

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Manažerské funkce a jejich delegování v mateřské škole

Iva Amin

Centrum školského managementu
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda
Studijní program: Specializace v pedagogice, Školský management

2012



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Centrum školského managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: Iva Amin

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Název tématu práce v českém jazyce:

Manažerské funkce a jejich delegování v mateřské škole

Název tématu v anglickém jazyce:

Management functions and their delegation in the nursery school

Pokyny pro vypracování:

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

Předpokládaný rozsah bakalářské práce: 62 stránek

Předběžný termín odevzdání práce: 13. 04. 2012

V Praze dne:

.....
vedoucí katedry

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Manažerské funkce a jejich delegování v mateřské škole* vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum: 13. 04. 2012

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování *Mgr. et Bc. Jiřímu Trundovi* za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

.....

podpis

NÁZEV: Manažerské funkce a jejich delegování v mateřské škole.

AUTOR: Iva Amin

KATEDRA: Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Cílem práce je definovat některé termíny a teoretické teze týkající se problematiky managementu, manažerských funkcí a některých znalostí, dovedností a povinností manažerů, dodržet zásady úspěšného delegování vybráním vhodného úkolu i delegáta. Zda ředitelky mateřských škol umí vybrat vhodný úkol i delegáta, dodržet zásady úspěšného delegování, ukázaly výsledky provedeného empirického výzkumu. Metodou pro empirický výzkum bylo dotazníkové šetření. Dotazník byl sestaven pro ředitelky samostatných mateřských škol s právní subjektivitou. Bylo osloveno celkem 100 ředitelek mateřských škol z Ústeckého kraje, návratnost dotazníků činila 57 %. Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny a zpracovány do grafů. Výstupem bakalářské práce je soubor názorů, doporučení a metod, které manažeři používají ke zvládnutí specifických činností (tzv. manažerských funkcí) a jejich delegování v mateřské škole.

KLÍČOVÁ SLOVA:

delegování, management, manažer, manažerské funkce, mateřská škola

TITLE: Management functions and their delegation in the nursery school.

AUTHOR: Iva Amin

DEPARTMENT: Charles University Prague

Faculty of Education

Education Management Centre

SUPERVISOR: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

ABSTRACT:

The aim of this study is to define some terms and theoretical theories concerning the issue of management, managerial functions and some knowledge, skills and responsibilities of managers adhere to the principles of a successful delegation of tasks and selecting the appropriate delegate. Whether the director of the kindergarten can select the appropriate taand delegate to observe the principles of a successful delegation, showed the results of empirical research. Method for empirical research was a survey. The questionnaire was designed for stand-alone nursery school director with legal personality. It addressed a total of 100 managers from kindergarten in Usti region, the return of questionnaires was 57%. The results of the survey were analyzed and processed into graphs. The outcome of this work is a set of views, recommendations and methods that managers use to manage specific activities (so-called management functions) and their delegation in kindergarten.

KEYWORDS:

delegation, management, management function, manager, nursery school

Obsah

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ ČÁST - TEORIE MANAGEMENTU	9
1.1 Pojetí managementu	9
1.2 Manažerské funkce.....	11
1.2.1 Plánování	12
1.2.2 Organizování.....	15
1.2.3 Řízení lidských zdrojů	17
1.2.4 Kontrola	18
1.2.5 Rozhodování.....	20
1.3 Delegování.....	22
1.4 Školský management.....	24
1.5 Osobnost manažera.....	25
1.6 Ředitel školy a školského zařízení.....	26
1.7 Manažer – ředitel školy	30
2 EMPIRICKÁ ČÁST – VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	34
2.1 Cíl výzkumu.....	34
2.2 Hypotézy.....	34
2.3 Metodologie výzkumného šetření.....	34
2.4 Metodika výzkumného šetření.....	34
2.5 Výsledky výzkumného šetření	35
2.6 Shrnutí výzkumného šetření.....	50
2.7 Odpověď na stanovený výzkumný problém.....	52
2.8 Odpovědi na stanovené hypotézy	52
3 Závěr	54
4 Seznam použité literatury	55
5 Elektronické zdroje	56
Příloha č. 1	57

ÚVOD

Bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě části – teoretickou a empirickou. V teoretické části se zabývám teoretickými poznatky v oboru management, které jsem získala studiem odborné literatury. Oblastí managementu se zabývá spousta českých a zahraničních autorů. Zajímá mě jejich pohled na management, manažerské funkce, osobnost manažera a delegování. Svoje poznatky jsem přenesla do bakalářské práce.

V bakalářské práci jsem se zaměřila na významové pojetí slova „management“, jeho strukturu a funkci. Dále jsem se zaměřila na jednotlivé manažerské funkce jako je plánování, rozhodování, organizování, řízení lidí a kontrolování. Po zhodnocení jednotlivých manažerských funkcí jsem se věnovala školskému managementu a osobnosti manažera. Při definování pojmu manažer, nelze opomenout ani pojem ředitel školy a připomenout jeho odpovědnost, kterou má. Pokud spojíme tyto dva pojmy, tak každý ředitel školy by měl být i zároveň manažer školy (ale je i vykonavatelem a lídrem). Od roku 2012 (se změnou školského zákona) musí ředitel školy prokázat, že je dobrým manažerem během svého šestiletého funkčního období. Zda je optimální toto funkční období, to ukáže čas (určitě zajímavé téma na bakalářskou práci). Velká část informací je věnována procesu delegování. Zde jsem se setkala s celou řadou definic, z nichž některé uvádím. Dále poukazuji na význam delegování; proč máme delegovat; na plánování delegování a metodiku plánování. Během studia odborné literatury jsem získala další poznatky, které byly pro mne, jako manažera školy, přínosem.

V empirické části bakalářské práce pomocí dotazníkového šetření řeším stanovený výzkumný problém. Na základě dotazníkového šetření, které jsem provedla, dokazuji, či vyvracím stanovené hypotézy. Dotazníkové šetření bylo určeno pro ředitelky samostatných mateřských škol s právní subjektivitou v Ústeckém kraji. Každá otázka a následná odpověď je zpracovaná do tabulky a procentuelní vyjádření je zaznamenáno ve sloupcovém grafu.

1 TEORETICKÁ ČÁST - TEORIE MANAGEMENTU

1.1 Pojetí managementu

Původně americký výraz – management, se běžně používá v mnoha jazycích, v současnosti má mezinárodní platnost.¹ „Do češtiny překládáme slovo management jako řízení.“²

V literatuře bývá management různě definován. Jedna z definic říká, že „management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“³

Další definice uvádí, že „řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách.“⁴

„Základní náplní managementu je tvorba cílů a hledání prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Management zahrnuje řízení organizace jako celku, řízení jejích částí i jednotlivých činností (výrobní, personální, marketingové, apod.).“⁵

„Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.“⁶

„Řízení není jednorázová záležitost, má svoje složky, kroky, funkce.“⁷

¹ BLAŽEK, L. Management Organizování, rozhodování, ovlivňování. s. 12.

² MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 13.

³ OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu. s. 7.

⁴ OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu. s. 7.

⁵ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 13.

⁶ BLAŽEK, L. Management Organizování, rozhodování, ovlivňování. s. 12.

⁷ OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu. s. 7.

Funkce procesu řízení jsou popsány v následujících krocích:

- „Funkce **plánování** zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných, či zadaných úkolů.
- Funkce **rozhodování** je o tom, co se má vykonat. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků dosahování zadaných cílů a časového harmonogramu.
- Funkce **organizování** zahrnuje činnost, kdy soustředíme a uspořádáváme prostředky, které jsou nutné pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému, složeného z lidí a věcí, který se nazývá organizační systém – organizace. Tento systém je časově omezen, lze jej opakovaně úspěšně využívat nebo naopak podléhá změně, a to i v procesu zadaného úkolu.
- Funkce operativního řízení, někdy je nazývána **procesem řízení a kontroly** v užším smyslu, charakteristická je přímá komunikace mezi řídicí složkou a tím, kdo příkazy řídí; mluvíme o vedení lidí – personalistice. Lidi neřídíme, ale vedeme.
- Funkce **kontrolování**, kdy jde o zpětnovazební informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu. Proces kontrolování je podle řešeného problému jednorázový na konci, respektive průběžný v průběhu procesu.“⁸

A jak lze definovat proces managementu?

„Proces managementu lze tedy definovat také jako proces plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontrolování lidí a jejich činnosti uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů.“⁹

„Pojem management můžeme chápat v následujícím pojetí nebo směrech:

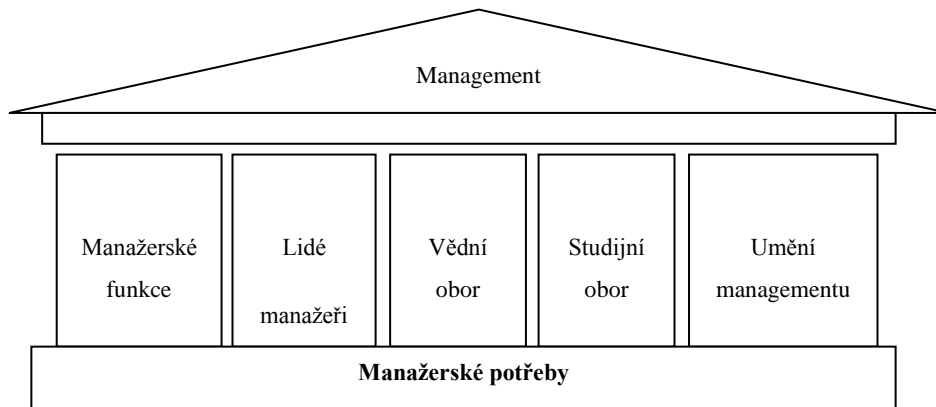
- manažerské funkce (včetně vztahů v řízení, komunikace, souboru postupů),
- lidé – manažeři (plnící manažerské funkce),
- vědní obor (vědní oblast se znalostmi, zkušenostmi a vědeckými přístupy),
- studijní obor (soubor metodické přípravy a studijní dokumentace k dosažení manažerských kompetencí),

⁸ OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu. s. 7, 8.

⁹ OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu. s. 8.

- *umění managementu (soubor využitelných a realizovatelných osobnostních kvalit a kompetencí).¹⁰ ... viz následující obrázek.*

„*Pojetí managementu je možné vyjádřit formou stavby základů managementu – viz obr.*“¹¹



1.2 Manažerské funkce

Uvádím několik definic manažerských funkcí od různých autorů:

„*Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer opakovaně vykonává.*“¹²

„*Pod pojmem manažerské funkce se rozumí systematické a cílevědomé provádění všech činností řídicích pracovníků k zajišťování cílů.*“¹³

„*Manažerské funkce představují základní činnosti, které musí manažer efektivně vykonávat k dosažení cílů organizace. Manažer musí zajišťovat efektivní řízení efektivně. Efektivní řízení je takové řízení, kdy manažer (management) má k dispozici potřebné vědecké nástroje, znalostní a lidský kapitál k vykonávání manažerských funkcí. Musí je také umět využívat, rozvíjet a tvůrčím způsobem aplikovat. Jedině tak může řídit efektivně.*“¹⁴

¹⁰ ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. s. 51.

¹¹ ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. s. 51.

¹² MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 16.

¹³ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. Management základy managementu. s. 21.

¹⁴ ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. s. 73.

Z hlediska teorie managementu je důležité, aby:¹⁵

- „jednotlivé manažerské funkce nebyly vykonávány na úkor jiných,
- byl eliminován subjektivní přístup při výběru jejich priorit a vykonávání,
- byla věnována pozornost všem manažerským funkcím bez rozdílu,
- byla věnována potřebná (proporcionální) pozornost manažerským činnostem uvnitř každé z manažerských funkcí.“¹⁶

Jaké základní dovednosti vyžaduje efektivní vykonávání manažerských funkcí?

„Efektivní vykonávání manažerských funkcí vyžaduje tři základní dovednosti: lidské, technické a koncepční. Podíl těchto dovedností a jejich význam závisí na pozici manažera, kterou v organizační struktuře zastává.

- **Lidské dovednosti** - manažeři uskutečňují organizační cíle prostřednictvím jiných lidí a proto lidské dovednosti jsou pro ně nezbytné.
- **Technické dovednosti** - technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, dovednosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností.
- **Koncepční dovednosti** - koncepční dovednost manažerů znamená vidět organizaci jako otevřený systém, který je třeba citlivě řídit a usměrňovat s ohledem na řadu faktorů uvnitř i vně organizace tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle.“¹⁷

1.2.1 Plánování

Co je plánování? Jaký je nástroj plánování? Na co je zaměřeno plánování? Jak dělíme plány? ... na tyto a další otázky mohu odpovědět citací z odborné literatury.

„Plánování je považováno za prioritní manažerskou funkci. Zabírá značnou část času, kterou má manažer k dispozici.“¹⁸

¹⁵ ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. s. 73.

¹⁶ ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. s. 74.

¹⁷ ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. s. 10, 11.

¹⁸ ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. s. 20.

„Plánování je tedy rozhodovací proces, pomocí něhož manažeři zabezpečují dosahování vytyčených organizačních cílů. Nástrojem jeho realizace je plán, jehož prostřednictvím jsou určovány cesty vedoucí ke splnění určených cílů. Nutnou podmínkou pro splnění plánu je zabezpečení plnění všech stanovených aktivit, nutnost mít zabezpečeny potřebné zdroje, určené termíny plnění plánu a stanovenou odpovědnost.¹⁹

„Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení. Plánování znamená určení cíle s ohledem na zdroje finanční, personální, technické, materiální apod. a stanovení cest – konkrétních aktivit – k dosažení těchto cílů.“²⁰

„Plánování je činnost, kdy manažer formuluje cíle a cesty k dosažení těchto cílů. V každé organizaci lze nalézt cíle obecné, specifické, skupinové, dílčí a individuální. Všechny cíle uvnitř organizace musí být ve vzájemném souladu. V každé organizaci existuje soustava plánů.“²¹

Plány rozdělujeme z několika hledisek:

- „z hlediska funkce rozeznáváme plány strategické, taktické a operativní,
- z hlediska času dělíme na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé,
- z hlediska dynamiky členíme plány na stabilní a pružné,
- z hlediska plánovacích prostředků rozeznáváme plánování v naturálních a finančních ukazatelích,
- z hlediska důležitosti považujeme za nejdůležitější plány marketingové, rozvojové a finanční.“²²

Tabulka – náplň plánů:²³

PLÁN	→	CO	→	JAK
		↓		↓
		určení cílů		aktivity zdroje termíny odpovědnost

¹⁹ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 49.

²⁰ ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. s. 20.

²¹ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. Management základy managementu. s. 38.

²² ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. Management základy managementu. s. 38.

²³ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 38.

Z uvedené tabulky vyplývá, jak máme zabezpečit plnění stanovených plánů a co by měl každý plán poskytovat.

„Každý plán by měl poskytovat odpovědi na dvě základní otázky:

- 1. čeho chceme dosáhnout,*
- 2. jak toho chceme dosáhnout.“²⁴*

„V každé organizaci musí být realizován kvalitní přenos informací soustavy plánů. Proces sdělování, tvorby i korekce plánovací soustavy probíhá v několika fázích.“²⁵

Fáze rozeznáváme celkem čtyři:

- **fáze stanovení strategických cílů** – jsou sděleny všem osobám podílejícím se na řízení firmy
- **fáze formulace konkrétních cílů a úkolů** – řídicí pracovníci svolávají pracovní porady, vzájemně diskutují s podřízenými a stanovují konkrétnější cíle, které musí být zapsány
- **fáze průběžného hodnocení plnění stanovených cílů** – pravidelné porady, kde se porovnává skutečné plnění se stanovenými cíli
- **fáze operativního zjištění o stavu plnění úkolů** – na pravidelných poradách se zjišťuje stav plnění operativních i dlouhodobých cílů organizace.²⁶

„Průběžné hodnocení patří mezi systematicky prováděné řídicí procesy, je typické pro řadu firem a institucí. Mělo by být charakterizováno otevřeností, hledáním možností nápravy či případné korekce úkolů.“²⁷

²⁴ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 38.

²⁵ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, A. Management Základy managementu. s. 38.

²⁶ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, A. Management Základy managementu. s. 28

²⁷ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, A. Management Základy managementu. s. 28

1.2.2 Organizování

Zde uvádím několik definic z odborné literatury: „organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“²⁸

„Organizování je jedna ze základních manažerských funkcí, je to cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace s organizační strukturou, která poskytuje základnu pro její fungování, plnění cíle.“²⁹

„Organizování je v podstatě nepřetržitým procesem značně závislým na změnách situace, na chování a reakci lidí. Je to proces neustálého uspořádávání zdrojů (především lidí), které budou uskutečňovat plány organizace. Výsledkem procesu organizování je pak určitý typ organizace. Pod pojmem organizace rozeznáváme dva pojmy:

1. organizace ve smyslu právním – znamená určitou skupinu lidí spjatou společným cílem, určitým způsobem uspořádanou, celek právně vymezený s určitou dávkou samostatnosti,
2. organizace chápána jako míra uspořádání systému (jako stupeň organizovanosti) – vyjadřuje, zda a nakolik všechny prvky systému směřují ke stejnému cíli, zda vzájemné závislosti jsou takové, že dosažení cíle podporují, nebo znesnadňují.“³⁰

„Konkrétním výrazem uspořádanosti každé organizace je organizační struktura. Právě organizační struktura upravuje všechny mocenské a pracovní vztahy lidí, jejich funkční a útvárové zařazení, pracovní náplň, pravomoc a odpovědnost, postavení, nadřízenost a podřízenost. Formální struktura musí vycházet z obecně platných zásad, které jsou obsaženy již v normách obecně vyšších.“³¹

Mezi základní organizační struktury například patří – liniová organizační struktura (vhodná pro malé organizace); liniově štábní organizační struktura (může být použita i ve větší

²⁸ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 50.

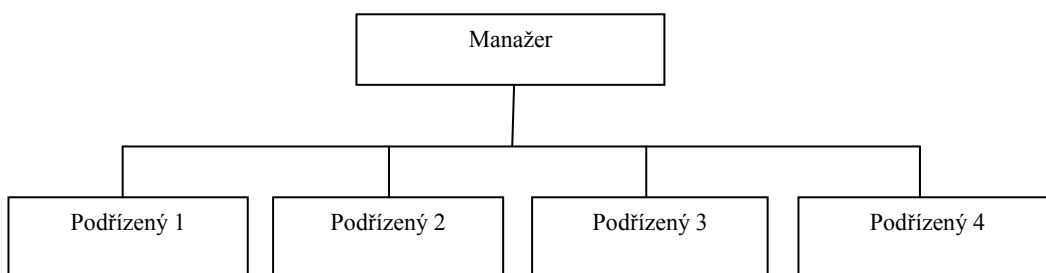
²⁹ ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. s. 31.

³⁰ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. Management základy managementu. s. 39.

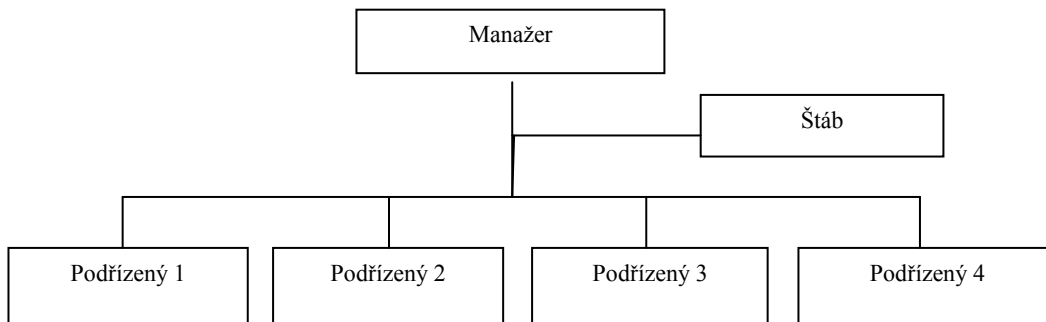
³¹ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. Management základy managementu. s. 41.

organizaci pomocí „štábu“ – sekretariát, personální oddělení); funkcionální organizační struktura (výhoda - pracovníky řídí odborníci, nevýhoda – velké množství vztahů, nevhodná pro větší organizace); maticová organizační struktura (výhodou je flexibilita, nevýhodou je dvojitá podřízenost a finanční náročnost), funkční organizační struktura (vhodná pro malé a střední podniky, výhoda - dobrá výměna informací, efektivní využívání zdrojů, nevýhoda – přetížení vrcholové úrovně řízení).³²

Ukázka liniové organizační struktury:³³



Ukázka liniově štábní organizační struktury:³⁴

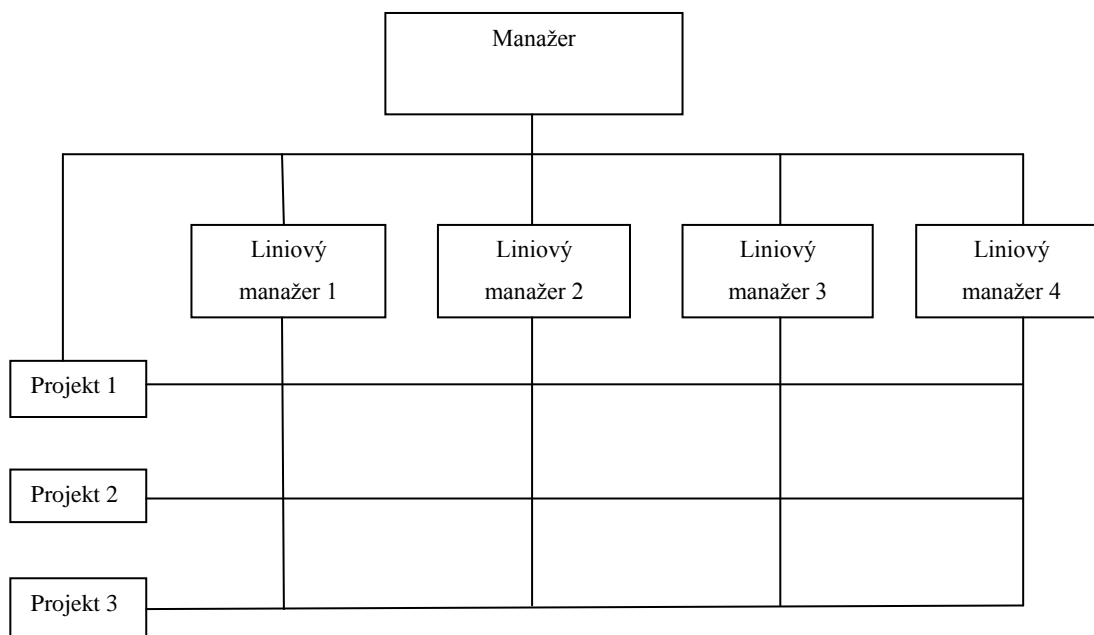


³² MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 53, 54, 55, 56.

³³ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 53.

³⁴ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 54.

Ukázka maticové organizační struktury:³⁵



1.2.3 Řízení lidských zdrojů

„Lidské zdroje mají v managementu zcela mimořádný a zásadní význam. Proto nabývá na důležitosti výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků. V něm klademe důraz na schopnosti a dovednosti a ve výsledku na znalostní kompetentnost. Činnost pracovníků (lidí) je potřebné usměrňovat, koordinovat.“³⁶

„Řízení lidského kapitálu musí vycházet z podnikové vize a podnikové strategie. Podniková vize dává odpověď na otázky: kdo je organizace, co dělá, kam směřuje a co pro to dělá. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle organizace a organizační hodnoty. (Příkladem hodnot může být: důstojnost jednotlivce, dokonalost, služba zákazníkům). Tyto hodnoty zůstávají dlouhodobě neměnné. Je vhodné, aby se tvorby strategie účastnili všichni zaměstnanci, to znamená, že v organizaci musí probíhat účinná komunikace.“³⁷

³⁵ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 55.

³⁶ ČASTORÁL, L. Základy moderního managementu. s. 92.

³⁷ OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu. s. 38.

Řízení lidského kapitálu lze členit na následující oblasti, ačkoliv mezi jednotlivými oblastmi neexistují ostré hranice: „vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; získávání pracovníků; výběr pracovníků; orientace a adaptace přijatých pracovníků; personální marketing a ovlivňování zaměstnavatelské pověsti; motivace pracovního jednání; hodnocení pracovníků; odměňování pracovníků; vzdělávání a rozvoj pracovníků; rozmísťování pracovníků; péče o pracovníky a pracovní vztahy.“³⁸

1.2.4 Kontrola

V této části bakalářské práce uvádím z odborné literatury definice kontroly, kontrolní činnosti a její fáze, druhy kontrol a jejich rozdělení a možné nedostatky kontrolní činnosti.

„Kontrola spočívá ve srovnání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky. Tedy zjištění odchylek v řízených procesech od plánovaných záměrů. Pro manažery je zpětnou vazbou o reálné situaci v objektech řízení a východiskem pro posouzení stavu a přijetí konkrétních závěrů. Rozvoj této problematiky vedle prohlubování obsahového zaměření vedl i k větší šíři záběru a chápání kontrolní činnosti. Kontrola nejen že navazuje na druhy manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů), ale rovněž do nich vstupuje.“³⁹

„Pod pojmem kontrola většinou rozumíme proces sledování, rozboru, zjišťování odchylek mezi žádoucím stavem a skutečností.“⁴⁰

„Kontrolní činnost je rovněž velmi důležitou funkcí manažera. Z hlediska výstavby systému je to zpětná vazba, pomocí níž se řídicí subjekt přesvědčuje o plnění svých příkazů, o výsledném efektu svých rozhodnutí, o stavu řízeného objektu.“⁴¹

Druhy kontroly - kontrolu dělíme podle různých kritérií, účelů, hledisek, například:

- „z časového hlediska na kontrolu preventivní, průběžnou a následnou,
- z hlediska systému a jeho okolí na vnitřní (provádí příslušný podnikový orgán) a vnější (provádí nadřízené orgány, finanční úřad atd.),

³⁸ OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu. s. 38.

³⁹ ČASTORÁL, L. Základy moderního managementu. s. 101.

⁴⁰ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu.. s. 78.

⁴¹ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu.. s. 78.

- dle místa na přímou (na místě samém, např. inventura, inspekce) a nepřímou kontrolu (ze statistických výkazů, z účetních výkazů atd.),
- dle doby trvání na nepřetržitou (sebekontrola), pravidelnou (roční inventarizace) a nepravidelnou (například předávací inventura),
- dle funkce na komplexní (roční komplexní rozbor) a dílčí (jednotlivé úseky).⁴²

„Zjištěné závěry z kontroly musí kontrolní orgán projednat vždy s kontrolovaným subjektem i s přímým vedením.“⁴³

„**Fáze kontroly** – vlastní průběh kontrolní činnosti má obecně tyto fáze:

1. zjištění skutečnosti,
2. porovnání se soustavou kritérií,
3. kritické zhodnocení zjištěného stavu,
4. závěry kontroly,
5. kontrola realizace závěru,
6. zkvalitnění kontrolního procesu předáváním informací jiným kontrolním orgánům.“⁴⁴

„Každý kontrolní orgán má právo kontrolovat nejprve splnění závěrů předešlé kontroly. Každá vnější kontrola má právo vyžadovat potvrzení realizace úkolů uložených předcházející kontrolní činností i jinou vnější či vnitřní kontrolou.“⁴⁵

„Systém kontrolní činnosti je postaven na efektivní kontrole kvality lidských, materiálních, finančních a technologických zdrojů – kvality práce lidí, správy svěřeného majetku, jeho ochrany apod.“⁴⁶, což v oblasti školství například znamená kontroly v oblasti pedagogické (pedagogická činnost a dokumentace), v oblasti ekonomické, provozní a správní oblasti, v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, požární ochrany apod.⁴⁷

⁴² ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu. s. 79.

⁴³ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu. s. 79.

⁴⁴ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu. s. 79.

⁴⁵ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu. s. 79.

⁴⁶ HANZELKA, M.; KANTOROVÁ, J.; PROKŮPKOVÁ, D.; SOUČEK, Z. Řízení školy 2009. s. 21.

⁴⁷ HANZELKA, M.; KANTOROVÁ, J.; PROKŮPKOVÁ, D.; SOUČEK, Z. Řízení školy 2009. s. 21.

Nedostatky kontrolních procesů:

„V procesu kontroly se může vyskytnout řada nedostatků, které mohou nejen negativně ovlivnit řízení organizace, ale i znehodnotit výsledky organizace. Je třeba věnovat pozornost zejména příliš volné a příliš těsné kontrole, nákladům kontroly, věrohodnosti poskytovaných údajů, srozumitelnosti výstupů kontroly, ale i hodnocení kontroly.“⁴⁸

1.2.5 Rozhodování

Co znamená pojem „rozhodování“? *„Rozhodování je proces nenáhodného výběru varianty, který provádí manažer ke splnění stanoveného cíle. Obsahem rozhodování je hodnocení variant řešení podle určitých hledisek (kritérií) a jejich vzájemné porovnávání, výběr optimální varianty, hodnocení rizik a přijetí rozhodnutí. Tato etapa je zakončena výběrem optimální varianty.“⁴⁹*

„Každé rozhodování má dva velmi důležité aspekty:

- *rychlost,*
- *správnost.“⁵⁰*

„Každý rozhodovací proces je charakterizován určitými prvky. Náleží mezi ně subjekt (konečné rozhodnutí by měla uskutečnit jediná osoba) a objekt rozhodování (co je předmětem rozhodování), rozhodovací situace (stav jistoty – jsou známé důsledky a výsledek je jednoznačný; stav rizika – známé stavy, výskyt nejistý; stav naprosté nejistoty – nejsou známé stavy ani výsledky), cíle rozhodování (formulace postupných kroků, které vedou k dosažení cíle), okolí rozhodovacího subjektu (prostředí, které podstatným způsobem ovlivňuje rozhodování - konkurence), faktory (vnitřní – lze ovlivnit a vnější – jsou dány) a pravidla rozhodování (pravidla chování).“⁵¹

Význam rozhodování:

„Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky procesu rozhodování ovlivňují zásadním způsobem efektivitu fungování a budoucí prosperitu

⁴⁸ ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. s. 38.

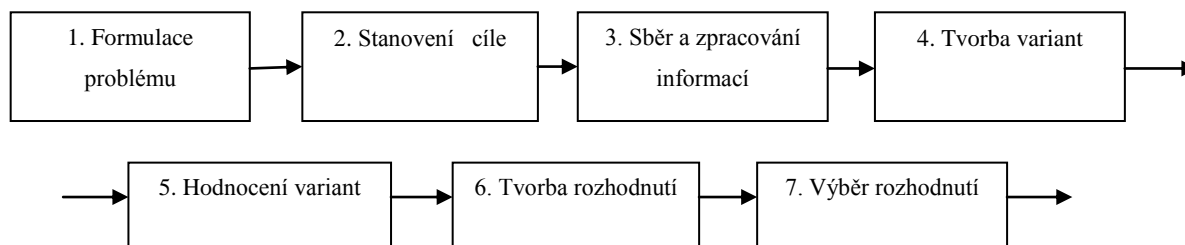
⁴⁹ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 114.

⁵⁰ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu.. s. 75.

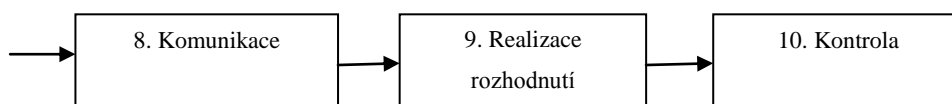
⁵¹ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu.. s. 75, 76.

organizace. Naopak nekvalitní rozhodování může být jednou z hlavních příčin podnikatelského neúspěchu.⁵²

Postup rozhodovací činnosti:⁵³



Fáze (proces) tvorby rozhodnutí – bod č. 1 – č. 7



Fáze (proces) realizace rozhodnutí – bod č. 8 – č. 10

Rozhodnutí:

„Rozhodnutí je výsledkem rozhodovacího procesu a podkladem pro činnost řízených složek. Vyjadřuje jednoznačně formulovaný závěr o výběru jedné z možných variant řešení. Obsahem rozhodnutí jsou řídicí informace vyjadřující cíl budoucí činnosti, úkoly, práva a povinnosti orgánů a organizací.“⁵⁴

„Konkrétní rozhodnutí musí obsahovat: obsah budoucí činnosti; realizátory této činnosti jejich práva a povinnosti; termíny, do kdy má být rozhodnutí splněno; způsob zabezpečení plnění rozhodnutí; způsob kontroly plnění rozhodnutí.“⁵⁵

⁵² ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. s. 42.

⁵³ ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J.; Management Základy managementu.. s. 77.

⁵⁴ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 115.

⁵⁵ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s. 115.

1.3 Delegování

V této části bakalářské práce jsem se zaměřila na proces delegování. Upozorňuji na odpovědnost manažera a důležitost delegování, uvádím metodiku delegování a plánování delegování.

„Delegování představuje pověřování pracovníků dílčími úkoly jak s příslušnou odpovědností, tak také s potřebnými kompetencemi (pravomocemi), současně však také poskytováním nezbytných prostředků a informací.“⁵⁶

„Manažerovi zůstává konečná odpovědnost za splnění úkolu. Nedostatky a chyby způsobené pracovníkem jsou v podstatě zapříčiněné manažerem, protože si pro konkrétní činnost pracovníka vybral nebo ho málo kontroloval. Také se stává, že manažer přecení schopnosti podřízeného. Delegování je tedy oboustranným procesem, kdy se postupně na základě dlouhodobější spolupráce může hloubka a míra delegování zvyšovat.“⁵⁷

Rozdělení delegování z hlediska času: *„z hlediska času lze rozdělit delegování na krátkodobé a dlouhodobé podle míry náročnosti předávané odpovědnosti a vzhledem ke schopnostem podřízených, na které manažer potřebuje činnosti delegovat.“⁵⁸*

„Delegování usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a pomocí techniky vedení lidí pak zvyšovat výkonnost svého týmu. Delegování může mít formální charakter a může se jednat o běžné příkazy nebo nominace, nebo může být povýšeno na mistrovství jak motivovat a využívat podřízené. Delegování vyžaduje odvahu, ale i dovednost. Delegovat se každý manažer musí učit. Přestože se delegováním zabývá řada knih a manažerských školení, stále se dost nedeleguje. Delegování není jen o odvaze, ale také tréninku podřízených, aby se naučili pracovat samostatně. S tím je spojena i důvěra v podřízené.“⁵⁹

Tři hlavní významy delegování:

*„Delegování v sobě tedy zahrnuje tři významy - **zplnomocnění, poselství a spolupráci**. Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má*

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: Psychologie a sociologie řízení. s. 85.

⁵⁷ LOJDA, J.. Manažerské dovednosti. s. 63.

⁵⁸ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. s. 52.

⁵⁹ LOJDA, J.. Manažerské dovednosti. s. 59.

podřízený „právo“ mocensky disponovat. Druhým krokem delegování je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle.⁶⁰

Proč je delegování pracovních úkolů důležité:

„Jedním z nejdůležitějších klíčů k úspěšné řídicí práci je schopnost rozdělit úkoly ostatním. Dělbá práce přináší výhody vedoucímu pracovníkovi, zaměstnancům i celému podniku. Jako vedoucí pracovník budete mít čas na řízení.“⁶¹

„Budete mít čas rozvíjet své manažerské schopnosti, které zvýší vaši výkonnost a následně produktivitu celého podniku. Budete moci pomáhat ostatním rozvíjet a prohlubovat jejich schopnosti. Umožníte-li svým podřízeným, aby se podíleli na plnění nejrůznějších úkolů, snáze rozpoznáte jejich talent a předpoklady. Dostane se vám z jejich strany uznání a ocenění. Tím, že svěříte svým zaměstnancům pracovní úkoly, dáte najevo, že jim důvěřujete a že vám záleží na tom, aby byli úspěšní.“⁶²

„Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy!“⁶³

Z odborné literatury uvádím základní kostru metodiky delegování:

1. „analýza práce
2. plánování delegování
3. volba vhodného pracovníka
4. správný způsob předávání odpovědnosti
5. podpora delegování

⁶⁰ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. s. 9.

⁶¹ TEPPER, B. B. Delegování pracovních úkolů a povinností. s. 15.

⁶² TEPPER, B. B. Delegování pracovních úkolů a povinností. s. 15.

⁶³ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. s. 14.

6. kontrola výstupů delegované činnosti.⁶⁴

Plánování delegování:

„Delegování by nikdy nemělo probíhat nečekaně, nahodile a nekoordinovaně.“⁶⁵

„Plán delegování je vizitkou manažera, který má organizaci a koordinaci práce pod vědomou kontrolou a má jasně definované cíle i postupy jejich dosažení.“⁶⁶

„Při správném stanovení plánu procesu delegování odpovědností by manažer měl zohlednit následující body: cíl, termíny, zdroje, rozhodnutí, pravomoci, podpora vedení, kontrola.“⁶⁷

„Kvalitně zvládnuté delegování má vysoký efekt a přináší zisk ve zvýšení motivace zaměstnanců, zkvalitnění pracovních postupů a zvýšení úrovně týmové spolupráce.“⁶⁸

1.4 Školský management

V této části cituji z odborné literatury poznatky o školském managementu.

„Školský management, respektive jeho součást – management školy můžeme chápat i v užším smyslu jako zabezpečování nezbytných zdrojů a podmínek pro hladký chod, bezporuchové fungování daného zařízení směřující k dosažení jeho účelu. Hlavní náplň tvoří organizační a administrativně kontrolní činnosti a zajišťování nezbytných finančních, materiálních a lidských zdrojů. Tím se management školství z komplexně chápaného řízení vyčleňuje jako samostatná část.“⁶⁹

⁶⁴ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. s. 60.

⁶⁵ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. s. 65.

⁶⁶ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. s. 65

⁶⁷ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. s. 65.

⁶⁸ HANZELKA, M.; KANTOROVÁ, J.; PROKŮPKOVÁ, D.; SOUČEK, Z. Řízení školy 2009. s. 19.

⁶⁹ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., Úvod do teorie a praxe školského managementu. s. 23.

„Za jádro školského či školního managementu se v odborné literatuře považují nejčastěji tři oblasti:

- 1. plánování a financování*
- 2. organizování a personální politika*
- 3. kontrola a řešení problémů.*

Tyto procesy zpravidla zajišťují soustavnost, účelnost a pořádek a přispívají tak ke kvalitě činnosti instituce (což neznamená, že nemohou vést i k nesmyslnému administrování a samoučelnému jednání).“⁷⁰

1.5 Osobnost manažera

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“⁷¹

„Být dobrým manažerem neznamená být jen dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí převážně umět chápat druhé a vést je. Na kolektiv a na jeho výkony má podstatný vliv především osobnost manažera.“⁷²

Hlavní úkoly manažera v organizaci:

- definuje cíle organizace a jejích částí,
- řídí činnosti nutné k dosažení cílů organizace,
- pracují s rizikem,
- odpovídá za výsledky řízené části organizace,
- vytváří organizační strukturu organizace,
- pracuje s lidmi a prostřednictvím lidí.⁷³

⁷⁰ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., Úvod do teorie a praxe školského managementu. s. 23.

⁷¹ Lojda, J. Manažerské dovednosti. s. 10.

⁷² ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. Management Základy managementu. s. 55.

⁷³ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. Management. s. 15.

„Rozesnáváme tři základní úrovně managementu v organizacích. Jednotlivé úrovně manažerů mají v organizaci odlišné úkoly:

- *vrcholoví manažeři mají za úkol vytvářet strategické koncepce vývoje organizace, monitorovat a jednat se zákazníky a společnostmi jako celkem, jsou odpovědní vlastníkům,*
- *střední manažeři se nacházejí mezi vrcholovými manažery a manažery první linie. Jejich hlavním úkolem je přetvářet strategické úkoly vytvořené vrcholovými manažery na úkoly podřízených linií a dohlížet na jejich plnění. Hlavní náplň práce středních manažerů tvoří práce s lidmi.*
- *manažeři první linie jsou lidé na spodní úrovni manažerské pyramidy. Jejich úkolem je řídit výkonné pracovníky.*⁷⁴

„Manažeři by při výkonu své činnosti měli respektovat tzv.4E. Jde o čtyři velmi důležité aspekty manažerské práce:

- **účelnost (effectiveness)** – *znamená dělat správné věci, správně vytyčovat cíle, správně definovat priority, správně se rozhodovat, atd.,*
- **účinnost (efficiency)** – *znamená dělat věci správně, řešit úkoly a problémy v souladu s aktuálními znalostmi daného oboru (finance, lidské zdroje, organizační struktura atd.),*
- **hospodárnost (economy)** – *dělat věci s minimálními náklady,*
- **odpovědnost (equity)** – *dělat správné věci v souladu s právem, sem patří sociální odpovědnost, sociální citlivost, dodržování ekologických a morálních norem.*⁷⁵

1.6 Ředitel školy a školského zařízení

V této části kapitoly poukazuji na odpovědnost, ale i zodpovědnost ředitele školy. Chtěla bych, aby si každý uvědomil, že postavení ředitele v naší společnosti není lehké a odpovědnost ředitele je velmi rozsáhlá.

⁷⁴ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. Management. s. 16.

⁷⁵ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. Management. s. 16.

„Budeme-li hledat odpovědnost ředitele školy v právních normách, nalezneme funkci „ředitele školy“ pod několika názvy, například:

- zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon = ředitel školy
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce = zaměstnavatel, vedoucí zaměstnanec
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech = statutární orgán
- zákon č. 500/2004 Sb., správní řád = správní orgán

Školský zákon, ale i další právní normy jsou napsány tak, že ředitel školy je ve své organizaci zodpovědný za vše, avšak míra zapojení ředitele školy do jednotlivých oblastí je rozdílná.⁷⁶

Odpovědnost ředitele školy:

„Odpovědnost ředitele školy si můžeme rozdělit do pěti základních oblastí:

- výchova vzdělávání,
- organizace a podmínky provozu,
- finance a majetek,
- pracovněprávní vztahy,
- bezpečnost a ochrana zdraví.⁷⁷

Výchova a vzdělávání:

„Odpovědnost ředitele školy za výchovu a vzdělávání ve škole je popsána v § 164 odst. 1, školského zákona:

(1) Ředitel školy a školského zařízení:

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

⁷⁶ Atre.cz Odpovědnost ředitele školy [online]. publikováno 05. 03. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné v: <<http://www.atre.cz/eporadna/dulezita-informace-zobrazeni/id/177>>.

⁷⁷ Atre.cz Odpovědnost ředitele školy [online]. publikováno 05. 03. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné v: <<http://www.atre.cz/eporadna/dulezita-informace-zobrazeni/id/177>>.

- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.⁷⁸

Organizace a podmínky provozu:

„Odpovědnost ředitele školy za organizaci a podmínky provozu popisuje § 165 odst. 1 písm.

a) školského zákona:

- (1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí dále a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení.⁷⁹

„Nepřímo k tomu odkazuje i § 11 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který říká:

Vedoucímu zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.⁸⁰

⁷⁸ VOKÁČ, P.; ZELENÁ, J.; PEŠÁLOVÁ, L. Školský zákon. § 164 odst. 1.

⁷⁹ VOKÁČ, P.; ZELENÁ, J.; PEŠÁLOVÁ, L. Školský zákon. § 165 odst. 1 písm. a).

⁸⁰ JAKUBKA, J.; SCHMIED, Z.; TRYČL, L. Zákoník práce 2012. § 11.

Finance a majetek:

„Odpovědnost ředitele školy za finance a majetek je popsána v § 165 odst. 1 písm. b) školského zákona:

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.“⁸¹

„Dále § 28 až § 37 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Např. finanční hospodaření příspěvkových organizací, peněžní fondy, FKSP, stravování a stravovací služby...“⁸²

Pracovněprávní vztahy:

„Ředitel školy plní funkci zaměstnavatele vůči pracovníkům školy. V této větě je ukryta celá šíře pracovněprávní problematiky školy. Z hlediska právních norem se jedná o zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a řadu dalších souvisejících norem.“⁸³

Bezpečnost a ochrana zdraví

„Odpovědnost ředitele školy za bezpečnost a ochranu zdraví je dána především § 29 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon.“⁸⁴

„Zvláštní postavení v odpovědnosti ředitele školy má rozhodování o právech a povinnostech v oblasti státní správy. Zde jsou důležité dvě právní normy: zákon č. 561/2004Sb., školský zákon a zákon č. 500/2004 Sb., správní řád.“⁸⁵

⁸¹ VOKÁČ, P.; ZELENÁ, J.; PEŠÁLOVÁ, L. Školský zákon. § 165 odst. 1 písm. b).

⁸² Atre.cz *Odpovědnost ředitele školy* [online]. publikováno 05. 03. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné v: <<http://www.atre.cz/eporadna/dulezita-informace-zobrazeni/id/177>>.

⁸³ Atre.cz *Odpovědnost ředitele školy* [online]. publikováno 05. 03. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné v: <<http://www.atre.cz/eporadna/dulezita-informace-zobrazeni/id/177>>.

⁸⁴ VOKÁČ, P.; ZELENÁ, J.; PEŠÁLOVÁ, L. Školský zákon. § 29.

⁸⁵ Atre.cz *Odpovědnost ředitele školy* [online]. publikováno 05. 03. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné v: <<http://www.atre.cz/eporadna/dulezita-informace-zobrazeni/id/177>>.

1.7 Manažer – ředitel školy

V předcházejících částech jsem se zabývala zvláště osobností manažera a zvláště ředitelem školy. Nyní obě osobnosti spojím a vznikne nám ředitel školy = manažer nebo manažer = ředitel školy? V následujícím schématu⁸⁶ můžeme vidět, jaké manažerské vlastnosti by měli mít řídicí pracovníci ve školství.



Schéma nám ukazuje, že existují jisté dispozice a vlastnosti, předpoklady k řízení, s nimiž se člověk rodí a převážnou většinu žádoucích vědomostí si lze osvojit dobře organizovanou přípravou.⁸⁷

„Ředitel, jenž umí předvídat budoucnost, inspirovat spolupracovníky, strhávat je ke spolupráci, motivovat podřízené a činit je spokojenými především naplňováním potřeb jistoty, důvěry, svobody, prostoru, kreativity, uznání a potřeb seberealizace s využitím jejich osobního potenciálu, je mimořádně silným fenoménem celkové úspěšnosti školy. V pojetí práce ředitele – vedoucího pracovníka ve škole se navzdory mnoha odlišnostem zásadně uplatňuje pojetí manažera z oblasti podnikového managementu. A tak je v řízení školy základem plánování,

⁸⁶ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., Úvod do teorie a praxe školského managementu. s. 15.

⁸⁷ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., Úvod do teorie a praxe školského managementu. s. 14.

organizování, vedení lidí, kontrola a hodnocení. Účelem těchto funkcí je řídit politiku školy s důrazem na informace a vztahy, řídit lidi, řídit učení a řídit zdroje.“⁸⁸

Co ovlivňuje výkonnost školy a výkonnost ředitele školy?

„Kvalita managementu zásadně ovlivňuje kvalitu - výkonnost školy. Výkonnost ředitele je přímo úměrná kvalitě jeho manažerských kompetencí:

- ***konceptních a organizačních***

Schopnost a dovednost analýzy, vytváření systémů, dovednost plánovat svoji činnost, schopnost produktivního strategického myšlení, řešení problémů, organizační dovednosti, dovednost organizovat spolupráci, iniciovat změny, delegovat pravomoci, kontrolní dovednosti, schopnost a dovednost prezentace školy, řídit informace apod.

- ***odborných***

Znalost právních předpisů a jejich uplatňování, znalost vzdělávacích strategií, znalost psychologických a sociálních aspektů vzdělávání, dovednost pedagogické diagnostiky, znalost finančního hospodaření a dovednost zajišťování nadstandardních finančních zdrojů, znalost a dovednost práce s informačními a komunikačními technologiemi, dovednost práce se softwarovými aplikacemi, zpracování efektivního evaluačního systému, cizojazyčné znalosti k využívání zahraničních zdrojů apod.

- ***psychosociálních***

Schopnosti a dovednosti komunikační, dovednost analyzovat vlastní činnost a reflektovat cizí praxi k modifikaci svého jednání, chování, přístupu a metod, dovednost vystupovat jako reprezentant školy, dovednost argumentovat pro obhájení svých postupů, dovednost vytvořit a realizovat personální politiku, vytvářet pozitivní vztahy, vytvářet systém hodnot a kulturu školy, dovednost motivovat podřízené, řešit problémy, konflikty apod.“⁸⁹

⁸⁸ HANZELKA, M.; KANTOROVÁ, J.; PROKŮPKOVÁ, D.; SOUČEK, Z. Řízení školy 2009. s. 3.

⁸⁹ HANZELKA, M.; KANTOROVÁ, J.; PROKŮPKOVÁ, D.; SOUČEK, Z. Řízení školy 2009. s. 3.

Při studiu odborné literatury mne zaujalo konkrétní rozpracování základních činností manažera – ředitelky mateřské školy. Vzhledem k tomu, že působím jako ředitelka samostatné mateřské školy a tato publikace mne velice zaujala, proto se vracím zpět k základním činnostem manažera, které jsem uvedla v předcházejících kapitolách.

„Základní činnosti manažera - ředitelky mateřské školy - můžeme rozdělit do čtyř stěžejních oblastí:

- **Plánování** – *strategické plánování je jednou z hlavních činností vedoucího pracovníka. Potřeba strategického plánování je vyvolána změnami, pronikáním konkurenčního prostředí i do sféry školství. Vytváření strategií – koncepcí - vizí závisí na rozhodovacích schopnostech manažera, na jeho ochotě riskovat, na schopnosti postihnout podstatné jevy a eliminovat jevy druhotné. Plánování je nedílnou součástí práce manažera, je východiskem pro všechny manažerské funkce: organizování, vedení, personalistiku, koordinaci, kontrolu, hodnocení, evaluaci.*
- **Organizování** *je míněno stanovení nejvhodnějšího postupu pro dosažení cíle včetně stanovení personálního obsazení i věcného zabezpečení. Ředitelka mateřské školy by měla vytvářet takovou strukturu organizace, v níž se mohou efektivně připravovat a plnit stanovené plány. Jde tu zejména o jednotné příkazy a nařízení, jasně vymezenou odpovědnost a kompetence, přesné rozhodování, ale také o jasný způsob organizace kontroly, jejího vyhodnocování a vyvozování důsledků. Velkou roli hraje i citlivý přístup k lidem, znalost potenciálu každého pracovníka, jeho předností, nedostatků i možností dalšího rozvoje.*
- **Vedení, motivování.** *Nejlepší výkon podřízených může být dosažen pouze osobním příkladem ředitelky mateřské školy, její znalostí problematiky i podřízených, nepřetržitými kontakty s nimi jejich motivováním k dobré spolupráci a co k nejmenšímu využití jejich schopností v týmové práci. Ředitelka mateřské školy by měla neustále sjednocovat úsilí a činnosti všech pedagogických i ostatních pracovníků a partnerů školy. K dosahování co nejlepších výsledků je třeba i soustavného a cílevědomého vzdělávání pedagogů i dalších zaměstnanců školy. Ředitelka školy by měla mít neustálý přehled o prioritních potřebách odborného i kariérního růstu svých podřízených, plánovitě a systematicky zajišťovat realizaci dalšího organizovaného, ale také individuálního vzdělávání, zajišťovat přenos informací i jejich účinné uplatňování v praxi.*

- **Kontrola, hodnocení, evaluace.** Ředitelka mateřské školy je povinna dohlížet na shodu s vyhlášenými pravidly a danými příkazy. Jde vlastně o průběžnou kontrolu, monitorováním, měření a vyhodnocováním postupu práce s porovnáváním s programem - plánem. Má-li být řízení efektivní, musí kontrola fungovat neprodleně a obsahovat náležitá nápravná opatření. Systém zpětné vazby vytváří podmínky pro sledování činnosti školy včetně pedagogického procesu.⁹⁰

⁹⁰ BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení. s. 45, 46.

2 EMPIRICKÁ ČÁST – VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

2.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo, zda ředitelky rozlišují pojem úkolování a delegování úkolu.

2.2 Hypotézy

- Čím déle jsou ředitelky ve funkci, tím lépe umí aplikovat manažerské funkce.
- Organizační schéma školy je většinou plně funkční.
- Čím více známe své podřízené, tím více jim přizpůsobujeme úkoly.
- Čím více se předává informací o úkolu, tím více se předchází nedorozumění.

2.3 Metodologie výzkumného šetření

K realizaci průzkumu, který jsem provedla pro získání informací, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníky jsem sestavila na základě prostudované odborné literatury. Dotazník obsahuje celkem 25 položek. Jedná se o položky uzavřené, polouzavřené a otevřené. Snahou bylo vytvořit dotazník s jednoduchými a jasnými otázkami, které umožní osloveným respondentům jednoduché a jasné odpovědi.

Předvýzkum byl proveden a ověřen ředitelkami šesti samostatných mateřských škol v Kadani. Připravený dotazník byl pro ředitelky jasný, srozumitelný a rychle zpracovaný.

Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v průběhu měsíců - prosinec 2011 a leden 2012.

Dotazník byl sestaven pro ředitelky samostatných mateřských škol. Osloveny byly ředitelky mateřských škol v Ústeckém kraji. V Ústeckém kraji se nachází celkem 212 samostatných mateřských škol. Provedla jsem náhodný výběr pomocí generátoru čísel.

Oslovila jsem 100 vybraných mateřských škol a elektronickou poštou jsem zaslala dotazník. Vyplněných dotazníků se celkem vrátilo 57%.

2.4 Metodika výzkumného šetření

Do popředí dotazníku jsem umístila faktografické údaje („identifikátory“) o ředitelkách mateřských škol – ukončené vzdělání ředitelky, praxe ve funkci ředitelky školy, stupeň vzdělání v oboru management, zaměřila jsem se také na velikost dotazovaných škol a na

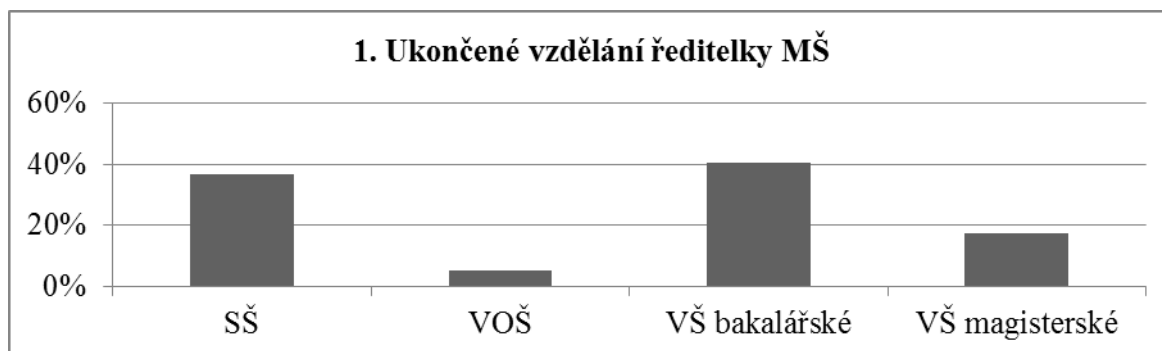
organizační schéma mateřské školy. Dalšími otázkami bylo, zda je v mateřské škole jmenovaný zástupce statutárního orgánu či pouze jmenovaný zástupce ředitele. Následující dotazy byly zaměřené na řízení školy. Ředitelky mateřských škol vybíraly pouze jednu odpověď (proto v tabulkách i grafech tvoří při součtu celkový výsledek 100%) kromě otázky číslo 24,25. Zde mohly ředitelky mateřských škol označit v dotazníku více odpovědí. Výsledek v procentech byl zaokrouhlen na celé číslo.

Získaná data byla přenesena do datové tabulky v počítačovém programu Microsoft Excel. Zpracování dotazníkového šetření je zaneseno v tabulkách, s vyjádřením četnosti odpovědí a k tomu příslušného procenta z celkového počtu respondentů. Procentuelní vyjádření výsledků je přeneseno do sloupcových grafů.

2.5 Výsledky výzkumného šetření

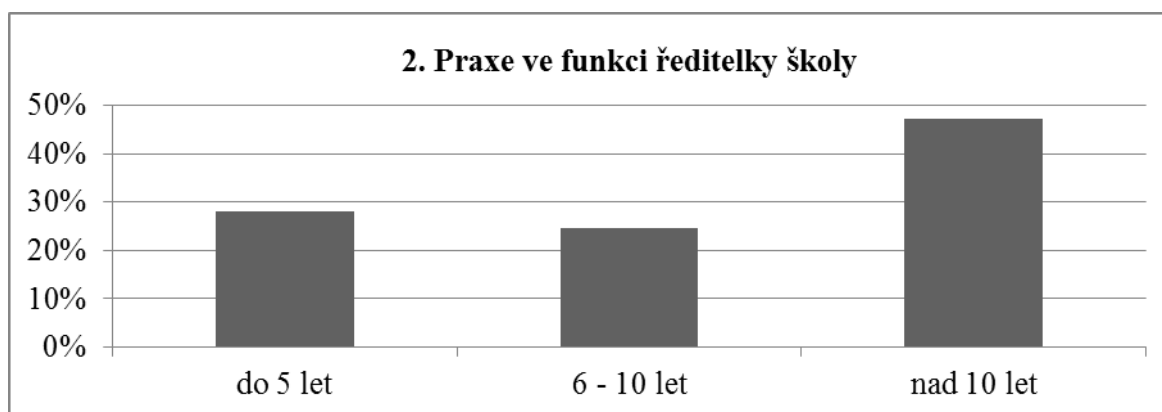
1. Ukončené vzdělání ředitelky MŠ

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
SŠ	21	37%
VOŠ	3	5%
VŠ bakalářské	23	40%
VŠ magisterské	10	18%



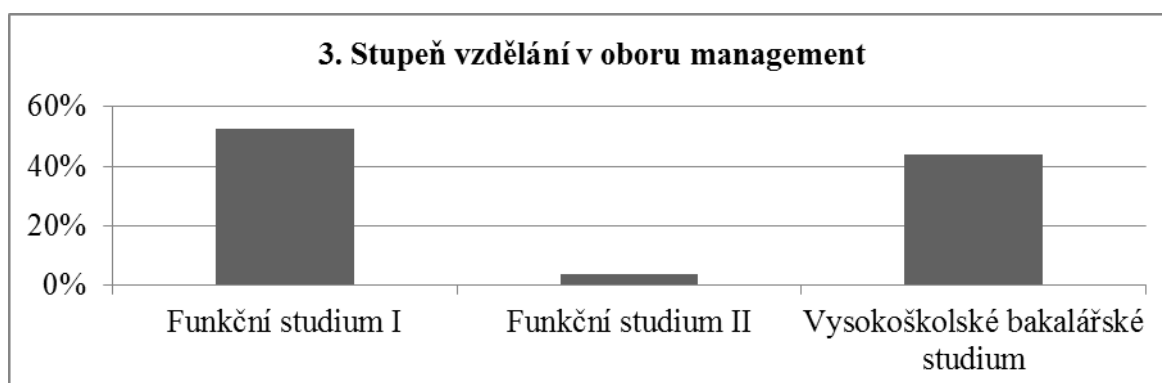
2. Praxe ve funkci ředitelky školy

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
do 5 let	16	28%
6 - 10 let	14	25%
nad 10 let	27	47%



3. Stupeň vzdělání v oboru management

Možnosti:	Četnost odpovědí	% z celku:
Funkční studium I	30	52%
Funkční studium II	2	4%
Vysokoškolské bakalářské studium	25	44%



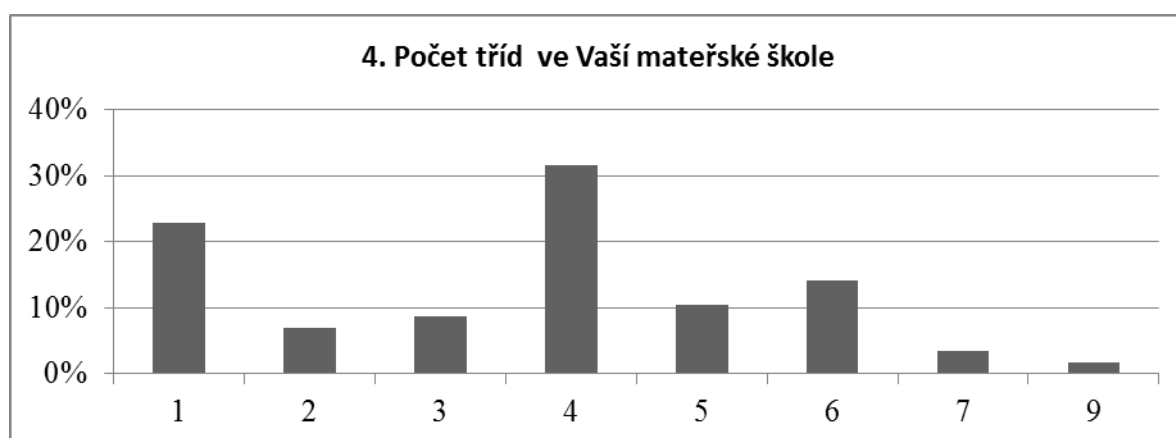
Vyhodnocení otázek č. 1, č. 2, č. 3:

Tyto tři otázky byly zaměřené na faktografické údaje o ředitelkách – respondentkách. Celkem 40 % dotázaných ředitelky má ukončené vysokoškolské bakalářské studium. Praxe ve funkci ředitelky školy byla nejvíce označována u odpovědi - nad 10 let (celkem 47 %). Všechny dotazované ředitelky již absolvovaly a prokázaly znalosti v oblasti řízení školy (nejvíce 52 % dotázaných má FS I a se 44 % následuje vysokoškolské bakalářské studium managementu), protože podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících musí ředitel školy do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele, prokázat znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků nebo který získal znalosti v oblasti řízení školství vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management nebo vzděláním v programu

celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

4. Počet tříd ve Vaší mateřské škole

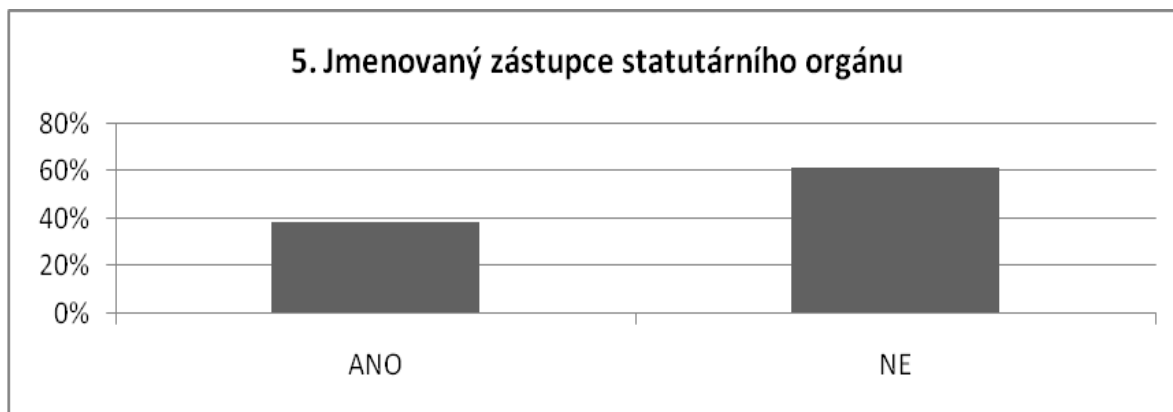
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
1	13	23%
2	4	7%
3	5	9%
4	18	32%
5	6	11%
6	8	14%
7	2	4%
9	1	2%



Jak je z grafu zřejmé, nejvíce zřízených mateřských škol v Ústeckém kraji jsou školy čtyřtřídní a jednotřídní.

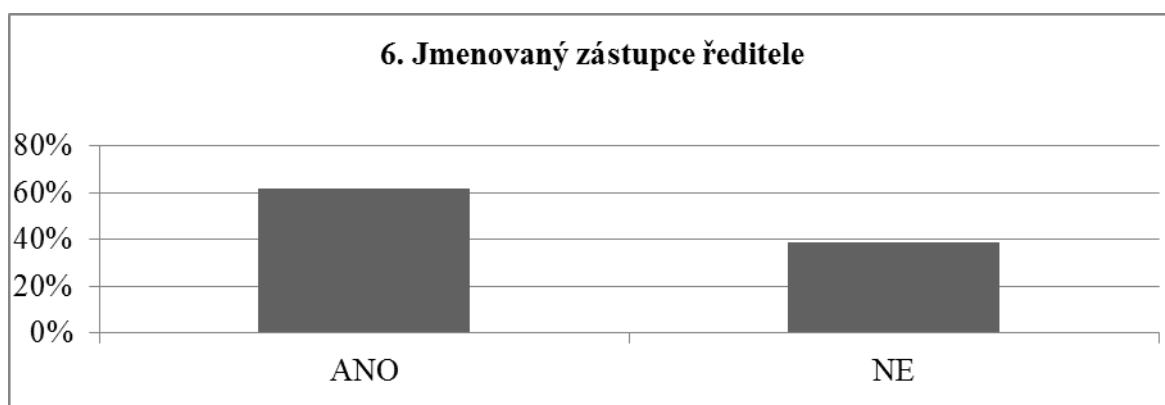
5. Jmenovaný zástupce statutární orgánu

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	22	39%
NE	35	61%



6. Jmenovaný zástupce ředitele

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	35	61%
NE	22	39%

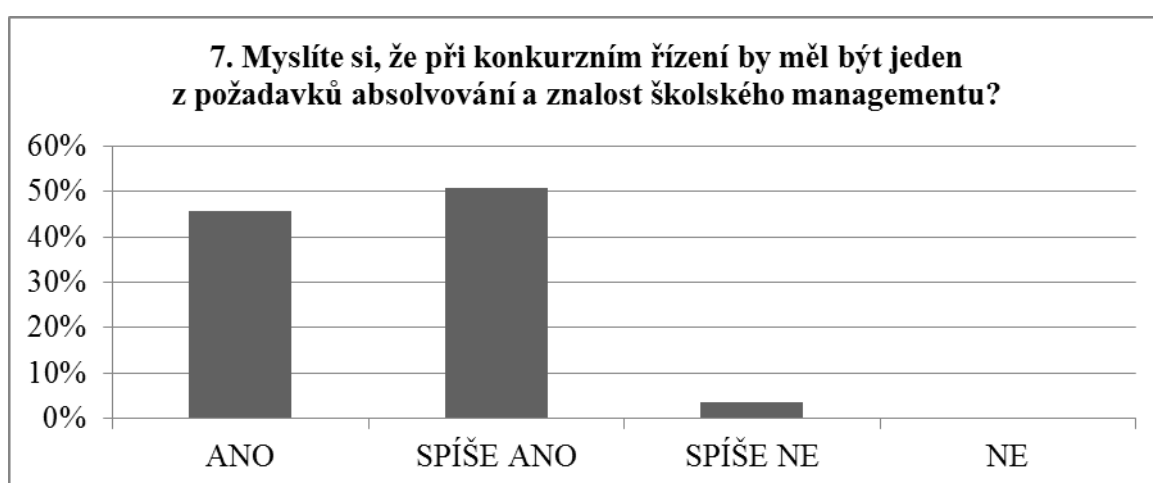


Otázka č. 5 a č. 6:

Z grafu jasně vyplývá, že 61% dotázaných škol nemá jmenovaného zástupce statutárního orgánu, ale má pouze jmenovaného zástupce, který zastupuje ředitelku v době její nepřítomnosti. Podle nařízení vlády 75/2005 Sb. v aktuálním znění (novela 273/2009 Sb.) totiž odlišují výši týdenního úvazku zástupce ředitele školy podle počtu tříd. Většina ředitelek nemá právě z tohoto důvodu jmenovaného zástupce (snížené hodiny přímé výchovné práce u dětí) a dalším důvodem jsou nízké rozpočty škol. Jestliže se vrátíme k otázce č. 4 a podíváme se na velikost školy, zpravidla školy od 4 tříd a více mají jmenovaného zástupce statutárního orgánu.

7. Myslíte si, že při konkurzním řízení by měl být jeden z požadavků absolvování a znalost školského managementu?

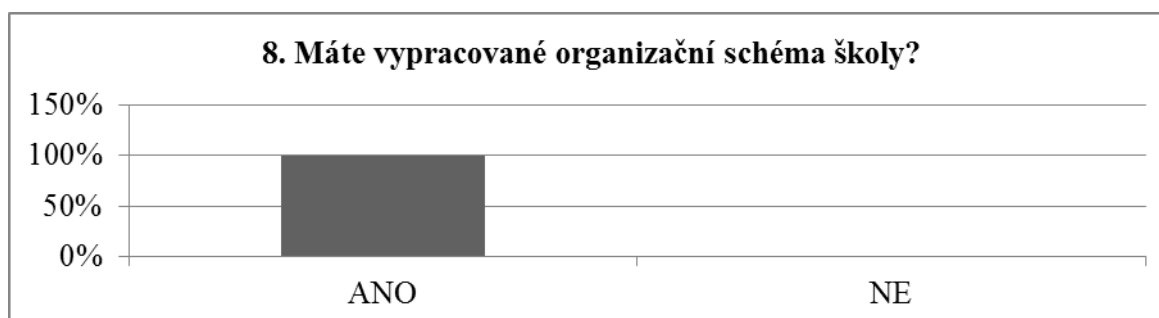
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	26	46%
SPÍŠE ANO	29	50%
SPÍŠE NE	2	4%
NE	0	0%



Ředitelky odpověděly, že by nastávající ředitelé měli mít před konkurzním řízením znalosti ze školského managementu a těchto znalostí dále využívat při řízení školy.

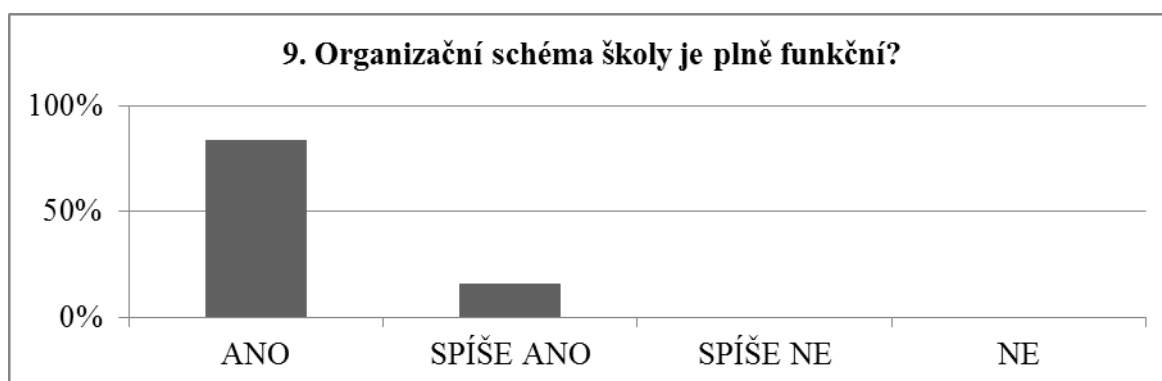
8. Máte vypracované organizační schéma školy?

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	57	100%
NE	0	0%



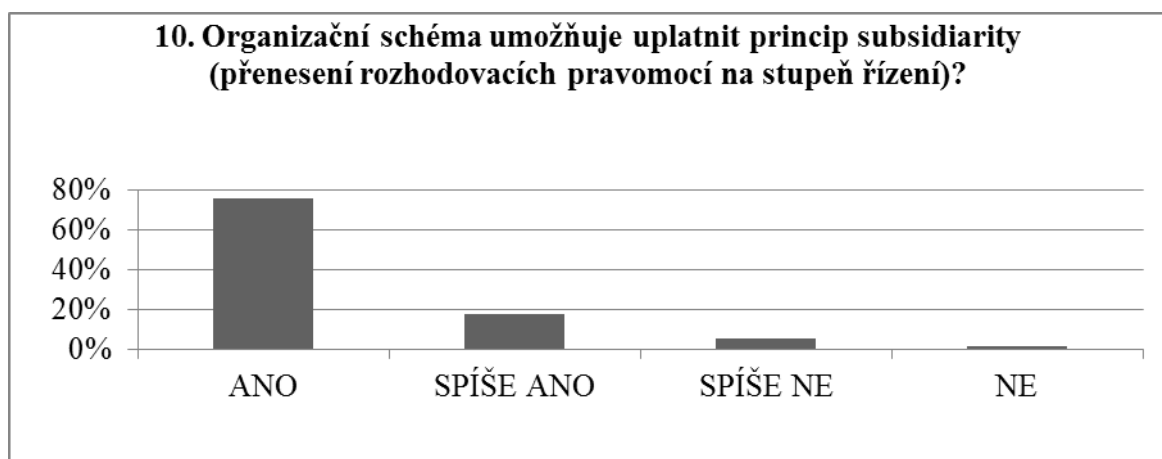
9. Organizační schéma školy je plně funkční?

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	48	84%
SPÍŠE ANO	9	16%
SPÍŠE NE	0	0%
NE	0	0%



10. Organizační schéma umožňuje uplatnit princip subsidiarity (přenesení rozhodovacích pravomocí na stupeň řízení)?

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	43	75%
SPÍŠE ANO	10	18%
SPÍŠE NE	3	5%
NE	1	2%



Otázka č. 8., 9., 10.:

Šetřením bylo zjištěno, že na školách je vypracované organizační schéma a ředitelky se domnívají, že je plně funkční a umožňuje princip subsidiarity. Organizační struktura upravuje pracovní vztahy lidí, jejich zařazení, pracovní náplň,... a měl by ji znát každý zaměstnanec.

11. Myslíte si, že zaměstnanci, kteří jsou zahrnutí do procesu řízení, tak s větším odhodláním plní svěřené úkoly?

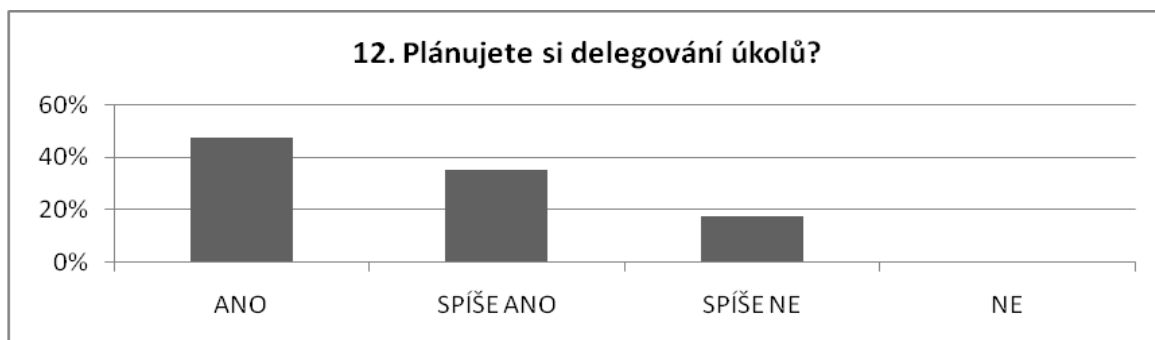
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	26	46%
SPÍŠE ANO	31	54%
SPÍŠE NE	0	0%
NE	0	0%



Pokud zaměstnanci jsou správně motivováni, jsou zahrnutí do procesu řízení, je efektivní komunikace, vidí smysl své práce, ...tak s větším odhodláním plní svěřené úkoly.

12. Plánujete si delegování úkolů?

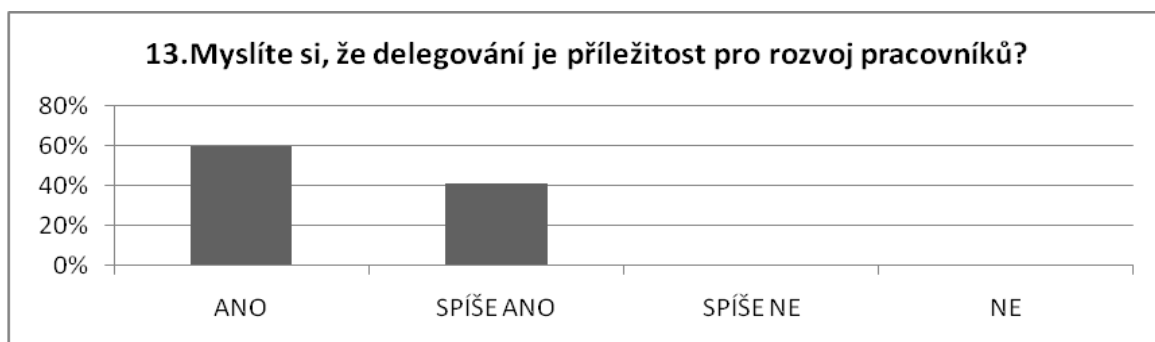
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	27	47%
SPÍŠE ANO	20	35%
SPÍŠE NE	10	18%
NE	0	0%



Plánování úkolů by nikdy nemělo probíhat nahodile, nečekaně a nekoordinovaně. Plán delegování je vizitkou manažera, který má organizaci práce pod vědomou kontrolou a má jasně definované cíle i postupy jejich dosažení. Jak je z grafu patrné, tak převážná část dotázaných si plánuje delegování úkolů. Proč ostatních 18% spíše neplánují, nemohu posoudit.

13. Myslíte si, že delegování je příležitost pro rozvoj pracovníků?

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	34	60%
SPÍŠE ANO	23	40%
SPÍŠE NE	0	0%
NE	0	0%



Oslovené ředitelky si myslí, že delegování je příležitostí pro rozvoj pracovníků. Jsou to například takové úkoly, které vyžadují proškolení zaměstnance, jeho další studium či vzdělávání. Zaměstnanci ocení, pokud jim škola dává příležitost k osobnímu rozvoji.

14. Myslíte si, že delegováním vyjadřujete důvěru v schopnosti lidí?

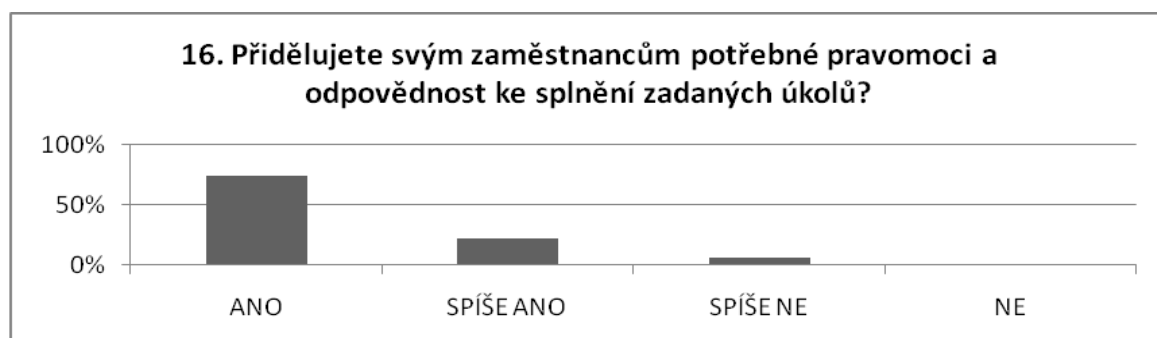
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	36	63%
SPÍŠE ANO	20	35%
SPÍŠE NE	1	2%
NE	0	0%



Z grafu můžeme vidět, že 63% ředitelky z celkového počtu dotázaných vyjadřují delegováním důvěru v schopnosti lidí (ředitelka vyjadřuje zaměstnanci důvěru tak, že s delegovaným úkolem mu předá pravomoci a potřebnou odpovědnost), 35% odpovědělo spíše ano a 2% odpověděla spíše ne. Ředitelky využívají delegování zároveň jako určitou diagnostiku schopností podřízených (poznává lidi a jejich přístup k novým delegovaným činnostem).

15. Přidělujete svým zaměstnancům potřebné pravomoci a odpovědnost ke splnění zadaných úkolů?

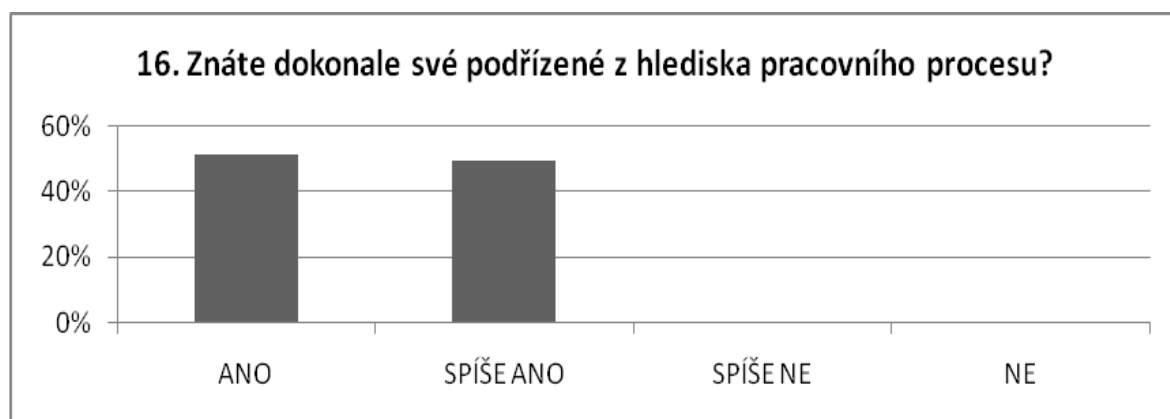
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	42	74%
SPÍŠE ANO	12	21%
SPÍŠE NE	3	5%
NE	0	0%



Z tohoto grafu vyplývá, že 95% dotázaných ředitelky předává potřebné pravomoci ke splnění zadaných úkolů, protože kdyby je nepředalo, nejednalo by se o delegování, ale o úkolování. Při správním delegování je jedna z podmínek právě předávat i potřebné pravomoci. Zbývající 5% odpovědělo spíše ne, což znamená, že zaměstnance pověřuje pouze úkoly.

16. Znáte dokonale své podřízené z hlediska pracovního procesu?

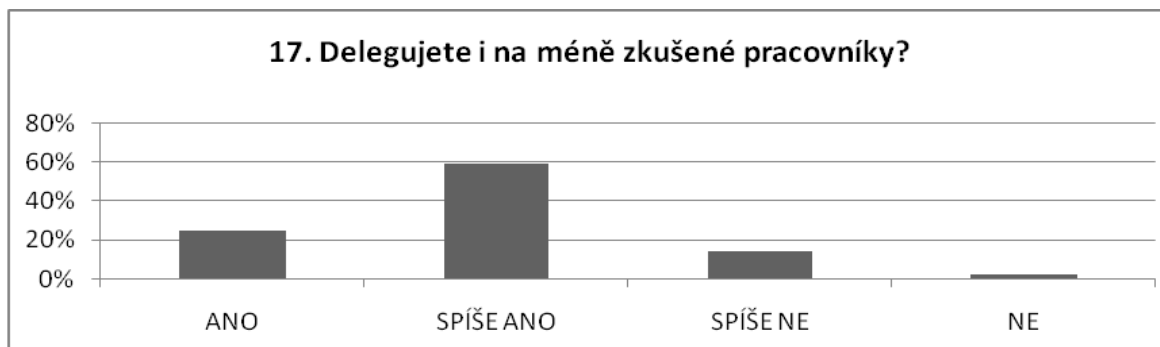
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	29	51%
SPÍŠE ANO	28	49%
SPÍŠE NE	0	0%
NE	0	0%



Ředitelky konstatují, že dokonale znají své podřízené z hlediska pracovního procesu. Z této odpovědi můžeme usuzovat, že ředitelky mají dlouhodobě stejný kolektiv a nebo kolektiv školy není velký (viz odpověď na otázku č.4 – nejvíce čtyřtřídních a jednotřídních škol).

17. Delegujete i na méně zkušené pracovníky?

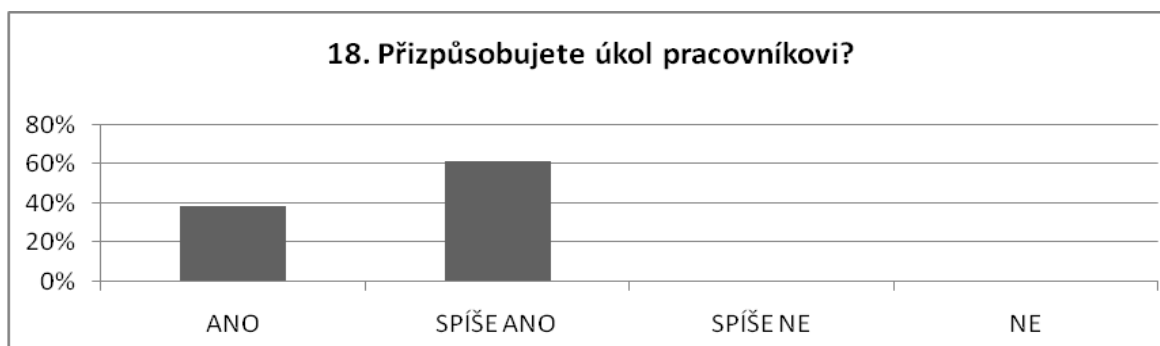
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	14	25%
SPÍŠE ANO	34	60%
SPÍŠE NE	8	14%
NE	1	2%



Z grafu vyplývá, že ředitelky mateřských škol delegují i na méně zkušené pracovníky. Ředitelky by neměly bránit iniciativě a nápadům nově nastupujících zaměstnanců, jasně definovat hranice jejich odpovědnosti a pravomoci.

18. Přizpůsobujete úkol pracovníkovi?

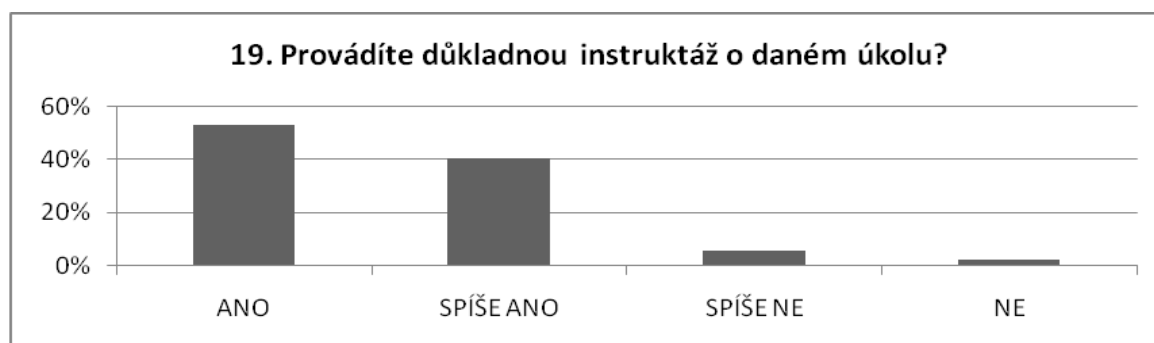
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	22	39%
SPÍŠE ANO	35	61%
SPÍŠE NE	0	0%
NE	0	0%



Zde nebyla dobře položena otázka. Protože ne každý úkol, který zadáváme pracovníkovi je delegováním! Delegování je něco jiného než zadávání pracovních úkolů. Z grafu jednoznačně vyplývá, že ředitelky si myslí, že úkol přizpůsobují. Z toho je možno usoudit, že přizpůsobení pracovního problému osobním možnostem pracovníka považují za důležitý aspekt delegování a předpoklad jeho úspěšné realizace. Dále je možno z tohoto zjištění usoudit, že se respondentky domnívají, že znají své podřízené – jinak by jim totiž nemohli přizpůsobovat úkoly.

19. Provádíte důkladnou instruktáž o daném úkolu?

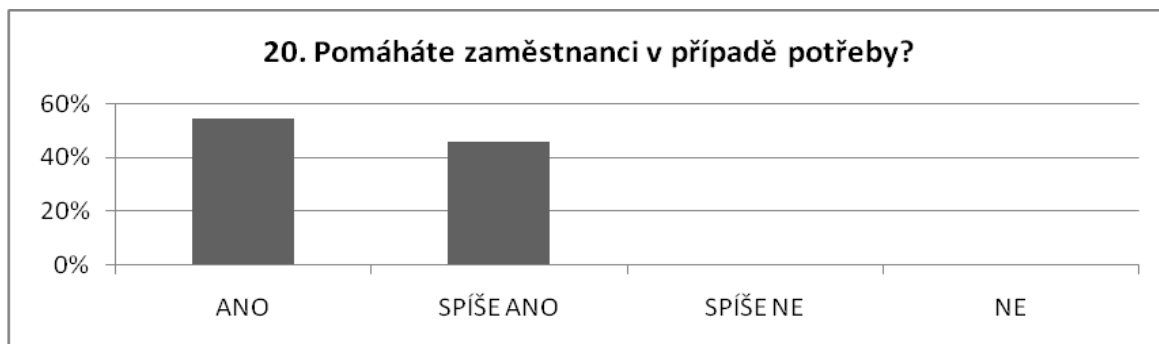
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	30	53%
SPÍŠE ANO	23	40%
SPÍŠE NE	3	5%
NE	1	2%



Aby bylo delegování efektivní, musí vždy ředitelka vysvětlit zaměstnanci, co se od něj očekává, popíše delegovanou činnost a z ní vyplývající úkoly. Dle grafu převážná většina ředitelek provádí důkladnou instruktáž. Ale některé ředitelky (viz graf) neprovádí instruktáž, protože pověřují pracovníky takovými úkoly, o kterých se domnívají, že jim pracovník rozumí (například díky své zkušenosti). Může to také znamenat, že ředitelky pověřují své podřízené úkoly, ke kterým jim nemohou poskytnout instruktáž, protože jim samy nerozumí.

20. Pomáháte zaměstnanci v případě potřeby?

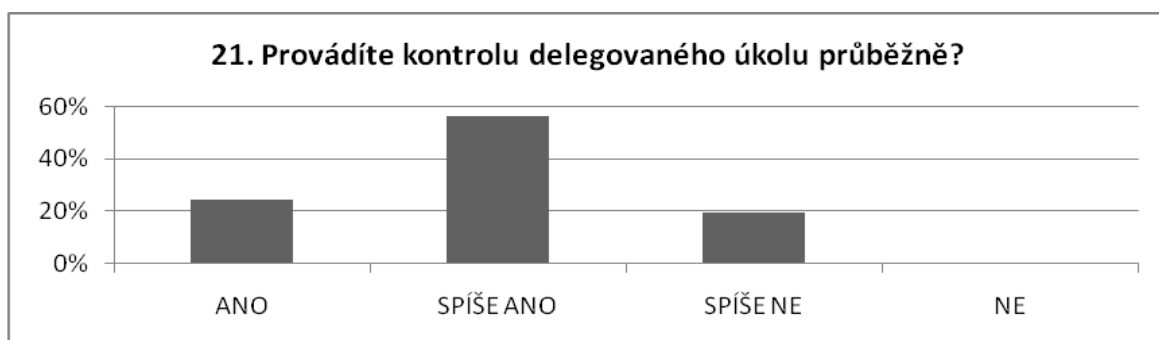
Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	31	54%
SPÍŠE ANO	26	46%
SPÍŠE NE	0	0%
NE	0	0%



Ředitelky odpověděly, že pomáhají zaměstnanci v případě potřeby (54 %). Zajímavé ovšem je, že celých 46 % respondentek neuvedlo jednoznačně ano, ale jen spíše ano. Ředitelka či jiný určený zaměstnanec by v případě potřeby měli pomáhat a zároveň zjistit, proč s delegovaným úkolem chce zaměstnanec pomoci a vyřešit danou situaci.

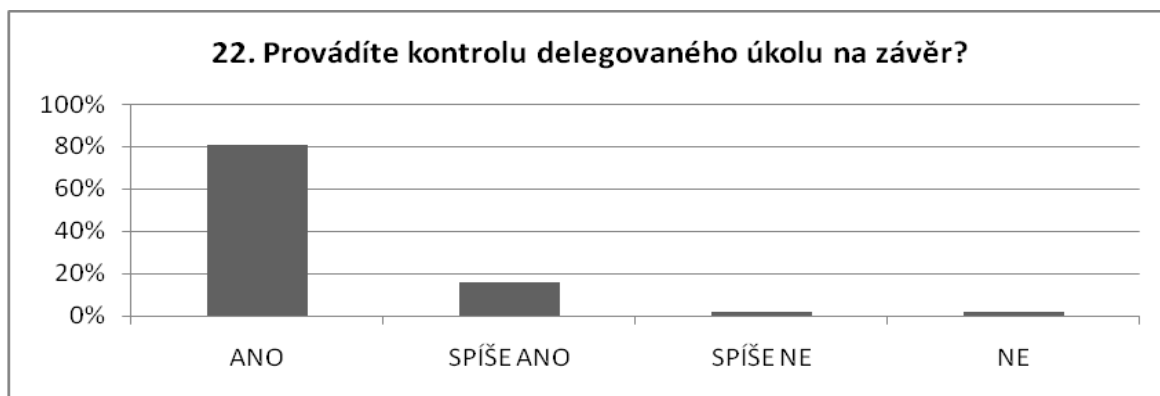
21. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu průběžně?

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	14	25%
SPÍŠE ANO	32	56%
SPÍŠE NE	11	19%
NE	0	0%



22. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu na závěr?

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
ANO	45	80%
SPÍŠE ANO	9	16%
SPÍŠE NE	1	2%
NE	1	2%

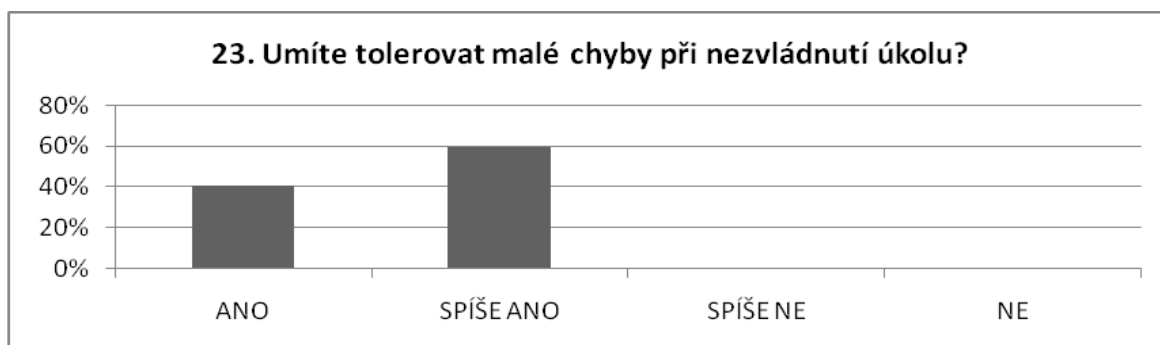


Otázka č. 22. a č. 23:

Při delegování je kontrola jednou z nejdůležitějších věcí. První fází je kontrola při zadávání úkolu – touto kontrolou zjišťujeme, zda pracovník pochopil zadání a rozumí mu. Další kontrola by měla probíhat během zpracování úkolu. Poslední fází kontrolní činnosti u delegování je kontrola závěrečná. Součástí závěrečné kontroly je také hodnocení pracovníka. Vždy záleží, zda delegujeme krátkodobé či dlouhodobé úkoly (např. krátkodobý úkol, který je možný zvládnout za jeden den, nemusí být průběžně kontrolován). Z grafu můžeme vidět, že 81% respondentů provádí kontrolu průběžně a 96% na závěr. Naopak 4% ředitelek nekontroluje úkoly, za které je odpovědná (proč, nemohu posoudit- zda je to neznalost, nepochopení delegování...).

23. Umíte tolerovat malé chyby při nezvládnutí úkolu?

Možnosti :	Četnost odpovědí :	% z celku :
ANO	23	40%
SPÍŠE ANO	34	60%
SPÍŠE NE	0	0%
NE	0	0%

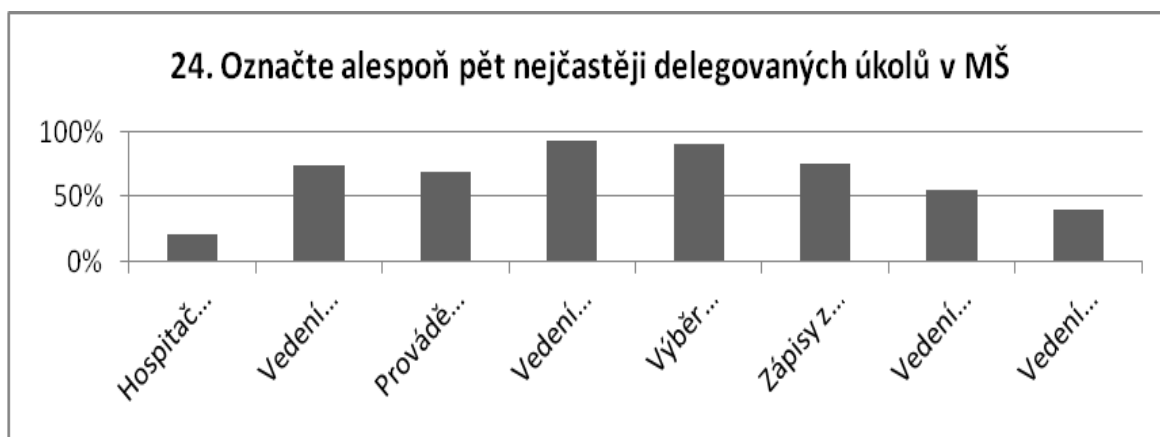


Jak je patrné, ředitelky jednoznačně odpověděly, že umí tolerovat malé chyby při nezvládnutí úkolu. To dokazuje, že ředitelka dokonale zná své zaměstnance a malé chyby může tolerovat (viz. Otázka č. 17) anebo toleruje malou chybu z nedostatku vlastní kontroly. Vím, že je to velmi zavádějící otázka, ale pokud je dotazníkové šetření anonymní, nevím, proč by se měly přiznávat k netoleranci.

24. Označte alespoň pět nejčastěji delegovaných úkolů v MŠ

Možnosti :	Četnost odpovědí :	% z celku :
Hospitační činnost	12	21%
Vedení webových stránek školy	42	74%
Provádění inventarizací	39	68%
Vedení kabinetů a knihovny	53	93%
Výběr školního	51	89%
Zápisy z porad	43	75%
Vedení kroniky školy	31	54%
Vedení spisovny - archivu	23	40%

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtačací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

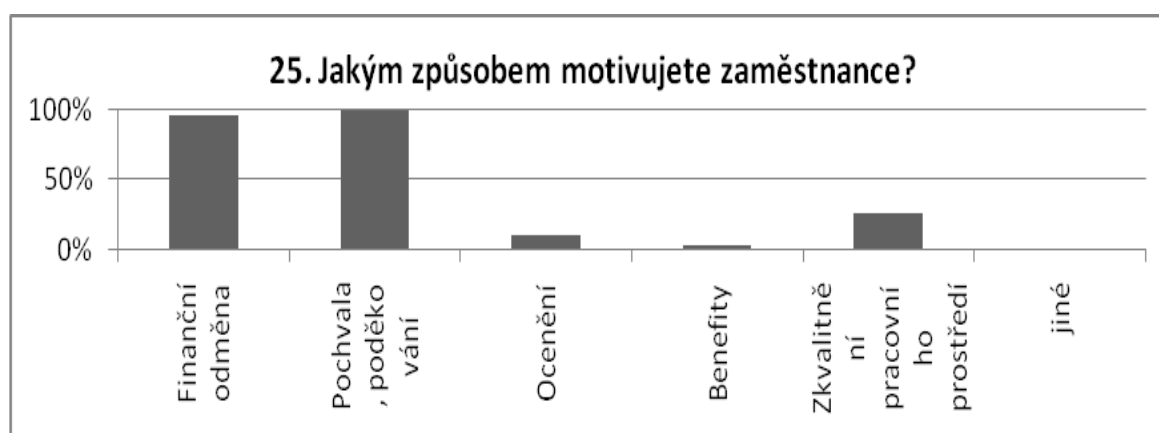


Zde mohly respondentky vybrat alespoň pět nejčastěji delegovaných úkolů v mateřské škole. Dle grafu a procentuelního vyjádření jsou nejvíce delegovány tyto úkoly: vedení kabinetů a knihovny 93%, výběr školního 89%, zápisy z porad 75%, vedení webových stránek školy 74%, provádění inventarizací 68%, vedení kroniky školy 54%, vedení spisovny – archivu 40% a hospitační činnost 21%. Pokud ředitelka deleguje úkoly, má více času na další úkoly a podřízení se učí samostatně pracovat.

25. Jakým způsobem motivujete zaměstnance?

Možnosti:	Četnost odpovědí:	% z celku:
Finanční odměna	55	96%
Pochvala, poděkování	57	100%
Ocenění	6	11%
Benefity	2	4%
Zkvalitnění pracovního prostředí	15	26%
jiné	0	0%

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.



Graf ukazuje, že nejčastější způsob motivace je pochvala a poděkování 100%, další způsob motivace je finanční odměna 96%, následuje zkvalitnění pracovního prostředí 26%, ocenění 11% a benefity 4%. Ředitelky mateřských škol měly možnost napsat i jiný způsob motivace, ale žádný nebyl uveden. Ředitelky by měly odměňovat spolupracovníky častou pochvalou i za drobné úspěchy (protože i slovní pochvala je pochvalou, ale chválit je nutné adresně a konkrétně) a využívat jejich rostoucí samostatnost. Spokojení pracovníci jsou za uznání hodnoty své práce více loajální a nemění často své zaměstnání.

2.6 Shrnutí výzkumného šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 58 % ředitelek mateřských škol má ukončené vysokoškolské vzdělání. Na otázku jakou mají praxi ve funkci ředitelky mateřské školy, nejčastější odpověď byla praxe nad 10 let. Všechny dotázané ředitelky mateřských škol odpověděly, že již mají poznatky ze školského managementu. Je zřejmé, že ředitelky mateřských škol si prohlubují a zvyšují kvalifikaci. U otázky číslo pět a šest jsou zajímavé výsledky. Jmenovaného zástupce statutárního orgánu má pouze 39% škol, dalších 61 % škol

nemá jmenovaného zástupce statutárního orgánu, ale pouze jmenovaného zástupce školy. Proč nemá většina škol jmenovaného zástupce statutárního orgánu, by mohl být podnět k dalšímu výzkumnému šetření. Zda je to kvůli nedostatku finančních prostředků, velikostí školy či snížením úvazků zástupců statutárního orgánu? Dalším okruhem otázek jsem se zabývala organizačním schématem školy. Jednoznačně vyplynulo, že na školách je vypracované, plně funkční a schéma umožňuje princip subsidiarity. Organizační struktura by měla být projednávána tak, aby bylo jasné kdo, kde a jaké úkoly má plnit a kdo je odpovědný za výsledky. Nejobsáhleji v dotazníku jsem se věnovala delegování. Vybrat vhodný úkol i delegáta a dodržet zásady úspěšného delegování je určitě pro každého manažera složité. Jak můžeme vidět z odpovědí, ředitelky mateřské školy si převážně plánují delegování úkolů (a to celkem v 82%), přidělují svým zaměstnancům nejenom úkoly, ale i pravomoc (kladně odpovědělo 95% ředitelek). Delegují i na méně zkušené pracovníky (odpovědělo kladně celkem 85% ředitelek), kterým v případě potřeby pomohou (zde byla 100% kladná odpověď), úkol přizpůsobují pracovníkovi (opět všechny ředitelky odpověděly kladně 100%) a umí tolerovat malé chyby při nezvládnutí úkolu (zde ředitelky odpověděly součtem ano a spíše ano opět 100%). Samozřejmě provádí kontrolu delegovaného úkolu nejenom na závěr, ale i průběžně. Zde bylo malé překvapení ve výsledcích, kde 4% ředitelek odpovědělo, že neprovádí kontrolu delegovaného úkolu na závěr. Pokud ředitelka neprovádí kontrolu delegovaného úkolu průběžně, tak na závěr delegovaného úkolu by měla kontrolu provést vždy. Ředitelky převážně kladně odpověděly, že delegováním vyjadřují důvěru v schopnosti lidí (celkem odpovědělo 98% dotázaných ředitelek) a delegování je také příležitostí pro rozvoj pracovníků (kladná odpověď je 100%). Poslední výzkumná otázka zněla, jak ředitelky MŠ motivují zaměstnance. Ředitelky mohly vybrat z více možností. Na prvním místě je pochvala a poděkování, na druhém místě je finanční odměna a následuje zkvalitnění pracovního prostředí, ... Hlavním úkolem manažera je najít individuálně účinné stimuly pro pracovníky, na které deleguje. Pochvalu a pozitivní povzbuzení dnes bereme jako samozřejmost. Samozřejmě s pochvalou jde ruku v ruce i finanční odměna za dosažení cílů stanovených v delegované činnosti. Nelze podceňovat ani motivační význam veřejného ocenění a uznání za úspěšné dosažení výsledků. Ředitelky - manažeři by měli vědět, co jejich podřízené motivuje a co je naopak demotivuje. To je ovšem velmi těžký úkol, protože lidé jsou motivováni různými faktory a na manažerské podněty reagují odlišně.

2.7 Odpověď na stanovený výzkumný problém

Výzkumný problém: „Rozlišují ředitelky pojem úkolování a delegování úkolu?“

V bakalářské práci jsem se zaměřila na delegování jako způsob manažerského myšlení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ředitelky mateřských škol si doplňují a zvyšují kvalifikaci a vzdělávají se v oboru management. Dále si plánují delegování úkolů, umějí přidělovat svým zaměstnancům úkoly a potřebnou pravomoc a odpovědnost, z hlediska pracovního procesu znají dokonale své podřízené, delegují i na méně zkušené pracovníky, přizpůsobují úkol pracovníkovi, provádějí důkladnou instruktáž o daném úkolu, pomáhají zaměstnanci v případě potřeby, provádějí kontrolu úkolu a motivují zaměstnance. V závěru dotazníkového šetření měly ředitelky MŠ označit úkoly, které nejčastěji delegují. Nejvíce označených odpovědí bylo – vedení kabinetů a knihovny, výběr školního, ... Jestliže zhodnotím všechny odpovědi, tak vyplývá, že ředitelky mateřských škol se snaží delegovat, ale stále více převládá úkolování (pravděpodobně se jedná o nepochopení pojmu delegování).

2.8 Odpovědi na stanovené hypotézy

- Čím déle jsou ředitelky ve funkci, tím lépe umí aplikovat manažerské funkce.

Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že:

- nejvíce oslovených ředitelek je ve funkci nad 10 let
- všechny ředitelky absolvovaly FS I nebo FS II nebo mají ukončené vysokoškolské bakalářské studium v oboru management
- nejvyšší ukončené vzdělání ředitelek je vysokoškolské vzdělání (58 %), středoškolské vzdělání (37 %) a VOŠ (5 %).

Jak je patrné, ředitelky si zvyšují odbornou kvalifikaci pro řídicí práci. Jako manažeři využívají své poznatky a zkušenosti v procesu řízení (umí aplikovat manažerské funkce).

Hypotéza byla potvrzena.

- Organizační struktura školy je plně funkční.

Organizační struktura je nezbytná, potřebuje ji každá organizace. Organizační strukturu je třeba stále aktualizovat a měl by ji znát a mít k dispozici každý pracovník. Všechny ředitelky odpověděly, že na škole mají vypracované organizační strukturu a domnívají se, že je plně funkční. Zjištění, zda struktura je funkční ve skutečnosti, je možné ověřit terénním výzkumem. V průzkumu bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci vědí kdo, kde a jaké úkoly má plnit a kdo je odpovědný za jejich výsledky. 93% ředitelek odpovědělo, že organizační

schéma umožňuje uplatnění principu subsidiarity. Dotazníkovým šetřením nebyla 100 % potvrzena hypotéza, že organizační struktura školy je plně funkční.

- Čím více známe své podřízené, tím více jim přizpůsobujeme úkoly.

Výsledky dotazníkového šetření tuto hypotézu potvrdily. Zde ředitelky konstatovaly, že znají své podřízené z hlediska pracovního procesu (51 % ano a 49 % spíše ano) a domnívají se, že přizpůsobují úkol pracovníkovi (ano 39 % a spíše ano 61 %). Z dalších grafů je patrné, že oslovené ředitelky řídí menší kolektivy a práci svých podřízených znají.

- Čím více se předává informací o úkolu, tím více se předchází nedorozumění.

Tato hypotéza se potvrdila. Z grafu vyplývá, že ředitelky převážně provádějí důkladnou instruktáž o daném úkolu (ano odpovědělo 53 %, spíše ano odpovědělo 40 %). Zbývající ředitelky odpověděly takto: spíše ne 5 % a ne 2 %. U těchto odpovědí můžeme předpokládat, že ředitelky pověřují pracovníky takovými úkoly, o kterých se domnívají, že jim pracovník rozumí (například díky své zkušenosti) a již nemusí předávat informace.

Manažer by měl vždy provést důkladnou instruktáž o daném úkolu (způsob provedení, postup, určit termín splnění,...). Po předání informací zjistit kontrolou, zda pracovník pochopil zadání a zejména, zda mu rozumí. Správnou komunikací tak předcházíme nedorozumění např. z nepochopení úkolu.

3 Závěr

Jako manažerka – ředitelka mateřské školy bych ráda na závěr použila názor Bečvářové⁹¹, kdy současné řízení mateřské školy se neobejde bez pochopení, přijetí a uvedení základních východisek školského managementu do praxe. Při aplikaci manažerských zásad, v podnikové sféře již ověřeného poznání, je v oblasti vzdělávacího prostředí nutno citlivě respektovat specifiku škol a problematiku jejich řízení. Uplatňování principů, metod a technik při řízení školy a zvláště školy mateřské vyžaduje výraznou odlišnost vyplývající z charakteru práce založené na vztazích a vzájemném působení lidí. Předpokladem úspěšného řízení je zejména úroveň řídicího pracovníka, která vyplývá jak z vrozených předpokladů, tak i ze získané široké škály odborných znalostí a dovedností. Podporou úspěšného řízení je kvalitní tým spolupracovníků, kvalita sociálního a věcného prostředí i kvalita vnitřních předpisů a organizačních dokumentů. V předškolním vzdělávání ovlivňuje kvalitu řízení i kvalita činnosti a spolupráce s nadřízenými orgány.

V teoretické části bakalářské práce jsem se zaměřila na stanovený cíl. Cílem práce bylo definovat některé termíny a teoretické teze týkající se problematiky managementu, manažerských funkcí a některých znalostí a dovedností manažerů, odpovědnosti ředitele a dodržování zásad úspěšného delegování.

V empirické části bakalářské práce jsem řešila, zda ředitelky mateřských škol rozlišují pojem úkolování a delegování úkolů a dále jsem dokazovala stanovené hypotézy.

Domnívám se, že cíl práce se podařilo splnit. Tato bakalářská práce přinesla soubor názorů, které manažeři používají ke zvládnutí specifických činností.

⁹¹ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7178-537-7.

4 Seznam použité literatury

- BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 382-60-95.
- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení.* Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7178-537-7.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení.* 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BLAŽEK, L. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005.
- HANZELKA, M.; KANTOROVÁ, J.; PROKŮPKOVÁ, D.; SOUČEK, Z. *Řízení školy 2009.* Praha: Aspi, 2009. ISBN 978-807357-413-0.
- JAKUBKA, J.; SCHMIED, Z.; TRYČL, L. *Zákoník práce 2012.* Praha: Anag, 2012. ISBN 978-80-7263-709-6.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Managemenst.* Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- LOJDA, J.. *Manažerské dovednosti.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. *Management.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. *Základy obecného managementu.* Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

SOLFRONK, J. *Kapitoly ze školského managementu*. Liberec: Technická univerzita, 2002. ISBN 80-7083-655-5.

TEPPER, B. B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-321-9.

VEBER, J. A KOLEKTIV. *Základy managementu pro střední školy*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

VOKÁČ, P.; ZELENÁ, J.; PEŠÁLOVÁ, L. *Školský zákon*. Třinec: Resk, 2012. ISBN 978-80-904324-1-3.

ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. *Management Základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4.

5 Elektronické zdroje

Atre.cz *Odpovědnost ředitele školy* [online]. publikováno 05. 03.2012 [cit. 2012-03-28].

Dostupné v: < <http://www.atre.cz/eporadna/dulezita-informace-zobrazeni/id/177>>.

Příloha č. 1

Dotazník pro ředitelky samostatných MŠ s právní subjektivitou

Vážená paní ředitelko, dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí výzkumné části bakalářské práce na téma "Manažerské funkce a jejich delegování v MŠ". Pokud budete mít zájem, ráda Vám bakalářskou práci poskytnu. Předem děkuji za Váš čas.
Iva Amin - studentka 3. ročníku školského managementu při UK Praha.

1. Ukončené vzdělání ředitelky MŠ

SŠ

VOŠ

VŠ bakalářské

VŠ magisterské

2. Praxe ve funkci ředitelky školy

do 5 let

6 - 10 let

nad 10 let

3. Stupeň vzdělání v oboru management?

Funkční studium I

Funkční studium II

Vysokoškolské bakalářské studium

4. Počet tříd Vaší MŠ?

5. Jmenovaný zástupce statutárního orgánu

ANO

NE

6. Jmenovaný zástupce ředitele

ANO

NE

7. Myslíte si, že při konkurzním řízení by měl být jeden z požadavků absolvování a znalost školského managementu?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

8. Máte vypracované organizační schéma školy?

ANO

NE

9. Organizační schéma školy je plně funkční?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

10. Organizační schéma umožňuje uplatnit princip subsidiarity (přenesení rozhodovacích pravomocí na stupeň řízení)?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

11. Myslíte si, že zaměstnanci, kteří jsou zahrnutí do procesu řízení, tak s větším odhodláním plní svěřené úkoly?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

12. Plánujete si delegování úkolů?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

13. Myslíte si, že delegování je příležitost pro rozvoj pracovníků?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

14. Myslíte si, že delegováním vyjadřujete důvěru v schopnosti lidí?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

15. Přidělujete svým zaměstnancům potřebné pravomoci a odpovědnost ke splnění zadaných úkolů?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

16. Znáte dokonale své podřízené z hlediska pracovního procesu?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

17. Delegujete i na méně zkušené pracovníky?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

18. Přizpůsobujete úkol pracovníkovi?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

19. Provádíte důkladnou instruktáž o daném úkolu?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

20. Pomáháte zaměstnanci v případě potřeby?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

21. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu průběžně?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

22. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu na závěr?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

23. Umíte tolerovat malé chyby při nezvládnutí úkolu?

ANO

SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE

NE

24. Označte alespoň pět nejčastěji delegovaných úkolů v MŠ

Hospitační činnost

Vedení webových stránek školy

Provádění inventarizací

Vedení kabinetů a knihovny

Výběr školního

Zápisy z porad

Vedení kroniky školy

Vedení spisovny - archiv

25. Jakým způsobem motivujete zaměstnance?

Finanční odměna

Pochvala, poděkování

Ocenění

Benefity

Zkvalitnění pracovního prostředí

Jiné: