

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**KONTROLA V PROSTŘEDÍ ZUŠ
ZŘIZOVANÝCH HL. M. PRAHOU**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Vlasta Bernášková

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Datum odevzdání práce: 9. 4. 2015

Čestné prohlášení:

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

Vlasta Bernášková

Resumé:

Tato bakalářská práce se zabývá rozdělením kompetencí prostřednictvím delegování v oblasti kontrolních činností v prostředí Základních uměleckých škol zřizovaných hlavním městem Prahou. První - obecná část této práce klasifikuje a popisuje mechanismy kontrolních procesů a činností. V druhé části práce se autorka věnuje konkrétně deskripci různých oblastí na ZUŠ, ve kterých kontrolní činnosti probíhají. Tuto část uzavírá rozbohem systému delegování, který řídící pracovníci těchto škol nejčastěji používají. Ve třetí kapitole přináší autorka prostřednictvím svého výzkumu zajímavé výstupy, které objasňují proces kontrolních činností, systém delegování pracovníků v kontrolovaných oblastech na 26 Základních uměleckých školách zřizovaných hlavním městem Prahou. Dále výzkum přináší zajímavé poznatky o kritériích v systému hodnocení škol a autoevaluaci.

Summary:

This thesis deals with the division of responsibilities by delegating in control system in Elementary Schools of Art established by the City of Prague. The first - the general part of this paper classifies and describes the mechanisms of control of processes and activities. In the second part, the author pays particular description of the various areas of the Elementary Schools of Art, in which control activities are ongoing and closes this part of the analysis system of delegating that managers - directors of these schools are most often used. In the third chapter, the author provides, through his own research interesting outputs that explain the process of control activities, system of delegation of school employees in controlled areas on 26 basic Schools of Art established by the City of Prague. Further research provides interesting insights about the criteria in the system of school evaluation and self-evaluation.

Klíčová slova:

kontrolní systém, autoevaluace, Základní umělecká škola, výzkum, delegování, řízení,

Key words:

control system, self-evaluation, Elementary Schools of Art, research, delegating, management

Poděkování:

Děkuji panu Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za cenné rady, připomínky, odbornou pomoc a čas, při vedení mé bakalářské práce.

Obsah

1	Kontrola	6
1.1	Úvod - Kontrola a její význam	6
1.2	Klasifikace kontrolních procesů	6
1.3	Fáze kontrolních procesů	7
1.3.1	Určení předmětu kontroly	8
1.3.2	Získání a výběr informací pro kontrolu	8
1.3.3	Ověření správnosti získaných informací	8
1.4	Hodnocení kontrolovaných procesů	9
1.5	Závěry a realizace nápravných opatření	10
1.6	Zpětná kontrola	11
1.7	Nedostatky kontroly	11
1.8	Externí a interní kontrola	12
1.9	Vnitřní kontrolní systém	13
2	Oblasti kontrolních činností v prostředí ZUŠ	14
2.1	Oblast personální a organizační	14
2.2	Oblast BOZP a PO	15
2.3	Oblast ekonomická	17
2.4	Kvalita vzdělávání	19
2.5	Výsledky vzdělávání	21
2.6	Evaluace a autoevaluace	22
2.6.1	Vlastní hodnocení školy	23
2.7	Strategické řízení	25
2.7.1	Delegování úkolů v oblasti kontrolních činností	26
3	Výzkumná část	29
3.1	Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady	29
3.1.1	Cíl výzkumu	29
3.1.2	Výzkumné předpoklady	29
3.2	Dotazníkové šetření	29
3.2.1	Ověření dotazníku	30
3.2.2	Distribuce dotazníku	30
3.2.3	Výběr respondentů	30

3.2.4	Zpracování dotazníku	31
3.3	Analýza dotazníku	31
3.3.1	Část A	31
3.3.2	Část B	34
3.4	Vyhodnocení výzkumných předpokladů	59
3.4.1	Ředitelé základních uměleckých škol zřizovaných hl. m. Prahou na své pracovníky delegují činnosti v oblasti kontroly.	59
3.4.2	Počet let ve funkci ředitele školy má vliv na delegování v oblasti kontroly.....	59
3.4.3	Rozsah kompetencí delegovaných na pracovníky je ovlivněn velikostí školy. .	59
3.4.4	Ředitelé základních uměleckých škol zřizovaných hl. m. Prahou delegují činnosti v oblasti kontroly především na své zástupce	60
4	Závěr	61
5	Seznam použité literatury	63
6	Přílohy	68

1 Kontrola

1.1 Úvod - Kontrola a její význam

Kontrola patří mezi základní manažerské funkce a jejím hlavním účelem je informovanost řídicích pracovníků a jejich podřízených o stavu řízené organizace umožňující případnou korekci procesů, nebo likvidaci zjištěných nedostatků. V současnosti je také kladen důraz na její preventivní vliv. Veber kontrolu specifikuje jako kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry: „určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům“.¹ Lze tedy říci, že se jedná o porovnání očekávaných a skutečných hodnot. Na základě tohoto porovnání lze následně přijmout příslušné kontrolní závěry, na základě kterých se dají provést korektivní – například opravná opatření apod.

1.2 Klasifikace kontrolních procesů

Předpokladem účinné kontroly je jasné stanovení obsahu a cíle, kterého má být dosaženo. Vodáček&Vodáčková tyto procesy klasifikují do tří oblastí:²

- **podle obsahové náplně** - jedná se o kontrolní procesy zaměřené na hodnocení kvality provádění v různých oblastech činnosti organizace (správnosti, účelnosti a souladu s plány a cíli organizace).
- **podle úrovně řízení** - ta určuje, zda se jedná o procesy na vrcholové úrovni řízení „strategické kontrolní procesy“, nebo o procesy nižších úrovní řízení „operativní kontrolní procesy“.

¹VEBER, J. & KOLEKTIV. Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 134 – 135.

²VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., Moderní management v teorii a praxi, s. 142 – 143.

- **podle charakteru provádění** - ty jsou klasifikovány několika způsoby.
 - pravidelné a nepravidelné - pravidelné slouží ke kontrole průběhu plánu, umožňují kontrolu skutečného stavu a korekci případných odchylek. Nepravidelné vycházejí z potřeby kontroly nestandardizovaných akcí a jejich realizací
 - interní a externí - interní jsou prováděny z podnětu řídicích pracovníků a probíhají uvnitř organizace, externí pocházejí z vnějšího prostředí (např. zřizovatel, finanční úřad, ČŠI, apod.) a jsou zaměřeny na dodržování pravidel a zákonů, norem, nebo nakládání s financemi
 - preventivní - prováděny jsou před a po započetí akce, jejich cílem je předcházení a včasné odhalování případných nedostatků, ke kterým by mohlo dojít v dalších fázích kontrolního procesu. Týkají se například kontroly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, lékařských prohlídek, kvality projektových dokumentací apod.
 - průběžné - jsou prováděny v průběhu akce a vedou ke zjištění, při nichž je sledováno, zda nedochází k odchylkám od stanoveného plánu. U zjištěných odchylek pak dochází ke korekci žádoucím směrem
 - následné - probíhají po ukončení akce a jejich účelem je zjištění, zda jsou konečné výsledky kontroly pro organizaci pozitivní, či negativní.

1.3 Fáze kontrolních procesů

Veber popisuje kontrolu jako soubor, plynule na sebe navazujících činností. Tyto činnosti nazývá fázemi. Při provádění jednodušších forem kontroly, jednotlivé fáze splývají, ale při provádění složitějších kontrolních akcí je jejich rozdělení dobře vysledovatelné. Tyto fáze rozděluje na:³

³VEBER, J. & KOLEKTIV. Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 136 – 137

1.3.1 Určení předmětu kontroly

Každý kontrolní proces by měl mít předem stanovenou oblast, na kterou bude zaměřen. Z důvodu ekonomické hospodárnosti je třeba zamezit tomu, aby kontrola nebyla prováděna **duplicitně**, tj. aby určitá oblast činnosti organizace nebyla kontrolována různými pracovníky z více řídicích úrovní. Ze stejných důvodů je zapotřebí zvážit potřebnost provádění **úplné** kontroly, při které jsou kontrolovány všechny prvky po celou dobu průběhu akce. Tuto kontrolu lze vzhledem k její ekonomické náročnosti nahradit např. kontrolou namátkovou.

1.3.2 Získání a výběr informací pro kontrolu

Pro následné provádění kontroly je třeba nejdříve získat informace potřebné k sestavení přehledu o vývoji sledované skutečnosti. Tyto informace Cimbálníková⁴ rozděluje podle způsobu jejich získávání do dvou⁵ skupin:

- **Primární informace**, které by se daly specifikovat jako poznatky „z terénu“. Tyto informace jsou získané přímým pozorováním sledované reality. Hlavním pozitivem takto zjištěných informací je možnost bezprostředního kontaktu, a interaktivní komunikace. Tento způsob zjišťování, umožňuje v případě potřeby, okamžitou korekci dané situace a její posun žádoucím směrem.
- **Sekundární informace** představují různé formy převzatých informací. Jsou jimi např. zprávy, hlášení, kalkulace, účetnictví, statistické přehledy apod.

1.3.3 Ověření správnosti získaných informací

V této fázi kontrolního procesu dochází ke kontrole zjištěných informací a je vyhodnocována jejich přesnost a správnost. Ověřují se formální náležitosti dokumentů, věrohodnost

⁴CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Základy managementu, s. 108

⁵ Někteří autoři uvádějí ještě terciární informace

informací, úplnost údajů, podpisová oprávnění, kalkulace, účetnictví, statistické přehledy apod. Nejčastěji zjištěnými nedostatky jsou:⁶

- **V evidenci chybí podstatné záznamy o skutečnostech** – informace podstatné pro rozhodování řídicích pracovníků jim buďto nejsou předávány vůbec, nebo k jejich předání dochází s významnou časovou prodlevou.
- **Chybné zaznamenávání požadovaných informací** – formuláře pro zachycování údajů nejsou zformulovány tak, aby odpovídaly potřebám organizace. Pro odstranění tohoto problému je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost jejich koncipování. Dále je třeba vypracovat srozumitelné klíče, podle kterých jsou informace následně zaznamenány a kontrolovány. A v neposlední řadě je důležité věnovat pozornost jejich zpracování a přenosu, čímž se zamezí dalším možným nepřesnostem a chybám.
- **Zkreslenost podávaných informací** – Příčinou může být obava z nadřízených zaměstnanců, kdy se realita rozchází s jejich představami. Dalším důvodem může být vázanost hmotné zainteresovanosti na vykazované výsledky. Výkazy či hlášení jsou přikrašlovány a dochází k odklonu od skutečného stavu.

1.4 Hodnocení kontrolovaných procesů

Hodnocení je podstatou kontrolních procesů. V této fázi dochází k porovnání zjištěných údajů vypovídajících o skutečném stavu se stanovenými kritérii. Cimbalníková⁷ uvádí tyto druhy hodnotících kritérií:

- **Srovnávání se standardy**, kterými jsou podnikové normativy, a to v podobě *dílčích úkolů* (průběžná kontrola) či *konečných cílů* (výsledná kontrola). Také dodržování *norem, pravidel chování*, které představují obecné postupy, jejichž dodržování vede k dosažení vytyčených záměrů, či k vyloučení nežádoucích problémů. Jedná se např. o dodržování pracovního řádu, etického kodexu, pravidel chování, předpisů požární ochrany, či předpisů BOZP.
- **Srovnávání v čase** představuje častý rozborový nástroj kontroly, který porovnává, jak se sledovaný předmět kontroly vyvíjí v určitém časovém období, s ohledem na vývoj v

⁶ Tamtéž, s. 109

⁷ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. Základy managementu, s. 109 - 110

období minulém. Z porovnání obou sledovaných období lze vyvodit, jakým směrem se organizace ubírá, a lze také posoudit, jak jsou činnosti, či procesy ovlivněny různými sezónními vlivy.

- **Srovnávání v prostoru**, kritériem jsou výsledky dosažené podobnými konkurenčními organizacemi. Takový způsob srovnávání organizací poskytuje cenné informace o tom, jak si stojí na trhu v dané oblasti, napomáhá ke zjišťování slabých a silných stránek organizace, a námětů ke zlepšení vlastní činnosti.

1.5 Závěry a realizace nápravných opatření

„Bez realizace kontrolních závěrů by kontrola ztratila svůj smysl“.⁸ Pokud po zjištění odchylek nenásleduje akce, je zbytečné kontrolu provádět. Závěry mohou být dle Vebera trojí:⁹

- **Nech být** - při kontrole nebyly zjištěny problémy a žádných korigujících, či jiných opatření není třeba.

- **Proved' korigující opatření** - v dílčích oblastech byly zjištěny odchylky od žádoucího stavu a je tedy třeba přijmout korigující opatření, která povedou k jejich nápravě.

- **Přijmi nové řešení** – byly zjištěny závažné nedostatky, a je třeba učinit nová zásadní rozhodnutí a nasměrovat organizaci jiným, žádoucím, směrem. Pokud bylo zjištěno, že může dojít k závažným škodám, je zapotřebí ihned přijmout opatření, která těmto škodám zamezí, nebo je alespoň minimalizují.

⁸ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, s. 181

⁹VEBER, J. & KOLEKTIV. Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 137

1.6 Zpětná kontrola

Zpětná kontrola je realizována v případě, kdy bylo přecházející kontrolou zjištěno pochybení. Na základě těchto informací dochází k návrhu nápravného opatření a k jeho implementaci do praxe. Následně je tedy třeba zjistit, zda bylo toto opatření účinné.¹⁰

1.7 Nedostatky kontroly

V procesu kontroly se může vyskytovat mnoho nedostatků. Ty mohou ovlivnit výrazným způsobem další chod organizace a vést až k odklonu od žádoucího směru dalšího vývoje. Mládková a Jedinák¹¹ uvádějí příklady chyb, které se při plánování a provádění kontroly vyskytují:

- **Přílišná těsnost kontroly** – tzn. příliš častá kontrola. Je pravděpodobné, že u podřízených pracovníků povede k dojmu, že jde ze strany vedení o projev nedůvěry k jimi vykonávané práci, což v mnoha případech může vést k jejich demotivaci. Pracovníci se následně k situaci postaví tím způsobem, že začnou pracovat jen na nezbytně nutných činnostech.
- **Nehospodárnost kontroly** - je zbytečné provádět kontroly tak, aby se závěry z několika různých kontrol překrývaly a zkoumaly stejné oblasti. Dochází pak ke zbytečnému zvýšení nákladů a ke snížení efektivity kontroly. Je zapotřebí provádět kontrolu promyšleně, v předem vytipovaných rizikových oblastech, než plošně ve všech oblastech chodu organizace. Také je zbytečné kontrolu provádět v oblastech, ve kterých nelze pozitivně ovlivnit výsledek.
- **Nepřesnost kontroly** - pokud se při srovnávání nevychází ze stejné společné základny, nebo je srovnáváno nesrovnatelné, jsou výsledky kontroly nepřesné. K nepřesnosti dochází také, pokud se výsledky kontroly se opírají o okrajová nebo naopak o radikální stanoviska, která se zprůměrují.
- **Nesrozumitelnost kontroly** - pokud jsou při kontrole používány příliš složité techniky, nemusí být zjištěné závěry srozumitelné. Takovým závěrům nelze důvěřovat a nelze je pro další práci využít.

¹⁰Tamtéž, s. 138

¹¹MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a KOLEKTIV management, s. 110 – 111.

- **Subjektivnost kontroly** - její výsledek není podložen žádnými kritérii, jde pouze o subjektivní stanovisko kontrolovaného, či kontrolora. K subjektivnosti kontroly může docházet např., pokud pracovník upraví skutečnosti tak, aby s nimi byl jeho nadřízený spokojen.
- **Samoučelnost kontroly** – kontrolní procesy nejsou aktualizovány, tudíž neodpovídají změnám v organizační struktuře a nově formulovaným plánům organizace.
- **Žádná nebo nízká kontrola** – pokud kontrola není prováděna, nebo je prováděna nesystémově a nepromyšleně, je téměř vyloučeno, aby byl zajištěn pořádek, stabilita a rozvoj organizace.

Dalším nedostatkem při provádění kontroly může být i její přílišná **formálnost**. Zde je kladen důraz na formální aspekty, případně je kontrola prováděna za použití obecných pravidel a nepřihlíží se k odlišnostem jednotlivých kontrolovaných organizací. Kontrola je prováděna pouze z toho důvodu, že má být provedena, ale díky své obecnosti je povrchní a údaje z ní získané většinou není možné pro potřeby organizace použít.¹²

1.8 Externí a interní kontrola

Externí kontrola je prováděna vnějšími subjekty, které jsou k provádění této kontroly oprávněny na základě zákonných, či smluvních požadavků. Na základě smluvních požadavků se jedná např. o banky, nebo dodavatelské firmy. Na základě zákonných požadavků ji může provádět např. ČŠI, zřizovatel, finanční úřad, či OSSZ.

Interní kontrola je prováděna na základě podnětu řídicích pracovníků organizace a prováděna je buď přímo řídicími pracovníky, nebo jimi pověřenými a zmocněnými podřízenými pracovníky. Organizace, by měla mít pro provádění interní kontroly vypracován svůj vnitřní kontrolní systém, obsahující jasnou formulaci toho, kteří pracovníci jsou k provádění kontroly oprávněni, jakých oblastí se toto oprávnění týká, a jaké jsou jejich kompetence a odpovědnosti.

¹²VEBER, J. & KOLEKTIV. Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 152

1.9 Vnitřní kontrolní systém

Lze jej specifikovat, jako nastavení kontrolních mechanismů uvnitř organizace. Není možné vytvořit jeden univerzální model platný pro všechny organizace. V každé z nich se bude lišit na základě parametrů organizace, jejího zaměření, či personálního obsazení. Za jeho vytvoření jsou odpovědní řídicí pracovníci organizace. Ti by při jeho tvorbě měli zaměřit na následující otázky:¹³

- proč budeme kontrolovat
- co budeme kontrolovat
- kdo bude kontrolovat
- kdy a jak často budeme kontrolovat
- jak budeme kontrolovat

Pro dosažení funkčnosti vnitřního kontrolního systému je naprosto nezbytné, aby byl vytvářen koncepčně, systematicky, pokrýval všechny oblasti činnosti a konkrétní plány a cíle organizace.

Pracovníci organizace musí být s kontrolním systémem seznámeni a musí akceptovat standardní postupy.¹⁴

Na základě pravidel stanovených vnitřním kontrolním systémem by řídicí pracovníci měli objektivně a pravidelně zjišťovat a vyhodnocovat výsledky kontrolní činnosti a v případě zjištěných nedostatků zajistit jejich nápravu.

¹³VEBER, J. & KOLEKTIV. Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 141 – 142

¹⁴NEMEC, J., OCHRANA, F., PAVEL, J., ŠAGÁT, V., Kontrola ve veřejné správě, s. 20

2 Oblasti kontrolních činností v prostředí ZUŠ

V oblasti kontroly se řídicí pracovníci v oblasti školství soustředí především na spoluvytváření podmínek pro zabezpečení kvalitní odborné a pedagogické úrovně výchovně vzdělávací činnosti, na neustálé hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynakládání finančních a jiných hmotných prostředků při plnění povinností vyplývajících z obecně závazných právních předpisů, rozhodnutí, pokynů zřizovatele a jiných aktů řízení.¹⁵

2.1 Oblast personální a organizační

Další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP)

Povinnost DVPP vychází ze zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si udržují a doplňují svou kvalifikaci.

Pro DVPP přísluší pedagogickým pracovníkům volno v rozsahu 12 dnů za školní rok. Doba čerpání volna je určována ředitelem.

DVPP je chápáno jako celoživotní proces učení týkající se všech pedagogických pracovníků školy.¹⁶

Probíhá formou:

- studia
- samostudia
- účastí na seminářích
- účastí na kurzech,
- účastí na přednáškách

¹⁵Společnost a Tre, v.o.s. *Směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. j. 15 702/98 12 ke kontrolní činnosti v rezortu školství, mládeže a tělovýchovy* [online] 1. 12. 1998 [cit. 2015-21-02]. Dostupné na <http://www.atre.cz/zakony/page0209.htm>

¹⁶MHMP. *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze - školní rok 2012/2013* [online], [cit. 2015-2-01]. Dostupné na <http://skoly.praha.eu/files/=84250/vyrocnizprava+2012-2013.pdf>

– workshopech, apod.

Vzdělávací akce pro DVPP jsou kromě vysokých škol realizovány různými vzdělávacími institucemi, např. NIDV, NÚV, ČMOS pracovníků školství, AV ČR, Goethe Institut, MHMP aj.

2.2 Oblast BOZP a PO

Zaměstnavatel je povinen dle §108 odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, minimálně jednou ročně provést ve své organizaci prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních. Zjištěná rizika je povinen odstranit. Nelze-li rizika odstranit, nebo dostatečně omezit technickými prostředky či opatřeními v oblasti organizace práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout pracovníkům osobní ochranné pracovní prostředky.¹⁷

Zaměstnavatel je také povinen pracovníky informovat a kontaktní osobě, na kterou se mohou obracet, pokud zjistí nedostatky, či závady a o kontaktní osobě, na kterou se mohou obracet v případě, kdy bude třeba poskytnout první pomoc, zajistit přivolání lékařské pomoci, hasičského záchranného sboru, Policie ČR a organizovat evakuaci zaměstnanců.

Pracovníci organizace mají právo zúčastnit se všech jednání týkajících se BOZP, nebo požádat o informace z těchto jednání. Také mají právo sdělit své připomínky a návrhy na přijetí opatření v oblasti BOZP a zejména návrhy na odstranění rizik, nebo omezení působení rizik, která není možné odstranit a každé další záležitosti podstatně ovlivňující bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Při prověrkách BOZP je třeba provést zejména kontrolu:

¹⁷Základní umělecká škola Veselí nad Lužnicí [online] 01. 11. 2013, [cit. 2015-02-02]. Dostupné na <http://www.zusveseli.cz/dokumenty/smernice-bozp.pdf>

- zda jsou vnitřní komunikace (chodby, schodiště, atd.) volné z hlediska bezpečného pohybu. Z důvodu případné evakuace, či hrozby požáru nesmí být zastaveny např. nábytkem, nebo různými materiály
- zda není poškozena krytina nebo koberce na podlahách a schodištích vnitřních komunikací a zda není poškozeno např. schodiště
- zda na zemi v kancelářích a pomocných prostorech nejsou volně uloženy papíry, spisy nebo noviny, případně další hořlavé věci
- zda jsou všechny prostory, kam je zakázán přístup „nepovolaným osobám“ (např. vstupy na půdy, střechy, technické prostory), uzamčeny a chráněny před vniknutím cizích osob
- zda nejsou někde uvolněné zásuvky elektrického proudu, jsou-li v pořádku vypínače a osvětlení
- zda jsou pohyblivé přívody k počítačové technice a elektrickým spotřebičům uloženy tak, aby nebyly vystaveny mechanickému poškození, a nepřekážely při provozovaných činnostech, zda se zde nenacházejí nepovolené vařiče, mikrovlnné trouby a jiné elektrické spotřebiče
- zda jsou pravidelně prováděny revize elektrické instalace a dalších instalovaných elektrických zařízení a spotřebičů
- zda nejsou špatně ukotveny regály, zda je dostatečná šířka uliček mezi nimi a zda je označena nosnost těchto regálů
- zda se na pracovišti nachází lékárničky a zda je jejich obsah pravidelně kontrolován, doplňován a jsou-li prováděny záznamy o použití léků a další podobná opatření.

Dále je potřeba provádět kontrolu dokumentace o předchozím školení zaměstnanců na BOZP a o požární ochranu, a kontrolu dokumentace o proškolení pracovníka, provádějícího školení ostatních pracovníků. Školení BOZP musí absolvovat všichni zaměstnanci organizace, zákonem stanovených pravidelných intervalech a musí být zaznamenána písemnou formou a podepsána školenými zaměstnanci i jejich školitelem. Zjištěné závady z hlediska BOZP je také třeba písemně zaznamenat a následně provést jejich odstranění.

Ředitel školy může kontrolu BOZP provádět sám nebo může pověřit kontrolou svého zástupce, či pracovníky organizace a to za podmínek stanovených zákonem. V jiném případě může delegovat tuto kontroly na jiné pracovníky, kteří zajistí tuto kontrolu prostřednictvím externí firmy nebo expertního pracovníka.

2.3 Oblast ekonomická

Základní umělecké školy, které jsou uvedeny v rejstříku škol a školských zařízení MŠMT jsou financovány z některého druhu veřejného rozpočtu.¹⁸ Školy obecně hospodaří s těmito finančními prostředky:

- prostředky poskytované organizaci ze státního rozpočtu
- dotace od zřizovatele (příspěvek na provoz, mzdy, nájemné, granty, atd.)
a dále
- úplata za vzdělávání a školské služby (školné)
- další finance mohou školy získávat z doplňkové činnosti
- peněžitých darů
- a v některých případech z vyhlášených rozvojových programů.

Kontroly přidělených prostředků musí být prováděny v souladu s příslušnými právními předpisy, kterými jsou:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška Ministerstva financí č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání ve znění pozdějších předpisů

Kromě zákonů se školy řídí svými vnitro-organizačními směrnicemi:

- směrnice pro hospodaření s majetkem
- směrnice pro vedení účetních dokladů

¹⁸ PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejný sektor – řízení a financování, s. 243 a 255.

- směrnice k inventarizaci
- směrnice k ochraně majetku
- směrnice k doplňkové činnosti
- směrnice k čerpání FKSP
- a dalšími.

V ekonomické oblasti jsou kontrolou v prostředí ZUŠ pověřeni, v převážné většině, zkušení pracovníci s ekonomickým vzděláním. V této oblasti však dochází v poslední době k výrazným změnám, které reflektují současnou socio-ekonomickou situaci škol, která se výrazně mění. Ovlivňujícími faktory širšího ekonomického rozsahu, se kterým se dnešní školy potýkají, jsou například:

- jiné finanční zdroje (dary, sponzoring apod.)
- organizování soutěží
- grantové aktivity
- mezinárodní spolupráce
- rozvojové projekty
- školné
- a další.

V souvislosti s tímto trendem jsou ředitelé nuceni rozšířit rozsah kompetencí pracovníka na ekonomickém úseku, nebo navýšit počet pracovních míst a v neposlední řadě, pověřit finanční správou třetí subjekt, čili externí firmu. Jinými slovy můžeme konstatovat, že práce a kompetence na dřívější pozici hospodáře/-ky je více diverzifikována a tedy i více specializována. Tím se i mění pohled a účel kontrolních mechanismů a finanční kontroly vůbec. V praxi se tak dnes setkáme na ekonomickém úseku školy s pozicemi kromě hospodářky školy s účetním, ekonomem, ekonomickým referentem, finančním manažerem, a dokonce i správcem budovy apod.

2.4 Kvalita vzdělávání

V oblasti kvality vzdělávání jsou posuzovány např. materiální vybavenost školy, klima školy, kultura školy, podpora talentovaných žáků, podpora žáků se specifickými poruchami učení, spolupráce s rodiči, účast na různých soutěžích, přehlídkách, koncertech a výstavách. Důležitým aspektem v hodnocení oblasti kvality vzdělávání je zajištění dostatečné pedagogické péče a odbornosti pedagogů. Při zjišťování kvality pedagogické činnosti je hojně využívanou metodou hospitační činnost.

Pedagogický slovník ji specifikuje jako „*návštěvu vyučovací hodiny s cílem poznání stavu a úrovně výchovně vzdělávací práce.*“¹⁹ Pokud si hospitaci budeme chtít popsat podrobněji, lze ji formulovat jako jistou formu získávání informací o vyučovacích metodách, organizaci práce, či klimatu školy. Přesný rozsah toho zda a v jakých intervalech mají být hospitace prováděny, není přímo ukotven v žádném ze zákonů. Hospitace mohou být ohlášeny předem, kdy může být proveden před-hospitační pohovor, nebo mohou být hospitace neohlášené.

Hospitační činnost může vykonávat ředitel, nebo její provádění deleguje na své zástupce, či v případě základní umělecké školy na vedoucí jednotlivých oddělení. Další z forem provádění je pak vzájemná hospitace pedagogů.

Průběh hospitace je zaměřen na:

- včasný příchod pedagoga do třídy
- kontrolu povinné dokumentace
- neopouštění pracoviště během vyučovací hodiny
- připravenost pomůcek, materiálů a jejich vhodné využití
- jasné stanovení cíle a obsahu výuky
- přizpůsobení náročnosti výuky schopnostem žáků s ohledem na jejich věk
- rovnoměrné rozdělení pozornosti mezi všechny žáky
- rozvoj kreativity
- motivace
- podpora iniciativy
- vzájemná komunikace

¹⁹ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., Pedagogický slovník, s. 92

- zjištění, zda při ukončení hodiny a hodnocení žáků pedagog hodnotí spíše pozitivně, nebo se zaměřuje spíše na chyby
- kontrola třídy při odchodu.

Hospitující pracovník by měl být na hospitaci předem připraven, snažit se o maximální objektivitu, hospitovaného pozorně sledovat a zaznamenávat si všechny důležité informace a poznatky.

K zaznamenání poznatků při provádění hospitací slouží hospitační záznam. Po skončení hospitace provede hospitující jeho analýzu. Výstupem analýzy je pak hospitační rozbor.

U hospitačního rozboru je důležité soustředit se na jasné zformulování závěrů, stanovení doporučení k případnému zkvalitnění práce a případné poskytnutí námětů k zamyšlení, či návrhů na zefektivnění výuky.

Hospitovaný je s rozbohem seznámen během po-hospitačního rozhovoru, kdy hospitující hodnotí průběh hospitace a hospitovaný dostane prostor pro své vyjádření.

Hospitační záznamy je vhodné archivovat pro případné další využití a kontrolu toho, zda hospitovaný při příští hospitaci vykazuje pokroky žádoucím směrem.²⁰

²⁰ Uvedené nástroje je možno považovat za tradiční, nicméně samy o sobě nejsou dostačující. Ve skutečnosti je hospitační činnost velmi omezená. Proto je v současnosti hojně využívána evaluace učitele, která souvisí se strategií řízení pracovního výkonu, obhajoba profesního portfolia (od příštího školního roku bude povinné), atd. Všechny výzkumy se shodují, že klíčovým subjektem kvality vzdělávání je učitel, proto se na jeho kvalitu soustředí rovněž kontrolní činnost.

2.5 Výsledky vzdělávání

Základní umělecké školy poskytují vzdělávání ve čtyřech oborech, jimiž jsou hudební obor, výtvarný obor, taneční obor a literárně-dramatický obor. Hlavním cílem vzdělávání v základních uměleckých školách je podpora talentů. Školy se významně podílí na formování osobnosti žáků a rozvíjení jejich schopností a dovedností.

Výsledky vzdělávání stanovené pro jednotlivé obory, jsou uvedeny ve vyhlášce 71/2005 Sb. o základním uměleckém vzdělávání, a v Rámcovém vzdělávacím programu pro základní umělecké vzdělávání.²¹ Podrobněji jsou pak popsány ve Školních vzdělávacích programech jednotlivých základních uměleckých škol.

Výsledky žáků jsou v průběhu školního roku sledovány na základě:

- docházky na výuku
- sebehodnocení žáka
- aktivity žáka
- tvůrčího přístupu žáka
- různých zkoušek
- rozhovorů se žákem
- schopnosti skupinové práce
- splnění vzdělávacího obsahu daného ročníku
- účasti na soustředěních, nebo táborech školy
- účasti na koncertech, výstavách, představeních, nebo třídních přehrávkách
- účasti na soutěžích a přehlídkách.²²

²¹Národní ústav pro vzdělávání. Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání [online] 20. 1. 2013, [cit. 2015-2-10]. Dostupné na <http://www.nuv.cz/file/176>

²² Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon a dále vyhláška MŠMT č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech povinné školní docházky.

Na konci školního roku pak mohou být konány postupové zkoušky, pokud ředitel školy povinnost jejich konání uvede do svého Školního vzdělávacího programu. Konají se jako komisionální zkoušky.

Dle § 6 vyhlášky 71/2005 Sb. o základním uměleckém vzdělávání je zkušební komise pro konání postupových zkoušek nejméně tříčlenná a skládá se z odborníků příslušného předmětu nebo oboru. Členy komise jmenuje ředitel školy. Jejím předsedou je ředitel školy nebo jím pověřený učitel. O hodnocení zkoušky rozhoduje komise většinou hlasů. Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy.

Hodnocení výsledků vzdělávání žáka na vysvědčení je podle § 3 vyjádřeno klasifikací, slovně nebo kombinací obou způsobů. O způsobu hodnocení rozhoduje ředitel školy.

2.6 Evaluace a autoevaluace

Pojem **evaluace**²³ škol je v pedagogickém slovníku uveden jako „*součást pedagogické evaluace hodnocení fungování škol podle stanovených kritérií a indikátorů*“²⁴. Evaluace probíhá jako externí a je prováděna ČŠI. Od roku 2005 do roku 2015 byly tyto kontroly provedeny na všech základních uměleckých školách zřizovaných hl. m. Prahou.

Autoevaluace je pak vlastním „celostním“ hodnocením školy a je to významná součást manažerského řízení a v prostředí školy kontrola pedagogických procesů. Podnět k jejímu zahájení je v kompetenci řídicích pracovníků školy.

Termíny autoevaluace a evaluace jsou všeobecně používány²⁵ ale zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve kterém jsou ukotveny, užívá významově stejných, ale českých názvů-„**hodnocení škol**“a, **vlastní hodnocení školy**“.

²³ Pro upřesnění – termín evaluace z angl. *Evaluation* – užívám v této práci pro český termín *kontrola*, protože čeština nedisponuje vlastním slovem pro tento proces

²⁴ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., Pedagogický slovník, s. 72

²⁵ Bohužel chybně, viz pozn. č. 23

2.6.1 Vlastní hodnocení školy

Jak již bylo výše uvedeno, jedná se o proces iniciovaný řídicími pracovníky školy. Zapojen je pedagogický sbor, žáci a rodiče žáků. V tomto procesu jsou systematicky zjišťovány, analyzovány a zpracovány získané podklady a informace z jednotlivých oblastí činnosti školy, které jsou následně využity pro jejich následná korektivní opatření na základě stanovených cílů.

Před započítím vlastního hodnocení by škola měla mít vytvořen podrobný plán postupu a kritéria, podle kterých bude postupovat. „*Čím pečlivěji je plán konstruován, tím snazší bude řídit proces jeho uvedení do praxe.*“²⁶

Před započítím vlastního hodnocení je tedy vhodné si položit několik otázek. Ve sborníku evaluace²⁷ jsou uvedeny takto:

- V čem jsme dobří?
- Jak lze dosáhnout lepších výsledků?
- Kdo nám může pomoci?

Ke zjištění stavu je třeba využít vhodné nástroje měření. Aby hodnocení školy bylo, co nejvíce objektivní je nutné zkombinovat několik způsobů měření.

Pro měření lze použít např. tyto nástroje²⁸:

- portfolia žáků, portfolia učitelů²⁹
- vnitřní statistické údaje školy
- výstupy z kontrolní a hospitační činnosti

²⁶MŠMT. Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz [online],[cit. 2015 -02-17] Dostupné na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/skolskareforma/autoevaluace>. Dostupné též na <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1769/sbornik-clanku-z-metodickeho-portalu-k-tematu-autoevaluace.html/>

²⁷ Tamtéž, s. 9

²⁸ MŠMT. Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz [online],[cit. 2015 -02-17]Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/skolskareforma/autoevaluace>. Dostupné též na <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1769/sbornik-clanku-z-metodickeho-portalu-k-tematu-autoevaluace.html/>

²⁹ <http://www.nuov.cz/ae/6-portfolia-a-system-hodnoceni-ucitele> [online], [cit. 2015-04-4] a Profesní portfolio učitele, J. Trunda, NUOV 2012, [online], [cit. 2015-04-4] dostupné na http://www.nuov.cz/uploads/AE/evaluacni_nastroje/09_Profesni_portfolio_ucitele.pdf

- záznamy z vnějších kontrol a auditů
- inspekční zprávy
- pozorování
- dotazníky zadané žákům, pedagogům, či rodičům
- rozhovory s žáky, rodiči, či pedagogy.

Škola si stanovuje různé cíle v jednotlivých oblastech své činnosti. Mezi tyto oblasti patří³⁰:

- podmínky pro vzdělávání
- průběh vzdělávání
- výsledky vzdělávání
- podpora školy žákům, spolupráce s rodiči
- řízení školy
- výsledky práce školy
- rozvoj školy
- kvalita personální práce
- kvalita DVPP
- kultura školy
- klima školy.

Informace zjištěné v jednotlivých oblastech činnosti školy jsou poté vyhodnoceny, zpracovány a na jejich základě je vytvořena evaluační zpráva. Ta je završením autoevaluačního procesu. Na základě zjištěných údajů dochází k případným korekcím, či inovacím. Vlastní hodnocení je podkladem pro výroční zprávu školy.

³⁰ Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon a dále vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech povinné školní docházky

2.7 Strategické řízení

Dle Vodáčka&Vodáčkové³¹ je posláním strategie účelné a hospodárné vytváření podmínek pro tvorbu a naplnění vize, poslání a cílů organizace. Činnosti organizace se tedy odehrávají na základě předem naplánovaných dlouhodobých záměrů. Ve škole nese odpovědnost za strategické řízení ředitel.

Vlastní proces můžeme rozdělit do několika fází:³²

- **Identifikace současných cílů organizace:** zjištění skutečného stavu strategického řízení v organizaci
- **Strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí:** jejím cílem je definovat klíčové faktory, určit jejich současný a budoucí stav a vývoj. Tyto faktory jsou podkladem pro výběr strategie. Lze použít např. analýzu SWOT³³.
- **Formulace strategie:** za pomoci jasného souboru odůvodněných opatření, jejímž úkolem je zhodnocení dosavadní mise a cíle organizace a případné stanovení její nápravy.
- **Implementace strategie:** lze ji specifikovat jako převedení strategie do života při zajištění všech potřebných zdrojů, stanovení prioritních aktivit a provedení případných potřebných změn v organizační struktuře
- **kontrola strategie a zhodnocení její funkčnosti:** tato fáze slouží k poskytnutí zpětné vazby, k vyhodnocení odchylek od stanoveného cíle a jejich případné nápravě

Vzhledem k tomu, že se jedná o dlouhodobé plánování, je třeba strategii na základě měnících se podmínek **aktualizovat a obměňovat**.

Je také nezbytné, aby se strategií byli seznámeni všichni pracovníci školy a přizpůsobili své chování směrem k dosahování vytyčených cílů organizace.

³¹VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., Moderní management v teorii a praxi, s. 184

³²MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., A KOLEKTIV, management, s. 44 - 48

³³ Z angl. zkratky Strengths, Weakness, Opportunities and Threats. Analýza silných a slabých stránek firmy.

2.7.1 Delegování úkolů v oblasti kontrolních činností

V prostředí školy je způsob a kvalita provádění kontrol plně v kompetenci ředitele. Z různých důvodů se ovšem může rozhodnout o tom, zda provedením některých ze svých úkolů nepověří - nedeleguje na své podřízené pracovníky. To jakým způsobem, v jakém rozsahu a komu pravomoci deleguje je významně ovlivněno tím, jakými personálními kvalitami a potenciálem škola disponuje, a jakou osobností je samotný vedoucí manažer, v našem případě ředitel školy. V současné době, kdy jsou ředitelé zatíženi širokou škálou různých administrativních úkonů, jsou nuceni přímo či nepřímo využívat schopností svých podřízených, a delegovat na ně některé ze svých pravomocí. Většinou se v praxi setkáme ve školách s tím, že ředitelé navyšují počty svých zástupců. Z hodnocení škol ČŠI můžeme tento trend pozorovat na některých základních uměleckých školách zřizovaných hl. m. Prahou, kdy v minulosti tentýž ředitel měl jednoho svého zástupce, a v současnosti má dva, nebo tři. Ve školním prostředí také dochází k zavádění nových funkcí, jako například ve finanční oblasti, kdy vzhledem k různým finančním aktivitám školy (granty, soutěže, integrační programy apod.) musí ředitelé diverzifikovat finanční oblast na více složek. Ovšem i přes výše uvedené faktory, zůstává nejvyšší právní odpovědnost a kontrola delegovaných úkolů a pravomocí v řízení školy na jejím řediteli. Tomu stále náleží pravomoc rozhodovat o tom, na koho, co a kdy bude delegovat, a také na jak dlouhý časový úsek.

Dle Lojdy lze delegování specifikovat tímto způsobem: *„Delegování je důležitou součástí práce každého manažera. Lze jej specifikovat jako proces, kdy řídicí pracovník, přiděluje svým podřízeným zaměstnancům úkoly a současně jim nastavuje pravidla pro sdílení odpovědnosti při jejich plnění.“*³⁴

Pracovníky, na které se ředitelé rozhodnou některé z činností a úkolů delegovat, si zvolí na základě jasně stanovených požadavků. Mezi tyto požadavky můžeme zařadit např. pracovní pozici, vzdělání, zkušenosti, motivaci, či dostatečný časový prostor pro jejich plnění. Pečlivou volbou vhodného pracovníka lze dosáhnout snížení rizika přecenění, či podcenění jeho schopností. Vzhledem k tomu, že konečná zodpovědnost za splnění zůstává na řediteli, je pro něj nezbytné, aby byly činnosti a úkoly plněny včas a kvalitně.

³⁴ LOJDA, J., Manažerské dovednosti, s. 63

2.7.1.1 Důvody pro delegování úkolů

Důvodů pro delegování úkolů je mnoho, a ze strany řídicích pracovníků se většinou jedná o:

- uvolnění času pro výkon důležitých činností³⁵
- redukce pracovní zátěže
- zlepšování manažerských dovedností
- zkvalitnění vlastních manažerských kompetencí
- rozvoj kompetencí pracovníků
- motivace a rozvoj pracovníků
- snazší hodnocení pracovníků
- diagnostika schopností pracovníků
- příprava případných personálních náhrad
- větší prostor pro komunikaci s podřízenými.³⁶

Pro podřízené jsou pak delegované úkoly přínosem v těchto oblastech:

- možnost rozvoje a profesního a osobního růstu³⁷
- příležitost ukázat své schopnosti
- zvýšení motivace a odpovědnosti
- možnost měření výkonu zaměstnance
- větší prostor pro komunikaci s nadřízeným

³⁵Univerzita-online.cz, Delegování [online] 26. 2. 2012 [cit. 2015-15-02]. Dostupné na <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/delegovani/>

³⁶CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 13

³⁷Univerzita-online.cz, Delegování [online] 26. 2. 2012 [cit. 2015-15-02]. Dostupné na <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/delegovani/>

2.7.1.2 Cíle delegování

Cíle delegování Lojda uvádí takto:³⁸

- zvýšení efektivnosti organizace
- lepší využití kapacit organizace
- motivování pracovníků ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti
- růst jejich kompetencí
- vytvoření časového prostoru pro ostatní manažerské činnosti

Pro dosažení vytčených cílů je třeba ujasnit si následující věci, které formuluje Owen:³⁹

- jaký je očekávaný výsledek
- do kdy musí být výsledku dosaženo
- důvody pro dosažení stanoveného cíle
- dílčí cíle, sloužící k průběžnému sledování toho, zda je postupováno žádoucím směrem

Pokud pracovníci pochopí, proč je o něco žádáte, budou lépe reagovat na případné otázky, či výzvy na které narazí a budou schopní samostatnějšího jednání.

³⁸LOJDA, J., Manažerské dovednosti, s. 64

³⁹OWEN, J., Tři pilíře úspěšného manažera, s. 103

3 Výzkumná část

3.1 Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady

3.1.1 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu je pokusit se zjistit zda a jak ředitelé delegují kontrolní činnosti na své podřízené pracovníky, kterých oblastí se delegování týká a zda je rozsah kompetencí delegovaných pracovníků ovlivněn velikostí školy.

3.1.2 Výzkumné předpoklady

1. Ředitelé základních uměleckých škol zřizovaných hl. m. Prahou na své pracovníky delegují činnosti v oblasti kontroly.
2. Počet let ve funkci ředitele školy má vliv na delegování v oblasti kontroly.
3. Rozsah kompetencí delegovaných na pracovníky je ovlivněn velikostí školy.
4. Ředitelé základních uměleckých škol zřizovaných hl. m. Prahou delegují činnosti v oblasti kontroly především na své zástupce.

3.2 Dotazníkové šetření

Jako výzkumný nástroj jsem zvolila dotazník, složený ze dvou částí. První část A obsahuje 5otázek souvisejících s ověřením výzkumných předpokladů (velikost školy, počet odloučených pracovišť, počet zástupců ředitele, pracovní pozice a počet let ve funkci). Druhá část B, je zaměřena na zjištění zda a jakým způsobem delegují ředitelé ZUŠ kontrolní činnosti na podřízené pracovníky a do jakých oblastí kontrolních činností školy jsou tyto pracovníci zapojeni.

3.2.1 Ověření dotazníku

Před rozesláním jsem kvůli zjištění validity a srozumitelnosti otázek dotazník předala několika ředitelům ZUŠ a svým kolegům v zaměstnání na pracovišti oddělení školství ke korekci, a po jejich připomínkách, jsem 4 otázky přeformulovala a dvě otázky z dotazníku úplně vyřadila.

3.2.2 Distribuce dotazníku

Po konzultaci se svým vedoucím bakalářské práce panem Bc. Mgr. Jiřím Trundou, jsem za nejvhodnější metodu distribuce zvolila odeslání dotazníku přes aplikaci formuláře Google, aby byla zajištěna naprostá anonymita respondentů.

3.2.3 Výběr respondentů

Do základního souboru byli zvoleni všichni pracovníci ZUŠ zřizovaných hl. m. Prahou, což se týkalo pracovníků na všech pozicích 26 ZUŠ. Do základního souboru jsem zahrnula jak pracovníky kontrolující, tak i pracovníky kontrolované. Do výzkumu byli zahrnuti ředitelé a jejich zástupci, pedagogičtí pracovníci a nepedagogičtí pracovníci, jako např. hospodářky, ekonomové, školníci nebo správci. Dotazník jsem rozeslala poměrovým výběrem celkem 150 respondentům do všech ZUŠ zřizovaných hl. m. Prahou, z nichž mi odpovědělo 111, avšak 33 z nich se omluvilo a dotazník nevyplnilo a 39 respondentů z různých důvodů neodpovědělo vůbec. Pro účely výzkumu jsem použila celkem 78 zodpovězených dotazníků, který jsem rozeslala e-mailem.

Po prvotním rozeslání jsem obdržela pouze 14 odpovědí, takže jsem byla nucena rozeslat dotazník celkem 3x. Po opětovném rozeslání jsem získala celkem 78 vyplněných dotazníků. Návratnost je tedy 52%.

3.2.4 Zpracování dotazníku

Výběrový vzorek čítal 78 respondentů, z nichž odpovědělo z 26 ředitelů 22, 13 zástupců a 42 pedagogických pracovníků. Na dotazník odpověděl jeden nepedagogický pracovník – pracovník zahraničních vztahů. Při zpracování odpovědí jsem přiřazovala k odpovědím funkci nebo pracovní zařazení respondentů, aby výstupy směřovali k vyhodnocení výzkumných předpokladů. Tím jsem získala informace o tom, kdo a jak na kterou oblast odpovídal. Dotazník jsem pomocí aplikace Google převedla do grafů a následně do procentních tabulek. Při zpracování výstupů jsem některé klíčové otázky konzultovala doplňujícími otázkami s některými řediteli, kteří mi při před-průzkumu nabídli svou pomoc. Konzultace probíhaly telefonicky nebo osobně, abych správně vyhodnotila získaná data.

3.3 Analýza dotazníku

3.3.1 Část A

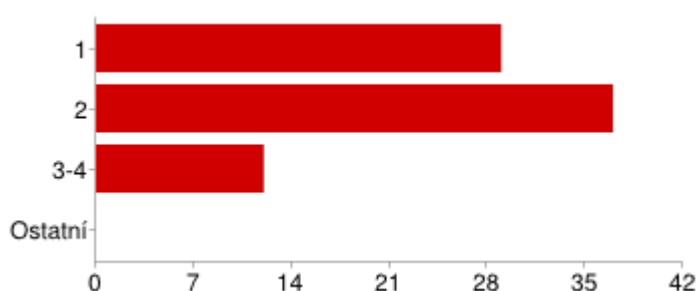
Velikost školy

Cílem této otázky bylo ověřit, jak se velikost školy promítá v odpovědích respondentů, čili existuje-li souvislost s kontrolními činnostmi a jejich delegováním v závislosti na počtu pracovníků, či nikoli. Po celkové analýze získaných odpovědí od respondentů jsem dospěla k závěru, že velikost školy a rozsah delegovaných kontrolních činností má přímou souvislost. Jeden takový reprezentativní příklad nalezneme v odpovědích týkajících se hospitační činnosti (viz níže). V této oblasti je zřejmé, že ředitelé využívají prostřednictvím delegování, více pedagogických pracovníků k hospitacím ve školách s vyšším počtem pracovníků, než tomu je u ředitelů, kteří disponují menším pedagogickým sborem. U některých ZUŠ s vyšším počtem pedagogických pracovníků se někteří ředitelé hospitací neúčastní vůbec.

Počet odloučených pracovišť

Tato otázka souvisí s otázkou č. 1. a rovněž bylo jejím cílem osvětlit proces kontrolních činností a případně odhalit odlišnosti mezi kontrolními činnostmi na hlavních budovách a odloučených pracovištích. Výběrový soubor považuji za reprezentativní, neboť počet respondentů z obou dvou skupin byl takřka vyrovnaný. Vyhodnocení jsou uvedena v analýzách otázek č. 8 až 10.

Počet zástupců ředitele

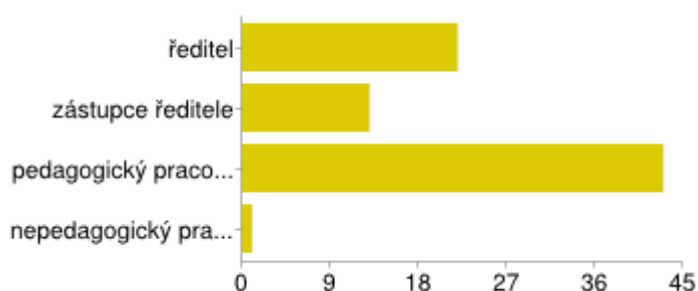


Počet zástupců ředitele	počet respondentů	vyjádření v %
1	29	37.2 %
2	37	47.4 %
3-4	12	15.4 %
ostatní	0	0%

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda velikost školy má vliv na počty zástupců ředitele a zda vyšší počet zástupců má delegováno více kontrolních činností. Z odpovědí respondentů jsem dospěla k následujícímu vyhodnocení:

- Počet zástupců neovlivňuje velikost školy, ale počet odloučených pracovišť.
- Kontrolní činnost zástupců je rovnoměrně rozložena a ředitelé své zástupce delegují.
- Podíl zástupců na kontrolní činnosti v oblasti hospitací na odloučených pracovištích je vyšší než u ředitelů a vyšší než u vedoucích oborových oddělení.
- Žádný z respondentů neuvedl vyšší počet zástupců na ZUŠ než 4.

Pracovní pozice

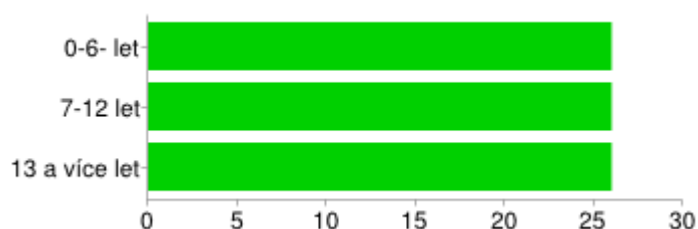


Pracovní pozice	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	22	28.2 %
zástupce ředitele	13	16.7 %
pedagogický pracovník	43	55.1 %
nepedagogický pracovník (prosím uveďte níže)	1*	3.3 %

(*referent zahraničních vztahů)

Pro lepší orientaci a vypovídací hodnotu jsem do dotazníkového formuláře zahrнула i přiřazení pracovních pozic. Někteří pedagogičtí pracovníci se mi předem omluvili za nevyplnění dotazníku, ačkoli věděli, že je anonymní, s tím, že musí odpovědi prokonzultovat se svým vedením. Možným vysvětlením je buď jejich omezená znalost kompetencí v oblasti kontroly, ale také možné obavy z vyjádření skutečnosti. Přiřazení pracovních pozic do dotazníku mělo vysokou vypovídací hodnotu u otázek, které souvisejí s kompetencemi a delegováním.

Počet let ve funkci

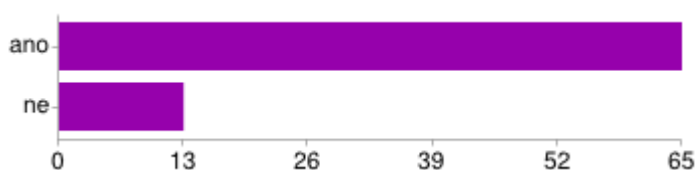


Ve své funkci jsem	počet respondentů	vyjádření v %
0-6- let	26	33.3 %
7-12 let	26	33.3 %
13 a více let	26	33.3 %

Překvapivě rovnoměrný procentuální poměr respondentů má pro tento výzkum z hlediska počtu let ve funkci dobrou a vyrovnanou vypovídací hodnotu, nicméně z praxe vím, že realita je v generačním rozložení poněkud odlišná. Tento výsledek považuji za náhodný, nicméně výstupy výzkumu přímo neovlivňuje.

3.3.2 Část B

1. Jsou na pracovníky školy delegovány činnosti v oblasti kontroly?



odpovědi respondentů	počet odpovědí respondentů	vyjádření v %
ano	65	83.3 %
ne	13	16.7 %

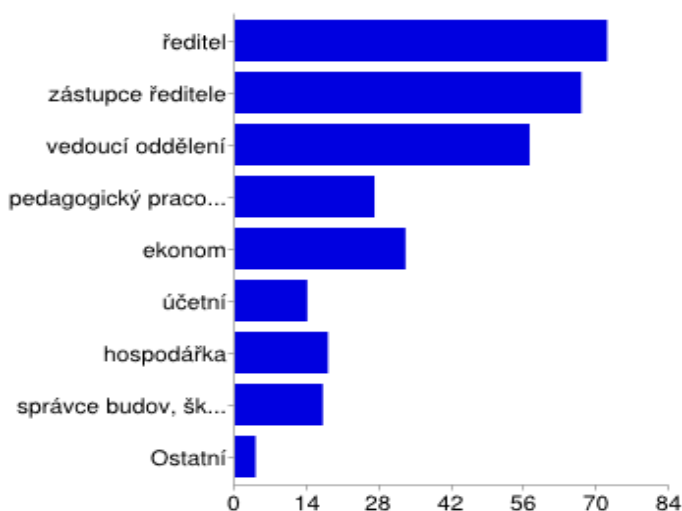
U této otázky odpovědělo 16,6 % dotazovaných respondentů záporně, přičemž v této skupině odpovídali záporně i čtyři zástupci ředitelů. Ovšem z těchto čtyř zástupců jsou tři ve funkci 0-6 let, jeden z nich 13 a více let a tři z nich jsou ze školy, kde jsou ve funkci dva zástupci. Důvodem proč tyto tři zástupci, kteří jsou ve svých funkcích nižší počet let, takto odpovídali, může být jejich relativní nezkušenost, kdy je ředitelé nedelegují přímo. Nebo jiným důvodem může být rozdíl v chápání mezi delegovanými úkoly a kompetencemi, které vycházejí z jejich pracovního zařazení, tudíž nepovažují delegování od svého nadřízeného za mimořádný nástroj. Dalším možným vysvětlením, které se nabízí, může být osobní rovina, kdy dva zástupci nemají rovnoměrně rozděleny své řídicí role a pravomoci, a proto někteří z nich vnímají svoji roli, jako málo důležitou.

U zástupce, který uvedl, že je ve funkci více jak 13 let a není delegován, můžeme diskutovat o tom, zdali důvodem nejsou jeho vysoké řídicí pravomoci svěřené jeho nadřízeným, čili svoji pozici tento respondent vnímá jako samostatnou a necítí se být delegován, ale pověřen. I v tomto případě lze ale uvažovat o negativním aspektu tohoto výsledku. Vyše uvedený

zástupce, může po dlouholetém funkčním období cítit profesní únavu, a proto rezignoval na nové podněty, a svoji roli podrobil běžné rutíně a stereotypům. V dalších otázkách pak přesto všichni zástupci v delegovaných oblastech odpovídali kladně, čili lze vyvozovat, že tuto otázku vztahovali výše uvedení zástupci pouze k své funkci.

Všichni ředitelé odpověděli, že činnosti delegují. Z toho lze vyvodit závěr, že snahou všech ředitelů je zapojit do kontrolních činností pracovníky školy, v závislosti na jejich funkcích, schopnostech a zkušenostech. Nebo to svědčí o tom, že ředitelé vědí, že je správné delegovat, a proto to uvádějí, i když tak nečiní. Také to svědčí o faktu, že ZUŠ řídí schopní ředitelé, kteří vnímají svoji řídicí roli jako roli manažera, který vnímá a využívá potenciál svých pracovníků.

2. Kteří pracovníci kontrolní činnost provádí?

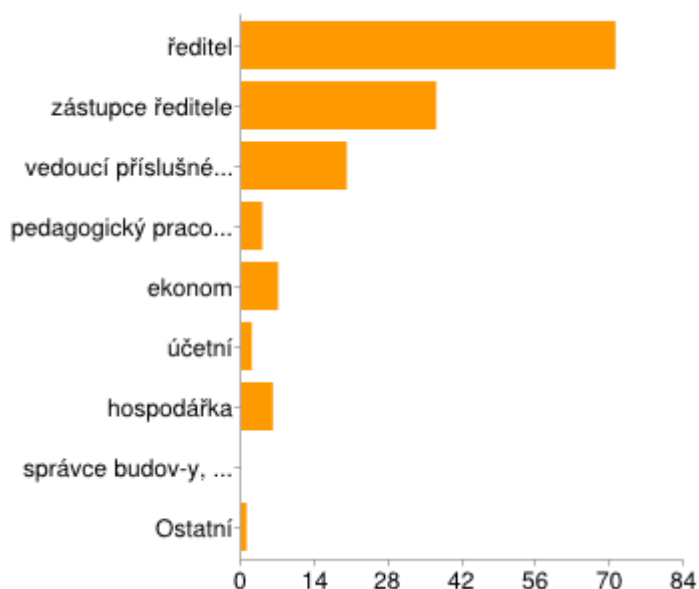


pracovní pozice vykonávajícího pracovníka	početní vyjádření odpovědí respondentů	Vyjádření v %
ředitel	72	92.3 %
zástupce ředitele	67	85.9 %
vedoucí oddělení	57	73.1 %
pedagogický pracovník	27	34.6 %
ekonom	33	42.3 %
účetní	14	17.9 %
hospodářka	18	23.1 %
správce budov, školník	17	21.8 %
ostatní	4	5.1 %

Z dotazníků vyplynulo, že největší podíl na kontrolní činnosti v této oblasti mají především vedoucí pracovníci, z nichž ředitel a zástupci ředitele nesou největší zodpovědnost. Z celkového počtu 78 respondentů tento fakt uvedlo 89 % respondentů. Skupina pedagogických pracovníků dále uvádí, že kontrolu provádí nejen jejich vedoucí oddělení – oborů, což jsou také pedagogičtí pracovníci, jejich kolegové, ale také oni sami. Z této otázky je patrné, že není na škole nikdo, kdo by do kontrolních činností nebyl zapojen vůbec.

3. Kteří pracovníci provádí kontrolní činnost v oblasti? (prosím uveďte)

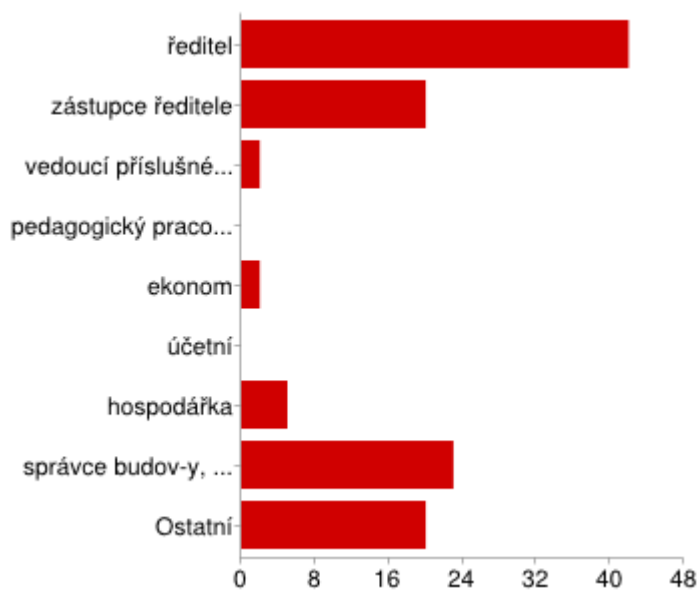
a) Personální a organizační



pracovní pozice vykonávajícího pracovníka	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	71	91%
zástupce ředitele	37	47.4 %
vedoucí příslušného oddělení	20	25.6 %
pedagogický pracovník	4	5.1 %
ekonom	7	9%
účetní	2	2.6 %
hospodářka	6	7.7 %
správce budov-y, školník	0	0%
ostatní	1	1.3 %

Činnosti v této oblasti jsou podle výsledků rozděleny nejvíce mezi ředitele, zástupce a vedoucí příslušných oddělení. Výsledek poukazuje na určitý systém kontroly v personálních záležitostech, s čímž souvisí například provádění hospitační činnosti, kde kromě ředitele tuto činnost vykonávají ve velké míře také jejich zástupci a vedoucí oddělení. Ve finančním sektoru pak kontroly provádějí v rámci zpracování mzdových nákladů ekonomové nebo hospodářky a účetní, které se také na kontrolách podílejí.

b) BOZP a PO

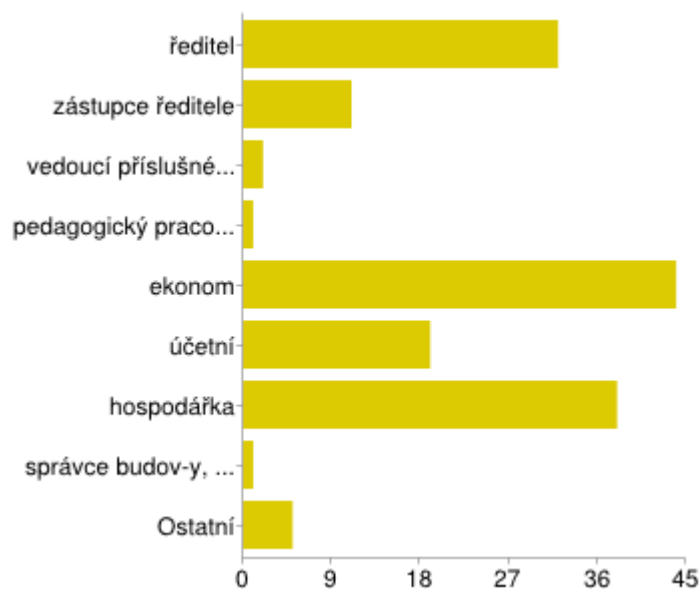


pracovní pozice vykonávajícího pracovníka	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	42	53.8 %
zástupce ředitele	20	25.6 %
vedoucí příslušného oddělení	2	2.6 %
pedagogický pracovník	0	0%
ekonom	2	2.6 %
účetní	0	0%
hospodářka	5	6.4 %
správce budov-y, školník	23	29.5 %
ostatní	20	25.6 %

U této otázky je vnímána role ředitele a jeho zástupců jako důležitá jak pro ně samotné tak i pro jejich podřízené, ovšem při porovnání dotazníkových otázek 3 b) a 4 b), z odpovědí vyplynulo, že kontrolu BOZP řeší z pozice své funkce pouze na základě zákonem stanovených lhůt a kontrol, ale samotnou kontrolou jsou pověřeni jiní pracovníci, např. školník, správce budovy, hospodářka, nebo jsou jejím prováděním pověřeny externí firmy.

Z dotazníku dále vyplývá, že na kontrole BOZP se nepodílí žádný z pedagogických pracovníků, kromě vedoucích oddělení, a Ti byli v dotazníku uvedeni pouze ve dvou případech.

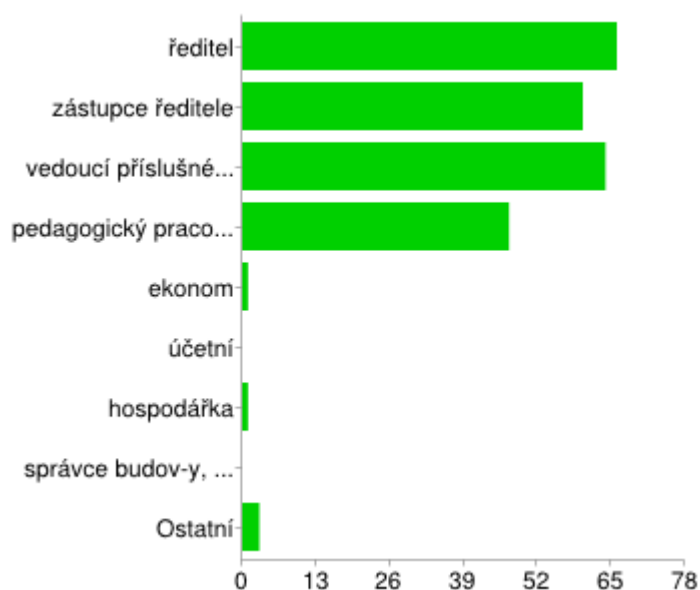
c) Ekonomická kontrola



pracovní pozice vykonávajícího pracovníka	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	32	41%
zástupce ředitele	11	14.1 %
vedoucí příslušného oddělení	2	2.6 %
pedagogický pracovník	1	1.3 %
ekonom	44	56.4 %
účetní	19	24.4 %
hospodářka	38	48.7 %
správce budov-y, školník	1	1.3 %
ostatní	5	6.4 %

Výsledky výzkumu poukazují na rovnoměrné rozložení zodpovědností, kdy ředitelé se cítí být zodpovědnými za finanční oblast, nicméně její kontrola je přirozeně z velké části delegována na pracovníky ekonomického úseku. Rozdělení funkcí účetní, ekonom, hospodářka je na školách hojně používáno a poukazuje to tak na různá opatření, která ředitelé implementují na svých školách v závislosti na velikosti školy a jejich ekonomických požadavcích a potřebách. Výsledky také poukazují na nový trend, kdy jsou ekonomickými záležitostmi školy pověřeni externí dodavatelé.

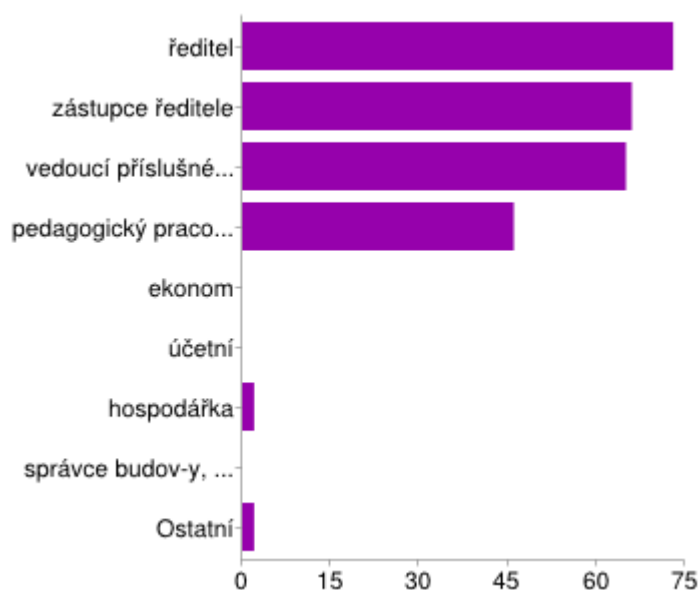
d) Kvalita vzdělávání



pracovní pozice vykonávajícího pracovníka	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	66	84.6 %
zástupce ředitele	60	76.9 %
vedoucí příslušného oddělení	64	82.1 %
pedagogický pracovník	47	60.3 %
ekonom	1	1.3 %
účetní	0	0%
hospodářka	1	1.3 %
správce budov-y, školník	0	0%
ostatní	3	3.8 %

Nejčastěji zvolenou odpovědí v této otázce bylo, že kontrolou kvality vzdělávání se zabývají ředitelé. Dle výsledných odpovědí se spolu s řediteli na kontrole kvality vzdělávání podílejí vedoucí oddělení, kteří v této otázce lehce svým skórem převýšili zástupce ředitelů. Výsledky odhalily, že se na kontrole kvality vzdělávání významnou měrou podílejí pedagogičtí pracovníci. Tuto skutečnost vnímají oni sami a ztotožňují se s ní, ale rovněž z odpovědí ředitelů a jejich zástupců vyšlo najevo, že je to od nich očekáváno. To nepřímo dokazuje zavedený systém kontrol na školách, a v něm delegovaných rolí, které mají pracovníci školy mezi sebou osvojeny.

e) Výsledky vzdělávání

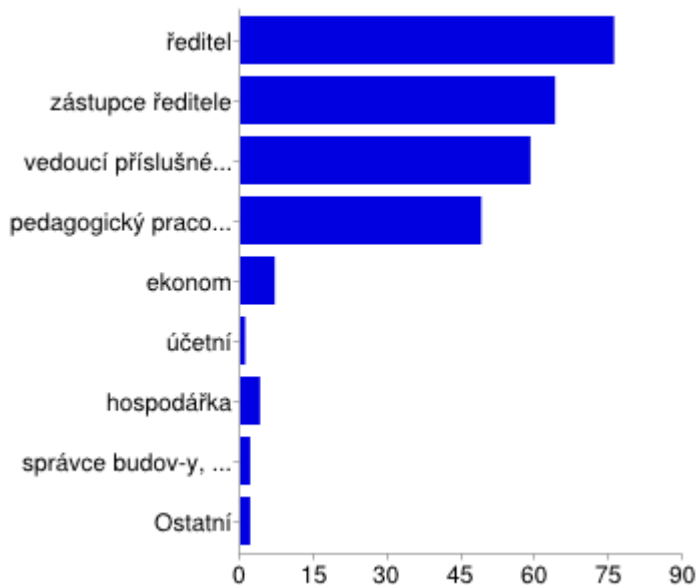


pracovní pozice vykonávajícího pracovníka	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	73	93.6 %
zástupce ředitele	66	84.6 %
vedoucí příslušného oddělení	65	83.3 %
pedagogický pracovník	46	59%
ekonom	0	0%
účetní	0	0%
hospodářka	2	2.6 %
správce budov-y, školník	0	0%
ostatní	2	2.6 %

Výsledky vzdělávání jsou, kromě několika mála ukazatelů, měřitelná a kvantifikovatelná data, která ředitelům a dalším školským orgánům poukazují na realitu, která na školách panuje. Je proto přirozené, že s těmito údaji - výsledky vzdělávání pracují nejvíce ředitelé, kteří se podílí na jejich kontrole v 93,6%. Dalšími pracovníky provádějícími kontrolní činnost v této oblasti, jsou zástupci a vedoucí oddělení. Menší podíl na vyhodnocování výsledků a jejich kontrole mají pedagogičtí pracovníci, kteří jsou v praxi spíše s těmito závěry a vyhodnocením konfrontováni. Kontroly mohou být v průběhu školního roku prováděny např. za pomoci hospitační činnosti v hodinách, informací z porad, sledování práce žáků v hodinách, účasti žáků na koncertech, výstavách, třídních přehrávkách. Na konci školního roku pak na základě postupových zkoušek, závěrečných zkoušek na konci základního studia I. a II. stupně, studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studia pro dospělé, při zkouškách z hlavního

předmětu studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin⁴⁰, na základě přijetí žáků k dalšímu studiu na školách uměleckého zaměření.

f) Autoevaluace



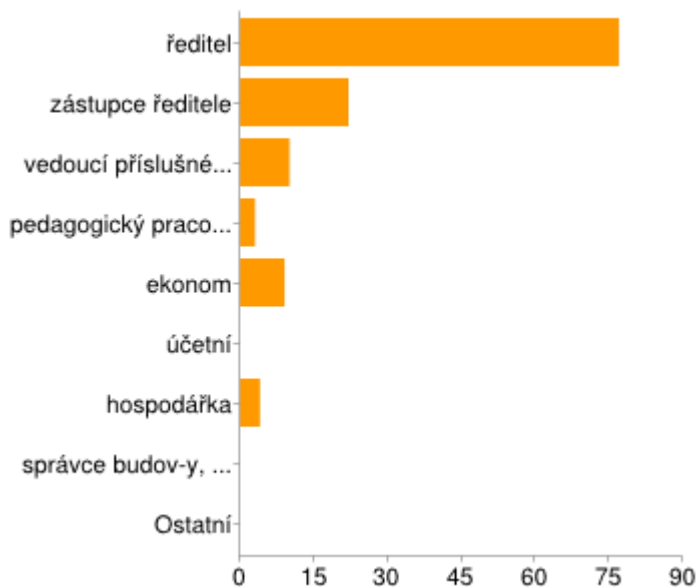
ředitel	76	97.4 %
zástupce ředitele	64	82.1 %
vedoucí příslušného oddělení	59	75.6 %
pedagogický pracovník	49	62.8 %
ekonom	7	9%
účetní	1	1.3 %
hospodářka	4	5.1 %
správce budov-y, školník	2	2.6 %
ostatní	2	2.6 %

Z odpovědí respondentů vyšlo najevo, že autoevaluace je jako jeden z kontrolních mechanismů, je běžnou součástí kontrolních činností na ZUŠ, čili i z odpovědí respondentů vyčteme, že se na autoevaluačním procesu aktivně podílejí všichni pracovníci školy. Bylo by zajímavé dále zjistit, jak autoevaluačnímu procesu rozumí a co si pod tímto pojmem skutečně představují. Ekonomický a administrativní úsek školy je, dle odpovědí respondentů, do tohoto procesu zapojen nejméně nebo si jeho význam při autoevaluaci pedagogičtí pracovníci neuvědomují, což by bylo zajímavé zjistit v jiném výzkumu. Jistý, minimální podíl je tvořen

⁴⁰Vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání

položkou ostatní, z čehož je možné na základě některých výpovědí vyvozovat, že někteří z respondentů uvažovali kupříkladu o zapojení žáků, či rodičů.

g) Strategické řízení



pracovní pozice vykonávajícího pracovníka	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	77	98.7 %
zástupce ředitele	22	28.2 %
vedoucí příslušného oddělení	10	12.8 %
pedagogický pracovník	3	3.8 %
ekonom	9	11.5 %
účetní	0	0%
hospodářka	4	5.1 %
správce budov-y, školník	0	0%
ostatní	0	0%

Za plánováním a stanovováním cílů a vizí, je z pozice své funkce zodpovědný ředitel a také je tak svými podřízenými vnímán, což jednoznačně dokazují výsledky této otázky. Otázka, která mě v této souvislosti napadla, je tato: „Je to dobře nebo špatně?“ Bylo by zajímavé do budoucna tuto otázku ověřit v jiném výzkumu a zamyslet se nad tím, zda-li existuje nějaká možnost, jak více zapojit do strategie školy další pracovníky a také, zda-li se chtějí na strategickém rozvoji aktivně podílet a také, zda-li rozumí tomu v čem strategie školy spočívá.

Podle výsledků této otázky se na strategickém řízení podílí v malé míře také zástupci ředitelů. Ostatní pracovníci škol jsou zapojeni pouze u některých škol a tvoří minimální podíl.

4. Proč není na pracovníky delegována činnost v některých z uvedených oblastí? (prosím uveďte důvod)

a) Personální a organizační

Již z odpovědí na otázku č. 3 a) vyplynulo, že delegování v této oblasti je otázkou kompetencí. Tento výsledek potvrdily i odpovědi respondentů. Nejčastěji respondenti odpovídali ve smyslu, že se jedná o věc vedení, a druhá nejčastěji se vyskytující odpověď byla formulována ve smyslu „nedostatečných kompetencí pracovníků.“

Otázkou zůstává, zdali touto nedostatečností mysleli respondenti neschopnost nebo spíše pověřovací kompetence, čili mandát. Činnosti v této oblasti delegovány jsou, ale ve větší míře pouze na zástupce a vedoucí oddělení.

b) BOZP a PO

Respondenti, kteří otázku zodpověděli, se vyjádřili v tomto smyslu: „že nemají potřebnou kvalifikaci, a činnosti v tomto oboru jsou prováděny externí firmou.“ Z odpovědí tedy vyplývá, že pedagogičtí pracovníci nejsou, nebo se necítí být kvalifikovaní a kompetentní k provádění kontroly v této oblasti.⁴¹ Pověřenými pracovníky jsou k tomu určení a kvalifikovaní pracovníci, např. školník, správce budovy, školení externisté, případně jsou tyto činnosti prováděny třetími kvalifikovanými osobami. Například revize technických zařízení jsou prováděny externími firmami.

c) Ekonomická kontrola

Kromě kvalifikovaných pracovníků ekonomického oddělení z výzkumu vyplynulo, že se žádní jiní pracovníci na ekonomické kontrole nepodílí. Výjimku tvoří skupina pedagogických pracovníků, kteří jsou delegováni v oblasti ekonomické kontroly, a to formou členstvím inventarizační komise, danou zákonem.⁴²

⁴¹ Poukazuje to na dodržování zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce a zákona č. 309/2006 Sb., O zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

⁴² Vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků

d) Kvalita vzdělávání

V oblasti kvality vzdělávání jsou zapojeni ředitelé, zástupci, vedoucí oddělení, pedagogičtí pracovníci a v malé míře i ostatní pracovníci školy. Nikdo z respondentů na tuto otázku neodpověděl záporně nebo neuvedl důvody, proč není zapojen.

e) Výsledky vzdělávání

U výsledků vzdělávání je kontrola také prováděna řediteli, zástupci, vedoucími oddělení, pedagogickými pracovníky a v malé míře i ostatními pracovníky školy. V této oblasti nejsou zapojeni pouze správce budovy, školník a účetní. Nikdo v této otázce neuvedl žádné další důvody.

f) Autoevaluace

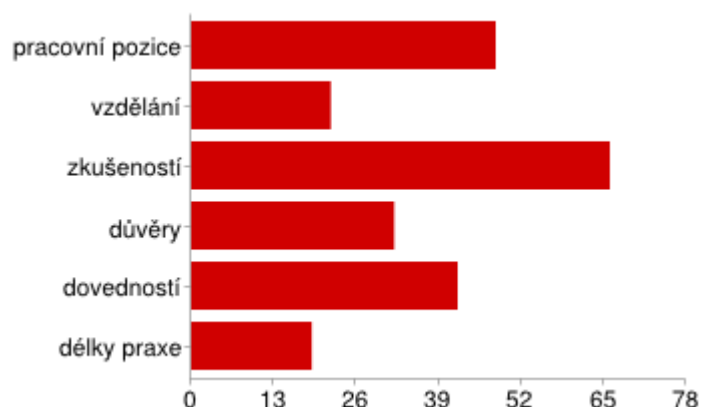
Jak vyplývá z otázky 3 f) do autoevaluace jsou v jisté míře zapojeni všichni pracovníci školy, nikdo z respondentů k této otázce nic nedodal.

g) Strategické řízení

Do tohoto procesu jsou v jisté míře zapojeni pouze zástupci ředitele, podíl ostatních zaměstnanců je minimální a žádný z pedagogických pracovníků neuvedl důvod, proč není delegován. Naopak dva respondenti uvedli, že by nechtěli být delegováni ani nikterak jinak do strategie řízení zapojeni.

Z odpovědí na podotázky v otázce č. 4. vyplývá, že ve všech sledovaných oblastech, jsou kontrolní činnosti převážně rovnoměrně rozloženy a delegovány, avšak v oblasti strategického řízení žádná jiná kontrola, než kontrola ředitelem aplikována není. Bylo by zajímavé zjistit kolik z vizí a strategických plánů svého ředitele jeho pedagogický sbor zná a jak často je s nimi konfrontován.

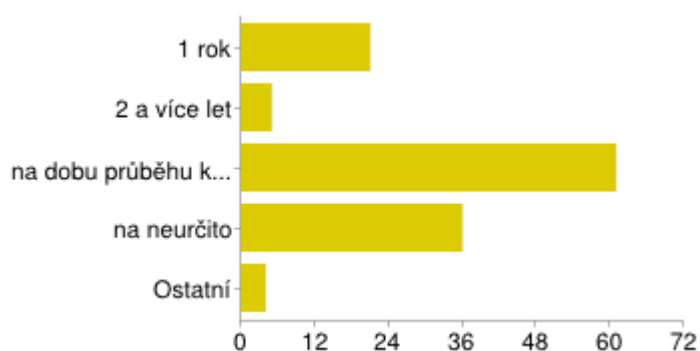
5. Na základě čeho je provádění kontrolní činnosti na pracovníky delegováno?



důvod delegování	počet respondentů	vyjádření v %
pracovní pozice	48	61.5 %
vzdělání	22	28.2 %
zkušeností	66	84.6 %
důvěry	32	41%
dovedností	42	53.8 %
délky praxe	19	24.4 %

Významným ukazatelem v této otázce uvedli respondenti zkušenosti. Na druhém místě uvedli funkci (pracovní pozici), na třetí pak dovednosti. Vzdělání bylo až na posledním místě. Nemalou roli při delegování hraje rovněž důvěra, kterou můžeme vnímat v osobní rovině, čili vedoucí pracovník své zaměstnance zná a věří jim, anebo v roli odborné, čili má důvěru v jejich odborné schopnosti a připravenost.

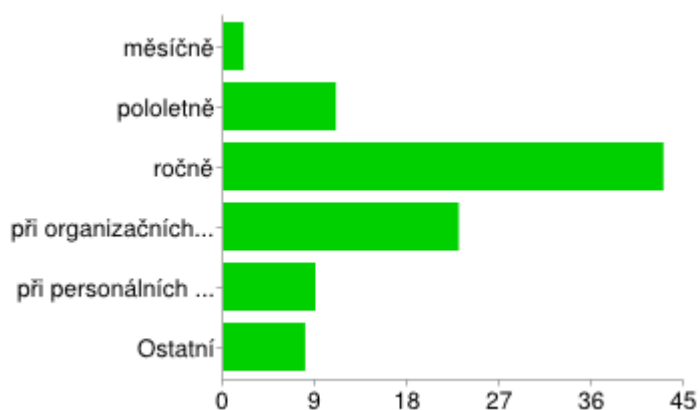
6. Na jaké období jsou pracovníci provádějící kontrolní činnost určeni?



období, na které jsou pracovníci určeni	počet respondentů	vyjádření v %
1 rok	21	26.9 %
2 a více let	5	6.4 %
na dobu průběhu kontroly	61	78.2 %
na neurčito	36	46.2 %
ostatní	4	5.1 %

Výzkum dokazuje pravidla delegování, kdy jsou pracovníci delegováni na nezbytnou dobu průběhu kontroly. Další často volenou variantou byla doba neurčitá, což pravděpodobně souvisí s pověřením, tedy s výkonem funkce. To, že na některé škole jsou pověřováni zaměstnanci pouze „ad hoc“ může také svědčit o absenci systému.

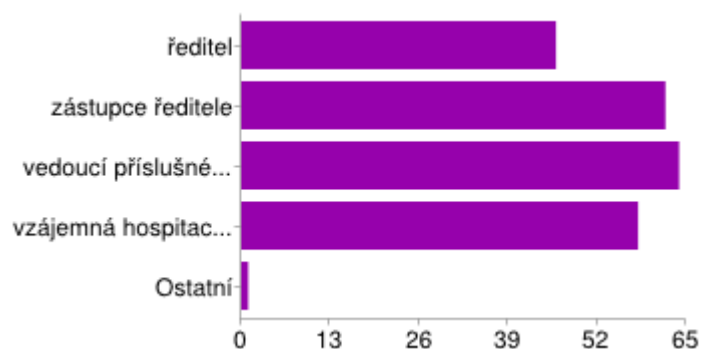
7. Jak často je vnitřní kontrolní systém školy evaluován?



jak často je vnitřní kontrolní systém evaluován	počet respondentů	vyjádření v %
měsíčně	2	2.6 %
pololetně	11	14.1 %
ročně	43	55.1 %
při organizačních změnách	23	29.5 %
při personálních změnách	9	11.5 %
ostatní	8	10.3 %

Z odpovědí respondentů vyplývá, že školy svůj vnitřní kontrolní systém nejčastěji evaluují jednou ročně, nebo při organizačních změnách. Mezi překvapivé odpovědi lze zařadit měsíční (2 respondenti), a pravidelnou (1 respondent), nebo průběžnou (1 respondent) evaluaci. Jednou z nejméně zvolených položek je změna vnitřního kontrolního systému při personálních změnách v organizaci, z čehož lze usoudit, že v organizaci zřejmě nedochází k personálním změnám příliš často, a pokud se tak děje, mohou být tyto změny spojeny se změnami organizační struktury.

8. Kým jsou ve škole prováděny hospitace?

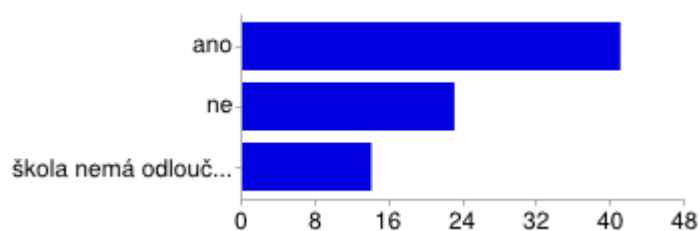


kdo provádí hospitace	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	46	59%
zástupce ředitele	62	79.5 %
vedoucí příslušného oddělení	64	82.1 %
vzájemná hospitace pedagogů	58	74.4 %
ostatní	1	1.3 %

Výstupem této otázky je skutečnost, že největší podíl na hospitační činnosti mají vedoucí příslušných oddělení. Dalším výstupem je informace o tom, že kontrolní činnost - hospitace

je delegována i na další pedagogické pracovníky, a to v závislosti na velikosti školy. Z výsledků tedy vyplývá, že na ZUŠ s nižším počtem pedagogů, jsou do kontrolní činnosti - hospitací zapojeni více i ředitelé, zatímco u škol s vyšším počtem pedagogů je hospitační činnost delegována mezi pedagogy.

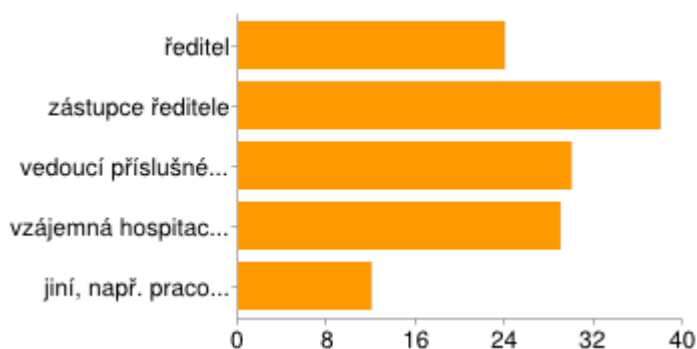
9. Jsou hospitace prováděny i v odloučených pracovištích školy?



odpovědi respondentů	počet respondentů	vyjádření v %
ano	41	52.6 %
ne	23	29.5 %
škola nemá odloučené pracoviště	14	17.9 %

Z této výzkumné otázky vyplývá, že na všech školách s odloučenými pracovišti jsou hospitace prováděny, nicméně, někteří respondenti, kteří jsou ze škol, jež nemají odloučená pracoviště, přesto do dotazníku nesprávně uvedli, že hospitace nejsou vykonávány, čímž došlo ke zkreslení výstupu. Po analýze odpovědí jsem tuto skutečnost odhalila a provedla korekci výstupu.

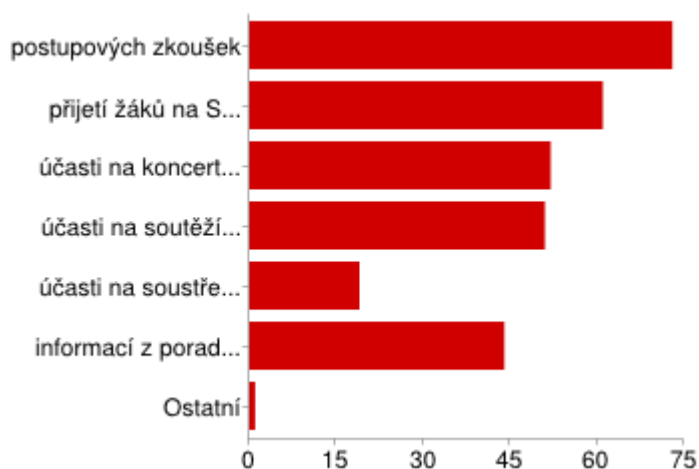
10. Kým jsou prováděny hospitace v odloučených pracovištích školy?



kdo provádí hospitace v odloučeném pracovišti	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	24	30.8 %
zástupce ředitele	38	48.7 %
vedoucí příslušného oddělení	30	38.5 %
vzájemná hospitace pedagogů	29	37.2 %
jiní, např. pracovník odloučeného pracoviště (prosím uveďte konkrétně)	12	15.4 %

Z odpovědí respondentů vyplývá, že hospitace je zde nejvíce prováděna zástupci ředitele. Ti tedy při hospitacích v odloučených pracovištích převažují nad vedoucími oddělení, kteří byli v nejvyšší míře uváděni u otázky č. 8. Z odpovědí také vyplynulo, že ředitel, či jeho zástupci využívají hojně vzájemné hospitace pedagogů a to především na školách s větším počtem pedagogů.

11. Na základě čeho je kontrolováno dosahování výsledků vzdělávání žáků?

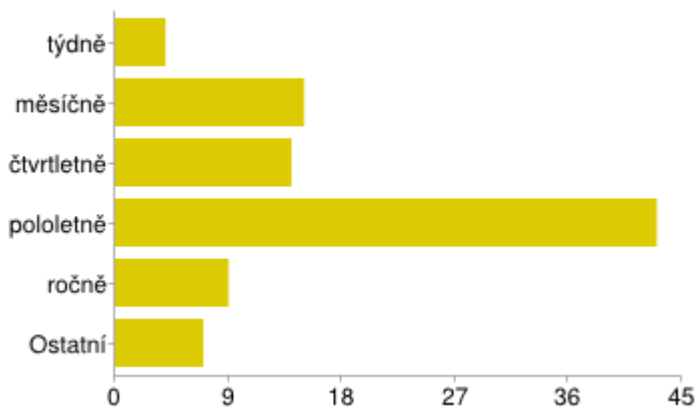


na základě čeho je kontrolováno dosahování výsledků žáků	počet respondentů	vyjádření v %
postupových zkoušek	73	93.6 %
přijetí žáků na SŠ a VŠ uměleckého zaměření	61	78.2 %
účasti na koncertech, třídních přehrávkách, kulturních akcích, představeních nebo výstavách	52	66.7 %
účasti na soutěžích a přehlídkách	51	65.4 %
účasti na soustředěních nebo táborech školy	19	24.4 %
informací z porad s pedagogickými pracovníky školy	44	56.4 %
ostatní	1	1.3 %

Za nejvýznamnější parametr označili všichni postupové zkoušky a přijetí žáků na další stupeň vzdělávání. Tento výsledek je ovlivněn především u kritéria postupových zkoušek, kdy na některých školách navazují na předchozí standard, což byl RVP ZUV, který stanovoval postupovou povinnost žáků ZUŠ u některých oborů. Neméně významným výsledkem je respondenty uváděna účast na koncertech, soutěžích apod., kdy respondenti pravděpodobně vycházejí ze srovnávacích ukazatelů (výsledků) regionální nebo republikové úrovně, kdy dobré výsledky jejich žáků poukazují na kvalitu nebo nekvalitu poskytovaného vzdělávání. Dalším dílčím výstupem se projevilo kritérium – informace

z pedagogických porad, kdy respondenti hodnotí výsledky vzdělávání svých žáků a také se na nich zabývají talentovanými žáky a jejich specifickými potřebami⁴³.

12. Jak často je povinná školní dokumentace kontrolována?

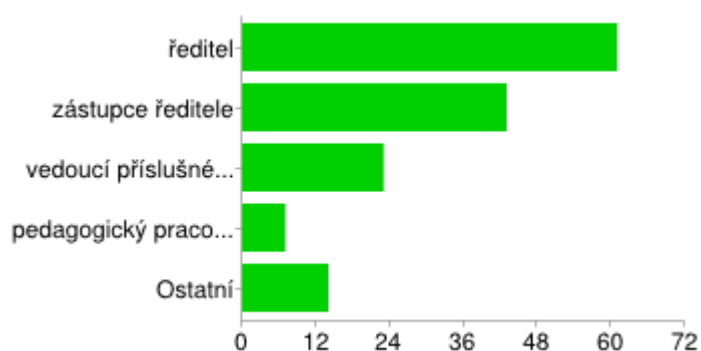


jak často je kontrolována povinná školní dokumentace	počet respondentů	vyjádření v %
týdně	4	5.1 %
měsíčně	15	19.2 %
čtvrtletně	14	17.9 %
pololetně	43	55.1 %
ročně	9	11.5 %
ostatní	7	9%

Z otázky vyplynul standard, že školy kontrolují dokumentaci pravidelně, nejčastěji jednou za pololetí, méně pak jednou měsíčně a u kategorie *ostatní* – respondenti uvedli, že ji kontrolují průběžně. Po rozhovoru s některými řediteli jsem zjistila, že respondenti považují za součást běžné kontroly školní dokumentace např. třídní knihy, katalogy nastudovaných skladeb a veřejných vystoupení, prezenci žáků, vysvědčení, dodržování školního řádu atd. Obecně můžeme konstatovat, že kontrola školní dokumentace je pravidelnou součástí kontrolních činností na ZUŠ.

⁴³Toto vysvětlení jsem zjistila z rozhovoru se zástupcem ředitele, který je členem pedagogické a umělecké rady.

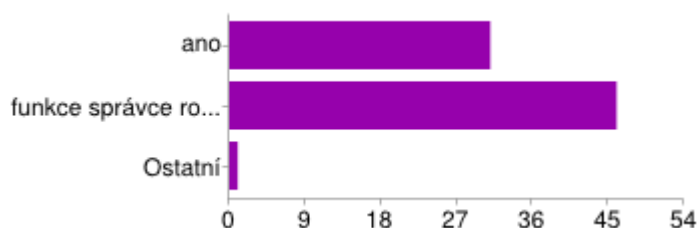
13. Kým je kontrola povinné školní dokumentace prováděna?



kým je kontrolována povinná školní dokumentace	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	61	78.2 %
zástupce ředitele	43	55.1 %
vedoucí příslušného oddělení	23	29.5 %
pedagogický pracovník	7	9%
ostatní	14	17.9 %

Kontrola povinné školní dokumentace je delegována rovnoměrně v rámci přidělených funkcí a kompetencí počínaje třídními učiteli, vedoucími příslušných oborových oddělení, přes zástupce ředitele až po ředitele. Ředitelé a jejich zástupci pouze kontrolují jejich pravidelnost a efektivitu.

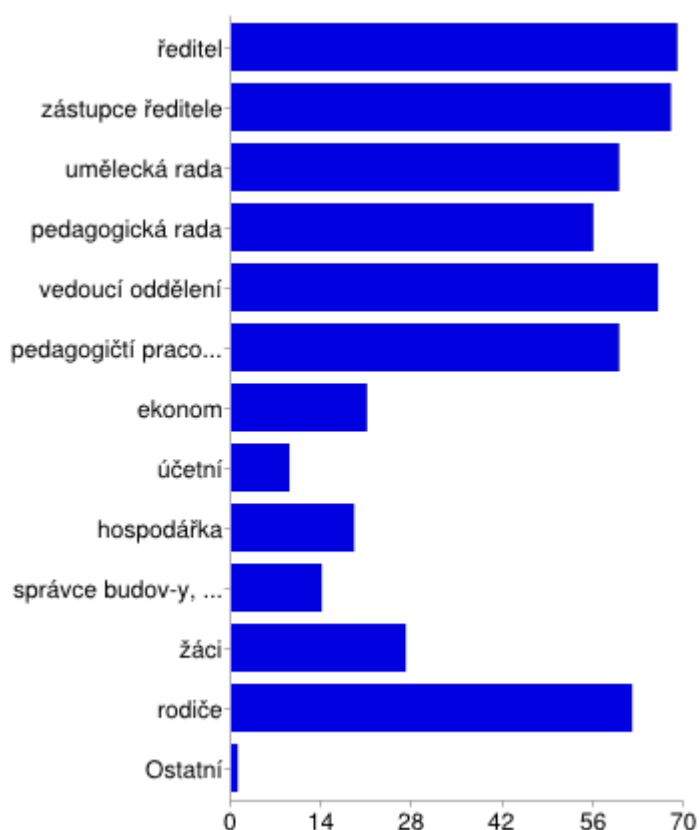
14. Máte při provádění řídicí kontroly odděleny funkce správce rozpočtu, příkazce operací a hlavní účetní?



odpovědi respondentů	počet respondentů	vyjádření v %
ano	31	39.7 %
funkce správce rozpočtu a hlavní účetní jsou sloučeny	46	59%
ostatní	1	1.3 %

Z výzkumu vyplynulo, že o málo více než u poloviny škol jsou sloučeny dvě funkce do jedné⁴⁴, a skoro u poloviny jsou tyto funkce odděleny. Poukazuje to tak na současný trend, který jsem uvedla v kapitole 2.3, při popisu ekonomické oblasti, kdy jsou ředitelé škol konfrontováni s širšími a specifikovanějšími ekonomickými záležitostmi. Z odpovědí tak vyčteme střet staré zaběhnuté tradice, v podobě funkce účetní nebo hospodáře školy a nového, specializovaného přístupu, v podobě několika oddělených specializovaných pozic na ekonomickém úseku. Někteří respondenti také uvedli, že využívají pro finanční úsek a jeho kontrolu externích firem.

15. Kdo je zapojen do procesu vlastního hodnocení školy?

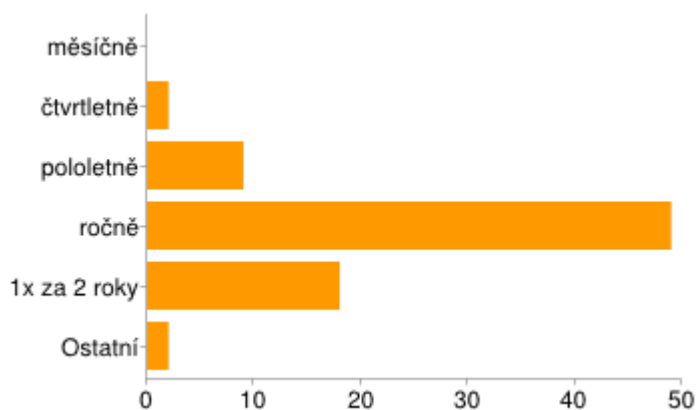


⁴⁴Sloučení těchto funkcí umožňuje § 26 odst. 3. Zákona č. 320/2001 Sb., ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)

kdo je zapojen do procesu vlastního hodnocení školy	počet respondentů	vyjádření v %
ředitel	69	88.5 %
zástupce ředitele	68	87.2 %
umělecká rada	60	76.9 %
pedagogická rada	56	71.8 %
vedoucí oddělení	66	84.6 %
pedagogičtí pracovníci	60	76.9 %
ekonom	21	26.9 %
účetní	9	11.5 %
hospodářka	19	24.4 %
správce budov-y, školník	14	17.9 %
žáci	27	34.6 %
rodiče	62	79.5 %
ostatní	1	1.3 %

Z uvedených odpovědí na tuto otázku vyplývá, že ředitele využívají ke zjištění stavu svých škol všechny účastníky vzdělávacího procesu včetně žáků a jejich rodičů. Možná překvapivým, nebo zajímavým výsledkem je vysoký podíl zpětné vazby rodičů na hodnocení školy, kteří tak mohou aktivně ovlivňovat kvalitu a rozvoj činností na ZUŠ. V porovnání kategorií žáci, rodiče a pedagogičtí pracovníci, měla zpětná vazba žáků nejmenší význam. Otázkou dalšího výzkumu by bylo zjistit, proč tomu tak je.

16. Jak často je vlastní hodnocení školy realizováno?



jak často je vlastní hodnocení školy realizováno	počet respondentů	vyjádření v %
měsíčně	0	0%
čtvrtletně	2	2.6 %
pololetně	9	11.5 %
ročně	49	62.8 %
1x za 2 roky	18	23.1 %
ostatní	2	2.6 %

I z odpovědí na tuto otázku vychází jakýsi obecný standard, se kterým ZUŠ operují. Většina škol zpracovává své hodnocení školy jednou ročně, a publikuje ho ve své výroční zprávě, jehož je standardní součástí.

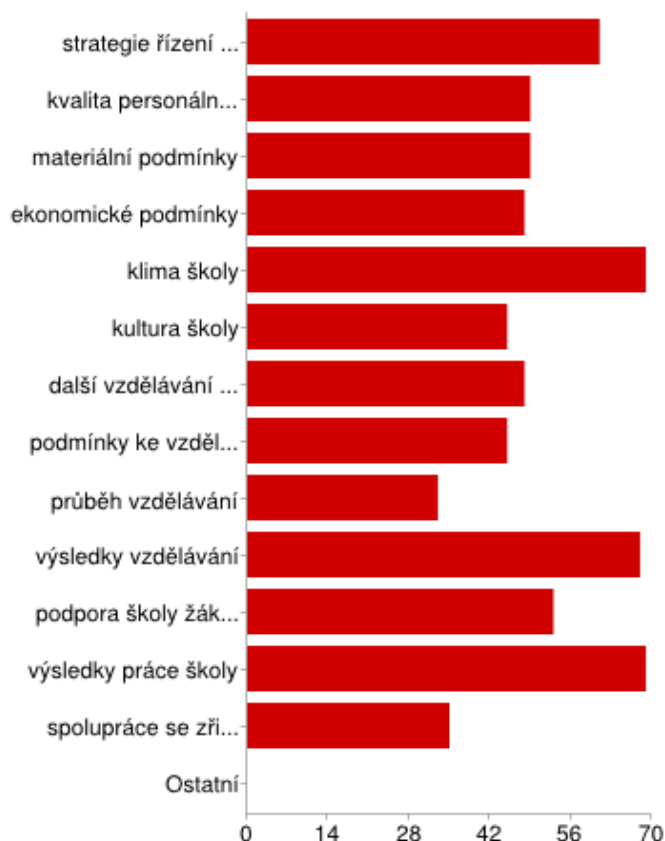
Některé školy uvedly, že vlastní hodnocení provádí jednou pololetně, jiné - jednou za dva roky. V případě hodnocení jednou za pololetí na základě rozhovorů s některými řediteli vyplynulo, že některé školy provádí vlastní hodnocení na základě účasti na některých soutěžích, kdy jedním z parametrů kvality je umístění školy v soutěži⁴⁵. V případě hodnocení škol jednou za dva roky, někteří ředitelé a jejich zástupci uvedli, že provádějí hlubší kvalitativní vzdělávací a ekonomickou analýzu, aby lépe reflektovali současné trendy a mohli tak lépe korigovat svoji strategii.

Z této otázky je patrný rozdíl ve vnímání výsledků vlastního hodnocení školy, jeho frekvence a také jeho účel. Některí ředitelé zahrnují do kvality svých škol úspěchy na soutěžích, jiní ředitelé podrobují hodnocení své školy hlubší analýze a nespokojí se jen s běžnými nástroji, jako jsou hospitace nebo zpětná vazba od žáků a jejich rodičů.

Důležitým výstupem však je, že všechny školy svá hodnocení zpracovávají a implementují je do svých strategií.

⁴⁵ Toto lze považovat za hodnocení vnější, protože vychází z hodnocení, které provádí někdo vně školy – organizátor soutěže. Otázkou zůstává, co vlastní hodnocení pro ředitele vlastně znamená.

17. Které oblasti jsou do procesu vlastního hodnocení školy zahrnuty?

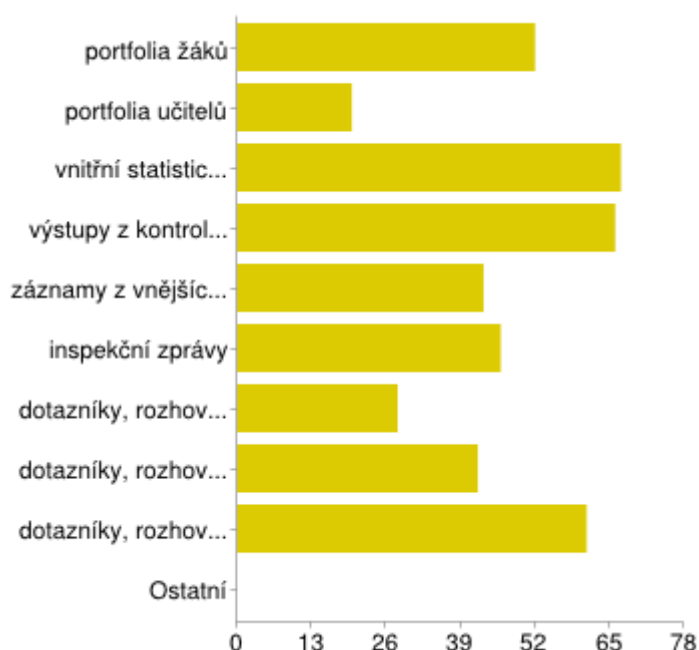


které oblasti jsou do vlastního hodnocení školy zahrnuty	počet respondentů	vyjádření v %
strategie řízení školy	61	78.2 %
kvalita personální práce	49	62.8 %
materiální podmínky	49	62.8 %
ekonomické podmínky	48	61.5 %
klima školy	69	88.5 %
kultura školy	45	57.7 %
další vzdělávání pedagogických pracovníků	48	61.5 %
podmínky ke vzdělávání	45	57.7 %
průběh vzdělávání	33	42.3 %
výsledky vzdělávání	68	87.2 %
podpora školy žákům, spolupráce s rodiči	53	67.9 %
výsledky práce školy	69	88.5 %
spolupráce se zřizovatelem	35	44.9 %
ostatní	0	0%

Respondenti považují za nejdůležitější kritéria vlastního hodnocení školy především výsledky vzdělávání, výsledky práce školy a klima školy. Nejméně významné oblasti pro ně

byly kategorie *Průběh vzdělávání* a *Spolupráce se zřizovatelem*. Je pochopitelné, že u většiny škol spolupráce se zřizovatelem bude mít zřejmě minimální dopad na jejich kvalitu školy. Avšak u třech škol, po osobním rozhovoru s jejich řediteli vyplynulo, že považují spolupráci se zřizovatelem za důležitou, neboť na těchto školách došlo v nedávné době k rekonstrukčním pracím, čili se jednalo o významnou finanční podporu ze strany zřizovatele a tím školy vylepšily své environmentální prostředí, což se pozitivně projevilo i ve výsledcích jejich hodnocení kvality vzdělávání.

18. Jaké nástroje škola využívá ke zjišťování stavu jednotlivých oblastí vlastního hodnocení školy?



Jaké nástroje škola využívá k vlastnímu hodnocení školy	počet respondentů	vyjádření v %
portfolia žáků	52	66.7 %
portfolia učitelů	20	25.6 %
vnitřní statistické údaje školy	67	85.9 %
výstupy z kontrolní a hospitační činnosti	66	84.6 %
záznamy z vnějších kontrol a auditů	43	55.1 %
inspekční zprávy	46	59%
dotazníky, rozhovory s žáky	28	35.9 %
dotazníky, rozhovory s pedagogy	42	53.8 %
dotazníky, rozhovory s rodiči	61	78.2 %
Ostatní	0	0%

Nejčastějším nástrojem ke zjišťování stavu jednotlivých oblastí jsou vnitřní statistické údaje školy a výstupy z kontrolní a hospitační činnosti. Z odpovědí lze vyčíst, že ředitelé škol

využívají hojně všech standardně dostupných prostředků, aby zajistili informace o stavu jednotlivých oblastí. Překvapivým zjištěním je, že málo využívanou metodou jsou rozhovory, či dotazníky žáků, kteří jsou hlavními účastníky vzdělávacího procesu ve škole, a jejich vnímání školního prostředí by mohlo ředitelům přinést zajímavé informace o tom, jak vnímají například podmínky ke vzdělávání, jeho průběh, kvalitu, či klima nebo kulturu školy.

3.4 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

3.4.1 Ředitelé základních uměleckých škol zřizovaných hl. m. Prahou na své pracovníky delegují činnosti v oblasti kontroly.

Výzkum jednoznačně prokázal, že ředitelé ZUŠ delegují na své pracovníky kontrolní činnosti. Z celkového počtu 78 respondentů na tuto otázku kladně odpovědělo 83,3% respondentů. Zbýlých 16,7% jsou respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli záporně, a z šetření dotazníku vyplynulo, že tito respondenti jsou až na tři pedagogičtí pracovníci ve funkci 0-6 let, z čehož vyvozují závěr, že je to procento pracovníků, kteří zastávají své funkce krátce, čili nejsou na ně kontrolní činnosti zatím delegovány. Tři respondenti, kteří patří do této skupiny, avšak nejsou pedagogickými pracovníky, ale zástupci, na tuto otázku odpověděli záporně, avšak dále v dotazníku odpovídali na delegování kontrolních činností kladně.

Dále výzkum diverzifikoval rozsah, oblasti a kompetence kontrolních činností v závislosti na funkci, zkušenosti a dovednosti delegovaného pracovníka a velikosti školy.

3.4.2 Počet let ve funkci ředitele školy má vliv na delegování v oblasti kontroly.

Šetření mezi respondenty tento výzkumný předpoklad nepotvrdilo ani nevyvrátilo. Z celkového počtu 22 ředitelů (z 26 ZUŠ), kteří dotazník zodpověděli, neprokázali jejich odpovědi přímou souvislost s počtem let ve funkci a s odlišným přístupem k delegování v kontrolních činnostech. Pro tento výzkumný předpoklad by se hodil specifičtější dotazník, adresovaný přímo ředitelům.

3.4.3 Rozsah kompetencí delegovaných na pracovníky je ovlivněn velikostí školy.

Šetřením tohoto výzkumného předpokladu jsem z dotazníku vyhodnotila závěr, že rozsah kompetencí není ovlivněn přímo velikostí školy jako takové, ale počtem odloučených pracovišť. Tento výstup vychází z potřeb praxe, kdy odloučená pracoviště školy mají specifická kritéria a požadavky, na která se vztahuje různý rozsah delegovaných kontrolních činností. Obecně se dá říci, že ředitelé více delegují kontrolní činnosti na školách s vyšším počtem pedagogických pracovníků, než ředitelé s menším pedagogickým sborem. Také

výzkum prokázal, že ředitelé s vyšším počtem pracovníků mají propracovanější systém delegovaných kontrolních činností a mají k nim definované funkce a časový rámec.

3.4.4 Ředitelé základních uměleckých škol zřizovaných hl. m. Prahou delegují činnosti v oblasti kontroly především na své zástupce

Z šetření dotazníku vyplynulo, že 85,9 % kontrolních činností je delegováno na zástupce ředitele, což potvrdilo tento výzkumný předpoklad. Zajímavé zjištění přinesl výzkum v oblasti hospitací, kde zástupci ředitele mají významnou roli na odloučených pracovištích školy. Paradoxní situace nastala při vyhodnocení otázky č. 3, podotázka g., kde respondenti odpověděli, že na kontrolní činnosti strategického řízení se zástupci podílí pouze 28,2 %, což poukazuje na skutečnost, že ředitelé mají strategii a rozvoj škol plně ve své kompetenci a zástupci mají při kontrole spojené se strategickým řízením jen nepatrnou nebo žádnou roli. V ostatních oblastech je funkce v kontrolních činnostech zástupců rovnoměrně využívána a ředitelé mají ve svých zástupcích plnohodnotnou oporu.

4 Závěr

Snahou této bakalářské práce byla deskripce systému a principů kontrolních činností a mechanismů a dále pak, deskripce struktury a oblastí kontrolních činností na ZUŠ zřizovaných hl. m. Prahou. Problematice kontroly je v současné době věnována velká pozornost, kdy prostřednictvím kontrolních činností mají řídicí pracovníci možnost aktivně reagovat na případné nedostatky a ty pak následně efektivně korigovat. Při studiu odborné literatury jsem se setkala s celou řadou nesourodých informací, jako například u významu slov řídicí pracovníci a vedoucí pracovníci. Někteří autoři totiž přisuzují k různým termínům různé významy, a proto nebylo jednoduché, se v této problematice jednoznačně orientovat. Dalším úskalím pro mne bylo rozlišit teoretické výklady v souvislosti s aplikovanými systémy v praxi, kdy teoretické možnosti, ačkoli zní jakkoli logicky, nejsou v praxi plně využívány, právě pro svoje nejednoznačné výsledky a také pro odlišné chápání významu kontroly řídicími pracovníky. Tato nejednoznačnost ve významu a systému kontrolních činností na sebe navazovala celou řadu dalších dílčích problémů, kdy například při konzultacích s řediteli v před-průzkumu výzkumu, nebyli ředitelé schopni jednoznačně zodpovědět některé zásadní otázky, protože v praxi musí neustále přizpůsobovat, tedy měnit, některé oblasti a s nimi spojené činnosti kontrol a tedy i celý kontrolní systém. Na druhou stranu jsem se setkala s velkou snahou ředitelů řešit systém a mechanismus kontrolních činností na ZUŠ tak, aby byl tento systém jednoduchý a modifikovatelný. Velká část z nich mi potvrdila, že s přibývajícím administrativou a zvyšujícími se nároky, jsou neustále nuceni hledat další možnosti a řešení, jak efektivně věnovat potřebné úsilí a čas systému kontrol, aby kontrolní činnost plnila účelně a efektivně svoji funkci.

Další problematikou, které jsem se věnovala, byla oblast delegování, tedy činnost, která souvisí s přiřazením kompetencí v oblasti kontroly. Zde jsem se pokusila popsat základní principy delegování a úskalí, která se s delegováním pojí. Nástroj delegování je totiž jedním z nejpoužívanějších řídicích nástrojů na ZUŠ, čili výzkum, který jsem následně realizovala, se především zaměřoval na tuto oblast řízení kontrolních činností a její funkci na ZUŠ.

Při přípravě výzkumu jsem hovořila s mnoha řediteli a jejich zástupci a konzultovala s nimi své předpoklady a následně pak výzkumné otázky. Všichni mě upozorňovali na problematiku v odlišnosti chápání kontrolních činností, kdy na jedné straně jsou kontrolou ze zákona pověřeni všichni ředitelé, nicméně ne všichni ostatní pracovníci škol jsou srovnatelní s funkcí kontroly jako takové a ne všichni pracovníci školy znají všechny kontrolní oblasti. Proto jsem

dotazník pojala více diverzifikovaně, abych od sebe oblasti kontrolních činností odlišila a specifikovala tak, v jakých oblastech se na kontrolních činnostech podílejí různí pracovníci školy. Výsledek výzkumu z vybraného vzorku respondentů přímo výše uvedené obavy ředitelů obecně nepotvrdil, nicméně podle některých ukazatelů na ně poukázal. Za zajímavý přínos mého výzkumu považuji odhalení přístupu ke kontrolní činnosti v oblasti strategie školy, kdy výzkum poukázal, že ředitelé málo zapojují své podřízené do oblasti vize a strategie školy, což může mít v praxi dopad na mnoho oblastí, týkajících se zapojení a aktivního zájmu o školu a její výsledky u pracovníků školy. Současný trend totiž dokazuje, že aktivní účast pracovníků na strategii společnosti nebo firmy se pozitivně odráží v jejich výsledcích a mnoha motivačních faktorech. Stejný problém výzkum přinesl i u zástupců ředitelů, kteří se také velmi málo podílí na kontrolní činnosti v této oblasti. Dalším klíčovým odhalením výzkumu považuji roli žáků při hodnocení výsledků vzdělávání a vlastním hodnocení školy. Přála bych si, aby ředitelé, potažmo vedoucí pracovníci škol zohlednili požadavky a zpětnou vazbu žáků při svých hodnoceních a věnovali jim zvýšenou pozornost, protože v této oblasti mohou vedoucí pracovníci, potažmo školy získat další cenné informace směřující ke zvýšení kvality vzdělávání na svých školách. Žáci jako cílová skupina ve vzdělávacím procesu mají svoji nezastupitelnou roli a tudíž by bylo dobré jejich zpětnou vazbu zohlednit.

V oblasti vyhodnocení výzkumných předpokladů jsem dospěla k závěru, že ZUŠ mají zavedené systémy kontrolních činností, které rovnoměrně využívají kvalifikace a zkušeností pracovníků škol a jejich ředitelé se snaží efektivně využívat potenciálu svých pracovníků tak, aby zvyšovali kvalitu vzdělávání na svých školách.

Závěrem bych ráda dodala, že při vyhodnocování dotazníku a analýzách odpovědí jsem samozřejmě zjistila mnohá další úskalí, která se týkají oblasti kontroly na ZUŠ, které by bylo skvělé prostřednictvím dalšího výzkumu detekovat, nicméně jsem se snažila držet tématu této bakalářské práce a nezabíhat do dalších oblastí, které se nabízely a které stojí jistě za hlubší studium. Díky této bakalářské práci jsem měla možnost hlouběji proniknout do managementu ZUŠ, tedy oblasti, která mě při mém bakalářském studiu nejvíce zaujala a vidět všechny aspekty a souvislosti spojené s řízením školy, které bych nemohla na základě pouhého studia literatury vnímat. Za tuto zkušenost jsem vděčná a jsem si jistá, že ve své budoucí praxi komplexnější vnímání souvislostí a přístupu v oblasti spojené s řízením školy budu aplikovat.

5 Seznam použité literatury

MONOGRAFIE

BACÍK, F. *Otázky řízení školství v evropském kontextu*. Pedagogika, 1997, 1, s. 26-36.

ISSN 3330-3815.

BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. et al. *Kapitoly ze školského managementu*.

Praha: UK, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.

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

DĚDINA, J., CEJTHAMER, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DYKRT, Z., a kolektiv, *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.

FRANKOVÁ, E., *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 80-247-3317-3

JIRÁSEK, J. A.; *Management budoucnosti*. Příbram: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-82-5.

KALOUS, J. (ed.). *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. Brno: MU, 1997. ISBN 80-210-1679-5.

KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

LAUFER, H.; *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

MLÁDKOVÁ, J., JEDINÁK, P., a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

NEMEC, J., OCHRANA, F., PAVEL, J., ŠAGÁT, V., *Kontrola ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010. ISBN 978-80-7357-558-8.

OCHRANA, F., PŮČEK, M., *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-667-7.

OWEN, J., *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2400-3

PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

POL, M., RABUŠICOVÁ, M. (ed.): *Rady škol - věc veřejná?* Sborník z pracovního semináře konaného 25. listopadu 1997 na FF MU v Brně. Brno: FF MU, 1998. ISBN 80-210-1745-7.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: UP, 2003. ISBN 80-244-0676-4.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7367-647-6

ŘEZÁČ, J., *Moderní management*. Brno: Computer Press, a.s. 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

SCHIFFER, V. *Vnitřní kontrolní systém*. Praha: Aspi a.s., 2009 ISBN 978-80-7357-436-9.

ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera*, Brno: Computer Press, a.s. 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

VEBER, J.; & kol. *Management Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2 aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

LEGISLATIVA

ZÁKON č. 552/1991 Sb., České národní rady ze dne 6. prosince 1991 o státní kontrole

ZÁKON č. 320/2001 Sb., ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů

ZÁKON č. 563/1991 Sb., ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví

ZÁKON č. 218/2000 Sb., ze dne 27. června 2000 o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

ZÁKON č. 250/2000 Sb., ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

ZÁKON č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce

ZÁKON č. 309/2006 Sb., ze dne 1. července 2012, O zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

ZÁKON č. 561/2004 Sb., O PŘEDŠKOLNÍM, ZÁKLADNÍM, STŘEDNÍM, VYŠŠÍM ODBORNÉM A JINÉM VZDĚLÁVÁNÍ (školský zákon) ze dne 24. září 2004

ZÁKON č. 563/2004 Sb., O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH a o změně některých zákonů ze dne 24. září 2004

ZÁKON č. 131/2000 Sb., ze dne 13. dubna 2000 o hlavním městě Praze

ZÁKON č. 219/2000 Sb., ze dne 27. června 2000 o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích

VYHLÁŠKA č. 263/2007 Sb., ze dne 4. října 2007, kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí

VYHLÁŠKA č. 71/2005 Sb., ze dne 9. února 2005 o základním uměleckém vzdělávání

VYHLÁŠKA č. 270/2010 Sb., ze dne 8. září 2010 o inventarizaci majetku a závazků

VYHLÁŠKA č. 416/2004 Sb., ze dne 28. června 2004, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb., a zákona č. 123/2003 Sb.

VYHLÁŠKA č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech povinné školní docházky

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

MHMP. *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze - školní rok 2012/2013* [online],[cit. 2015-2-01]. Dostupné na

<http://skoly.praha.eu/files/=84250/vyrocni+zprava+2012-2013.pdf>

Základní umělecká škola Veselí nad Lužnicí [online] 01. 11. 2013, [cit. 2015-02-02].

Dostupné na <http://www.zusveseli.cz/dokumenty/smernice-bozp.pdf>

Národní ústav pro vzdělávání. *Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání* [online] 20.1.2013, [cit. 2015-2-10]. Dostupné na <http://www.nuv.cz/file/176>

MŠMT. *Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz* [online],[cit. 2015 -02-17]

Dostupné na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/skolskareforma/autoevaluace>.

Dostupné též na <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1769/sbornik-clanku-z-metodickeho-portalu-k-tematu-autoevaluace.html/>

Univerzita-online.cz. *Delegování* [online] 26.2.2012 [cit. 2015-15-02]. Dostupné na

<http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/delegovani/>

Společnost aTre, v.o.s. *Směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. j. 15 702/98*

12 ke kontrolní činnosti v rezortu školství, mládeže a tělovýchovy [online] 1. 12. 1998 [cit.

2015-21-02]. Dostupné na <http://www.atre.cz/zakony/page0209.htm>

Národní ústav pro vzdělávání. *Profesní portfolio učitele. Soubor metod k hodnocení a*

sebehodnocení. Jiří Trunda Odborná recenze: prof. PhDr. Milan Pol, CSc.; doc. PhDr.

Bohumíra Lazarová, Ph.D. Jazyková korektura: Mgr. Radomír Novák Praha: Národní ústav

pro vzdělávání, 2012. ISBN: 978-80-87063-62-0. Dostupné na
http://www.nuov.cz/uploads/AE/evaluacni_nastroje/09_Profesni_portfolio_ucitele.pdf
[online], [cit.2015-04-4]

6 Přílohy

Příloha č. 1 – oslovovací dopis

Průvodní dopis ředitelům

Dobrý den,
jmenuji se Vlasta Bernášková a jsem studentkou oboru Školský management na PedF UK v Praze. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku pro výzkumnou část mé bakalářské práce na téma Kontrola v prostředí ZUŠ zřizovaných hl. m. Prahou. Dotazník Vám zabere přibližně 10 minut a jeho vyplnění je anonymní.

Předem Vám děkuji za ochotu a přeji hezký den

S pozdravem

Vlasta Bernášková

Příloha č. 2 - dotazník

Kontrola v prostředí ZUŠ zřizovaných hl. m. Prahou

Vyberte prosím odpovídající možnosti. Lze označit více odpovědí.

*Povinné pole

Velikost školy *

- do 15 pedagogických pracovníků
- 16-30 pedagogických pracovníků
- 31-50 pedagogických pracovníků
- 51 a více pedagogických pracovníků

Počet odloučených pracovišť *

- 0
- 1-2
- 3-4
- 4 a více

Počet zástupců ředitele *

- 1
- 2
- 3-4
- Jiné:

Pracovní pozice *

- ředitel
- zástupce ředitele
- pedagogický pracovník
- nepedagogický pracovník (prosím uveďte níže)

Ve své funkci jsem *

- 0-6- let
- 7-12 let
- 13 a více let

1. Jsou na pracovníky školy delegovány činnosti v oblasti kontroly? *

- ano
- ne

2. Kteří pracovníci kontrolní činnost provádí? *

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí oddělení
- pedagogický pracovník
- ekonom
- účetní
- hospodářka
- správce budov, školník
- Jiné:

3. Kteří pracovníci provádí kontrolní činnost v oblasti? (prosím uveďte) *

a) Personální a organizační

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- pedagogický pracovník
- ekonom
- účetní
- hospodářka
- správce budov-y, školník
- Jiné:

*

b) BOZP a PO

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- pedagogický pracovník
- ekonom
- účetní
- hospodářka
- správce budov-y, školník
- Jiné:

c) Ekonomická kontrola

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- pedagogický pracovník
- ekonom
- účetní
- hospodářka
- správce budov-y, školník
- Jiné:

*

d) Kvalita vzdělávání

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- pedagogický pracovník
- ekonom
- účetní
- hospodářka
- správce budov-y, školník
- Jiné:

*

e) Výsledky vzdělávání

- ředitel

- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- pedagogický pracovník
- ekonom
- účetní
- hospodářka
- správce budov-y, školník
- Jiné:

*

f) Autoevaluace

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- pedagogický pracovník
- ekonom
- účetní
- hospodářka
- správce budov-y, školník
- Jiné:

*

g) Strategické řízení

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- pedagogický pracovník
- ekonom
- účetní
- hospodářka
- správce budov-y, školník
- Jiné:

**4. Proč není na pracovníky delegována činnost v některých z uvedených oblastí?
(prosím uveďte důvod)**

a) Personální a organizační

b) BOZP a PO

c) Ekonomická kontrola

d) Kvalita vzdělávání

e) Výsledky vzdělávání



f) Autoevaluace



g) Strategické řízení



5. Na základě čeho je provádění kontrolní činnosti na pracovníky delegováno? *

- pracovní pozice
- vzdělání
- zkušeností
- důvěry
- dovedností
- délky praxe

6. Na jaké období jsou pracovníci provádějící kontrolní činnost určeni? *

- 1 rok
- 2 a více let
- na dobu průběhu kontroly
- na neurčito
- Jiné:

7. Jak často je vnitřní kontrolní systém školy evaluován? *

- měsíčně
- pololetně
- ročně
- při organizačních změnách
- při personálních změnách
- Jiné:

8. Kým jsou ve škole prováděny hospitace? *

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- vzájemná hospitace pedagogů
- Jiné:

9. Jsou hospitace prováděny i v odloučených pracovištích školy? *

- ano
- ne
- škola nemá odloučené pracoviště

10. Kým jsou prováděny hospitace v odloučených pracovištích školy?

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- vzájemná hospitace pedagogů
- jiní, např. pracovník odloučeného pracoviště (prosím uveďte konkrétně)



11. Na základě čeho je kontrolováno dosahování výsledků vzdělávání žáků? *

- postupových zkoušek
- přijetí žáků na SŠ a VŠ uměleckého zaměření
- účasti na koncertech, třídních přehrávkách, kulturních akcích, představeních nebo výstavách
- účasti na soutěžích a přehlídkách
- účasti na soustředěních nebo táborech školy
- informací z porad s pedagogickými pracovníky školy
- Jiné:

12. Jak často je povinná školní dokumentace kontrolována? *

- týdně
- měsíčně
- čtvrtletně
- pololetně
- ročně
- Jiné:

13. Kým je kontrola povinné školní dokumentace prováděna? *

- ředitel
- zástupce ředitele
- vedoucí příslušného oddělení
- pedagogický pracovník
- Jiné:

14. Máte při provádění řídicí kontroly odděleny funkce správce rozpočtu, příkazce operací a hlavní účetní? *

- ano
- funkce správce rozpočtu a hlavní účetní jsou sloučeny
- Jiné:

15. Kdo je zapojen do procesu vlastního hodnocení školy? *

- ředitel
- zástupce ředitele
- umělecká rada
- pedagogická rada
- vedoucí oddělení
- pedagogičtí pracovníci
- ekonom
- účetní
- hospodárka
- správce budov-y, školník
- žáci
- rodiče
- Jiné:
-

16. Jak často je vlastní hodnocení školy realizováno? *

- měsíčně
- čtvrtletně
- pololetně
- ročně
- 1x za 2 roky
- Jiné:

17. Které oblasti jsou do procesu vlastního hodnocení školy zahrnuty? *

- strategie řízení školy
- kvalita personální práce
- materiální podmínky
- ekonomické podmínky
- klima školy
- kultura školy
- další vzdělávání pedagogických pracovníků
- podmínky ke vzdělávání
- průběh vzdělávání
- výsledky vzdělávání
- podpora školy žákům, spolupráce s rodiči

- výsledky práce školy
- spolupráce se zřizovatelem
- Jiné:

18. Jaké nástroje škola využívá ke zjišťování stavu jednotlivých oblastí vlastního hodnocení školy? *

- portfolia žáků
- portfolia učitelů
- vnitřní statistické údaje školy
- výstupy z kontrolní a hospitační činnosti
- záznamy z vnějších kontrol a auditů
- inspekční zprávy
- dotazníky, rozhovory s žáky
- dotazníky, rozhovory s pedagogy
- dotazníky, rozhovory s rodiči
- Jiné:

--	--	--