

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**EKONOMICKÉ POVĚDOMÍ
PEDAGOGŮ ZÁKLADNÍCH
A STŘEDNÍCH ŠKOL V ČR**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Jana Beránková
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: PhDr. Petr Vodsloně
Datum odevzdání práce: 10. 04. 2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Litoměřicích, dne

Jana Beránková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Bc. Pavle Matějkové, ředitelce Střední pedagogické školy J. H. Pestalozziho v Litoměřicích, za umožnění studia školského managementu, za neocenitelnou pomoc, velkou trpělivost a odborné vedení v průběhu studia a vždy vlídné přijetí.

Résumé:

Vedení lidí, týmů a pracovních skupin je jednou ze základních manažerských funkcí. Jedině dobře vedení pracovníci podávají žádoucí výkony a společně usilují o dosažení cílů. Dobře vedený tým zaměstnanců je rozhodujícím činitelem úspěšnosti organizace.

Závěrečná práce by měla odpovědět na to, proč se zabývat otázkou vedení lidí v souvislosti s využitím manažerských dovedností a schopností ekonoma školy, školského zařízení. Dále by měla řešit i otázku spolupráce s ředitelem školy, spolupodílení se na vedení pedagogických pracovníků v oblasti mimo vzdělávací činnosti a účastnit se vytváření jejich ekonomického povědomí. Nepedagogičtí zaměstnanci škol a školských zařízení jsou nedílnou součástí pracovních kolektivů, týmů a pracovních skupin ve školství.

Zároveň by měla tato práce zmapovat rozdílnost pohledů na využití manažerských schopností a dovedností nepedagogických pracovníků, jak z pohledu řídicích pracovníků, tak ze strany pedagogů jednotlivých typů škol a školských zařízení.

Závěrem práce bych se chtěla zamyslet nad současným stavem manažerské pozice ekonoma v podmínkách školství a hledat cesty ke zlepšení ekonomického myšlení pedagogů.

Summary:

The leadership of people, teams and work groups is one of basic managerial functions. Only well led workers are able to achieve requested performance and they make an effort to reach goals. A well guided team of employees is the bottom line for a successful organization.

The thesis should give us answers why it is important to consider the question of leadership of people in the context of the usage of managerial skills and abilities of school economist and the school itself. His close cooperation with headmaster and help to lead pedagogues in non educational activities and help them to create their economic consciousness. The non pedagogical employees of basic and secondary schools are an integral part of work teams and work groups in the whole educational system.

It also should help us create a picture about different views of meaning of managerial skills usage and abilities of non pedagogical workers from the point of not only manager's perspective but also from the side of pedagogues of different types of schools and educational institutions.

At the end of my thesis I would like to think about present stage of managerial position of the school economist and try to find some new ways to improve the economic thoughts of pedagogical workers.

Klíčová slova: manažerské schopnosti a dovednosti, ekonomické povědomí pedagogických pracovníků, motivace, participace, pracovní výkon, školský management, vedení lidí, styly řízení

1	Úvod	8
2	Teorie vedení lidí	9
2.1	Teorie cesta – cíl	11
2.2	Teorie dle michiganského výzkumu	12
2.3	Teorie založená na rysech vedoucího	12
2.4	Teorie manažerské mřížky – teorie grid	11
2.5	Teorie X a Y	15
2.6	Maslowova hierarchie potřeb	17
3	Teorie řízení skupin	20
3.1	Vytváření skupin	21
3.2	Vlastnosti úspěšných týmů	23
3.3	Typy skupin	23
3.4	Struktura skupiny – týmu, týmové role	24
3.5	Charakteristiky, faktory ovlivňující skupinu	26
4	Vedení lidí v podmínkách školství	27
4.1	Manažerské strategie vedení lidí a týmů	28
4.2	Styl řízení	28
4.3	Stanovení cílů	29
4.4	Zájem o lidi, participace	30
4.5	Obohacování práce	30
4.6	Osobní příklad vedoucího	31
4.7	Organizační kultura	32
4.8	Demotivátory	32
5	Výzkumná část	34
5.1	Zaměření práce, cíle výzkumného šetření	34
5.2	Stanovení hypotézy	34
5.3	Forma šetření	36
5.3.1	Dotazník	37
5.3.2	Doplňující metoda – rozhovor	38
5.4	Výběr respondentů	39
5.5	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření dle oblastí	40
6	Závěrečná doporučení	45
6.1	Budování povědomí pedagogů o financování škol	45
6.2	Cesty pro budování zodpovědnosti a ekonomického myšlení pedagogů	46
	Použitá literatura	48
	Přílohy:	
	Dotazník	
	Sumář hodnocení	
	Grafické znázornění hodnocení jednotlivých otázek	
	Grafické znázornění hodnocení jednotlivých oblastí	

1. Úvod

„Jednou z nejdůležitějších teoretických a praktických oblastí jest zacházení s lidskými bytostmi nikoliv jako s izolovanými jedinci, ale na sociálním pozadí skupin... Je snadnější ovlivňovat osobnost deseti lidí, jestliže mohou být přetaveni do skupiny, než ovlivňovat osobnost jakéhokoliv jedince zvlášť.“

Kurt Lewin

Pro svoji závěrečnou práci jsem si zvolila téma z oblasti vedení lidí, které patří k velmi frekventovaným, jež však považuji v managementu za klíčové a v němž sama cítím určité rezervy. Někteří z manažerů mohou tuto oblast své řídicí práce považovat za něco běžného, jasného, něco, nad čím není třeba dalekosáhle přemýšlet, čemu není potřeba věnovat zvláštní pozornost.

Můj pohled je odlišný. Vedení lidí a řízení skupin považuji za složitý problém. Vedení lidí i řízení skupin není hmotná věc, kterou lze uchopit, nevidíme ji, těžko se dá měřit, avšak právě na nich, resp. jejich vhodné aplikaci záleží úspěšnost naší práce.

Od dobře vedeného týmu zaměstnanců se odvíjí úspěch školy, školského zařízení.

Pochopení toho, jak správně vést spolupracovníky i podřízené, jak vytvářet a řídit skupiny, naučit se volit správné metody a postupy vedení lidí, je proces dlouhodobý a cílený.

Smyslem manažerské práce není manipulace s lidmi, ale poznání mezilidských vztahů a sociálních potřeb tak, abychom byli schopni správně sestavit pracovní skupiny a získali tak pracovníky, kteří budou odvádět dobrý pracovní výkon (spokojené, se zájmem o práci a vytvářející dobré sociální vztahy na pracovišti).

V teoretické části své práce bych se chtěla zaměřit na vývoj názorů na danou problematiku a použití metod managementu v oblasti vedení lidí – řízení skupin.

V praktické části potom zmapuji rozdílnost pohledů na využití manažerských schopností a dovedností ekonoma jak z pohledu řídicích pracovníků, tak ze strany pedagogů jednotlivých typů škol a školských zařízení.

Cílem práce je zamyslet se též nad vlastní prací vedoucího pracovníka, upozornit na určité stereotypy. Dále pak zvolit účinné metody a efektivní postupy ve vlastní řídicí práci.

2. TEORIE VEDENÍ LIDÍ

Vedení lidí je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.

Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na stanovený cíl. Manažerské aktivity jako například plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře dveře motivace a nevede je ke splnění cílů.

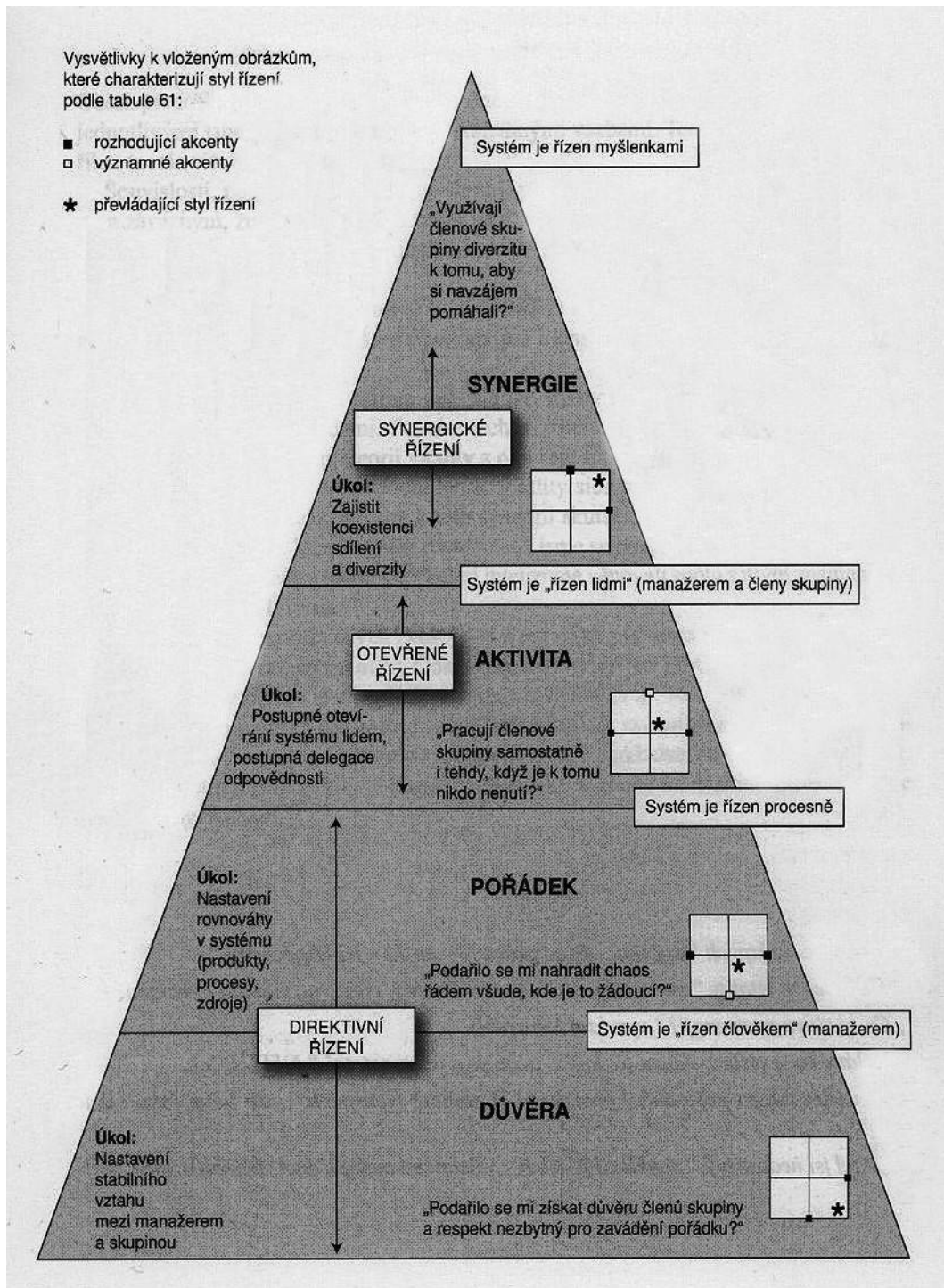
Keith Davis: *Human Relations at Work*,
New York, McGraw-Hill 1967, s.96-97

Důležitým rysem uvedené definice vedení lidí je to, že vedení jako součást řízení je dlouhodobý proces, jímž se jedinec (vedoucí pracovník) snaží ovlivnit jiné jedince v pracovní skupině – týmu. Má za úkol vést ostatní k dosažení vytyčených cílů (stanovené strategie školy nebo školského zařízení).

Vedoucí má při ovlivňování svých podřízených možnost opírat se o pět pilířů moci: moc donucovací, odměňovací, zákonnou (legitimní), odbornou a přiřknutou moc.

Bylo učiněno mnoho pokusů prozkoumat a pochopit problematiku vedení lidí. Mezi hlavní přístupy k této problematice patří přístupy založené na rysech manažera, snažící se objevit ty rysy, které charakterizují nebo předpovídají úspěšné vedení, přístupy kladoucí důraz na osobní kvality a způsob chování vedoucího, důležité jsou také tzv. situační přístupy.

Vedení vystupuje v mnoha podobách a je praktikováno různými způsoby. Neexistuje žádný nejlepší přístup nebo styl vedení, který by vyhovoval všem skupinám, všem situacím a všem národům. Převládající styl vedení v každé zemi je propojen s normami, očekáváním, historií, kulturním profilem zaměstnanců a dokonce s ekonomickými podmínkami.



Tabule č.1 PYRAMIDA ŘÍZENÍ (Jiří Plamínek, r. 2005)

2. 1. Teorie cesta – cíl

Teorie cesta – cíl je přístup k problematice vedení, který výrazně vychází z teorie motivace. Tato teorie se vyznačuje tvrzením, že vedoucí je klíčovou osobou, která přispívá ke zlepšování motivace, spokojenosti a výkonnosti podřízených. Teorie tvrdí, že lze použít (a také je používáno) čtyř stylů vedení:

Direktivní - vedoucí nařizuje, ukazuje cestu a podřízení se nepodílejí na rozhodování

Podporující - vedoucí je přátelský a zajímá se o podřízené jako o lidi

Participativní - vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak využívá při rozhodování

Orientovaný na dosažení cíle – vedoucí pro své podřízené vytváří podnětné cíle a projevuje jim důvěru - tím je povzbuzuje k úspěšnému plnění těchto cílů

Teorie cesta – cíl naznačuje, že uvedené čtyři styly používá tentýž vedoucí v různých situacích. Středobodem této teorie je způsob, jaký má vedoucí použít k usměrňování chování podřízených tak, aby směřovalo k žádoucímu cíli. Vedoucí zde vystupuje jako kouč, který mapuje realistickou cestu pro tým.

Na tuto cestu může působit následujícími způsoby:

- podporováním úsilí podřízených směřujícího k dosažení cílů
- pomocí při odstraňování nebo zmírňování všeho, co brání dosažení cílů
- rozpoznáváním a stimulováním potřeb podřízených týkajících se odměn, které má tento vedoucí pod určitou kontrolou
- odměňováním při dosažení cílů
- rozšiřováním příležitostí pro osobní uspokojení podřízených zaměstnanců.

Souhrnný model cesta – cíl, integrující teorii i výzkum, konstatuje, že manažeři stimulují úsilí podřízených tím, že nabízejí přiměřené odměny, které diferencují podle úsilí a výkonu. Zda úsilí bude mít následek žádoucí výkon, závisí na znalostech, kvalifikaci a schopnostech podřízených i na tom, zda výkon práce komplikují nějaké překážky. Jestliže odměny, které dostávají, jsou podřízenými ceněny a považovány za spravedlivé, pak jsou spokojeni, jsou loajální a mají menší sklon inklinovat k odchodu ze zaměstnání.

2. 2. Teorie dle michiganského výzkumu

Michiganský výzkum: vedoucí orientovaní na práci a vedoucí orientovaní na pracovníka. Tímto výzkumem v terénu se od roku 1947 zabývali Rensis Likert a skupina sociologů na University of Michigan. Na základě údajů získaných od tisíců zaměstnanců zkoumali problematiku vedoucích pracovníků v různých oblastech. Po rozsáhlých analýzách rozdělili vedoucí pracovníky do dvou skupin.

První skupinu tvoří ti vedoucí pracovníci, kteří jsou orientovaní na práci. Detailně určují způsob práce svých podřízených, pečlivě kontrolují, aby byly přidělené úkoly plněny, používají různé pobídky, stanovují závazné normy a postupy.

Druhá skupina je tvořena manažery orientovanými na pracovníky. Zaměřuje svoji pozornost na lidské aspekty problémů podřízených a na vytváření efektivních týmů s vysokými výkonnostními cíli.

Likertova teorie naznačuje, že nejúspěšnější styl vedení je ten, který se orientuje na zaměstnance.

2. 3. Teorie založená na rysech vedoucího

Tato teorie se zabývala na začátku 20. století zkoumáním a rozpoznáváním těch zvláštních rysů a charakteristik (inteligence, fyzického vzhledu, sebedůvěra apod.) vedoucího pracovníka, které předznamenávají úspěch v jeho jednání. Hledání nejlepší kombinace rysů skončilo zajímavým výsledkem: k žádné shodě u badatelů ohledně toho, které rysy a schopnosti charakterizují úspěšného vůdce a které neúspěšného, nedošlo.

Z literatury a výsledků výzkumu o rysech lze usoudit, že mezi žádoucí charakteristiky vedoucích patří:

Dynamičnost - ochota převzít iniciativu, energičnost, snaha o dosažení cíle

Motivace - vyvinutá potřeba vést a ovlivňovat ostatní

Integrita - čestnost a pravdomluvnost v jednání s ostatními

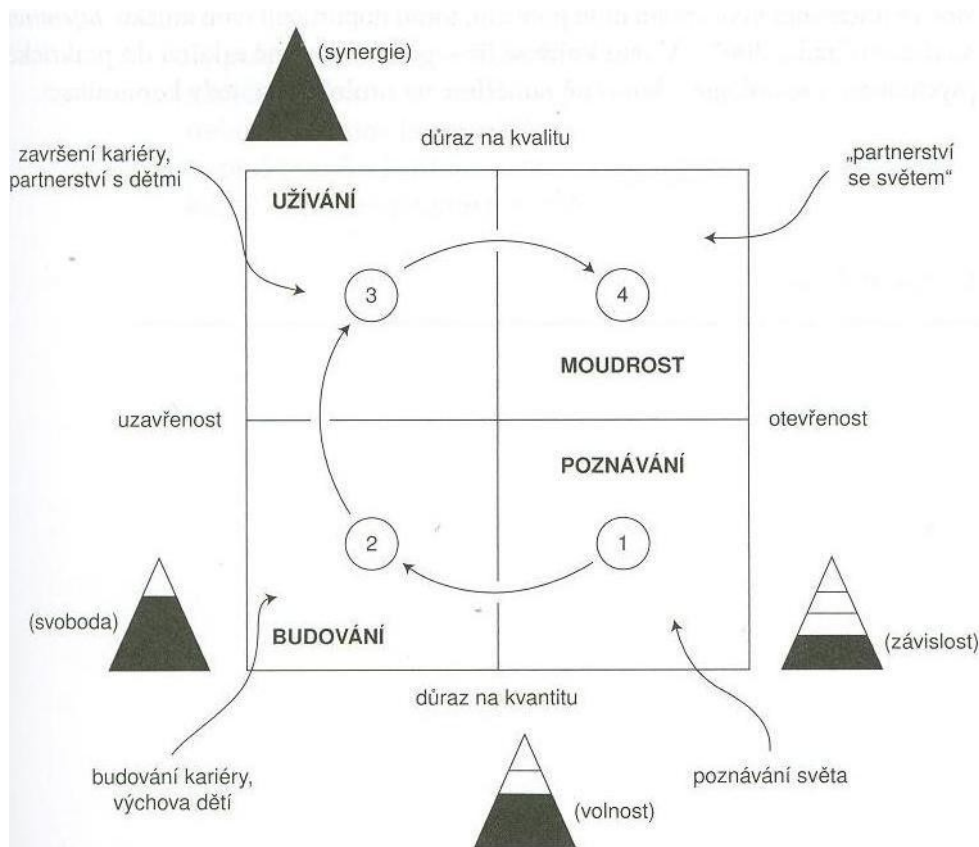
Sebedůvěra - rozhodnost, asertivita, vize a jistota

Inteligence - verbální a numerické schopnosti, schopnost zpracovat a používat složité informace, intelektuální stimulace

Znalosti - solidní znalost práce, organizace a odvětví

Soubor těchto žádoucích charakteristik však nevyhovuje každé situaci nebo každému vedoucímu pracovníkovi – manažerovi. Úspěšný vedoucí je osobou, která je schopna dosáhnout žádoucích výsledků. Ukazuje se však, že nelze nalézt žádný jediný specifický soubor charakteristik, do něhož by každá osoba manažera dosahující dobrých výsledků beze zbytku zapadla.

Individuální vývoj, pochopení smyslu života i práce a proměny priorit v průběhu života jedince - manažera tvoří dohromady soubor, který umožňuje modelovat jakousi optimální životní křivku. Základem efektivní komunikace i kvalitní spolupráce je vyznat se v sobě a v lidech kolem nás.



Tabule č.2 KŘIVKA ŽIVOTA (Plamínek J., Komunikace a prezentace, 2008)

2. 4. Teorie manažerské mřížky – teorie grid

Teorie manažerské mřížky (publikovaná Robertem Blakem a Jane Moutonovou roku 1964 v knize „The Managerial Grid“) je rovněž založena na osobních kvalitách a způsobu chování vedoucího pracovníka. Dvourozměrná mřížka je použita jako rámec, který má vedoucímu sloužit k rozpoznání jeho stylu vedení a naznačit mu směr, jakým se vydat, aby se co nejvíce přiblížil ideálnímu (požadovanému, očekávanému) stavu řízení.

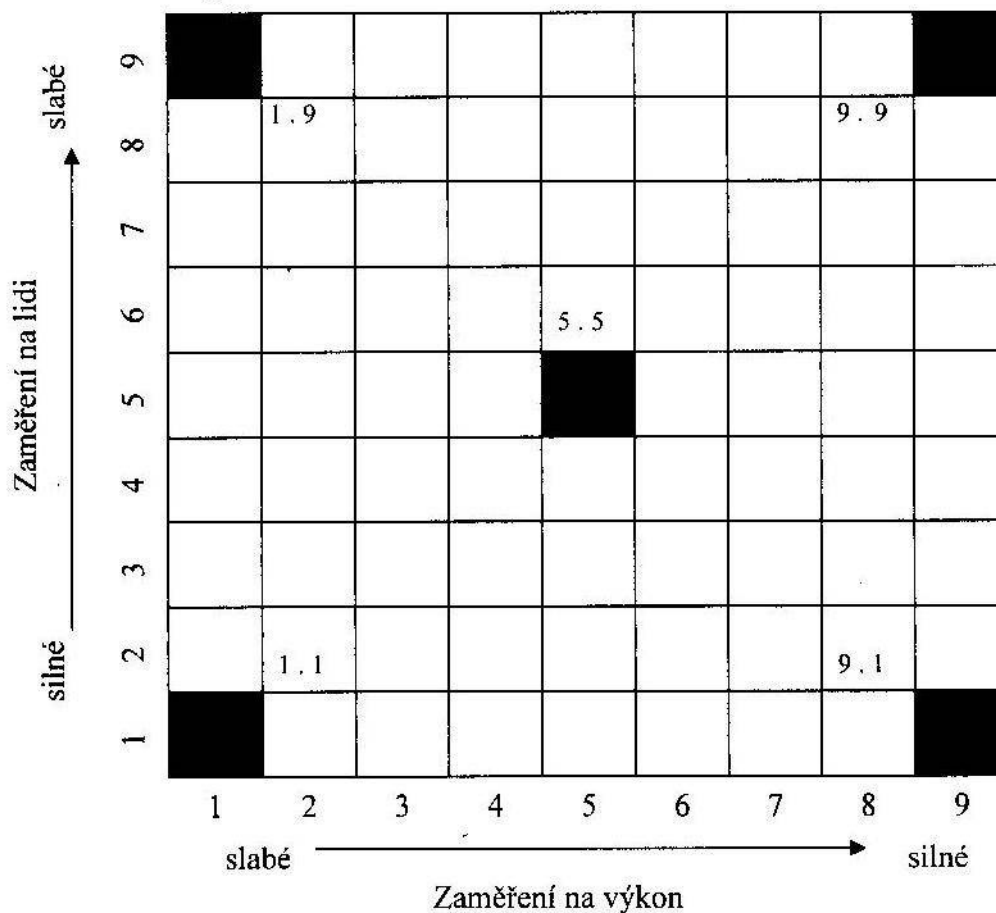
Přístupy k vedení lidí jsou v manažerské mřížce znázorněny pěti modelovými styly vedení. Manažerská mřížka je postojová metoda, měřící osobní hodnoty, názory a pocity. Vzájemně propojuje efektivní plnění úkolů a spokojenost lidí s formálním programem rozvoje manažerů. Tento program je jedinečný v tom, že jej používají linioví manažeři a nikoliv teoretici. Rozvojem tak prochází celkový management organizace, nikoliv jen manažeři jedné úrovně.

Fáze rozvoje pomohou manažerům osvojit si zájem o spolupracovníky a patřičný vztah k nim (práce se skupinou, formování týmů, stanovování cílů, hodnocení, motivace lidí, otevřenost, důvěra, vytváření konsenzu a vzájemný respekt). Rovněž si osvojí odbornost potřebnou k plnění cílů, produktivitu, kvalitu odvedené práce, participaci.

Modelové styly vedení lidí

- | | |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1,1) Nezájem | - vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k lidem i k výkonu |
| (9,1) Úkol | - vedoucí se koncentruje na splnění úkolu, ale málo se věnuje rozvoji a morálce podřízených |
| (9,1) Venkovský klub | - vedoucí se soustřeďuje na podporu zaměstnanců a vstřícnost k nim. Plnění úkolů však není na prvním místě tohoto lehkomyslného stylu |
| (5,5) Střední cesta | - přiměřené plnění úkolů a uspokojující morálka podřízených jsou cílem tohoto stylu |
| (9,9) Tým | - vedoucí podporuje produkci a morálku koordinováním a propojováním pracovních aktivit natolik, že cíle školy se stávají i jejich osobními cíli |

Manažerská mřížka



Tabule č.3 MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA (Svoboda J., Vedení lidí, 2007)

2.5. Teorie X a Y, dle Douglase a McGregora

Tato teorie se zabývá předpoklady, konstatuje, že postoje a názory manažerů, týkající se přirozenosti či podstaty lidí, výrazně ovlivňují chování těchto manažerů. Manažeři, kteří vidí své podřízené jako neochotné spolupracovníky se špatnými pracovními návyky, s nimi podle toho jednají. Obdobně manažeři vidící ve svých zaměstnancích pracovitě a kooperativní lidi s pozitivními pracovními návyky, jednají s nimi tomu odpovídajícím způsobem.

Tyto teorie nakonec vyústily v prezentaci a rozlišení dvou skupin manažerů (dle přijatých premis). Manažeři teorie X a manažeři teorie Y.

Manažeři teorie X – představuje „tradiční“ předpoklady povahy lidí. Teorie X je pesimistická, statická, strnulá. Podřízení jsou přímo řízeni nadřízenými.

- průměrný zaměstnanec nemá v podstatě rád práci, vyhýbá se jí, kdykoliv je to možné
- většina zaměstnanců musí být donucována, řízena a kontrolována, aby vynaložila potřebné úsilí směřující k dosažení stanovených cílů
- většina zaměstnanců se vyhýbá jakékoliv odpovědnosti
- většina zaměstnanců má malé ambice a upřednostňuje jistotu zaměstnání před všemi ostatními výsledky

Manažeři teorie X vyznávající tyto premisy budou používat autoritativní a direktivní styl vedení lidí.

Manažeři teorie Y – je opakem, představuje pružnost a dynamiku, klade důraz na řízení sebe sama a na integrování individuálních a podnikových potřeb.

- vynakládání fyzického nebo duševního úsilí v práci je pro člověka stejně přirozené jako hra nebo odpočinek
- většina lidí preferuje samostatnost
- lidé se učí, jsou-li k tomu povzbuzováni, přijímají a vyhledávají odpovědnost
- lidé mají při řešení problémů zájem projevit představivost, duchaplnost a tvořivost

Manažeři teorie Y pohlížejí na zaměstnance jako na někoho, kdo potřebuje další výcvik, získávání zkušeností a dovedností, více podpory a více autonomie pro vykonávání své práce. Dobrý manažer uznává jak důstojnost a schopnosti člověka, tak i nedostatky v povahových vlastnostech a v chování lidí. Snaží se svým přístupem toto jednání jedinců korigovat. Společným znakem těchto manažerů je jejich schopnost vytvářet očekávání vysokého výkonu, která podřízení s ochotou naplňují.

2. 6. Maslowova hierarchie potřeb

K správnému vedení lidí a motivaci k pracovnímu výkonu je třeba pochopit systém hodnot (potřeb), který výrazným způsobem ovlivňuje chování lidí.

Nejznámější a nejrozšířenější teorií motivace je bezesporu hierarchie potřeb, kterou vytvořil americký psycholog Abraham Maslow a kterou prezentoval ve své knize „Motivace a osobnost“ (Motivation and Personality) v roce 1954. Maslowova teorie pyramidy potřeb výrazně ovlivnila vývoj názorů managementu v oblasti motivace lidí.

Maslowova teorie potřeb vychází ze dvou základních předpokladů :

- Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování lidí. Uspokojená potřeba přestává být stimulem k pracovnímu výkonu, motivátorem.
- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Pokud je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která též vyžaduje uspokojení. Lidské potřeby jsou uspořádány v hierarchické podobě od nejnižších až k nejvyšším do pěti úrovní (stupňů, pater) potřeb.

Všechny tyto potřeby jsou zastoupeny u každého jedince. Maslow tvrdí, že člověk se snaží nejprve uspokojit potřeby nižší úrovně. Jsou-li tyto uspokojeny, snaží se uspokojit potřeby, které stojí v hierarchii o stupeň výše. Do popředí vždy vystupuje ta skupina potřeb, která je prioritní, jež dominuje. Potřeby, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

Maslow rozdělil potřeby člověka do těchto pěti úrovní (seřazeno od nejnižších potřeb k nejvyšším) :

➤ **Fyziologické potřeby.**

Tuto skupinu tvoří primární potřeby, nezbytné pro existenci člověka jako např. teplo, bydlení, spánek, potraviny. Avšak patří sem i potřeby k zajištění obživy (přiměřený výdělek), hygienické zázemí, vzhled a estetika prostředí, nehlukné prostředí, přestávky v práci, zajištění stravování apod. Člověk, který nemá uspokojeny tyto základní potřeby, nebude řešit uspokojení vyšších potřeb, rozhodujících pro žádoucí pracovní výkon. Nebude mít dostatečnou motivaci.

➤ **Potřeby bezpečí a jistoty.**

Pokud budou uspokojeny fyziologické potřeby, přichází na řadu uspokojení další úrovně, a to jsou jistota a bezpečí. Mezi tyto potřeby patří : ochrana zdraví a bezpečnost při práci (snížení rizik práce, prevence nemocí), ekonomické strádání (méně finančně ohodnocená práce).

Do této skupiny řadíme také následující potřeby: přesná náplň práce, pracovní smlouva na dobu neurčitou, jasné stanovení role v kolektivu, přehledná a funkční organizační struktura, srozumitelné komunikační toky, přiměřené úkoly, platná pracovní pravidla. Potřeba jistoty a bezpečí v zaměstnání je velmi výrazná.

➤ **Sociální potřeby.**

Tyto potřeby vycházejí ze společenské povahy lidí a jejich potřeby sdružování a touhy po přátelství. Člověk se necítí dobře, pokud je osamocen. Každý člověk potřebuje být přijímán druhými, potřebuje se zařadit do skupiny.

Do této skupiny potřeb řadíme: společenské ocenění, sounáležitost, členství v pracovní skupině, týmu, společně sdílené úkoly, pocit zakotvení v pracovní skupině, týmu. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

➤ **Potřeby uznání (ocenění).**

Tato skupina potřeb zahrnuje potřebu vědomí významu vlastní osoby pro ostatní a potřebu skutečného uznání, ocenění od druhých lidí. Uznání musí být pocíťováno jako oprávněné, zasloužené.

Do této úrovně potřeb patří takové jako žádost o radu, spolupráci, službu, postavení v pracovním týmu, úspěch, dobré pracovní výsledky, zvláštní výhody, přednostní právo na exkluzivní informace. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

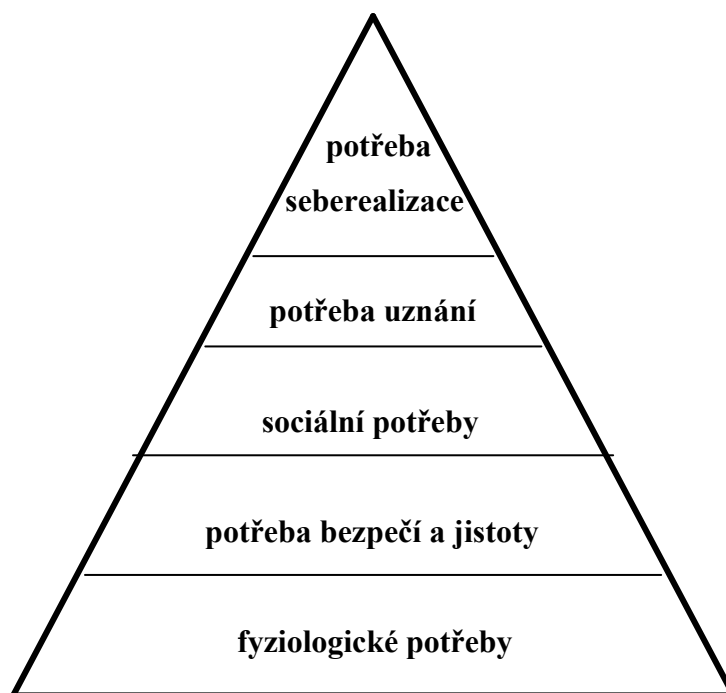
➤ **Potřeby seberealizace.**

Potřeba seberealizace znamená, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti, být úspěšný a potřebný. Do této úrovně potřeb řadíme: osobní, profesní a odborný růst, samostatnost, možnost dobrého zaměstnání, možnost kariérního růstu v organizaci.

Maslowova teorie hierarchie potřeb neposkytuje univerzální pohled na otázku motivace, je však východiskem pro osoby zabývající se problematikou řízení lidí. Její velkou výhodou je přehlednost a snadná pochopitelnost.

Má však i své odpůrce, podle kterých tato teorie nedostatečně zohledňuje individuální rozdíly lidí dané například věkem, kulturními tradicemi, životním stylem.

Někteří kritici napadají fakt, že potrzeby se překrývají, přesahují hranice kategorií; jedna a tatáž potřeba může být zařazena do více úrovní. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci, v závislosti na věku lidí.



Tabule č.4 **MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB**

(podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche, 2004)

3. Teorie řízení pracovních skupin

Jedinci mají řadu potřeb, z nichž mnohé jsou uspokojovány v interakci s ostatními jedinci. Skupiny se vytvářejí proto, že udržují a uspokojují tyto potřeby. Každá organizace má potřeby vyplývající z jejích cílů. Dosažení těchto cílů vyžaduje, aby byly prováděny určité úkoly a aby za účelem vykonávání těchto úkolů byli zaměstnanci zařazeni do skupin. V organizaci však existují i skupiny, které nejsou výsledkem promyšleného záměru. Můžeme tak rozeznávat dva druhy skupin: formální a neformální.

Vytváření pracovních skupin, týmů, je nezbytností. V organizaci se vytvářejí za účelem vykonávání práce a plnění úkolů. Další vznikají pro uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců. Protože pracovní skupiny lze nalézt kdekoli v organizaci, je v zájmu manažerů rozumět tomu, co se v nich děje. Pracovní skupiny významně ovlivňují celkové chování, postoje a výkony svých členů. Členství ve skupině může mít pro organizaci jak pozitivní, tak negativní důsledky. Řízení skupin je dovednost, kterou se manažeři musejí naučit a v praxi ji pak uplatňují. Zkoumání základních principů řízení lidí nám poskytuje rámec pro pochopení povahy pracovních skupin: pomáhá osvětlit důvody pro vytváření a rozvoj pracovních skupin, odhalit různé typy skupin a týmů, sledovat charakteristiky pracovních skupin a vyjasnit důsledky členství ve skupině.

Výsledkem těchto zkoumání je devět pracovních strategií:

- *Sebeřízení - řízení své úrovně výkonu, práce s možností více cílů, samostatnost, odpovědnost*
- *Seberealizace – možnost maximálního zapojení do života školy, individuální rozvoj*
- *Přebírání iniciativy – akceptování odpovědnosti za svou práci i za práci kolektivu*
- *Týmová spolupráce – plnění společných cílů, spolupráce s kolegy, dobré vnitřní vztahy*
- *Propojování – lidé mají přístup ke zkušenějším spolupracovníkům, vzájemně se dělí o zkušenosti*
- *Vedení – vytváření obecné shody s ostatními, pokud jde o společné cíle*
- *Spoluúčast – poskytování pomoci vedoucímu v zájmu dosažení cílů organizace*
- *Úhel pohledu – pohlížení na svou práci v širším kontextu, zvažování situace z hlediska týmu i zákazníka*
- *Ukazuj a říkej – prezentování vlastních myšlenek a nápadů písemnou i ústní formou*
- *Motto organizace – pracovat v zájmu organizace, řešit konflikty, plnit úkoly*

3. 1. Vytváření skupin

Pro organizaci je typické umisťovat pracovníky podobného povolání do pracovních skupin. Zaměstnanci mají řadu potřeb a mnoho z nich se uspokojuje v interakci s ostatními zaměstnanci. Lidé v blízkosti jiných lidí mají tendenci na sebe vzájemně působit, komunikovat jeden s druhým, jsou vtahováni do aktivit skupiny. Tím, že se jedinec podílí na aktivitách prestižní pracovní skupiny, jeho identifikace se skupinou je výraznější.

Lidé jsou také motivováni k vytváření pracovních skupin, aby uspokojili své potřeby jistoty a bezpečí, touhu někam příslušet, sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace. Skupiny se vytvářejí proto, že udržují a uspokojují tyto potřeby svých členů. Bez skupiny, o kterou se mohou opřít, se zaměstnanci často domnívají, že stojí osamoceni proti managementu i organizaci. Ocitnou-li se v takové situaci, vede to k narušení jejich pocitu jistoty a bezpečí.

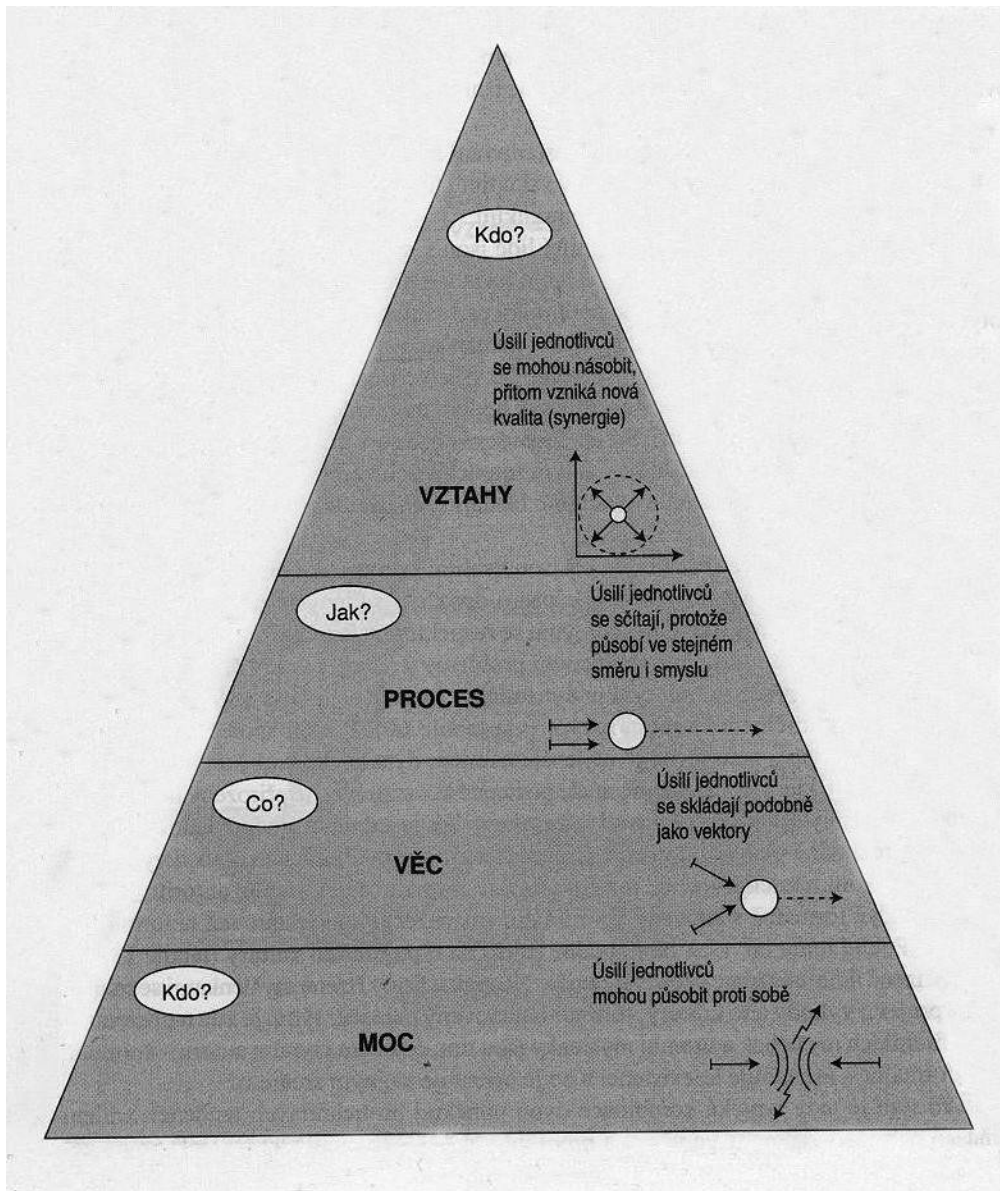
Vytvořené skupiny procházejí různými stadii vývoje. Zpočátku skupina hledá svoji identitu, směr a cíle. Později se členové skupiny začínají zaměřovat na vzájemnou pomoc, spolupráci a úsilí o dosažení cílů. Nakonec skupina plně využívá dovednosti a schopnosti svých členů.

K těmto změnám dochází postupně v průběhu vývoje pracovní skupiny. Často lze jen obtížně rozeznat přechod z jedné fáze vývoje do druhé. Rozvoj skupiny je spojen s učením. Lidé se učí pracovat společně, akceptovat jeden druhého a spoléhat na sebe navzájem. O těchto fázích hovoříme jako o zrání pracovní skupiny.

Z hlediska aplikovatelnosti pro práci manažerů vznikl nástin čtyřfázového modelu, který zdůrazňuje některé charakteristiky a poměry, typické pro rozvoj skupiny.

- *Vzájemné akceptování*
- *Rozhodování*
- *Motivace*
- *Kontrola*

Tak jak se zaměstnanci rozvíjejí od počátku fungování skupiny až ke stadiu zralé pracovní skupiny, projevují a získávají osobní důvěru, přátelství, vzájemně na sebe působí, plně využívají své schopnosti a dovednosti.



Tabule č.5 SPONTÁNNÍ ZRÁNÍ SKUPINY (Jiří Plamínek, r. 2005)

3. 2. Vlastnosti úspěšných týmů

Pro tým je typická kombinace dvou poněkud protichůdných tendencí: sdílení (které dominuje zejména ve věcné a procesní oblasti) a rozmanitost (respektovaná zejména v oblasti lidské a vztahové).

U všech úspěšných týmů nacházíme následujících šest znaků:

- **Sdílení cíle** – spolupráce, společné cíle se mohou stát sdílenými, pokud členové týmu spolu komunikují.
- **Rozdělení rolí** – jednotlivci v pracovní skupině postupně hledají své role (dle své specifikace, do určité míry jakousi vlastní autonomii).
- **Kvalitní vztahy** – přirozená snaha soutěžit je přetavena do roviny zápasu o dosažení sdílených cílů týmu (pracovní skupiny).
- **Kvalitní komunikace** - spolupracující lidé jsou v systematické interakci. Čím efektivněji tato komunikace funguje, tím vznikají lepší podmínky pro synergii.
- **Možnosti rozvoje** – kvalitní tým je dynamický, rozvíjí se, učí se ze svých výsledků, prožívá společně úspěchy, poučuje se z neúspěchu, umožňuje svým členům osobní rozvoj.

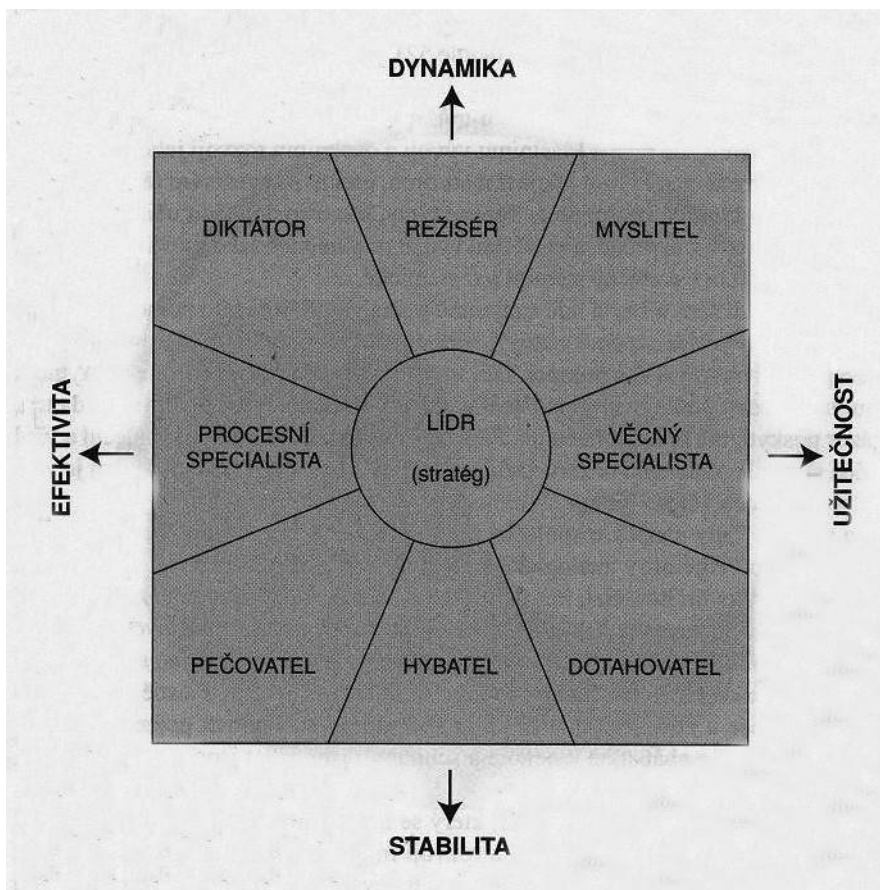
3. 3. Typy skupin

Základní dva druhy skupin v organizaci jsou skupiny formální a skupiny neformální. Formální skupiny jsou určeny organizační strukturou – příkazové skupiny, skupiny vytvořené na základě úkolu, skupiny dle profese (ekonomické odd., pedagogický sbor), odbory.

Zájmové a přátelské skupiny v organizaci jsou typem neformální skupiny. Jejich vznik vyplývá ze základních sociálních potřeb jedinců. Jinými slovy, nevznikají záměrně, ale objevují se spontánně.

3. 4. Struktura skupiny - týmu, týmové role

Pracovní skupiny mají svou charakteristiku. Ta zahrnuje normy chování a výkonu, systémy komunikace, stanovení hierarchie funkcí vykonávaných jednotlivci, mechanismy odměn a sankcí. Jak skupina prochází svými vývojovými fázemi, formuje se struktura pracovní skupiny. Členové začínají přebírat své role nebo určité aktivity a chovat se tak, jak to od nich skupina očekává. Schopnost prosadit očekávanou roli poskytuje skupině možnost vhodně uspořádat své členy. Role ve skupině představuje určité chování, které osoba projevuje ve svém postavení, v němž se předpokládá chování mající za následek úspěch v oblasti organizace, zákazníka a společenské odpovědnosti. Role ve skupině se člení dle různých hledisek. Například role orientované na úkol, role orientované na vztahy, ale vznikají zde i role orientované na sebe sama.



Tabulka č. 8 TÝMOVÉ ROLE (Jiří Plamínek r.2005)

Existuje řada typologií, které se snaží rozdělit lidi podle typu jejich založení.

Například M. Belbin definoval podle motivačního založení devět týmových rolí:

- lídr (stratég)
- myslitel
- režisér
- diktátor
- procesní specialista
- pečovatel
- hybatel
- dotahovatel
- věcný specialista

Motivační založení jedince k pracovnímu výkonu ovlivňuje preferovaná role v týmu.

Jiným pohledem může být typologie Maxe Eggerta, který nastínil čtyři základní typy osobnosti:

➤ **Pomáhající lidé.**

Charakteristika: přemýšliví, idealističtí, skromní, důvěřiví, loajální, kooperativní.

Motivuje je: hodnotné věci, idealistické výzvy, žádost o pomoc, důraz na rozvoj vlastní osobnosti.

Pracovní prostředí, které jim vyhovuje: respektující, podporující, uklidňující a idealistické.

➤ **Direktivní lidé.**

Charakteristika: kontrolující, rychle jednající, sebevědomí, přesvědčiví, soutěživí, podstupující riziko, naléhaví.

Motivuje je: příležitost, zodpovědnost, výzva, autorita, moc a postavení.

Pracovní prostředí, které jim vyhovuje: soutěživé, direktivní, orientované na riziko, oportunistické.

➤ **Upevňující lidé.**

Charakteristika: vytrvalí, praktičtí, ekonomičtí, rezervovaní, konkrétní, nezlomní, důkladní, metodičtí, orientovaní na detail, analytičtí.

Motivuje je: fakta, čísla, různé přístupy, praktická práce, hmatatelné výsledky, analýza.

Pracovní prostředí, které jim vyhovuje: orientováno na detail, systematické, objektivní, férové, konzistentní, strukturované.

➤ **Adaptivní lidé.**

Charakteristika: flexibilní, rádi experimentují, mladiství, taktní, přizpůsobiví, čilí, sociálně zdatní, inspirující.

Motivuje je: příležitosti, kde mohou vyniknout, vysoce sociální prostředí, variabilita, změna, příležitost k učení a osobnímu růstu.

Pracovní prostředí, které jim vyhovuje: přátelské, zábavné, společenské, chápající, sdílné, optimistické, otevřené.

Každý z těchto typů bude reagovat na jiné formy podnětů k žádoucímu pracovnímu výkonu. Správný manažer by měl být schopen rozpoznat, do kterého typu pracovníci patří, a podle toho s nimi pracovat tak, aby se cítili dobře (volně podle Eggerta, 2005).

3. 5. Charakteristika skupiny, faktory ovlivňující skupinu

Pracovní skupiny, týmy mají mimořádný význam, protože ovlivňují individuální cíle, cíle organizace (školy, školského zařízení), výkonnost jedinců i organizace jako celku.

Faktory ovlivňující skupinu:

- *Soudržnost, vzájemné akceptování*
- *Normy a kontrola, jakost práce*
- *Kritika a stimulace*
- *Konflikty vnitroskupinové, meziskupinové*
- *Spokojenost členů skupiny*
- *Efektivita skupinového rozhodování*
- *Kvalitní komunikace*

4. VEDENÍ LIDÍ V PODMÍNKÁCH ŠKOLSTVÍ

„Čím větší zájem o lidi vedoucí pracovník projevuje, tím více jsou ochotni pro něho pracovat.“

Jiří Stýblo

Ve školství je manažerská pozice ekonoma i ostatních nepedagogických pracovníků školy spíše okrajová záležitost, mnohými vedoucími pracovníky opomíjená a přehlížená.

Školy a školská zařízení mají tendenci bránit zaseté způsoby řízení, snaží se čelit změnám nového postavení škol a školských zařízení v měnící se společnosti. Z hlediska řízení má instituce školy zajišťovat společenskou potřebu, kterou je vzdělávání a výchova. Je to určitá forma služby vůči svému uživateli – společnosti jako celku. V současné době však i do školství, do oblasti řízení, stále více zasahují ekonomické aspekty. Mění se způsob financování škol a školských zařízení.

Manažerská literatura řeší otázky vedení lidí, pracovních skupin, týmů, avšak spolupráci mezi pedagogickými a nepedagogickými zaměstnanci školy je dosud věnováno méně pozornosti. Domnívám se, že i tento faktor, využití manažerských schopností a dovedností nepedagogických zaměstnanců škol a školských zařízení, je jedním z rozhodujících při vedení lidí, týmů i pracovních skupin ve školství.

Základní požadavky na řídicí pracovníky ve školství:

- *Odborné* – dovednosti, znalosti
- *Manažerské* – řízení školy po stránce organizační, administrativní, ekonomické, pedagogické, legislativní
- *Vedení lidí* – personalistika, styly řízení, motivace pracovníků,
- *Sociální* - sebehodnocení, řízení sebe sama, kvalitní komunikace, řízení a řešení konfliktů, empatie, budování vztahů, týmová spolupráce

4. 1. Manažerské strategie při vedení lidí a týmů

„ Lidé přijímají spoluodpovědnost za věci, na kterých se podílejí“

Patrik Janda

Strategie vedoucí ke zvyšování úrovně ekonomického myšlení pedagogických pracovníků je soubor pravidel, opatření a postupů. Jejich primárním cílem je dosažení žádoucího stavu ekonomického povědomí a z něho plynoucího optimálního přístupu pedagogických pracovníků školy nebo školského zařízení k práci, která nesouvisí s přímou vyučovací povinností učitele, ale dotýká se oblasti vzájemné spolupráce v organizaci. Cílem strategie je optimální přístup pedagogů k ekonomickým informacím ve všech aspektech, které jsou z hlediska školy, školského zařízení, aktuálně či trvale významné.

4. 2. Styl řízení

„Zaměstnance je nutné za jejich dobrý výkon odměňovat, jinak se příště nebudou snažit.“

Max A. Eggert

Styl práce vedoucího (řídící styl) ovlivňuje postoje vedených lidí a zpětně výrazně ovlivňuje styl řízení lidí a pracovních skupin. Silný motivační dopad má styl řízení založený na „sociální pomoci“. Tím se rozumí umění manažera navodit pocity spokojenosti, radosti, optimismu u svých zaměstnanců. Tento styl je též založen na vysoké míře autonomie, samostatnosti a otevřenosti.

Dobry manažer má znát dokonale své spolupracovníky a využívat těchto znalostí k nalezení optimálních způsobů jejich stimulace.

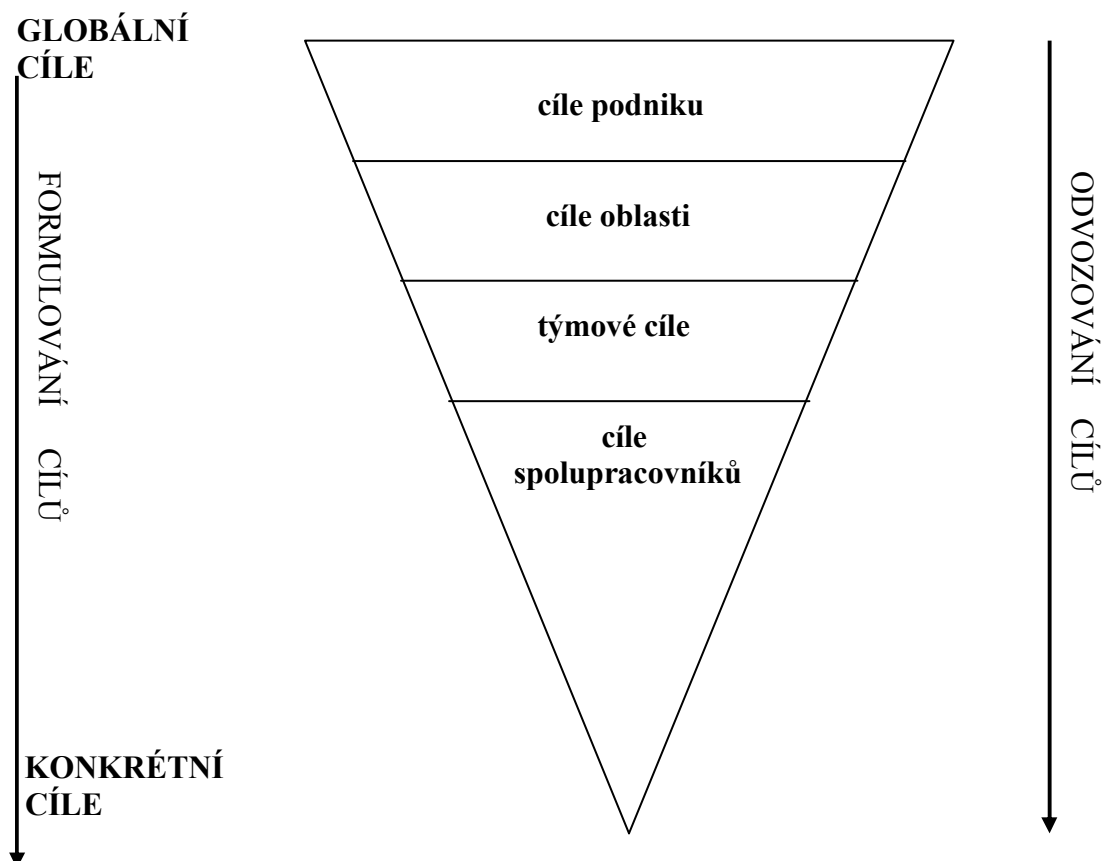
4. 3. Stanovení cílů

„ O co požádáte, to bude také uděláno. To, co změříte, bude příště uděláno lépe. To, co odměníte, bude uděláno nejlepším možným způsobem.“

Max A. Eggert

Zadat správně cíle vedoucí k správnému vedení lidí není snadné. Cíle by měly být vypracovány společně v rámci dialogu mezi vedoucím a pracovníky. Odvozují se shora dolů, tzn. od cílů firemních (cílů školy, školského zařízení), k cílům jednotlivých úseků, útvarů, oddělení až k cílům jednotlivých pracovníků.

Schéma odvozování cílů pro jednotlivé spolupracovníky metodou Top – Down



(podle Niermeyera, Seyfferta, 2005)

4. 4. Zájem o lidi, participace

„Musíte pracovníkům věřit. Když to neděláte, pak děláte špatnou práci.“

John Mc Connell

Dobry vedoucí by se měl zajímat o své zaměstnance. Znat jejich potreby, zájmy, jejich schopnosti a dovednosti, možnosti, ale i jejich problémy. Tyto informace nejen zkvalitňují vedení, ale slouží též k nalezení správné a účinné motivace, mohou vést ke stimulaci pracovního výkonu jedince, týmu i pracovní skupiny.

Kontrola a dohled ze strany vedoucího by měly být minimální. Zaměstnanci by měli mít možnost spolupodílet se na stanovování cílů, rozhodování. Správný manažer má umět naslouchat svým podřízeným, má být přístupný jejich návrhům, konzultovat s nimi možné postupy, volit možná řešení.

4. 5. Obohacování práce, zpětné vazby

„Lidé potřebují pocit, že dělají to nejlepší, čeho jsou schopni.“

Max A. Eggert

Práce by měla být rozmanitá, tzn. měla by umožňovat zaměstnancům vykonávat různé pracovní operace, používat rozličné postupy. Důležitá je i obměna (rotace) v pracovních pozicích a funkcích (možnosti zastoupení krátkodobě chybějícího kolegy v týmu). Obohacování práce umožňuje rozvoj pracovníků, podporuje kolegiální na pracovišti.

Každý člověk potřebuje mít zpětnou vazbu, informace o tom, jak dobře svoji práci vykonává. Kvalitní komunikací v organizaci tyto informace získá.

4. 6. Osobní příklad vedoucího pracovníka

„Úspěch sdílet se svými lidmi, neúspěch brát na sebe.“

Jiří Stýblo

Jen těžko může vedoucí očekávat od svých podřízených iniciativu a vysoký pracovní výkon, pokud sám přistupuje ke svým povinnostem ležerně.

Jeho iniciativní přístup, důslednost, pečlivost a vytrvalost jsou vzorem pro ostatní pracovníky. Aby mohl manažer své lidi dobře vést, musí být schopen řízení sebe sama a objektivního sebehodnocení. K manažerským dovednostem patří umění naslouchat druhým, být sebekritický i přístupný kritice ostatních pracovníků a osvojení si správných komunikačních návyků.



Tabule č. 9 KLÍČOVÉ KOMUNIKAČNÍ NÁVYKY

(Plamínek J., Komunikace a prezentace, r. 2008)

4. 7. Organizační kultura

„Není důležité, co chcete. Není důležité co chce majitel firmy. Je důležité, co chce zákazník“

Tomáš Baťa

Organizační kultura je významným faktorem ovlivňující úspěšnost vedení lidí. Jde především o rozvoj, posilování kolektivních hodnot, norem chování, tradic, způsobů myšlení, pravidel jednání, která podporují žádoucí pracovní výkon jednotlivých pracovníků. V organizaci se zabýváme i investicemi do pracovníků, jejich vzděláváním a rozvojem, informovaností všech zaměstnanců, přátelskou úrovní vztahů na pracovišti (pozitivní pracovní klima), zpětnou vazbou, pravidly komunikace, funkčností komunikačních toků v organizaci, jasnými pravidly odměňování (stanovení kritérií hodnocení při finančním odměňování), zvyšováním povědomí o možnostech nefinančních odměn, bonusů. Dále se rovněž zajímáme o kulturu a image školy.

4. 8. Demotivátory

„Jelikož jsou lidé velmi komplikovaní, neexistuje jeden jediný způsob, jak je motivovat.“

Max A. Eggert

Za demotivátor považujeme faktor, který může výrazným způsobem v negativním směru ovlivňovat práci manažera v oblasti vedení lidí, týmů a pracovních skupin.

V každé organizaci, a tedy i ve škole a školském zařízení, se vyskytují tzv. demotivátory. Často bývají skryté a vedoucími pracovníky opomíjené. Jedná se o kontraproduktivní praktiky, které se staly součástí každodenního života školy. Existuje množství různých variant, každá organizace má své vlastní, specifické způsoby, jak demotivovat zaměstnance.

Ke klíčovým demotivátorům patří:

- *školní „politika“* – soutěžení o moc, postavení v týmu, přízeň nadřízeného
- *rozporná očekávání* – vedení vysílá rozporuplné, zmatené signály
- *pokrytectví* – vznešená slova, sliby, ale zcela jiné skutečné chování
- *neproduktivní porady* - nudné, vyčerpávající, dlouhotrvající porady
- *neustálé a neúčelné změny* – změny na poslední chvíli, chybné plánování
- *utajování, zadržování informací* – nerovný přístup zaměstnanců k informacím
- *nízká kvalita práce* – přehlížení chabých pracovních výkonů, nedůslednosti, nezodpovědného chování

Motivace je součástí všech fází řídicího procesu, tedy i vedení lidí, týmů a pracovních skupin. Vedoucí pracovníci ve školství by se ve své práci měli zaměřit i na odhalení demotivátorů na pracovišti. Náprava situace v této oblasti je žádoucí pro vytvoření pozitivního klimatu ve škole, školském zařízení.

5. VÝZKUMNÁ ČÁST

5. 1. Zaměření práce, cíle výzkumného šetření

Závěrečná bakalářská práce mapuje problematiku vedení lidí ve školství v oblasti ekonomické, zejména stanovení strategie v oblasti povědomí, postojů a přístupu pedagogických pracovníků k ekonomice ve školství.

Zaměřila jsem se především na manažerskou pozici ekonoma školy, jeho úzkou spolupráci s ředitelem školy, podílení se na vedení pedagogických pracovníků v oblasti mimo vzdělávací činnosti, zejména využití iniciativy ekonoma usilující o kvalitní informovanost pedagogických zaměstnanců. Touto iniciativou chci dále rozvíjet ekonomické povědomí učitelů, jejich možnost participovat na řešení úkolů, výběru metod či prostředků a vést je k zodpovědnosti za jejich plnění, k rozvoji sociálních vztahů na pracovišti. Ekonom by měl podpořit získání informací o ekonomických aspektech v organizaci u pedagogických pracovníků, vytvářet přehled o finančních tocích v organizaci a tím pozitivně ovlivňovat ekonomické povědomí pedagogů.

Závěrečná bakalářská práce má být i podnětem k zamyšlení, zda manažerská pozice ekonoma může přispět práci ředitele v současném školství, v době zavádění změn, které vycházejí z proměn společnosti, a dalších vznikajících v souvislosti s globalizací a vstupu České republiky do Evropské unie.

Zaměřila jsem se na možnosti, které může ekonom využít při své manažerské práci. Jednak přímé vedení lidí ekonomického úseku, dále pak nepřímé vedení pedagogických pracovníků ve spolupráci s ředitelem školy (případně se zástupci ředitele školy) v činnostech, které přímo nesouvisí s výukou.

5. 2. Stanovení hypotézy

Před zahájením vlastního výzkumu jsem si stanovila hypotézu, která se dotýká oblasti vedení lidí – řízení skupin v podmínkách našeho školství. Prováděná šetření pak tuto hypotézu měla potvrdit nebo vyvrátit.

Jak jsem již uvedla, otázky v dotazníkovém šetření jsem rozdělila do několika oblastí. Cílem práce bylo zmapovat úroveň ekonomického povědomí pedagogických pracovníků základních a středních škol a míru participace ekonoma na vedení pedagogických pracovníků v oblasti mimo vzdělávání žáků.

➤ **Oblast mezilidských vztahů**

Mezilidské vztahy na pracovišti považuji za jeden z nejdůležitějších faktorů, který je třeba zohlednit při vedení lidí – řízení skupin. Obecně předpokládám jejich velmi dobrou úroveň ve všech typech zařízení. Celková spokojenost zaměstnanců, kterou považuji ve většině zařízení zahrnutých do výzkumu za dobrou, povede k loajalitě pedagogických pracovníků.

Na tom se shodne většina respondentů.

➤ **Oblast informovanosti**

Velmi důležitým nástrojem vedení lidí je informovanost zaměstnanců o všem, co se ve škole děje, kam škola směřuje. Dobrá informovanost přináší do pracovního prostředí přehled, odbourává dohady a nejistotu. Zaměstnanci potřebují v průběhu své spolupráce s ekonomem zpětnou vazbu a informace o tom, jak je jejich práce v nepedagogické oblasti hodnocena, zda vykonávají tuto činnost dobře, zda je třeba něco změnit, nebo dokonce zavést úplně nové postupy.

Tato oblast bude podle mého názoru označena respondenty jako problémová. Myslím si, že pedagogům se nedostává dostatečné zpětné vazby ze strany vedoucích pracovníků, a to včetně ekonoma školy. Domnívám se, že v této oblasti se neposkytuje ekonomům mnoho příležitostí ke spolupráci s pedagogickými pracovníky škol.

Ředitelé škol a školských zařízení si manažerskou činnost ekonoma plně neuvědomují a tím dosud nevyužívají v plné míře partnerskou spolupráci v této oblasti.

➤ **Oblast osobnosti vedoucího pracovníka**

V teoretické části závěrečné práce jsem zmiňovala fakt, že osobnost ekonoma, jeho chování, vystupování a pracovní nasazení mohou být vzorem přístupu k práci, přístupu k lidem nejen pro jeho přímé podřízené, ale i vzorem pro pedagogické pracovníky.

Věřím, že na většině zařízení zahrnutých do průzkumu tomu tak je.

➤ **Oblast přístupu ke změnám a zavádění nových postupů**

Domnívám se, že většina škol a školských zařízení zahrnutých do výzkumu vytváří ve svých organizacích dostatečné předpoklady pro participaci pedagogických pracovníků, tj. vytváří předpoklady pro svobodné rozhodování jednotlivců. Vedoucí pracovníci škol si uvědomují, že participace, zájem o spolupodílení se na změnách, ochota provádět změny, jsou jevy žádoucí.

Na různých školách a školských zařízeních je také přístup pedagogických pracovníků ke změnám i přístup k zavádění nových postupů na rozlišném stupni skutečnosti vůči stavu žádoucímu. V této oblasti budou otázky, které se týkají této problematiky hodnoceny kladně v případě, kdy je pedagogický sbor složen převážně z mladší generace pedagogů. O této skutečnosti jsem se přesvědčila při svých manažerských praxích ve školách i školských zařízeních. Názory respondentů mohou být však v oblasti přístupu ke změnám a zavádění nových postupů rozdílné.

➤ **Oblast úrovně komunikace**

Dalším důležitým aspektem pro budování cest vedoucích k zodpovědnosti a ekonomickému myšlení pedagogů je zlepšení úrovně komunikace mezi ekonomem a pedagogickými pracovníky a rozšíření nebo zavedení nových komunikačních toků. Předpokládám, že tato oblast bude ve většině škol hodnocena spíše záporně, avšak názory respondentů se budou lišit.

➤ **Oblast stanovení strategie**

Jako největší problém v oblasti ekonomického povědomí pedagogických pracovníků školství vidím neexistenci strategie, která se zabývá budováním nebo která by vedla k rozšíření ekonomického povědomí pedagogů.

5. 3. Forma šetření

S ohledem na cíle závěrečné práce jsem si připravila dotazník pro vedoucí pracovníky, ve kterých měli respondenti k nabízeným otázkám přiřadit hodnocení dle hodnotící škály od stupně „0“ do stupně „4“ podle důležitosti. Stupeň „1“ označuje hodnocení nejvyšší, kdy úroveň vedení lidí v organizaci je respondentem považována za dobrou, funkční. Oproti tomu stupeň „4“ značí hodnocení nejnižší (nevyhovující stav). Stupněm „0“ je označen zvláštní případ, kdy v organizaci daná situace nenastává (např. ekonom v malé škole nemá podřízené).

Zřejmě hlavním důvodem celkové nižší návratnosti rozesílaných dotazníků byl fakt, že ne všechny obeslané školy měly vlastního ekonoma. Vedoucí pracovníci nepovažovali dotazník pro vlastní organizaci za vyhovující, dostatečně je neoslovil.

Tuto možnost jsem při sestavování dotazníku nezohlednila. Při svém případném dalším výzkumu, bych se snažila sestavit dotazník v tomto směru lépe.

5.3.1. Dotazník

Dotazník je svou formou určen pro všechny tři strany vztahu – ředitel x ekonom x pedagogický pracovník. Snažila jsem se formulovat otázky tak, aby na ně mohli odpovídat účastníci všech tří stran. Dotazník obsahuje dvacet jedna uzavřených otázek mapujících několik oblastí vedení lidí – řízení skupin. Na otázky uvedené v dotaznících odpovídali respondenti pomocí stupnice hodnocení, škálou o čtyřech stupních. Čtyřstupňovou škálu hodnocení jsem zvolila z toho důvodu, že možnost volby ohodnocení ze čtyř variant nesvádí respondenty k průměrnému hodnocení. Dotazník je zařazen jako příloha č. 1.

Otázky položené v dotazníku jsem si pro účely zpracování dat rozdělila do následujících oblastí:

- a) úroveň komunikace a komunikačních kanálů
otázky číslo: 5, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 18, 19
- b) ekonomická informovanost pedagogů, zpětná vazba od pedagogů k ekonomovi
otázky číslo: 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20
- c) přístup ke změnám a zavádění nových postupů
otázky číslo: 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16, 20, 21
- d) sociální vztahy na pracovišti
otázky číslo: 3, 5, 9, 10, 13, 20, 21
- e) osobnost ekonoma
otázky číslo: 1, 4, 5, 6, 9, 10, 17, 20
- f) existence strategie vedoucí k rozšíření ekonomického vědomí pedagogů
otázky číslo: 2, 7, 8, 10, 11

5.3.2. Doplnující metoda – rozhovor

Při zadávání dotazníků vedoucím pracovníkům základních a středních škol ve svém blízkém okolí jsem využila možnosti osobního předání materiálu – dotazníku a to celkem v pěti případech. U těchto respondentů jsem použila doplňkovou metodu – přímý rozhovor.

V úvodu rozhovoru s ředitelem školy jsem uvedla cíl své práce, jímž je zjištění míry ekonomického povědomí pedagogických pracovníků ve školství. Rovněž jsem se dotazovala na podobu, v jaké probíhá spolupráce mezi ředitelem navštívené školy a jeho ekonomem. Dále pak na spolupráci pedagogických pracovníků a ekonoma školy.

Zde musím přiznat, že jsem ve dvou případech byla překvapena odpovědí, že vzájemná spolupráce není na žádoucí úrovni. V obou případech poté došlo k vysvětlení situace – v prvním případě menší základní škola nezaměstnávala ekonoma ani účetní. A v podobné situaci byl i ředitel střední školy, jejímž zřizovatelem je společnost s.r.o. Kompletní účetní agendu dokladů v organizaci zpracovávala odborná firma. Zpracování dokladů i výstupy byly kvalitní, ale vedoucím pracovníkům chyběla různá zpracování finančních plánů, analýzy průběhu čerpání finančních prostředků, přehledy hospodaření v různých oblastech (například vývoj spotřeby energií v průběhu let, přehledy o provedených opravách).

Tyto dva z respondentů jsem nezahrnula do celkového počtu navrácených dotazníků. Důvodem byla skutečnost, že většina uzavřených otázek uvedených v dotazníku byla hodnocena stupněm „0“ - situace v organizaci nenastává.

5. 4. Výběr respondentů

Dotazníky jsem v rámci výzkumného šetření zadala na 70 školách a školských zařízeních. V každém zařízení jsem požádala o vyplnění dotazníku vedoucího pracovníka (ředitele školy, zástupce ředitele školy), současně jsem jej požádala o předání dotazníku ekonomovi příslušného zařízení a třem pedagogickým zaměstnancům školy, kteří by dotazník také vyplnili.

Ze sedmdesáti dotazníků určených vedoucím zaměstnancům škol a školských zařízení se mi vrátilo 48 vyplněných dotazníků (návratnost 68,6 %).

Zde bych chtěla podotknout, že z oslovených sedmdesáti vedoucích pracovníků (ředitelů) pouze čtyři předali dotazník k vyplnění svému ekonomovi.

Členění 48 navracených dotazníků je následující:

- dotazníků zodpovězených řediteli škol a školských zařízení bylo 33 (tj. 69%)
- dotazníky, které měli možnost zpracovat ekonomové škol byly 4 (tj. 5,71%)
- dotazníků, které byly zpracovány pedagogickými pracovníky – vedoucími předmětových komisí školy - bylo navraceno jedenáct (tj. 15,7%)

Při výběru zařízení jsem postupovala zcela náhodně tak, že jsem oslovila nejprve kolegy ze studia managementu (25 respondentů) a poté doplnila počet respondentů o školy a školská zařízení z rejstříku škol, aby byla co možná nejvíce naplněna podmínka obecnosti názoru (45 respondentů).

V rámci výzkumného šetření se mi vrátilo 48 dotazníků. Skladba respondentů je následující:

z hlediska typu školy či školského zařízení:

- SŠ a SOŠ - 30 dotazníků (62,5 % z celkového počtu)
- Základní školy - 16 dotazníků (33,3% z celkového počtu)
- Jiná zařízení - Domy dětí a mládeže – 2 dotazníky (4,2% z celkového počtu)

z hlediska zřizovatele:

- zřizovatelem je ministerstvo, kraj, obec či svazek obcí: 43 respondentů (90%)
- zřizovatelem je fyzická nebo právnická osoba, veřejně prospěšné zařízení nebo společnost s ručením omezeným: 5 respondentů (10%)

5. 5. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření dle oblastí

Při vyhodnocování dotazníkového šetření jsem při zpracování dat postupně vyhodnocovala jednotlivě stanovené oblasti a porovnávala je se svými předpoklady.

Výzkumné šetření prokázalo, že otázka participace, svobody rozhodování zaměstnanců není na všech základních a středních školách, školských zařízeních, stejná. Převážná část ředitelů se domnívá, že dává svým ekonomům větší prostor, než jak to vnímají oni.

Zajímavý výsledek srovnání vykazují základní a střední školy, kde se názory vedoucích pracovníků a zaměstnanců podstatně rozcházejí. Pedagogičtí pracovníci mají pocit, že mohou jen málo participovat na chodu škol, necítí potřebu ekonomického myšlení a ani spolupráci s ekonomem nepovažují za žádoucí.

Při vyhodnocování výsledků šetření je zarážejícím faktorem velmi nízké procento respondentů z řad ekonomů a pedagogů – vedoucích předmětových komisí. V pokynech k dotazníku byl ředitel požádán o jeho předání ekonomovi a současně alespoň třem pedagogům. Zjištění, že z oslovených sedmdesáti vedoucích pracovníků (ředitelů) pouze čtyři předali dotazník k vyplnění svému ekonomovi, pro mne bylo velmi překvapivé.

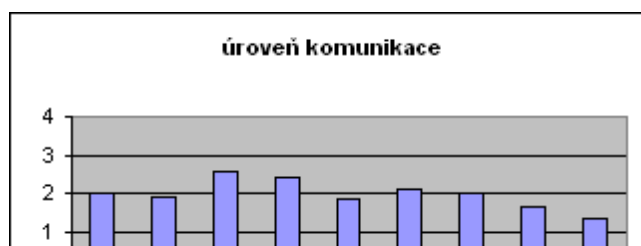
➤ Úroveň komunikace a komunikačních kanálů

V oblasti úrovně komunikace byly v organizacích zjištěny rozdílné výsledky.

Při hodnocení shora dolů bylo zjištěno, že této oblasti věnují vedoucí pracovníci zvýšenou pozornost. Je vytvářeno žádoucí množství komunikačních kanálů na dobré úrovni. V organizacích je možné využívat kromě klasických informačních toků (pedagogické porady, porady předmětových komisí atd.) i novější způsoby komunikace, jimiž jsou elektronická komunikace, vnitřní informační síť či internet.

Při hodnocení výsledků šetření z pohledu učitelů škol a školských zařízení zdola nahoru je hodnocení úrovně komunikace na nižší úrovni. Pedagogičtí pracovníci dostatečně nevyužívají všechny možnosti komunikačních toků. Domnívám se, že tuto oblast z části ovlivňuje věkový průměr pedagogického sboru. K modernějším způsobům komunikace mají někteří starší kolegové odmítavý přístup, i když na různých pracovištích je situace odlišná. Zde záleží na postojích a přístupu jednotlivců ke změnám ve způsobech komunikace a používání komunikačních kanálů.

číslo otázky	průměr
-----------------	--------



5	2
6	1,88
8	2,56
10	2,39
13	1,86
15	2,11
17	2
18	1,65
19	1,31

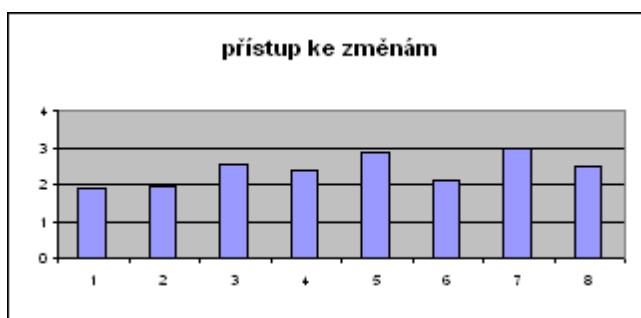
➤ **Přístup ke změnám a zavádění nových postupů**

Vedoucí pracovníci ve školství si uvědomují potřebnost změn v této oblasti a snaží se vytvořit ve svých organizacích dobré předpoklady pro participaci pedagogických pracovníků. Podporují zájem o spolupodílení se na změnách, vstřícné postoje, přístupy a dobrou vůli pedagogů k zavádění nových metod a pracovních postupů na pracovištích.

Z vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že v této oblasti jsou ještě dost velké rezervy, neboť hodnocení respondentů inklinuje spíše k zápornému hodnocení dosavadního přístupu ke změnám a zavádění nových postupů u svých pedagogických zaměstnanců. Tento výsledek šetření potvrdil moji hypotézu. Převážná část současných pedagogických sborů ve školství má vyšší věkový průměr. Ředitelé škol a školských zařízení proto věnují více pozornosti výběru nových pracovníků.

Jedním z kritérií při výběrovém pohovoru s novým zaměstnancem může být míra kladného přístupu ke změnám a používání nových postupů.

číslo otázky	průměr
6	1,88
7	1,92
8	2,56
10	2,39
14	2,85
15	2,11
16	3
20	2,51

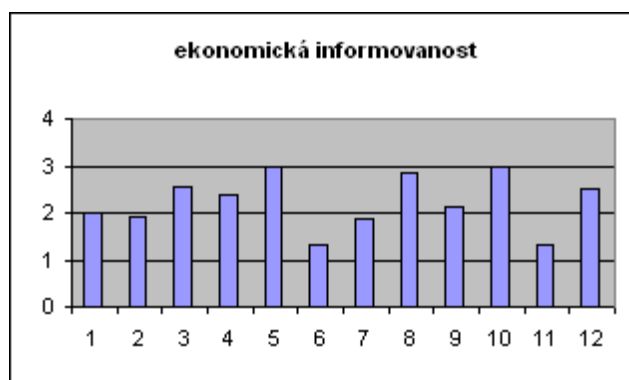


➤ **Ekonomická informovanost pedagogů, zpětná vazba ze strany pedagogů k ekonomovi**

Ekonomická informovanost pedagogických pracovníků v jednotlivých zařízeních je na různé úrovni. Ve většině škol a školských zařízeních je dle výsledků šetření poskytován ekonomovi prostor pro interpretaci ekonomických informací, pro tvorbu směrnic a dalších dokumentů ekonomické oblasti. Kladně je hodnocena možnost participace ekonoma při vedení pedagogů v oblasti mimo výuku a výchovu žáků (tzv. nepřímé vedení lidí, týmů). V obhajobě práce chci znovu uvést, že ředitelé pouze ve čtyřech případech ze sedmdesáti oslovených předali dotazník ekonomovi, čímž bych zpochybnila věrohodnost hodnotících odpovědí respondentů.

Spolupráce s ekonomem a zpětná vazba ze strany pedagogických pracovníků k ekonomovi byla respondenty hodnocena spíše záporně. Ze strany pedagogických pracovníků je zájem a participace označována v průměru hodnocením v rozmezí od stupně 2,4 do stupně 3,1 v hodnotící čtyřstupňové škále. Tento skutečný stav ve školách je vzhledem ke stavu žádoucímu nedostatečný.

číslo otázky	průměr
5	2
7	1,92
8	2,56
10	2,39
11	2,96
12	1,32
13	1,86
14	2,85
15	2,11
16	3
19	1,31
20	2,51

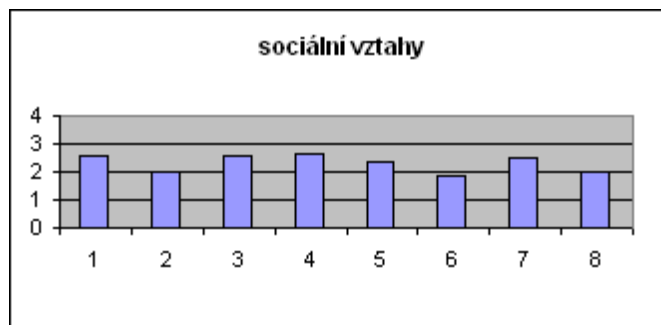


➤ **Mezilidské vztahy na pracovišti**

Výsledky šetření v oblasti mezilidských vztahů ve školách a školských zařízeních jsou respondenty hodnoceny převážně kladně. Dotazy zabývající se touto problematikou jsou na hodnotící škále uvedeny v průměrném hodnocení 1,86 – 2,64. Většina dotazovaných z řad vedoucích pracovníků i z řad pedagogických zaměstnanců je se svojí prací spokojena, cítí se v ní dobře.

Tento aspekt považuji za jeden z nejdůležitějších faktorů při vedení lidí.

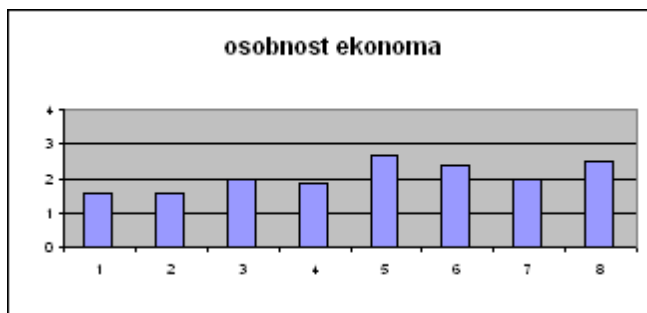
číslo otázky	průměr
3	2,57
5	2
8	2,56
9	2,64
10	2,39
13	1,86
20	2,51
21	1,98



➤ Osobnost vedoucího pracovníka

Výsledky hodnocení otázek osobnosti ekonoma, jsou ve většině případů na dobré úrovni, avšak při podrobnějším rozboru se hodnocení jednotlivých otázek liší. Dotazy směřované k vedení ekonoma ředitelem a k vzájemné spolupráci jsou na stupnici hodnotící škály hodnoceny průměrem 1,54 – 1,88, což vytváří obraz velmi dobré úrovně pracovního vztahu. K věrohodnosti odpovědí respondentů bych se chtěla podrobněji vyjádřit v obhajobě práce. Fakt, že pouze čtyři ředitelé ze sedmdesáti oslovených předali dotazník k vyplnění ekonomovi, napovídá, že vedoucí pracovníci nejsou ochotni veřejně přiznat reálnou situaci v organizaci. V hodnocení oblasti osobnosti ekonoma a ekonomické informovanosti pedagogů je nejvíce patrné rozdílné (často protichůdné) hodnocení otázek ředitelem nebo ekonomem. Vyhodnocení otázek z dotazníku při pohledu shora dolů, tedy z pohledu ředitelů, jsou výsledky hodnocení 1,42 – 2,36. Při opačném směru pohledu, je výsledné rozpětí na hodnotící škále 1,42 – 3,50. Tyto údaje jsou převzaty z tabulek sčítacích listů dle pracovních pozic. Na první pohled nevypadá hodnocení této oblasti příliš protichůdně, ale při podrobnějším zkoumání jsou zřejmé rozdíly. Například otázka č. 17 (Posuzujete úroveň způsobu komunikace ekonom x pedagog jako dobrou?) je řediteli vyhodnocena známkou 1,81, což je slovně vyjádřeno odpovědí „spíše ano“. Názor ekonomů se pohybuje na hodnotící škále v průměrném hodnocení 3,5. Odpověď tří ekonomů ze čtyř na otázku č. 17 byla záporná.

číslo otázky	průměr
1	1,54
4	1,55
5	2
6	1,88
9	2,64
10	2,39
17	2
20	2,51



➤ **Existence strategie, vedoucí k rozšíření ekonomického povědomí pedagogů**

Nejnižší hodnocení, tak jak jsem předpokládala v hypotéze, vykazuje oblast existence strategie, která by se zabývala budováním nebo vedoucí k rozšíření ekonomického povědomí pedagogických pracovníků ve školách a školských zařízeních.

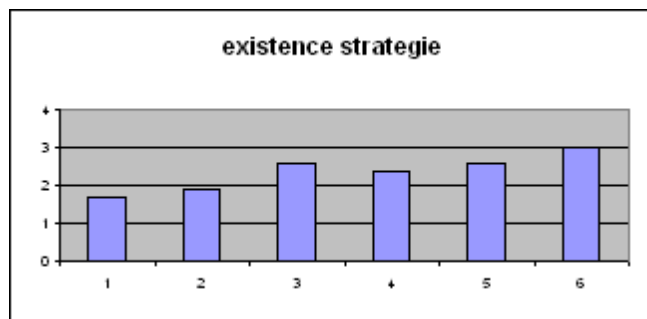
Tento výsledek naznačuje absenci ekonomického povědomí pedagogických pracovníků.

Z důvodu vysokého pracovního vytížení ředitelů škol a školských zařízení je pochopitelné, že je stanovení takovéto strategie prozatím odsunuto do pozadí.

Rovněž při stanovení priorit důležitosti a potřebnosti dokumentů vedoucích pracovníků ve školství není stanovení této strategie umístěno v popředí.

Domnívám se, že i zde by vzájemná spolupráce ředitele, předsedů předmětových komisí a ekonomů byla přínosem.

číslo otázky	průměr
2	1,7
7	1,92
8	2,56
10	2,39
11	2,56
13	3,01



6. Závěr

Závěrečná bakalářská práce potvrdila moji domněnku, že v otázce participace mezi ředitelem školy, školského zařízení, ekonomem a pedagogickými pracovníky jsou rezervy, je co napravovat a zlepšovat.

Cílem této práce je usnadnit řediteli školy, školského zařízení jeho náročnou práci a pomoci mu lépe se orientovat v ekonomice a financování, které tvoří nedílnou součást systému finančního řízení zabezpečujícího hospodaření s veřejnými prostředky.

6. 1. Budování povědomí pedagogů o financování škol

Analýzou výsledků šetření byl zjištěn nedostatečný stav ekonomického povědomí pedagogů o současném způsobu financování, finančních tocích ve školách a školských zařízeních.

Domnívám se, že tento stav z větší části způsobuje zkonstnatělost, stereotyp, který jim v podstatě vyhovuje. V některých případech tento stav způsobuje věková struktura pedagogických sborů, ve kterých převládá počet starších kolegů nad mladšími. Cítím zde jakési ustrnutí ve vývoji názorů, setrvávání v zaběhnutých metodách, neochotu přizpůsobit se změnám. Pedagogičtí pracovníci v některých případech upřednostňují zájmy jedince, tím mám na mysli učitele daného předmětu, nad zájmy ostatních učitelů.

Výsledky výzkumného šetření ukazují, že v této oblasti je zřejmá absence celkového pohledu pedagogů na cíle školy. Pedagogičtí pracovníci si ještě zcela neuvědomují důležitost těchto informací a jejich souvislost s přímou vyučovací povinností. Neochota přizpůsobit se novým pracovním metodám a postupům zabraňuje například zlepšení komunikace pedagogických pracovníků s ekonomem nebo širšímu využití moderních pomůcek a vybavení školy.

6. 2. Cesty pro budování zodpovědnosti a ekonomického myšlení pedagogů

Na základě výsledků šetření vyplynuly i možné cesty vedoucí k budování zodpovědnosti a ekonomického myšlení pedagogických pracovníků ve školství.

Možným řešením je participace vedoucích pracovníků a ekonoma, dále i spolupráce mezi pedagogy, předsedy předmětových komisí, a ekonomem.

Oblasti spolupráce:

- zpracování krátkodobých a střednědobých finančních plánů
- společné stanovování priorit při výběru pořízení pomůcek a vybavení
- informační vstupy ekonoma na pedagogických poradách
- průběžné informace o čerpání finančních prostředků
- zpracování portfolií z akcí školy včetně finančního vyhodnocení
- zpracování projektů, získání grantů
- doplňkové činnosti školy v průběhu kalendářního roku
- náměty, připomínky – kompromis mezi potřebami pedagogů a ekonoma

V rámci studia na pedagogické fakultě by bylo vhodné zařadit alespoň seminář o managementu, aby pedagogičtí pracovníci lépe pochopili finanční toky ve školství, seznámili se se základními právními předpisy. Dále se domnívám, že by bylo vhodné zařadit pro budoucí pedagogy seminář na téma marketingu, který by sloužil například k získání dovednosti, jak prodat služby, které škola a školské zařízení poskytuje.

Finanční prostředky (výši dotací) školy, školského zařízení ovlivňuje množství vnějších faktorů. Záleží na situaci ve společnosti, přístupu zřizovatele, nárůstech cen energií a služeb. Je proto důležité společně stanovit priority a odpovědně používat finanční prostředky organizace.

Financování školství je zabezpečováno z veřejných prostředků. Nevidím důvod k tomu, aby informace o ekonomických, finančních podmínkách ve škole, školském zařízení, nebyly v žádoucí míře poskytovány pedagogickým pracovníkům. Větší otevřenost vedoucích pracovníků v této oblasti může vést k odpovědnějšímu přístupu hospodaření s finančními prostředky, které má organizace k dispozici.

Na pracovní pozici vedoucího pracovníka jsem krátkou dobu. To, že jsem měla možnost studovat školský management je pro moji budoucí práci velkým přínosem.

Nechtěla bych zůstat pouze na teoretické úrovni, ale chtěla bych se podílet na managementu školy, svojí kvalitní prací být nápomocna řediteli na vlastní škole v jeho náročné práci a spolupůsobit na pedagogické pracovníky školy.

Přehled použité literatury :

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-01-9.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BISCHOF, A; BISCHOF, K. *Aktivní sebeřízení*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0647-04

BRUCE, A.; LANGDON, K. *Strategické myšlení*. Bratislava: Slováry, 2002. ISBN 80-7209-403-3.

COLEMAN, R.; BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-049-X.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-7169-422-3.

EGGERT, M. A. *Motivace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.

EGER, L. *Personální řízení*. Liberec: Technická univerzita Liberec – Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7083-799-3.

EGER, L.; EGEROVÁ, D. *Image školy*. Liberec : Technická univerzita Liberec – Pedagogická fakulta, 2000. ISBN 80-7083-440-4.

EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita Liberec – Pedagogická fakulta, 2000. ISBN 80-7083-441-2.

FREEMANTLE, D. *BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147-X.

GOLD, A. *Řízení současné školy*. Žďár nad Sázavou : Fakta o.s., 2005. ISBN 80-902614-4-2.

HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita Liberec – Pedagogická fakulta, 2000. ISBN 80-7083-460-9.

JANDA, P. *Vnitrofiremní řízení*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

KAMP, D. *Manažer 21. století*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0005-0.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Povídej, naslouchám*. Praha: návrat, 1993. ISBN 80-85498-18-X

MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1217-2

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

OBST, O. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc – Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-244-1359-0.

PEASE, A. *Řeč těla*. Praha: Portál s.r.o., 2001. ISBN 80-7178-582-2

PITRA, Z. *Úvod do managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1992. ISBN 80-7041-576-2.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1591-0.

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6

PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247- 0671-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení týmů a firem*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc – Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-133-8

SOLFRONK, J. *Kapitoly ze školského managementu*. Liberec: Technická univerzita Liberec – Pedagogická fakulta, 2000. ISBN 80-7083-655-5.

- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI a.s., 2006. ISBN80-7357-176-5.
- SVĚTLÍKOVÁ, B. *Motivace*. Praha: Odborné texty vydané ČŠM PedF UK pro potřeby studia, 2005.
- SVOBODA, J. *Motivování lidí*. Praha: Odborné texty vydané ČŠM PedF UK pro potřeby studia, 2005.
- SVOBODA, J. *Vedení lidí*. Praha: Odborné texty vydané ČŠM PedF UK pro potřeby studia, 2007.
- SVOBODA, J. *Selfmanagement*. Praha: Odborné texty vydané ČŠM PedF UK pro potřeby studia, 2007.
- TERMANN, S. *Umění přesvědčit a vyjednávat*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-0304-1
- VEBER, J. a kol. *Příklady z managementu a jejich řešení*. Praha: Fortuna, 1998. ISBN 80-7168-576-3.
- VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

Dotazník k bakalářské práci

téma: Ekonomické vědomí pedagogů základních a středních škol (obecně v ČR)

Identifikace respondenta: typ organizace: a) střední škola, učiliště
b) základní škola nebo ZŠ + MŠ
c) jiná (Dům dětí a mládeže, Školní jídelna, atd.)

rozlišení dle zřizovatele: a) školská právnická osoba jejímž zřizovatelem je ministerstvo, kraj, obec
zařízení, b) zřizovatelem je fyzická nebo právnická osoba, veřejně prospěšné
společnost s r.o., občanské sdružení, atp.

pracovní pozice: a) ředitel, zástupce ředitele,
b) ekonom
c) vedoucí předmětové komise
d) jiná

Hodnotí škála: 0 – situace v organizaci nenastává
1 - ano (nejvyšší hodnocení)
2 - spíše ano (stávající stav vyhovuje)
3 – spíše ne (méně vyhovující stav)
4 – ne (nejnižší hodnocení)

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Hodnotíte váš pracovní vztah s pozicí ekonoma školy jako partnerský | 0 1 2 3 4 |
| 2. Cítíte potřebu vytvářet ekonom. povědomí u pedagogů a i u ostat. zaměstnanců školy | 0 1 2 3 4 |
| 3. Ředitel vede ekonoma ve stylu „volná uzda“
(delegování pravomocí vybraných oblastí, kde má ekonom svobodného rozhodování) | 0 1 2 3 4 |
| 4. Ředitel spolupracuje s ekonomem při tvorbě fin. plánů, rozborů hospodaření,
průběžné sledování čerpání fin.prostředků, mzdová inventura) | 0 1 2 3 4 |
| 5. Ředitel umožňuje ekonomovi samostatné vstupy na pedagogických poradách
(iniciativa směřující ke zlepšení informačních kanálů ekonom . informací pro pedagogy) | 0 1 2 3 4 |
| 6. Ekonomem doporučené postupy - směrnice jsou pedagogy přijímány | 0 1 2 3 4 |
| 7. Pedagogové si uvědomují vztah mezi fin.prostředky školy a naplněností tříd | 0 1 2 3 4 |
| 8. Pedagogové spolupracují s managamentem školy i v oblasti doplň. činnosti školy
(podněty pro využití PC učeben, vypracování projektů, získání grantů, prázdninové relaxační kurzy | 0 1 2 3 4 |
| 9. Ekonom vede své podřízené (ekonom. útvar, THP) autoritativně
(zadávání úkolů formou příkazu, nepřístupnost k dialogu, nenabídne pomoc při plnění složitějších úkonů, atp.) | 0 1 2 3 4 |
| 10. Ekonom pomáhá vytvářet u pedagogů povědomí o způsobech financování školy | 0 1 2 3 4 |
| 11. Máte vypracovanou strategii, která vede ke zvyšování ekonom. myšlení pedagogů | 0 1 2 3 4 |
| 12. Domníváte se, že sdělovat ekonomické informace pedagogům je potřebné | 0 1 2 3 4 |
| 13 Management školy naslouchá připomínkám, námětům směřujícím do oblasti
financování školy ze strany pedagogických zaměstnanců | 0 1 2 3 4 |

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 14. Zavádění ekonom.směrnic vnímají (přijímají) pedagogové s despektem | 0 1 2 3 4 |
| 15. Zpětná vazba – porozumění sdělených informací hodnotíte pozitivně
(zda pedagogové chápou informace, které jim ekonom sděluje) | 0 1 2 3 4 |
| 16. Pedagogové mají snahu vnášet podněty, návrhy, doplnění v oblasti tvorby směrnic | 0 1 2 3 4 |
| 17. Posuzujete úroveň způsobu komunikace ekonom x pedagog jako dobrou | 0 1 2 3 4 |
| 18. Funkčnost komunikačních kanálů a pravidel je jasně stanovena
(vnitropodnikové směrnice) | 0 1 2 3 4 |
| 19. Poskytujete pedagogům informace o hospodaření školy, o finančních zdrojích školy | 0 1 2 3 4 |
| 20. Existuje funkční spolupráce mezi předsedy předmětových komisí a ekonomem
(fin. prostředky DVPP x zájem o semináře a kurzy, nákup pomůcek – seznamy dle priorit;
Náměty, připomínky pro zjednodušení postupů – kompromis mezi potřebami pedagogů a ekonomem) | 0 1 2 3 4 |
| 21. Považujete komunikaci mezi ekonomem a předsedy předm. komisí za přínosný | 0 1 2 3 4 |

Připomínky, dotazy, návrhy respondenta:

Mám zájem o zaslání práce:

ANO

NE

Zaslat na e-mailovou adresu: