

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**MANAŽERKA – NOVÁ ROLE ŘEDITELKY
MATEŘSKÉ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Pavla Tučková
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Věra Gottwaldová
Datum odevzdání práce:	14.6.2006

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Mgr. Věře Gottwaldové za odbornou pomoc a cenné rady při vypracování této závěrečné bakalářské práce.

Pavla Tučková

Čestné prohlášení

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

Pavla Tučková

Resumé:

Hlavním cílem této práce je posoudit současný stav řízení mateřské školy v oblasti plánování, zda ředitelky jako manažerky mateřských škol využívají při své řídicí práci strategické plány, které jim umožňují plánovat na delší časová období ne pouze na 1 rok, jestli je plánování a kontrolní činnost uskutečňována ve všech oblastech řízení mateřské školy.

Práce výzkumným šetřením ověřuje hypotézy, že ředitelky škol mají vytvořený strategický plán školy, cíl a vizi, to kam se chtějí dostat. Dále ověřuje hypotézu, že dle současných trendů moderního managementu je upřednostněna týmová spolupráce při vytváření cílů a vize školy a kontrolní činnost a hodnocení neprovádí ředitelka sama, ale je schopna delegovat tuto činnost na ostatní zaměstnance, tím je i motivuje.

Tato práce přináší nové poznatky o managementu školy, o nové roli ředitelky mateřské školy jako její manažerky, která by tuto náročnou činnost řízení školy měla ovládat.

The Summary:

The major aim of this work is to explore the present situation of the leading of kindergardens regarding their planning. If schoolmistresses as managers benefit from strategic plans at their work, which make it possible to plan for a longer time than one year. If planning and controlling is in effect to every area of leading of kindergarden.

This work verifies hypotese means of scientific investigation that managers of kindergarden prepare strategic plan of kindergarden, an aim and a vision where they would like to get with this school.

It also verifies the hypotthis that according the present tendence of modern management teamwork is prefered in preparing aims, vision of kindergarten and controlling activities and evaluation is not realised by schoolmistress alone, but she is able to assign this work to other employees and thus she motivates them.

This work brings new information about kindergarden management, about the new role of the schoolmistress as a manager, who should be able to manage this demanding work of leading kindergarden.

Obsah:

5	
ÚVOD.....	6
1. MANAGEMENT.....	7
1.1. CÍL A DEFINICE MANAGEMENTU	8
1.2. PRINCIPY MANAGEMENTU.....	9
1.3. SOUČASNÁ PARADIGMATA MANAGEMENTU.....	9
1.4. ZÁKLADNÍ FUNKCE MANAŽERA.....	10
2. PLÁNOVÁNÍ.....	11
2.1. VÝZNAM A CÍLE PLÁNOVÁNÍ.....	12
2.2. PLÁNOVÁNÍ JAKO JEDNA Z MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ.....	12
2.3. PRVKY A POSTUPY PLÁNOVÁNÍ.....	13
2.4. ČLENĚNÍ PLÁNU.....	14
2.5. VAZBY MEZI STRATEGICKÝM A OPERAČNÍM PLÁNEM.....	15
2.6. PLÁNOVÁNÍ ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY.....	16
3. KONTROLOVÁNÍ.....	18
3.1. CÍLE A VÝZNAM KONTROLY.....	18
3.2. KONTROLA JAKO MANAŽERSKÁ FUNKCE.....	19
3.3. FÁZE KONTROLNÍHO PROCESU.....	19
3.4. VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ KONTROLA.....	20
3.5. HODNOTÍCÍ KRITÉRIA KVANTITATIVNÍ NEBO KVALITATIVNÍ.....	22
3.6. SOUČASNÉ PŘÍSTUPY KE KONTROLE.....	22
3.7. KONTROLOVÁNÍ A HODNOCENÍ V MATEŘSKÉ ŠKOLE.....	23
4. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	24
ZÁVĚR.....	38
PŘÍLOHY	40
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	46

Klíčová slova:

Management, plánování, strategie, strategický plán, taktický plán, kontrolní činnost, hodnocení

Úvod

Úspěšnost každé mateřské školy jako samostatné nebo sloučené organizace závisí na jejím efektivním řízení. O efektivním řízení můžeme hovořit jen tehdy, jestliže ředitelka školy jako její manažerka respektuje a postupuje podle platných závazných právních norem ČR (zákony, vládní nařízení, vyhlášky, metodické pokyny, organizační směrnice) i právních norem přijatých naším státem.

Tak jako konkurenceschopný podnik vyžaduje v čele dobrého manažera a odborníka, který má široké spektrum vědomostí a odborných znalostí, vyžaduje každá konkurenceschopná škola ve své řídicí funkci dobrou ředitelku – manažerku.

Ředitelka školy, aby mohla školu dobře řídit a vést a zvládla tuto náročnou funkci, musí se v oblasti managementu neustále vzdělávat.

Ředitelka by si měla osvojit základní manažerské funkce – plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování a hodnocení a vytvořit optimální podmínky pro realizaci vytčených cílů své školy.

Aby mohla ředitelka posoudit správný vývoj školy, je zapotřebí provádět důkladnou kontrolu ve všech oblastech řízení školy.

1. Management

Anglickému pojmu „management“ nejlépe terminologicky odpovídá české slovo „řízení“.¹ Obvykle se při tom myslí na řízení podnikové, ale v dnešní době je spojováno i s nevýrobní sférou podnikání tedy i se školstvím.

¹ Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4.vyd., 2005

Ve výkladu P. F. Drucker dodává: „...management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“

Management je uspořádaný soubor poznatků odpozorovaných z praxe, které jsou formulovány jako návody nebo principy k dosažení cílů.

Fungování každé organizace je postaveno na dobrém vedení (řízení) – kvalitním managementu.

1.1. Cíl a definice managementu

V současné světové literatuře lze najít desítky i stovky slovních vysvětlení a definic pojmu „management“. Obvykle užívané definice managementu je možné rozdělit do tří skupin, a to na definice zdůrazňující:²

- Vedení lidí
- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- Předmět studia a jeho účel

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Peter F. Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Dosažení prestižního konkurenčního postavení na mezinárodní scéně vyžaduje, aby společnost měla manažerské schopnosti. Drucker říká: „Management, jeho schopnosti, integrita a výkonnost budou rozhodujícími faktory nejen pro USA, ale i pro celý ostatní svobodný svět.“³

Definice managementu (H. Koontz, H. Weihrich)

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. ⁴

² Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd., 2005

³ Donnelly, J.H.; Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.: *Management*, 1997

⁴ Koontz, H.; Weihrich, H.: *Management*, 1993

1.2. Principy managementu

Dosavadní vývoj a historie managementu, jeho úspěchy i problémy nám ukázaly, že podstatou managementu je několik základních principů – jde o následující principy:

- Management se týká lidí
- Je spojen s kulturou
- Společné cíle, sdílené hodnoty
- Růst a rozvoj pracovníků i celé organizace v souladu s měnícími se potřebami příležitostmi
- Komunikace a individuální odpovědnost pracovníků
- Kritéria výkonnosti, kontrola
- Výsledky činnosti organizace – spokojený zákazník ⁵

1.3. Současná paradigmatu managementu

- ✓ Management je specifickým a charakteristickým nástrojem každé organizace.
- ✓ Organizace není absolutní kategorie, je jen nástrojem ke zproduktivnění společné práce. Je třeba hledat, vyvíjet a testovat organizaci, která odpovídá svému úkolu.
- ✓ Lidé se neřídí, úkolem je třeba lidi vést. Cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.
- ✓ Technologie ani konečné užití nejsou základem pro formulaci řídicí strategie, jsou to omezení.
- ✓ Působnost managementu není právně vymezena.
- ✓ Hranice managementu a hranice národních států se již dnes zdaleka neshodují, hranice národních států jsou důležité především jako omezující faktor.
- ✓ Výsledky každé organizace se projevují pouze v jejím externím prostředí.

⁵ Drucker, P.F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.*, 2002

Nové paradigma:

- ✓ Do oblasti působnosti a odpovědnosti managementu spadá všechno, co má vliv na výkonnost instituce a na její výsledky – ať se nachází v jejím interním, nebo externím prostředí, ať je pod kontrolou instituce, nebo mimo ni. ⁶

1.4. Základní funkce manažera

Pro upřesnění si manažerských funkcí je velmi důležité znát jeho postavení v organizaci, a to je následující:

Vlastník-----manažer-----zaměstnanec

V oblasti školství je toto postavení zkreslené, protože ředitel jako statutární orgán je manažer a zároveň zaměstnanec, ale také má určitou zodpovědnost za chod školy podobně jako vlastník za prosperitu své firmy.

Činnosti, které manažer (vedoucí pracovník, ředitel) v organizaci vykonává, jsou jeho základní funkce, které jsou důležité pro správné fungování celé organizace (instituce, školy).

Tyto činnosti by měl vedoucí pracovník (manažer) dobře zvládnout v oblasti svého působení tak, aby mohl dosahovat cílů organizace.

Podle Harolda Koontze a Heinze Weihricha jsou to tyto manažerské funkce, jak uvádí L.Vodáček:

- ❖ Plánování (planning)
- ❖ Organizování (organizing)
- ❖ Výběr a rozmístění pracovníků, personální zajištění – personalistika (staffing)
- ❖ Vedení lidí (leading)
- ❖ Kontrola (controlling) ⁷

⁶ Černíková, H.: *Teorie a praxe školského managementu.*, 2004

⁷ Vodáček, L.; Vodáčková, O.: *Management: Teorie a praxe v informační společnosti.* 4. vyd. 2005

Tyto funkce se často charakterizují jako sekvenční manažerské funkce. Je to proto, že se realizují postupně, ale někdy se mohou i překrývat.

Každé ze sekvenčních manažerských funkcí je společné, že jimi prostupují tzv. paralelní funkce neboli průběžné funkce.

Maticové zobrazení manažerských funkcí podle L. Vodáčka

Jednotlivé manažerské funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
plánování			
organizování			
personalistika			
vedení lidí			
kontrola			

2. Plánování

Plánování je prioritní funkce manažera, výsledkem této činnosti je vytvoření určitého plánu. Jde o zaměření do budoucnosti, plánování určuje cíl (čeho má být dosaženo), stanovuje cestu (jak toho dosáhnout), zdroje a prostředky.

Je důležité plánovat a vytvářet plány na každé úrovni řízení organizace (zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci, ředitel ...)

Tvorba a realizace plánu je založena na zvládnutí tří paralelních (průběžných) manažerských funkcí – jsou to:

- Analýza výchozí situace, resp. minulosti i přítomnosti, jako startovacího můstku pro další činnost, a to včetně zdrojových předpokladů možných postupů (scénářů) realizace.
- Rozhodování o výběru některého z přípustných postupů (scénářů) jako definitivního plánu.
- Implementace, resp. postupné realizace v konkrétních, často pak i v měnících se podmínkách, na které musí umět reagovat účelnými změnami a koordinací změněného souboru činností.⁸

⁸ Vodáček, L.; Vodáčková, O.: *Management: Teorie praxe v informační společnosti*. 4. vyd., 2005

2.1. Význam a cíle plánování

Plánování v každé organizaci plní tyto úkoly:

- Koordinování úsilí – zabezpečuje koordinaci v organizaci
- Příprava změn – umožní realizaci změn v organizaci
- Vývoj standardů výkonnosti – určuje standardy výkonnosti (tzn. plán určuje očekávané chování)
- Rozvoj manažerů – rozvíjí systematické myšlení, přináší užitek manažerům i celé organizaci
- Stanovení cílů a priorit^{9 10}

2.2. Plánování jako jedna z manažerských funkcí

Jde o rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení cílů organizace.

Manažer - ředitel nemůže vytvářet plány, pokud nezná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou průběh jeho plánovaných aktivit ovlivnit.

Manažer - ředitel musí také vybrat vhodné prostředky a způsoby k dosažení a splnění stanoveného plánu.

Plánování je informačním procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení.

Každý manažer musí umět zajistit informace a využít tyto informace k:

- Identifikaci a diagnóze výchozí situace
- Odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase
- Stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému a časovému uspořádání a vzájemných vazeb cílů
- Vypracování návrhů a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení uvažovaných cílů
- Výběru scénáře plánu (přechod od výchozího stavu k vybranému cíli), včetně ocenění efektivního použití zdrojů a vyrovnání se s dalšími omezujícími podmínkami realizace (včetně času)

⁹ Donnelly, J.H.; Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.: *Management.*, 1997

¹⁰ Černíková, H. : *Teorie a praxe školského managementu.*, 2004

- Stanovení postupu realizace zvoleného plánu (včetně přiměřených rezerv) a případné adaptace na měnící se podmínky ¹¹

2.3. Prvky a postupy plánování

Podle Donnellyho plánovací funkce vyžadují na manažerech, aby učinili čtyři základní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování – jsou to:

- a) Cíle
 - b) Akce
 - c) Zdroje
 - d) Implementace
-
- a) Cíle – specifikované budoucí stavy, kterých má být dosaženo
 - b) Akce – prostředky, specifické činnosti plánované pro dosažení určitých cílů
 - c) Zdroje – představují omezení, které musí manažer při plánování respektovat
 - d) Implementace – zahrnuje prostředky a způsoby uskutečnění plánu (určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu ¹²

Ve většině organizací je plánování výsledkem úsilí manažerů a ostatních zaměstnanců (ve školství je to ředitel a ostatní – pedagogičtí i provozní zaměstnanci). Počáteční plánování vychází od každého zaměstnance – jednotlivce, každý je za své plánování zodpovědný, můžeme tedy říci, že čím je větší organizace, tím více lidí se plánováním zabývá.

Plánovací aktivity mají mnoho podob – od velmi složitých až k velmi jednoduchým aktivitám.

Postupy při plánování se v jednotlivých organizacích mohou lišit, i když jejich podstata zůstává stejná.

Postupy při sestavování plánu:

- Analýza současného stavu

¹¹ Vodáček, L.; Vodáčková, O.: *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd., 2005

¹² Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.: *Management*, 1997

- Stanovení cíle organizace – měl by splňovat tzv. pravidlo SMART (být specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný, sledovatelný)
- Zajistit si nezbytné informace
- Vypracovat několik variant plánu
- Seznámit ostatní s variantou plánu
- Zohlednit stanoviska ostatních k návrhu plánu
- Vytvoření hotového plánu

2.4. Členění plánu

Plány, které organizace sestavuje, se dělí podle různých hledisek:

1. Časové hledisko
2. Úrovně rozhodovacího procesu
3. Věcné náplně plánu
4. Účelu, kterému slouží

Z hlediska časového jsou to plány:

- Dlouhodobé – více než 5 let
- Střednědobé – období 1 až 5 let
- Krátkodobé – 1 rok i méně

Podle úrovně rozhodovacího procesu jsou to plány:

- Strategické – měly by určovat vývoj organizace, mají dlouhodobý charakter
- Taktické – tyto plány vyplývají ze strategického plánu, jsou to dílčí plány pro konkrétní období
- Operativní – jsou sestavovány na kratší časové období – týdenní, měsíční, čtvrtletní, při jejich zpracování je důležité respektovat strategický plán

Plány podle věcné náplně rozlišujeme na:

- Finanční
- Personální

- Investiční
- Marketingové
- Výzkumné a vývojové ¹³

Plány využívá organizace jako nástroje řízení, každá organizace by měla vytvářet plány, které jí umožní uskutečnit její vizi.

2.5. Vazby mezi strategickým a operačním plánem

Poslání organizace by mělo určovat směr dlouhodobého vývoje a specifika, kterými se bude lišit od ostatních organizací. Tato vize by měla vytyčit dlouhodobé cíle a hlavní strategie vedoucí k jejich dosažení.

Měli bychom si uvědomit, *co je to strategie.*

Výraz „**strategie**“ má svůj původ v řeckém „strategos“ a to znamená – umění vojevůdce (Slovník cizích slov).

Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů, vychází z vypracované vize, auditu, analýzy SWOT.

Jak uvádí ve své knize J. H. Donnelly: ¹⁴

„Cíle a strategie stanovené na vrcholové úrovni managementu vytvářejí základnu pro plánování na nižší úrovni managementu. Prakticky to znamená, že divizní funkcionální manažeři mohou sestavovat pouze plány respektující omezení, stanovená na vyšší úrovni managementu.“

Strategické plánování chápeme jako logický proces, který vychází z určité analýzy. Hledáme pozitivní (lepší) budoucnost naší organizace (školy), optimální cestu ke stanovenému cíli.

Strategický plán má své vize. Vize má tři základní funkce:

¹³ Černíková, H. : *Teorie a praxe školského managementu.*, 2004

¹⁴ Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. : *Management.*, 1997

- inspiruje
- ovlivňuje rozhodování
- zlepšuje kvalitu

Aby byla vize organizace přijata ostatními a byla efektivní, musí být:

- Svou výzvou náročná, ale i realizovatelná
- Jasná a srozumitelná
- Snadno zapamatovatelná
- Motivující
- Mobilizující, vyžadující odpovědnost od všech
- Hodnotově orientovaná
- Směrníci
- Spojená s potřebami žáků

Vazby mezi strategickým a operačním plánem jsou velmi úzké, protože operační plány vytvářejí a naplňují cíl strategického plánu.

Dobře řízené organizace se vyznačují velmi dobrou návazností a dokonalým propojením strategického plánu na plán operační – operační plánování (taktické) na všech řídicích úrovních.

Výsledky důkladného plánování vytvářejí jednoznačný návod pro realizaci manažerských aktivit na všech úrovních organizace. Operačních plánů má každá organizace několik, čím je nižší úroveň řízení, tím jsou cíle krátkodobější, specifičtější a podrobnější. Operační plány se mohou navzájem značně odlišovat, ale musí vycházet ze strategického plánu.¹⁵

2.6. Plánování ředitelky mateřské školy

Nejdříve si musíme uvědomit, proč je potřeba plánovat a k čemu je ředitelce mateřské školy strategický plán dobrý, co může škole přinést a zda není pouze zbytečnou administrativní záležitostí.

Ředitelce pomáhá plánování, např. zhodnotit předchozí aktivity a plány školy, umožňuje si vytvořit představu o tom, kde se škola nachází a kam ji chceme

¹⁵ Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.: *Management.*, 1997

dovést, podporuje učitelský sbor k aktivní účasti na plánování, klade důraz na zvyšování kvality výchovně vzdělávacího procesu, pomáhá nám k uskutečňování změn. Dobrý plán přispívá k utváření dobrého jména školy, prohlubuje informovanost o škole směrem k veřejnosti, umožňuje postupovat cílevědomě, přispívá k vytváření klidné atmosféry ve škole, navozuje příjemné klima školy.

Plánování v řízení školy se vztahuje na veškeré aktivity, které ředitelka – manažerka školy vykonává, týká se to především oblasti pedagogické, ekonomické, právní, personální a oblasti spolupráce s ostatními partnery (zřizovatelem, rodiči, sponzory atd.).

Plánování je jednou z funkcí řízení, v minulosti však docházelo v naší školské praxi ke zformalizování tohoto slova. V dnešní době se často místo slova plánování používají náhradní slova jako projektování nebo programování, hlavně pokud se jedná o oblast pedagogickou. Ředitelky a učitelky mateřských škol vytvářejí své programy nebo projekty, každá škola si vytváří svůj školní vzdělávací program, z kterého pak vychází dílčí cíle a úkoly pro jednotlivé třídy (třídní vzdělávací programy).

Plánování je v podstatě soubor řídicích činností, kterými v předstihu rozhodujeme o tom, co se má udělat a jak se to udělá. Rozhodující pro plánování není forma či délka, ale uplatnění účelnosti, racionálního přístupu a schopnosti ředitelky školy vytvářet podmínky pro budoucí rozvoj školy. Plánování by mělo splňovat určitý cíl podle tzv. pravidla SMART, plán by měl být specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a sledovatelný.

Cíle při plánování by měly být jasně formulovány, časově vymezeny a měl by být vysvětlen obsah. Velice důležitá je také spolupráce při vytváření plánu. Ideální stav je takový, kdy se do plánování a stanovení cílů a vizí školy zapojí celý tým školy.

V dnešní době má ředitelka možnost využívat odborné publikace a časopisy, které jí pomáhají při řízení mateřské školy, jsou to například:

- Vedení mateřské školy, RAABE
- Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy, ANAG
- Rukověť ředitelky mateřské školy, ATRE
- Řízení ve školství, nakl. Učitelská unie
- Řízení školy – odborný měsíčník pro ředitele škol, ASPI a.s.

a další.

3. Kontrolování

V managementu platí stará a často opakovaná zásada, že „bez kontroly není vedení“.

L. Vodáček ¹⁶

3.1. Cíle a význam kontroly

Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi plánem a skutečností.

Kontrola je spolu s plánování nedílnou součástí řízení organizace.

Kontrola z pohledu managementu je chápána spíše jako rozbor zjištěných skutečností, nemá pouze charakter prověřování a případných následných represivních opatření.

Je nezbytné zajistit přiměřenost kontroly tak, aby byla efektivní a účelná. Při kontrole se objeví jisté odchylky od plánu a ty jsou buď pozitivní, nebo negativní.

- a) Pozitivní odchylky – např. dosažení lepších výsledků než se předpokládalo
- b) Negativní odchylky – např. porušení zákonů, norem, pravidel

Z hlediska pozornosti je důležité výsledkům kontroly přisuzovat významné nebo nevýznamné odchylky.

- 1) Významné odchylky – nutnost přijmout nápravná opatření
- 2) Nevýznamné odchylky – jsou zanedbatelné, nemusí se přijímat následná opatření

Význam kontroly spočívá zejména v:

¹⁶ Vodáček, L.; Vodáčková, O.: *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd., 2005

- Zaměření úsilí organizace
- Monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního úsilí
- Koordinování členů organizace
- Snižování manažerské nejistoty

3.2. Kontrola jako manažerská funkce

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, využívá se jako zpětná vazba, je součástí řízení každé organizace – řídicího procesu.

Je to každodenní činnost, kterou by měl manažer – ředitel vykonávat, manažer si jasně stanovuje, co bude kontrolovat – určení předmětu kontroly, jaké informace budou potřebné atd.

Kontrola se provádí na všech úrovních řízení - vedoucí pracovníci. Od manažerů se očekává, že na základě svých znalostí a disponibilních informací budou racionálně rozhodovat. K tomu jim mohou pomoci vhodně stanovené standardy. Standardy odrážejí stanovené cíle, musí být logické, jasné a jednoznačné. Jsou to kritéria, hodnoty kritérií, kterými je možné srovnávat výsledky minulých, současných a budoucích aktivit. Určují, které informace je potřeba shromažďovat pro hodnocení. Mohou mít různý charakter a lze je vyjádřit pomocí fyzikálních, finančních, kvantitativních a kvalitativních veličin.¹⁷

3.3. Fáze kontrolního procesu

Pro efektivnost kontrolního procesu je důležité naplánovat kontrolu podle následujících fází:

- 1) Určení předmětu kontroly – jasně stanovit co se bude kontrolovat, mít předem stanovený cíl kontroly.
- 2) Získání a výběr informací pro kontrolu – výběr informací můžeme rozdělit následovně:
 - Primární – to jsou poznatky získané z procesu přímým sledováním kontrolované reality, kladem je možnost vzájemné komunikace, ale

¹⁷ Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.: *Management.*, 1997

naopak záporom je to, že kontrola pokrývá jen určitou část skutečnosti.

- Sekundární - zprostředkované informace v podobě zpráv, hlášení, písemné údaje.
- 3) Ověření správnosti získaných informací – posuzování formální a věcné správnosti informací (ověřují se formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů atd.).
 - 4) Hodnocení kontrolovaných procesů – podstatou hodnocení je srovnávání zjištěných údajů s realitou.
 - 5) Formulace závěrů a návrhy opatření pro řídicí organizaci – závěry mohou být různé, přijetí opatření vždy spočívá na zjištěných skutečnostech:
 - nebyly zjištěny žádné závady – není třeba nic řešit
 - je nutno přijmout korigující opatření – byly zjištěny drobné odchylky
 - současný vývoj je posouzen jako nežádoucí, byly zjištěny velké nedostatky a je třeba přijmout nová řešení
 - 6) Zpětná kontrola – tuto fázi kontroly není nutné provádět, pokud při formulaci závěrů nebyly zjištěny žádné nedostatky (závady), v ostatních dvou případech je nutné zpětnou kontrolou prověřit účinnost navržených opatření.

3.4. Vnitřní a vnější kontrola

Typy kontrol

Podle charakteru provádění se kontrolní procesy obvykle dělí na:

- Pravidelné a nepravidelné
- Interní a externí
- Preventivní
- Průběžné
- Následné

- *Pravidelné* (periodické) kontrolní procesy se snaží zachytit odchylky „plán – skutečnost“, umožňují vhodnou úpravu plánu s ohledem na měnící se podmínky.
- *Nepravidelné* kontroly vycházejí z potřeby rozboru specifických akcí, zejména z kritických stadií jejich realizace.
- *Interní* kontroly organizují a zajišťují vlastní pracovníci organizace, jde o kontrolní činnost vedoucích nebo pověřených pracovníků v rámci jejich pracovní činnosti (náplně).
- *Externí* kontroly obvykle přicházejí z vnějšku, jde o kontrolu závazných norem, právních i jiných pravidel.
- *Preventivní* kontrola je zaměřena na včasné odhalení nebezpečí nedostatků, jde o velmi široké spektrum kontrol.
- *Průběžná* kontrola sleduje odchylky v průběhu řízených procesů a regulačním systémem zpětné vazby se provádějí účelné korekce.
- *Následná* kontrola se soustřeďuje na výstup prověřovaných procesů, jde o konečnou kontrolu.¹⁸

Typy a techniky kontroly podle J. H. Donnellyho¹⁹

Typ kontroly	Kontrolní technika
Preventivní	Výběr pracovníků Umístění pracovníků Kontrola jakosti materiálu Investiční rozpočet Finanční rozpočet
Průběžná	Usměrnování
Zpětnou vazbou	Analýza finančních výkazů Nákladová analýza Kontrola jakosti Hodnocení výkonnosti pracovníků

¹⁸ Vodáček, L.; Vodáčková, O.: *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd., 2005

¹⁹ Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.: *Management.*, 1997

3.5. Hodnotící kritéria kvantitativní nebo kvalitativní

Hodnotící kritéria jsou:

- kvantitativní – ta jsou vyjádřena čísly (zisk, ztráta, rentabilita)
- kvalitativní - vyjádřena slovně, je nezbytné získat všechny potřebné informace, aby byla kontrola objektivní

Kontrola kvality a kvalita jako taková jsou důležitým faktorem a předpokladem pro úspěch ve všech oblastech řízení organizace, její fungování a zvládnutí konkurenčního boje.

Dobře organizovaná manažerská funkce kontroly je osvědčenou cestou zabezpečení kvality veškeré práce v organizaci.²⁰

V manažerské teorii i praxi se užívá pojmu TQC (Total Quality Control) což v překladu můžeme uvést jako „úplné řízení jakosti“, a také pojmu TQM (Total Quality Management) – management jakosti, komplexní řízení kvality.

3.6. Současné přístupy ke kontrole

Tendencí rozvoje kontrolní činnosti v současném managementu je zvyšování úrovně spolupráce zaměstnanců (participace), využití nových kvalit počítačově podporovaných informačních systémů, využití metod porovnání a rychlé reakce.

Využití nových kvalit počítačově podporovaných systému je založeno především na spolehlivosti moderních postupů sběru, přenosu, uchování, transformace a využití důležitých údajů (informací) v integrovaných databázových systémech a jejich částech, umožňuje rychlou identifikaci kritických odchylek od plánovaných procesů a přiměřenou následnou reakci, usnadňuje proces participace manažerů.

Zvýšení úrovně participace zaměstnanců pomáhá vytvářet klima samokontroly a motivace ke kvalitě návrhů a realizace plánovaných záměrů.

²⁰ Vodáček, L.; Vodáčková, O.: *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd., 2005

Využití metod porovnání a rychlé reakce je aplikací ověřených pragmatických postupů managementu, význam má porovnávání se službami konkurence, porovnávání se týká jak zkušeností interních, tak i externích.²¹

3.7. Kontrolování a hodnocení v mateřské škole

Kontrola je nedílnou součástí řízení mateřské školy, znamená dozor, dohled, jde o činnost zprostředkující poznání, jak se dodržují určité předpisy, normy, jaký je průběh a výsledek práce.

Hodnocení znamená konstatování skutečnosti, určování pozitivního nebo negativního významu předmětu, je posuzován formou klasifikace – vytknutí chyb, pochvala.

Sebehodnocení je definováno obdobně, ale směrem k vlastní osobě. Je důležité uvědomit si, jestli stanovené cíle plním správně, ujasnit si pozitiva a negativa své práce.

Evaluace (vyhodnocování) se stala nedílnou součástí výchovně vzdělávacího procesu, je to proces systematického shromažďování informací a analýzy informací podle předem stanovených kritérií za účelem dalšího rozhodování.²²

Aby byla kontrola efektivní, musí být uskutečňována pravidelně, ve všech oblastech řízení mateřské školy. Některé kontroly jsou předem dané – vnější kontrola (ČŠI, finanční, BOZP a PO atd.), vnitřní kontrolu uskutečňuje a plánuje sama ředitelka nebo jí pověření pracovníci.

Ředitelka by měla mít vypracovaný svůj plán kontrol, podle kterého kontroluje plnění stanovených cílů a vizí školy.

Povinnost kontrolovat vyplývá ze zákoníku práce i dalších zákonů, zejména pak ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

²¹ Vodáček, L.; Vodáčková, O.: *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd., 2005

²² Bečvářová, Z. : *Současná mateřská škola a její řízení.*, 2003

Povinností ředitelky je také v písemné podobě vytvářet vlastní hodnocení školy podle vyhlášky MŠMT ČR č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

4. Výzkumné šetření

Cíle výzkumného šetření

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo ověřit platnost hypotézy, že strategický plán mají vytvořeny všechny ředitelky mateřských škol, že ve spolupráci při vytváření cílů a vizi školy je upřednostněna týmová spolupráce (podle současného trendu managementu) a že kontrolní činnost a hodnocení neprovádí ředitelky škol samy, ale jsou schopny delegovat tuto činnost na ostatní zaměstnance (učitelky, vedoucí pracovníky, ostatní pracovníky).

Obsah výzkumného šetření

První část výzkumného šetření monitoruje identifikační údaje o školách a jejich managementu.

Druhá část zjišťuje informace k ověření hypotézy vyslovené v oblasti plánování a kontroly. Šetření také ověřuje význam spolupráce při plánování, delegování pravomocí na ostatní zaměstnance školy.

Otázky v dotazníku jsou očíslovány poslopně podle pořadí v dotazníku. Text dotazníku s průvodním dopisem je v příloze č.1.

Výzkumnému šetření předcházelo pilotní šetření, bylo provedeno u dvou známých mateřských škol. Pilotní šetření upozornilo na nesrozumitelnou otázku v části plánování - „Plánuji ve všech oblastech řízení školy“ (uved'te v %). Otázka byla pozměněna – *uved'te v %, celkem 100% za všechny oblasti.*

Šetření bylo zaměřeno na mateřské školy v okrese Mělník. Jedná se o samostatné i sloučené právní subjekty (ZŠ + MŠ, MŠ + MŠ). Pro výběr byl použit seznam škol v okrese Mělník, které jsou zapsány v Rejstříku škol školských zařízení MŠMT ČR. Dotazníky byly zaslány elektronickou poštou, bylo osloveno 34 škol s prosbou o vyplnění. Pokud škola neměla elektronickou adresu, byl jí dotazník zaslán v tištěné podobě.

Výsledky výzkumného šetření

Ze škol se vrátilo 25 dotazníků, 1 byl vyřazen, protože nebyly zcela vyplněné některé údaje. Použito bylo tedy 24 dotazníků, z celkového počtu je to 70,5% oslovených škol. Z tohoto vyplývá, že výběr pro účely šetření se opírá o informace z dotazníků z 24 škol v okrese Mělník. Celkové výsledky výzkumného šetření jsou zpracovány v následujících tabulkách a grafech. Jednotlivé komentáře poukazují na nejdůležitější a nejzajímavější výsledky pro ověření platnosti hypotéz.

Mezi školami, které odpověděly, byly zastoupeny školy různých velikostí, organizačního uspořádání a s různou dobou v právní subjektivitě, viz tabulka č.1

Charakteristika škol

Tabulka č. 1

Organizační uspořádání škol	počet škol	Velikost školy	počet škol	Počet let v právní subjektivitě	počet škol
Samostatná MŠ	11	1-2 třídy	9	3 roky	21
MŠ se sloučenými celky	7	3-4 třídy	5	3-5 let	0
MŠ sloučená se ZŠ	6	5 a více tříd	10	Více let	3
Funkce		pohlaví			

Ředitelka školy	18	žena	24		
Zástupce ředitele	2	muž	0		
Vedoucí učitelka	5				

Délka praxe ve funkci	počet	Ukončené vzdělání	počet
1-5 let	2	SŠ	12
6-10 let	6	VŠ	4
11-15 let	6	Studuji VŠ	8
16-20 let	3	Obor studia – Š. manag.	8
Více let	7		

Ve druhé části (otázka č.1.) dotazníku bylo zkoumáno, jakému plánování dávají školy přednost, jestli mají vytvořený strategický plán, využívají krátkodobého plánu nebo plánu střednědobého.

Dále bylo posuzováno, jakým způsobem plánují: sama ředitelka, s pedagogy, se všemi spolupracovníky.

Jestli je stanovená vize školy a jsou-li zaměstnanci o ni přesvědčeni a sami navrhnou vize a cíle školy.

Z přehledu uvedených odpovědí vyplývá, že *strategický plán* má vytvořeno pouze 5 škol, *spíše ano* 11 škol, *spíše ne* 5 škol, *ne* 3 školy. Školy dávají přednost využívání krátkodobých a střednědobých plánů, uvádějí, že *krátkodobý plán* používá: *ano* 12 škol, *spíše ano* 12, *ne* ; *střednědobý plán*: *ano* 20, *spíše ano* 4, *ne* 0.

Strategický plán mají vypracovaný hlavně ředitelky škol, které jsou sloučené buď MŠ + MŠ, nebo MŠ + ZŠ.

Střednědobých a krátkodobých plánů využívají ředitelky menších mateřských škol, hlavně jednotřídních a dvoutřídních.

Přehled plánů a jejich využívání

Tabulka č. 2

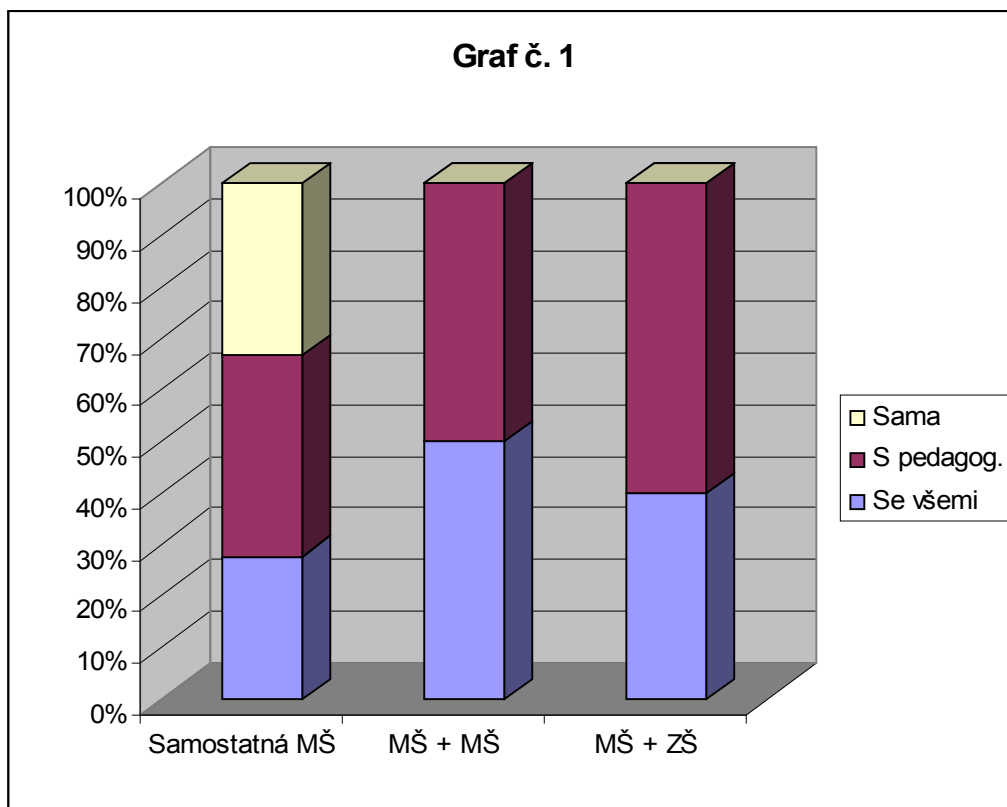
	Ano	Spíše ano	spíše ne	ne
Mám vypracovaný strategický plán	5	11	5	3

(5 a více let)				
Využívám krátkodobý plán (operativní)	12	12	0	0
Využívám střednědobý plán (1-5 let)	20	4	0	0

Plánování závisí na spolupráci zaměstnanců škol. Většina škol (ředitelů, vedoucích učitelek a zástupců) uvádí, že plánují s pedagogy, v některých případech plánuje ředitelka školy sama (dle odpovědi v dotazníku se to týká jednotřídní MŠ), sloučené školy vycházejí z týmové spolupráce při plánování. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 1, podle odpovědí *ano a spíše ano* (vyjádřeny v %).

Podíl kolektivu školy na plánování, rozlišení podle organizačního uspořádání škol

Graf č. 1



Cíle a vize školy vyplývají z plánování organizace, z jejích plánů strategických, operativních, střednědobých i krátkodobých.

Z dotazníků vyplývá, že všichni zaměstnanci školy vizi školy znají a jsou o ní přesvědčeni.

Na otázku: „Znají všichni zaměstnanci vizi školy“ bylo odpovězeno *ano 10, spíše ano 14, ne a spíše ne 0.*

Na otázku: „Jsou o ni přesvědčeni“ bylo odpovězeno *ano 6, spíše ano 18, spíše ne a ne 0.*

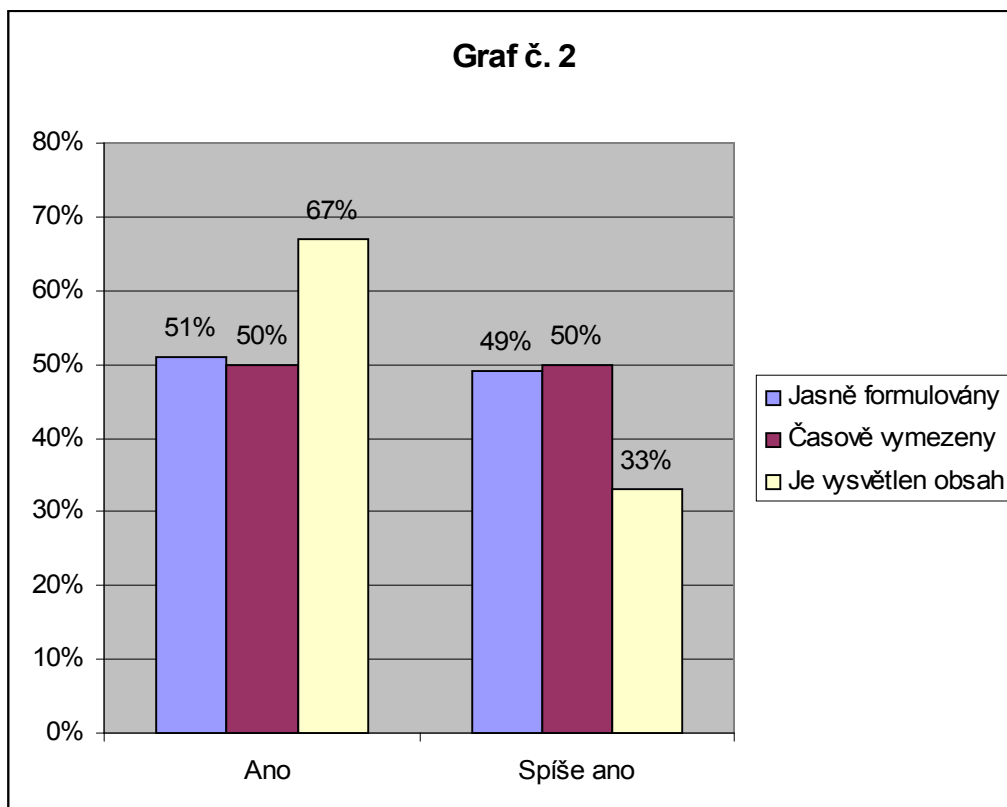
V otázce : „Jestli zaměstnanci navrhnou cíle a vize (to, kam se chceme dostat).“, byly odpovědi *ano 2, spíše ano 18, pouze 4x bylo odpovězeno spíše ne, viz tabulka č.3.*

Tabulka č. 3

	Ano	spíše ano	spíše ne	ne
Znají všichni zaměstnanci vizi školy	10	14	0	0
Jsou o ni přesvědčeni	6	18	0	0
Navrhují cíle a vize	2	18	4	0

V otázce, jaké jsou cíle plánování, jestli jsou *jasně formulovány, časově vymezeny a jestli je vysvětlen obsah*, všichni dotazovaní odpověděli *ano nebo spíše ano*. Z tohoto je zřejmé, že s plány školy jsou zaměstnanci seznámeni, že jsou srozumitelné.

Cíle školy**Graf č. 2**



Další otázka se také týkala plánování, tato otázka zněla: „*Jsou určeny zdroje k dosažení cíle?*“

Někteří respondenti nedokázali odpovědět na tuto otázku, týkalo se to vedoucích učitelek, zástupců ředitelů, kteří uváděli, že zdroje k dosahování cílů určují ředitelky škol samy. Ředitelky určují zdroje k dosažení cílů v oblasti lidských zdrojů, finance, materiál. Odpovědi: *ano 10, spíše ano 8, spíše ne a ne 0.*

Otázka č. 4: „*Plánování splňuje cíl podle tzv. pravidla SMART, je: specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný, sledovatelný?*“

Jak je uvedeno v přehledu, cíl je vždy specifický, akceptovaný, reálný a sledovatelný. V odpovědích je zřejmé, že měřitelnost cíle je složitá a většina odpověděla na otázku, jestli je cíl měřitelný, spíše ano, ve většině případech spíše ne, viz tabulka č. 4.

Cíl plánování

Tabulka č. 4

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
specifický	11	13	0	0
měřitelný	0	11	13	0
akceptovaný	10	14	0	0
reálný	15	9	0	0
sledovatelný	11	13	0	0

Otázka č. 5: „*Spolupráce při plánování – pedagogický sbor považujete za spolupracující, dáváte přednost týmovému plánování, jsou si všichni zaměstnanci vědomi, že plánování je zaměřeno do budoucnosti*“ nikdo z dotazovaných neodpověděl ne. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně (ano nebo spíše ano), viz tabulka č. 5.

Spolupráce při plánování

Tabulka č. 5

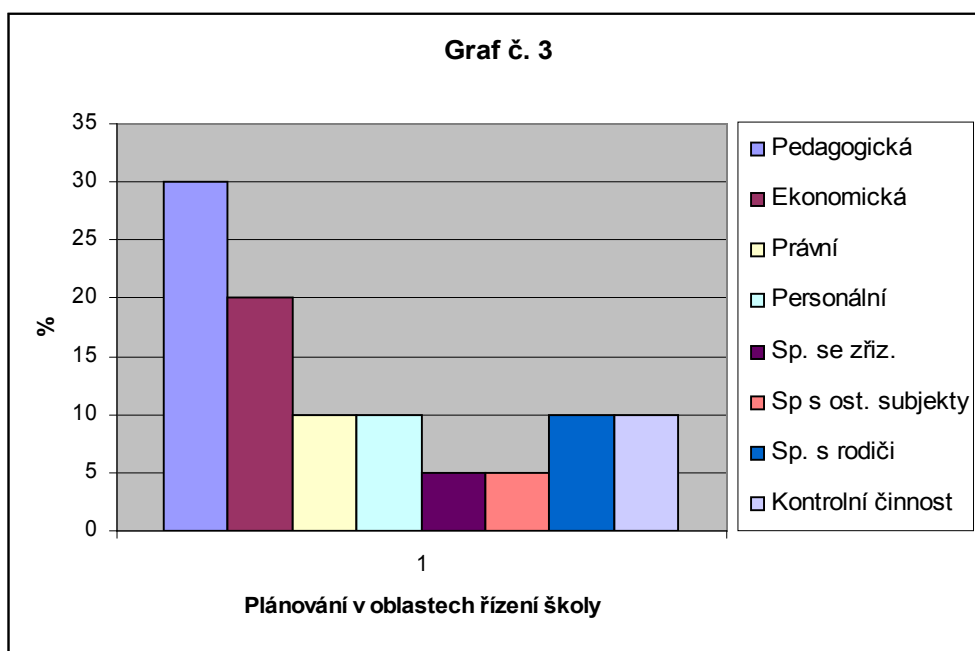
Ano	Spíše ano
16	6

Otázka č. 6: „*Plánuji ve všech oblastech řízení školy – pedagogické, ekonomické, právní, personální, spolupráce se zřizovatelem, spolupráce s ostatními subjekty, spolupráce s rodiči, kontrolní činnost*“ (uved'te v %, celkem 100% za všechny oblasti).

Ředitelka školy by měla plánovat ve všech oblastech řízení, ale nejvíce se věnuje plánování v oblasti pedagogické. Hlavním úkolem školy by mělo být (posláním školy - výchovně vzdělávací činnost) vytvoření programu – plánu vzdělávání pro žáky. V odpovědích bylo plánování rozděleno: *pedagogická oblast 30%, ekonomická oblast 20%, právní oblast 10%, personální oblast 10%, spolupráce se zřizovatelem 5%, spolupráce s ostatními subjekty (MŠ, ZŠ) 5%, spolupráce s rodiči 10%, kontrolní činnost 10%*, viz graf č. 3.

Plánování v oblastech řízení

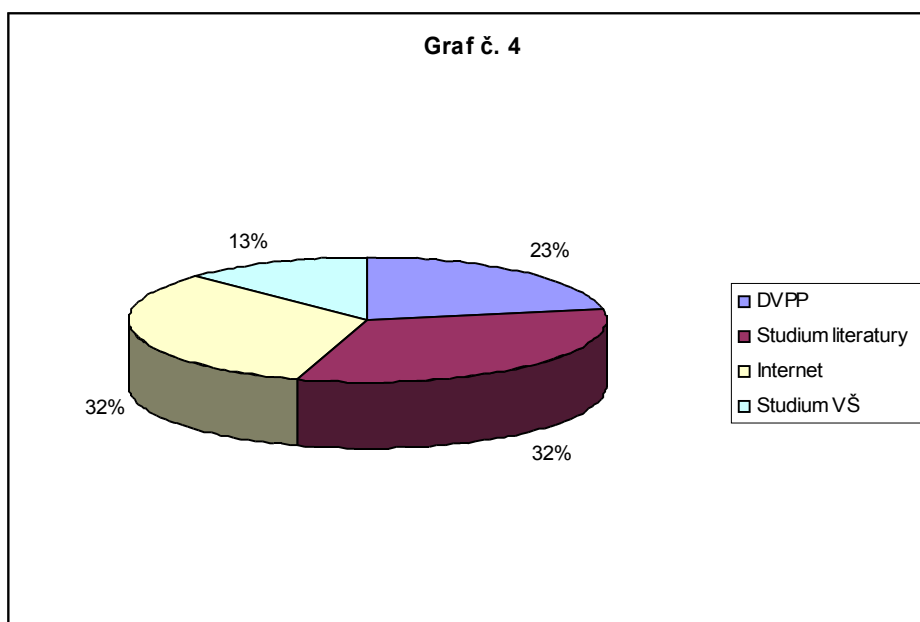
Graf č. 3



V otázce č. 7: „Dále se vzděláváte v oblasti řízení školy – managementu?“ odpověděli všichni ano. Nejčastějším zdrojem získávání nových poznatků a nových informací v oblasti řízení školy jsou podle uvedených odpovědí odborné semináře a kurzy v rámci DVPP, samostudium odborné literatury – knihy, časopisy, internet, studium VŠ – obor Školský management. Zdroje informací – přehled v % je uveden v grafu č. 4.

Zdroje informací využívaných ke vzdělávání v oblasti managementu

Graf č. 4



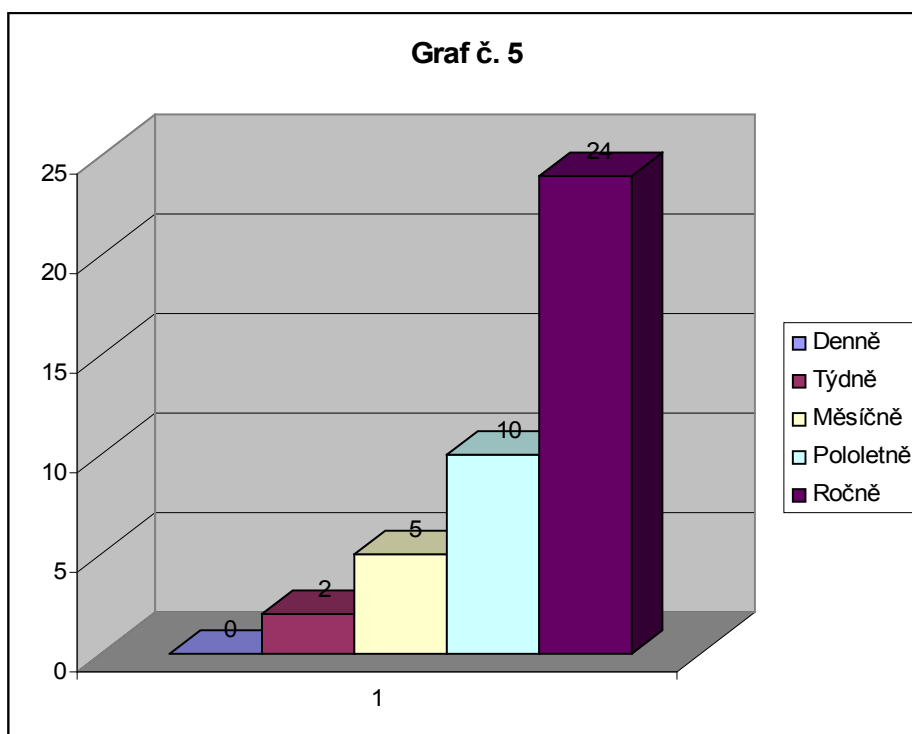
Další část výzkumného šetření se týkala kontrolní činnosti.

První otázka v oblasti kontroly, otázka č. 8, se zabývala zjištěním, *jak je zpracován kontrolní a hodnotící systém školy* (písemně) s ohledem na časové období, jestli je zpracován: denně, týdně, měsíčně, pololetně, ročně.

Kontrolní činnost je na všech školách písemně zpracována ročně, pololetně uvádí pouze 10 škol, měsíčně 5 škol, týdně 2 školy, viz graf č. 5.

Přehled zpracování kontrolní činnosti dle časového období

Graf č. 5



Otázka č. 9 se zabývá postupem při kontrole. Podle zaznamenaných odpovědí je výsledek výzkumného šetření pro větší přehlednost uveden v tabulkách:

a) *Určuji, co se bude kontrolovat*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
12	11	0	1

b) *Opírám se o skutečné informace*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
19	5	0	0

c) *Posuzuji formální a věcnou správnost informace*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
10	14	0	0

d) *Srovnávám zjištěné informace - skutečnosti*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
15	9	0	0

e) *Formuluji závěry z kontrol*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
12	12	0	0

f) *Přijímám opatření z kontrol*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
10	14	0	0

g) *Prověřuji účinnost nových opatření*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
7	11	6	1

h) *Využívám kontrolu pro zpětnou vazbu*

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
14	10	0	0

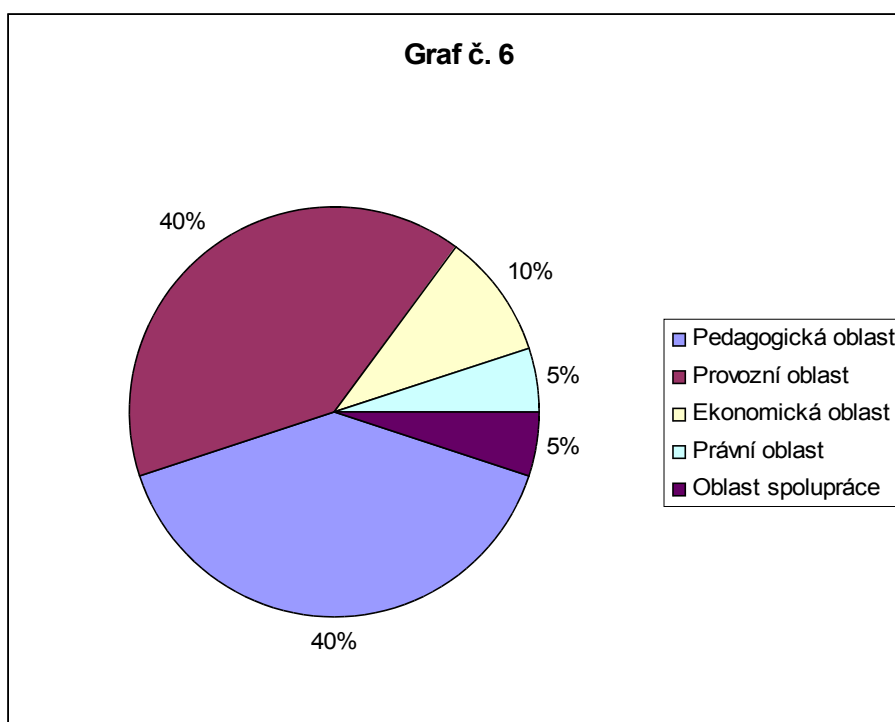
V uvedeném případě, kdy je odpověď negativní, otázka „*Určuji, co se bude kontrolovat?*“ a „*Prověřuji účinnost nových opatření?*“, se jedná o vedoucí učitelku odloučeného pracoviště sloučených dvou MŠ, která uvedla, že tyto akce provádí pouze ředitelka školy. Z toho je zřejmé, že všechny ředitelky škol samostatných MŠ, sloučených více MŠ nebo sloučené MŠ se ZŠ - provádějí kontrolní činnost plánovaně, a můžeme konstatovat, že je jejich kontrolní činnost na velice dobré úrovni, pokud jsou nutná nová opatření, prověřují jejich účinnost. Jako manažerky svých škol využívají kontrolu pro zpětnou vazbu a mohou důsledně posuzovat správné plnění vytčených cílů a vizí.

Otázka č. 10 byla zaměřena na vnitřní kontrolu, kolika procenty se podílí kontrola v jednotlivých oblastech řízení – pedagogické, ekonomické, právní, provozní, jiné, kterou měli uvést.

Nejvíce je *vnitřní kontrola zaměřena na pedagogickou 40% a provozní oblast 40%, v ekonomické oblasti řízení 10%, právní oblast 5%, oblast spolupráce (s ostatními subjekty, s rodiči, se zřizovatelem) 5%, viz graf.*

Podíl vnitřní kontroly na řízení školy

Graf č. 6



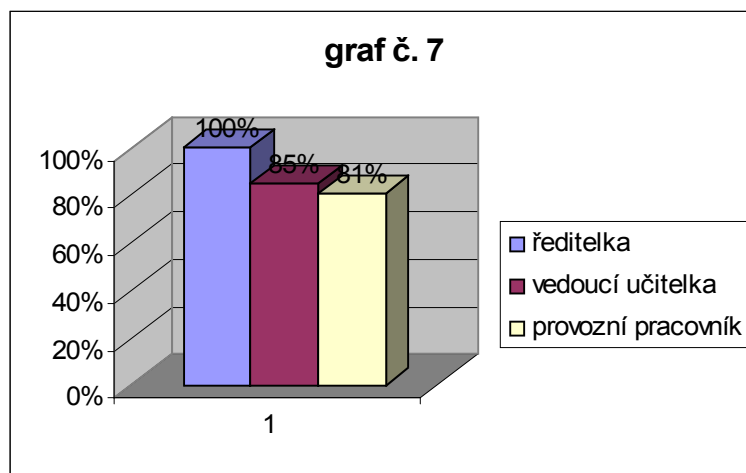
Otázka č. 11 byla zaměřena na to, kdo provádí kontrolu a hodnocení plánu, jestli kontrolu provádí pouze ředitelka, vedoucí učitelka, provozní pracovník – vedoucí ŠJ, či je delegována na ostatní např. učitele. Podle odpovědí docházíme k závěru, že mnoho ředitelů reprezentativního vzorku deleguje provádění kontroly a hodnocení na ostatní zaměstnance, na vedoucí učitelky odloučených pracovišť, v některých školách ředitelé pověřují kontrolní činností provozní pracovníky – vedoucí ŠJ (to se týká sloučených škol a větších MŠ), viz graf č. 7.

Ředitelky málotřídních MŠ (1-2 třídních) provádějí kontrolu a hodnocení ve spolupráci s celým pedagogickým sborem. Většinou na pedagogických radách a s provozními zaměstnanci na provozních poradách.

V málotřídní škole je spousta věcí velmi specifických, především vzhledem k velmi nízkému počtu zaměstnanců a nedostatku času ředitele. Ředitel, pokud nemá svého zástupce (zástupce statutárního orgánu), většinou využívá možnosti delegování úkolů v oblasti plánování a kontroly na ostatní zaměstnance (pedagogické nebo provozní).

Kontrolní činnost ve škole vykonává

Graf č. 7



Při kontrole stanoveného plánu využívají ředitelé tyto zdroje: dotazníky, rozhovory, pozorování, hospitační činnost a další, viz tabulka č. 6.

Zdroje informací využívané ke kontrole a hodnocení

Tabulka č. 6

Nejvíce využívané zdroje:	vlastní pozorování, rozhovory s pedagogy, pedagogické rady, spolupráce s rodiči, rozhovory s rodiči, jednání rady školy, zájem rodičů o školu, hospitační činnost
Průměrně využívané zdroje:	vlastní pozorování provozu, rozhovory s provozními zaměstnanci, rozbor třídního programu
Nejméně využívané zdroje:	dotazníky pro rodiče, dotazníky pro pedagogy, dotazníky pro provozní zaměstnance, stížnosti rodičů

Závěr výzkumného šetření

Můžeme konstatovat, že 66% škol reprezentativního vzorku má vytvořený strategický plán školy a strategický plán využívá, 8 škol uvedlo, že strategický plán vypracovaný nemá. Tímto se částečně potvrzuje vyslovená hypotéza, že všechny ředitelky mateřských škol mají vytvořený strategický plán školy a při plánování jej využívají. Vzhledem k tomu, že všechny školy odpověděly, že

využívají střednědobý plán, docházíme k závěru, že školy upřednostňují plány z časového hlediska maximálně na období od 1 do 5 let.

Dále byla zjišťována skutečnost v oblasti spolupráce, ověření platnosti hypotézy, zda ředitelky mateřských škol upřednostňují týmovou spolupráci při vytváření cílů a vize školy, považují pedagogický sbor za spolupracující a všichni zaměstnanci jsou si vědomi, že plánování je zaměřeno do budoucnosti. Všichni dotazovaní odpověděli kladně, tato hypotéza pro reprezentativní vzorek škol je platná.

Další hypotéza se týkala kontroly; jestli ředitelka školy provádí kontrolu sama nebo jestli je schopna delegovat kontrolní činnost a hodnocení na ostatní zaměstnance (pedagogické, vedoucí zaměstnance, ostatní – provozní pracovníky). Tato hypotéza byla potvrzena, kontrolní činnost a hodnocení ve většině reprezentativního vzorku škol provádí ředitelka, u odloučených pracovišť MŠ nebo sloučených ZŠ+MŠ ji provádí vedoucí učitelka (v pedagogické oblasti – hospitace) a ve víceřídnicích školách je pověřena kontrolou vedoucí školní jídelny (hospodárka školy). Ředitelky mateřských škol využívají možnosti delegování na ostatní zaměstnance nejen v oblasti kontroly, ale i v oblastech spolupráce s ostatními subjekty.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo posouzení současného přístupu ředitelky jako manažerky mateřské školy k plánování a kontrolní činnosti v oblasti řízení mateřské školy. Zda ředitelky využívají k plánování strategické, taktické, operativní plány, jestli upřednostňují plánování na delší nebo kratší (roční – roční plány, projekty atd.) časová období.

Zda dávají přednost týmové spolupráci – podle současného trendu moderního řízení (vedení) školy a společně se svým týmem zaměstnanců (pedagogy i provozními zaměstnanci) stanovují cíle a vize organizace – školy. Tato práce byla zaměřena i na kontrolní činnost a hodnocení. Jak ředitelky škol postupují při

kontrole, jakým způsobem je tato činnost sledována, jaké jsou postupy při kontrole a jestli je kontrola zaměřena na všechny oblasti řízení MŠ – pedagogickou, provozní, ekonomickou, právní.

Práce výzkumným šetřením ověřovala platnost hypotézy, že ředitelky mateřských škol mají vytvořený a využívají strategický plán školy, stanovené cíle a vizi, dále ověřovala hypotézu o týmové spolupráci při plánování. Kontrolní činnost a hodnocení neprovádí pouze ředitelka, ale deleguje ji na ostatní zaměstnance. V oblasti pedagogické na zástupce ředitelky, vedoucí učitelky, v oblasti provozní na hospodářku, vedoucí školní jídelny.

Z daného vzorku zkoumaných škol můžeme uvést, že většina mateřských škol spíše má vytvořený a využívá strategický plán a plánuje na delší časová období (více jak pět let). Lze říci, že toto plánování uváděly větší mateřské školy nebo mateřské školy sloučené s jiným subjektem (další mateřskou školu nebo školou základní). Málotřídní mateřské školy strategický plán spíše nevyužívají, pro jejich práci jsou nejvíce využívány střednědobé plány 1-5 let. Platnost hypotézy dle tohoto reprezentativního vzorku škol se potvrzuje u 66% škol. V tomto směru řízení škol a vytváření plánů strategických je ještě třeba doplnit vědomosti dalším vzděláváním, kterému se žádná z ředitelek nebrání, naopak dle uvedených odpovědí se všechny v oblasti managementu dále vzdělávají.

Platnost hypotézy, že ředitelky škol dávají přednost a podporují týmovou spolupráci, se potvrdila, takže můžeme říci, že je platná pro tento reprezentativní vzorek.

V oblasti kontrolování byla vyslovená hypotéza potvrzena, kontrolní činnost a hodnocení provádí ředitelka a jí pověřenými zaměstnanci. Některé ředitelky uváděly, že mají svého zástupce, na kterého tyto pravomoci delegovaly. Vzhledem k celkovému počtu mateřských škol ČR není reprezentativní vzorek mateřských škol v okrese Mělník příliš velký, ale i zjištění malého vzorku, jak je známo i z jiných průzkumů, se liší od celého souboru jen v několika málo procentech.

V každém případě můžeme konstatovat, že tyto hypotézy, tak jak byly potvrzeny nebo částečně potvrzeny, platí pro tento reprezentativní vzorek mateřských škol a sloučených mateřských škol v okrese Mělník.

Přílohy

Příloha č. 1

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,
obracím se na Vás s prosbou o laskavé vyplnění dotazníku, který je podkladem pro výzkumnou část mé závěrečné bakalářské práce – oboru Školský management na PF UK v Praze. Jeho cílem je získat informace o řízení školy, plánování a hodnocení – kontrolní systém školy. Tento dotazník je určen pro ředitele, zástupce ředitele, vedoucí učitelky. Dotazník je anonymní, údaje budou použity pouze pro mou práci.

S pozdravem

Pavla Tučková

Instrukce k vyplnění dotazníku

Postupujte po jednotlivých částech, zakřížkujte pouze jednu z uvedených variant, nebo uveďte počet. Dotazník po vyplnění zašlete, prosím, zpět elektronickou poštou:

PavlaTuckova@seznam.cz nebo na adresu: Sokolská 3629, 276 01 Mělník do 23.4.2006

Podtrhněte: TYP ŠKOLY

samostatná MŠ

sloučená MŠ + ZŠ

sloučená MŠ + MŠ

Právní subjekt od roku: _____

Počet tříd

1	2	3	4	5	do 10	více

Pracovní zařizení

ředitel/ka	zástupce ředitele/ředitelky	vedoucí učitel/ka

Délka praxe

do 5	do 10	do 15	do 20	více

Počet let v řídicí funkci : _____

Vzdělání

SŠ	VŠ	studuji VŠ	Jiné

Pokud studujete, uveďte, prosím, obor: _____

Pohlaví

muž	žena

1. Strategie plánování, plán školy

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Mám vypracovaný strategický plán (5 a více let)				
Využívám krátkodobý plán - operativní plán				
Využívám taktický plán				
Využívám střednědobý plán 1 – 5 let				
Plánuji nahodile				
Plánuji sama (ředitel/ka)				
S pedagogy				
Se všemi spolupracovníky				
Znají všichni zaměstnanci vizi školy				
Jsou o ni přesvědčeni				
Mám představu o plnění cílů, vím a je určeno, kdo je za co odpovědný				
Navrhují zaměstnanci cíle a vize (to kam se chceme dostat)				
Využívám SWOT analýzy, popř. jiné analýzy				

2. Jsou cíle plánování

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jasně formulovány				
Časově vymezeny				
Je vysvětlen obsah				

3. Jsou určeny zdroje k dosažení cílů

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Lidi				
Finance				
Materiál				

4. Splňuje plánování cíl podle (tzv. pravidla SMART) je:

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Specifický				
Měřitelný				
Akceptovaný				
Reálný				
Sledovatelný				

5. Spolupráce při plánování

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Pedagogický sbor považujete za spolupracující				
Dáváte přednost týmovému plánování				
Jsou si všichni zaměstnanci vědomi, že plánování je zaměřeno do budoucnosti				

6. Plánujete ve všech oblastech řízení školy (uved'te v %, 100% za všechny oblasti)

Pedagogické	
Ekonomické	
Právní	
Personální	
Spolupráce se zřizovatelem	
Spolupráce s ostatními subjekty	
Spolupráce s rodiči	
Kontrola	

7. Dále se vzděláváte v oblasti řízení – managementu

ANO	NE
-----	----

Uveďte zdroje (př. tisk, internet, odborné kurzy, DVPP, studium VŠ, jiné ...): _____

8. Kontrolní a hodnotící systém školy je zpracován (písemně)

denně	týdně	měsíčně	pololetně	ročně

9. Jakým způsobem postupujete při kontrole:

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Určuji, co se bude kontrolovat				
Opírám se o skutečné informace				
Posuzuji formální a věcnou správnost informace				
Srovnávám zjištěné údaje (skutečnosti)				
Formuluji závěry z kontrol				
Přijímám opatření z kontrol				
Prověřuji účinnost nových opatření				
Využívám kontrolu pro zpětnou vazbu				

10. Vnitřní kontrola je zaměřena na oblast: vyjádřit %

Pedagogickou	
Provozní	
Ekonomickou	
Právní	
Jinou uveďte	

11. Kontrolu a hodnocení plánu provádí (evaluace)

Ředitel/ka	Vedoucí učitel/ka	Deleguji na ostatní	Provozní pracovník (vedoucí)

Využívám (př. dotazníky, rozhovory, ...) uved'te: _____

Děkuji za vyplnění dotazníku

Pavla Tučková

Seznam použité literatury

- BEČVÁŘOVÁ, Z.: *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003.
ISBN 80-7178-537-7
- BURIÁNOVÁ, J.; JAKOUBKOVÁ, V., NÁDVORNÍKOVÁ, H. a kol. *Vedení mateřské školy*. Raabe
- ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu – stud. texty*. Praha: PedF UK, ÚPRPŠ – CŠM, 2004
- DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada, 1997.
ISBN 80-7169-422-3
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X
- JASANOVSÁ, J. *Příručka pro ředitele mateřské školy – abeceda povinností ředitele*. Středisko služeb školám Vsetín, 2002
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993
ISBN 80-85605-45-7

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002
ISBN 80-247-0403-X
VEBER, J., aj. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005
ISBN 80-7261-041-4