

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**DELEGOVÁNÍ ČINNOSTÍ NA STŘEDNÍ
MANAGEMENT STŘEDNÍ ŠKOLY**

DELEGATION OF ACTIVITIES

AT SECONDARY SCHOOL CENTRAL MANAGEMENT

PhDr. Radka Vaňasová

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Rok: 2015

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze své práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 31. 3. 2015

PhDr. Radka Vaňasová

Poděkování

Za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování předkládané práce chci na tomto místě poděkovat vedoucí práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph. D.

PhDr. Radka Vaňasová

Anotace

Závěrečná bakalářská práce „Delegování činností na střední management střední školy“ se zabývá školským managementem a aspekty, které jsou spjaté s procesem delegování pravomocí z hlediska ředitele střední školy. Management obecně je rozčleněn do tří úrovní, hlavní pozornost je zde však věnována managementu střednímu. Tato práce vymezuje postavení, roli, kompetence a aktivity středního managementu. Popisuje osobnost vedoucího pracovníka a jeho vliv na střední management při delegování úkolů. Vzhledem ke skutečnosti, že současní ředitelé škol jsou zaneprázdněni spoustou administrativních a legislativních úkonů, pokouší se tato práce přinést návod, jak využít potenciálu spolupracovníků, kteří působí na pozicích středního managementu.

Výzkum je založen na osobních rozhovorech s pedagogickými pracovníky středních škol. Tuto práci je možné použít jako vodítko při procesu delegování ve školách.

Klíčová slova

Management, školský management, střední management školy, metodické orgány školy, delegování, motivace

Annotation

This bachelor thesis – „Delegation of Activities at Secondary School Central Management“ – deals with school management and its aspects, that are connected with the process of delegation of competencies as seen from the position of the Secondary school headmaster. Generally, the management is dividend into free levels, but in this thesis the main attention is paid to the central management. This thesis focuses on the status, role, competencies and activities of the central management. It also describes the personality of the executive and his influence on central management in the process of delegation of competencies. Whereas the headmasters today are overburdened with lots of administrative and legislative activities, this thesis tries to provide the instructions how to exploit the potential of the co-workers, who are part of the central management.

The research is based on the personal discussions with the teaching staff of the secondary schools. This work may be used as a guideline in the process of delegation at schools.

Keywords

Management, school management, central school management, methodical authorities at school, delegation, motivation

Obsah

Anotace	4
Klíčová slova	4
Annotation.....	5
Keywords	5
Obsah.....	6
ÚVOD	8
1 TÉMA A CÍL ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
1.1 ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
1.2 CÍLE TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE	10
1.3 CÍLE VÝZKUMNÉ ČÁSTI PRÁCE	10
2 TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1 DELEGOVÁNÍ	11
2.1.1 Vymezení pojmu delegování.....	11
2.1.2 Přínosy delegování	12
2.1.3 Cíle delegování	15
2.1.4 Znaký špatného delegování	15
2.1.5 Nedostatečné delegování.....	18
2.1.6 Nevýhody delegování z pohledu ředitele školy	18
2.1.7 Nevýhody delegování z pohledu podřízeného pracovníka.....	19
2.1.8 Postup při delegování pravomocí.....	20
2.1.9 Předmět delegování	21
2.1.10 Nesprávný předmět delegování	22
2.1.11 Odpor vůči delegování	23
2.1.12 Zmocnění.....	24
2.1.13 Úkolování.....	25
2.1.14 Pravomoc a odpovědnost.....	25
2.1.15 Charakteristika vedoucího pracovníka	26
2.1.16 Volba vhodného pracovníka	27
2.2 MANAGEMENT.....	31
2.2.1 Vymezení pojmu střední management střední školy	33
2.2.2 Koordinátoři Školského vzdělávacího programu	34
2.2.3 Zástupce ředitele střední školy	35
2.2.4 Výchovní poradce	36
2.2.5 Metodik informačních technologií.....	36
2.2.6 Školní metodik prevence patologických jevů.....	37
2.2.7 Metodik EVVO.....	38

2.2.8 Koordinátor pro nadané žáky	39
2.2.9 Metodické orgány.....	39
3 VÝZKUMNÁ ČÁST	42
3.1 METODY POUŽITÉ V PRÁCI	42
3.2 PILOTNÍ PRŮZKUM.....	42
3.2.1 Harmonogram výzkumu.....	43
3.3 PRŮBĚH VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	43
3.4 RESPONDENTI	44
3.4.1 Údaje o respondentech.....	44
3.4.2 Výběr respondentů	46
3.5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	48
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je delegování činností na střední management střední školy. Rozhodla jsem se tímto tématem zabývat zčásti proto, že mne vedení lidí a delegování pravomocí zajímá, jednak proto, že problematika delegování je složitý proces, který vyžaduje nejen schopnosti vedoucího pracovníka, ale také velkou míru základních manažerských dovedností, zodpovědnost při rozdělování úkolů a v neposlední řadě i organizační schopnosti. Ředitelé škol jsou vybíráni právě pro své kvality a schopnosti uplatnit své manažerské dovednosti. Řada z nich má však malou, někdy dokonce mizivou, praxi v jednání s lidmi.

Od 90. let minulého století probíhá v naší společnosti transformace českého školství. Díky ní došlo na všech úrovních školského systému k výrazným změnám. S novým školským zákonem, který vešel v platnost v roce 2004, se změnilo pojetí vzdělávací soustavy, do níž patří školy a školská zařízení. Po ředitelích škol, kteří jsou statutárními orgány školské právnické osoby, se v porovnání s minulostí vyžaduje mnohem větší zainteresovanost v rozhodovacím procesu, větší iniciativa, zodpovědnost, ale i samostatnost. Proto je zapotřebí, aby se dnešní manažeři efektivně chopili organizace řízení školy. Ne všechny činnosti, které jsou ve škole vykonávány, musí řešit ředitel osobně. Řadu z nich může delegovat na ostatní pracovníky, což může být přínosem, ale i hrozbou.

Vedení školy je specifikováno určitou hierarchickou strukturou. Na nejvyšším postu stojí ředitel školy nebo organizace. Jeho zodpovědnost vůči vnitřnímu uspořádání subjektu je nezastupitelná. Vede pracovní týmy a vychovává a vzdělává žáky. Zabezpečuje ovšem také prezentaci a image školy na veřejnosti, zabývá se personalistikou, kontroluje ekonomickou oblast školy, postupuje podle platných právních předpisů a vede rozsáhlou administrativní agendu. Kromě výše vyjmenovaných povinností dále ředitel školy spolupracuje s obecním či krajským úřadem, s partnery z okolních podniků a firem, s dodavateli, ale také s rodiči současných a budoucích žáků.

Tato bakalářská práce obsahuje kromě úvodní a závěrečné části tři základní kapitoly. První kapitola se zabývá obecnou charakteristikou tématu a cílem práce. Druhá kapitola je orientována na teoretické vymezení klíčových termínů, popisuje, jakých nedostatků se při delegování pravomocí vyvarovat a nastiňuje, jak podle odborníků delegovat úspěšně. Třetí kapitola se věnuje samotnému výzkumu problematiky delegování na střední management

střední školy. Výzkumné šetření přináší odraz praxe, která je využitelná v současné škole např. při plánování aktivit středního managementu, motivace, hodnocení.

Práce se může stát inspirativní příručkou manažera na cestě k úspěšnému zvládnutí své nelehké pozice a zároveň k tomu, aby se vyvaroval chyb, jako jsou pocit nenahraditelnosti, nepochopení či ztráta času vysvětlováním zadaných úkolů. Dále ukazuje doporučený postup při delegování na střední management, který je nezbytným předpokladem při úspěšném vedení lidí.

1 Téma a cíl závěrečné bakalářské práce

1.1 Zadání bakalářské práce

Závěrečná bakalářská práce **Delegování činností na střední management střední školy** se zabývá procesem delegování vedoucích předmětových komisí, metodických orgánů, zástupců ředitelů, výchovných poradců a dalších orgánů na úrovni středních škol. Jejím úkolem je zmapovat náročnou problematiku delegování a vymezit klíčové pojmy.

Práce je vypracována na základě schváleného ideového a prováděcího projektu popsanými metodami a za použití uvedené literatury.

1.2 Cíle teoretické části práce

Cílem teoretické části je definovat pojem **delegování**, specifikovat jeho cíle a analyzovat činnosti pod tento pojem spadající. Na příkladech demonstrujeme výhody a nevýhody delegování. V další části popíšeme a klasifikujeme předmět delegování, tj. co delegovat či nedelegovat. V druhé polovině teoretické části vysvětlíme pojem **střední management**, uvedeme příklady konkrétních pozic a objasníme, proč jsou součástí středního managementu.

1.3 Cíle výzkumné části práce

Cílem výzkumné části je na základě dotazníkového šetření a polostandardizovaných rozhovorů vymezit, koho pracovníci ve školství považují za střední management a v jakých záležitostech se liší od řadových zaměstnanců či vrcholového managementu. Krom toho vyšetříme, jaký profit přináší tato funkce pracovníkům středního managementu a které činnosti jsou na střední management nejčastěji delegovány. Následně zjistíme, zda respondenti považují za účinnější ústní či písemné pověření úkolem a jaké nebezpečí může při delegování vzniknout.

2 Teoretická část

2.1 Delegování

2.1.1 Vymezení pojmu delegování

Delegovat je podle Akademického slovníku cizích slov¹ „vysílat, vyslat, úředně určit, určovat jako delegáta, zmocnit, zmocňovat, v právnické terminologii pak přenášet pravomoc na jiný orgán nebo osobu než původně oprávněné.“

Lojda² zase uvádí, že delegování je proces, při kterém „manažer předává vykonání úkolu někomu jinému, přitom současně udílí odpovídající pravomoci a nastavuje pravidla pro sdílení úkolu“. Manažerovi však zůstává konečná odpovědnost za splnění úkolu. Delegování lze tedy chápat jako oboustranný proces, kdy se postupně na základě dlouhodobější spolupráce může hloubka a míra delegování zvyšovat.

Delegování je jednou ze základních manažerských dovedností. Manažeři jsou nepochybně přesvědčeni o nezbytnosti a významu předávání pravomocí podřízeným nebo kolegům. Do určité míry vědí, jak a co delegovat, ovšem jsou si vědomi mnohých úskalí, která delegování pravomocí mohou přinášet. „Delegování totiž není pouhým řemeslným nástrojem řízení, ale je základní podstatou či přímo filozofií managementu v duchu teze: *Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.*“³

Delegovat lze snáze v těch organizacích, kde management preferuje týmovou práci a kde lze najít dostatečné množství schopných pracovníků, kteří se zadaného úkolu chopí zodpovědně a s vlastními nápady. Proto nelze než souhlasit se Smithovou, „že hlavní podstatou myšlenky delegování pravomocí je, že práci nezná nikdo lépe než člověk, který ji vykonává a většina lidí má zájem aktivně se na práci podílet...“⁴ Delegování je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů řízení času ředitelů škol, ale právě samotnými řediteli je často nevyužíváno. Svou roli v tom hraje fakt z obavy z celkové odpovědnosti ředitele školy za chod organizace.

Vyjdeme-li z premisy, že delegování je předávání odpovědnosti a pravomocí, musíme zároveň poukázat, ve shodě se Lhotkovou – Šnýdrovou – Tureckiovou, že „v souvislosti

¹ Petráčková, V., Kraus, J., a kol. *Akademický slovník cizích slov*, str. 150

² Lojda, J. *Manažerské dovednosti*, str. 63

³ Cipro, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 12

⁴ Smith, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu. Delegování pravomocí*, str. 3

s předáváním odpovědnosti a pravomocí, se můžeme setkat i s pojmy *posilování pravomocí a zmocnění*⁵. Posilování pravomocí lze chápat jako přenesení pravomoci a odpovědnosti na určité místo nebo funkci (zatímco delegování jako přenesení pravomoci a odpovědnosti na konkrétního jedince) a zplnomocnění jako nejvyšší vyjádření důvěry mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, neboť nemluví ani o konkrétních úkolech ani o pravomocech či odpovědnosti.

Při delegování dochází k předání úkolu, který dosud vykonával nadřízený vedoucí pracovník, podřízenému zaměstnanci. Je třeba dodržovat odpovídající úroveň pravomoci a vytvořit příslušné podmínky, které zároveň zahrnují i nezbytné zdroje. Nepředstavujme si delegování jen jako prosté předání úkolu, za jehož splnění je odpovědný podřízený pracovník. Nutné je také předání odpovídající pravomoci. S pravomocemi jde však ruku v ruce také určitá míra spoluzodpovědnosti. Přesto zůstává hlavní odpovědnost za splnění úkolu na manažerovi. V některých aspektech může být dokonce tým schopnější než jejich manažer. Ten pak může lépe rozdělovat kompetence podle individuálních kvalit dílčích zaměstnanců a on sám získá více prostoru k vykonávání podstatnějších úkolů.

2.1.2 Přínosy delegování

Pokud je vedoucí pracovník schopný zadaný úkol svému podřízenému zadat, přináší to, jak již bylo zmíněno, i jemu řadu výhod. Například mu zbude více času na důležité věci, které delegovat s ohledem na jejich charakter nemůže. Úkoly, které přeneseme na své kolegy ze středního managementu, mohou být splněny za kratší dobu, pokud jsou rozděleny mezi více pracovníků. Nezpochybnitelnou výhodou je i ten fakt, že více participantů může přinést i více nápadů, více nových přístupů k zadanému úkolu. Pracovníci, kteří se na zadaném úkolu podílejí, jsou sami motivováni novou výzvou, protože si tím rozvíjejí i své kompetence. Ve skupině takovýchto pracovníků se rozvíjí smysl pro týmovou práci a sami zaměstnanci se mohou vyhnout jisté stagnaci, která by jim hrozila při stereotypním výkonu jejich každodenní práce. Také hodnocení těchto vykonavatelů je pak pro vedoucího pracovníka jednodušší, protože může přihlídnout k míře zapojení jednotlivců v týmu.

⁵ Lhotková, I., Šnýdrová, I., Tureckiová, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*, str. 55

Již v úvodu bylo zmíněno, že okruh činností vykonávané samotným ředitelem školy se stále rozrůstá. Autorky Lhotková, Šnýdrová a Tureckiová⁶ zmiňují, že delegování je nutné i z hlediska legislativy (zachování stanovené pracovní doby) a z důvodu prevence syndromu vyhoření. Chybou by také bylo nepřipomenout, že předávání pravomocí a odpovědnosti současně odpovídá trendu zapojení pracovníků do řízení

Delegování by mělo přinést prospěch následujícím subjektům:

- organizaci – ta pak lépe využívá schopností, nadání, zkušeností jednotlivců
- týmu – větší aktivizace lidí přináší úspěchy
- jednotlivci – překonávat své hranice je motivující
- škole.

Nezbytnou složkou takového delegování je však neustálá kontrola ze strany manažera, aby nedošlo k neefektivnímu vynakládání sil a s tím spojené nespokojenosti s vykonaným úkolem. Pokud deleguje vedoucí pracovník plnou nebo částečnou pravomoc na svého podřízeného, poskytuje mu i určitou míru rozhodovacích kompetencí v rámci vytyčených hranic delegování. Tímto umožňuje jedinci právo učinit určitá rozhodnutí i bez souhlasu jeho nadřízeného.

Delegování je určitá investice, jejíž návratnost se může projevit až po delší době – je to dlouhodobý proces. Nadřízený musí vložit důvěru ve svého podřízeného, kterému neustále ukládá další a další kompetence, vybavuje ho většími pravomocemi a pověřuje jej odpovědností za pracovní aktivitu.

V každém kolektivu by měla být dále podporována určitá míra kreativity a tvůrčích námětů na řešení stávajících problémů. Zároveň musí vrcholový i střední management umět zachovat a prosazovat atmosféru tolerantnosti vůči omylům a chybám při pokusu o realizaci nových úkolů.

Sami pracovníci, na něž je úkol delegován, mohou vidět v jeho zpracování určitý užitek. Dokáží svému nadřízenému, jakého profesního a profesionálního růstu jsou schopni, že zlepšením určité situace umožnili celé organizaci zhodnotit výsledky své práce.

⁶Lhotková, I., Šnýdrová, I., Tureckiová, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*, str. 55

V neposlední řadě to u některých zaměstnanců může vést až k zvýšenému zájmu o práci a k určitému sebeuspokojení, které s sebou řešení nadstandardních úkolů přináší.

Delegování úkolů na schopné pracovníky středního managementu přináší výhody nejen pro management samotný či pro pracovníky na úkolech se podílejících. Také sama organizace funguje mnohem efektivněji, protože se svým způsobem vyselektují ochotní a schopní pracovníci, kteří považují nové úkoly za výzvu. Tím může vedoucí pracovník zhodnotit, kteří jeho řadoví zaměstnanci jsou či nejsou pro organizaci přínosní v případě, že se bude v budoucnu rozhodovat o perspektivnosti všech svých zaměstnanců.

Delegování může manažerovi sloužit i jako jakási diagnostika schopností podřízených. Může je pak lépe hodnotit podle jejich přístupu k delegovaným činnostem. Tak může zároveň poznat, s kterými pracovníky může do budoucna počítat a na které úkoly mají jeho kolegové adekvátní schopnosti. Zároveň si mezi svými podřízenými může delegováním otestovat svého zástupce, případně výhledově i nástupce. Tureckiová pak navíc ještě zmiňuje, že mezi výhody delegování patří i nové nápady a přístupy, rozvoj schopností a motivace pracovníků, jejich snazší hodnocení a kontrola (přenesení části kontrolní činnosti na střední management školy) a vyhnutí se vlastní stagnaci⁷.

Výkonnost vedoucího pracovníka a jeho pracovní úspěchy bývají hodnoceny školskými orgány a zřizovatelem globálně podle výsledků pracovního kolektivu, který tento vedoucí pracovník vede. Je proto zapotřebí umět vhodně přidělit pravomoci a zodpovědnosti jednotlivým členům týmu takovým způsobem, jenž prokazatelně zvýší osobní motivaci k dosažení co nejlepších výsledků.

⁷ Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*, str. 109

2.1.3 Cíle delegování

Jaké jsou cíle delegování? Každý manažer deleguje hlavně s vidinou ušetření času k důležitějším úkolům. V odborné literatuře bývá na prvním místě mezi výhodami delegování z pozice vedoucího pracovníka zmiňován čas. Tepper⁸ zmiňuje:

- Jako vedoucí pracovníci budeme mít čas na řízení, což je práce zcela odlišná od té, kterou vykonávají naši podřízení. Do této výhody lze zahrnout prostor pro strategické plánování, tvorbu vizí, řízení projektů, vedení lidí atd.
- Budeme mít čas rozvíjet své manažerské schopnosti, které zvýší naši výkonnost a následně produktivitu celé školy (např. vyhledávání vhodných pracovníků, rozvíjení komunikace, koordinace...).
- Budeme moci pomáhat ostatním rozvíjet a prohlubovat jejich schopnosti.
- Pokud dáme šanci podřízeným, aby se podíleli na plnění úkolů, rozpoznáme lépe jejich talent a předpoklady.
- Ze strany podřízených se nám dostane uznání a ocenění, protože delegováním vyjadřujeme naši důvěru a zájem na tom, aby naši podřízení byli úspěšní.

Pokud zadaný úkol zvládne tým jeho podřízených, ušetří manažer svůj čas k řešení mnohem důležitějších úkolů, a tak efektivněji využije svůj čas. Nemusí ale jen řešit úkoly, může se věnovat svému kariérnímu růstu a posilovat efektivitu své práce.

Lojda⁹ jmenuje mezi pozitivními důsledky delegování také zvyšování kvality práce podřízených, růst výkonnosti organizace, zdokonalení managementu organizace i fakt, že řada úkolů může probíhat i v nepřítomnosti manažera.

2.1.4 Znaky špatného delegování

Předchozí kapitola byla věnována nezpochybnitelným výhodám delegování úkolů na podřízené pracovníky. Všechny aspekty bychom ale měli vidět i z druhé strany.

⁸Tepper, B.B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, str. 15

⁹Lojda, J. *Manažerské dovednosti*, str. 64

Představíme-li si vytíženého manažera, který většinou nemá tolik času ani trpělivosti svým podřízeným, často střednímu managementu, vysvětlit, co po nich vlastně žádá, problém v neporozumění zadaným úkolům je nasnadě. Často vedoucí pracovník úkol sice týmu svých podřízených zadá, ovšem díky svým vlastním povinnostem a úkolům zapomene sledovat termíny splnění úkolu a poté se týmová práce mění z radostné spolupráce na honbu s časem. Při výběru schopných spolupracovníků je pravděpodobné, že si manažer stále dokola vybírá tytéž zaměstnance, kteří se již v minulosti osvědčili, a tudíž s nimi nebude potíže při zadávání dalších a dalších aktivit. Ti ze středního managementu, kteří nespolupracují s ostatními, nepřinášejí do týmu nové poznatky či neplní zadané úkoly v termínech, sice nebudou oceněni při hodnocení vedením školy, ovšem také na ně nebudou kladeny a delegovány úkoly, s kterými si budou muset poradit jejich ochotnější kolegové.

Ideální situace by nastala v případě, že by se vedoucí pracovník pravidelně scházel buď s celým týmem či s jeho zástupci a průběžně s nimi konzultoval možné otázky či problémy, s kterými by se mohli všichni zúčastnění při realizaci svých projektů potýkat. Skutečnost ovšem bývá opačná a jednotliví zaměstnanci si často nevědí se zadanými projekty rady. Někdy bývají sami tito zaměstnanci zaskočeni přemírou zodpovědnosti, s kterou ani nepočítali, a takové ambice neměli. V tomto případě je pak důležitá určitá koordinace uvnitř týmu. To znamená, že duplicitní zpracování úkolu jistě není smyslem celého projektu, a proto by měl některý pracovník vybrané skupiny řídit a vyhodnocovat vypracování dílčích úkolů.

Další z problémů mohou nastat v případě, že v průběhu práce na zadaném úkolu dojde k dílčím změnám a vedoucí pracovník tato rozhodnutí či tyto skutečnosti nedá jasně najevo pracovníkům, na které projekt delegoval. Celý úkol se tím může dostat do slepé uličky nebo se v lepším případě zpomalit. To pak zase bere chuť a entuziasmus těm zúčastněným pracovníkům, kteří byli realizací projektu vnitřně motivováni.

V mnoha případech může dojít i k situaci, kdy k tomu, aby se v projektu mohlo efektivně pokračovat, je třeba dalšího zaškolení či proškolení dílčích participantů. To může s sebou přinést časové i finanční ztráty a je opět na vedoucím pracovníkovi, aby zhodnotil, zda k těmto krokům přistoupí, zda naloží více práce již zainteresovaným kolegům či zda si projekt zpracuje sám.

Velkou chybou může být i zásah vedoucího pracovníka do zpracování úkolu, aniž by zaměstnanec, kteří na něm pracují, náležitě informoval. Tato situace nastává v těch organizacích, v nichž velí takový manažer, který si nerad připouští, že důležité úkoly mohou být řešeny i bez jeho zásahů a který v podstatě delegovaný úkol zpracovává paralelně sám. Pracovníci jsou pak demotivováni a práce na projektu je nutně musí přestat těšit. Z počátečního nadšení se stane rutina a navrch mají v této situaci ti zaměstnanci organizace, o kterých jsem psala výše. Totiž ti, kteří se do nových výzev vůbec nehrnuli a rutinně si hleděli pouze své práce, kterou dělají dobře, ale každý den stejně.

Někteří manažeři zaměňují delegování s prostým úkolováním svých podřízených (o úkolování je zmínka níže). Dokonce se stává, že je na podřízené delegována nepřiměřená míra odpovědnosti a kompetencí, aniž by manažer odhadl schopnosti či potenciál podřízeného pracovníka.

Někteří manažeři mohou mít problém s řízením svého vlastního času, jsou přetížení. Jedním z důvodů může být pocit vlastní nenahraditelnosti, pocit, že sice nemohou vše zařídit sami, ovšem vysvětlování podřízenému všech detailů může ztratit více času, než kdyby úkol zpracoval sám. Zde se často setkáváme s přístupem, kdy manažer, který byl zvyklý vše dělat sám, slíbí svým podřízeným, že si jednou najdou čas, předá jim kompetence, vysvětlí, co od nich očekává, ovšem čas na společnou schůzku nenaleznou.

Je proto zapotřebí oddělit činnosti, které delegovat lze a které si chce manažer ponechat. Jedná se především o vazby na strategické partnery, o vztahy a osobní kontakty. Naopak rutinní záležitosti je možné přenést na své podřízené kolegy, a ušetří tak svůj čas na důležitější úkoly. Je výhodné utvořit si časový snímek a zvážit, nakolik se časové náklady na zaučení kolegů vrátí v celkové úspoře svého drahocenného času. A znovu je nutno připomenout, že delegování je vlastně investicí do budoucích úspor.

2.1.5 Nedostatečné delegování

Při delegování pravomocí se ve firmě či instituci setkáváme s řadou nedostatků. Buď jde o špatnou koordinaci úkolů a tudíž nesplnění konečných termínů nebo o nerovnoměrné vytížení podřízených pracovníků, což ve svém důsledku vede k pocitu nespravedlnosti, obzvláště pokud je odměna stejná pro všechny, i když pracovníci jsou více či méně výkonnější. Dále se může stát, že nadřízený nevede práci průběžně. Má pocit, že vše důkladně vysvětlil a bude jen koordinovat výsledky. Lidé si pak nejsou jisti svým posláním, vidí-li, že na ně manažer nemá čas, a tato situace rovněž vede k demotivaci pracovníků.

Delegování pravomocí je jistě důležitý počin, ovšem může nastat situace, kdy podřízený tápe, zda určitá činnost ještě spadá do jeho kompetence nebo již riskuje, a proto raději přenechává rozhodnutí na nadřízeném. To vše může následně vést k nepochopení a nechuti delegovanou činnost vykonávat. Řada zaměstnanců navíc, jak již bylo zmíněno, nejeví o pravomoci a zodpovědnost zájem a případná odměna ve formě povýšení je vlastně neláká. Bojí se, že selžou, protože se systematicky na tuto skutečnost nepřipravovali. Paradoxně pak dochází k situaci, kdy do týmu středního managementu, na který jsou úkoly delegovány, přicházejí sebejistí jedinci, kteří sice mají ambice, ovšem o jejich kvalitách jsou určité pochyby.

Negativním momentem je i špatné řízení času, kdy si manažer raději bere práci navíc domů, aby předešel nesplnění termínů. Vymlouvá se při tom na spoustu práce, na niž by musel přijmout nové zaměstnance, což by se mu mohlo v důsledku prodražit. Problém byl však především ve stanovení špatných priorit a v nedostatečném delegování.

Pokud se nakumuluje více nedostatků v delegování úkolů a pravomocí, důsledky mohou být devastující. Demotivovaní pracovníci začnou stagnovat, kvalitní zaměstnanci odejdou do perspektivnější firmy a vlastní organizace je ohrožena.

2.1.6 Nevýhody delegování z pohledu ředitele školy

Ředitel školy může mít řadu výhrad proti delegování některých svých pravomocí. Má pro to jistě řadu vysvětlení, neboť to pro něj může přinést i určitá rizika. Ta nejvýraznější,

včetně možností jak je odstranit, předkládá následující tabulka, zpracovaná podle Šikýře – Borovce - Lhotkové¹⁰:

Tab. 1 Nevýhody delegování pro ředitele a možnosti jejich odstranění

Nevýhoda delegování	Odstranění nevýhody
Vyšší nároky na koordinaci	Vytvoření funkční organizační struktury, časové vymezení
Pocit nenahraditelnosti	Zamyslet se nad přínosem práce, kterou je možné delegovat a práce, která souvisí s funkcí ředitele školy.
Vysvětlit druhému, co má udělat, je náročnější, než tu věc udělat sám.	Časové zdržení je pouze v první fázi, pak se činnosti již opakují.
Horší kvalita odvedené práce	Úkolem je rozvoj lidí, zajistit potřebné vzdělávání
Velká pravomoc podřízeného, ztráta kontroly	Jasně popsat kontrolní mechanismy v pracovní náplni
Ztráta vlastní prestiže	Být si vědom svého postavení a mít dostatečnou autoritu

2.1.7 Nevýhody delegování z pohledu podřízeného pracovníka

O výhodách středního managementu na střední škole podílet se na úkolech, které mu byly ředitelem svěřeny, jsme se již zmínili. Naznačili jsme částečně také rizika, za jakých se tito pracovníci do úkolu pouštějí.

Lhotková – Šnýdrová –Tureckiová¹¹ jmenují ty nejčastější a nabízejí zároveň i prevenci, jak jim předcházet:

¹⁰Šikýř, M., Borovec, D., Lhotková, I. *Personalistika v řízení školy*, str. 36

¹¹ Lhotková, I., Šnýdrová, I., Tureckiová, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*, str. 60

Tab. 2 Nevýhody delegování pro podřízené pracovníky a jejich prevence

Nevýhoda delegování	Prevence
Nedostatek pravomocí pro splnění úkolu	Jasně vymezení potřebných pravomocí ředitelem školy, seznámení ostatních pracovníků s těmito pravomocemi
Nedostatek potřebných znalostí a dovedností	Konzultace s ředitelem školy či dalšími spolupracovníky
Pocit využívání ředitelem školy	Vysvětlit důležitost úkolu pro organizaci a pracovníka. Zdůvodnit předání úkolu. Vymezit odměnu.
Nedostatek času	Ověření časové vytíženosti. Předání některých dřívějších úkolů pracovníka někomu jinému.

2.1.8 Postup při delegování pravomocí

Efektivní delegování má svá pravidla, musí se správně načasovat a naplánovat.

Jako základní metodiku delegování lze připomenout Ciprem¹² navržený postup:

1. Analýza práce
2. Plánování delegování
3. Volba vhodného pracovníka
4. Správný způsob předávání odpovědností
5. Podpora delegování
6. Kontrola výstupů delegované činnosti

V první fázi je tedy vhodné, aby ředitel školy provedl analýzu vlastní práce a úkoly rozdělil na ty, které musí udělat sám, a ty, které je možné částečně nebo úplně předat

¹²Cipro, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 60

spolupracovníkům. V odborné literatuře lze vysledovat různé členění činností, které musí manažer umět odlišit: Cipro¹³ rozděluje tyto činnosti do 4 skupin – priority A, B, C a čtvrtá skupina zahrnuje úkoly, které nejsou podstatné. Autor zdůrazňuje význam 4. fáze v procesu delegování – správného způsobu předávání odpovědnosti. Připomíná, že po výběru vhodného pracovníka si musí ředitel svoji volbu ověřit odpověďmi na následující otázky:

- Chce to pracovník dělat?
- Rozumí tomu, co se po něm požaduje?
- Souhlasí s časovým harmonogramem?
- Potřebuje ještě další informace?

Zároveň Cipro zdůrazňuje, že je třeba:

- Přesně definovat zadání úkolu
- Vysvětlit smysl a důvody zadání
- Prodiskutovat kvalitu výsledku
- Ujistit se, že pracovník souhlasí s reálností plnění termínů
- Zajistit pracovníkovi podmínky
- Sdělit mu, kdo bude dělat podporu
- Vysvětlit kritické body a příp. následky chyb
- Definovat hranice odpovědnosti
- Sdělit, zda má pracovník právo sám dále něco delegovat
- Sdělit, jak by postupoval sám manažer
- Delegovat ucelenou práci, aby v ní pracovník viděl smysl.

2.1.9 Předmět delegování

Při delegování pravomocí by měl manažer dodržovat určité zásady, aby podřízený pracovník, často ze středního managementu, považoval sám úkol za natolik důležitý, že se do jeho plnění pustí s plným nasazením i za předpokladu, že alespoň z počátku bude uvolněn z obvyklých povinností, které do té doby plnil. Také tzv. ekonomické práce mohou podřízení pracovníci udělat lépe a efektivněji, není k nim třeba velké zodpovědnosti, ale díky získaným zkušenostem často podřízené pracovníky i tak motivují,

¹³Cipro, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 60 - 61

neboť těmito úkoly získávají nezbytné zkušenosti oproti svým kolegům, kteří do vypracování delegovaných činností nezasahují.

Vhodné úkoly shrnul Cipro takto:

- Úkoly, které může vyřešit jednotlivec
- Úkoly, které nemá manažer v oblibě a jiný je může dělat rád
- Rutinní práce
- Úkoly, na které je druhý odborník a dovede je plnit lépe
- Méně důležitá a opakující se rozhodnutí
- Úkoly, které mohou druhé rozvíjet a procvičit jejich schopnosti
- Úkoly, které jinému zpestří stereotyp práce a oživí rutinu
- Úkoly, na které nemá manažer čas
- Cokoliv, co není nutné, aby manažer dělal sám

2.1.10 Nesprávný předmět delegování

Vedoucí pracovník by si měl sám uvědomit, co může a co nemůže delegovat. Pokud má pocit, že úkol, který chce delegovat, je nad síly jeho podřízených pracovníků, nebo pokud čas strávený vysvětlováním přesahuje dobu, kterou hodlal delegováním ušetřit, je lepší situaci vyřešit vlastními silami. Musí mít ovšem sám dostatek času k jeho splnění, aby se úkol pouze neodsunul do budoucna bez vyřešení. Nastupuje zde tedy další z manažerových vlastností, a tou je schopnost analyzovat svou práci a umět stanovit a měnit priority.

Aktivity a úkoly, které lze na střední management delegovat, mohou být různorodé a z různých oblastí. Některé by však být delegovány neměly. Cipro¹⁴ je vymezil následovně:

- Důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi
- Formulace vizí a cílů

¹⁴Cipro, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 61 - 64

- Kontrola a hodnocení pracovníků
- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni
- Úkoly, které jsou povinností manažera, ale jsou mu nepříjemné
- Výjimečné úkoly s odpovědností, která se manažerovi stejně nakonec vrátí
- „Politicky“ citlivé úkoly
- „Životně“ důležité termínované úkoly
- Úkoly, které jsou špatně definované

2.1.11 Odpor vůči delegování

Zatím jsme zde zmínili pouze klady a zápory delegování ze strany nadřízeného pracovníka, ale dosud jsme se nezabývali příčinami jistého odporu k zadaným úkolům. Podřízení pracovníci, na které byl určitý úkol delegován, mohou mít pocit, že nikdy nemohou dosáhnout ve výsledku takových kvalit, jaké od nich jejich nadřízený očekává. Může se jim také zdát, že nemají dostatek kompetencí a pravomocí daný úkol vyřešit. K tomu všemu přistupuje také fakt, že při vypracování delegovaného úkolu musejí opustit své rutinní záležitosti ve prospěch týmové práce, která jim byla vedoucím pracovníkem zadána. Někteří zaměstnanci si nevěří natolik, že i přes velkou pracovní investici nemají pocit úspěšně splněného úkolu, pochybují o kvalitě výsledku. Také spolupráce v týmu nemusí být vždy konstruktivní. Při práci na zadaných úkolech se jedinci hierarchizují, a tak dochází k určitým tenzím a pocitu neuspokojení z přístupu k dílčím úlohám. Řada zaměstnanců si zakládá na příjemném pracovním prostředí a přemíra úkolů může způsobit pocit, že budou-li na ostatních kolezích vyžadovat spolupráci nad míru jejich běžné denní práce, mohou se stát neoblíbenými. To vše je zapotřebí mít na mysli při delegování úkolů, pokud chceme, aby byli všichni zainteresovaní motivováni a práce má přinést kýžený výsledek.

Pokud tedy shrneme pojem delegování na teoretické bázi, je třeba připomenout, že se dělí na dvě stránky – **věcnou a formální**. Věcná stránka se věnuje otázkám na to, komu a co vedoucí pracovník deleguje, formální stránka pak řeší způsob, jak nejlépe úkoly delegovat. Delegovat úkoly a pravomoci je pro úspěšné manažery jedním z nejnáročnějších úkolů,

protože nesou konečnou zodpovědnost za výsledky práce svých podřízených. To musí mít při řízení a vedení svých zaměstnanců stále na mysli. Tím, že dokáže rozlišit vhodnost delegovat či nedelegovat určité pravomoci na své podřízené, může zároveň zužitkovat své zkušenosti v plánování, organizování, vedení, kontrole i v personalistice. Nutné je pak nalézt rovnováhu mezi svými povinnostmi a zabezpečením bezproblémového chodu své instituce. Vedoucí pracovník se nerodí s touto schopností. Je však možné se těmito kompetencím naučit a dále je rozvíjet. Jen ten manažer, který efektivně motivuje své podřízené k vysoké výkonnosti, zvládá úspěšně rozdělení pracovních úkolů a povinností svým podřízeným.

2.1.12 Zmocnění

Literatura poukazuje na rozdílné názvy pojmu úkolování a delegování. Například Cipro¹⁵ používá termíny **zmocnění, poselství a spolupráce**. Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc,“ se kterou má podřízený „právo“ mocensky diskutovat. Druhým krokem je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle. Zmocnění tedy úzce souvisí s delegováním. Je to systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyššího stupně hierarchie na stupeň nižší. Zmocnění bývá obecné a bez konkrétní specifikace. Vedoucí pracovník má díky zmocnění větší prostor pro vlastní rozhodnutí, i když mu přesto náleží odpovědnost za pracovní výkon i za splněné výsledky. Nicméně díky zmocnění podřízených pracovníků u nich dochází k jisté motivaci při plnění dílčích úkolů, kdy mají určitou míru volnosti při jednání i při výkonu přiděleného úkolu.

Argumenty, jež vedou k prospěchu zmocnění:

- samostatné rozhodování, profesní rozvoj pracovníků,
- uvolnění od nadbytku rozhodování vedoucího pracovníka,
- motivace zmocněných pracovníků, větší volnost a obohacení práce,
- flexibilnější rozhodování při umocnění.

¹⁵Cipro, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 9

2.1.13 Úkolování

Pokud je podřízený pracovník pověřen dílčím úkolem, jedná se o úkolování. Úkol musí být realizován v konkrétním termínu a za určitých podmínek. Při úkolování musí být informace co nejpřesněji přeneseny na výkonného pracovníka nebo na tým pracovníků, kteří se budou úkolem či projektem po určitou dobu zabývat.

Uživatelské funkce a vlastnosti:

- Umožňuje naplánovat projekt jednotlivé práce dle typu náročnosti, materiálního a personálního obsazení,
- umožňuje sledování postupu jednotlivých prací,
- umožňuje trvale sledovat dodržování termínů a náročností,
- umožňuje trvale sledovat vývoj plánovaných a skutečných projektů.

2.1.14 Pravomoc a odpovědnost

K úspěšnému delegování je zapotřebí přenést na pracovníky také určitou míru zodpovědnosti. Působí velmi motivačně. Je totiž zapotřebí, aby ten, kdo rozhoduje o úkolech a jejich plnění, nesl za své činy i jistý díl zodpovědnosti. V praxi se totiž může stát, že dílčí zaměstnanci odpovídají za vypracovaný úkol, ovšem rozhodovací pravomoci mají pouze omezené. A tak jsou demotivováni, protože strategie celé organizace není úplně v pořádku. Pracovníci nemohou samostatně rozhodovat, a tak jsou svázáni v rozhodování o jednotlivých činnostech. Proto je třeba dbát na vyváženost pravomocí a odpovědnosti při vykonávání dílčích delegovaných úkolů.

Vedoucí pracovník by měl mít, jak se dočteme u Cipra¹⁶, vždy na mysli cíl delegovaných pravomocí a odpovědností. Proto musí co nejpřesněji specifikovat výsledný stav zadaného úkolu, kterého by mělo být v optimálním případě dosaženo. Takový výsledný stav musí být zadán co nejkonkrétněji a co nejsrozumitelněji. Z tohoto důvodu by měl předem zjistit, co takový pracovník vůbec unese a je schopen zvládnout. I přes zadaný úkol by měl vedoucí pracovník sledovat, jak je se zadaným úkolem nakládáno, i když není vhodné, aby se do procesu vykonávání úkolu manažer jakýmkoliv způsobem vměšoval. Nicméně

¹⁶Cipro, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 66

průběžná kontrola je vždy na místě, aby se předešlo nedorozumění či nepochopení zadaným výstupům. Výstup z práce středního manažera, na kterého je úkol delegován, by měl být měřitelný v určité kvantitativní hodnotě, jako jsou peníze, objem apod.

Každé delegování má svá pravidla:

- Zjistíme, co pracovník, na kterého je úkol delegován, zvládne a unese,
- postupně připravujeme pracovníky na vyšší úkoly,
- pracovníky necháme užít si úspěch,
- z povzdálí sledujeme výkony pracovníka,
- do postupů pracovníka se nevměšujeme,
- kontrolujeme pracovníkovi průběžný i celkový výsledek.

2.1.15 Charakteristika vedoucího pracovníka

Pokud vedoucí pracovník deleguje úkol na střední management, je třeba vzít v úvahu kvalitu výsledku. Znamená to, čeho chce dosáhnout a co chce delegovat. Mezi zaměstnanci a pracovníky, na které vedoucí deleguje, jsou důležité dobré vztahy, týmová spolupráce a v neposlední řadě organizační řád. Na vlastní činnost včetně kontroly je pak zapotřebí dostatek času. Podle Bedrnové¹⁷ je dobrý takový vedoucí, který je náročný. Náročnost však musí začínat u něho. Měl by vést své pracovníky především osobním příkladem. Při výkonu různých nepříjemných povinností či řešení komplikovaných záležitostí by si nikdy neměl sám sobě ani jiným klást otázku, proč právě já, nýbrž spíše otázku, proč *ne* právě já?

Delegování pravomoci a odpovědnosti patří mezi skutečné umění vedoucích pracovníků. U Druckera se dočteme, že: „Dělat správné věci je důležitější než dělat věci správně.“¹⁸ Jde o organizační nástroj a opatření. Vedoucí pracovník může získat důvěru ostatních pracovníků. Musí si ale ujasnit, zda se jedná o důvěru vzájemnou a opodstatněnou. Na základě výsledků dosavadního chování, míry intuice a schopnosti odhadnout člověka projevuje důvěru vedoucí pracovník ostatním zaměstnancům.

¹⁷Bedrnová, E. *Jmenuji vás vedoucím pracovníkem*, s. 74

¹⁸Drucker, P. F. *Efektivní vedoucí*

Neměli bychom zapomínat na informace, které nelze s ohledem na jejich důvěrnost delegovat také, a to je aktuální ekonomická a finanční situace organizace, kde by nevhodným zveřejněním mohlo dojít k negativnímu vlivu na podřízené. Také vize a cíle společnosti by mohly nevhodným delegováním a poté i jejich zveřejněním mít vliv na jejich naplnění. Nemusíme zde asi ani připomínat různé soudní spory, výběrová řízení, penále či konkurenční boje o zákazníka. To vše by měl mít pod dohledem vrcholový manažer. Také výsledná kontrola spadá do jeho kompetencí, a proto nemůže být delegována na management střední.

2.1.16 Volba vhodného pracovníka

Ke vhodnému výběru by si měl vedoucí pracovník zvolit určitá kritéria, stanovit si určité požadavky. Cipro¹⁹ je specifikuje takto:

- Schopnosti
- Charakter
- Temperament
- Motivace
- Sebepojetí

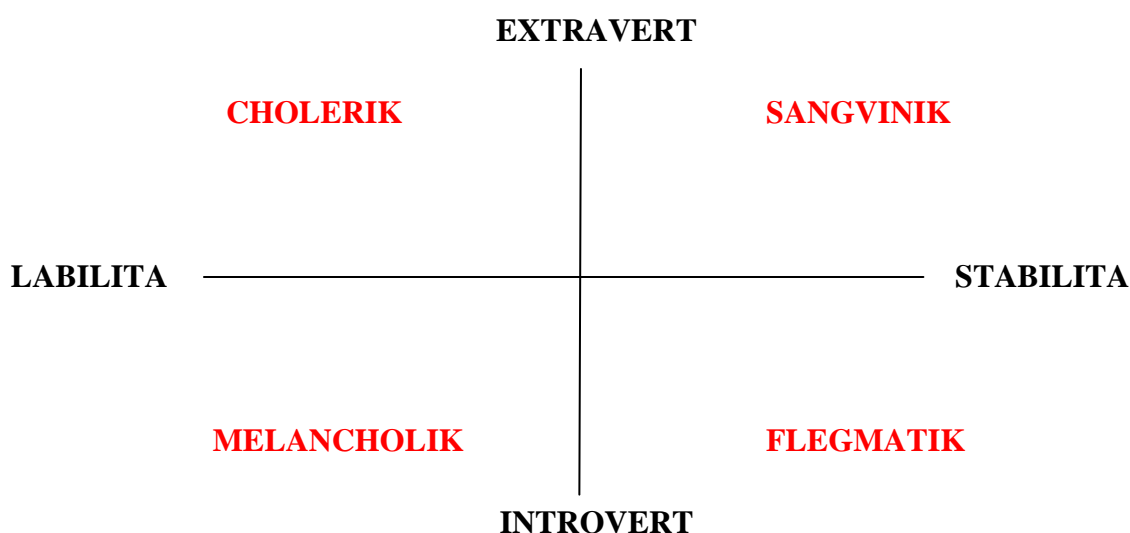
Manažer může posoudit, je-li pracovník, na kterého je úkol delegován, **schopný**, podle dosavadních zkušeností, které prokazuje při plnění běžných úkolů, podle dosaženého vzdělání a znalostí, podle délky jeho praxe, ale nezanedbatelnými aspekty jsou také inteligence a flexibilita spolu se schopností řešit operativně nastalé problémy. Pracovník by měl také být schopen zvládnout řešení několika situací současně. Nepominutelným zdrojem informací bývá také pracovní posudek či reference z předchozího pracoviště. Aby manažer předešel skutečnosti, že se ve výběru pracovníka, na kterého určitou aktivitu delegoval, zmýlil, je třeba dbát všech pravidel správného delegování, především průběžné kontroly. Jedině tak může neschopného podřízeného pracovníka z přiděleného úkolu včas odvolat.

Primární **charakterovou vlastností**, kterou by měl dotyčný pracovník mít, je především spolehlivost. Je těžké odhadnout její míru u zaměstnance, ovšem dobrý manažer si najde dostatek důvěryhodných zdrojů, aby spolehlivého podřízeného objevil. Spolehlivý

¹⁹Cipro, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 73

pracovník plní své úkoly včas, otevřeně hovoří o možných těžkostech, plní dané slovo, je loajální. Dalším kladem je pak důkladnost a pečlivost. Pokud by totiž delegovaný pracovník byl „kreativním snílkem“, nedotahoval své nápady do konce či nebyl v plnění zadaných úkolů systematický, přestává být spolehlivým vykonavatelem zadaných úkolů. Pak je zapotřebí dalších osob, které by jeho nápady dokončovaly, ale za cenu možných finančních ztrát. Již zde bylo zmíněno, že úkoly bývají delegovány na týmy podřízených kolegů, proto je třeba určité kooperace, ale i flexibility. V průběhu práce na projektu může docházet k dílčím změnám, což s sebou samozřejmě přináší nutnost jisté improvizace. V týmu je pak zapotřebí spolupracovat s ostatními pracovníky či s pracovníky z jiných pracovních skupin tak, aby zájmy jedné skupiny neomezovaly zájmy jiné. Jedná se o schopnost kompromisu. V neposlední řadě by měl podřízený pracovník projevit určitou míru rozhodnosti, ovšem musí před tím zvážit a analyzovat všechny výhody i rizika, která s sebou rozhodnutí nese.

Také **temperament** je důležitým aspektem, který může ovlivnit výběr pracovníka středního managementu k výkonu určitého úkolu či projektu. Temperamentní vlastnosti jsou podle Heluse²⁰ rozhodujícím způsobem určeny vrozeným biologickým základem. Snaha změnit je nebývá úspěšná, výsledek zpravidla vychovatele rozladí a osobnosti ublíží. Proto je zapotřebí výborné a spolehlivé pracovníky s problematickým temperamentem kultivovat a jejich chování korigovat, protože temperament je pouze dílčím kritériem při výběru vhodného vykonavatele zadaných úkolů.



²⁰Helus, Z. *Psychologie pro střední školy*, str. 34

Cholerikem může být kupříkladu **školní metodik prevence patologických jevů, ředitel školy či zástupce ředitele**: Cholerik se vyznačuje souborem těchto vlastností:

- Je snadno vznětlivý, ale vytrvalý, prudký, výbušný.
- Těžko se ovládá.
- Je-li zaujat svou činností, nedá se rušit vedlejšími vlivy.
- Zpravidla nesnáší omezování své činnosti.
- Je energický a někdy těžko ovladatelný.
- Vyznačuje se neklidnými pohyby a uchvátanou řečí.
- Rád se účastní veřejného života a snaží se prosadit svůj názor.
- Bývá často nespokojen sám se sebou, což vede k sebekritice.

Sangvinikem pak může být například **zástupce ředitele**:

- Vyznačuje se značnou silou citových prožitků.
- Snadno se orientuje a přizpůsobuje svému okolí.
- Dovede včas a přiměřeně reagovat.
- Snadno zvládá své úkoly, překonává překážky, neunaví se v práci.
- Rychle se soustředí na jakoukoliv činnost.
- Je aktivní a zvládá i více činností najednou.
- Lehce se přátelí a je v přátelství vyzrálý.
- Jeho touha po změně a rušnosti, jeho život a pohyblivost nemusejí být vždy vítány.

Melancholikem bývá **metodik informačních teorií**:

- Bývá plachý, samotářský, citlivý.
- Dá se snadno vyrušit vnějšími vlivy, snadno se unaví, vyčerpá.
- Jeho city vznikají pomalu, jsou silné a hluboce prožívané.
- Vyžaduje laskavé a přátelské zacházení.
- Potřebuje posilovat sebedůvěru.
- V práci bývá velmi pečlivý.
- Pro společnou činnost musí být trpělivě získáván.
- Jako introvert bývá zahleděný do sebe, nebývá dost společenský.
- Je pesimistický a skeptický.
- Všude vidí spoustu obtíží a často si nevěří.

Flegmatikem je pak například **koordinátor ŠVP, koordinátor pro nadané žáky** (pokud neorganizuje velké soutěže):

- Jeho řeč i pracovní činnost bývají pomalé, váhavé, ale dovede vyvinout značnou aktivitu a pracovat houževnatě, pravidelně, aniž by se dal rušit vnějšími podněty.
- Je samostatný, vyrovnaný, klidný až lhostejný, avšak nedůvěřivý.
- Vše nejdříve rozváží a netrvá houževnatě na prosazení svého názoru.
- V jednání je střízlivý a trpělivý, nedá se vyrušit z duševní rovnováhy.
- Překážkám v cestě raději ustupuje, vyvaruje se tak konfliktům a zklamání.

Je vhodné, aby byl každý pracovník k delegované činnosti **motivován**. Pokud patřičně motivován není, nepracuje naplno a nevyužije plně svého potenciálu. Jindy může být dokonce výkon podřízeného pracovníka snížen příliš vysokou motivací, a tak je opět na manažerovi, aby míru motivace udržel v optimální rovině.

Motivovaný pracovník středního managementu, na kterého jeho nadřízený deleguje určitý úkol a vybaví ho i určitými pravomocemi, musí ovšem také znát své schopnosti i omezení, musí sám sobě věřit a mít vnitřní potřebu a touhu se seberealizovat. Takový zaměstnanec se chce někam posunout a vidí v zadaném úkolu výzvu. Takový přístup se nazývá podle Blatného **sebepojetí**. „Je faktorem psychické regulace chování a slouží jako nástroj orientace a stabilizátor činnosti. Z hlediska procesu utváření a funkce sebepojetí v osobnosti je zároveň produktem i činitelem mediujícím intrapersonální i interpersonální procesy“²¹.

Stručně řečeno, předchozí specifikaci lze shrnout do přehledných bodů, jak je vymezují Lhotková, Šnýdrová a Tureckiová²². Autorky předložily postup pro vyhledávání vhodných pracovníků středního managementu pro delegování vhodných činností:

1. Ohodnotit dostupné pracovníky, uvědomit si jejich silné a slabé stránky (znalosti, dovednosti, praxi, respekt, spolehlivost,...).
2. Vybrat vhodné pracovníky podle kritérií, která jsme si nastavili v bodu 1.
3. Zanalyzovat jejich dosavadní činnost.

²¹ Blatný, M. *Sebepojetí v osobnostním kontextu*

²² Lhotková, I., Šnýdrová, I., Tureckiová, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*, str. 63

4. Porovnat objem dosavadní práce a práce, která je rozšiřující v rámci delegování a zvážit celkové množství práce.
5. Vybrat pracovní nepřetíženého pracovníka a delegovanou činnost s ním probrat (pravomoci, odpovědnosti, zdroje, termíny, způsoby kontroly, odměna).
6. Definitivně přenést činnost na pracovníka a seznámit s tímto faktem ostatní. Po výběru pracovníka nezapomínat na jeho motivaci a pozitivně ji zpevňovat.

2.2 Management

Termín management už byl výše několikrát zmíněn, ovšem jeho význam je třeba vysvětlit a popsat. Termín, ač v češtině již zdomácnělý, má v jazyce několik významů. Při jeho interpretaci se podle Vebera setkáváme s těmito vysvětleními:

- Specifická aktivita
- Skupina řídicích pracovníků
- Vědní disciplína

Veber definuje pojem management v té nejobecnější rovině jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“²³ Terminologicky anglickému pojmu „management“ nejlépe odpovídá české slovo „řízení“ a i když se dnes původní obsahová náplň tohoto volně používaného pojmu oproti minulosti výrazně mění, budeme i my v předkládané práci tento pojem používat.

Vodáček a Vodáčková²⁴ uvádějí tři definice pojmu management, podle toho, zda zdůrazňují

- **vedení lidí** – „Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.“

²³ Veber, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*, str. 19

²⁴ Vodáček, L., Vodáčková, O. *Moderní management v teorii a praxi*, str. 11 - 12

- **specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky** - „Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“
- **účel a používané nástroje** – „Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“

Management jako specifická aktivita ovlivňuje prosperitu organizace, která, pokud chce být považována za organizaci prosperující, musí zaměstnávat kvalifikované pracovníky. To vše ovšem nefunguje samo bez kvalitního řízení. Podle Vebera lze definice specifikující management rozdělit do tří skupin. Je to vlastně „soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“.

Ve smyslu dosažení vytčeného cíle je management „činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“.

Ve třetí skupině pak Veber²⁵ vymezuje pojem management a manažerské činnosti spojené s rizikem a změnami jako „mobilizaci a aktivizaci všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci“. Je pak nutné souhlasit s tvrzením, že jako profese je management významným činitelem, který prosperitu každé organizace ovlivňuje a určuje.

Co se týče specifikace řídicích pracovníků, jedná se o označení funkce, kterou řídicí pracovníci vykonávají.

Termín management se hojně využívá též ve smyslu vědní disciplíny. V průběhu historie se forma a názory na jeho pojetí různí a mění, řada přístupů k managementu je již překonána novými pohledy a koncepcemi tak, aby organizace a řízené subjekty prosperovaly co nejefektivněji.

²⁵Veber, J. a kol. *Management : Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*, str. 19 - 20

My se však budeme zabývat pojmem **střední management**, který ještě v našem jazyce nezdomácněl.

Vzrůst atraktivitu pojmu management a masové nahrazování českých pojmů řízení a teorie řízení tímto americkým výrazem, které jsme zaznamenali počátkem devadesátých let, souviselo podle Blažka²⁶ s razantním vstupem západních, zejména amerických poznatků o řízení, do podmínek zahájení transformace naší ekonomiky a mělo vedle věcných příčin i příčiny ideologické.

Na kvalitě vedoucích pracovníků závisí úspěšný chod organizace. Na každý management je kladen stále větší tlak v souvislosti s rozšiřujícími se organizacemi a podnikatelskými subjekty, se zvyšujícími se nároky na jejich řízení. V současnosti dělíme podle Vebera²⁷ manažery do tří úrovní:

- *Manažeři první linie* – to jsou předáci, vedoucí dílen, mistři. Je to základní úroveň postavení manažerů a je jen o jeden stupeň výše nad výkonnými pracovníky.
- *Střední manažeři* – patří sem řídicí pracovníci a vedoucí různých útvarů. Jejich činností je hlavně poskytování a získávání informací.
- *Vrcholoví manažeři* (též top manažeři) reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří všechny vykonávané činnosti usměrňují a koordinují. Vytvářejí koncepcie organizace. Tato skupina je nejdůležitější, protože na její práci závisejí konečné výsledky.

2.2.1 Vymezení pojmu střední management střední školy

Podle Pedagogického slovníku je „Střední management součástí vnitřního řízení školy. Na 1. stupni ZŠ je to metodické sdružení, které vede učitel jmenovaný ředitelem školy. Na 2. stupni ZŠ a na středních školách jsou to předmětové komise pro příslušné vyučovací předměty (skupiny vyučovacích předmětů), které řídí předseda jmenovaný ředitelem školy.“²⁸

V roce 2010 proběhla XVIII. konference České asociace pedagogického výzkumu v Liberci. Tématem konference bylo: Kam směřuje současný pedagogický výzkum. Zde

²⁶Blažek, L. *Úvod do teorie řízení podniku*

²⁷Veber, J. a kol. *Management-základy, prosperita, globalizace*, str. 21-22

²⁸ Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. *Pedagogický slovník*, str. 231

byl projednán a schválen Etický kodex ČAPV. Byl zde zjišťován názor ředitelů škol na zařazení určitých funkcí ve škole mezi tzv. střední management. Podle tohoto výzkumu patří mezi střední management kromě **vedoucích metodických sdružení a předmětových skupin** také **zástupce ředitele, výchovný poradce a koordinátoři** (např. **koordinátor ICT, koordinátor tvorby ŠVP, koordinátor pro nadané žáky či environmentální výchovy, metodik patologických jevů** atd.). Pokud má škola školní jídelnu či internát, je třeba dodat, že za střední management je považován také vedoucí školní jídelny, školní družiny či domova mládeže. V případě odborných škol se ke střednímu managementu řadí i vedoucí správního úseku. Všichni pracovníci středního managementu jsou odpovědní řediteli školy.

Již zde bylo zmíněno, že střední management se v podstatě vymezil v souvislosti s tvorbou školního vzdělávacího programu, jenž byl uzákoněn v novém Školském zákonu z roku 2004.

2.2.2 Koordinátoři Školského vzdělávacího programu

- začali mít širší pravomoci a díky implementaci programů do výukového systému se jejich role vedoucích metodických orgánů tedy logicky rozšiřovala. Byli nuceni zabývat se nejen problematikou svých předmětů, museli najít způsob, jak zainteresovat také ostatní spolupracovníky a případně koordinovat jejich činnost. Tito pracovníci jsou nuceni spolupracovat v týmu, a tak je potřeba, aby si kooperaci v týmu a její zákonitost náležitě osvojili. Pro to je zapotřebí jistých manažerských dovedností. Tito zaměstnanci nepůsobí pouze jako vykonavatelé důležitých úkolů. Jsou jim ze všech výše uvedených důvodů svěřeny nejenom určité činnosti, ale i jisté pravomoci a odpovědnosti. V neposlední řadě se musejí tito pracovníci potýkat také s dovednostmi manažerskými, tj. vedení týmu lidí, který zároveň kontrolují, plánují nejrůznější aktivity, kontrolují splnění dílčích úkolů. A tak tvoří vedoucí metodických orgánů i další prvky středního managementu jakýsi mezičlánek mezi vedením školy a řadovými učiteli. Koordinátoři ŠVP nemají snížený počet hodin v pracovním úvazku a nepobírají za svou činnost nárokově odměnu.

2.2.3 Zástupce ředitele střední školy

- řídí a kontroluje výchovnou a vzdělávací práci podřízených pedagogických pracovníků, metodických a poradních orgánů. Ukládá jim úkoly v souladu s pracovním řádem a pracovní smlouvou. Zástupce dbá na dodržování platných právních předpisů, především na úseku BOZP, PO, hygieny a psychohygieny, ochrany majetku a dodržování vnitřních směrnic školy. Zároveň zodpovídá řediteli školy za správné a kompletní vedení předepsané dokumentace, zpracovává podklady pro výroční zprávu, sestavuje předepsané statistiky, vede přehledy přesčasové práce a absence pedagogických zaměstnanců pro mzdové účely, zajišťuje zastupování nepřítomných pedagogických pracovníků. Kontroluje dodržování pracovních náplní zaměstnanců školy, dodržování pracovního řádu a pracovní doby, plnění plánu práce, osnov a vedení pedagogické dokumentace. Má povinnost pečovat o odborný a pedagogický růst podřízených pedagogických pracovníků. Zástupce provádí pravidelnou hospitační činnost a vede o ní písemné záznamy. S učiteli projednává výsledky vzdělávání a výchovy žáků se zvláštním zaměřením na žáky s vývojovými poruchami učení a chování, žáky z méně podnětného sociálního prostředí, žáky se zdravotními problémy. Dále zástupce řeší významnější kázeňské přestupky žáků. Zástupce dodržuje a dbá na ochranu citlivých osobních údajů zaměstnanců a žáků školy, zejména údajů o výši platů, odměn a osobního příplatku. Kromě těchto činností sestavuje rozvrh výuky a pedagogických dozorů. Dodržuje při tom veškeré předpisy s tím související. Zároveň kontroluje jejich dodržování. Jako statutární zástupce zastupuje ředitele školy v době jeho nepřítomnosti. Zástupce ředitele koná také přímou výchovně vzdělávací práci s žáky, která směřuje k rozšiřování vědomostí, dovedností a návyků žáků. Má ale snížený pracovní úvazek co do počtu přímé pedagogické činnosti. Je povinen řídit se zákoníkem práce a předpisy souvisejícími, pracovním řádem, právními předpisy pro střední školu, směrnicemi školy, pokyny a nařízeními ředitele školy. V náplni práce zástupce ředitele se objevují téměř všechny atributy vyplývající z kompetencí vedoucího pracovníka, pouze s tím rozdílem, že za většinu činností a aktivit na škole odpovídá ředitel. Podle novelizace nařízení vlády č. 273/2009 Sb. má nárok na snížení úvazku podle počtu žáků a za svou činnost pobírá příplatek za vedení.

2.2.4 Výchovný poradce

- je přímo podřízen řediteli školy, v interních záležitostech jedná svým jménem a poskytuje poradenské služby žákům, jejich rodičům či zákonným zástupcům i učitelům, v externích vztazích jedná jménem školy s rodiči ve věcech týkajících se jejich dětí - žáků školy, na základě zvláštního pověření ředitelem školy i ve věcech týkajících se ostatních záležitostí školy jako celku. Vede na škole kariérové poradenství, pomáhá při rozhodování o profesní dráze žáků. Řeší a koordinuje činnosti směřující k vyřešení jejich vzdělávacích a výchovných problémů, svolává výchovnou komisi pro jednání s rodiči, podává pomocnou ruku při začleňování nových žáků do kolektivu a v neposlední řadě pomáhá při obtížích se vzděláváním žáků se speciálními vzdělávacími potřebami či vývojovými poruchami. Ve spolupráci s třídními učiteli podává návrhy na řešení a s jejich výsledky ihned seznámí učitelský sbor. Na jeho popud často žáci docházejí do školních poradenských zařízení a ta mohou navrhnout úlevu při vzdělávacím procesu či časové navýšení při maturitních zkouškách. Výchovný poradce je považován za střední management i proto, že operuje s citlivými a diskrétními daty. Podle nařízení vlády č. 75/2005 Sb. se výchovnému poradci snižuje týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti podle počtu žáků na škole. Platově je dle NV č. 469/2002 Sb., katalogu prací, zařazen do 13. platové třídy. Podle vyhlášky č. 317/2005 Sb. o DVPP je třeba, aby výchovný poradce absolvoval studium pro výchovné poradce zakončené obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou.

2.2.5 Metodik informačních technologií

- mimo jiné koordinuje využívání prostředků výpočetní techniky při plnění hlavních úkolů organizace, provádí údržbu a modernizaci informačních a komunikačních technologií i správu školní počítačové sítě buď vlastními silami anebo ve spolupráci se servisní firmou. Ve škole zodpovídá také za správu počítačů a za údržbu a aktualizaci školního softwaru. V učebně výpočetní techniky pak kontroluje, že ostatní kolegové i žáci dbají na dodržování pravidel řádu učebny a hygieny práce. Zároveň organizuje školení pro učitele a poskytuje odborné rady, metodickou pomoc a konzultace zaměstnancům školy. Při tvorbě formulářů se podílí na jejich grafickém pojetí. Spolupracuje se zástupcem ředitele při zpracování statistických přehledů a výkazů ze školní databáze, kterou zároveň průběžně aktualizuje.

Metodik ICT pomáhá tvořit a spravuje webové stránky školy a také dbá na legálnost nabývaného softwaru. Průběžně aktualizuje antivirové zabezpečení všech počítačů na škole. Metodik ICT má dle NV č. 75/2005 zkrácený pracovní úvazek a řídí se pokyny ředitele školy.

2.2.6 Školní metodik prevence patologických jevů

- vykonává činnosti metodické, koordinační, informační a poradenské. O těchto činnostech vede písemnou dokumentaci.

- **metodické a koordinačních činnosti** - realizuje tvorbu a kontrolu realizace preventivního programu školy. Podílí se na realizaci aktivit školy zaměřených na prevenci záškoláctví, závislostí, násilí, vandalizmu, sexuálního zneužívání, zneužívání sektami, prekriminálního a kriminálního chování, rizikových projevů sebepoškozování a dalších sociálně patologických jevů. Metodicky vede své kolegy, v některých případech ve spolupráci s výchovným poradcem (tvoří tzv. preventivní tým) v oblasti prevence při vyhledávání problémových projevů chování apod. Dále pak metodik prevence realizuje aktivity zaměřené na zapojování multikulturních prvků do vzdělávacího procesu a na integraci žáků/cizinců. Kontroluje prevenci rasismu, xenofobie a dalších jevů souvisejících s otázkou přijímání kulturní a etnické odlišnosti. Metodik koordinuje spolupráci s odbornými pracovišti, jako jsou poradenské, terapeutické, preventivní, krizové a další instituce a zařízení.
- **Informační činnosti** – zajišťuje a předává odborné informace o problematice sociálně patologických jevů a o nabídkách programů, metodách a formách prevence pedagogům školy. Vede a průběžně aktualizuje databázi spolupracovníků školy v oblasti sociálně patologických jevů.
- **Poradenská činnost** – působí na škole jako poskytovatel poradenských služeb spolu s výchovným poradcem, případně školním psychologem/školním speciálním pedagogem a jejich konzultačním týmem složeným z vybraných pedagogů školy. Spolupracuje s třídními učiteli při zachycování varovných signálů spojených s možností rozvoje sociálně patologických jevů u jednotlivých žáků a tříd. Přípravuje podmínky pro integraci žáků s poruchami chování ve škole a koordinuje

poskytování poradenských či preventivních služeb těmto žákům školou či speciálními školskými zařízeními.

Metodik prevence nepochybně do týmu středního managementu patří, protože mimo jiné koordinuje přípravu Minimálního preventivního programu a jeho zavádění ve škole a podle potřeby jej inovuje. Pokud je třeba, je nápomocen učitelům především po odborné a metodické stránce, neboť jim poskytuje odborné informace z oblasti prevence a pravidelně je informuje o vhodných preventivních aktivitách pořádaných jinými odbornými zařízeními. Na rozdíl od řadových učitelů nesleduje pouze rizika vzniku a projevy sociálně patologických jevů, ale též navrhuje opatření k jejich prevenci. K tomu má určité kompetence související s jeho funkcí. Metodik prevence je pedagogickým pracovníkem s plným pracovním úvazkem. K výkonu své funkce je dle NV č. 75/2005 Sb. třeba, aby absolvoval studium při Pedagogicko - psychologické poradně či Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (250 hodin, z čehož 200 hodin se připravuje na školeních teoretické přípravy, 50 hodin pak stráví na stáži). Výstupem tohoto studia je úspěšná obhajoba závěrečné práce a závěrečná zkouška. Autor návrhu tohoto nařízení, Michal Trunda z oddělení péče o pedagogické pracovníky a správních činností MŠMT poukazuje v Učitelských novinách č. 02/2005 na fakt, že metodik prevence by měl mít ze zákona o platu nárok na specializační příplatek.

2.2.7 Metodik EVVO

- informuje ředitele a pedagogy o environmentálním vzdělávání, výchově a osvětě, doporučuje postupy při realizaci environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty. Zpracovává školní program environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty jako součást koncepce rozvoje školy. Navrhuje a organizuje celoškolské aktivity zaměřené k environmentálnímu vzdělávání. Zpracovává vyhodnocení environmentální oblasti jako součást výroční zprávy.

Podněcuje a organizačně přispívá k ekologizaci provozu školy, školského zařízení (formou šetření energií, tříděním odpadů, péčí o zeleň atd.). Ani metodik EVVO nemá snížený pracovní úvazek. To, že je pedagogickou veřejností považován za střední management, souvisí s větším objemem pracovního nasazení, možnostmi vést lidi podle určitého předem zpracovaného a ředitelem schváleného programu.

2.2.8 Koordinátor pro nadané žáky

- zabývá se problematikou edukace mimořádně nadaných žáků, která je důležitá proto, že nadaní žáci mají specifické vzdělávací potřeby a mají význam pro celou společnost. Rada středních škol si dnes v souladu s příslušnými ustanoveními zákona (č. 561/2004 Sb. a vyhlášky č. 73/2005 Sb.) klade za cíl efektivně zkvalitnit přístup k mimořádně nadaným žákům a práci s nimi. Při své činnosti je nutné, aby koordinátor vytipoval žáky v jejich školní práci, analyzoval jejich výsledky. Vhodný je bezpochyby diagnostický standardizovaný rozhovor s rodiči žáka, oborovými učiteli, třídním učitelem, výchovným a kariérním poradcem a dalšími. Na základě předchozích kroků navrhne koordinátor metody rozvoje mimořádně nadaných žáků, jako jsou individuální vzdělávací plán, doplnění a rozšíření obsahu učiva, zapojení žáků do olympiád a soutěží atd. V neposlední řadě koordinátor vybízí učitele, aby se soutěží se svými žáky účastnili a připravili je na ně. Následně pak vede evidenci, která je potřeba k zapojení do programů a projektů typu Dobrá škola, Excellence a dalších.

2.2.9 Metodické orgány

Metodické orgány jsou zastoupeny vymezenými skupinami učitelů. Na různých stupních vzdělávací soustavy se nazývají různě. Patří sem metodická sdružení, což jsou skupinky učitelů většinou na prvním stupni základních škol.

V této práci však budou specifikovány především předmětové komise, které fungují na druhém stupni základních škol a na středních školách. Jsou to uskupení učitelů, kteří vyučují předměty podobného zaměření. Na školách se objevují předmětové komise humanitních předmětů, přírodovědných či výchovných předmětů apod. Pokud je na škole třeba tyto týmy ještě více hierarchizovat, mohou se dále dělit na matematicko-fyzikální předmětovou komisi, na chemicko-biologickou, a podle zastoupení jazyků např. na předmětovou komisi anglického jazyka a další, která v sobě zahrnuje ostatní cizí jazyky (to v případě, že v každé třídě se vyučuje anglický jazyk, ale druhým jazykem je jeden z ostatních cizích jazyků). Tento model bude nejlépe vyhovovat gymnáziím.

K dalším formám metodických orgánů pak patří ještě předmětové týmy sdružující vyučující jednoho předmětu či vzdělávací oblasti na základní škole, či ročníkové týmy, což je specifické označení uskupení učitelů na určitém typu školy.

Srovnáme-li činnost metodických orgánů v minulosti a dnes, je třeba připomenout, že již dříve měly manažerskou funkci, a to nejen v rámci své skupiny, ale také jako poradní orgán ředitele školy. Činnosti metodických orgánů jsou popsány v článku Ireny Lhotkové Střední management v české základní škole následovně.

- pomoc začínajícím učitelům;
- studium literatury (ovšem nejen pedagogické, ale i ideologicky zaměřené);
- první stupeň soustavy dalšího institucionálního vzdělávání pedagogických pracovníků (hospitace, pohospitační rozbor, výměna zkušeností);
- zlepšování výchovně-vzdělávací praxe (řešení problematiky tematického celku, koordinace metodických postupů, výměna zkušeností, vzájemné hospitace, didaktická technika, individuální přístup k žákům, mezipředmětové vztahy, pomoc při profesionální orientaci..., ale i výchova k vědeckému světovému názoru a socialistickému přesvědčení);
- ovlivňování výchovných a vzdělávacích výsledků (sledování prospěchu, vědomostí a dovedností žáka, analýza žákovských prací, vyvození nápravných opatření, mimoškolní činnost...);
- rozvíjení pedagogické tvořivosti učitelů a výchovných pracovníků;
- tvorba pomůcek;
- podíl na řízení výchovně-vzdělávacího procesu (odpovědnost za stav předmětu, orientace učitelů v aktuálních politických otázkách);
- některé druhy kontroly a hodnocení práce;
- úkoly organizačního rázu (vedení a úprava sešitů, soutěže, olympiády, zájmová činnost).

Podle Jana Mikáče²⁹ patří dnes do náplně předsedů předmětových komisí koordinace písemných prověrek u učitelů své komise, dohlíží na sjednocení klasifikace, spolupracují s dalšími komisemi. Jednají o výběru kulturních programů, výstav, exkurzí, soutěží a jejich přidělování učitelům své komise. Před začátkem školního roku společně jednají o výběru učebnic pro jednotlivé předměty v ročnících a o formě práce ve třídách.

²⁹www.janmikac.cz/pracovni_napl.n.doc

Předseda předmětové komise předkládá vedení školy návrhy na objednávky pomůcek a potřeb, ale také písemné práce žáků za školní rok ke kontrole a následné archivaci. V neposlední řadě předseda předmětové komise metodicky řídí a koordinuje práci začínajících či neaprobovaných učitelů či ostatní zájemce o metodiku vyučování.

3 Výzkumná část

3.1 Metody použité v práci

V práci je užito jak dotazníkového šetření, tak i kvalitativního výzkumu, a to metody polostandardizovaných rozhovorů na zadané otázky, a následné řízené diskuze. Pomocí diktafonu byly zaznamenány odpovědi na 6 základních otázek. Respondenty byli učitelé a učitelky středních škol v Kadani. Pro reliabilnější výsledek bylo osloveno i několik dalších respondentů z řad učitelů středních škol na jiných než kadaňských školách, jedna respondentka dokonce učí na střední škole v kalifornském Los Angeles, a tak nás zajímalo, jak hodnotí práci středního managementu a delegování pravomocí za oceánem. Je třeba objasnit, že americká učitelka na střední škole sice přes skype odpověděla na zadané otázky, ovšem vyjadřovala při tom nejen svá stanoviska, ale i názory svých kolegů z jejich školy i z okolních škol. Otázky jí byly předem zaslány, aby měla možnost během února 2014 hovořit se svými kolegy na své střední škole i na školách jiných, prostřednictvím skypu pak odpovědi sdělila i s komentářem, který jí poskytli její kolegové. Kolik svých kolegů oslovila, ovšem známo není. Tato informace je zde uvedena hlavně z důvodu hodnověrnosti jejích odpovědí, takže nejsou pouze názorem jedné řadové učitelky, ale ani nelze její odpovědi zobecňovat na celý americký vzdělávací systém.

3.2 Pilotní průzkum

Pilotáž byla provedena mezi kolegy na střední škole v Kadani (dále jen ŠKOLA 1). Tato škola je situována v centru města s asi 18 000 obyvateli. Na přelomu prosince a ledna 2014 byli učitelé osloveni s tím, že pokud nebudou některým otázkám zcela rozumět, budou přeformulovány tak, aby odpovědi byly relevantní a hodnověrné. Mezi oslovenými kolegy byli jak řadoví zaměstnanci, tak ti, kteří mohou být považováni za střední management. Jeden kolega dokonce školský management vystudoval na UJEP v Ústí nad Labem. Již při pilotním průzkumu bylo zjištěno, že řadoví učitelé nemají o pojmu střední management téměř žádné povědomí. V dané problematice se patřičně orientoval pouze kolega, který školský management vystudoval. Pilotní průzkum byl prováděn z toho důvodu, aby se odstranily nedostatky ve formulaci otázek, jednu otázku bylo dokonce zapotřebí

přeformulovat z toho důvodu, že nespádala do modulu vedení lidí, dvě otázky pak byly přidány, protože bylo třeba některá fakta více objasnit.

3.2.1 Harmonogram výzkumu

Tab. 3. Harmonogram výzkumu

Aktivita	2013			2014			
	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
Sestavení první verze výzkumných otázek	•						
Pilotáž		•					
Úprava výzkumných otázek		•					
Telefonický kontakt			•				
Rozeslání otázek mailem			•				
Osobní rozhovory			•	•			
Zpracování odpovědí					•		
Zpracování výsledků výzkumu do bakalářské práce						•	•

3.3 Průběh výzkumného šetření

Šetření bylo provedeno na středních školách v Kadani, městě v Ústeckém kraji, kde studuje asi 900 žáků. Otázky byly předem rozeslány zástupkyním ředitelů příslušných škol, a po týdnu, kdy měli učitelé možnost se nad zadanými otázkami zamyslet, přistoupila autorka k osobním setkáním. Osloveni byli, jak je zmíněno dále, všichni učitelé středních škol, vzhledem k faktu, že počet respondentů je zde omezen, a proto by byl výzkum nedostatečný a irelevantní. Pomocí diktafonu byly s menšími skupinkami učitelů vedeny

rozhovory na daná témata, byly jim kladeny předem zaslané otázky a zaznamenané odpovědi poté zpracovány.

Při výzkumu bylo osloveno 107 učitelů z 3 kadaňských středních škol, přičemž celkový počet spolupracujících respondentů byl 85. Respondenti vyučují na:

- o škole s všeobecným zaměřením (ŠKOLA 1),
- o průmyslové škole sloučené před pěti lety s jinou kadaňskou střední školou (ŠKOLA 2),
- o odborné škole služeb a učilišti Kadaň, rovněž před přibližně 10 lety sloučené v jednu organizaci (ŠKOLA 3).

Jak je vidět z Tabulky č. 4, nejmenší počet tříd i žáků je na ŠKOLE 1, největší co do počtu tříd, žáků i učitelů je pak ŠKOLA 3.

3.4 Respondenti

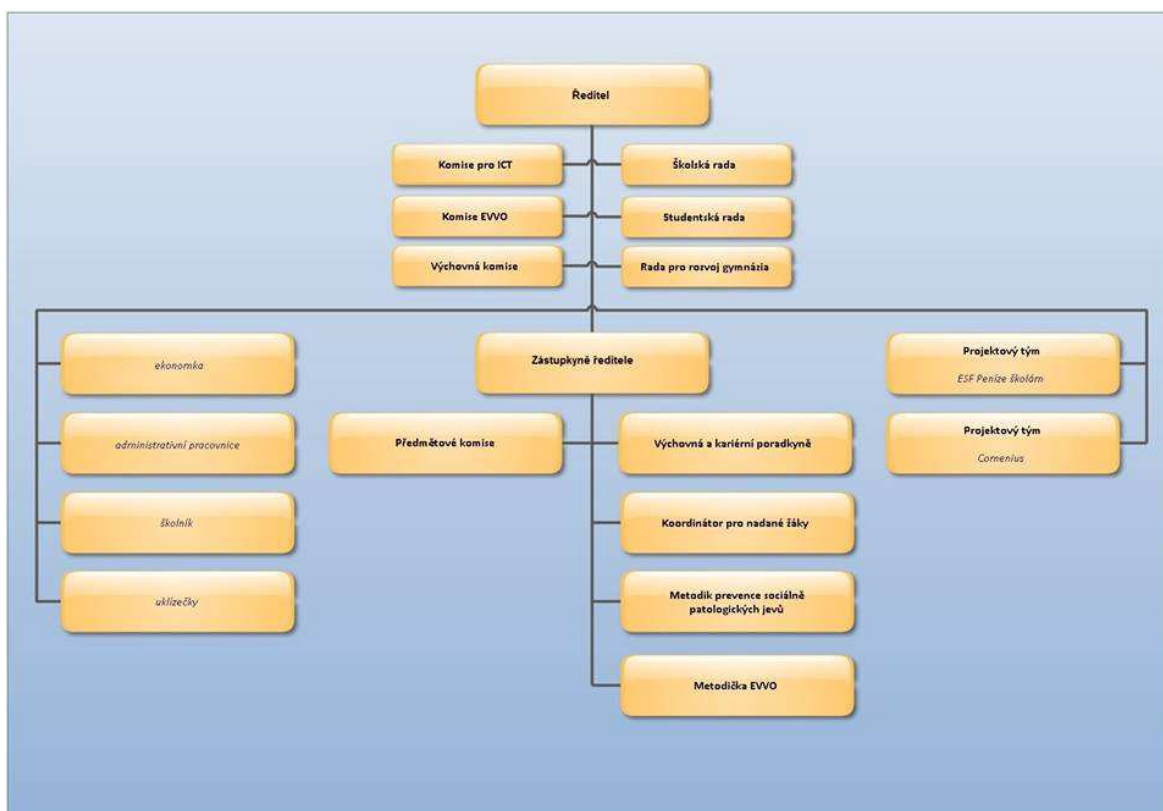
3.4.1 Údaje o respondentech

Na tomto místě přinášíme přehled počtu respondentů a údaje o velikosti oslovených středních škol (podle počtu učitelů, žáků a tříd)

Tab. 4. Číselné údaje o respondentech

ŠKOLA	Počet respondentů	Počet tříd ve škole	Počet učitelů	Počet žáků
ŠKOLA 1	20	14	27	285
ŠKOLA 2	22	16	28	295
ŠKOLA 3	43	18	52	315

Tab. 5 – Organizační struktura ŠKOLY 1



Pro ilustraci je zde uvedena Tabulka č. 5 – Organizační struktura školy (ŠKOLA 1). Je z ní patrné, že v čele celé organizace stojí ředitel školy jako vrcholový manažer. Jemu přímo podléhají nejrůznější Komise a Rady. Řediteli přímo podřízená je zástupkyně ředitele, která vede ze své pozice předmětové komise i jejich vedoucí (předsedy), výchovnou poradkyni a další metodiky a koordinátory. Z tabulky vyplývá, že i střední management může mít určitou hierarchii. Rada dotázaných učitelů zástupkyni též považuje za vrcholový management, neboť další prvky středního managementu vede, kontroluje a koordinuje. Další část respondentů pak shodně poukazuje na fakt, že zástupkyně je podřízená řediteli školy, proto do vrcholového týmu nepatří.

ŠKOLA 2 a ŠKOLA 3 svou organizační strukturu vypracovanou nemají, a tak můžeme pouze předpokládat, že hierarchie pozic na jednotlivých úrovních vrcholového a středního managementu působí podobně, s tím rozdílem, že zde nalezneme více učitelů externích, praktických, ale i vedoucích jídelen, metodiků praktického vyučování atd.

3.4.2 Výběr respondentů

Při výběru respondentů nebylo z pochopitelných důvodů třeba řídit se pokyny v Gavorově publikaci³⁰. Počet dotázaných pracovníků ve vymezeném vzorku nebyl nikterak velký, a proto byli osloveni všichni, kdo na vytčených školách působí.

K výběru respondentů ke kvalitativnímu výzkumu bylo přistupováno velmi zodpovědně (to znamená, že ač byli osloveni všichni učitelé, ne všichni měli zájem se výzkumu zúčastnit. Proto se autorka zaměřila na jiné metody, jak mladé i starší pedagogy přimět k účasti na výzkumu). Do zkoumané skupiny byli zahrnuti jak mladí a začínající pedagogové, kteří mají ještě dostatek znalostí a dovedností z vlastního studia, tak zkušení učitelé, kteří se již opírají o své vlastní zkušenosti z praxe. Nemalý vzorek vychází i z řad pedagogů před důchodem. Ti mají sice zkušeností nejvíce, ovšem k našemu velkému překvapení byli právě tito respondenti nejméně ochotni svá tvrzení opřít o praktické znalosti a zkušenosti.

Co se týče věkového zastoupení na ŠKOLE 1, nejvíce respondentů spadá do věkové hranice nad 50 let. Učí zde kolektiv zkušených pedagogů, a tak tito respondenti nejvíce srovnávali s minulostí, jejich mladší kolegové jsou zato průbojnější a cílevědomější, na výzkumné otázky odpovídali s přehledem a o dané problematice byli schopni najít si více informací předem. Pochopitelně to ovšem může souviset s temperamentem.

Ve ŠKOLE 2 najdeme jak řadové učitele, tak pracovníky na pozici středního managementu i samotného ředitele školy.

Vzhledem k velikosti ŠKOLY 3 se nejlépe hodnotí výsledky v této organizaci. Věkové zastoupení je téměř vyrovnané, rozhovory byly vedeny jak se začínajícími učiteli, tak se zkušenými i těmi v důchodovém věku. Také mezi těmito dotázanými kolegy najdeme jak řadové členy pedagogického sboru, tak střední i vrcholový management.

Mezi staršími respondenty byla častěji zaznamenána odpověď *nevím*. Ani přátelské prostředí a uvolněná atmosféra neposkytly stoprocentní odpovědi. Na tomto místě musíme zmínit, že odpovědi *nevím* přicházely výhradně z řad běžných pedagogů, nikoliv managementu.

³⁰Gavora, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 261

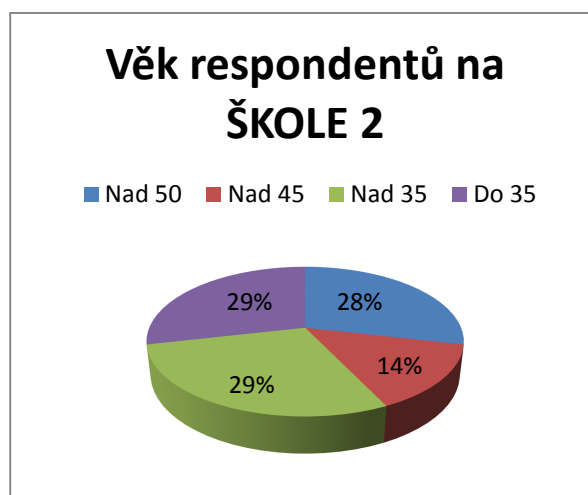
Dalším kritériem výběru bylo rovnoměrné zastoupení v hierarchii každé organizace. Osloveni byli všichni učitelé na kadaňských středních školách. Rozhovory byly tedy vedeny jak s vrcholovým managementem, tak s nejrůznějšími metodiky, předsedy předmětových komisí, vedoucími mistry i vedoucími školní jídelny (ta je všem třem školám v Kadani společná). Výzkum byl proveden i v kancelářích a své názory mohly vyjádřit jak sekretářky, tak také ekonomky, ve sborovnách a v kabinetech byl pak rozhovor veden s řadovými učiteli.

Jak již bylo zmíněno, jedna z respondentů žije a učí na střední škole v Los Angeles, pracuje na pozici řadové učitelky, v současné době studuje obdobu školského managementu na Institutu pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a věkově spadá do hranice nad 45 let.

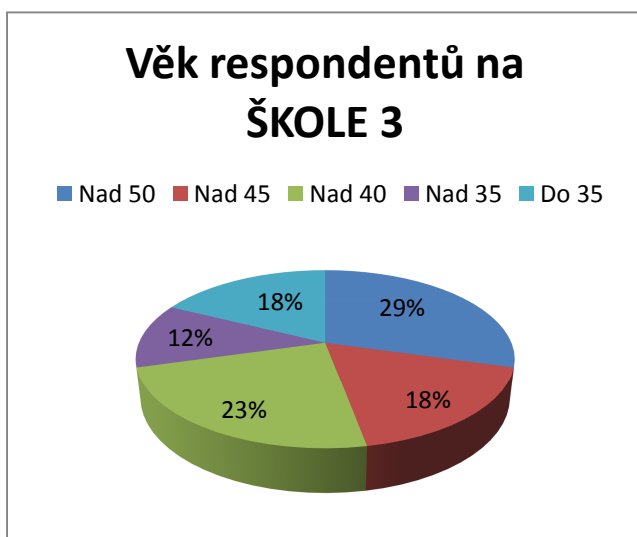
Graf č. 1



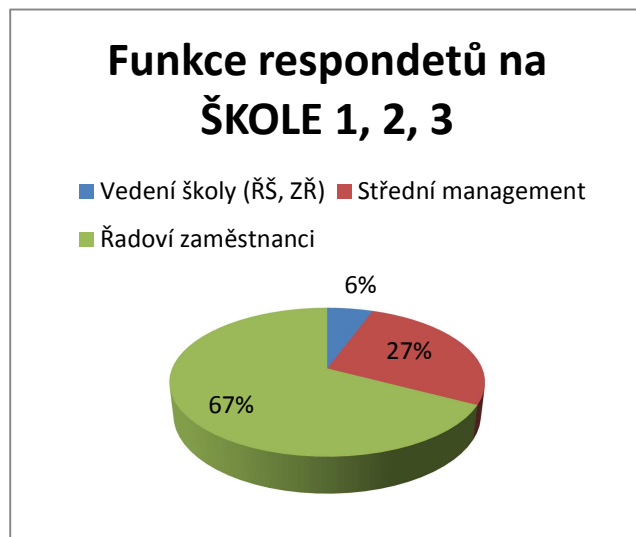
Graf č. 2



Graf č. 3



Graf č. 4

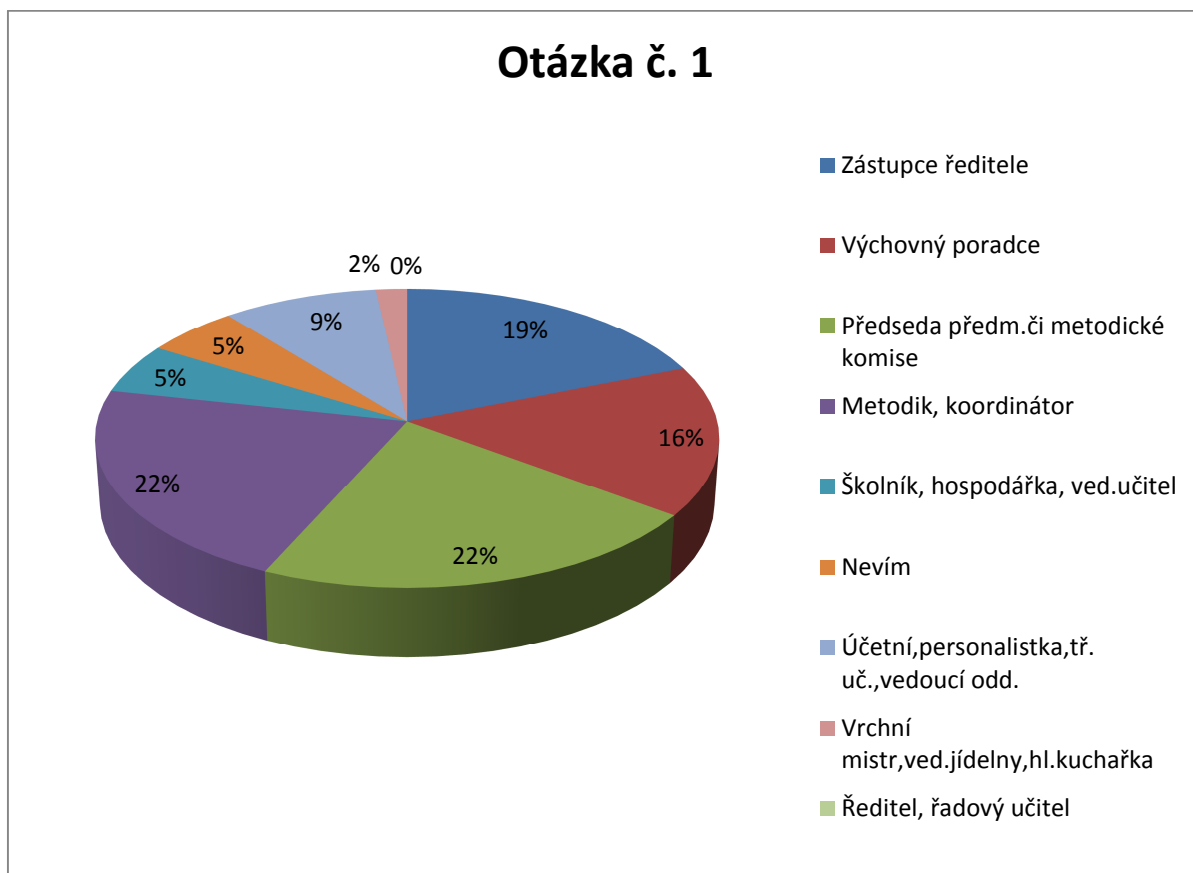


3.5 Výzkumné otázky

1. Kdo na střední škole je považován za střední management?
2. Čím se odlišuje střední management od
 - a) řadových zaměstnanců
 - b) vedoucích pracovníků
3. Jaký užitek či prospěch, kromě financí, přináší tato funkce pracovníkovi na pozici středního managementu?
4. Jaké činnosti jsou delegovány na střední management?
5. Jaký komunikační prostředek je při delegování činností na střední management považován za účinný?
6. Jaká rizika delegování přináší?

1. První otázka byla zaměřena na to, *koho považují jednotliví učitelé za střední management.*

Graf č. 5



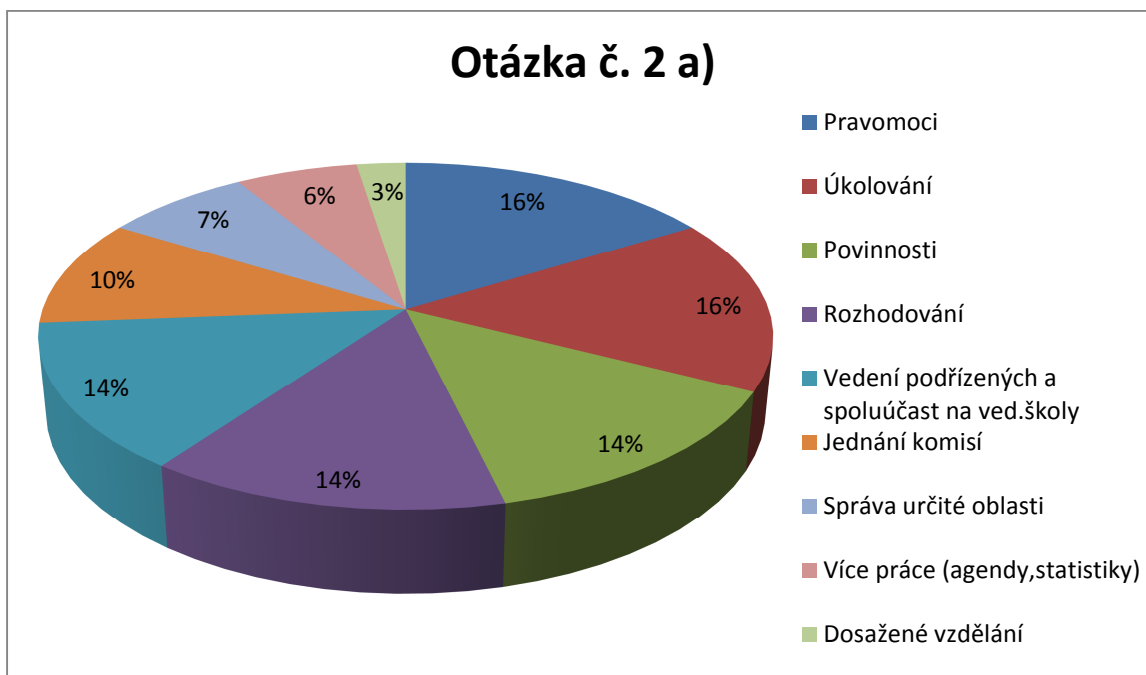
- Všichni z dotázaných vyřadili z tohoto pojmu ředitele školy, ten je podle respondentů vrcholovým manažerem.
- Dále sem podle všech respondentů nepatří řadoví učitelé. V dalších otázkách již byli dotazováni konkrétnější.
- Více než polovina dotazovaných (57%) usoudila, že do středního managementu střední školy patří bezesporu zástupce ředitele, výchovný a kariérní poradce (vzhledem k snížení přímé vyučovací povinnosti). Má velké pravomoci a za svou práci je finančně odměňován. Vedoucí či předsedové předmětových komisí sice úlevu v úvazku ani finanční benefity nepobírají, ovšem vzhledem k velkým rozhodovacím pravomocím jsou považováni za střední management 22 procenty.
- Podle principu rozhodovacích pravomocí přiřadili do středního managementu také nejrůznější metodiky (podle typů středních škol a jejich hierarchie) – metodika IT, metodika prevence či patologických jevů, metodika pro nadané žáky (je v Kadani pouze na gymnáziu), environmentálního metodika či koordinátora a koordinátory Školských vzdělávacích programů. Respondenti tak odpovídali proto, že tito metodici/ koordinátoři/ další články středního managementu, stojí mezi vrcholovým managementem a řadovými zaměstnanci (22%).
- Při řízených rozhovorech na diktafon byly zaznamenány i zobecňující úvahy o tom, že střední management něco nebo někoho řídí, je odpovědný řediteli školy a často je za výsledky své práce finančně ohodnocen. Někteří pracovníci středního managementu mají dokonce úlevu přímé vyučovací povinnosti.
- V další části rozhovorů byly pak jmenovány takové pracovní pozice, jako je třídní či vedoucí učitel, vedoucí správního úseku, hospodářka, sekretářka či ekonomka, personalistka. Vzhledem k tomu, že uklízečky jsou svým způsobem vedeny školníkem, je i on považován některými dotázanými (5%) za střední management školy.
- Jak se rozhovory ubíraly různými směry, poznamenala si autorka i odpovědi jako je vrchní mistr, vedoucí učitel teoretického výuky/praktické výuky, vedoucí školní jídelny, hlavní kuchařka apod. Bylo zajímavé sledovat, nakolik se z poměrně neznámého, a hlavně nepříliš používaného termínu, stal pojem, o kterém začali respondenti uvažovat v nových souvislostech.
- Jak již bylo zmíněno, průzkum byl proveden i na jedné střední škole v kalifornském Los Angeles (Thousand Oaks). Podobně jako u nás, i tam je za střední management považován ten zaměstnanec, který není vrcholovým manažerem, ale ani řadovým

pracovníkem. Zodpovídá za svá rozhodnutí řediteli školy, ovšem má pravomoci vést a řídit určitý kolektiv spolupracovníků. Například na pozici tzv. Students' Dean, tedy jakéhosi děkana, je zaměstnanec, který má na starosti všechny záležitosti týkající se studentů, tedy soutěže, výlety, ale i stížnosti. Dále sem podle jedné z učitelek patří pracovníci sekretariátu, kteří evidují veškerou absenci, návštěvy ve škole, školní hlášení, evidenci katalogových listů zaměstnanců a žáků, tedy vykonávají tzv. paperwork (u nás vede tuto agendu na středních školách obvykle zástupce ředitele spolu s třídními učiteli). Vedou také veškerou dokumentaci, která má něco společného s bezpečností ve škole, bezpečností práce atd. Ostatní zaměstnanci, jako jsou vedoucí úseků či školní jídelny, předsedové předmětových týmů či koordinátoři a metodici jsou považováni za střední management jako u nás.

- o Nelze zde vyjmenovat každou pracovní pozici, jež je patrná z grafu, je možno však shrnout pohnutky, které vedly dotázané pracovníky jmenované zmínit. Považují je totiž za mezičlánek mezi řadovými zaměstnanci a ředitelem školy, zároveň mají pod sebou ostatní kolegy, jež kontrolují, případně úkolují.

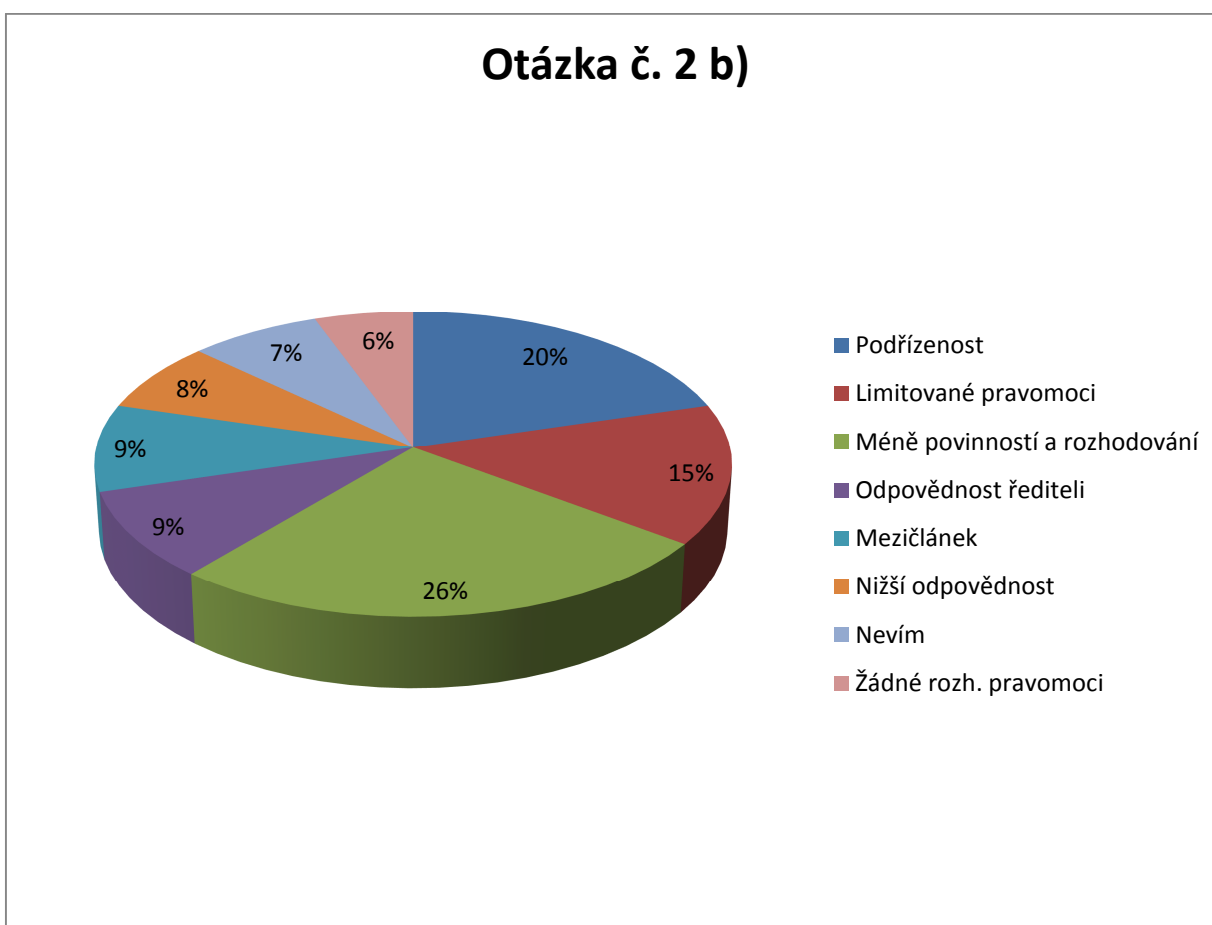
2. Čím se střední management střední školy liší od řadových zaměstnanců?

Graf č. 6



- Velká část respondentů (14 – 16%) odpověděla shodně, a sice v tom, že má větší pravomoci, může úkolovat své podřízené např. po metodické stránce, má větší zodpovědnost, ale také více povinností a rozhodování (tady je zajímavá ta skutečnost, že míru rozhodování posuzovala část dotázaných jako prioritu a druhá část jako negativní důsledek vedení).
- Výhodou pracovat na pozici středního managementu je údajně účast na jednání jednotlivých komisí a fakt, že i on má své podřízené, které vede, kontroluje a řídí. Má větší penzum práce a společně s vrcholovým management se spolupodílí na řízení školy, což vidí většina dotázaných jako výhodu. Za nevýhodu pak považovala řada dotázaných vedení různých agend a statistik či doplňující vzdělání, ač o tomto faktu neměli ve skutečnosti velké povědomí.

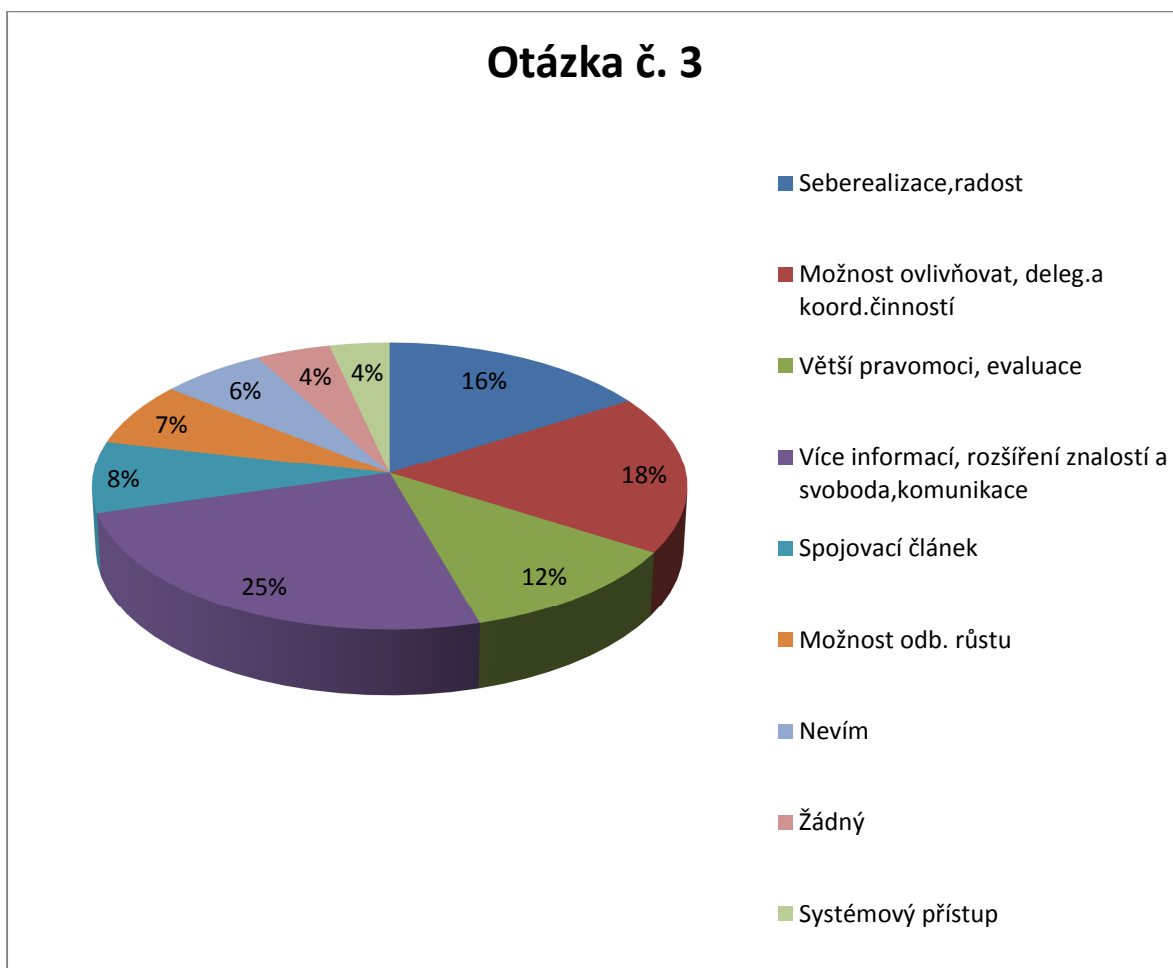
Graf č. 7



- Respondenti odpovídali shodně v tom smyslu, že střední management má největší penzum práce, často velmi nevděčné a že se může účastnit jednání nejrůznějších komisí, což je spojeno s rozhodováním a vedením,
- 9% dotázaných odpovědělo, že spravují určitou oblast, za jejíž chod jsou zodpovědní (při rozhovoru se pak jedna respondentka zamyslela a uvažovala, že pak by ale byl za střední management odpovědný i učitel pověřený vedením školní knihovny či kronikář).
- Při osobních rozhovorech dotázaní jmenovali nejrůznější činnosti, které od středního managementu očekávají.
- Na gymnáziu pak odpověděli někteří učitelé tak, že střední management je vlastně na stejné úrovni s ostatními řadovými zaměstnanci nebo že se naopak liší od řadových zaměstnanců finanční odměnou.
- Dva respondenti se domnívají, že se střední management od řadového zaměstnance liší vzděláním. Když byli dotázáni, co si pod tím představují, odpověděli, že jezdí na doplňující studia, semináře či studují školský management na vysoké škole. Jestli je toto studium povinné či dobrovolné však nevěděli.
- V Kalifornii se kromě finančního ohodnocení zaměstnanci středního managementu liší schopností delegovat pravomoci a následně kontrolovat jejich plnění.
- Téměř u poloviny dotázaných zazněla odpověď, že sám je podřízený či že nemá takové rozhodovací pravomoci jako vrcholový manažer, jeho pravomoci jsou limitované a že zodpovídá za vše, i za řadové zaměstnance, řediteli školy.
- Další z odpovědí byly například: neliší se, dělají více práce za nižší plat, nemají tak velkou zodpovědnost, je to mezičlánek mezi řadovým zaměstnancem a top manažerem.

3. Jaký užitek či prospěch, kromě financí, přináší tato funkce pracovníkovi na pozici středního managementu?

Graf č. 8



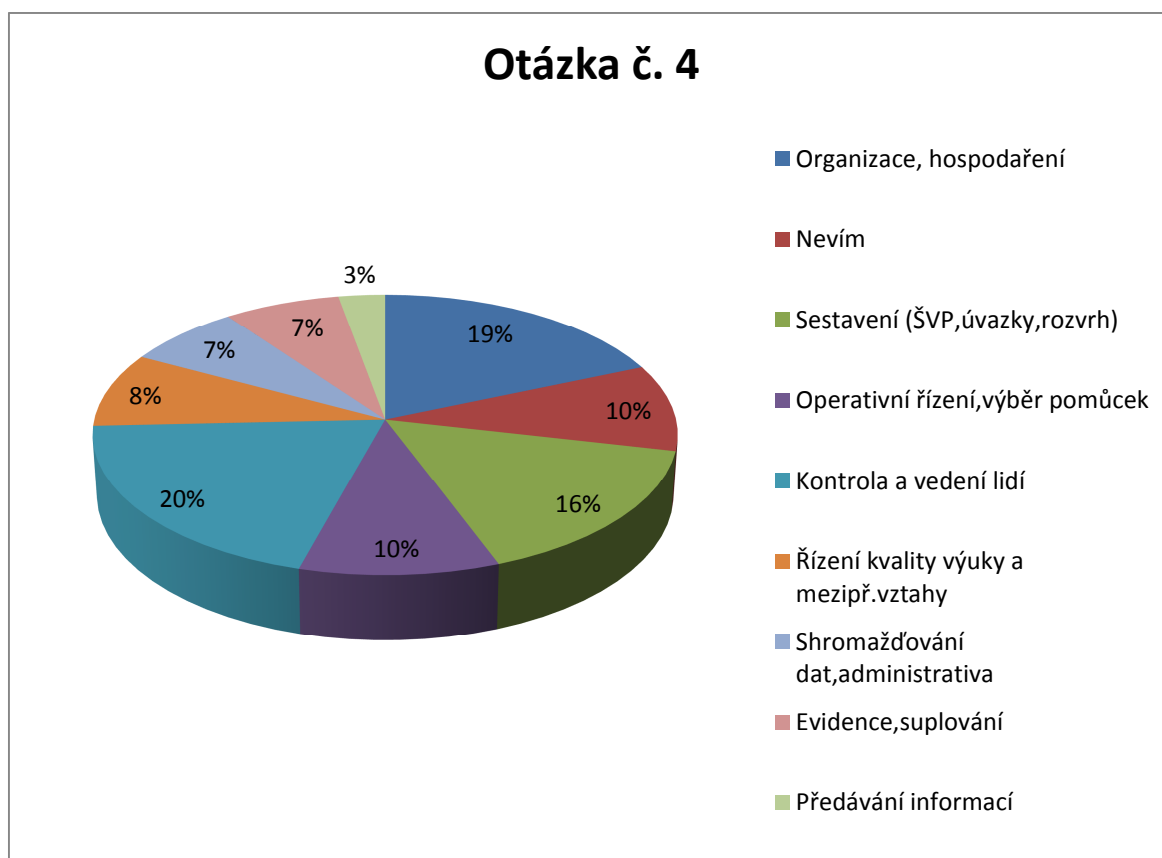
- Na tuto otázku odpovídali respondenti velice různě, odpovědi se lišily, nelze říci, že by převažoval jednotný názor.
- Nejčastěji zazněla v odpovědi seberealizace, možnost ovlivňovat, větší pravomoci, více informací o dění na škole, rozšíření znalostí.
- Čtvrtina dotázaných zmiňovala častou komunikaci s řadovými pracovníky či spojovací článek mezi učitelem a ředitelem školy. Z výzkumu vyplynulo, že ve čtvrtině případů jsou pracovníci za informace rádi, ovšem už je nepředávají dál.
- Z nejrůznějších příkladů, které dotázaní předkládali, je patrné, že velký počet činností delegovaných na střední management má souvislost nejen s kontrolou a řízením, ale také s komunikací. Pokud ta nefunguje, řadoví zaměstnanci se cítí

neinformováni, není jim vysvětleno, proč mají tu či onu činnost vykonávat a atmosféra na pracovišti se mění z tvůrčí na pasivní. Každá činnost, která je na střední management delegována, by měla být řadovým pracovníkům vysvětlena a objasněna.

- 7% dotázaných učitelů zmínilo možnost odborného růstu či rozšíření znalostí z administrativy nebo legislativy. Podotkli, že jedna věc je možnost odborně se vzdělávat v těchto vědách, druhá pak nutnost studovat i při každodenní běžné práci učitele.
- Další odpovědi (téměř pětina) potom byly možnost koordinovat a delegovat, což si někteří respondenti vysvětlili jako přenesení vlastních úkolů na někoho jiného.
- Velmi zajímavým je fakt, kdy pouze 4% respondentů uvedly, že funkce na pozici středního managementu nepřináší žádný užitek či prospěch.
- V americké škole vyjadřuje respondentka, spolu s ostatními kolegy, užitek v pocitu seberealizace, moci a uplatnění. Ne každý je totiž schopen rozdávat úkoly tak, aby je ostatní rádi a dobře plnili, kontrolovat a odměnit či pokárat za odvedený výkon. Pro takovou pozici jsou totiž vybíráni silní a schopní jedinci. Z této odpovědi je cítit velká míra úcty a respektu vůči managementu jako takovému.

4. Jaké činnosti jsou delegovány na střední management?

Graf č. 9



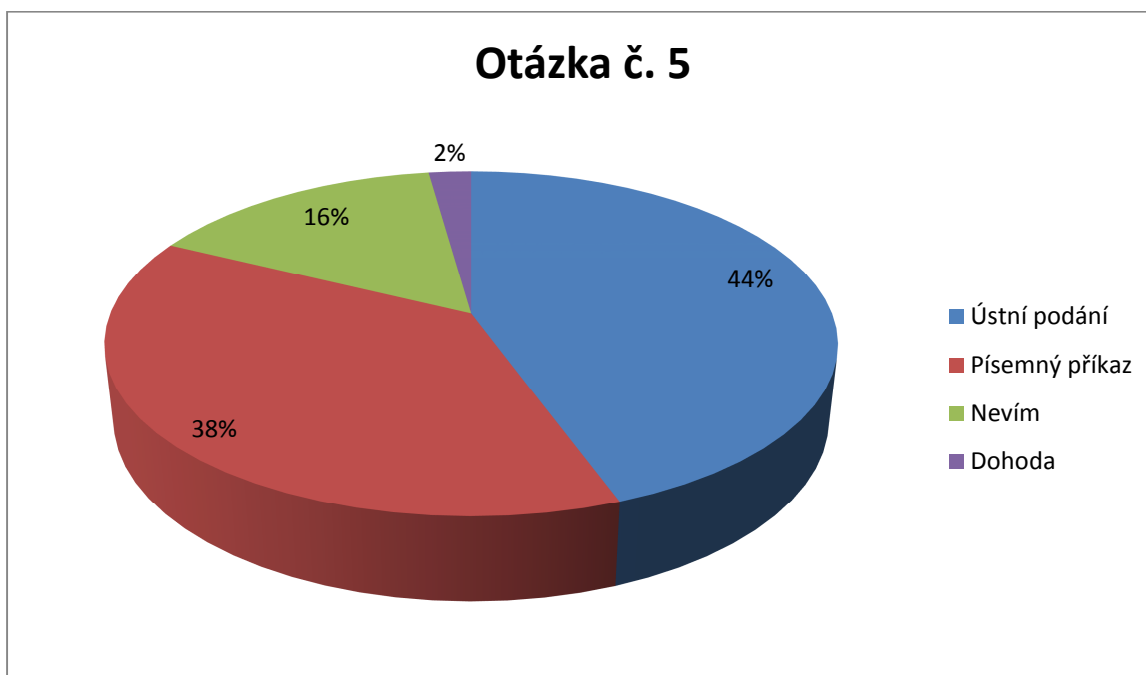
- Z činností, které zazněly v odpovědích nejčastěji (20%, je zde uvedena především kontrola (např. tematických plánů), organizační záležitosti, vedení lidí, tvorba (rozvrhu, suplování, ŠVP, ...) evidence a vykazování, řízení kvality výuky (dozor nad výběrem učebnic, pomůcek), ale i operativní řízení svých útvarů, řešení problémů, projektová činnost, koordinace akcí pro žáky a zaměstnance, hospodaření s finančními prostředky, dozor nad řadovými zaměstnanci.
- Další respondenti pak zmínili ještě tvorbu suplování a dozorů na chodbách, výkazy, statistiky, uvádění začínajících učitelů, tvorba úvazků, administrativa a mnoho dalšího. Jen někteří poznamenali, že také komunikační dovednosti odlišují střední management od řadových zaměstnanců.
- Na základě rozhovorů vyšlo najevo, že na jednu stranu někdo kontroluje kvalitu výuky (20%), především u zkušených pedagogů, dozory na chodbách a podobně, na druhou stranu respondenti přiznali, že pokud by kontrola neprobíhala, morálka

na pracovišti by logicky poklesla, dozory by se nedržely, výuka by probíhala rutinně a bez zavedených nových didaktických metod.

- Na tomto místě je zajímavé srovnat odpovědi ve 3. a 4. otázce. Zatímco na otázku *Jaký užitek delegování přináší*, odpověděla čtvrtina dotázaných **informace**, v následující otázce *Jaké činnosti jsou delegovány na střední management*, uvedly pouze 3% **informace**. Znamená to, že čtvrtina dotázaných je ráda, že informace dostává, ale už je nepředává dál, což dokazují 3%. Může to ale také znamenat, že na nich nikdo informace nevyžaduje.
- Na kalifornské střední škole specifikovala dotazovaná srozumitelně – střední management je zodpovědný za splněné úkoly, které poskytují podklady pro vedení, totiž sbírání informací, kontrolu dat, vypracování tabulek apod.

5. Otázka *Jaký komunikační prostředek je při delegování činností na střední management považován za účinný?*

Graf č. 9

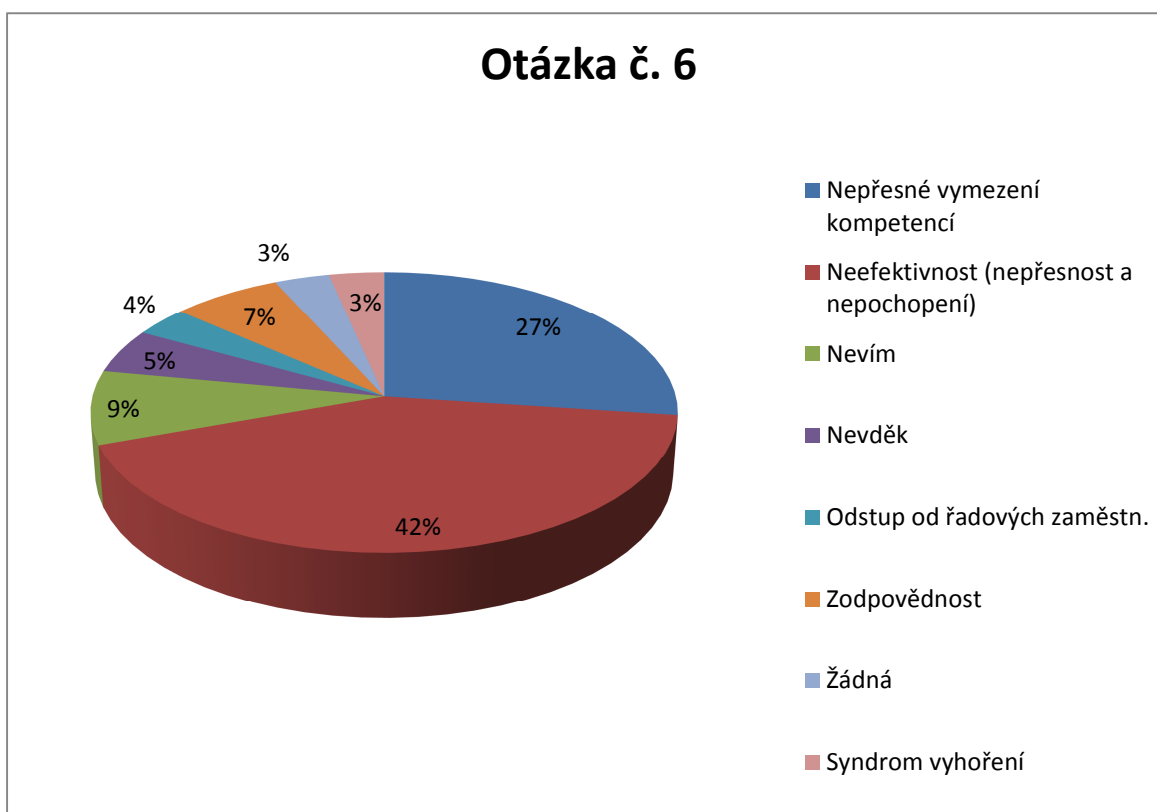


- Patří spíše do oblasti komunikačních dovedností než do vedení lidí, ovšem zajímalo nás, jakým způsobem vedoucí pracovník na svého podřízeného, člena středního managementu, úkol deleguje a jestli musí nutně vše být delegováno písemně.

- 44% dotázaných se shodla na tom, že pokud se nejedná o úkol zásadního charakteru, kdy je třeba postihnout všechny důležité aspekty a parametry písemnou formou (38%), může být činnost delegována i ústně, při osobním jednání, na poradách. Výhodou podle dotázaných je, že má manažer možnost okamžité zpětné vazby, vidí na svém bezprostředně podřízeném pracovníkovi, jestli považuje činnost za zajímavou či smysluplnou, vidí jeho ochotu, údiv či překvapení nebo naopak odhodlání a radost z nové výzvy. Následná diskuze ohledně detailů delegované činnosti je také přínosná, pokud je vedená ústní formou.
- Na dotaz, jak si respondenti představují písemnou formu delegování, bylo v rozhovorech sděleno, že se nemusí vždy jednat jen o tzv. příkaz ředitele či jmenování do čela výkonného týmu. Řadu aktivit je možné delegovat mailem, prostřednictvím intranetu či upozorněním na odkaz, kde lze nalézt podrobné informace související se zadaným úkolem.
- Přesto, že příkaz ředitele školy dostávají jak pracovníci středního managementu, tak řadoví zaměstnanci, pouze 2% respondentů připustila, že také ústní dohodou lze činnosti na střední management delegovat, přičemž dodávají, že je pak zapotřebí pracovníka neustále kontaktovat a jeho práci kontrolovat, případně připomínat, co, jak a do kdy vypracovat. Nabízí se v této souvislosti otázka, zda to vrcholového manažera nezatěžuje natolik, že sám rozhodne, že je pro něj přínosnější vydat písemný příkaz.
- Na kalifornských školách považují za delegování většinou jen písemnou formu, tedy písemný příkaz a jmenování, které delegovaný pracovník potvrdí svým podpisem, byť elektronickým. Zaměstnanci středního managementu si tak údajně více uvědomí svou participaci a zodpovědnost na zadaném projektu a snaží se úkol splnit za každých okolností. Zde je třeba zmínit, že je nutno odlišovat závažný úkol od marginálního, a je tedy na řídicím pracovníkovi, aby odhadl, do jaké míry přenesl odpovědnost delegovaného úkolu na pracovníka středního managementu ústně či písemně. V tom se naše a americké pojetí neliší.

6. Poslední částí výzkumu byla otázka *Jaká rizika delegování přináší.*

Graf č. 10



- Respondenti hovořili o svých vlastních zkušenostech, a tak jsou odpovědi zaznamenány takto: Nejvíce rizik (42%) přináší špatná formulace zadaného úkolu či nepřesné vysvětlení toho, co se po pracovníkovi žádá (viz kapitola Znaký špatného delegování). To vede k neefektivnosti celého procesu delegování. Pracovník pak nepochopí úkol ve všech jeho dimenzích a souvislostech a práce, na které pracoval třeba i řadu týdnů, není provedena adekvátně a efektivně.
- Nevhodné vymezení kompetencí bývá také slabým místem při delegování pravomocí. Shodla se na tom více než čtvrtina respondentů.
- Někteří dotázaní uváděli nevděk (5%), což vysvětlovali tím, že zřejmě pracovali nad rámec svých pracovních povinností a přesto nebyl vedoucí pracovník s výsledkem jejich práce spokojen, a tudíž ani vysněná odměna či ocenění se nedostavily.
- 6% dotázaných uvádělo ve svých hodnoceních také střety mezi participanty, což opět vychází buď z nedostatečného delegování pravomocí či z nepochopení zadaného úkolu.

- V řadě případů je rizikem také neustálé posouvání a odsouvání termínu splnění, takže si pracovník nemůže práci dostatečně rozvrhnout a dochází k hromadění úkolů, které při běžné práci učitele není schopen bez újmy zvládnout.
- I když se většina dotázaných pracovníků s termínem středního managementu a delegování pravomocí teprve při výzkumu seznámila, odpovídala shodně na základě svých, mnohdy negativních zkušeností, poměrně ochotně (viz kapitola Znaky špatného delegování i Odpor vůči delegování). Uváděli v největší míře nepřesné vymezení kompetencí, nepřesnost ve vysvětlení zadaného úkolu, střety s ostatními kolegy, ale i strach z nepochopení zadané aktivity. Někteří respondenti mají strach z vyhoření, zodpovědnosti, na kterou nejsou připraveni, odstupu od běžných zaměstnanců – svých kolegů a přátel, řada zmínila také připuštění si, že zvládnout zadaný úkol umí také někdo jiný, a tudíž nahraditelnost. Ve všech případech byl zaznamenán strach ze skutečnosti, že zadanou činnost nestihnou při běžném pracovním nasazení vykonat včas.
- Americká respondentka podotkla, že rizikem při delegování pravomocí může být hrozba nesplnění úkolu včas nebo vůbec v důsledku špatného vymezení kompetencí a pravomocí a nadto manažerovým pocitem, že „pokud chce mít úkol provedený správně a včas, musí si ho zpracovat sám či jej aspoň duplicitně realizovat.“ Jak je vidět, rizika špatného delegování, jak bylo zmíněno již v teoretické části, platí obecně.

Závěr

Tato závěrečná bakalářská práce pojednává o jednom z aktuálních problémů současného českého školství. Vzhledem k rozšíření činností a úkonů, kterými je vrcholový management na střední škole zahlcen, je zapotřebí přesunout některé činnosti na další spolupracovníky, kteří budou schopni se delegovaných úkolů úspěšně zhostit. Pojem delegování zde není pouze vysvětlen, nalézt je možné inspiraci, co a jak delegovat a jakých chyb se při delegování vyvarovat. Proto lze práci použít i jako příručku pro vedoucí pracovníky, kteří získají správným delegováním více času pro důležité, koncepční úkoly, mohou pracovat na svém rozvoji, hledat nové nápady.

Delegování je předávání odpovědnosti a pravomocí, úkolu, který byl dosud vykonáván vedoucím pracovníkem, podřízenému zaměstnanci. Je při tom nutné předání i určité míry pravomoci a spoluzodpovědnosti. Kladnou stránkou delegování je fakt, že se může vedoucí pracovník věnovat jiným činnostem a delegovaný zaměstnanec prokáže své schopnosti, do určité míry ho motivuje i pocit uspokojení, seberealizace a možnost odborného růstu. Záporným atributem je pak špatná spolupráce v týmu, nejasně formulované požadavky a přemíra zodpovědnosti. Na straně vedoucího pracovníka jde o problém s vlastním řízením času či pocitem nenahraditelnosti. **Cílem delegování** je úspora času pro vlastní manažerův rozvoj a růst výkonnosti a efektivity organizace.

Nezpochybnitelnou **výhodou delegování** je krom úspory času také rozvíjení týmové spolupráce mezi zaměstnanci a prevence pocitu vyhoření vedoucího pracovníka. Další výhodou pak je podpora kreativity a sebeuspokojení, které s sebou řešení úkolů navíc přinášejí. **Nevýhodou delegování** bývá časové zdržení v první fázi, kdy je třeba úkol jasně vysvětlit, či ztráta vlastní prestiže. Z pohledu zaměstnance to může být pocit zneužívání ředitelem školy nebo nedostatek potřebných znalostí a zkušeností.

Úkoly, které je vhodné delegovat, jsou takové, na které mohou být i řadoví zaměstnanci odborníky a mohou je udělat lépe, nejruznější rutinní práce a ty, na které nemá manažer čas. Naopak předmětem delegování by neměly být úkoly důvěrného charakteru, úkoly výjimečné, či takové, které do kompetencí středního managementu nepatří (kontroly a hodnocení pracovníků atd.).

Středním managementem se rozumí taková pozice na škole, která sice svou činností odpovídá řediteli školy, ovšem oproti řadovým zaměstnancům má širší pravomoci,

koordinuje činnost svého úseku a při práci v týmu uplatňuje určité manažerské dovednosti. V některých případech mají pedagogičtí pracovníci ve funkci středního managementu úlevu v úvazku či za svou práci pobírají finanční odměnu.

Na základě provedeného výzkumu byly vyjmenovány atributy, podle nichž respondenti hodnotili činnost, metody, motivaci a způsob práce středního managementu. Byly popsány pozitivní i negativní delegování činností na střední management, respondenti měli možnost se vyjádřit k tomu, koho vůbec za střední management považují.

Výzkum prokázal, že mezi střední management náleží zástupce ředitele, metodici, koordinátoři a výchovní poradci, protože střední management něco nebo někoho řídí, je odpovědný řediteli školy a často bývá finančně ohodnocen nebo má úlevu v úvazku. Pracovníci na pozici středního managementu mají větší pravomoci, úkolují své podřízené např. po metodické stránce, mají větší zodpovědnost, ale také více povinností a rozhodování. Spolupodílejí se na řízení školy, což vidí většina dotázaných jako výhodu. Za nevýhodu pak pokládá řada dotázaných vedení nejrůznějších agend a statistik.

Pracovník na pozici středního managementu je sám zároveň podřízený řediteli školy a nemá tudíž takové rozhodovací pravomoci jako vrcholový manažer, jeho pravomoci jsou omezené a odpovídá za vše, i za řadové pracovníky, řediteli školy, má ale také méně povinností než sám ředitel.

Prospěch, který tato funkce přináší, je podle čtvrtiny respondentů seberealizace, možnost ovlivňovat, větší pravomoci, více informací o dění na škole a rozšíření znalostí.

Nejčastěji delegovanými úkoly jsou kontrola (např. tematických plánů), organizační záležitosti, vedení lidí, tvorba (rozvrhu, ŠVP, suplování), evidence a vykazování, řízení kvality výuky (dozor nad výběrem učebnic, pomůcek), ale i operativní řízení svých útvarů, řešení problémů, projektová činnost, koordinace akcí pro žáky a zaměstnance, hospodaření s finančními prostředky a dozor nad řadovými zaměstnanci.

Zatímco na otázku *Jaký užitek delegování přináší*, odpovědělo 25% dotázaných **informace**, v následující otázce *Jaké činnosti jsou delegovány na střední management*, uvedly pouze 3% **informace**. Znamená to, že čtvrtina respondentů je ráda, že informace dostává, ale už je nepostupuje dál, což dokazují ona 3%. Může to ale také znamenat, že na nich nikdo informace nepožaduje.

44% dotázaných se shodla na tom, že pokud se nejedná o úkol podstatného charakteru, kdy je třeba vystihnout všechna důležitá hlediska písemnou formou (38%), může být úkol delegován i ústní formou, při osobních jednáních. Výhodou podle respondentů je, že má vedoucí pracovník možnost okamžité zpětné vazby, vidí na svém bezprostředně podřízeném zaměstnanci, zda považuje úkol za zajímavý či smysluplnou, vidí jeho údiv či překvapení nebo naopak odhodlání a radost z nové výzvy. Následná diskuze o delegované činnosti je také přínosná, pokud je vedená ústně.

Nejvíce nebezpečí (42%) přináší nevhodná formulace zadané činnosti či nepřesné vysvětlení toho, co se po zaměstnanci požaduje. To vede k neefektivitě celého procesu delegování. Pracovník pak nepochopí úkol ve všech jeho souvislostech a dimenzích, a činnost, na které pracoval třeba i řadu týdnů, není provedena adekvátně a efektivně. Nevhodné vymezení kompetencí bývá také slabým článkem při delegování pravomocí. Shodla se na tom více než čtvrtina respondentů.

Seznam použité literatury

- BEDRNOVÁ, E. *Jmenuji vás vedoucím pracovníkem*, Praha: Horizont 1997
- BLATNÝ, M. *Sebepojetí v osobnostním kontextu*. Brno: Masarykova Univerzita, 2001
- BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*, 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001, ISBN 80-210-2085
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Praha: Grada 2009, ISBN 978-80-247-2945-9
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*, Praha: Management Press 2008 ISBN 978-80-7261-189-8
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. čes. vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HELUS, Z. *Sociální psychologie pro pedagogy*, 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1168-3
- HELUS, Z. *Psychologie pro střední školy*, Praha, Fortuna 1995 ISBN 80-7168-245-4
- KOONTZ, H., Weihrich, H. *Management*, Victoria Publishing, Praha 1993
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2001-11-26
- LHOTKOVÁ, I. – TROJAN, V. – KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: WoltersKluwer ČR, 2012, 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2.
- LHOTKOVÁ, I. *Střední management v české základní škole*. In: Orbis Scholae, ročník 5, číslo 3, 2011. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2012. ISSN 1802-4637.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: GradaPublishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. a kol. *Akademický slovník cizích slov*. Academia Praha, 2001, 834 s. ISBN 80-200-0607-9.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PRŮCHA, J. – WALTEROVÁ, E. – MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 7. akt. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013, 400 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí*. 2. vyd. Praha: ComputerPress, 2000, 112 s. ISBN 80-7226-359-5.

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

ŠIKÝŘ, M. – BOROVEC, D. – LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. Praha: WoltersKluwer ČR, 2012, 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

VEBER, J. a kol. *Management-základy, prosperita, globalizace*, 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Další zdroje:

www.janmikac.cz/pracovni_napl_n.doc 27. 11. 2014 23:09

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Zákon č.563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Zákoník práce (2006), zákon č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění