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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

DELEGOVÁNÍ Z POZICE ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY A JEHO VYUŽITÍ V PROFESNÍM ROZVOJI

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Eva Čevelová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Datum odevzdání práce: 14.11.2011

Čestné prohlášení

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

Eva Čevelová ……...

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a čas strávený vedením této bakalářské práce.

Resumé

Bakalářská práce je věnována tématu delegování v práci začínající ředitelky mateřské školy. Jejím cílem je zjištění obtíží při delegování na základě výzkumného šetření a srovnání pohledu začínající a zkušenější ředitelky mateřské školy. Obsahuje teoretické znalosti z oboru školský management a vedení lidí. Pozornost je věnována objasnění pojmu delegování, výhodám, bariérám, jejím specifikům v tomto druhu škol a doporučení pro zefektivnění procesu delegování. Je zpracována na základě poznatků z odborné literatury.

Klíčová slova

Ředitelka školy, mateřská škola, manažer, delegování, pravomoc, odpovědnost, obtíže při delegování (problémy,bariéry)

Summary

The Bachelor thesis is devoted to the topic of delegation in the work of starting nursery school director. Its aim is to identify difficulties of delegation based on the research and comparison of views of beginning and experienced director of kindergarten. It includes theoretical knowledge in the field of educational management and leadership. Attention is paid to clarify the concept of delegation, benefits, barriers, its specifics in this kind of schools and recommendations for streamlining the process of delegation. It is prepared on the basis of the literature.

Key words

A director of a nursery school, a nursery school, a manager, delegation, authority, responsibility, difficulties of delegation

Obsah :

1. Úvod 6
2. Delegování 7
2.1. Pojetí delegování 8
2.2. Cíle delegování 9
2.3 Ředitelka mateřské školy 10
3. Možnosti delegování 13
3.1. Význam delegování (nebo jen Delegování pravomocí) 13
3.2. Úkoly k delegování nevhodné 15
3.3. Úkoly vhodné k delegování 15
4. Plánování delegování 17
5. Postup delegování 18
5.1 Způsob delegování 18
5.2 Výběr vhodného pracovníka 19
6. Obtíže při delegování 20
6.1 Problémy delegování 20
6.2 Bariéry delegování 21
7. Kontrola delegování 23
8. Výzkumné šetření 25
8.1 Cíl výzkumu a jeho charakteristika 25
8.2 Metody a sběr dat 25
8.3 Interpretace a komparace zjištěných výsledků 27
8.4 Souhrn výsledků a vyhodnocení 59
8.5 Rozhovor a jeho vyhodnocení 61
8.5.1 Výběr respondentů a popis metody 61
8.5.2 Vlastní záznam 62
8.5.3 Vyhodnocení 65
8.6 Ověření tvrzení 66
9. Závěr, doporučení 68
10. Seznam použité literatury 71
11. Seznam použitých zkratek 72
12. Přílohy 73

1. ÚVOD

Ke zvolení tématu „Delegování v práci začínající ředitelky mateřské školy“ mě vedla vlastní zkušenost, kdy jsem se před více než třemi lety stala ředitelkou mateřské školy a ocitla se tak ve vedoucí funkci bez jakýchkoli zkušeností. Dalším impulzem byla bezradnost, se kterou jsem se denně potýkala a musela řešit úkoly s obavami, zda se rozhoduji správně. V té době mi byl největší oporou pracovní kolektiv – tým.

Otázka delegování je součástí oboru školský management v oblasti vedení lidí a je jedním z klíčových témat moderního řízení a vedení. Filozofie založená na týmové spolupráci klade důraz na průběžnou inovaci a pomáhá vytvářet bezpečné prostředí, ve kterém se podporuje zapojení zaměstnanců do pracovního procesu. **Smyslem delegování je přenesení pravomocí k samostatnému plnění úkolů a převzetí odpovědnosti za plněné úkoly**. Téma delegování přesahuje několik oblastí – od psychologie osobnosti přes psychologii pedagogickou a psychologii práce až k psychologii sociální. Porozumění pracovní zkušenosti jedince v pracovní skupině je z psychologického hlediska důležité pro propojení pracovního úspěchu a kvality osobního života jedince.

Cíl práce je zaměřen na zjištění obtíží při delegování z pozice ředitelky mateřské školy. Teoretická část je věnována procesu delegování jako celku. Popisuje jeho význam, možnosti, a způsob postupu. V závěru jsou zmíněny problémy při delegování. Výzkumná část zahrnuje zjištění stávajícího stavu využívání delegování v práci začínajících ředitelek mateřských škol, jeho obtíže a následné porovnání výsledků s názory zkušenějších ředitelek mateřských škol. Základem pro toto zjištění je objektivní výzkum a na základě získané analýzy vypracována možná doporučení pro zefektivnění procesu delegování.

Motto:

„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali co umí.“

(Theodore Roosevelt)

2. DELEGOVÁNÍ

Delegování pravomocí na podřízené pracovníky představuje jednu ze základních dovedností manažera a je jedním z pilířů jeho úspěšného působení v rámci organizace. Publikací, které shrnují dosavadní vývoj teorií účinného nebo inspirativního vedení lidí, bylo napsáno již poměrně dost. Některé nabízejí ucelený přehled všeho zásadního, co o účinném vedení víme a rozvíjejí znalosti studentů managementu. Jiné ukazují specifický pohled autora a jeho doporučení. Ani jedno však samo o sobě nestačí.

Ředitelka ve své každodenní praxi spojuje požadavky vyplývající ze strategických cílů a plánů organizace se svým jedinečným vztahem k lidem, které vede. Pokud tak činí s vědomím, kam organizace směřuje a jaký účel svou činností naplňuje, je pro ni jistě snazší získávat pro tyto cíle také ostatní. **Její osobnost je klíčem k účinnému způsobu práce s lidmi, který povede nejen k rozvoji výkonnosti zaměstnanců, nýbrž také k vytváření, rozvíjení a udržení pozitivních a korektních vztahů na pracovišti**.

Delegování je bezesporu stále aktuální téma managementu a jednou ze základních dovedností manažera. Delegování není přesun nepříjemných úkolů na ostatní. Nejde o to ostatní využít a sám z toho vyjít co možná nejlépe. **Delegování znamená sdílení – sdílení práce a odpovědnosti**. Každý z nás má své silné a slabé stránky a záleží na tom, kdo daný úkol dokáže zvládnout nejlépe, pro koho může zadaný úkol představovat výzvu. **Při delegování je nejdůležitější rozdávat jasná zadání**. Zkušenější kolegyni, která již někdy něco podobného dělala, postačí stručnější vysvětlení než kolegyni bez podobných zkušeností. Úspěch spočívá také v předání potřebných informací (nebo radách, kde je získá), poskytnutí prostředků, ať už finančních nebo pracovních, nebo v souhlasu s pomocí další kolegyně. Delegovat znamená nejen přenést úkoly na ostatní pracovníky, ale také jim poskytnout rozhodovací pravomoci a volnou cestu ke splnění zadaného úkolu.

Z klasifikace managementu američanů Heize Weihricha a Harolda Koontze vykonávají manažeři pět základních funkcí : plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolování.

Vedení lidí

Vedení lidí je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a podíleli se na dosahování skupinových a podnikových cílů (cílů organizace). Ve vedení je kladen důraz na interpersonální hledisko managementu. Vedení lidí a koordinace jejich činností se pokládá za

základní náplň manažerů všech úrovní. Vedení zahrnuje motivaci, pracovní styl, přístupy manažerů a komunikaci (Černíková, 2008).

2.1 Pojetí delegování

*Pojem delegování je odvozen od latinského „delegatio“ ve smyslu „odkazovat“, „vysílat s poselstvím“. Slovní základ je odvozen od latinského „lex“ (zákon) a od výrazu „legát“ (zplnomocněný vyslanec papeže) z latinského „legatus“ (vyslanec, posel). Termín má také blízko k výrazu „kolega“ z latinské*ho *„collega“ (druh v úřadě, spoluúředník) odvozeného od slovesa „legare“ (vysílat, pověřit),* (Cipro,2009).

Na základě tohoto výroku tedy můžeme odvodit, že delegování v sobě zahrnuje tři významy – **zplnomocnění, poselství a spolupráci**. Prvním krokem při delegování je zplnomocnění. Znamená přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje plnou moc, se kterou má podřízený právo mocensky disponovat. Čím je pozice vyšší, tím je jasnější odpovědnost za rozhodování. Pravomoc lze rozdělit na funkcionální, liniovou a zaměstnaneckou. Toto souvisí s jednotlivými organizačními strukturami a jejich úrovněmi. Každý vedoucí pracovník může řídit, s ohledem na omezené možnosti manažera, určitý počet lidí.

Funkcionální pravomoc - *právo delegované jednotlivci nebo skupině pro kontrolu specifických činností a procesů*

Liniová pravomoc - *nadřízený vykonává přímé vedení podřízeného pracovníka*

Zaměstnanecká pravomoc - *pravomoc poskytovat rady a konzultace*

(http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-7-Management.php).

Jednotlivé činnosti jsou delegovány ředitelkou školy na své podřízené pracovníky (v mateřských školách s naprostou převahou na pracovnice) formální cestou. Ředitelka se tímto snaží uvolnit si prostor pro řešení zásadních otázek. Poselství je druhým krokem delegování, kdy pověřený pracovník získá vliv a možnost řídit činnosti a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce, a to jak s manažerem, tak i s kolegy na rovnocenné úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci přispěly k očekávanému cíli.

Delegování, někdy též **dělba kompetencí** v oblasti managementu tedy znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností manažera na jinou osobu,

organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení. Zatímco úkoly a pravomoci jsou dělitelné, **odpovědnost je** nedělitelná. Každá ředitelka nese odpovědnost za svěřené úkoly v oblastech:

- Pedagogické řízení školy
- Ekonomické řízení školy
- Personální řízení školy
- Právní řízení školy

Odpovědnost se delegovat nedá, vzniká samotným delegováním. I když ředitelka některé úkoly, činnosti nebo rozhodování předá s pravomocí na své podřízené pracovnice, je ve výsledku zodpovědná nejen za práci svou, ale i práci podřízených. V současné době, kdy se většina vedoucích pracovníků cítí přetížena, zvyšuje se fyzické a psychické vypětí člověka, je **delegování úkolů** jedinou možností, jak **zvýšit výkonnost** a **spoluzodpovědnost** pracovníků. Zejména začínající ředitelka v MŠ, která je po nástupu do vedoucí funkce zatížena velkou, a pro ni novou, zodpovědností, má jen dvě možnosti – nechat se tímto zatížením "převálcovat", nebo se naučit část této zátěže a úkolů delegovat a současně tak využívat potenciál ostatních pracovníků.

Podle Cipra delegování není jednoduchý , ale dlouhodobý proces, , kdy vkládáme důvěru ve svého podřízeného, můžeme postupně zvyšovat náročnost spolu s odpovědností, ale spokojenost se projeví až po určité době. V tomto případě hovoříme o **investici do pracovníka**. Současně slouží jako **motivace** pro osobní rozvoj pracovníka. *Delegování chápeme rovněž jako specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě* ***komunikace manažera s podřízenými či kolegy****. Nezbytnou podmínkou pro úspěch procesu delegování je především sama* ***osobnostní struktura manažera****, která se odráží nejen ve stylu vedení, ale i v prosazování jeho formální a neformální autority* (Cipro, 2009).

2.2 Cíle delegování

Delegování je věc důvěry a pro každého vedoucího pracovníka je obtížné smířit se s tím, že nemá dokonalý přehled o všem, co se děje. Je to jen zdánlivé, nemusí tomu tak být. **Je důležité sjednat si pravidla a způsob kontroly a dodržovat dohodnuté termíny**.

Některé kolegyně mohou během plnění úkolu zjistit, že na něj nestačí – nevěří si, jsou pohodlné, v horším případě neschopné – v takovém případě je potřebné je povzbudit, společně najít řešení, snažit se o splnění úkolu. Dobrá ředitelka umí využít chyb i k tomu, aby si z nich ona i ostatní pracovníci vzali ponaučení. Odebrání úkolu a současně odpovědnosti může ublížit jak kolegyni, tak ředitelce. Zaprvé je to demotivující a zadruhé se situace může zopakovat. V současné praxi se ale obvykle setkáváme s tím, že se hledá konkrétní viník, kterého je třeba potrestat. Tak se problém nevyřeší. Tím, že přiznáme nesprávné plnění úkolu, popř. jeho nesplnění, přebíráme zodpovědnost a paradoxně tím můžeme utužit kolektivní vztahy. Každý pracovník by měl svůj úkol dokončit, ať už s pomocí ředitelky nebo s pomocí ostatních.

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy! (Cipro, 2009).

K efektivnímu delegování dopomáhá:

- *Efektivní využívání času* (delegování znamená uvolnění svého časového prostoru pro plnění náročnějších úkolů)
- *Možnost rozvíjet své schopnosti* (nové zkušenosti a rozvoj osobnostního růstu manažera, vnitřní motivace)
- *Nové a vyšší nároky na podřízené* (zlepšení schopností, posílení sebevědomí, vnitřní motivace, pocit spoluodpovědnosti, přijetí vyjádření důvěry manažera v jejich schopnosti)
- *Diagnostika schopností podřízených* (přístup k novým činnostem, objektivnější hodnocení a kontrola)
- *Příprava personálních náhrad* (vyhledávání a vedení absolventů, vedení projektů)
- *Sebediagnostika manažera* (sebereflexe, potřeba vlastní nenahraditelnosti, osobnostní rysy)

2.3 Ředitelka mateřské školy

Zákon číslo 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákona číslo 159/2010 Sb., jasně stanovuje, kdo se může stát ředitelkou mateřské školy. *Statutárním orgánem podle § 3 pedagogický pracovník, který splňuje tyto předpoklady: je plně způsobilý k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost,*

kterou vykonává, je bezúhonný, je zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

Dále § 5 také stanovuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy. *Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídící činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 3 roky pro ředitele mateřské školy.*

Práce ředitelky spočívá ve skutečnosti, že musí umět převzít odpovědnost za to, aby ostatní měli k dispozici veškeré zdroje, dostávalo se jim podpory a co nejlepších podmínek k práci. Nese celkovou zodpovědnost za školu a často i za několik škol dohromady. **Dobrá ředitelka by si především měla uvědomit, že úspěšný styl vedení závisí na tom, jakou je osobností** (nesnažit se o něco, co je v zásadním rozporu s její osobností), o jaké vedení se jedná, jaký zrovna řeší úkol, s jakou skupinou pracuje.

Příznivé prostředí pro týmovou práci vytváří spíše plochá organizační struktura s participativním řízením. V organizační struktuře s několika hierarchickými úrovněmi řízení je těžké prosadit týmovou práci založenou na inovaci, delegovaní a neustálých změnách.

Protože je škola skupinou nejen dospělých, ale i dětí , kteří jsou právně spojeni dohromady za účelem vzdělávání, musí se řídící práce týkat i jich. Proto se ředitelka musí umět orientovat také ve školské legislativě.

Kdo je ředitelka mateřské školy a za co zodpovídá? S výkonem funkce ředitelky je spjato mnoho povinností, odpovědností a formálních zákonem vymezených pravomocí. Tyto jsou zakotveny především v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů (příloha č.1) a v zákoně 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

§ 131 Ředitel

(1) Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.

§ 164

(1) Ředitel školy a školského zařízení

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

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.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy (školský zákon).

Ředitelka MŠ řídí ostatní vedoucí pracovníky školy (například vedoucí školní jídelny, svou zástupkyni, vedoucí učitelku, školnici apod.) a koordinuje jejich práci. Dále ředitelka školy rozhoduje o majetku a ostatních prostředcích svěřených škole, o hlavních otázkách hospodaření, mzdové politice a zajišťuje také účinné využívání finančních prostředků k diferencovanému odměňování pracovníků podle výsledků jejich práce. Při výkonu své funkce může písemně pověřit pracovníky školy, aby činili vymezené právní úkony jménem školy.

Přístup k vedení lidí, a tedy i k delegování, u ředitelky záleží nejen na jejích vrozených vlastnostech (iniciativa, ctižádostivost, čestnost a poctivost, touha a potřeba vyniknout), **ale současně na jejích schopnostech** (inspirovat, porozumět kolegyním, jejich motivaci, získat loajalitu pracovníků). Je důležité u všech podporovat seberealizaci a snahu o aktivní účast. Mnohé vlastnosti ředitelky potřebné pro účinné řízení jí nemusejí být vrozeny, ale mohou být cíleně rozvíjeny. Kvalitní práce školy je výsledkem jedině společné práce ředitelky a pedagogů a ostatních pracovníků.

3. MOŽNOSTI DELEGOVÁNÍ

Ředitelka školy bývá na vedoucí pozici dosazována jmenováním na základě výsledků konkurzního řízení (předložením své koncepce vedení školy). Prokázala tak určité schopnosti pro tuto funkci, že chce řídit školu a vést lidi, ve smyslu vyrovnat se se všemi požadavky na ni kladenými v oblasti mezilidských vztahů. Ředitelka plánuje, organizuje, rozhoduje a vymezuje tak vztahy a odpovědnost pracovníků – tedy, že na každé úrovni a za každou činnost musí být stanovena osobní odpovědnost. **Explicitní zodpovědnost** jednoznačně vyplývá z popisu práce, je to povinnost a je přikazována. **Implicitní zodpovědnost** předpokládá, že pracovník, který je pověřen prací, ví , co dělat, když se něco udělat musí. Je dána přirozenou inteligencí člověka, je pro něj samozřejmostí, i když to není nikde napsáno.

V praxi se často objevují situace, kdy ředitelka usilovně pracuje, zatímco kolegyně si splní přímou pedagogickou povinnost a práce pro ně končí. Není to jev neobvyklý, neboť mnoho ředitelek na sebe bere více úkolů, než je zdrávo, zatímco svým kolegyním dává málo šancí ukázat, co všechno vlastně umí a dokážou. Je žádoucí, aby ředitelka pochopila výhody toho, proč delegovat odpovědnost a překonat tak v sobě nechuť poskytovat ostatním pracovníkům patřičnou odpovědnost.

3.1 Význam delegování

Proč delegovat? Při hledání odpovědi na tuto klíčovou otázku je podstatné si uvědomit, že **rozdělení úkolů ostatním spolupracovníkům je důležitým klíčem úspěšného vedení lidí**. Především ředitelka nezvládne všechno sama. Důvody, proč delegovat, mohou být různé. Je potřeba si uvědomit, že tyto důvody se projeví jak v osobním postoji k sobě, práci a k ostatním, tak v postojích ostatních k sobě, k práci a ostatním, a nakonec se tohle všechno projeví ve výsledku organizace.

Proč deleguje manažer, řídící pracovník? Má k dispozici nějaké zdroje a má za úkol v zadaném rámci dosáhnout co nejefektivněji nějakého výkonnostního výsledku. Efektivní dosažení výsledku je o co nejlepším využití (schopností a kapacit) zdrojů v daném časovém rámci za účelem dosažení cíle.

Proč deleguje vůdčí osobnost? Vnímá výsledek jako část nějaké větší vize. Výkonnostní výsledek sám tvoří jen část toho, co by se mělo opravdu dosáhnout. Uvažuje v daleko širším kontextuálním a časovém rámci, než řídící pracovník.

Řízení dosahuje výsledků, vedení tvoří a naplňuje vize.

(http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-7-Management.php).

Co všechno může delegování přinést?

Více času na důležité věci - „uvolníte si ruce“ a získáte čas na úkoly vyšší priority.

Více práce za kratší čas - problémy nebo úkoly většího rozsahu snáze vyřešíte, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části.

Nové nápady a přístupy – pověřený pracovník může nalézt vhodnější řešení.

Rozvoj kompetencí pracovníků - pracovníci získají zkušenosti, které se nedají plně nahradit žádnými jinými vzdělávacími nebo výcvikovými aktivitami.

Motivování pracovníků - pro pracovníky je plnění nového a náročnějšího úkolu, společně s částí pravomocí, zpravidla výzvou a příležitostí, uvědomí si Vaši důvěru v jejich schopnosti.

Snazší hodnocení pracovníků – pracovníky lépe poznáte, případné odměny rozdělíte na základě individuálního výkonu.

Jednodušší kontrola – na základě svěřené odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi zjednodušíte proces kontroly.

Vyhnutí se stagnaci – zbavíte se pocitu nenahraditelnosti.

Šuleř uvádí, že *předávání úkolů může přinést více času na důležité věci, více práce za kratší čas, nové nápady a přístupy, rozvoj kompetencí pracovníků, motivování a snazší hodnocení pracovníků, jednodušší kontrolu a vyhnutí se stagnaci* (Šuleř, 2009).

3.2 Úkoly k delegování nevhodné

Ředitelka jako správný manažer neustále provádí analýzu své vlastní práce. Je důležité, aby se uměla správně rozhodnout, který úkol je prvořadý, zda je nutné si odpovědnost ponechat, nebo nastal čas, kdy je třeba úkol delegovat. Jestliže dobře zváží priority a dokáže je měnit podle situace, je potom schopná delegovat a rozvíjet své podřízené. Existují však odpovědnosti a pravomoci, které delegovat nemůže:

- *Důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi* - ekonomické, finanční záležitosti školy
- *Formulaci vizí a cílů* – za strategii školy odpovídá ředitelka školy
- *Kontrolu a hodnocení pracovníků* – deleguje ředitelka, a proto musí sama kontrolovat a hodnotit
- *Nové úkoly, na které nejsou pracovníci připraveni* – ředitelka musí pracovníka nejprve vybrat, zaškolit, pomoci mu získat zkušenosti (např. počáteční spoluprací)
- *Úkoly, které jsou povinností manažera, ale jsou mu nepříjemné* – odpovědnost, která vyplývá z popisu práce ředitelky školy
- *Výjimečné úkoly s odpovědností, která se manažerovi stejně nakonec vrátí* – nemá smysl delegovat odpovědnost, pokud ředitelka tuší, že pracovník úkol těžko zvládne
- *„Politicky“ citlivé úkoly* – v případě ředitelky školy např. vyjednávání se zřizovatelem
- *„Životně“ důležité termínované úkoly* – soudní spory, vysoké penále
- *Úkoly, které jsou tak vágní nebo špatně definované, že by podřízení strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení* – v případě, že pracovník nemá schopnosti danou situaci řešit, nesmí souviset s nedůvěrou v jeho potenciál ani neochotou ředitelky úkol jasně definovat. Může se jednat o omezený přístup pracovníka k informacím (Cipro, 2009).

Zjednodušeně řečeno tedy nic, co obsahuje důvěrné informace, absolutně důležité úkoly, nové úkoly bez přípravy pracovníka, úkoly, které jsou povinnostmi ředitelky, odpovědnost, které se nemůže ředitelka vyhnout, a v neposlední řadě nejasně a špatně formulované úkoly.

3.3. Úkoly vhodné k delegování

Při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou „SMART“ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

S = specifický, M = měřitelný, A = akceptovatelný, R = reálný, T = termínovaný a trasovaný. Kromě toho existuje ještě několik dalších parametrů dobrého úkolu – zpětná vazba, dostatečná náročnost a možnost soutěžení (Bělohlávek, 2009).

Delegování pro ředitelku znamená nejen **sdílení práce a odpovědnosti**, ale také vzdání se části práce. Ať už z nedostatku času nebo proto, že ji jiný může (i umí) udělat lépe. Svěřuje tuto úlohu někomu jinému, o kom je přesvědčena, že ji vykoná správně a kvalitně. **Proto delegování tolik souvisí s důvěrou**. Dává tedy najevo, že považuje delegovaný úkol za důležitý. Od pracovníka očekává, že si také on uvědomí tuto důležitost a vyvine maximální úsilí. Také je nezbytné seznámit ostatní spolupracovníky s faktem, že pracovník byl pověřen ke splnění určitého úkolu (i krátkodobého) a jestliže to bude nutné, může pracovníka zpočátku i uvolnit z plnění obvyklých povinností.

Podle Cipra můžeme delegovat:

- *Úkoly, které může vyřešit jednotlivec* – pracovník má dostatečné předpoklady ke zvládnutí úkolu samostatně
- *Úkoly, které manažer nemá v oblibě a jiný je může dělat rád* – vedoucí zpočátku plnil takové úkoly rád, časem se staly rutinou (zevšedněly), pro kolegyni mohou být zajímavé
- *Jednoduché úkoly a rutinní práce* - naléhavé, méně důležité – administrativní práce, neohlášené návštěvy, prezentace školy
- *Úkoly, které druhý dovede plnit lépe, ekonomičtěji nebo na které je odborník* – princip managementu a efektivního delegování, ředitelka není specialista na všechno
- *Méně důležitá a opakující se rozhodnutí, u nichž podřízeným vysvětlíme základní princip rozhodování a mantinely, za které už nesmí jít* – podíl pracovníka na koncepční práci za přesné definice, které informace smí použít, do jaké míry rozpočtu smí sám rozhodovat
- *Úkoly, které mohou druhé rozvíjet a procvičit jejich schopnosti* – plánování manažera pro budoucí přenesení budoucí odpovědnosti pracovníka
- *Úkoly, které jinému zpestří stereotyp práce a oživí rutinu* – manažer motivuje pracovníka pod podmínkou, že má odpovídající schopnosti, předpokládá riziko nižší kvalitu výsledku (alespoň při zácviku)
- *Úkoly, na něž nemá manažer čas* – nemají tak vysokou míru důležitosti

- *Cokoliv, co není nutné, aby manažer dělal sám* – činnosti, které manažer provádí rád, jsou zpestřením jeho práce (osobní předávání výkazů, podkladů pro výplaty,…)
- *Činnosti, které poskytnou podřízenému komplexnější pohled, a uvidí tak výsledek své práce v širším kontextu* – větší smysl jeho práce, uvědomění si svého podílu na celkovém úspěchu školy, pochopení starostí spojených s chodem školy, zastupitelnost při absenci ředitelky (Cipro, 2009).

4. PLÁNOVÁNÍ DELEGOVÁNÍ

Každý úkol se musí nějak naplánovat, aby se vědělo kdo, co a dokdy má udělat. Ředitelka nemusí takový plán sestavovat sama, ale může ostatní pracovníky vyzvat a požádat je o vyjádření, jak by postupovali oni. V případě jejich vlastního plánu se s ním pracovníci lépe ztotožní. Účelem delegování není podsouvat někomu přesné vysvětlení, jak postupovat. To, že někdo ještě něco nedělal, neznamená, že nedokáže pochopit, o co jde a jak na to. Ředitelka radí, vede hodnotící rozhovory, analyzuje případné problémy a průběžně kontroluje. To klade vysoké požadavky na její komunikační schopnosti.

Základem je sdělit jasné zadání a dohodnout postup, nutnost dodržování předpisů, jaké mají k dispozici pomůcky nebo zdroje, zajistit podklady a informace, popř. kde je získá a dohodnout termíny. Podle obsáhlosti úkolů lze dohodnout mezitermíny. Není od věci objasnit k jakému účelu a v jaké souvislosti činnost slouží, proč je důležitá, jaký význam má pro samotného pracovníka, zda je zapotřebí pomoci ostatních.

Delegování by nikdy nemělo probíhat nečekaně, nahodile a nekoordinovaně. Při správném stanovení plánu procesu delegování odpovědností by správný manažer měl zohlednit následující body:

1. *cíl*
2. *termíny*
3. *zdroje*
4. *rozhodnutí*
5. *pravomoci*
6. *podpora vedení*
7. *kontrola* (Cipro, 2009)

5. POSTUP DELEGOVÁNÍ

Není lepší prostředek než právě delegování, jak u podřízeného vzbudit pocit důvěry. Skutečně dobrá ředitelka deleguje každému něco. Existuje přece mnoho úkolů nebo problémů, které je třeba řešit a vyzkoušet tak schopnost lidí brát na sebe zodpovědnost. Při delegování obvykle vybíráme toho, kdo se nám zdá na práci nejvhodnější nebo někoho, kdo už podobný úkol vykonával dříve. V horším případě pracovníka, kterého máme po ruce. Tento unáhlený způsob výběru se ale nemusí vyplatit. Některé pracovníky přetížíme a také to může vést k žárlivosti, že někoho upřednostňujeme**. Mnohem vhodnější je investovat energii a čas vysvětlování, zapracování a častější kontrole.**

Změny, ke kterým v organizaci dochází, jsou nejen stále rychlejší a dynamičtější, ale jejich úspěšné provádění je zároveň stále více závislé na motivaci pracovníků učit se novým dovednostem, měnit své pracovní chování i postoje. Tato změna v lidech se obvykle neobejde bez podpory lídra, který své pracovníky a potenciální nástupce změnou provádí…(Tureckiová, 2007).

5.1. Způsob delegování

Nesmírně důležité je pracovníka **chválit, pokud odvádí dobrou práci, upozornit jej na chyby – jednoduše a přímo, poradit mu a povzbudit ho**. Mít zpětnou kontrolu o plněném úkolu a postupně ji omezovat. Hodnotit beze svědků. I pro zkušeného pracovníka platí stejná pravidla. I on potřebuje vědět, že se ředitelka zajímá o výsledky delegovaného úkolu. Velmi stimulující a motivační je pro každého odměna. V podmínkách školství nejde vždy o odměnu finanční, ale v mnoha případech je to poděkování, pochvala před ostatními, zveřejnění výsledků, popř. úspěchu.

Předpokladem úspěchu při delegování je přesné zadání práce. Při pohovoru dotyčnému pracovníkovi objasněte následující otázky:

Co? *Definovat cíle a úkoly.Úkoly vymezit přesně.*

Proč? *Zdůraznit nutnost, význam úkolu.*

Jak? *Přesně popsat očekávání. Dát k dispozici pracovní pomůcky a pravomoci.*

Kdy? *Vytvořit plán. Dohodnout termíny* (Meier, 2009).

5.2. Výběr vhodného pracovníka

Při výběru vhodné osoby je nutné zamyslet se nad **dovednostmi a znalostmi, bez nichž se splnění úkolu neobejde, i nad silnými a slabými stránkami lidí v týmu**. Potom je porovnat s nároky, které úkol vyžaduje, se silnými stránkami i potřebami dotyčných osob. Je nutné se vyvarovat záměny nezkušenosti za neschopnost. Výběr vhodného delegáta souvisí s plánováním delegování.

Podle Hierarchie uspokojování potřeb Abrahama Maslowa je správné delegování možné považovat za výborný *prvek motivace zaměstnanců a současně jsou tímto aktem uspokojovány vyšší lidské potřeby, jako je potřeba uznání a vážnosti a potřeba seberealizace* (Svoboda,2009).

Proto by měla ředitelka školy znát své zaměstnance, jejich charakterové vlastnosti, osobní zaměření i styl jejich práce. **Tento potenciál pak vhodně využívat při delegování úkolů a k optimálnímu rozložení pracovních povinností tak, aby nikdo ze zaměstnanců nebyl přetížen, nebo naopak, aby jeho potenciál zůstal nevyužit.** K tomu je ale určitě třeba i přirozené autority ředitelky školy, jejího profesionálního, profesního i lidského přístupu.

Cipro pro volbu vhodného pracovníka uvádí, že je třeba posoudit uvedená kritéria:

1. *Jaké má podřízený pracovník schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti vzhledem k danému úkolu?*
2. *Je spolehlivý? Jaké má povahové vlastnosti?*
3. *Má zájem přijmout odpovědnost?*
4. *Budou ho akceptovat v nové roli jeho podřízení kolegové? Jak je sociálně zdatný?*
5. *Má dostatek času na převzetí nových úkolů?* (Cipro, 2009).

Pracovníka je nutné současně posoudit z hlediska jeho osobnostní charakteristiky, tedy jeho **schopnosti** (vzdělání, praxe, inteligence, znalosti, flexibilita, zájem učit se novým dovednostem, řešit problémy), **charakter** (důkladnost, přizpůsobivost, spolehlivost, schopnost spolupracovat, rozhodnost), **motivaci** (peníze, profesní růst, pochvala, touha po uznání, pracovní kolektiv, možnost vzdělání, jistota, odbornost, kreativita, uznání) **a sociální dovednosti** (asertivní chování, empatie, navazování kontaktů, smysl pro týmovou práci).

Pokud budete lidem důvěřovat a budete je respektovat, dáte jim skutečnou odpovědnost, stejně jako určitou míru nezávislosti, odmění se vám tím nejlepším, co v nich je (Adair, 2005).

6. OBTÍŽE PŘI DELEGOVÁNÍ

Chyby a nedokonalost jsou zcela přirozenou součástí našeho života a jsou součástí významné složky jednoho z nejobvyklejších způsobů učení – „metody pokusu a omylu". **Je velmi žádoucí vnímat chyby a neúspěchy jako příležitosti ke zlepšení, hledat v nich poučení.** Musíme je společně analyzovat, najít příčiny a na základě zjištěných faktorů je odstranit (nebo se o to alespoň pokusit).

6.1 Problémy delegování

Pro delegování je velmi důležitá ochota ředitelky dát ostatním příležitost realizovat jejich nápady a přiznat jim právo k rozhodnutí. Určitým způsobem tolerovat vzniklé chyby a počítat s nimi. Není žádoucí zavést neustálou kontrolu a kritiku. Pravomoc je možné odejmout, ale pouze v případě vážných a opakujících se chyb. **Důvěra, kterou ředitelka vkládá do svých podřízených, jimž deleguje, se těžko získává,** ředitelka se často bojí dát volnost, např. z obavy úspěchu svých podřízených.

Každý vedoucí pracovník, ředitelku nevyjímaje, má nutkání udělat vše sám, protože věří ve svou vlastní nepostradatelnost a často také neví, jak kontrolovat, zda podřízení svou pravomoc správně využívají. **Je tedy nutné zaměřit se na prostředky zpětné vazby, neztratit přehled, být pravidelně informován o postupu a podporovat podřízeného pracovníka.**

Při delegování se manažeři setkávají s řadou problémů, jejichž řešení nemusí být vždy snadné:

1. *Vedoucí deleguje jen bezvýznamnou práci* (vyvolává nelibost, proto začlenit do svých oblíbených úkolů a delegovat práci přijatelnější)
2. *Pracovníci odmítají práci s tvrzením, že ji neumí* (zacvičit a rozdělit práci na dílčí celky)
3. *Pracovník říká, že má příliš mnoho práce* (ověřit, předat jinému)
4. *Úkol se opakuje, ale delegování by zabralo více času, než samotné provedení* (nechte někoho začít se učit, později bude dělat sám)
5. *Pracovníci chodí s delegovanými úkoly zpět a žádají radu a pomoc* (nenechat si vnutit práci zpět, trvat, aby se pokusili problém vyřešit sami, jak jinak by se mohl udělat, povzbudit je)

6. *Pracovníci nevykonávají práci tak, jak jste byli zvyklí* (zaměřit se na výsledek, zvyknout si na jiná řešení a způsoby)
7. *Výkon pracovníka ohrožuje úspěšný výsledek* (zjistit příčinu, přijmout nápravné opatření, větší podpora), (Šuleř, 1995).

Z výše jmenovaného vyplývá, že **zvládnutí všech obtíží a problémů spojených s delegováním představuje spoustu práce.** V případě nejasně určeného úkolu či nedostatku pravomoci předané podřízenému, dochází k nesplnění zadaného úkolu nebo ke ztrátě manažerova času podporou a vedením podřízeného pracovníka. Je nutné jednoznačně a reálně stanovit plány, zajistit vše potřebné a ujistit se, že podřízení chápou co se od nich očekává.

Špatné delegování může vést k neplnění konečných termínů, někteří podřízení jsou vytíženi více než ostatní, ředitelka nemá na své pracovníky čas, trvá na kontrole veškeré příchozí pošty, podřízení úkoly nezvládají, nemají dostatečné informace, ředitelka zasahuje do úkolů bez vědomí podřízených pracovníků.

6.1 Bariéry delegování

John Adair uvádí sedm hlavních důvodů, proč výkonní ředitelé tak málo delegují:

1. *Je to riskantní.*
2. *Děláme tyto věci rádi.*
3. *Netroufáme si jen sedět a přemýšlet.*
4. *Je to zdlouhavý postup.*
5. *Rádi „máme vše pod palcem“.*
6. *Nepokusí se nás potom naši podřízení vystrnadit?*
7. *Nikdo to nemůže udělat tak dobře jako já.* (Adair,2005).

Mnoho úkolů a činností dodává pocit osobního významu, protože práce ředitelky hraje významnou roli ve společnosti. **Nezájem a neochota delegovat bývá velmi často spojena s pocitem vlastní důležitosti, ale rovněž s nejistotou a obavami.** Je to psychologická překážka, že spolupracovníci nemohou vykonat danou činnost stejně dobře nebo odpovědně jako my, že tím ztrácíme autoritu a jí odpovídající uznání. Mezi důvody nedostatečného delegování může patřit také představa, že jsme příliš zaneprázdněni a na správné delegování nám prostě nezbývá čas. Opustit práci, která přivedla pracovníka na vedoucí pozici, není

lehké. Vykonávat ale nadále úkoly, které již byly delegovány, je neefektivní a oslabí to schopnost manažera plánovat, koordinovat a nebude moci plnit své povinnosti vedoucího.

Přes nesporné výhody, které přináší delegování manažerům, jejich podřízeným i organizaci, je až příliš často v našich podnicích slyšet něco jako: „Cítím, že pokud si to neudělám sám, nebude to v pořádku“ nebo „Jestliže chceš, aby něco bylo uděláno pořádně, udělej si to sám!“ (Šuleř, 1995).

Bariéry pro úspěšné uplatnění nebo vůbec aplikaci delegování se vyskytují na obou stranách - jak na straně nadřízeného, tak na straně podřízených. Tyto bariéry je však jednoznačně třeba překonat, aby bylo možno převést delegování do praxe, a tak plně využít možností, které nabízí. Mezi tyto bariéry patří:

- *Pocit nenahraditelnosti*
- *Nechuť opustit něco, co dobře umíme*
- *Nedůvěra ve schopnosti pracovníků*
- *Obava z neoblíbenosti*
- *Definování úkolu*
- *Naše ego*
- *Náklady*
- *Obava z přehnaného delegování*
- *Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného* (Šuleř, 1995).

Vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže splnit úkol pořádně. Nejde však o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce podřízeného, ale o **přínos práce manažera.** Dovolit někomu, aby vykonával něco, co sami dobře umíme, je často bolestivé. A navíc v případě požadování vysoké kvality, jakou dosahoval manažer sám, to je téměř nesplnitelné. Musí být akceptována možnost, že úkol bude splněn za delší dobu, výsledek bude horší kvality, hrozí vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků, **ztráta příležitosti udržovat si cvik v určité dovednosti**. Nedůvěra ve schopnosti pracovníků může být projevem nedostatku schopností podřízených, ale v tom případě musí **hledat manažer nápravu u sebe** a zaměřit se na rozvoj schopností svých podřízených a přehodnotit své rozhodnutí při výběru vhodného kandidáta pro delegovaný úkol. Zda dokázal **správně odhadnout rozsah jeho možností**. Obava z neoblíbenosti

pramení z toho, jak pracovníci své úkoly přijímají. Zda nejsou využíváni, strach, zda úkol zvládnou. **Většině manažerů záleží na tom, jak jsou vnímáni svými pořízenými,** a proto často raději riskují nezvládnutí úkolu než aby „obtěžovali“ své podřízené. Definovat úkoly jasně, nehledat důvody proč není delegování možné, zamyslet se nad celkovým přínosem delegování (a ne nad ztrátou vlastního času stráveného vysvětlováním) vyžaduje zkušenosti. Pokud podřízený pracovník pracuje svědomitě, efektivně, plní úkoly s „lehkostí“, měl by se manažer zamyslet a **přidělit takovému pracovníkovi náročnější úkol**. Jistě pro něj bude výzvou a dobrou motivací.

7. KONTROLA DELEGOVÁNÍ

Stanovte si speciální čas, kdy budete **kontrolovat** a konzultovat, jak se zaměstnancům daří. Můžete si určit dobu schůzek, kdy si sednete na 15 minut až hodinu a budete diskutovat o tom, co se udělalo, co se má udělat apod. Je to také prostor pro kladení otázek nebo připomenutí, co přesně chcete, aby pověření zaměstnanci dělali. **Kontrolní schůzky** s vašimi zaměstnanci vám pomohou získat přehled, řešit problémy hned když se objeví a rozvíjet spolupráci mezi vámi a vašimi zaměstnanci. Kontrolu provádí sama ředitelka nebo zástupkyně ředitelky (v případě odloučených pracovišť), která následně ředitelku informuje.

Jako nejefektnější se jeví nečekaná a namátková kontrola, a to i v případě pravidelného reportování (zpráva, sdělení, hlášení). Neformální komunikace manažera s vedoucím, kdy se vedoucí rychle dozví o problému v plnění úkolu. **Účinná kontrola** plnění delegovaných povinností představuje přímou účast manažera „v terénu“ nebo informace od spolehlivého zdroje (např. důvěryhodná kolegyně). Nemá to nic společného s donášením, protože manažer nesmí ztratit kontrolu nad delegovanými procesy. Jestliže je manažer spokojený, nemá žádné námitky a nic nekomentuje, využívá **princip tzv. „řízení výjimkou“**, ale je nutné takto to oznámit pracovníkům. Zasahuje až v případě nežádoucích odchylek, konzultuje, sleduje doporučený postup.

Nejefektivnější způsob kontroly delegovaných činností patří veškerá preventivní opatření a předběžná kontrola ještě před vlastním započetím delegované činnosti. **Souvisí s manažerovou schopností předvídat možná rizika a se správnou volbou vybraného pracovníka, na kterého manažer dané odpovědnosti deleguje.**

Praktické rady, které mohou usnadnit úspěšné delegování:

- *Definování úkolů a delegování pravomocí z hlediska očekávaných výsledků. Jinak řečeno – udělit pravomoc, umožňující splnění cílových úkolů;*
- *Výběr osoby z hlediska práce, která má být vykonána.*
- *Udržování otevřených linií komunikace. Manažer nemůže být nezávislý, protože nemůže delegovat veškerou pravomoc, respektive zbavit se odpovědnosti. Mezi nadřízeným a podřízeným by měla existovat možnost volného toku informací, potřebných pro rozhodování podřízených a pro správnou interpretaci delegované pravomoci;*
- ***Zavedení přiměřené kontroly. Kontrola by měla být takového druhu, aby zjišťovala především odchylky od plánu. Nesmí překážet vykonávání rutinních činností podřízených;***
- *Odměňování účinného delegování a úspěšného přijetí pravomocí. Je nutné vždy pečlivě zvažovat možnost odměňování. Peníze – nebo motivace k dalšímu povýšení, či alespoň setrvání ve stávající funkci.*

(http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php)

Správným delegováním získá škola jako organizace samostatnost, výkonnost a zodpovědnost pracovníků, která nebude soustředěna pouze v osobě manažera – ředitelky školy. Zmenší se počet chyb a nedostatků, které vznikají díky zahlcení vedoucích pracovními úkoly. Díky takto získanému časovému prostoru se zkvalitní skutečná vedoucí práce, rozvine se potenciál ostatních pracovníků a projeví se to i na celkovém výsledku školy.

8.VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

8.1 Cíl výzkumu a jeho charakteristika

Cílem výzkumné části práce je zjištění stávajícího stavu využívání delegování v práci začínajících ředitelek MŠ, jeho obtíže v praxi a následné porovnání výsledků s názory zkušenějších ředitelek mateřských škol. Šetření je tedy zaměřeno na dvě cílové skupiny, z nichž prioritní pro cíl práce jsou zkušenosti začínajících ředitelek. Otázky se týkají procesu delegování na pracovišti. Na základě zjištěných výsledků a jejich analýzy jsou v závěru práce navrhnuta doporučení, jak zefektivnit delegování v práci začínající ředitelky MŠ pro její profesní rozvoj.

Práce má potvrdit nebo vyvrátit tato tvrzení:

1. **T 1** Začínající ředitelky MŠ se obávají delegovat úkoly z důvodu ztráty mít přehled o všem, co se děje.
2. **T 2** Důvodem nedelegování je počáteční neznalost osobností pracovníků.
3. **T 3** Začínající ředitelky jsou přesvědčeny, že všechny úkoly splní nejlépe samy.

8.2 Metody výzkumu a sběr dat

Výzkumné šetření probíhalo kvantitativní a kvalitativní metodou. Za nástroj kvantitativního výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření a pro kvalitativní výzkum - polostrukturovaný rozhovor. Tyto metody patří mezi nejfrekventovanější a získaná data u rozhovoru podávají širší a komplexnější výsledky.

Anonymní dotazník byl rozdělen na dvě části. Vstupní část vysvětluje respondentům cíl dotazníku a obsahuje identifikační údaje jako dosažené vzdělání, délka praxe ve vedoucí funkci a počet tříd na škole. Druhá část dotazníku je tvořena uzavřenými otázkami, ke kterým respondenti přiřadili jednu ze tří uvedených odpovědí, která nejvýstižněji charakterizovala jejich názor, nebo uváděla současný stav delegování na jejich pracovišti. U každé otázky byla i možnost doplnění vlastní odpovědi. V závěru dotazníku měli respondenti možnost připojit své zkušenosti, připomínky a názory k problematice začínající ředitelky.

Pozorováním vnějších reakcí respondenta během rozhovoru dává možnost usměrnit další průběh otázek a při nedostatečné odpovědi požádat respondenta o vysvětlení.

Sběr dat byl proveden od konce září do poloviny října 2011. Administrace dotazníků zpracovaných v programu Excel a Microsoft Word proběhla elektronickou poštou nebo osobním předáním výzkumníka. Cílovou skupinou respondentů byly vedoucí pedagogické pracovnice - ředitelky mateřských škol, které působí ve funkci ředitelky MŠ:

1. od jednoho do tří let a velikost školy, na které působí, je minimálně trojtřídní až pětitřídní, a více.
2. zkušené ředitelky škol s počtem tří – pěti tříd, a více.

Za účelem získání potřebných kontaktních adres začínajících ředitelek jsem oslovila 50 kolegyň, ředitelek MŠ v regionu a studentek Centra školského managementu Univerzity Karlovy v Praze s žádostí o zaslání e-mailové adresy ředitelky, o které vědí, že splňuje požadované podmínky. Ve velmi krátkém čase jsem tímto způsobem získala e-mailové adresy 21 respondenta, které jsem oslovila. Dalších 11 respondentů bylo osloveno osobně na semináři Kvalifikačního studia pro ředitele škol a školských zařízení, které pořádá Národní institut pro další vzdělávání v Brně od září 2011.

Celkem bylo rozdáno 32 dotazníků začínajícím ředitelkám, vráceno 27 dotazníků (návratnost 84,37%) a pro potřebu komparace 10 dotazníků zkušeným ředitelkám MŠ v České republice (návratnost 100%). Zastoupení ředitelek MŠ není v rovnováze, pro potřebu tohoto výzkumu je stěžejní počet začínajících ředitelek a počet zkušených ředitelek slouží k porovnání, tedy komparaci, a zjištění rozdílů.

K vyplnění dotazníků používali respondenti počítačové zpracování a zpět je zasílali taktéž elektronickou poštou nebo jej předali bezprostředně po vyplnění ručně. Výsledky výzkumu proto mohou sloužit jako podklad pro zobecnění získaných údajů v širším měřítku. Text dotazníku je uveden v příloze č. 2.

S pilotním výzkumem a ověřením srozumitelnosti dotazníku jsem se obrátila na ředitelku jedné z břeclavských mateřských škol a svou konzultantku bakalářské práce. Cílem pilotního výzkumu bylo odhalit nedostatky prvotního dotazníku. Na základě jejich připomínek jsem opravila formulaci některých otázek.

Pro vyhodnocení dotazníku byl využit tabulkový procesor, jednotlivé výsledky jsou zpracovány a vyhodnoceny v grafech a tabulkách.

Rozhovor doplňuje a upřesňuje výsledky a zajímavá zjištění, která vyplynula z dotazníkového šetření a byla tazatelem, se svolením respondenta, průběžně zaznamenána písemnou formou.

8.3 Interpretace a komparace zjištěných výsledků

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

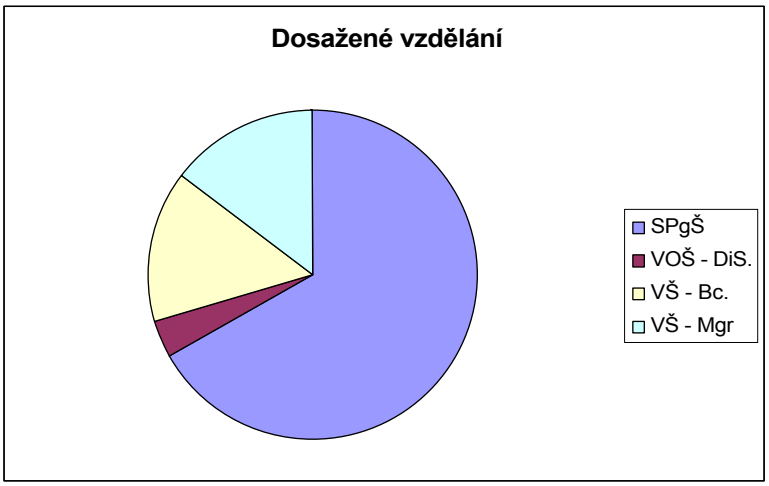
Celkem bylo rozesláno 32 dotazníků a do vyhodnocení bylo zpracováno 27 vrácených dotazníků, tj. 84,37% návratnost.

I. Faktografické údaje:

Dosažené vzdělání			**Délka praxe ve funkci ředitelky**			**Počet tříd ve škole**		
	počet	%		počet	%		počet	%
SPgŠ	18	66,66	1	9	33,33	3	13	48,15
VOŠ - DiS	1	3,7	2	9	33,33	4	13	48,15
VŠ - Bc	4	14,82	3	9	33,33	5 a více	1	3,7
VŠ - Mgr	4	14,82						

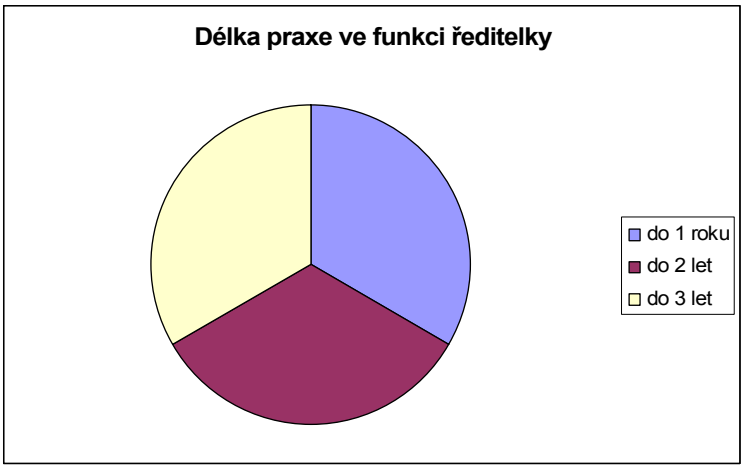
Tabulka č. 1 – Faktografické údaje začínajících ředitelek

Prvním z faktografických údajů bylo dosažené vzdělání u začínajících ředitelek MŠ. Z vyhodnocených údajů vyplývá, že naprostá většina z nich nastupuje do své funkce se středoškolským odborným vzděláním (66,66%), což představuje 2/3 respondentů. Vysokoškolské vzdělání je zastoupeno z 1/3, a to shodně (14,82%) bakalářským a magisterským stupněm. Vyššího odborného vzdělání dosáhla 1 ředitelka (3,70%). Všechny ředitelky sice splňují odbornou kvalifikaci, ale vysokoškolské vzdělání je u ředitelek dosud málo rozšířené. Zjištěné údaje jsou pro názornost uvedeny v grafech.



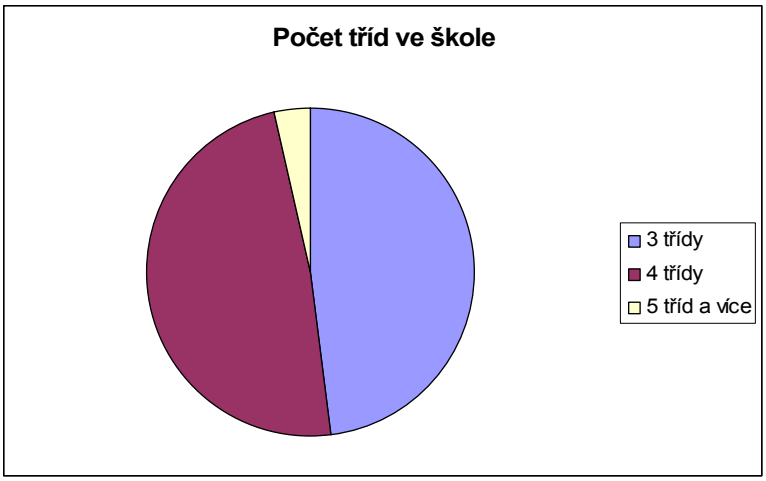
Graf č. 1 – Dosažené vzdělání (začínající ředitelky)

Druhým důležitým faktografickým údajem bylo zjištění délky praxe ve funkci ředitelky školy. Každá kategorie je zastoupena shodně 9 ředitelkami, které pracují ve vedoucí funkci do 1, do 2, a do 3 let (33,33%). Rozpětí praxí ředitelek a jejich početní zastoupení je k potřebám dotazníku dostatečné a rovnoměrně rozdělené.



Graf č. 2 – Délka praxe ve funkci ředitelky (začínající ředitelky)

Posledním zjišťovaným údajem byla velikost školy, přesněji počet tříd. Kromě 1 ředitelky, která řídí pětitřídní školu (3,70%), jsou velikosti škol opět shodné. Trojtřídní a čtyřtřídní mateřské školy (48,15%) jsou zastoupeny stejným dílem a nejvíce rozšířenými školami u nás.



Graf č. 3 – Počet tříd ve škole (začínající ředitelky)

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

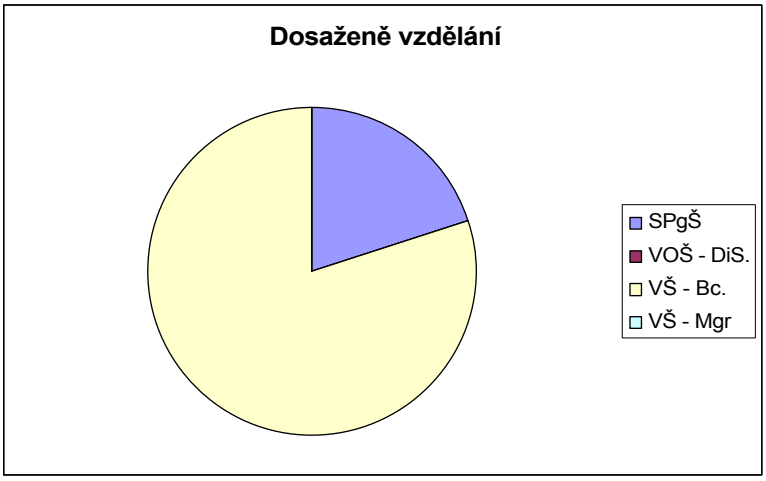
Celkem bylo rozesláno 10 dotazníků a do vyhodnocení bylo zpracováno 10 vrácených dotazníků, tj. 100% návratnost.

I. Faktografické údaje:

Dosažené vzdělání			**Délka praxe ve funkci ředitelky**			**Počet tříd ve škole**		
	počet	%		počet	%		počet	%
SPgŠ	2	20	4-9	6	60	3	4	40
VOŠ - DiS	0	0	10-15	3	30	4	3	30
VŠ - Bc	8	80	15-20	1	10	5 a více	3	30
VŠ - Mgr	0	0						

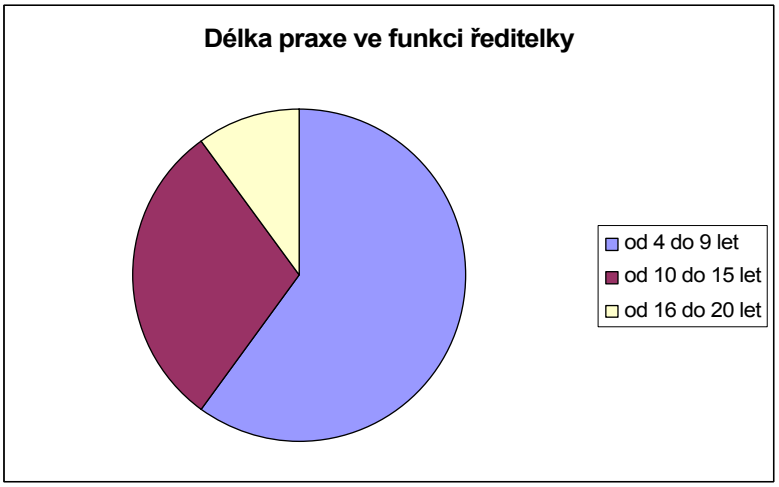
Tabulka č. 2 – Faktografické údaje zkušených ředitelek

Stejné faktografické údaje byly zjišťovány i u zkušených ředitelek mateřských škol. Z vyhodnocených údajů vyplývá, že 8 ředitelek dosáhlo vysokoškolského vzdělání bakalářským studiem (80%). Dvě ředitelky splňují požadavky na funkci ředitelky dosažením středoškolského vzdělání (20%). Tento údaj úzce souvisí s délkou praxe, kdy si ředitelky v průběhu let ve funkci doplňují své vzdělání vysokoškolským studiem. Toto se ukazuje jako nezbytné pro vedení současné školy. Zjištěné údaje jsou pro názornost také uvedeny v grafech.



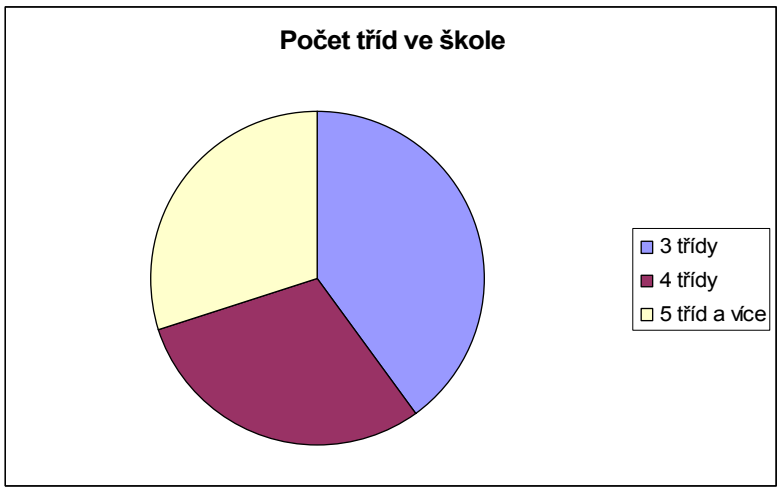
Graf č. 4 – Dosažené vzdělání (zkušené ředitelky)

Pro lepší znázornění jsou počty let ve vedoucí funkci rozděleny do kategorií. Ředitelky s praxí v rozmezí od 4 do 9 let jsou zastoupeny 60% a pouze 2 z nich mají středoškolské vzdělání. 30% ředitelek s vysokoškolským vzděláním zastupuje kategorii v délce praxe od 10 do 15 let a 10% od 16 do 20 let. Ve srovnání se začínajícími ředitelkami tato skutečnost vypovídá o tom, že ředitelka nejdříve potřebuje získat jistotu ve vedení školy, než se rozhodne zvýšit si kvalifikaci.



Graf č. 5 – Délka praxe ve funkci ředitelky (zkušené ředitelky)

Velikost škol je vyrovnaná. Zastoupení ředitelek z trojtřídních škol je 40%. Ředitelky čtyřtřídních a pětitřídních škol shodně po 30%.



Graf č. 6 – Počet tříd ve škole (zkušené ředitelky)

Tyto údaje vypovídají, že dotazované skupiny ředitelek mateřských škol splňují dostatečně srovnatelné podmínky pro objektivitu výzkumu.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

1) Delegovala jste hned od začátku svého nástupu do funkce?

A	Ano, ale převzala jsem zaběhnutý systém po své předchůdkyni, bylo to pohodlnější	5	18, 52%
B	Ano, ale nahodile, neznala jsem předem výsledek (a jak se odrazí v práci)	12	44, 45%
C	Ne, bála jsem se, nevěděla jsem, co funkce obnáší a měla jsem zodpovědnost za vše	8	29, 63%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	2	7, 40%

Tabulka č. 3 - Vyhodnocení otázky č. 1 (začínající ředitelky)

Komentář:

Odpovědi respondentů na první otázku ukazují, že ředitelky, které delegují hned od začátku nástupu do funkce, takto činí nahodile (44,45%) a zbývající (18,52%) pokračují v nastaveném systému delegování, který na škole fungoval. Celkem deleguje 17 respondentů (62,97%). Třetina tázaných zvolila odpověď ne (29,63%). Obavu, neznalost povinností, vyplývajících z pozice a strach ze zodpovědnosti uvádí 8 ředitelek. Odpověď D (jiná odpověď) byla využita 2 respondenty, kteří uvedli, že delegují:

a) Částečně, 3 měsíce nové rozdělení kompetencí.

b) Překážkou delegování je nezkušenost jak ředitelky, tak delegovaných (nově založená škola od září 2011).

Otázka č. 1 prokazatelně uvádí, že začínající ředitelky delegují od začátku nástupu do své funkce, ale nejde o promyšlený a plánovaný proces. Nemají představu a ani si neuvědomují důsledky, které mohou nastat. Ředitelka, která odpověděla, že deleguje částečně, měla potřebu změnit na své škole systém delegování, což ukazuje na nefunkčnost původního rozdělení pravomocí a odpovědností. V případě nedelegování hrozí ředitelce zahlcení sebe sama prací, o kterou se může rozdělit s podřízenými pracovníky.

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

1) Delegovala jste hned od začátku svého nástupu do funkce?

A	Ano, ale převzala jsem zaběhnutý systém po své předchůdkyni, bylo to pohodlnější	1	10%
B	Ano, ale nahodile, neznala jsem předem výsledek (a jak se odrazí v práci)	1	10%
C	Ne, bála jsem se, nevěděla jsem, co funkce obnáší a měla jsem zodpovědnost za vše	7	70%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	1	10%

Tabulka č. 4 - Vyhodnocení otázky č. 1 (zkušené ředitelky)

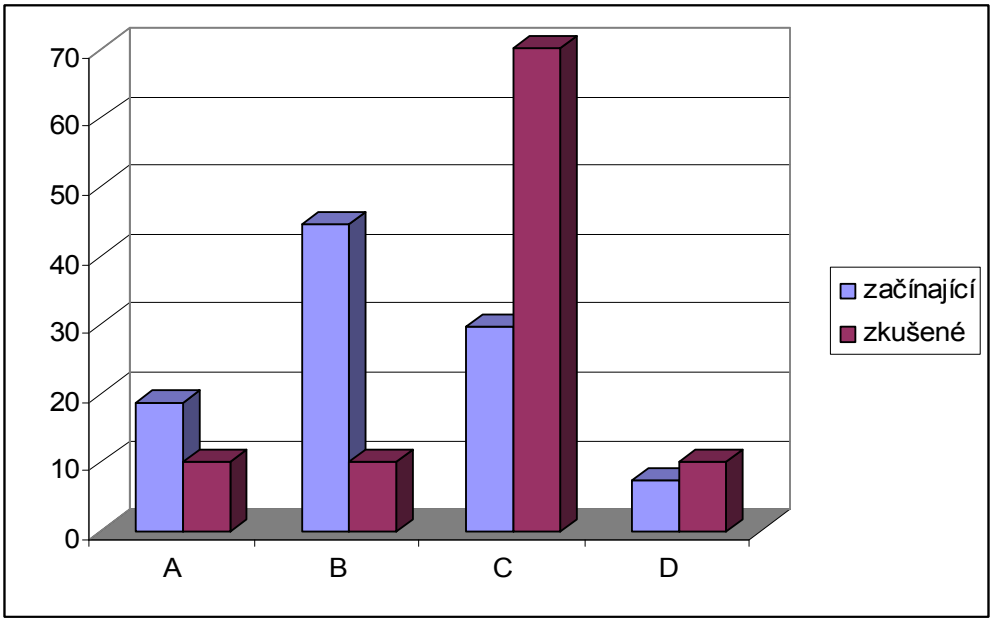
Komentář:

Delegování od začátku nástupu do funkce uvádí 2 respondenti (20%), dalších 7 (70%) nedelegovalo vůbec a 1 respondent (10%) uvedl, že to byla první věc, kterou po nástupu do funkce uvedl do praxe MŠ (rozdělení kompetencí a odpovědnosti za svěřené úkoly) a vyplatilo se mu to (možnost D).

Otázka č. 1 vykazuje vysoké procento obav pramenících z nezkušenosti a nejistoty ředitelek po nástupu do funkce, což přiznaly 2/3 dotázaných.

Komparace otázky č. 1

1) Delegovala jste hned od začátku svého nástupu do funkce?



Graf č. 7 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 1

Komentář:

62,97% začínajících ředitelek delegovalo od začátku svého nástupu do funkce, na rozdíl od zkušených ředitelek, které uvedly, že 70,00% z nich nedelegovalo vůbec.

Důvodem takového výsledku může být jejich srovnání se současným stavem, kdy ředitelky s odstupem času hodnotí své původní začátky v oblasti delegování jako nedostatečné.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

2) Obáváte se delegovat z těchto důvodů?

A	Nebudu mít přehled o všem, co se ve škole děje	7	25, 93%
B	Nevím, co mohu delegovat a jakým způsobem	10	37, 05%
C	Podřízení by si mysleli, že na svou práci nestačím, ztratila bych autoritu	2	7, 40%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	8	29, 63%

Tabulka č. 5 - Vyhodnocení otázky č. 2 (začínající ředitelky)

Komentář:

Více než 1/3 respondentů (37,05%) ani neví, co může delegovat a jakým způsobem. Druhá nejvíce početná skupina respondentů (29,63%) použila možnost D, tedy jinou odpověď, a doplnila, že se delegovat neobávají (tuto možnost dotazník nenabízel). Mezi odpověďmi bylo uvedeno:

a) Proces delegování se mi osvědčil postupem času.

b) Neobávám, ale uvítám poradenství z oblasti delegování.

c) Ne, jinak bych se zhroutila z toho všeho.

d) Povinnosti je třeba rozdělit.

e) Lidé musí cítit důvěru a mít prostor pro práci.

Obavu ze ztráty přehledu o všem, co se ve škole děje potvrdilo 7 respondentů (25,93%) z celkového počtu a 2 respondenti (7,40%) přiznali, že by mohli ztratit svou vlastní autoritu a že by podřízení mohli usoudit, že na svou práci nestačí.

Předpokládaný důvod vysokého procenta obav z delegování pramení z neznalosti procesu delegování a možností, co a jak lze, nebo naopak nelze delegovat. K obavě ze ztráty přehledu ředitelky o dění na škole může vést pocit nenahraditelnosti, vlastní důležitosti, vědět o všem a být u všeho, co je spojeno s odpovědností - za sebe, za zaměstnance, za děti, za školu apod. Další bariérou, sice minimální, ale nikoli zanedbatelnou, může být strach z neoblíbenosti nebo pocitu, že o mé místo usiluje někdo jiný.

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

2) Obáváte se delegovat z těchto důvodů?

A	Nebudu mít přehled o všem, co se ve škole děje	4	40%
B	Nevím, co mohu delegovat a jakým způsobem	0	0%
C	Podřízení by si mysleli, že na svou práci nestačím, ztratila bych autoritu	0	0%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	6	60%

Tabulka č. 6 - Vyhodnocení otázky č. 2 (zkušené ředitelky)

Komentář:

Nadpoloviční většina respondentů (60%) uvedla jako jinou odpověď, že se neobává delegovat. Bylo uvedeno:

a) Deleguji téměř vše.

b) Deleguji a nemám obavy.

c) Již neobávám.

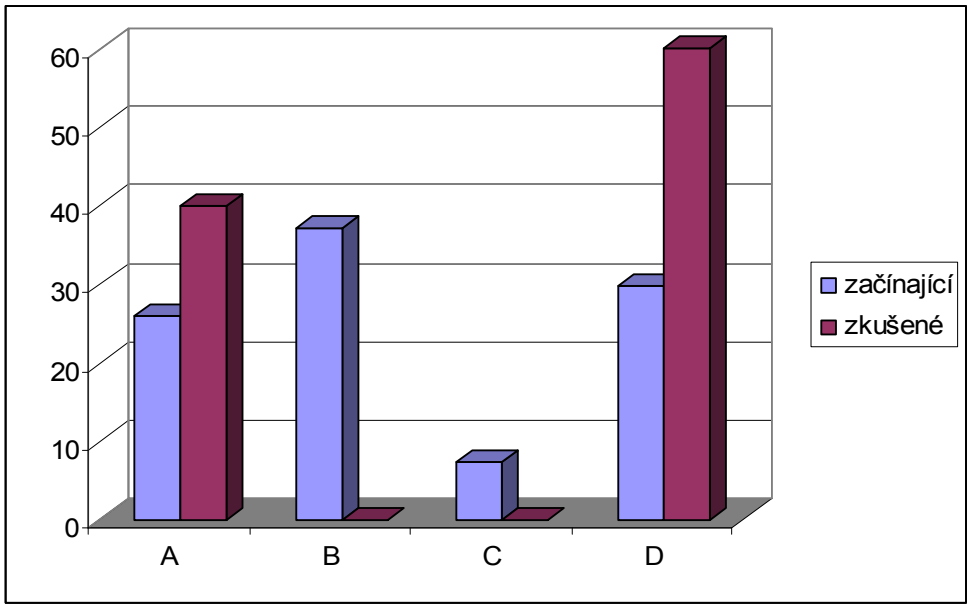
d) Pracovníci jsou pochváleni, finančně ohodnoceni.

e) Jen konzultuji.

To o ředitelkách vypovídá, že vědí, co je smyslem delegování a pravděpodobně dokáží vhodně motivovat a následně ohodnotit práci podřízených. I přes zkušenosti, které ředitelka získá minimálně po třech letech ve vedoucí funkci, je menší polovina (40%) stále pronásledována obavami nad ztrátou vlastního přehledu a „mít vše pod palcem“. Těmto obavám lze předejít zaměřením se na prostředky zpětné vazby, a tak neztratit přehled být pravidelně informován o postupu a kontrolovat.

Komparace otázky č. 2

2) Obáváte se delegovat z těchto důvodů?



Graf č. 8 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 2

Komentář:

Otázka je rozhodující pro ověření tvrzení T 1.

Pouze 25,93% začínajících ředitelek se neobává delegovat z důvodu, že nebudou mít přehled o všem, co se na škole děje (možnost A). A u zkušených ředitelek byla tato možnost potvrzena pouze ze 40,00%.

37,05% začínajících ředitelek uvádí své obavy z delegování z důvodu neznalosti toho, co mohou delegovat a jakým způsobem (možnost B). Tato odpověď dosáhla nejvyššího % ohodnocení.

U zkušených ředitelek (60%) se obavy z delegování vůbec nepotvrdily, což může souviset se zkušenostmi, plánováním a organizováním v řídící práci během let jejich praxe.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

3) Deleguji jen úkoly, které jsou z mého pohledu:

A	Jednoduché (zajištění kulturních akcí, rozvrh pracovní doby, účast v soutěžích,…)	15	55, 55%
B	Rutinní (opakující se) a nepříjemné (tabulky, statistické výkazy, inventarizace,…)	1	3, 70%
C	Ekonomické, ale náročné na čas (vedení pokladny, plán FKSP,..)	2	7, 40%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	9	33, 33%

Tabulka č. 7 - Vyhodnocení otázky č. 3 (začínající ředitelky)

Komentář:

U otázky č. 3 převládá vysoké procento (55,55%) respondentů, kteří delegují jen jednoduché úkoly a to jsou kulturní akce, rozvrh pracovní doby, soutěže, atd., tedy úkoly se opakující s téměř okamžitým zhodnocením v praxi. Rutinní, popř. nepříjemné úkoly (inventarizace) deleguje 1 respondent (3,70%) a úkoly ekonomické, které jsou na čas náročné, respondenti 2 (7,40%). Jinou odpověď označilo a doplnilo 9 respondentů (33,33%). Z tohoto posledního počtu 6 (tedy 37,03%) respondentů uvedlo, že deleguje všechny tři uvedené úkoly. Tato možnost odpovědi nebyla uvedena. Zbývající 3 respondenti doplnili:

a) Vše potřebné.

b) I důležité (zástupci ředitelky školy).

c) Vedu skoro vše sama – banku, pokladnu, pedagogickou i ekonomickou agendu.

Delegování pouze jednoduchých úkolů je v začátcích pochopitelné. Souvisí s budováním důvěry a hodnocením výsledků, jak byl úkol splněn.

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

3) Deleguji jen úkoly, které jsou z mého pohledu:

A	Jednoduché (zajištění kulturních akcí, rozvrh pracovní doby, účast v soutěžích,…)	3	30%
B	Rutinní (opakující se) a nepříjemné (tabulky, statistické výkazy, inventarizace,…)	0	0%
C	Ekonomické, ale náročné na čas (vedení pokladny, plán FKSP,..)	0	0%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	7	70%

Tabulka č. 8 - Vyhodnocení otázky č. 3 (zkušené ředitelky)

Komentář:

Ve třetí otázce 30% respondentů deleguje úkoly jednoduché, tedy opakující se, a pravděpodobně vykonávané pedagogem, popř. provozním zaměstnancem. Možnost jiné odpovědi vyplnilo 7 respondentů (70,00%), z toho 5 (tedy 50%) deleguje všechny tři typy úkolů – jednoduché, rutinní a ekonomické. Zbývající 2 respondenti připojili:

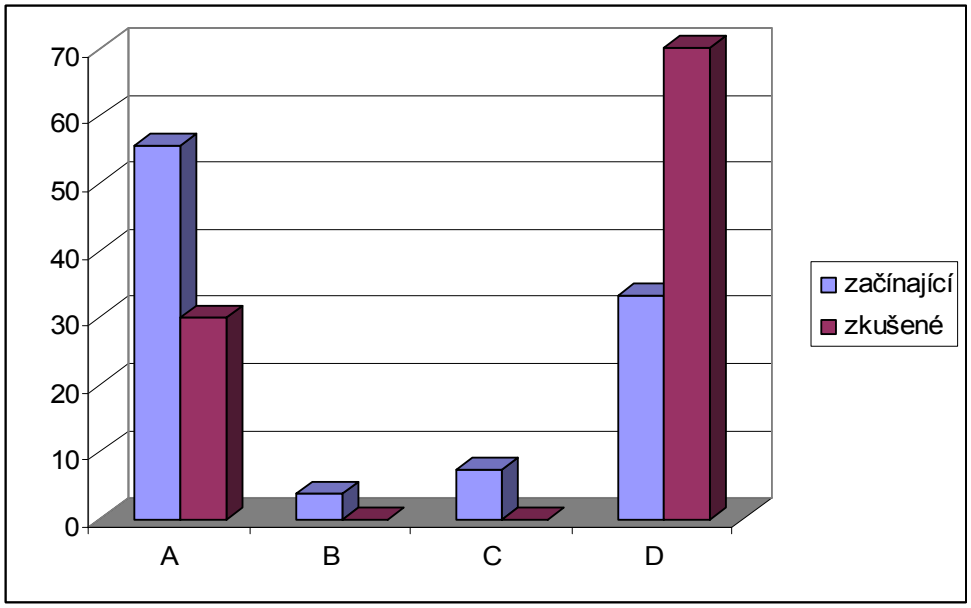
a) Úkoly, které je možné převést na pedagogické pracovníky, ale nemají rozhodující význam.

b) Podle možností a schopností pedagogických, ale i provozních zaměstnanců.

První komentář svědčí o nedůvěře ředitelky ve své podřízené pracovníky, a o tom, že se nedokáže vzdát nebo neumí přenést pravomoc, a s ní i potřebnou odpovědnost, na delegovaného pracovníka. Projevem větší důvěry by mohla rozvíjet nejen své osobní schopnosti, ale i schopnosti svých podřízených. Druhý komentář souvisí s výběrem odpovědného pracovníka.

Komparace otázky č. 3

3) Deleguji jen úkoly, které jsou z mého pohledu:



Graf č. 9 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 3

Komentář:

55,55% začínajících ředitelek deleguje jen úkoly jednoduché. Z počtu odpovědí zkušených ředitelek je to 30,00% (možnost A).
Všechny druhy úkolů, tedy jednoduché, rutinní a ekonomické, deleguje ze začínajících ředitelek 22,22% a 50,00% ředitelek zkušených (možnost D).

Srovnání výsledků vypovídá o prověřeném přenesení části pravomoci z manažera na podřízeného pracovníka, pravděpodobně pedagoga nebo provozního pracovníka, který řídí a informuje kolegy. Vyjadřuje spolupráci manažera a kolegů na stejné řídící úrovni způsobem, kterým delegované povinnosti a pravomoci spějí k cíli.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

4) Nedeleguji, protože:

A	Mám obavu z úniku důvěrných informací	2	7, 40%
B	Ostatním nedůvěřuji a nechci je vtahovat do řešení úkolů (problémů)	3	11, 11%
C	Neznám ještě dostatečně své podřízené, jejich schopnosti a míru zodpovědnosti	9	33, 33%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	13	48, 15%

Tabulka č. 9 - Vyhodnocení otázky č. 4 (začínající ředitelky)

Komentář:

Otázka č. 4 se týká důvodů, proč ředitelky své úkolů nedelegují. Respondenti se obávají úniku důvěrných informací - 2 (7,40%), což se dá ošetřit přesně vymezenými pravomocemi a poskytnutím jen těch nezbytných informací. Nedůvěra a neochota spolupracovat se svými podřízenými se projevila u 3 respondentů (11,11%). Dostatečná neznalost schopností a míry zodpovědnosti u podřízených je pochopitelná v začátcích spolupráce - 9 (33,33%). Nejvyšší počet odpovědí 13 (48,15%) byl zaznamenán v možnostech jiné odpovědi, kdy 10 respondentů (tedy 37,03%) odpovědělo jednoznačně: deleguji. Zůstatek odpovědí v počtu 3 respondentů zněl:

a) Nevím zatím, co to obnáší.

b) Mám obavu z chybného splnění úkolu a obtížného odstraňování chyb.

c) Chci mít vše pod kontrolou.

Odpovědi deleguji a nedeleguji z důvodu neznalosti podřízených byla zaznamenána s rozdílem jen 1 respondenta ve prospěch kladné odpovědi.

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

4) Nedeleguji, protože:

A	Mám obavu z úniku důvěrných informací	0	0%
B	Ostatním nedůvěřuji a nechci je vtahovat do řešení úkolů (problémů)	0	0%
C	Neznám ještě dostatečně své podřízené, jejich schopnosti a míru zodpovědnosti	0	0%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	10	100%

Tabulka č. 10 - Vyhodnocení otázky č. 4 (zkušené ředitelky)

Komentář:

Otázku zodpovědělo všech deset respondentů (100%) vyjádřením vlastní odpovědi. Shodně, tedy, že delegují, odpovědělo 7 respondentů (tedy 70%). Zde se neprojevily žádné negace. Možnost připojení komentáře využili 3 respondenti:

a) Snažím se delegovat.

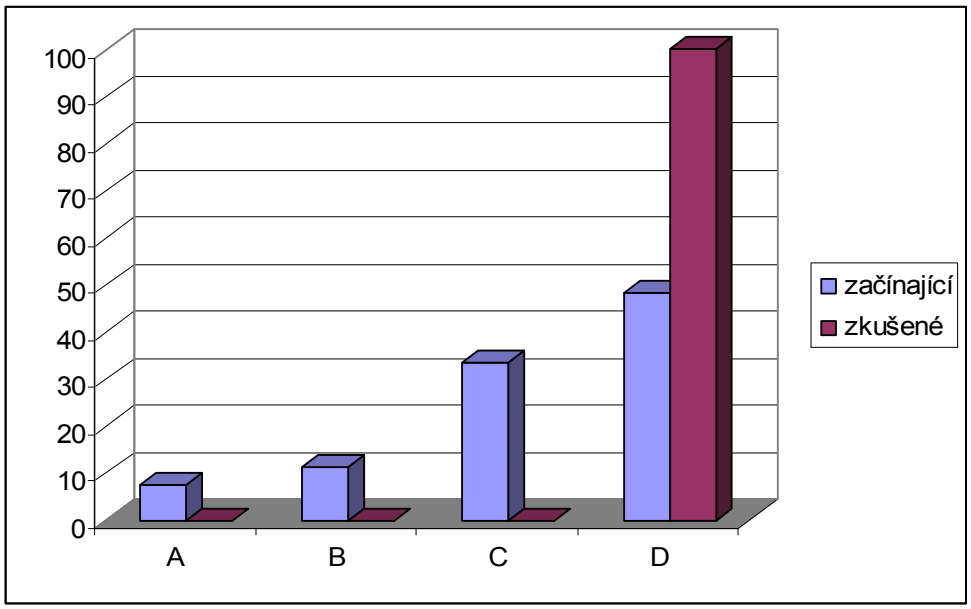
b) Dublování = zadání x vypracování x kontrola

c) Nedeleguji, protože i ostatní pracovnice jsou vytíženy.

Dublování úkolů nebo vytíženost pracovnic se bezprostředně týká plánování delegování - jasně definovat zadání, dohodnout postup, stanovit termíny. Souvisí také s výběrem pracovníka – důvodem vytíženosti (přetíženosti) může být zadání nevhodného úkolu. Promyšleným výběrem delegáta může ředitelka získat nové nápady a přístupy, a v neposlední řadě vhodnější řešení úkolů.

Komparace otázky č. 4

4) Nedeleguji, protože:



Graf č. 10 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 4

Komentář:

Otázka je rozhodující pro ověření tvrzení T 2.

Důvodem nedelegování u začínajících ředitelek je počáteční neznalost svých podřízených, jejich zkušeností a míry zodpovědnosti potvrzena 33,33% (možnost C).

Nejvyšší procento, u začínajících ředitelek 37,03% a u zkušených ředitelek 70,00%, bylo zaznamenáno v možnosti D, a to slovním doplněním - deleguji.

Takový výběr jednoznačné odpovědi se v dotazníku nevyskytoval a ředitelky si samy našly cestu, jak otázku zodpovědět pravdivě a tedy věrohodně.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

5) Myslíte si, že není komu delegovat?

A	Ano, protože odmítají, netroufají si, chtějí mít svůj klid, nikdy to předtím nedělali	3	11, 11%
B	Ano, sama nemám zkušenosti, je to velké riziko, pracovníci očekávají, že budou finančně odměněni	7	25, 93%
C	Ne. Pokud detailně vysvětlím, co požaduji, důležitost a význam úkolu, očekávám vstřícnost	17	62, 96%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	0	0%

Tabulka č. 11 -Vyhodnocení otázky č. 5 (začínající ředitelky)

Komentář:

V otázce č. 5 se 3 (11,11%) z celkového počtu respondentů přiklání k odpovědi, že není komu delegovat z důvodu odmítání delegovaných úkolů pracovníky z několika výše jmenovaných důvodů. Někteří respondenti - 7 (25,93%) jsou sami bez zkušeností, delegování pro ně představuje riziko, kterého se obávají a navíc předpokládají, že pracovníci navíc očekávají finanční odměnu. Vysoké procento respondentů (62,96%) je přesvědčeno, že ochotných pracovníků přijmout delegovaný úkol je dostatek, ale velmi záleží na způsobu, jakým je úkol zadáván, zda je jasně definován a co je očekáváno.

Lze předpokládat, že v souvislosti s tímto, následně ředitelky očekávají ochotu a spolupráci.

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

5) Myslíte si, že není komu delegovat?

A	Ano, protože odmítají, netroufají si, chtějí mít svůj klid, nikdy to předtím nedělali	1	10%
B	Ano, sama nemám zkušenosti, je to velké riziko, pracovníci očekávají, že budou finančně odměněni	0	0%
C	Ne. Pokud detailně vysvětlím, co požaduji, důležitost a význam úkolu, očekávám vstřícnost	7	70%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	2	20%

Tabulka č. 12 - Vyhodnocení otázky č. 5 (zkušené ředitelky)

Komentář:

Na otázku č. 5, která mapuje myšlenku, zda není komu delegovat, odpověděl 1 respondent (10%), že ano a důvodem je, že pracovníci odmítají, nikdy předtím nic takového nedělali. Až 2/3 respondentů vyjádřilo nesouhlas - 7 (70%), že není komu delegovat, za podmínky detailního popisu a postupu. Jiné odpovědi využili 2 respondenti se zdůvodněním:

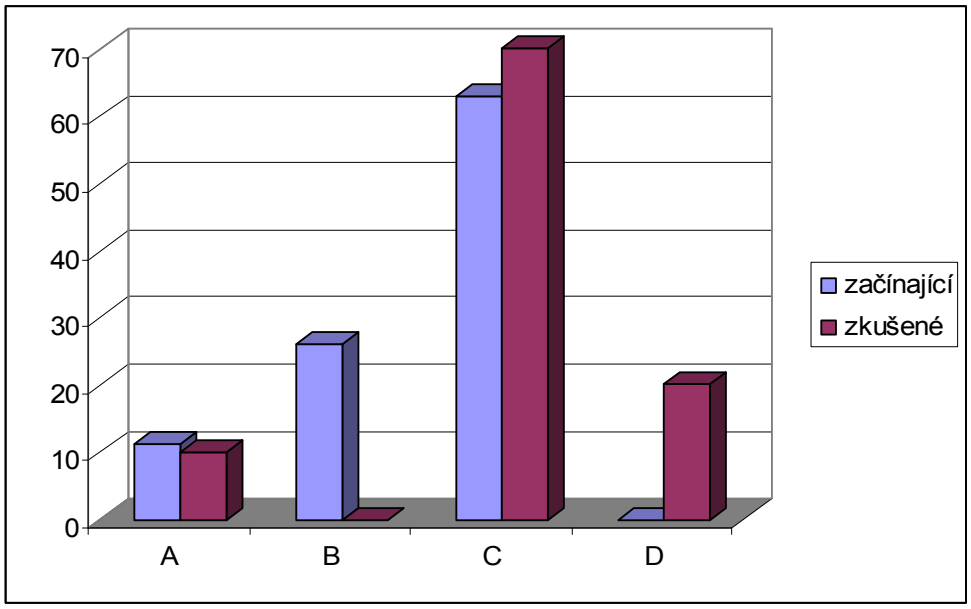
a) Pracovníci nemají radost z práce navíc.

b) Pracovníci očekávají finanční ohodnocení, morální ohodnocení dnes již moc neplatí.

Nikdo není nadšen prací navíc, ale kromě přímé pedagogické práce je zde i prostor využít čas nepřímé pedagogické práce pracovníka, tedy času, který je v praxi hodně opomíjen a který může pracovník využít právě pro plnění delegovaného úkolu (přímá a nepřímá pedagogická práce pracovníka nebyla dotazníkem zjišťována).

Komparace otázky č. 5

5) Myslíte si, že není komu delegovat?



Graf č. 11 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 5

Komentář:

U otázky č.5 dochází k celkové shodě odpovědí začínajících 62,96% a zkušených ředitelek 70,00% . Obě skupiny poukazují na dostatek pracovníků pro výběr delegovaného úkolu (možnost C).

Důvodem může být odpovídající kvalifikovanost zaměstnanců pro určitou oblast, např. pedagogickou nebo provozní nebo přenesení části pravomoci a zodpovědnosti na vedoucí pracovnici pověřenou vedením např.v kontrolní oblasti, apod.

U začínajících ředitelek se objevilo jisté procento 11,11% (u zkušených 10,00%) odpovědí, kdy se setkávají s obtížemi, jako je odmítání pracovníků přijmout úkol. Jako další překážky uvádí 25,93% začínajících ředitelek nedostatek vlastních zkušeností, obavy z rizika a požadované nebo očekávané finanční ohodnocení pracovníků.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

6) Je důležitý výběr vhodného pracovníka pro delegování?

A	Ano, určitě, protože přejímá odpovědnost a pravomoci (úkolovat ostatní, rozhodovat,…)	15	55, 55%
B	Ano, ale zájem o práci není velký, nevím, jak motivovat	1	3, 7%
C	Ano, ale musím tolerovat vzniklé chyby a počítat s nimi, obzvláště na začátku	10	37, 05%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	1	3, 7%

Tabulka č. 13 - Vyhodnocení otázky č. 6 (začínající ředitelky)

Komentář:

Na otázku č. 6, jestli je výběr vhodného pracovníka pro delegování důležitý odpověděl 1 respondent (3,70%), že ano, ale zájem o práci není velký a neví, jak má pracovníky motivovat. Stejným podílem (3,70%) odpověděl respondent vlastní formulací – ano, je důležitý, když úkol pracovníka zaujme, plní jej s nadšením a zodpovědností. Nadpoloviční většina respondentů - 15 (55,55%) volila možnost vyjádření – ano, určitě, protože přejímá odpovědnost a pravomoci. Celkem tedy 100% pokládá volbu pracovníka za důležitou.

Na základě vyhodnocení je prokazatelné, že si ředitelky uvědomují, že přenesením pravomoci udělují plnou moc, kterou má pracovník možnost disponovat a současně odpovědnost za rozhodování, která delegováním vzniká.

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

6) Je důležitý výběr vhodného pracovníka pro delegování?

A	Ano, určitě, protože přejímá odpovědnost a pravomoci (úkolovat ostatní, rozhodovat,…)	8	80%
B	Ano, ale zájem o práci není velký, nevím, jak motivovat	0	0%
C	Ano, ale musím tolerovat vzniklé chyby a počítat s nimi, obzvláště na začátku	2	20%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	0	0%

Tabulka č. 14 - Vyhodnocení otázky č. 6 (zkušené ředitelky)

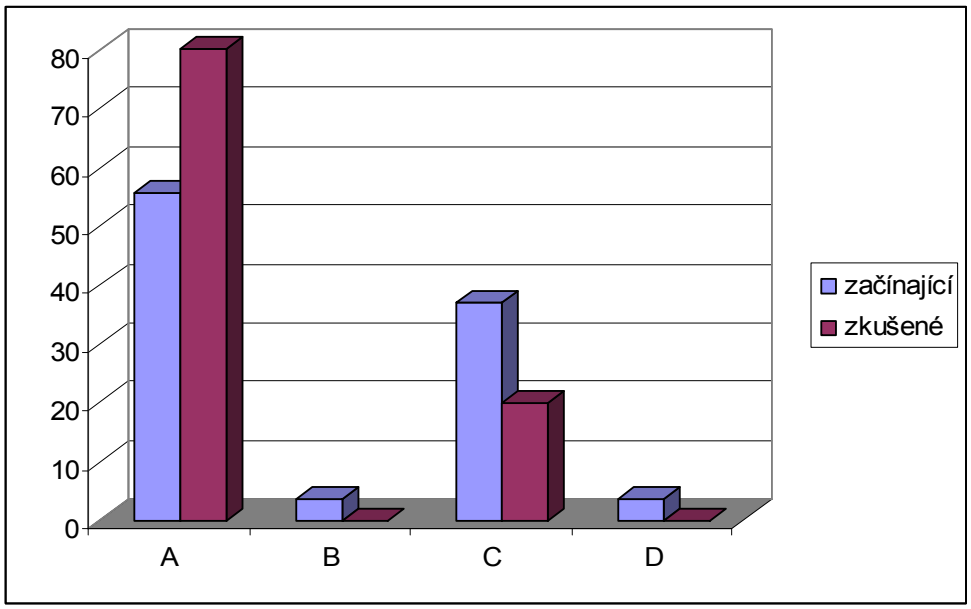
Komentář:

U otázky č. 6 se ředitelky z 20% přiklánějí k tomu, že ale musejí kontrolovat vzniklé chyby, a obzvláště v začátcích delegování úkolu s nimi i počítat. Naprostá většina respondentů (80%) zvolila jasnou a výstižnou odpověď ano, protože pracovník přebírá odpovědnost a pravomoc současně se svěřeným úkolem, tzn. úkolovat a ostatní a rozhodovat. Celkem tedy 100%.

Důvodem může být fakt, že si jsou ředitelky vědomy, že konečnou odpovědnost nesou ve výsledku ony samy, ale delegování úkolů je jedinou možností, jak zvýšit výkonnost, spoluzodpovědnost a především využívat potenciál ostatních pracovníků.

Komparace otázky č. 6

6) Je důležitý výběr vhodného pracovníka pro delegování?



Graf č. 12 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 6

Komentář:

Všechny možnosti nabízely odpověď ano, ale výběr zdůvodnění se různil. Samozřejmost z přenesení a následného přijetí odpovědnosti pracovníkem uvedlo 55,55% začínajících a 80,00% zkušených ředitelek. Začínající ředitelky, které zdůrazňovaly kontrolu, toleranci možných chyb, se kterými je nutno počítat, obzvláště na začátku, odpověděly ze 37,05%. Ze stejných důvodů volily zkušené ředitelky svou možnost odpovědi ze 20,00%.

Výběr vhodného pracovníka je bezesporu důležitý pro všechny respondenty – ředitelky. Je úzce spojen s kvalitou práce ředitelky a kvalitou práce podřízeného pracovníka, ale že ve výsledku jde o přínos nejen pro samotnou ředitelku, ale i pro školu.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

7) Vyhýbáte se delegování?

A	Ano, pokud si to udělám sama, bude to v pořádku, nemusím nic kontrolovat	7	25, 93%
B	Ano, na svou práci stačím sama, své povinnosti zvládám bez problémů	0	0%
C	Ne, ale nikdo to neudělá tak dobře jako já a já za to zodpovídám	8	29, 63%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	12	44, 45%

Tabulka č. 15 - Vyhodnocení otázky č. 7 (začínající ředitelky)

Komentář:

Z otázky č. 7 směřující ke zjištění, zda se ředitelky vyhýbají delegování, vyplynulo, že 7 respondentů (25,93%) ano, protože pokud úkol splní sami, vědí, že bude v pořádku a nemusí nic předělávat. Jen o 1 respondenta víc, tedy 8 (29,63%), se delegování nevyhýbají, ale jsou přesvědčeni o tom, že nikdo nesplní úkol tak dobře jako oni a oni jsou za něj zodpovědní. Toto poměrně vysoké procento naznačuje, že se jedná o delegování úkolů jednoduchých (viz otázka č. 3).

Vysoké procento respondentů 12 (44,45%) využilo možnost jiné, vlastní odpovědi (D). Odpovědělo ne, tedy neobávají se delegovat. Dva respondenti navíc uvedli:

a) Ne, protože všichni by měli být zapojeni.

b) Ne, ale nevím, jak na to.

Náhled paní ředitelky, že by měli být zapojeni všichni, je v souladu s tím, co je smyslem delegování, tedy spolupráce a odpovědnost. Záleží už jen na každé ředitelce, kterého pracovníka pověří jakým úkolem.

Ke druhému vyjádření je zapotřebí dodat opakující se podobné odpovědi (otázka č. 1 – překážkou je nezkušenost, č. 2 uvítám poradenství, č.4 neznalost, co delegování obnáší) a prokazatelně ukazují na začínajíc ředitelku, která dosud neměla možnost získat ani znalosti a zkušenosti tolik potřebné pro proces delegování.

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

7) Vyhýbáte se delegování?

A	Ano, pokud si to udělám sama, bude to v pořádku, nemusím nic kontrolovat	1	10%
B	Ano, na svou práci stačím sama, své povinnosti zvládám bez problémů	0	0%
C	Ne, ale nikdo to neudělá tak dobře jako já a já za to zodpovídám	0	0%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	9	90%

Tabulka č. 16 - Vyhodnocení otázky č. 7 (zkušené ředitelky)

Komentář:

U otázky č. 7 pouze 1 respondent (10%) uvedl, že se delegování vyhýbá a raději si vše udělá sám bez nutnosti další kontroly. Drtivá většina respondentů (90%) odpověděla, že se delegování nevyhýbá a opakovaně přidala své názory ve zvolení možnosti D:

a) Ne, chci , aby se podíleli i ostatní.

b) Ne, delegování je nutné, ale ředitelka nesmí ztratit přehled, protože za vše odpovídá.

c) Ne, delegování je velká úleva.

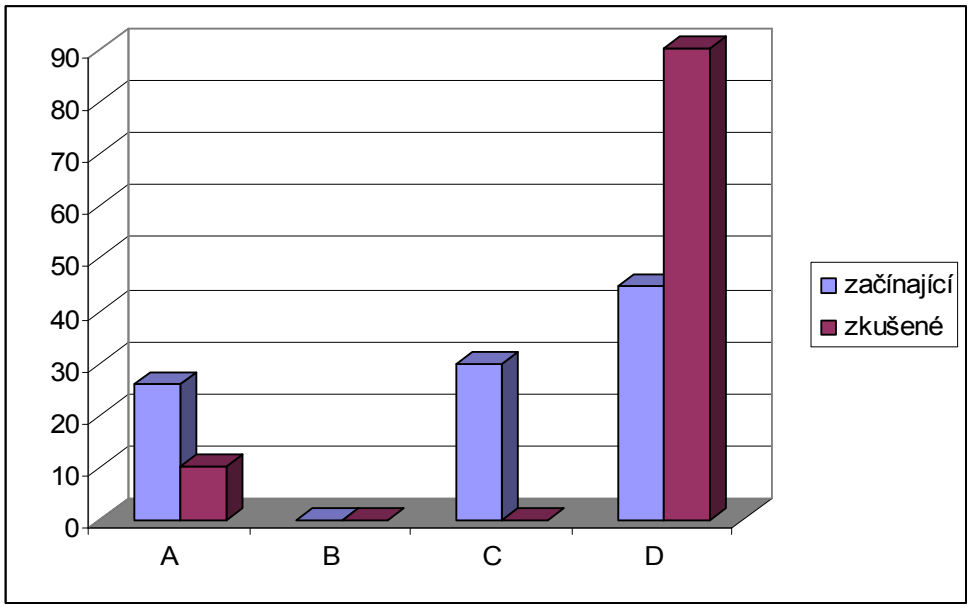
d) Deleguji, mám přesně vymezeno.

Kromě 1 respondenta se delegování ostatní v žádném případě nevyhýbají.

Důvodem může být poznání výhod, které jsou s delegováním spojeny. A ještě lépe využívání efektivního delegování v praxi ředitelky každé školy.

Komparace otázky č. 7

7) Vyhýbáte se delegování?



Graf č. 13 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 7

Komentář:

Při porovnání této otázky je již ze samotného grafu naprosto jasná převaha zkušených ředitelek (90%), které se v žádném případě delegování nevyhýbají a naopak delegují. U začínajících ředitelek je to 40,74% jasných odpovědí (nezapočítána odpověď: nevyhýbám, ale zatím nevím, jak na to).

Obtížemi u začínajících ředitelek, které se vyhýbají delegování (25,93%) a těmi, které jsou i přes delegování přesvědčeny, že nikdo nevykoná práci stejně dobře jako ony samy (29,63%) může být nezkušenost, obava z rizika, nedůvěra, nejistota, ale také nezájem a neochota, spojená s pocitem vlastní důležitosti.

Nabízí se jednoznačné vysvětlení, že ředitelky si jsou vědomy možností, potřeby, zúročení procesu delegování pro svou vlastní práci, pro rozvoj pracovníků, pro efektivní využití času a pro přípravu personálních náhrad.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

8) Delegujete málo?

A	Ano, dělám si věci ráda sama - „mám vše pod palcem“, je to mnohem efektivnější	7	25, 93%
B	Ano, vysvětlování zabere moc času, je to zdlouhavé, výsledek nejasný	8	29, 63%
C	Ne, delegování úkolů a části své pravomoci mi umožní plnit úkoly vyšší priority	11	40, 74%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	1	3, 7%

Tabulka č. 17 - Vyhodnocení otázky č. 8 (začínající ředitelky)

Komentář:

Otázku č. 8 zodpověděla 1 respondentka (3,70%), že deleguje málo z již zmíněného důvodu v otázce předchozí, tedy z nezkušenosti a neznalosti. Jako efektivnější způsob plnění úkolů sám si zvolilo 7 respondentů (25,93%). Jasně koresponduje s položkou A otázky č. 7, že si ředitelka vykonává práci raději sama. O 1 respondenta více, tedy 8 (29,63%), odpovědělo, že delegují málo a důvodem je zdlouhavé vysvětlování a výsledek není předem znám, tedy jak splnění úkolu dopadne. Pro možnost C – ne, protože delegování umožní ředitelce plnit jiné úkoly, tedy úkoly vyšší priority se rozhodlo 11 respondentů (40,74%).

Nutno podotknout, že procento plnění úkolů samotnou ředitelkou, protože deleguje málo, je poměrně vysoké (25,93 + 29,63% = 55,56%), více než polovina. Na tuto otázku lze odpovědět, že začínající ředitelky málo delegují.

Může korespondovat s otázkou č. 3, položkou A, že pravděpodobně delegují jen úkoly jednoduché (zajištění kulturních akcí, rozvrh pracovní doby, účast v soutěžích).

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

8) Delegujete málo?

A	Ano, dělám si věci ráda sama - „mám vše pod palcem“, je to mnohem efektivnější	2	20%
B	Ano, vysvětlování zabere moc času, je to zdlouhavé, výsledek nejasný	3	30%
C	Ne, delegování úkolů a části své pravomoci mi umožní plnit úkoly vyšší priority	5	50%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	0	0%

Tabulka č. 18 - Vyhodnocení otázky č. 8 (zkušené ředitelky)

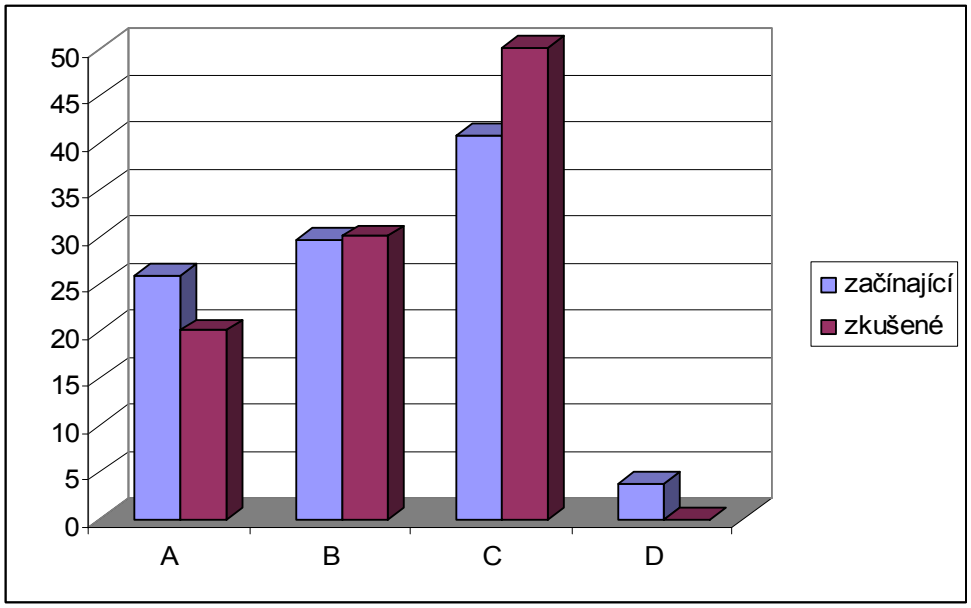
Komentář:

Respondenti zodpověděli otázku č. 8 - Delegujete málo? - shodně 50% ano a 50% ne. Možnosti ano se ještě dělí na důvody : raději si práci dělám sama - 2 respondenti (20%) a vysvětlování zabere moc času, je zdlouhavé - 3 respondenti (30%). Ředitelky se v nadpoloviční většině neobávají delegovat (60%, otázka č. 2), delegují (70%, otázka č. 4), delegování se nevyhýbají (90%, otázka č. 7), ale přesto si polovina z nich dělá věci ráda sama a vysvětlování, tedy předání úkolu druhému, je pro ně zdlouhavá činnost.

Tento fakt nepopírá předchozí výzkumné otázky, ale naskýtá se důvod k zamyšlení nad promyšlením a efektivitou samotného procesu delegování.

Komparace otázky č. 8

8) Delegujete málo?



Graf č. 14 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 8

Komentář:

V porovnání procentuálního vyhodnocení možnosti C u začínajících (40,74%) i zkušených ředitelek (50,00%,) zní odpověď ne a je téměř shodná.

Stejně tak je tomu ale i při porovnání u možnosti A (začínající 25,93% a zkušené 20%), kdy ředitelky přiznávají , že delegují málo a důvodem je, že si dělají rády věci samy, a tak „mají vše pod palcem“.

Při srovnání možnosti B (začínající 29,63% a zkušené 30%) také ředitelky delegují málo, z důvodu zdlouhavého postupu vysvětlování a nejasného výsledku.

V součtu možností A a B u začínajících ředitelek (55,56%) a u zkušených ředitelek (50,00%) jsou patrné velké rezervy v možnostech dalšího delegování.

Záleží na ředitelce a pravděpodobně na budoucích potřebách a zkušenostech, kdy se rozhodne delegovat i další úkoly, např. méně důležité a opakující se, nebo na které nemají čas, či cokoliv, co nemusejí vykonávat samy. Teprve potom lze obtížím předejít.

ZAČÍNAJÍCÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

9) Jste přesvědčena, že vybraný pracovník splní úkol stejně dobře jako Vy?

A	Ne, už jsem se přesvědčila, že ne a práci jsem musela předělávat, bylo to potom náročnější	4	14, 82%
B	Částečně, mám ráda kvalitně odvedenou práci, i když se říká, že jsem puntičkář a detailista	7	25, 93%
C	Ano, ale musím úkol jasně definovat, podat potřebné informace a neustále kontrolovat	15	55, 55%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	1	3, 7%

Tabulka č. 19 - Vyhodnocení otázky č. 9 (začínající ředitelky)

Komentář:

Na otázku č. 9 odpověděl 1 respondent (3,70%) v možnosti D, že zatím plní všechno sám. S plněním úkolů vybranými pracovníky nejsou spokojeni 4 respondenti (25,93%), protože museli jejich práci přepracovat a bylo to pro ně náročné. Odpověď částečně zvolilo 7 respondentů (25,93%), protože kladou důraz na kvalitu a propracované detaily plněného úkolu. Více než polovina respondentů, tedy 15 (55,55%) spokojeno s výběrem pracovníka je, za podmínky jasné definice, dostatku poskytnutých informací a stálé kontroly plněného úkolu, což je nezbytně spojeno s plánováním a způsoby delegování.

Obtíže může působit právě nejasné zadání úkolu, neposkytnutí dostatečných informací nebo případných omezení, či jiná řešení a způsoby, kterými je úkol dosahován. Nezbytné je stanovení termínů. Může se tak předejít nespokojenosti ředitelky s vykonanou prací.

ZKUŠENÉ ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

9) Jste přesvědčena, že vybraný pracovník splní úkol stejně dobře jako Vy?

A	Ne, už jsem se přesvědčila, že ne a práci jsem musela předělávat, bylo to potom náročnější	1	10%
B	Částečně, mám ráda kvalitně odvedenou práci, i když se říká, že jsem puntičkář a detailista	1	10%
C	Ano, ale musím úkol jasně definovat, podat potřebné informace a neustále kontrolovat	8	80%
D	Jiná odpověď: - viz. komentář	0	0%

Tabulka č. 20 - Vyhodnocení otázky č. 9 (zkušené ředitelky)

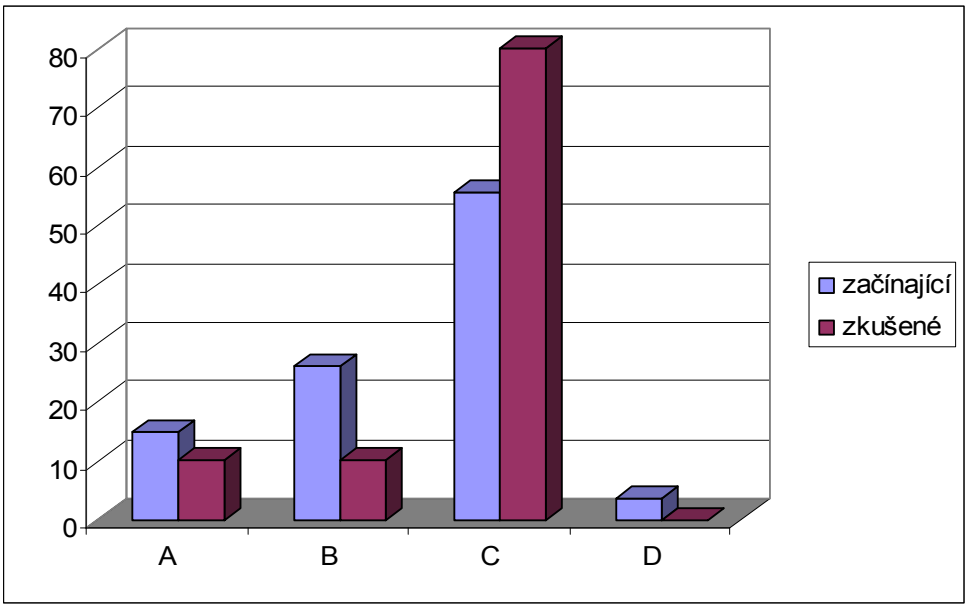
Komentář:

V otázce č.9 byl pouze 1 respondent (10%) nespokojen s výběrem pracovníka a 1 (10%) byl spokojen částečně. 8 respondentů (80%), tedy více než 3/4, spokojeno bylo. Jasné definování úkolů, potřebné informace a kontrola jsou podmínkou pro úspěch plněného úkolu.

Zkušené ředitelky, i přes déletrvající dobu praxe, dbají na přesně vymezeném zadání, sledují průběh a dodržují kontrolu. Může jít o kontrolu neformální.

Komparace otázky č. 9

9) Jste přesvědčena, že vybraný pracovník splní úkol stejně dobře jako Vy?



Graf č. 15 - Srovnání začínajících a zkušených ředitelek - otázka č. 9

Komentář:

Otázka je rozhodující pro ověření tvrzení T 3.

Začínající ředitelky v nadpoloviční většině (55,55%) jsou přesvědčeny, že vybraný pracovník dokáže splnit úkol stejně dobře jako ony samy. I v případě zkušených ředitelek (80,00%) je vyhodnocení kladné.

Posouzení pracovníků, jejich schopností, dovedností, charakteru, motivace a sociálních dovedností je plně v rukou ředitelky. K tomu jí mohou dopomoci vhodně nastavená kritéria. Spokojenost s vybraným pracovníkem i výsledkem může ředitelce ulehčit hodnocení pracovníků.

V závěru dotazníku měli respondenti možnost připojit své zkušenosti, připomínky a názory k problematice začínající ředitelky.

Začínající ředitelky využily tuto možnost v 10 dotaznících (37,03%):

- Je velmi důležité, jak byla škola vedena před nástupem. Starší ředitelky, s délkou praxe nad 25 let, se velmi málo věnují papírové práci. Zaměstnanci měli velkou míru volnosti. Bylo hodně těžké pomalu zavádět delegování úkolů, na které nebyli zvyklí.
- Argumenty, že to nejde, že je za to placena ředitelka, přepracovávání úkolů kvůli chybám, stále trvající neochota dělat něco navíc.
- Delegováním jsou lidé přímo vtaženi do dění na škole. Mají pocit větší zodpovědnosti, důležitosti. Školu víc berou „za svou".
- Pro ředitelku je to zpočátku pracnější, ale když si zaměstnance „vychová", je to dobré.
- Pokud ředitelka nedeleguje, není možné odvádět 100% výkon v oblasti přímého působení u dětí. Ovšem delegování je možno aplikovat pouze při vysoké důvěře vůči zaměstnancům.
- Chybí od začátku informace – ucelené a správné – jakým způsobem se delegování chopit – seminář, proškolení.
- Delegování některých úkolů často záleží na jeho technické vybavenosti pracovníků, např. znalost práce PC.
- S delegováním v MŠ je to složité – snížený úvazek ředitelky, popř. zástupkyně při počtu 25 – 28 dětí ve třídách. Zajistit organizačně (kdy to má dělat) i finančně (jak bude odměněna).
- Na ředitelku je kladeno mnoho povinností a práce. Chybí něco, jako jsou u pedagogů uvádějící učitelky, tak uvádějící ředitelky. Také by měl být umožněn alespoň měsíc na předání agendy a informací mezi novou a stávající (odcházející) ředitelkou.
- Funkční studium by mělo proběhnout co nejdříve pro získání všech potřebných informací (včetně toho, co obnáší delegování).

Zkušené ředitelky využily tuto možnost ve 3 dotaznících (30,00%):

- Delegování je dnes moderním trendem, ale začínající ředitelka si musí osvojit spoustu věcí, které nejprve sama nezná a teprve potom může delegovat. Při delegování úkolů , kterým sama nerozumí, je to velmi zavádějící, až kontraproduktivní.
- Doporučuji konkrétní a jasný návod co, kdy, jak a komu! Učitelky mají mít uvádějící učitelku a ředitelky nic!
- Delegování je hezká myšlenka, ale nejde úplně plnit.Tudíž delegovat ano, ale jen něco a někomu. To je na zvážení každého vedoucího pracovníka.

8.4 Souhrn výsledků a vyhodnocení

Cílem výzkumné části práce bylo zjištění stávajícího stavu využívání delegování v práci začínajících ředitelek MŠ, jeho obtíže v praxi a následné porovnání výsledků s názory zkušenějších ředitelek mateřských škol.

Analýzou výzkumných údajů v dotazníku bylo zjištěno následující:

Začínající ředitelky sice delegují od začátku nástupu do své funkce, ale převážně pokračují v zaběhnutém systému nebo delegují nahodile bez promyšlení očekávaného výsledku.

Jejich obava delegovat vyplývá především z jejich neznalosti - co je to delegování a jak jej využívat pro svou práci, tedy co mohou nebo naopak nemohou, popř. není vhodné delegovat.

Proto delegují jen úkoly, které jsou z jejich pohledu jednoduché a převážně se týkají organizace pedagogického procesu a akcí, které jsou jeho nezbytnou součástí. Většina z nich tedy deleguje a důvod těch, které nedelegují, pramení z počáteční neznalosti podřízených a jejich schopností a míry zodpovědnosti.

Výběr vhodného pracovníka je pro ně důležitý, protože si uvědomují, že přebírá zodpovědnost a určitou míru rozhodování, ale současně si uvědomují, že musí být připraveny tolerovat vzniklé chyby a napravovat je, což bude vyžadovat jejich čas a spolupráci při odstraňování nedostatků. Podřízení pracovníci se delegovaným úkolům nebrání (i když možná očekávají finanční ohodnocení). Podmínkou je podrobné seznámení, vysvětlení, objasnění jeho významu a požadavky ke splnění. Potom je schopen pověřený pracovník splnit úkol stejně dobře jako ony, ale za neustálé kontroly. S posledním výrokem nesouhlasí 4 ředitelky (z celkového počtu 27), které mají nepříjemnou zkušenost s předěláváním úkolu a dalších 7 souhlasí jen částečně. Důvodem jsou jejich vysoké nároky na výsledné splnění úkolu.

Začínající ředitelky se v celkovém výsledku delegování nevyhýbají. I když jsou rozdíly minimální, přesto ukazují, že 7 z celkového počtu 27 ředitelek se delegování vyhýbá úmyslně, aby neztrácely čas kontrolou. Dalších 8 sice ne, ale s přesvědčením, že to nikdo tak dobře neudělá jako ony.

Menší polovina přiznává , že deleguje málo, ať už proto, že si rády dělají úkoly samy, je to pro ně efektivnější nebo proto, že jim vysvětlování zabere moc času.

Obtíže nedelegování mohou spočívat v nesprávné diagnostice podřízených, ale také v nedostatečné sebediagnostice manažera – samotné ředitelce a ve schopnosti její sebereflexe.

Zkušené ředitelky měly z delegování po nástupu do své funkce obavy - neznaly, co funkce obnáší a byly svázány celkovou odpovědností. Může jít o srovnání jejich současného pohledu na delegování se stavem v minulosti.

Většina z nich se dnes delegovat neobává a deleguje všechny druhy úkolů (jednoduché, rutinní, ekonomické). Naopak si význam delegování uvědomují, protože jim šetří čas na důležitější záležitosti, považují delegování za nutnost. Přesto některé přiznávají obavy, jelikož chtějí a potřebují mít i nadále přehled úplně o všem. Polovina z celkového počtu 10 deleguje málo. Důvod je stejný jako u začínajících ředitelek – považují za efektivnější „mít vše pod palcem“ a vysvětlování za ztrátu času. Tato skutečnost je v rozporu s teoretickými poznatky a smysl delegování tak ztrácí svůj význam.

Na druhé straně zkušené ředitelky uvádějí, že se delegování v žádném případě nevyhýbají. Podstatný je pro ně výběr pracovníka. Úkoly je komu na školách rozdělit za stejných podmínek jako u začínajících ředitelek. Detailní vysvětlení, důležitost úkolu, podmínky. Od toho závisí spokojenost ředitelek s plněním úkolu i pracovníkem. Vždyť na sebe přebírá odpovědnost a pravomoci. Nezapomínají na pravidelnou kontrolu.

Zkušenosti, připomínky a názory ředitelek v závěru dotazníku jsou vhodným doplněním jak teoretické, tak i výzkumné části práce. Poukazují na praktické obtíže, které je provázejí nejen v začátcích nástupu do funkce ředitelky MŠ (neznalost, nedostatek spolupráce, odmítání pracovníky), ale mohou mít i podobu trvalejšího a obtížně řešitelného charakteru (úvazky x počty dětí ve třídách x finance, dovednosti ICT pracovníků).

Zajímavým podnětem, i když není součástí ani cílem této práce, je názor zavést do praxe „uvádějící ředitelku“. Mohla by jí být jiná, již zkušená ředitelka, popř. pracovník zřizovatele.

8.5 Rozhovor a jeho vyhodnocení

Další částí výzkumu byl i kvalitativní výzkum, k němuž byl jako explorativní nástroj použit polostrukturovaný rozhovor, kdy tazatel získal informace prostřednictvím otázek. Kontakt tváří v tvář výzkumníkovi předpokládal záruku pravdivých a dostatečných odpovědí.

8.5.1 Výběr respondentů a popis metody

Výzkum byl orientován intenzívně - vzorek respondentů byl sice malý, ale ponor do problematiky hlubší. Nároky na rozhovor se lišily podle tématu, požadované hloubky a podle typu respondentů (přihlédnutí k jejich věku a informovanosti v dané oblasti) a byl veden jako přirozený, nenásilný dialog.

Důvod, termín, čas a místo setkání k uskutečnění rozhovoru byl dohodnut telefonicky. Oba rozhovory se uskutečnily v týdnu od 24. do 27.10.2011. Tazatelkou byly vybrány 2 ředitelky mateřských škol, jedna z řad začínajících a druhá z řad zkušených ředitelek, v regionu. Pro zachování anonymity byli respondenti označeny velkými písmeny:

A – čtyřtřídní mateřská škola, 14 zaměstnanců, 14 měsíců praxe ve funkci ředitelky školy

B – trojtřídní mateřská škola, 9 zaměstnanců, 15 let praxe ve funkci ředitelky školy

Otázky pro rozhovor byly seřazeny do obsahových celků tak, aby doplnily dotazníkové šetření pro ověření tvrzení, která byla cílem této práce. Rozhovor byl průběžně písemně zaznamenáván tazatelkou a po jeho zpracování byli respondenti elektronickou poštou požádáni o autorizaci svých odpovědí. Stručný popis prostředí a podmínky rozhovoru jsou součástí autorizovaného záznamu rozhovoru.

Otázky k rozhovoru:

1. Myslíte si, že se začínající ředitelky obávají delegovat úkoly na své podřízené hlavně proto, aby neztratily přehled o všem, co se ve škole děje?
2. Je, podle Vás, důvodem nedelegování to, že ředitelka zpočátku ani nezná své podřízené kolegyně (jakou mají povahu, v čem vynikají, zda jsou spolehlivé)?
3. Souhlasíte s tím, že začínající ředitelka je přesvědčena o tom, že všechny úkoly splní nejlépe sama?

8.5.2 Vlastní záznam rozhovoru

Rozhovor A

Charakteristika respondenta: začínající ředitelka čtyřtřídní mateřské školy v obci, se středoškolským vzděláním, s praxí ve funkci 10 měsíců.

Datum, čas a místo konání rozhovoru: 24.říjen 2011, 15:00 hodin, ředitelna mateřské školy

Vstupní část rozhovoru byla zaměřena na navození osobního vztahu, seznámení s výsledky dotazníkového šetření a zaujetí respondenta.

Tazatel: **„Myslíte si, že se začínající ředitelky obávají delegovat úkoly na své podřízené hlavně proto, aby neztratily přehled o všem, co se ve škole děje?“**

Respondent: „Vzhledem k tomu, že jste mi předem naznačila, čeho se bude náš rozhovor týkat, trochu jsem se podívala do vyhledávače na internetu. Zjistila jsem *(pokrčení rameny)*, že výraz delegování vůbec neznám a nepoužívám. Myslím v souvislosti se svou řídící prací *(rozpačitý úsměv)*. Mateřskou školu jsem převzala po staré paní ředitelce a zatím se snažím udržet jí v chodu tak, jak fungovala předtím. Na zavádění novinek nebo nějakých změn mi zatím nezbývá čas. Má předchůdkyně asi vše perfektně zvládala, protože si dělala všechno sama.“

Tazatel: „A jak tedy pracujete Vy?“

Respondent: „Dělám to, co nejvíc spěchá a úkoly vyřizuji podle termínů, kdy je musím odevzdat. Každý mi jen oznamuje, co je potřeba sehnat, co nefunguje, co chybí… *(gestikulace)*. Telefonuji, objednávám, nakupuji, jednám s rodiči i dealery, platím účty, vyplňuji tabulky *(vyjmenovává na prstech rukou)* a navíc některým hlášením ani moc nerozumím.“

Tazatel: „Tomu velice dobře rozumím. Obáváte se některé úkoly přenechat jiným?“

Respondent: „No, spoustu písemností jsem musela přepisovat do počítače a poprosila jsem o pomoc svou kolegyni na třídě. Takže jsem vlastně použila delegování *(úsměv)*, když jsem ji požádala o přepsání některých dokumentů. A jedna paní učitelka mi pomáhá s výběrem peněz na stravování, které mi pak se seznamem předá. Spíš to beru jako prosbu o pomoc, než jako nějakou manažerskou dovednost.“

Tazatel: „Vidím, že jste se na náš rozhovor dobře připravila a používáte výrazy ze školského managementu“ *(úsměv)*.

Respondent: „Děkuji za pochvalu, za celou dobu ředitelování mě ještě nikdo nepochválil. Jsem utahaná, vyděšená a asi i neschopná, protože nezvládám svou práci!“ *(rozhození rukama)*.

Tazatel: „Rádo se stalo…ale jak sama vidíte, delegujete. Určitě si vzpomenete i na jiné činnosti a úkoly, kterými jste jako ředitelka pověřila jiného zaměstnance“ *(povzbudivý tón)*.

Respondent: „Já osobně asi ne, ale pokud nějakou práci dělají, tak to vyplývá z jejich pracovních náplní a povinností. Třeba provozní pracovnice. Nezlobte se, ale pokud to mám vidět jako delegování, tak se prostě bojím nebo neumím přehodit svou práci na někoho jiného. Pořád ještě nemám jistotu, že to, co dělám a jak to dělám, je správné“ *(pokrčení rameny)*.

Tazatel: **„Je, podle Vás, důvodem nedelegování to, že ředitelka zpočátku ani nezná své podřízené kolegyně (jakou mají povahu, v čem vynikají, zda jsou spolehlivé)?“**

Respondent: „To taky, ale spíš jsem sama nezkušená, pořádně nevím, jak to či ono má vypadat, co to má obsahovat, z čeho to má vycházet, a tak… *(povzdechnutí)*. V oblasti pedagogiky jsou kolegyně celkem soběstačné, ale o delegování bych zase mluvit nemohla. V červnu jsem pověřila, jak Vy říkáte delegovala, jednu kolegyni přípravou sportovního dopoledne pro děti. Bylo to děsné, zklamala mě“ *(smutný úsměv)*.

Tazatel: „A víte, proč jste pověřila zrovna tuto kolegyni? Řekla jste jí, co očekáváte?“

Respondent: „Protože mi připadala taková rázná, ambiciózní, akční, ale opak je pravdou. Vlastně jsem ji jen požádala, aby si program vzala na starost. Prostě *(zamyšlení)* je všechny málo znám. Chtěla bych je víc poznat, sblížit se s nimi, ale mám tolik povinností, že to nezvládám, zatím. Snad si to časem sedne a já se naučím vše lépe zvládat. Koneckonců vždyť jsme ve škole, ne?“ *(uvolněný smích)*.

Tazatel: „Určitě, chce to čas, trochu teoretických vědomostí a hodně praktických zkušeností.

Souhlasíte s tím, že začínající ředitelka je přesvědčena o tom, že všechny úkoly splní nejlépe sama?“

Respondent: „Tak bych to neřekla. Tím, že jsem vlastně dosud nepředávala úkoly s úmyslem delegovat, nemám možnost srovnání. Chybí mi nejen teoretické vědomosti, ale i znalost lidí a manažerské dovednosti. Musím na sobě hodně zapracovat, ale když ten čas tak strašně letí a těch ředitelských povinností je tolik…. Téměř všechnu práci si udělám sama, vždyť také za všechno nesu já jediná odpovědnost. A navíc, než všechno pročtu a prostuduji, než to zase někomu vysvětlím, přetlumočím, než to všechno zkontroluji a přepočítám, tak ztratím víc času, než když to udělám sama.“

Tazatel: „Ale právě správné a promyšlené delegování Vám ten čas pomůže ušetřit a uvidíte, že se Vám i uleví.“

Respondent: „Po našem dnešním rozhovoru tomu i věřím.“

(Následovala krátká výměna rolí tazatelka – dotazovaná. Téma zůstalo stejné.)

Tazatel: „Moc Vám, paní kolegyně, děkuji za Váš čas a odpovědi. Přeji Vám mnoho úspěchů pracovních i v soukromém životě.“

Z pozorování pracovního prostředí paní ředitelky se dá usoudit její velké pracovní nasazení až přetížení. Atmosféra byla zprvu napjatá, ale brzy se změnila ve velmi příjemnou. Počáteční strach a nejistota z rozhovoru pominula po prvních větách paní ředitelky.

Rozhovor B

Charakteristika respondenta: zkušená ředitelka trojtřídní mateřské školy ve městě, s vysokoškolským vzděláním, s praxí ve funkci 15 let.

Datum, čas a místo konání rozhovoru: 27.říjen 2011, 16:00 hodin, ředitelna mateřské školy

Vstupní část rozhovoru byla opět zaměřena na navození osobního vztahu, vysvětlení záměru rozhovoru a zaujetí respondenta.

Tazatel: **„Myslíte si, že se začínající ředitelky obávají delegovat úkoly na své podřízené hlavně proto, aby neztratily přehled o všem, co se ve škole děje?“**

Respondent: „Já si především myslím, že nejdříve ten přehled o škole musí samy získat, seznámit se s prostředím, kolegyněmi, možnostmi, jaké škola má a vůbec s prací vedoucího pracovníka jako celkem. A to chce čas…*(úsměv)*. Je důležité využívat nabídky seminářů DVPP a navštěvovat je. To v začátcích jistě pomůže každé nové ředitelce. Navíc má možnost setkat se i s jinými ředitelkami a dozvědět se nové postupy.

Tazatel: „ Takže předpokládáte, že s léty praxe získají i jistotu třeba právě pro delegování. Jaké úkoly delegujete Vy?“

Respondent: „ Vzhledem k mé dlouhé praxi a znalosti „svých“ *(gesto)* lidí se dnes již samozřejmě delegovat neobávám. Pověřuji pracovnici vedením FKSP, včetně kontroly účtu, další plní roli pokladníka a správce rozpočtu, který současně hlídá. Jiná je pověřena inventarizací i se zápisy do inventarizační knihy. Zajištěním pedagogického procesu po stránce kulturních akcí, výletů a divadel se zabývá má kolegyně na třídě, a to včetně objednávek. Správní zaměstnanci si vedou evidenci čistících prostředků a prádla *(vyjmenovává)*. Dnes už vím, že svou práci nebo úkol splní svědomitě.“ *(spokojený úsměv)*.

Tazatel: „Tím se plynule dostáváme ke druhé otázce: **Je, podle Vás, nebo může být, důvodem nedelegování to, že ředitelka zpočátku ani nezná své podřízené kolegyně (jakou mají povahu, v čem vynikají, zda jsou spolehlivé)?“**

Respondent: „ Ano, to určitě *(pokývání hlavou).* To záleží hlavně na tom, jestli ředitelka přišla na školu jako nová, nebo jestli přešla do funkce ředitelky ze svého stávajícího kolektivu. V tom případě pro ni kolegyně nejsou neznámé, ale i potom mohou kolegyně velmi překvapit – ať už kladně nebo i záporně. Neznalost pracovních předpisů, povinností ředitelky, finančního rozpočtu…Až ředitelka sama pronikne do všech oblastí od vzdělávání až po splnění úkolu, může delegovat“ *(projev rozhodnosti).*

Tazatel: „**Souhlasíte s tím, že začínající ředitelka je přesvědčena o tom, že všechny úkoly splní nejlépe sama?“**

Respondent: „Ano, myslím si, že i já udělám nejlépe všechno sama. Není to nic nového, mám ráda určitou úpravu, znám detaily jednotlivých operací, úkolů. Ale deleguji. Administrativy neustále přibývá. Mám to zakotveno ve vnitřním kontrolním systému a vnitřním platovém předpisu.“

Tazatel: „Tímto je téma rozhovoru z mé strany vyčerpáno. Já Vám, paní kolegyně, děkuji za Váš čas i odpovědi. Přeji Vám mnoho úspěchů pracovních i v soukromém životě.“

Rozhovor probíhal za zavřenými dveřmi ředitelny bez rušivých elementů. Ředitelna byla vkusně a prakticky zařízená. Paní ředitelka vystupovala příjemně a s jistotou.

8.5.3 Vyhodnocení

Analýzou této části výzkumu bylo dosaženo velmi podobných nebo stejných výsledků, tedy jako v dotaznících.

Začínající ředitelka je zahlcena prací, nemá dostatečné znalosti ani zkušenosti. Pokud deleguje, jde o nahodilé úkolování, snaží se zvládat všechno sama, teprve se se školou a svou funkcí sžívá. Počáteční pokus o delegování selhal, a to nejen pro nepromyšlený výběr a neznalost pracovníka, ale také z důvodu nedostatečného definování úkolu a vysvětlení očekávaného výsledku. Delegování se v budoucnu nebrání, ale prozatím neumí své úkoly rozdělit podle priorit, nechce zatěžovat podřízené pracovníky, považuje vysvětlení a zapracování pracovníka za ztrátu času. Velmi pozitivním zjištěním je snaha a její vlastní potřeba vzdělávání v oblasti vedení lidí.

Zkušená ředitelka si je naopak velmi dobře vědoma potřebou zavedení systému delegování. Překonáním počáteční neznalosti chodu školy, pracovníků a následným proniknutím do práce spojené s řízením a vedením školy, nabude začínající ředitelka jistotu a přejde k promyšlenému a plánovanému delegování. Přibývající administrativa nutí ředitelku pověřit

pracovníky plněním úkolů, a to i přes vlastní přesvědčení, že by práci vzhledem k dlouholetým zkušenostem zvládla nejlépe sama. Pověření úkoly a současně zodpovědností má upraveno ve školní dokumentaci.

8.6 Ověření tvrzení

Pro potřeby tohoto výzkumu jsem tvrzení posuzovala na základě vyhodnocení dotazníků začínajících ředitelek, tzn. těch, které ve své funkci působí od 1 do 3 let a velikost školy, kterou řídí je od 3 do 5 (a více) tříd a na základě uskutečněného rozhovoru.

Po vyhodnocení jednotlivých otázek jsem seskupila odpovědi respondentů k uvedeným tvrzením, abych zjistila, zda se tvrzení potvrdila, potvrdila částečně či nepotvrdila.

1. Začínající ředitelky MŠ se obávají delegovat úkoly z důvodu ztráty mít přehled o všem, co se děje.

Na ověření tohoto tvrzení jsem použila odpovědi respondentů z otázek 1 - 3. Z jejich odpovědí vyplývá, že obavy z delegování nepochází z důvodu ztráty přehledu o všem, co se ve škole děje (25,93%), ale mnohem větší procento (37,05%) neví, co může delegovat a jakým způsobem. Rozhovor potvrdil celkovou neznalost v oblasti delegování. Téměř polovina z nich (44,45%) sice deleguje, ale nahodile a neznají předem výsledek a jak se odrazí v jejich práci, potažmo v práci celé školy. Delegují jen úkoly jednoduché, spíše organizačního rázu (55,55%), jako je zajištění kulturních akcí, soutěží, rozvrh pracovní doby, apod.

Toto tvrzení se na základě zjištěných výsledků nepotvrdilo.

2. Důvodem nedelegování je počáteční neznalost osobností pracovníků.

Na ověření tohoto tvrzení jsem použila odpovědi respondentů z otázek 4 – 6. Výběr vhodného pracovníka pro delegování, protože přejímá pravomoc a odpovědnost (úkolovat ostatní, rozhodovat,…) je důležitý pro 55,55% respondentů a 62,96% respondentů je přesvědčeno, že úkoly je komu delegovat (při podrobném vysvětlení požadavků, důležitosti a významu úkolu) a očekávají od pracovníků vstřícnost. Nedostatečná znalost podřízených, jejich schopností a míry zodpovědnosti je podstatná pro 33,33% respondentů, a proto nedelegují. Při rozhovoru se potvrdila obava z budoucího výsledku pro počáteční neznalost pracovníka. Ale rozhodujícím zjištěním je 62,96% respondentů, kteří svou práci delegují.

Toto tvrzení se na základě zjištěných výsledků nepotvrdilo.

3. Začínající ředitelky jsou přesvědčeny, že všechny úkoly splní nejlépe samy.

Na ověření tohoto tvrzení jsem použila odpovědi respondentů z otázek 7 – 9. Téměř polovina respondentů (40,74%) uplatňuje delegování úkolů i části své pravomoci ve své práci, aby se mohla věnovat plnění úkolů větší důležitosti a vyšší priority. Přesto 55,56% respondentů deleguje málo. 25,93% respondentů potvrdilo, že je pro ně mnohem efektivnější, pokud si práci vykoná samo a shodné procento se vyhýbá delegování, aby bylo vše v pořádku, a nemuselo nic kontrolovat. Předělávání práce po pověřeném pracovníkovi je ve výsledku náročnější. Pro odpověď, že vybraný pracovník nesplní úkol stejně dobře jako vedoucí pracovník, se vyslovilo 14,82% respondentů. Při rozhovoru vyšlo najevo, že respondent plní úkoly sám a prozatím nemá možnost srovnání z důvodu nedelegování. Nadpoloviční většina souhlasí s vyjádřením, že úkol může splnit stejně dobře i vybraný pracovník, tedy 55,55%.

Toto tvrzení se na základě zjištěných výsledků nepotvrdilo.

9. ZÁVĚR ,DOPORUČENÍ

Tématem práce bylo delegování v práci začínající ředitelky mateřské školy a jejím cílem zjistit obtíže při delegování z pozice ředitelky mateřské školy. Teoretická část byla věnována procesu delegování jako celku. Jeho možnostem, plánování, způsobům, obtížím a kontrole. Výzkumná část se zabývala zjištěním stávajícího stavu využívání delegování v práci začínajících ředitelek mateřských škol, jeho obtíží, a následným porovnáním výsledků s názory zkušenějších ředitelek mateřských škol. Tato zjištění byla získána objektivním výzkumem. Výzkumné šetření probíhalo kvantitativní a kvalitativní metodou. Za nástroj kvantitativního výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření a pro kvalitativní výzkum - polostrukturovaný rozhovor. Cílovou skupinou byly především začínající ředitelky mateřských škol, které působí ve své funkci 1 - 3 roky a velikost jejich škol je mezi 3 - 5 třídami. Pro potřebu dílčího cíle = komparaci ředitelky zkušené se shodnou velikostí škol, ale různou dobou praxe ve funkci ředitelky MŠ. Vypracováním jednotlivých kapitol jsem dospěla ke splnění jednotlivých cílů této práce a k ověření nebo vyvrácení platnosti stanovených tvrzení. Tato tvrzení se nepotvrdila.

Po nástupu ředitelky do její nové funkce jsou možnosti vybrat si své spolupracovníky výjimečné. Téměř standardní jsou situace, kdy se ředitelka vyčlení na svou pozici ve vedení školy ze svého původního kolektivu nebo obsadí pozici na základě vítězného konkurzního řízení. Ředitelka je často bez přípravy postavena před problémy spojené s řízením školy. Bez náležitého vzdělání mnohdy dělá rozhodnutí v legislativní a ekonomické oblasti. Vede lidi, má je motivovat, kontrolovat a hodnotit, organizačně zajišťuje chod školy a správu budovy. Nezřídka se stává, že s problémem řízení se seznamuje, více či méně, metodou pokusu a omylu a své zkušenosti pracně nabývá praxí.

Její hlavní náplní ale má být zajištění výchovy vzdělávání dětí předškolního věku, tvorba vzdělávacích programů a koordinace pedagogického procesu, na což jí mnoho času nezbývá.

Otázce delegování nebývá v souvislosti s řešením ekonomických, organizačních, personálních, provozních či výchovně vzdělávacích problémů věnována náležitá pozornost. Práce se hromadí a je na ně vyvíjen tlak ze všech stran. Každá ředitelka si je vědoma, že vedení školy se neobejde bez problémů. S neúspěchy nutno počítat, lze však korigovat jejich četnost, adekvátně se na takové eventuality připravit a efektivně je řešit.

Přínos této práce spočívá v seznámení, podpoře a návrhu doporučení pro správné delegování (nejen, ale především) začínajícím ředitelkám a jejich hlubší orientaci v oblasti školského managementu a vedení lidí. Jsem přesvědčena, že přispěje k zamyšlení ředitelek =

manažerů a lídrů, nad současným stavem delegování a nad jeho možným zkvalitněním. Proces efektivního delegování není nikdy ukončen, mění se a vyvíjí.

Analýza získaných dat přinesla několik důležitých informací týkajících se procesu delegování na pracovišti. Podle výsledků šetření mají ředitelky v oblasti delegování určité rezervy. Největším problémem je nedostatečná informovanost a nezkušenost začínajících ředitelek. Proces delegování je ovlivňován několika skutečnostmi: osobností ředitelky, jejími schopnostmi, zkušenostmi a jednáním, tím, jak byli pracovníci vedeni předtím a v neposlední řadě také aktivitou a schopnostmi pracovníků.

A proto, na základě této analýzy, v závěru práce navrhuji možná doporučení, která jsou vytvořena na základě nastudované teorie a výsledků výzkumu pro zefektivnění procesu delegování v práci začínající ředitelky mateřské školy a jeho využití v profesním rozvoji.

DOPORUČENÍ:

Pro delegování a zvýšení jeho efektivity je potřebné:

1. Seznamte se s pojmem a procesem delegování prostudováním alespoň jedné odborné publikace. Předejdete tak vlastním obavám z neznalosti a získáte přehled o tom, co komu a jakým způsobem delegovat.
2. Vytvořte si plán úkolů, které se rozhodnete delegovat na podřízené. I za cenu změn toho, co už nějakým způsobem fungovalo, ale nejste spokojena s výsledkem. Jeho funkčnost se prokáže časem. Postupně si vybudujete celý systém. Věnujte čas pečlivému výběru pracovníka.
3. Začněte jednoduchými úkoly, např. organizačními – akce školy (sportovní dopoledne, karneval, divadlo pro děti, které zahrají učitelky…). Po jejich vyhodnocení přejděte postupně k úkolům, které budou složitější a budou vyžadovat vyšší spoluúčast pracovníka. Může to pro něj být motivující a Vy lépe, a možná rychleji, poznáte své podřízené.
4. Rozdělte se se svými podřízenými o úkoly a činnosti, aby si každý z nich uvědomil, že je důležitý, že věříte v jeho schopnosti a dovednosti a že přebírá zodpovědnost a určitou míru rozhodování. Postupně si vybudujete vzájemnou důvěru.
5. Seznamte pracovníka podrobně s úkolem, jeho významem a důležitostí, poskytněte mu potřebné informace, popř. prostředky (např. finanční…). Zpočátku spolupracujte. Časová ztráta se v budoucnu vyplatí. Kladem delegování je nejen úspora Vašeho času pro důležitější úkoly, ale i zjednodušení kontroly.

6. Buďte připravena tolerovat vzniklé chyby a napravujte je společně. Smyslem delegování není to, že práci po pracovníkovi předěláte a přidáte tím práci sobě. Oceňte a chvalte své podřízené, podporujte je, zvýší se tak jejich motivace a sebedůvěra. Budou spolupracovat ochotněji.
7. Přehodnoťte svůj přístup, pokud si úkoly ráda plníte sama nebo jste přesvědčena, že jen Vy je splníte správně. To efektivní rozhodně není! Rozdělte plnění hlavního úkolu na dílčí části a průběžně kontrolujte. Může to být zdlouhavé, ale dejte možnost osobního a pracovního rozvoje i podřízeným pracovníkům.
8. Neobávejte se delegovat. Pozorováním, dialogem, průběžnou (zpočátku častější) kontrolou získáte větší jistotu Vy i pracovník. Budete tak mít i nadále tolik potřebný přehled.
9. Využijte nabídky seminářů k doplnění znalostí a v případě delegování úkolů na pracovníky umožněte účast na seminářích i jim, protože i oni potřebují získat znalosti a možnost srovnání (např. FKSP, inventarizace, vedení pokladny…).
10. Stanovte si priority, které budou v souladu s Vašimi potřebami a potřebami školy. Využívejte potenciál svých podřízených, stimulujte je, vytvářejte jim potřebné podmínky a sama buďte příkladem. Překonáte tak strach ze ztráty vlastní autority.

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY :

ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi.* Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera.* Brno: Computer Press a.s., 2009. ISBN 80-7226-873-2

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha : GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu.* Praha 2008. Texty určené pro studenty UK PedF CŠM.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem.* Praha : GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-Š2308-2.

SVOBODA, Jiří. *Leadership : manažerské styly vedení lidí.* Praha 2009. Texty určené pro studenty UK PedF CŠM (CD-ROM).

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky.* Olomouc: Rubico, s.r.o., 1995. ISBN 80-85839-06-7.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha : GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) , ve znění z. č. 378/2009 Sb.,

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákona číslo 159/2010 Sb.,

Delegování pravomocí [online]. 2009 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-7-Management.php.

Management - organizování [online].2000-2011[cit. 2011-10-14]. Dostupné na WWW: http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php

11. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK:

DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ICT	Informační a komunikační technologie
MŠ	Mateřská škola
PC	Osobní počítač

12. SEZNAM PŘÍLOH

1. Výňatek ze školského zákona 561/2004 Sb., ve znění z. č. 378/2009 Sb.,

2. Dotazník

Příloha č. 1

zákon č. 561/2004 Sb., ve znění z. č. 378/2009 Sb., školský zákon

§ 34 Organizace předškolního vzdělávání

(1) Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let.

(2) Ředitel mateřské školy stanoví v dohodě se zřizovatelem místo, termín a dobu pro podání žádostí o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání od následujícího školního roku a zveřejní je způsobem v místě obvyklým.

(3) Ředitel mateřské školy rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce.

(4) K předškolnímu vzdělávání se přednostně přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Pokud nelze dítě v posledním roce před zahájením povinné školní docházky přijmout z kapacitních důvodů, zajistí obec, v níž má dítě místo trvalého pobytu, zařazení dítěte do jiné mateřské školy.

(5) Při přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání je třeba dodržet podmínky stanovené zvláštním právním předpisem.

(6) O přijetí dítěte se zdravotním postižením rozhodne ředitel mateřské školy na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení, popřípadě také registrujícího praktického lékaře pro děti a dorost.

(7) Dítě může být přijato k předškolnímu vzdělávání i v průběhu školního roku.

§ 35

(1) Ředitel mateřské školy může po předchozím upozornění písemně oznámeném zákonnému zástupci dítěte rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání, jestliže

a) se dítě bez omluvy zákonného zástupce nepřetržitě neúčastní předškolního vzdělávání po dobu delší než dva týdny,

b) zákonný zástupce závažným způsobem opakovaně narušuje provoz mateřské školy,

c) ukončení doporučí v průběhu zkušebního pobytu dítěte lékař nebo školské poradenské zařízení,

d) zákonný zástupce opakovaně neuhradí úplatu za vzdělávání v mateřské škole nebo úplatu za školní stravování (§ 123) ve stanoveném termínu a nedohodne s ředitelem jiný termín úhrady.

(2) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, organizaci předškolního vzdělávání, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, jejich stravování a další speciální péči o děti.

§ 131

Ředitel

(1) Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.

(2) Ředitele školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje a odvolává zřizovatel za podmínek a postupem stanoveným v § 166.

(3) Ředitele školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) jmenuje a odvolává zřizovatel na návrh rady, v případě uvedeném v § 129 odst. 4 a 5 rada, a to za podmínek a postupem stanoveným v § 166.

(4) Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) je ze své činnosti odpovědný radě.

(5) Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b)

a)
předkládá radě návrh rozpočtu školské právnické osoby a jeho změn, návrh střednědobého výhledu jejího financování a návrh roční účetní závěrky,
b)
předkládá radě návrh vnitřního mzdového předpisu a organizačního řádu školské právnické osoby,
c)
předkládá radě návrhy změn zřizovací listiny, po jejich projednání radou je předává zřizovateli,
d)
předkládá radě ke schválení návrhy právních úkonů, k nimž se v souladu s § 132 odst. 2 vyžaduje předchozí souhlas rady,
e)
se účastní jednání rady s hlasem poradním.

§ 164

(1) Ředitel školy a školského zařízení
a)
rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
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.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

§ 165

(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,
b)
odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
c)
předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.

(2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a,

c), zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,

d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,

e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1 a převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2, zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,

f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,

g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušení vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,

h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,

i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,
j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,

k) povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka podle § 41.

Příloha č. 2

Dotazník

Vážené paní ředitelky, milé kolegyně,

dovoluji si Vás požádat o pomoc při sběru dat pro výzkum, který je orientován na **delegování v práci začínající ředitelky mateřské školy**. Záměrem je, na základě získané analýzy, nabídnout možná doporučení, jak zefektivnit proces delegování v práci začínající ředitelky MŠ pro její osobní rozvoj.

Vaše účast spočívá ve vyplnění a odeslání níže uvedeného anonymního dotazníku, jehož odpovědi budou sloužit pouze k vymezenému úkolu.

Děkuji Vám předem za ochotu a čas strávený nad jeho vyplněním. Prosím o jeho zaslání na adresu : cevelova.eva@seznam.cz

Eva Čevelová
studentka III. ročníku PedF UK v Praze

I. Faktografické údaje :

Zvolenou variantu označte prosím křížkem.

Dosažené vzdělání		**V této funkci pracuji:**		**Počet tříd v MŠ, ve které pracujete:**	
	Střední odborné (SPgŠ)		Do 1 roku		3 třídy
	Vyšší odborné		Do 2 let		4 třídy
	Balakářské		Do 3 let		5 a více tříd
	Magisterské		Uveďte počet let		

II. Vlastní dotazník :

Zvolte a zakřížkujte pouze jednu možnost.

1) Delegovala jste hned od začátku svého nástupu do funkce?

	Ano, ale převzala jsem zaběhnutý systém po své předchůdkyni, bylo to pohodlnější
	Ano, ale nahodile, neznala jsem předem výsledek (a jak se odrazí v práci)
	Ne, bála jsem se, nevěděla jsem, co funkce obnáší a měla jsem zodpovědnost za vše
	Jiná odpověď:

2) Obáváte se delegovat z těchto důvodů?

	Nebudu mít přehled o všem, co se ve škole děje
	Nevím, co mohu delegovat a jakým způsobem
	Podřízení by si mysleli, že na svou práci nestačím, ztratila bych autoritu
	Jiná odpověď:

3) Deleguji jen úkoly, které jsou z mého pohledu:

	Jednoduché (zajištění kulturních akcí, rozvrh pracovní doby, účast v soutěžích,…)
	Rutinní (opakující se) a nepříjemné (tabulky, statistické výkazy, inventarizace,…)
	Ekonomické, ale náročné na čas (vedení pokladny, plán FKSP,..)
	Jiná odpověď:

4) Nedeleguji, protože:

	Mám obavu z úniku důvěrných informací
	Ostatním nedůvěřuji a nechci je vtahovat do řešení úkolů (problémů)
	Neznám ještě dostatečně své podřízené, jejich schopnosti a míru zodpovědnosti
	Jiná odpověď:

5) Myslíte si, že není komu delegovat?

	Ano, protože odmítají, netroufají si, chtějí mít svůj klid, nikdy to předtím nedělali
	Ano, sama nemám zkušenosti, je to velké riziko, pracovníci očekávají, že budou finančně odměněni
	Ne. Pokud detailně vysvětlím, co požaduji, důležitost a význam úkolu, očekávám vstřícnost
	Jiná odpověď:

6) Je důležitý výběr vhodného pracovníka pro delegování?

	Ano, určitě, protože přejímá odpovědnost a pravomoci (úkolovat ostatní, rozhodovat,…)
	Ano, ale zájem o práci není velký, nevím, jak motivovat
	Ano, ale musím tolerovat vzniklé chyby a počítat s nimi, obzvláště na začátku
	Jiné:

7) Vyhýbáte se delegování?

	Ano, pokud si to udělám sama, bude to v pořádku, nemusím nic kontrolovat
	Ano, na svou práci stačím sama, své povinnosti zvládám bez problémů
	Ne, ale nikdo to neudělá tak dobře jako já a já za to zodpovídám
	Jiná odpověď:

8) Delegujete málo?

	Ano, dělám si věci ráda sama - „mám vše pod palcem“, je to mnohem efektivnější
	Ano, vysvětlování zabere moc času, je to zdlouhavé, výsledek nejasný
	Ne, delegování úkolů a části své pravomoci mi umožní plnit úkoly vyšší priority
	Jiná odpověď:

9) Jste přesvědčena, že vybraný pracovník splní úkol stejně dobře jako Vy?

	Ne, už jsem se přesvědčila, že ne a práci jsem musela předělávat, bylo to potom náročnější
	Částečně, mám ráda kvalitně odvedenou práci, i když se říká, že jsem puntičkář a detailista
	Ano, ale musím úkol jasně definovat, podat potřebné informace a neustále kontrolovat
	Jiná odpověď:

Uvítám, pokud chcete na závěr dotazníku připojit své zkušenosti, připomínky a názory k problematice začínající ředitelky. Připište je prosím zde:

Děkuji za Váš čas, který jste mi věnovala
Eva Čevelová