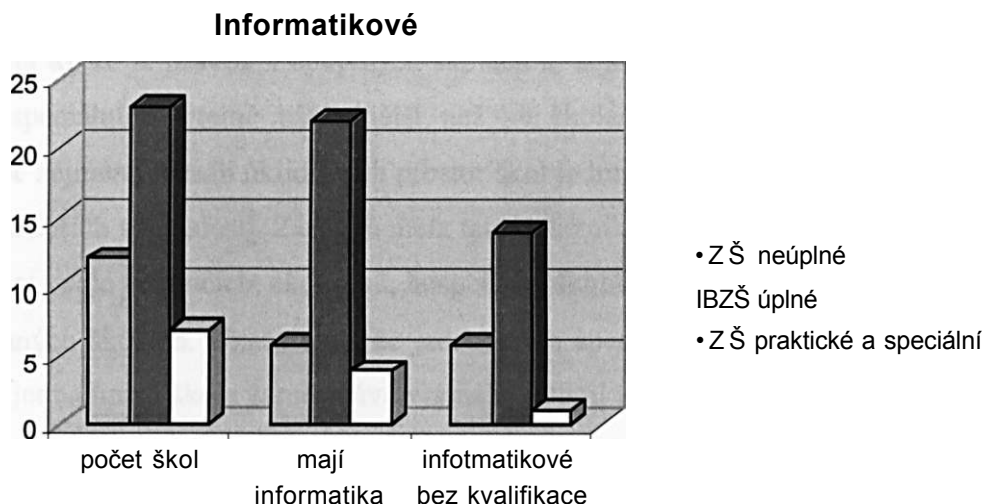
### Metodikové environmentální výchovy



Graf číslo 7: Existence a kvalifikovanost metodiků environmentální výchovy ve sledovaných školách

Zajímavá situace je na poli školních informatiků. Zatímco tři úplné školy mají dva až tři informatiky, jedna úplná škola tuto funkci neustavila. V neúplných školách má tuto funkci zřízenou polovina sledovaných škol a žádný z informatiků nemá kvalifikaci ani nestuduje.

O něco příznivější je situace ve školách praktických a speciálních, kde v sedmi školách jsou celkem tři kvalifikovaní a jeden nekvalifikovaný informatik, tři tyto školy funkci neustavily. Situaci zobrazuje graf číslo osm.



Graf číslo 8: Informatikové ve sledovaných školách

Třetí dotazníková položka sleduje ve vybraných školách předměty vyučované bez odborné kvalifikace i potřebnost pedagogů v nejbližších pěti letech. Zjištěnou situaci zobrazuje tabulka číslo jedna v příloze A. Je z ní patrné, že v průměru každá sledovaná škola postrádá přibližně dvě odbornosti. Nejvíce chybí kvalifikace pro 1. stupeň, pro výuku angličtiny i matematiky, překvapivě vysoký je počet nekvalifikovaně vyučovaných hodin výchov, jejichž typ ředitelé škol většinou blíže nespecifikovali. 49, 3 vypočtených úvazků celkem znamená, že v průměru v každé škole je více než jeden úvazek vyučován neodborně, přičemž ředitelé ve všech případech uvádějí v dotazníku, že se jedná o záležitost dlouhodobého charakteru.

Tabulka číslo dvě v příloze A vyjadřuje potřebnost pedagogů ve sledovaných školách v nejbližších pěti letech. V přibližném odhadu dvou potřebných pedagogů na jednu školu je potřeba nejvíce učitelů prvního stupně - 26 úvazků. Asi každá čtvrtá škola bude potřebovat učitele cizího jazyka, celkem 15 % sledovaných škol bude potřebovat učitele výchov, pět škol bude potřebovat matematika, 15 úvazků celkem tvoří rovným dílem český jazyk, německý jazyk, dějepis, fyzika a chemie. Celkem 64 úvazků znamená, že se v nejbližších pěti letech obnoví ve sledovaných školách asi deset procent učitelů.

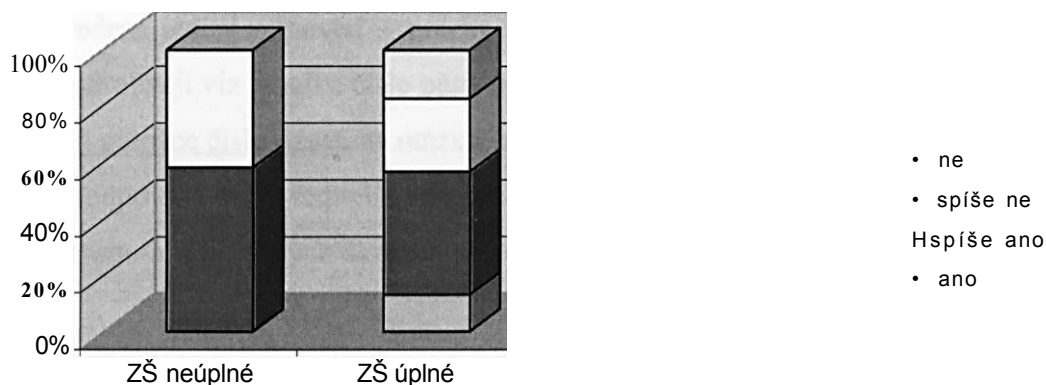
Pátá dotazníková položka se ptá na zastoupení vedoucích zaměstnanců i situaci v počtu ostatních zaměstnanců zajišťujících provoz školy. Každá škola má svého ředitele, jen sedm neúplných škol a jedna úplná škola nemá zástupce ředitele, šest úplných škol a dvě praktické či speciální mají více než jednoho zástupce ředitele. Šest ředitelů uvedlo, že nesplňují kvalifikaci a nestudují, když jim není studium odpuštěno. Zajímavý je vztah mezi počtem žáků a počtem provozních zaměstnanců. Jak je zřejmé z tabulky číslo tři v příloze A, nejméně žáků připadá na jednoho provozního zaměstnance v základních školách praktických a speciálních (16,9). V neúplných školách připadá na jednoho provozního zaměstnance ve vybraném vzorku 27,8 žáků a v úplných školách na jednoho provozního zaměstnance

v průměru 28,8 žáka. Zřetelný rozdíl je viditelný zejména na ukázkách minima a maxima hodnot. Znamená to, že je provoz v neúplných školách a zejména pak v základních školách praktických a speciálních citelně nákladnější než ve školách úplných. Nelze však plně srovnávat, neboť zejména rozsah úklidových prostor škol je mnohdy neporovnatelný. Bylo by potřeba studia hlubších souvislostí. Zároveň měla tato dotazníková položka za cíl zjistit, kteří další zaměstnanci vedle vedoucích, ekonomů, hospodářů, školníků, uklízečů, topičů a kuchařů jsou na sledovaných školách. Ukázalo se, že jedna škola speciální zaměstnává na zkrácený úvazek řidiče a jedna úplná škola zaměstnává vrátného. Obojí jsou výjimečné pozice, kterými není podle mého názoru potřeba se více zabývat.

Šestá dotazníková položka otevřela ředitelům prostor vyjádřit se, které pracovní pozice jsou ve sledovaných školách postrádané. Čtyři ředitelé škol neuvedli žádnou postrádanou profesi, jeden uvedl tři a ostatní jednu až dvě. Výsledek šetření ukazuje tabulka číslo čtyři v příloze A. Třináct škol by chtělo psychologa, devět postrádá asistenta pedagoga, šest ekonomů nebo speciálního pedagoga, pět právníka, po dvou sekretářku, vychovatele školního klubu a hospodářku, jeden překvapivě i policistu.

Vlastní dotazník začíná položkou číslo sedm: využíváte metodiky procesního řízení? Odpovědi vyjadřuje graf číslo devět.

#### Využití metodiky procesního řízení

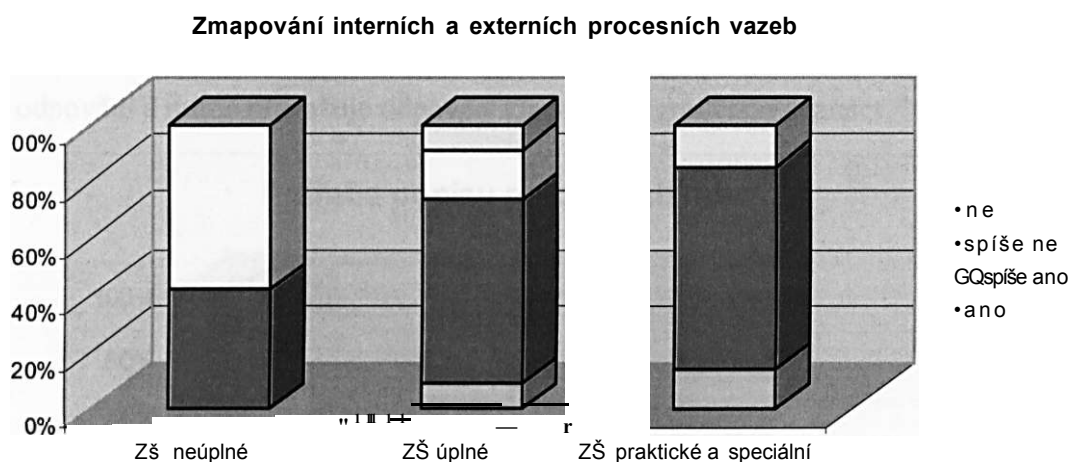


Graf číslo 9: Jak využívají ředitelé škol metodiky procesního řízení

V pásmu průměru, tj. spíše ano a spíše ne se pohybují odpovědi ředitelů neúplných škol, čtyři ředitelé úplných škol metodiku procesního řízení používají, tři vůbec ne. U škol praktických a speciálních odpovídá jeden ředitel, že metodiku nepoužívá, dva ano a čtyři spíše ano. Znamená to, že jakési povědomí o metodice procesního řízení ředitelé škol mají a většina z nich ji i částečně aplikuje.

Dotazníková položka číslo osm: máte zpracovány veškeré interní i externí procesní vazby? Na tuto otázku odpovídají celkem tři ředitelé ne a osm spíše ne. Ostatní uvádějí spíše ano a tři

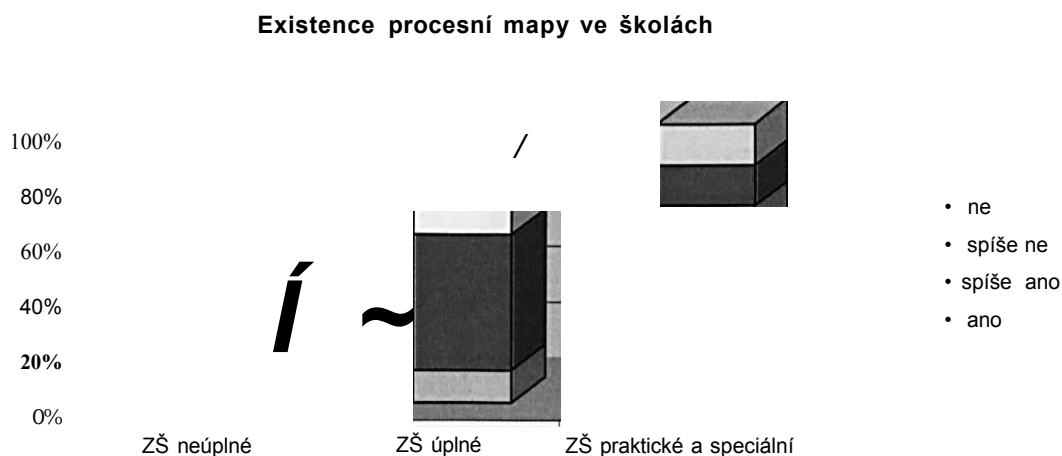
ano. Nápadně rozdílně, více negativně, odpovídají ředitelé škol neúplných, jak ukazuje graf číslo deset.



Graf číslo 10: Jak mají ředitelé škol zmapovány procesní vazby

Dotazníková položka číslo devět měla přinést odpověď na to, jak jednotlivé vybrané procesy zatěžují ředitele škol. Ukázalo se, že ve sledovaných školách ředitele v průměru nejvíce zatěžuje personální práce, poté získávání žáků, na třetím místě figurují personální administrativa a personalistika spolu s kontrolou a komunikací. Naproti tomu jako nejmenší zátěž označili ředitelé škol výuku a výchovu. Ze sledovaného plyne, že veškerá činnost spojená se zaměstnanci školy ředitele sledovaných škol značně zatěžuje. K otázce jiných procesů byla uvedena jediná odpověď - proces zastupování, ostatní tento prostor ponechali bez odpovědi. Podrobněji viz tabulka číslo pět v příloze A.

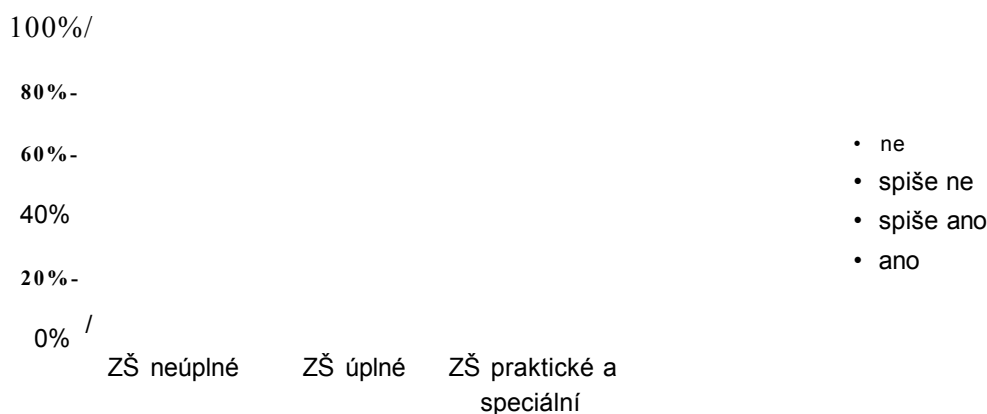
V dotazníkové položce číslo deset, na otázku, zda mají ředitelé sledovaných škol sestavenou procesní mapu, odpovídá osm ředitelů ano, tři ji nemají, ředitelé úplných škol inklinují k odpovědi spíše ano a v neúplných školách převládá odpověď spíše ne. Situaci sleduje graf číslo jedenáct.



Graf číslo 11: Ředitelé škol vypovídají o sestavení procesní mapy

Dotazníková položka číslo jedenáct: odpověď na otázku, zda ředitelé škol potřebují mít zpracovány popisy pracovních míst, je vyjádřena grafem číslo dvanáct. Je z něj zřejmé, že neúplné školy tuto potřebu spíše nemají, největší potřebu cítí ředitelé škol praktických a speciálních, nejvíce se výpovědi různí u ředitelů škol úplných. Objevují se všechny možnosti odpovědí a mírně převažuje odpověď kladná- viz graf číslo dvanáct.

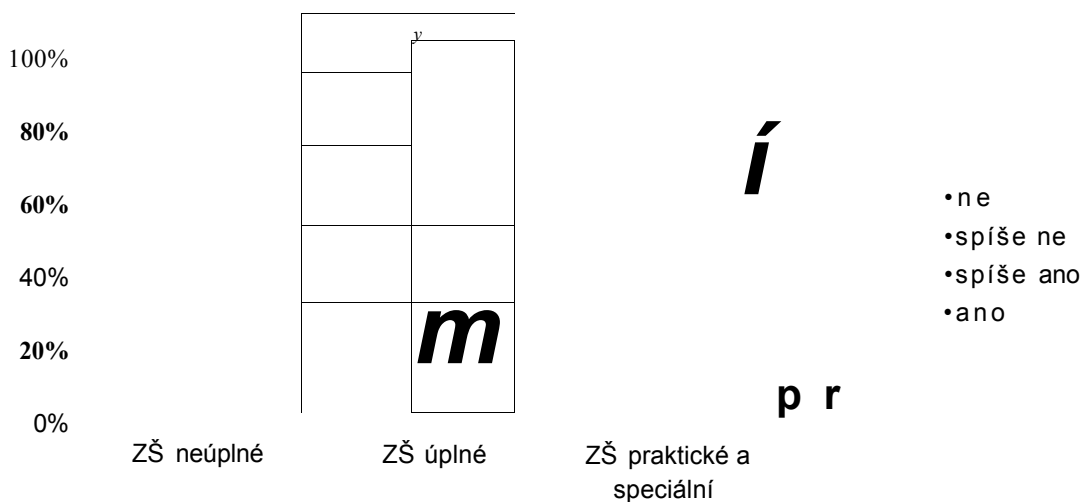
### Potřeba popisu pracovních míst



Graf číslo 12: Jakou mají ředitelé škol potřebu popisu pracovních míst

Dotazníková položka číslo dvanáct zjišťovala, zda při vytváření popisu pracovních míst používají ředitelé procesní mapu. Odpověď ředitelů úplných i neúplných škol byla převážně negativní, její používání uvedla většina praktických a speciálních škol, ale protože je těchto škol mapován malý počet, je výsledek spíše náhodný. Dá se říci, že je ve sledovaných školách procesní mapa využívána k popisu pracovních míst zřídka- viz graf číslo třináct.

### Používání procesní mapy



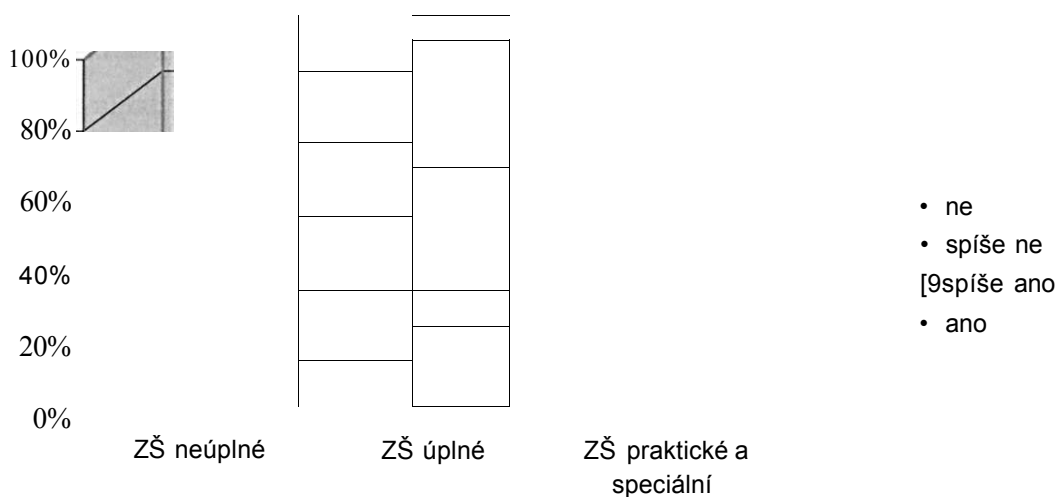
Graf číslo 13: Jak ředitelé škol používají procesní mapu

Dotazníková položka číslo třináct, zjišťující co obsahuje konkrétní popis pracovního místa, má zaznamenány odpovědi v tabulce číslo 6 v příloze A. Je z ní zřejmé, že všichni ředitelé, kteří údaje vyplnili, se shodují v existenci dvou údajů a to role a pracovní doba, 86% vypovídajících dále uvedlo popis úlohy a zodpovědnost, naproti tomu nejméně ředitelů uvedlo kompenzační schéma. Tabulka dále vypovídá, že nejméně hodnot absolutně i v průměru měly neúplné školy, nejvíce pak školy praktické a speciální, které uvedly v průměru o třetinu údajů více než školy neúplné.

Dotazníková položka číslo čtrnáct zjišťuje, zda ředitelé škol využívají tvorbu kompetenčních profilů zaměstnanců. Toto využití opět nejvíce uvádějí ředitelé praktických a speciálních škol, Vůbec ji nevyužívají nebo spíše ne uvádějí ředitelé neúplných škol a také u škol úplných není vypovídající hodnota přesvědčivá. Je patrné, že kompetenční profily zaměstnanců jsou vytvářeny spíše výjimečně.

Dotazníková položka číslo patnáct zjišťovala, zda dochází na školách k pravidelné komparaci aktuální a cílové úrovně zaměstnanců, má převážně kladnou odpověď ředitelů škol úplných a speciálních či praktických. Ve školách neúplných tato činnost spíše není prováděna - viz graf číslo čtrnáct.

#### Využití tvorby kompetenčních profilů zaměstnanců

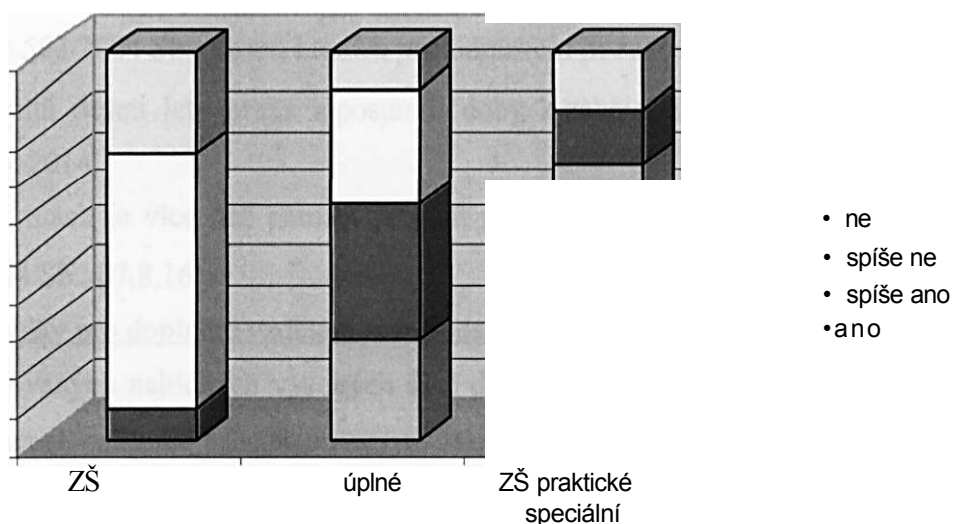


Graf číslo 14: Jak využívají ředitelé škol tvorbu kompetenčních profilů zaměstnanců

Dotazníková položka číslo šestnáct přinesla odpověď na otázku, jaké mají ředitelé škol výsledky pravidelného analyzování zaměstnanců. Tito ani jednou nevedli výsledky pouze záporné. Jednoznačně převažují převážně kladné výsledky: 65-90%. Až téměř 30% záporných výsledků uvádí ředitelé neúplných škol a škol praktických a speciálních. Přesto lze říci, že pravidelné analyzování zaměstnanců přináší většině ředitelů škol převážně kladné výsledky. Podrobněji viz graf číslo patnáct.



### Pravidelnost porovnávání aktuální a cílové úrovně zaměstnanců



Graf číslo 15: Jaké zkušenosti mají ředitelé škol z pravidelného analyzování zaměstnanců

#### 3.1.3.4. Odpovědi na otázky, jejichž odpovědi vedou k ověření hypotéz výzkumu:

Tyto otázky jsou uvedeny v kapitole 3.1.3.2. K odpovědím na ně byly využity poznatky získané využitím různých zdrojů informací a metod jejich zjišťování. Jednak dotazníku vytvořeného autorkou této bakalářské práce, rozhovory s managementem škol (tj. ředitelem a zástupcem), aktuální statistické výkazy a učitelské noviny. Poznatky mají charakter kvantitativní i kvalitativní.

##### Ol: Jaké je zastoupení nekvalifikovaných pedagogů na školách?

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že desetina až jedna třetina učitelů sledovaných škol nesplňuje kvalifikaci, z nich jen zhruba polovina studuje. Nejmenší vůle po doplnění si kvalifikace je u asistentů pedagoga, kde dvě třetiny nekvalifikovaných nestudují.

Obraz dotváří statistika umístěná na <http://www.uiv.cz/rubrika/98/> a podrubriky, kde lze zjistit následující stav:

učitelé	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006
celkem	63 267	63 157,6	62 657,6
z nich bez kvalifikace	9 548	9 817,9	9 564,6
nekvalifikovaní v %	15%	15,5%	15,2%

Z tabulky je zřejmé, že se za poslední tři uvedené roky počet nekvalifikovaných pedagogů výrazně nezměnil a kolísá okolo patnácti procenty, nezahrnuje nekvalifikované výchovné poradce, metodiky prevence, metodiky environmentální výchovy ani informatiky, proto je nekvalifikovanost ve skutečnosti ještě mnohem vyšší. Tuto skutečnost si uvědomují i na MŠMT, kdy v Učitelských novinách číslo 6 z 12. 2. 2008, strana 7, vedoucí oddělení péče

o pedagogické pracovníky a správních činností MŠMT pan Michal Trunda uvádí dokonce 25% nekvalifikovaných pedagogů ve školách a nedostatečnou nabídku kombinované a distanční formy studia na vysokých školách. Jako východisko ze situace uvádí plánované změny zákona č.563/2004 Sb.: posun hranice pro odpuštění požadovaného vzdělání na věk 45 let spolu s alespoň deseti lety praxe a posunutí doby k zahájení studia nekvalifikovaných pedagogů na rok 2014.

Závěr 01: ve školách je více než patnáct procent pedagogů, kteří nesplňují kvalifikaci dle Zákona 563/2004 Sb., §7,8,16.

02: Jaké nabídky pro doplnění vzdělání jsou pedagogům vysokými školami vytvářeny?

Obraz o poskytovaných nabídkách vysokých škol dokládá počet absolventů-pedagogů, kteří v uplynulých letech získali příslušnou vysokoškolskou kvalifikaci. Údaje uvedené na stránkách UIV (Ústav pro informace ve vzdělávání) uvádějí, že v roce 2003-4 získalo 2474 a v roce 2004-5 celkem 1993 studentů pedagogickou kvalifikaci v jiném než denním studiu. Nabídky pro letošní rok se omezují převážně na studium učitelství pro I. stupeň základní školy, přičemž za největší překážku pro přijetí ke studiu považují nekvalifikovaní pedagogové ve školách všestranné talentové zkoušky (obor hudební, výtvarný i tělesná zdatnost). Dnešní situace a možnosti úprav v rozvrhu škol už nevyžadují všestranně odborně zdatné pedagogy, nabízí se možnost specializace a vzájemné výměny hodin. Praktičtější se jeví pedagogův hluboký zájem než povrchní vynucená širší záběru.

Závěr 02: nabídek je málo, většina směřuje k získání kvalifikace pro 1. stupeň, pro získání kvalifikace pedagoga 2. stupně nabídka prakticky neexistuje.

03: Jaké předměty se vyučují dlouhodobě bez odborné kvalifikace?

Dle informací od ředitelů škol a z dotazníku je zřejmé, že dlouhodobě bez odborné kvalifikace je vyučováno na 1. stupni, dále jazyky, matematika, fyzika, chemie i výchovy.

Závěr 03: dlouhodobě se bez odborné kvalifikace ve sledovaných školách vyučuje na 1. stupni, jazyky (zejména anglický), výchovy a technické předměty.

04: Kolik a jakých pedagogů bude v nejbližších letech potřeba?

Na tuto otázku odpovídá v dotazníku část ve třetí položce.

Závěr 04: v nejbližších pěti letech se obnoví ve sledovaných školách deset procent učitelů, je potřeba všech specializací, nejvíce bude potřeba učitelů 1. stupně, učitelů anglického jazyka a matematiky.

05: V jakém intervalu odpovídá počet žáků na počet provozních zaměstnanců?

Počet žáků na počet provozních zaměstnanců sledovaných škol se značně liší od hodnoty 8,3 žáka až po 66,6 žáka na jednoho provozního zaměstnance.

Závěr 05: počet žáků na jednoho provozního zaměstnance se pohybuje ve sledovaných školách v intervalu 8,3 až 66,6 žáka.

06: Lze seřadit procesy od těch, které nečiní potíže až po ty, které nejvíce zatěžují?

Částečnou odpověď na tuto otázku přináší tabulka číslo pět v příloze A. Je zřejmé, že procesy, které vedení zatěžují jsou získávání žáků a dále ty, které souvisí s personálním řízením. Nejméně zatěžuje výuka a výchova, další vzdělávání pedagogických pracovníků a evaluace, kde průměrné hodnoty stupnice zátěže 1 až 5 dosahují hodnot menších než 2. Vzhledem k tomu, že průměrné hodnoty ostatních procesů se pohybují v jen těsné blízkosti od sebe, lze usuzovat, že zejména v těchto případech hraje velkou roli subjektivní pocit.

Závěr 06: seřadit procesy od těch, které nečiní potíže, po ty, které vedení nejvíce zatěžují přesně nelze, neboť hodnoty středního pásma jsou podobné nebo shodné. Nečiní problém vytipovat nejobtížnější a nejméně zátěžové procesy.

07: Závísí potřeba využívání metodiky procesního řízení a potřeba zpracování popisů pracovních míst na počtu žáků ve škole (velikosti školy)?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že potřebu a existenci procesního řízení více vyjadřují školy s vyšším počtem žáků. Také je z dotazníku zřejmé, že tyto školy vyjadřují vyšší potřebu zpracování popisu pracovních míst. Celou problematiku s prokazatelně vyšší relativní četností uvedených škol znázorňují v příloze A tabulky číslo 7 a 8.

Závěr 07: Potřeby využívání metodiky procesního řízení i potřeby zpracování popisu pracovních míst jsou u větších škol sledované skupiny prokazatelně vyšší.

08: Používají ředitelé škol procesní mapu školy při vytváření pracovních pozic?

Odpověď na otázku poskytuje 12. položka dotazníkového šetření.

Závěr 08: většina ředitelů škol procesní mapu nepoužívá.

09: Které body obvykle obsahuje popis pracovního místa a které nikdy nemá?

Odpověď poskytuje vzorek odpovědí k 13. položce dotazníku.

Závěr 09: Popis pracovního místa vždy obsahuje název role, pozice a pracovní dobu, téměř nikdy se nevyskytuje kompenzační schéma.

010: Vytvářejí ředitelé škol kompetenční profily zaměstnanců?

Je zpracováno v položce číslo čtrnáct.

Závěr 010: ředitelé škol vytvářejí kompetenční profily zaměstnanců výjimečně.

011: Provádí ředitelé škol komparaci aktuální a cílové úrovně zaměstnanců?

Jedná se o přímou odpověď na položku číslo 15 v dotazníku.

Závěr 011: komparaci aktuální a cílové úrovně zaměstnanců provádí dle dotazníkového šetření polovina dotazovaných ředitelů škol.

012: Jaké výsledky mají ředitelé škol z analyzování zaměstnanců?

Viz položka 16 dotazníkového šetření.

Závěr 012: ředitelé škol mají převážně nejlepší nebo kladné výsledky při analyzování zaměstnanců.

### 3.1.3.5. Ověření hypotéz pedagogického výzkumu

Na základě dotazníkového šetření, pomocí odpovědí na otázky a zjištěných okolností předkládám ověření hypotéz pedagogického výzkumu. V této kapitole budou empiricky ověřovány hypotézy H1 - H6 . Budou zkoumány vztahy mezi dvěma proměnnými na základě statistické závislosti. Toto testování hypotéz, tedy prokazování pravdivosti či nepravdivosti, bude provedeno na základě vyhodnocení dat dotazníkového šetření ve školách poskytujících základní vzdělání.

*H1: Ve školách existuje více nekvalifikovaných pedagogů a je málo pestrá nabídka vysokých škol i vůle k doplnění si kvalifikace, proto nedojde zcela k naplnění zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.*

**Zjištěné poznatky:** ve školách je 15-25 % nekvalifikovaných pedagogů, méně než polovina z nich si kvalifikaci doplňuje vzděláváním. Nekvalifikovaných významně neubývá. V nabídce vysokých škol není dostatečná nabídka kombinované a distanční formy studia.

**Závěr: všechny zjištěné skutečnosti potvrzují pravdivost hypotézy. K naplnění zákona o pedagogických pracovnících ve stanoveném termínu nedojde.**

*H2: Skladba zaměstnanců škol není plně vyhovující, ve většině škol poskytujících základní vzdělání se nějaká profese postrádá.*

**Zjištěné poznatky:** devět ředitelů z deseti cítí absenci některé profese ve škole. Nejvíce je tam postrádán psycholog, asistent pedagoga, ekonom, právník i speciální pedagog. Důvodem, proč ve škole pozice nejsou je nedostatek financí či potřebnost profese na zkrácený úvazek, ale většina zaměstnanců chce pracovat na úvazek plný. Tak vidí problematiku většina dotazovaných ředitelů.

**Závěr: hypotéza je pravdivá, většina škol poskytujících základní vzdělání nějakou profesi postrádá.**

*H3: Protože ředitele ve školách poskytujících základní vzdělání nejvíce zatěžuje administrativa a kontrola, méně se zabývají personální prací.*

**Zjištěné poznatky:** administrativa a kontrola ve zjištěném vzorku nepatří mezi nejvíce zátěžové procesy, ředitelé sledovaných škol vyjadřují pocit, že je nejvíce zatěžuje právě personální práce. Zároveň se ale dotazníkovým šetřením zjistilo, že personální práci není věnována dostatečná pozornost. Důkazem je nekompletnost popisu pracovního místa nebo absence či malé používání kompetenčních profilů zaměstnanců.

**Závěr: hypotéza není pravdivá, menší prostor pro kvalitní personální práci je zřejmý, příčinou se však nejví administrativa a kontrola.**

*H4: Převážná většina ředitelů škol s maximálním počtem sto padesát žáků nevyužívá metodiky procesního řízení.*

**Zjištěné poznatky:** při rozdělení dotazníkových odpovědí podle velikosti škol z šetření plyne, že problematika procesního řízení u škol s větším počtem žáků než 150 má relativní četnost kladných postojů vyšší (0,68) než ostatní sledované školy (0,56). Ještě větší rozdíl je patrný v relativní četnosti kladných postojů k potřebě popisu pracovních míst. Zatímco školy s větším počtem žáků než 150 mají kladné pásmo odpovědí s relativní četností 0,79, školy menší vykazují relativní četnost kladných odpovědí k uvedené problematice pouze 0,39. Důkaz je statisticky průkazný.

**Závěr: hypotéza se jeví po ověření na sledovaném vzorku pravdivá. Převážná většina ředitelů škol s nižším počtem než 150 žáků nevyužívá metodiky procesního řízení.**

*H5: Nekompletnost popisu pracovních míst a neprovádění pravidelného analyzování zaměstnanců spolu prokazatelně souvisí. Méně obsáhlý popis pracovního místa uvedou ti, kdo hodnocení zaměstnanců neprovádějí.*

**Zjištěné poznatky:** popisy pracovních míst ve školách jsou skutečně nekompletní, nejčastěji se omezují na roli a pracovní dobu. Souvislost mezi nekompletními popisy pracovních míst a absencí pravidelného analyzování zaměstnanců je potvrzena v tabulce číslo 9, kde je zřejmé, že ředitelé škol provádějící hodnocení zaměstnanců zároveň v průměru uvádějí dva až třikrát kompletnější výčet popisu pracovních míst.

**Závěr: hypotéza je pravdivá. Nekompletnost popisu pracovních míst a neprovádění pravidelného analyzování zaměstnanců spolu prokazatelně souvisí tak, že kdo provádí analyzování zaměstnanců, ten zároveň uvádí prokazatelně úplnější popis pracovních míst.**

*H6: Vedení školy, která provádí pravidelnou komparaci aktuální a cílové úrovně zaměstnanců, pociťuje kladné nebo převážně kladné výsledky.*

**Zjištěné poznatky:** pravidelná analyzování zaměstnanců nejsou ve školách běžná, provádí ji méně než polovina sledovaných škol. Pozitivní se jeví, že pokud analyzování probíhá, pak je s ním téměř vždy vyslovována spokojenost.

**Závěr: hypotéza je pravdivá. Vedení školy, která provádí pravidelnou komparaci aktuální a cílové úrovně zaměstnanců, pociťuje kladné nebo převážně kladné výsledky.**

## **3.2. Procesní mapa v základní škole**

Sestavit procesní mapu školy znamená si na samotném počátku uvědomit faktory ovlivňující školní procesy, pojmenovat procesy, rozřadit je podle důležitosti, vybrat z nich ty, které vedou k dosažení cílů a strategie školy a sestavit je do závislosti- procesní mapy. Tím práce nekončí. Na stěžejních procesech je nutné posléze pracovat, dále je kontrolovat, odhalovat nedostatky, odstraňovat je, zvyšovat výkon jedinců, zrychlit algoritmus procesů a vytvořit prostor pro zkvalitňování procesu hlavního. V tom spočívá hlavní smysl existence procesní mapy.

### **3.2.1. Faktory ovlivňující školní procesy**

V odborné literatuře jsou faktory zpravidla členěné na interní a externí. Některé zdroje, například Světlík (14, s. 33), rozlišují trojí faktory:

- Vlivy vnitřní: kvalita učitelů a managementu, kultura a klima školy, finanční situace, vybavenost školy, její umístění, historie a image
- Vlivy mezoprostředí: žáci a jejich rodiče, veřejnost, zřizovatel, konkurence, rezortní organizace, partneři a MŠMT
- Vlivy vnější: ekonomické, demografické, kulturní a politické

Všechny tyto vlivy zasahují do školních procesů a za určitých okolností se stávají pro ten který proces určujícími okolnostmi. Ten, kdo si je této skutečnosti vědom, jistě nepodcení jejich sílu a bude pracovat na zmírnění jejich dopadu.

### **3.2.2. Pojmenování školních procesů, přehled jejich činností a důležitost**

Ze všech procesů, které uvádí IWA 2: 2007, jsem před jejich uspořádáním do procesní mapy sestavila jakýsi přehled šesti hlavních, do nich následně začlenila ty podružné procesy, které s daným procesem úzce souvisí. Výsledek v podobě zkráceného popisu procesů spolu s jejich hodnocením stupně důležitosti předkládám:

- Pedagogický proces - je hlavní, nejdůležitější, zahrnuje cíle, program, průběh vzdělávání a výchovy, hodnocení žáků
- Řídící proces - nesmírně důležitý - zahrnuje koncepci, strategii, pravidla, komunikaci, koordinaci, evaluaci, kontrolu i vytváření podmínek pro proces pedagogický
- Proces řízení lidských zdrojů - důležitý - zahrnuje výběr zaměstnanců, jejich vedení, svěřování úkolů, směřování, rozvíjení, vzdělávání, kontrolu i odměňování
- Proces řízení toku financí- potřebný- zahrnuje plánování, nákup vybavení a zařízení, účetnictví, kontrolu

- Hospodářský - potřebný - zahrnuje správu budov, hledání úspor, smluvní vztahy-uzavírání a jejich plnění
- Administrativní - potřebný - zahrnuje rozhodnutí, vedení dokumentace, statistické informace, písemnou komunikaci.

### **3.2.3. Procesní mapa základní školy**

Jak je vidět z předchozích kapitol, ovlivňuje chod školy celá škála faktorů. Aby škola fungovala, je potřeba zvládnout řadu procesů. Ani jejich uspořádání do procesní mapy není jednoznačné a může být na různých školách jen podobné, nikoli stejné. Při tvorbě procesní mapy základní školy předcházelo schematické umístění procesů, jak uvádí obrázek číslo čtyři.

## **ŘÍDÍCÍ PROCES**

### **PEDAGOGICKÝ PROCES**

### **ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

### **ŘÍZENÍ TOKU FINANČÍ**

### **ADMINISTRATIVNÍ PROCES**

### **PROCES HOSPODAŘENÍ**

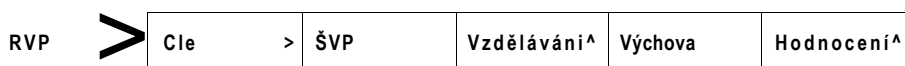
*Obr. 4: Umístění procesů*

Při hlubším prozkoumání je patrný přesah procesů, například administrativní proces přesahuje do procesu toku financí (např. mzdová statistika) i do procesu hospodaření (např. uzavírání a tvorba smluv). Proces řízení lidských zdrojů prakticky překrývá všechny procesy, neboť bez lidí a jejich vývinu postrádá znázornění procesů smysl.

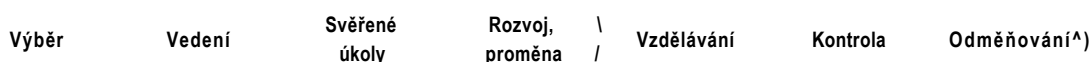
Teprve po umístění procesů a uvědomění si vztahů nadřazenosti, kdy pro zajištění fungování pedagogického procesu je nutné zajistit bezproblémový chod procesů s ním souvisejících, teprve potom je možné zachytit posloupnosti jednotlivých procesů. Návrh procesní mapy znázorňuje obrázek číslo pět.

## RIDICI PROCES

### PEDAGOGICKÝ PROCES



### ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



### RIZENÍ TOKU FINANCI



### ADMINISTRATIVNÍ PROCES



### PROCES HOSPODAŘENÍ



Koncepce) Strategie<sup>^</sup> ^^ dodížení<sup>^^</sup> Komunikace > Koordinace<sup>^</sup>) Kontrola<sup>^</sup>) Zázeří Evaluace ;; /

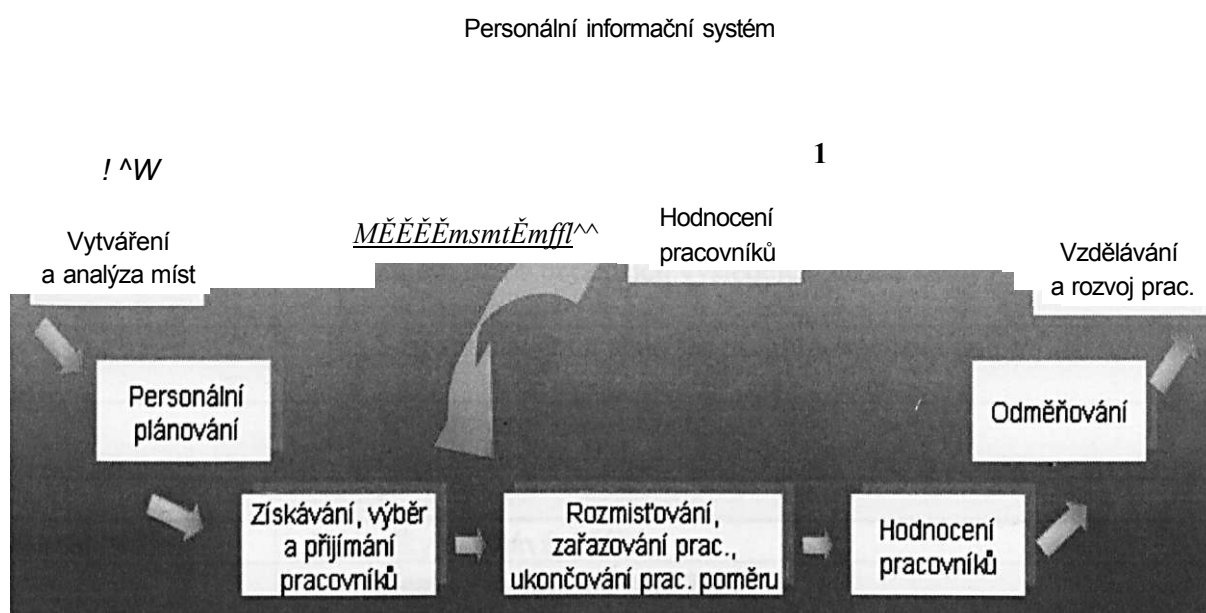
Obr. 5: Procesní mapa základní školy

Největší starost v procesní mapě základní školy možná leckomu činí zachycení souvislostí mezi procesy. Je dobré si vztahy uvědomovat, ale také vědět, že se podporují automaticky. Například při nedostatku financí nefunguje proces hospodaření, a pokud se nešetří, krize se prohlubuje. Takových příkladů lze vyjádřit mnoho. Pro zdárný rozvoj organizace je zapotřebí zajistit funkčnost v procesní mapě uvedených procesů. A k tomu, aby procesy zdárně probíhaly a také k odhalení mezer, nefunkčních míst, poslouží příslušná procesní mapa základní školy. Není fenoménem všemocným. Bez lidského faktoru, který pracuje na odstranění chyb, se zkvalitnění procesů nedosáhne.



### 3.3. Procesní mapa pro personální řízení

Proces personálního řízení je velmi složitý a při osobnostních vlastnostech strany přijímajícího a přijímaného se jeví ještě komplikovanější. Proto je dobré si proces schematizovat v podobě mapy, abychom si lépe uvědomili činnosti, které je třeba provádět za účelem zkvalitnění naší řídicí práce a vést tím ke zvýšení kvality pedagogického procesu. Můj návrh pro znázornění personálního řízení vystihuje následující obrázek. Zdrojem procesů pro schéma je Koubek (6). Škola se dá podle mě přirovnat k malému podniku, neboť Koubkova definice, že tento nemá personální útvar a personální řízení v něm zajišťuje zpravidla nejvyšší vedoucí pracovník, plně ukazuje na ředitele školy.



Obr. 6: Procesní mapa pro personální řízení

Tato mapa jistě není jediným možným řešením znázornění personálního řízení, není dogma. Chci poskytnout dostatek prostoru vedoucím pracovníkům pro její přizpůsobení podmínkám příslušné školy.

### 3.4. Návrh popisu pracovních pozic

Popis pracovních pozic se běžně používá v ziskových organizacích. V základních školách se běžně nevyskytuje. Spíše intuitivně je vnímán ve školách s malým počtem žáků a tím pádem i malým počtem zaměstnanců. Zpravidla jsou všichni podřízeni přímo řediteli školy a jejich role je ve škole jedinečná, úloha je formulována ústně a neplnění úkolů se ihned promítá do chodu organizace.

Ředitelé škol s větším počtem žáků pocítují více potřebu popisu pracovních pozic, někteří popis dokonce mají, jiní by ho rádi zpracovali a neví jak na to. Pro takové je pro inspiraci určen můj návrh popisu pracovní pozice učitel, protože se domnívám, že je ze všech pozic nejobtížněji zpracovatelný. Považuji za optimální vytisknout níže uvedený obsah najeden list papíru ve dvou vyhotoveních. Jedno obdrží zaměstnanec a druhé si ponechá zaměstnavatel (ředitel školy) s podpisem zaměstnance a datem, kdy popis pracovní pozice převzal.

Návrh popisu pracovní pozice ukazuje tabulka:

Škola	
Název pozice	učitel
Podřízen komu	zástupce ředitele

Účel role	1. Vzdělávání a výchova žáků
	2. Aktivní podpora cílů školy

Popis úlohy	1. Vytváření a podpora rozvoje klíčových kompetencí žáků
	2. Svědomité a aktivní plnění úkolů
	3. Zájem na co nejlepších výsledcích žáků a školy
	4. Sebevzdělávání a neustálé zkvalitňování své práce
	5. Spolupráce a týmová práce

Zodpovídá za:	1. Výsledky vzdělávání žáků
	2. Vytvoření kvalitních návyků žáků
	3. Bezpečnost a hygienu svěřených žáků
	4. Další, např. správu kabinetu, vedení předmětové komise..

Je oprávněn k: (kompetence)	1. Jednání s rodiči ve věci prospěchu a chování jejich dítěte
	2. Řešení nedostatků v třídním kolektivu
	3. Předávání informací mezi vedením, učiteli a svěřenými žáky.

Ukazatel č.1.	<b>Plnění zadaných úkolů</b>	
měřítko	čas a kvalita	
požadovaná hodnota	v termínu a bez stížností, s pozitivní odezvou	
termín ověření	po splnění úkolu nebo dokončení projektu	
způsob ověření	hospitace, test, výstup z projektu	

Ukazatel č.2	<b>Absolvování dalšího vzdělávání</b>	
	<b>přímo</b>	<b>nepřímo</b>
měřítko	účast na seminářích	orientace v problematice
požadovaná hodnota	nejméně dva za rok	samostatnost
termín ověření	po účasti při nejbližší hospitaci	nepravidelně
způsob ověření	realizace ve výuce	při plnění úkolů

Ukazatel č.3	<b>Absolvování koučingového dohledu</b>	
	<b>přímo</b>	<b>nepřímo</b>
měřítko	vyhledávání a plnění úkolů	přípravenost na plnění úkolů
požadovaná hodnota	splněný termín, kvalita	samostatnost
termín ověření	dle zadání	dle zadání
způsob ověření	výstup	kontrola termínů

Ukazatel č.4	<b>Identifikace s pracovní pozicí</b>	
	<b>přímo</b>	<b>nepřímo</b>
měřítko	plnění požadavků	věcné vědomí splnění požadavků
požadovaná hodnota	dle kompetenčního profilu	počet nesplněných úkolů,
termín ověření	termíny hodnocení -1x ročně	v termínech hospitačních pohovorů
způsob ověření	hodnotící pohovor	pozorování, výsledky žáků

Zejména části související s ukazateli je možné podle potřeby zúžit, změnit nebo naopak rozšířit. Hlavní smysl spočívá v uvědomění si sounáležitosti s cíli organizace i otevření prostoru k samostatnému řešení úkolu. Celá tato část pozbývá smyslu, pokud se vedení příslušně nebude věnovat kontrole a nebude-li s pracovníkem pravidelně hodnotit dosažené výsledky.

## 4. ZÁVĚRY:

Procesy a normy spolu se zvyšování jakosti či kvality nejsou ve školství běžné tak jako v ziskových organizacích. Nastíněním procesní mapy základní školy byla vytvořena základní osnova některých procesů pro chod školy nezbytných. Šíři problematiky nelze v této bakalářské práci plně obsáhnout, proto je podrobnější rozpracování směřováno jen do problematiky personálního řízení. Důvod je prostý. Pokud nezměníme zacílení práce zaměstnanců ve prospěch zkvalitnění služeb pro zákazníka, pak je naše snažení plané a nelze mluvit o zvyšování jakosti. Procesní mapa personálního řízení nám jednu z cest řízení lidských zdrojů naznačuje i jako příklad je uvedeno sestavení návrhu popisu pracovní pozice.

Kvalita a její zvyšování úzce souvisí s požadavky na kvalifikaci. Je velmi nepravděpodobné, že za současného snižování či stagnování kvalifikovanosti pedagogů se zvýší kvalita vzdělávání.

Dotazníkovým šetřením byl zjištěn stav nekvalifikovaných pedagogů na sledovaných školách i objektivně zhodnocena stávající situace s ohledem na naplnění zákona o pedagogických pracovnících. Z dotazníkového šetření se potvrdilo malé využívání metodiky procesního řízení.

Věřím, že procesní řízení jako prostředek ke zvyšování kvality najde své místo i v základních školách. Obsah této práce je náznak a zároveň podaná ruka pro všechny, kdo ve funkci začínají i pro ty, kdo chtějí provést proměnu školy ve smyslu zkvalitnění procesů a neví, odkud začít. Najít prostor, jež je třeba proměnit nebo zlepšit, investovat čas a peníze, vyzbrojit se vědomostmi, vytvořit podmínky a přesvědčit své zaměstnance o důležitosti či výhodách cíle a k němu je dovést.

Pokud nástin problematiky obsažený v této práci přispěje k lepšímu povědomí řídicích pracovníků ve školství, pak mohu zodpovědně říci, že byl cíl práce splněn.

## 5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

1. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*, Brno: Computer Press a.s., 2006.  
ISBN 978-80-251-1522-0
2. DOTLICH, D.L., CARIO, P.C. *Proč ředitelé selhávají*, Praha : Alfa Publisting s.r.o.,  
2006, ISBN 80-86851-60-5
3. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era group spol.s.r.o., 2002.  
ISBN 80-86517-20-9
4. CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkum*. Praha: Grada Publisting, a.s., 2007.  
ISBN 978-80-247-1369-4
5. KARLÓF, B.; LÓVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*, Brno: Computer Press a.s.,  
2006. ISBN 80-251-1001-X
6. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.rozš. a přepracované vydání,  
Praha: Grada Publisting, a.s., 2003, ISBN 80-247-0602-4
7. *Mezinárodní pracovní dohoda IWA 2:2007, Systémy managementu kvality - Směrnice  
pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání*. Praha: Národní informační středisko  
na podporu jakosti 2007. ISBN 978-80-7283-241-5
8. MICHEK, S. a kol. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání*.  
[online] Praha: Národní ústav poskytovatelů odborného vzdělávání, 2006  
[cit.2008-02-10]. Dostupné na WWW:  
[http://www.nuov.cz/index.php?page=p\\_p&s=85](http://www.nuov.cz/index.php?page=p_p&s=85)
9. MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria publisting a.s. 1988. ISBN 80-85605-38-4
10. NOVÁKOVÁ, A. *Týmová spolupráce ve vybraných typech zařízení*. ZBP. Praha:  
Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, CŠM. 2007
11. OBST, O. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Pedagogická fakulta  
Univerzity Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1359-0
12. PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
13. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002
14. PRÁŠILOVÁ M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Olomouc: Univerzita  
Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5
15. SEKOT, A.; CHARVÁT, M. *Základy marketingu*. Brno: Paido. edice pedagogické  
literatury, 2002. ISBN 80-7315-019-0

16. S<sup>o</sup>CHUREK, O. *Příprava business plánu pro společnost Personal CZ s.r.o. vstupující na trh outsourcingových služeb*, Diplomová práce Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, fakulta strojní. 2007
17. SVĚTLÍK J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI a.s., 2006. ISBN 80- 7357-176-5
18. ŠVANCAR R. Jak se bude měnit zákon o pedagogických pracovnících? *Učitelské noviny*. 2008, ročník 111, č.6, 8.7. ISSN 0139-5718.
19. VEBERJ. a kol., *Management Základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press 2003, ISBN 80-7261-029-5
20. VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Management (teorie a praxe v informační společnosti)*. 3.vydání. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

## 6. PŘÍLOHA A - tabulky

Předmět	počet škol	počet hodin	počet úvazků
Anglický jazyk	13	177	8
Český jazyk	3	36	1,6
Dějepis	6	64	2,9
Fyzika	5	65	3
Chemie	3	24	1,1
Matematika	8	192	8,7
Německý jazyk	4	40	1,8
1. Stupeň	12	205	9,3
Přírodopis	2	26	1,2
Výchovy	20	180	8,2
Zeměpis	6	76	3,5
Celkem:	82	1085	49,3

Tabulka číslo 1: Chybějící odborná kvalifikace učitelů

Předmět	počet učitelů celkem
Anglický jazyk	9
Český jazyk	3
Dějepis	3
Fyzika	3
Informatik	1
Chemie	3
Matematika	5
Německý jazyk	3
1. Stupeň	26
Přírodopis	1
Výchovy	6
Zeměpis	1
Celkem	64

Tabulka číslo 2: Potřebnost učitelů v nejbližších pěti letech

Školy	žáci celkem	provozní zaměstnanci celkem	počet žáků na provoz, zam
úplné	7250	252,1	min.14,4, průměr 28,8 max. 66,6
neúplné	889	32	min, 11,7, průměr 27,8, max.43,5
speciální a praktické	725	43	min. 8,3, průměr 16,9, max.24

Tabulka číslo3: Vztah mezi žáky a provozními zaměstnanci

profese	počet škol profesi postrádající
asistent pedagoga	9
ekonom	6
hospodářka	2
policista	1
právník	5
psycholog	13
sekretářka	2
speciální pedagog	6
vychovatel š. klubu	2

Tabulka číslo 4: Ve škole postrádané pracovní profese

Činnosti, procesy	stupeň zátěže					součet	průměrná hodnota	pořadí obtížnosti
	1	2	3	4	5			
Získávání a přijetí žáků	7	15	15	3	2	104	2,5	2.
Příprava na vyučování	16	16	5	5	0	83	2,0	6.
Výuka a výchova	27	10	5	0	0	62	1,5	8.
Ověřování výsledků vzdělávání	14	15	13	0	0	83	2,0	6.
Personální práce	6	11	15	1	9	122	2,9	1.
Personální administrativa	8	17	9	7	1	102	2,4	3.
Personalistika	7	18	12	2	3	102	2,4	3.
Další vzdělávání pracovníků	16	16	10	0	0	78	1,9	7.
Evaluace	14	18	9	1	0	81	1,9	7.
Komunikace, informace vedení	5	19	13	5	0	102	2,4	3.
Administrativa	4	23	13	2	0	97	2,3	4.
Účetnictví	6	22	9	4	1	98	2,3	4.
Opravy a údržba	12	13	12	5	0	94	2,2	5.
Kontrola	12	7	19	3	1	100	2,4	3.

Tabulka číslo 5: Stupeň zátěže příslušného procesu vnímaná řediteli škol

Součásti popisu pracovního místa	úplné	neúpl.	pr. a sp.	%
a) náplň práce	12	5	7	57%
název role	22	12	7	98%
popis úlohy	21	9	6	86%
oprávněnost	14	4	5	55%
zodpovědnost	20	9	7	86%
plnění úkolů	22	5	2	69%
měřítka hodnocení	7	3	3	31%
požadovaná hodnota	4	3	2	21%
termín ověřování	8	3	3	33%
způsob ověřování	8	1	2	26%
b) sledované ind. Výkonnosti	8	1	3	29%
c) sledování kvality	11	4	3	43%
d) pracovní doba	23	11	7	98%
e) kompenzační schéma	3	0	3	14%
f) způsob kontroly výkonu	10	4	4	43%
Průměrný počet udávaných hodnot	8,4	6,2	9,1	53%

Tabulka číslo 6: obsah popisů pracovních míst.

Poznámka : jeden dotazník úplné ZŠ neměl součásti prac. místa vyplněna.



školy	počet, četnost, součet	ano	spíše ano	spíše ne	ne
školy do 150 žáků	celkem 23	1	12	8	2
	relativní četnost	0,04	0,52	0,34	0,09
	součet rel.četností	0,56		0,43	
školy nad 150 žáků	celkem 19	4	9	3	3
	relativní četnost	0,21	0,47	0,15	0,15
	součet rel.četností	0,68		0,30	

Tabulka číslo 7: Využití metodiky procesního řízení podle velikosti škol

školy	počet, četnost, součet	ano	sp.ano	sp.ne	ne
školy do 150 žáků	celkem 23	7	2	12	2
	relativní četnost	0,30	0,09	0,52	0,09
	součet rel.četností	0,39		0,61	
školy nad 150 žáků	celkem 19	9	6	3	1
	relativní četnost	0,47	0,32	0,16	0,05
	součet rel.četností	0,79		0,21	

Tabulka číslo 8: Potřeba zpracování popisů pracovních míst podle velikosti škol

Existence hodnocení zaměstnanců na školách	počet odpovědí	počet bodů v popisu pracovního místa	průměrný počet bodů
ano	11	131	11,9
spíše ano	10	98	9,8
spíše ne	14	85	6,1
ne	6	17	2,8

Tabulka číslo 9: Vztah mezi existencí hodnocení zaměstnanců a počtem uvedených bodů v popisu pracovního místa

## 7. PRÍLOHA B - datové tabulky a vzor dotazníku

Šk 0 la	kategorie	1 -pž	1 -pt	2 a)l.	2 b)l.	2 c)l.	2 d)l.	2 a)ll.	2 b)ll.	2 c)ll.	2 d)ll.	2 a)SD	2 b)SD	2 c)SD	2 d)SD	2 a)o	2 b)o	2 c)o	2 d)o
1.	neúplná	24	2	2,5	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	0	0	0	0	0
2.	neúplná	82	5	6	0	0	0	0	0	0	0	1,45	0	0	0	0,8	0	0	0
3.	neúplná	91	6	3	0	0	0	6,2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
4.	neúplná	105	5	8	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.	neúplná	98	5	8	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.	neúplná	115	5	8,5	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
7.	neúplná	38	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0,8	0	0	0	0	0	0	0
8.	neúplná	87	5	5,5	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
9.	neúplná	51	3	3,6	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0	0	0	0	0	0	0
10.	neúplná	84	5	6	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
11.	neúplná	35	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0	0	0	0	0	0	0
12.	neúplná	79	5	5,5	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
13.	úplná	397	19	11,4	0	0	0	15,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.	úplná	180	9	13,5	1	1	0	8,5	3	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
15.	úplná	600	24	14	2	1	0	20	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.	úplná	495	19	11	1	1	0	17,7	0	0	0	3,5	0	0	0	0	0	0	0
17.	úplná	397	19	11,4	0	0	0	15,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.	úplná	222	12	5,8	2	1	1	11,2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
19.	úplná	150	9	5,4	0,4	0	0	6,4	1	0	0	1,4	0,7	0	0	0,5	0	0,5	0
20.	úplná	175	9	6	1	0	0	7	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
21.	úplná	212	12	5,5	2	1	1	11	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
22.	úplná	162	9	5,4	0,4	0	0	6,8	1	1	0	1,4	0,7	0	0	0	0	0	0
23.	úplná	137	9	4	1	0	1	8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
24.	úplná	122	9	5	2	2	0	7	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0
25.	úplná	488	22	13,5	2	1	1	14,4	1	0	1	4,3	0	0	0	0	0	0	0
26.	úplná	145	9	5	1	1	0	3,8	0	0	0	0,8	0	0	0	0	0	0	0
27.	úplná	403	18	11,8	0	0	0	12,5	0	0	0	3,6	0	0	0	0	0	0	0
28.	úplná	548	24	17	5	3	0	25	7	2	0	9	4	0	0	1,2	0	0	0
29.	úplná	292	14	7	0	0	0	12	0	0	0	2,2	0	0	0	0	0	0	0
30.	úplná	270	14	7,5	0	0	0	11,5	1	0	0	0,8	0	0	0	0	0	0	0
31.	úplná	455	21	11	1	0	0	17,2	0,2	0	0	2,3	0	0	0	2,8	0	0	0
32.	úplná	401	18	11	0	0	0	14	2	0	0	4	0	0	0	1	0	0	0
33.	úplná	317	16	8	2	1	1	11	0	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0
34.	úplná	574	24	14,9	3,9	2	0	18,5	2,8	2,8	0	7	1	1	0	1	0	0	0
35.	úplná	108	7	3	1	0	1	7	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
36.	pra sp.	206	24	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0
37.	pr a sp.	83	13	7	2	0	0	13	5	0	0	0	0	0	0	14	5	2	0
38.	pr a sp.	77	9	4	1	0	0	7,8	1,8	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0
39.	pr a sp.	78	9	4	1	0	0	8	2	1	1	0	0	0	0	2	2	1	0
40.	prajsp^	68	8	3	1	0	1	5	1,2	0	0	0	0	0	0	5	4	0	0
41.	pr a sp.	127	13	10	3	1	1	8	2		1	3	0	0	0	7	3	0	0
42.		86	9	7	1	1	0	6	1	0	0	2	0	0	0	2	1	0	0

Tabulka číslo 10 - datová Položky číslo 1,2

Šk 0 la	kategorie	4 vp	4bk vp	4ne vp	4 m p	4bk m p	4ne m p	4 inf	4bk inf	4ne inf	4 m e	4bk m e	4ne m e	5 ř	5 ř-ne	5 z	prov oz cel
1.	neúplná	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	2,2
2.	neúplná	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	4,6
3.	neúplná	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	3,95
4.	neúplná	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3,5
5.	neúplná	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3
6.	neúplná	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4
7.	neúplná	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1,5
8.	neúplná	1	0	0	1	0	0		0	0	1	0	0	1	0	0	2
9.	neúplná	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1,5
10.	neúplná	1	0	0	1	0	0		0	0	1	0	0	1	1	0	3
11.	neúplná	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1,5
12.	neúplná	1	0	0	1	0	0		0	0	1	0	0	1	0	0	2
13.	úplná	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	13,5
14.	úplná	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	5
15.	úplná	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	2	9
16.	úplná	1	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	1	0	1	12,5
17.	úplná	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	13,9
18.	úplná	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11,6
19.	úplná	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	10,3
20.	úplná	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	7,2
21.	úplná	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	11
22.	úplná	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	9,7
23.	úplná	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	7,5
24.	úplná	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	7
25.	úplná		1	1	1	1	0	1	0	0	2	2	2	1	1	2	14,4
26.	úplná	1	0	0	1	0	0		1	1	1	0	0	1	0	1	5,4
27.	úplná	1	0	0	1	0	0		1	1	2	2	2	1	0	2	13,5
28.	úplná	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	3	17,7
29.	úplná	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	13
30.	úplná	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	12,3
31.	úplná		1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	12,4
32.	úplná	1	1	1	1	1	1		2	2	1	1	1	1	0	2	17
33.	úplná	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	11
34.	úplná		1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	9,5
35.	úplná	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	7,5
36.	pr a sp.	1	0	0	1	0	0		0	0	1	0	0	1	0	3	8,5
37.	pra sp.	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	10
38.	pr a sp.	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3,6
39.	pra sp.	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3,8
40.	pr a sp.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4,2
41.	pr a sp.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	8,4
42.	pr a sp.	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	5

Tabulka číslo 1 datová: Položky číslo 4,5

Datové tabulky- v		astní dotaz.		O povědí na položky dotazníku číslo:								
škola	kategorie	p. žáků	třídy	7.	8.	10.	11.	12.	14.	15.	16.	
1.	neúplná	24	2	b	b	b	c	c	d	c	b	
2.	neúplná	82	5	b	b	b	a	c	c	b	b	
3.	neúplná	91	6	b	b	b	a	d	d	c	b	
4.	neúplná	105	5	c	b	a	c	c	c	c	b	
5.	neúplná	98	5	c	b	a	c	c	c	c	c	
6.	neúplná	115	5	b	c	c	c	d	d	c	c	
7.	neúplná	38	2	b	c	c	c	d	d	c	b	
8.	neúplná	87	5	c	c	c	c	d	d	d	c	
9.	neúplná	51	3	b	c	c	c	d	d	c	b	
10.	neúplná	84	5	c	c	c	c	d	d	d	c	
11.	neúplná	35	2	b	c	c	c	d	d	c	b	
12.	neúplná	79	5	c	c	c	c	d	d	d	c	
13.	úplná	145	9	c	b	c	b	c	c	c	b	
14.	úplná	403	18	d	d	d	a	d	a	a	b	
15.	úplná	548	24	d	b	d	c	d	d	c	b	
16.	úplná	292	14	a	b	c	c	c	c	b	b	
17.	úplná	270	14	b	b	d	b	c	d	b	b	
18.	úplná	455	21	c	c	a	a	c	c	c	b	
19.	úplná	401	18	c	c	c	b	d	d	b	b	
20.	úplná	317	16	c	c	b	b	c	b	0	b	
21.	úplná	574	24	b	c	b	a	b	c	a	b	
22.	úplná	108	7	c	b	b	d	d	d	b	b	
23.	úplná	397	19	b	b	b	a	d	d	d	b	
24.	úplná	180	9	b	b	b	b	b	a	a	b	
25.	úplná	600	24	d	d	c	d	d	a	a	a	
26.	úplná	495	19	b	b	b	b	b	b	b	b	
27.	úplná	397	19	b	b	b	a	d	d	d	b	
28.	úplná	222	12	b	b	b	a	b	c	c	c	
29.	úplná	150	9	b	b	b	c	d	c	b	b	
30.	úplná	175	9	a	a	a	b	d	a	a	b	
31.	úplná	212	12	b	b	b	a	b	c	c	c	
32.	úplná	162	9	b	b	b	c	d	c	b	b	
33.	úplná	137	9	c	b	b	d	d	d	b	b	
34.	úplná	122	9	d	b	b	c	d	d	c	b	
35.	úplná	488	22	a	a	a	a	a	a	a	a	
36.	pr a sp.	206	24	a	b	a	a	b	a	a	a	
37.	pr a sp.	83	13	d	d	d	a	d	d	d	c	
38.	pr a sp.	77	9	b	b	a	a	a	a	a	a	
39.	pr a sp.	78	9	a	a	a	a	a	a	a	b	
40.	prasp.	68	8	b	b	b	b	c	c	b	c	
41.	pr a sp.	127	13	b	b	a	a	a	a	a	b	
42.	pr a sp.	86	9	b	b	a	a	a	a	a	a	

Tabulka číslo 12- datová: Položky č. 7,8,10,11,12,14,15,16

škola	kategorie	z a p.ž	pn v	v a v	0 v v	pp	P a	P	d v z	e l v	k a	a u	0 a u	k	
1.	neúplná	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2
2.	neúplná	2	2	1	1	3	2	3	2	2	1	2	1	1	3
3.	neúplná	2	4	2	1	3	4	3	2	2	4	3	4	1	2
4.	neúplná	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3
5.	neúplná	5	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
6.	neúplná	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	4	3
7.	neúplná	3	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1	4	3
8.	neúplná	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1
9.	neúplná	2	1	1	3	5	4	5	2	2	3	3	3	4	1
10.	neúplná	3	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
11.	neúplná	4	4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	4	4	2
12.	neúplná	1	1	1	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2
13.	úplná	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	3	2	2	1
14.	úplná	3	2	1	2	5	4	5	3	2	3	3	2	2	5
15.	úplná	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
16.	úplná	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
17.	úplná	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3
18.	úplná	3	2	1	3	5	3	3	3	3	2	2	1	2	3
19.	úplná	3	3	3	3	5	4	5	3	3	3	2	3	4	4
20.	úplná	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3
21.	úplná	3	4	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22.	úplná	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
23.	úplná	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3
24.	úplná	2	1	1	2	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3
25.	úplná	4	2	1	2	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4
26.	úplná	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
27.	úplná	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2
28.	úplná	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
29.	úplná	3	3	2	2	5	3	2	3	3	3	3	4	3	1
30.	úplná	3	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
31.	úplná	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2
32.	úplná	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3
33.	úplná	3	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	3	3	1
34.	úplná	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1
35.	úplná	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3
36.	pr a sp.	3	3	2	3	5	3	2	3	2	3	4	4	3	4
37.	pr a sp.	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1
38.	pr a sp.	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	1
39.	pr a sp.	5	1	3	1	5	5	2	1	1	2	2	2	3	1
40.	pr a sp.	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	1
41.	pr a sp.	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	1	2	1	3
42.	pr a sp.	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1

Tabulka číslo 13- datová: Položka č.9

škola	kategorie	a-np	nr	pú	opr	zod	pl.ú	mh	ph	to	zo	b-siv	c-sk	d-pd	e-ks	f-zkv
1.	neúplná	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
2.	neúplná	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3.	neúplná	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0
4.	neúplná	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
5.	neúplná	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
6.	neúplná	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
7.	neúplná	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.	neúplná	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
9.	neúplná	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
10.	neúplná	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
11.	neúplná	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
12.	neúplná	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
13.	úplná	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.	úplná	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
15.	úplná	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0
16.	úplná	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
17.	úplná	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
18.	úplná	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0
19.	úplná	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
20.	úplná	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
21.	úplná	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
22.	úplná	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
23.	úplná	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
24.	úplná	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
25.	úplná	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
26.	úplná	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1
27.	úplná	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
28.	úplná	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
29.	úplná	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
30.	úplná	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0
31.	úplná	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
32.	úplná	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
33.	úplná	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1
34.	úplná	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
35.	úplná	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1
36.	pr a sp.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
37.	pra sp.	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
38.	pr a sp.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
39.	pra sp.	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
40.	pr a sp.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
41.	pra sp.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0
42.	pr a sp.	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Tabulka číslo 14- datová: Položka č.13(1 = uvedeno, 0 = neuvedeno)

### Vzor dotazníku:

Vážená paní ředitelko, pane řediteli,

obracím se na vás s prosbou o vyplnění dotazníku k ZBP studia školského managementu.

Dotazník je určen výhradně ředitelům škol poskytujících základní vzdělání.

Zjišťuje stav personální práce a mapuje činnosti procesního charakteru těchto škol.

Je anonymní a poslouží pouze výzkumu k závěrečné bakalářské práci.

Jeho vyplnění zabere přibližně 10 minut a zjištěné výsledky dám na požádání k dispozici.

#### I. Část, statistické údaje:

1. Škola:	ZŠ s 1.-5.roč.	ZŠ s 1.-9.roč.	praktická	jiná (specifikujte):
Počet tříd:				
Počet žáků:				
2. Pedagogové:	na 1. stupni:	na 2. stupni:	vŠD	ostatní:
a) přepočtení				
b) z nich bez kvalifikace (dle zákona 563/04 Sb., § 7,8, 16)				
c) zahájili studium				
d) odpuštěno studium				
3. Předměty vyučované:				
bez odborné kvalifikace				
a) přibližný počet hodin týdně:				
b) p-přechodně, d-dlouhodobě				
c) potřeba pedag. v nejbliž. 5 letech:				
4. Specializované činnosti:	vých.poradce	metodik protidrog.pre.	informatik	metodik enviroment. výchovy
fyzický počet				
z nich bez kvalifikace				
z nich nestudují				
5. Ostatní zaměstnanci:				
a) vedení-fyzický počet osob N =nesplňují kvalifikaci, nemají ji odpuštěnu a nestudují	ředitel:	zástupce:	jiný(který):	
b) provozní (úklid, kuchař, topič, školník, hospodář, ekonom) -přepočtený počet celkem:				
c) Jiní zaměstnanci-specifikujte, uvedte přepočtený úvazek:				
6. Ve škole postrádané pracovní pozice:				

#### II. Část, vlastní dotazník

7. Využíváte metodiky procesního řízení? a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

8. Máte zmapovány veškeré interní a externí procesní vazby?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

9. Označte následující procesy čísly 1 až 5 : 1-nečiní potíže až 5 - nejvíce zatěžuje

získávání a přijetí žáků

příprava na vyučování

výuka a výchova

ověřování výsledků vzdělávání

personální práce (získávání a propouštění zaměstnanců)

personální administrativa ( agenda zaměstnanců)

personalistika (motivace, hodnocení zaměstnanců)  
další vzdělávání zaměstnanců  
evaluace  
komunikace a předávání informací vedením  
Administrativa  
účetnictví  
opravy a údržba  
kontrola  
jiné procesy (uveďte):

10. Máte sestavenou procesní mapu školy? a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

11. Při výkonu své práce potřebujete mít zpracovány popisy pracovních míst?  
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

12. Při vytváření popisu pracovních pozic používáte procesní mapu?  
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

13. Označte body, které obsahuje konkrétní popis pracovního místa:

- a) náplň práce
  - název role, pozice
  - popis úlohy
  - oprávněnost
  - zodpovědnost
  - plnění úkolů
  - měřítko hodnocení
  - požadovaná hodnota
  - termín ověřování
  - způsob ověřování

- b) sledované indikátory výkonnosti
- c) sledování kvality (vzdělávání)
- d) pracovní doba
- e) kompenzační schéma
- f) způsob kontroly výkonu

14. Využíváte pro výkon vaší manažerské práce tvorbu kompetenčních profilů zaměstnanců?  
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

15. Provádíte pravidelně komparaci aktuální a cílové úrovně zaměstnanců?  
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

16. Výsledky pravidelného analyzování zaměstnanců jsou kladné.  
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Výsledky nechci - chci (nehodící se škrtněte) zaslat na emailovou adresu

Děkuji za ochotu

Mgr. Alena Sochůrková