

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Katedra

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kontrolní proces v mateřské škole

The control process in kindergarten

Renata Kolischová

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Jiří Trunda Bc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci na téma kontrolní proces v mateřské škole vypracovala pod vedením vedoucího 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 mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Jablonci nad Nisou, 24.3.2015

.....

podpis

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

.....

podpis

NÁZEV:

Kontrolní proces v mateřské škole

AUTOR:

Renata Kolischová

KATEDRA

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Jiří Trunda Bc.

ABSTRAKT:

Management je plánovaný proces zaměřený na dosahování stanovených cílů organizace prostřednictvím manažerských funkcí, které jsou vzájemně propojeny. Kontrola je jednou z manažerských funkcí, která se prolíná ostatními manažerskými funkcemi a pomáhá jim udržet správný směr.

Cílem bakalářské práce je posoudit kontrolní systém mateřské školy a vymezit, jak kontrolní proces ovlivňuje pracovní výkon jednotlivých skupin pracovníků a naplňování vizí organizace. Teoretická část práce je zaměřena na normativní postavení mateřské školy ve vzdělávací soustavě. Odkrývá procesy uvnitř organizace a jejich nastavený kontrolní systém. Výzkumná část zpracovává kvalitativní zkoumání nastaveného kontrolního systému v konkrétní mateřské škole. Metodou analýzy stávajících dokumentů a rozhovorů zkoumá, jak kontrolní procesy ovlivňují výkon pracovníků a jaký vliv mají na vitalitu organizace v porovnání s konkurencí vnějšího prostředí. Výsledky analýzy jsou porovnány se zkušebním vzorkem cca stejně velkých mateřských škol z nejbližšího vnějšího prostředí zvolené organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Kontrolní proces, struktury, postupy, procesy, nástroje, vztahy, interpretace kontrolních zjištění, mateřská škola

TITLE:

The control process in kindergarten

AUTHOR:

Renata Kolischová

DEPARTMENT:

Charles University in Prague, Faculty of Education, Center of Educational Management

SUPERVISOR:

Mgr. Jiří Trunda Bc

ABSTRACT:

Management is a planned process, focused on achieving established purposes of an organisation, thru the functions of management which are connected mutually. Controlling is one if the functions of managing which is mingling with the others and helps them to keep the right direction.

The aim of this bachelor work is to qualify a control system of kindergarten and define how the controlling process involves the performance of each group of workers and fulfilling visions of their organisation.

The theoretical part is focused on a normative status of kindergarten in an educational system. It exposes processes inside of the organisation and their settled self-control system.

The researching part refers to an examining of a settled self-control system at a particular kindergarten. It researches how the control systems involve the performance of employees and their influence on vitality of organisation comparing to the competition of an external environment. The research is provided by analytical method and its results are compared with the nearest test samples of a similar approximate size.

KEY WORDS:

Control process, control structure, control procedures, control tools, relationships, interpretation of audit findings, kindergarten

1 OBSAH

1	OBSAH	6
2	ÚVOD	8
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
4	ZÁKLADNÍ POJMY	14
4.1	Použité zkratky	14
4.2	Mateřská škola a její právní postavení	14
4.3	Produkt mateřské školy	15
4.4	Procesy.....	16
4.5	Kontrola	18
4.5.1	Kontrolní systémy	19
4.5.2	Vnitřní kontrolní systém organizace	20
4.6	Kontrolní systém hlavního procesu řízení mateřské školy	23
4.7	Kontrolní systém podpůrných procesů řízení	24
4.7.1	Nástroje kontrolního procesu strategické řízení mateřské školy.....	24
4.7.2	Nástroje kontrolního procesu řízení finančních zdrojů	24
4.7.3	Nástroje kontrolního procesu řízení lidských zdrojů mateřské školy	25
4.8	Kontrolní systém řídicích procesů mateřské školy	26
4.8.1	Nástroje kontrolních procesů marketingové řízení mateřské školy	26
4.8.2	Nástroje kontrolních procesů řízení změn mateřské školy.....	27
4.8.3	Nástroje kontrolních procesů řízení informací mateřské školy.....	27
4.8.4	Nástroje kontrolních procesů krizového řízení mateřské školy	28
5	VÝZKUM	29
5.1	Cíl výzkumu	29
5.2	Přínos pro školský management	29
5.3	Popis metodologie výzkumu	30
5.4	Respondenti	30
5.4.1	Vedoucí pracovníci v organizační struktuře zařazení do prvního stupně řízení	30
5.4.2	Pedagogové hlavní budovy	31
5.4.3	Provozní personál.....	31
5.4.4	Zvolené mateřské školy vnějšího prostředí podobné velikostí a organizační strukturou.....	31
5.5	Analýza klíčových dokumentů školy	31
5.6	Tvorba otázek rozhovoru.....	32
5.7	Pozorování prostředí.....	32
5.8	Kódování	33

5.9	Sestavené rozhovorové otázky	34
5.9.1	Polo strukturovaný rozhovor - pedagogové	34
5.9.2	Polo strukturovaný rozhovor – provozní zaměstnanci (hlavní kuchařka, školnice).....	35
5.9.3	Polo strukturovaný rozhovor – zástupce ředitele na odloučené organizační jednotce	37
5.9.4	Polo strukturovaný rozhovor – vedoucí školní jídelny	39
5.10	Vlastní realizace výzkumu.....	41
5.10.1	Analýza klíčových dokumentů a výsledky pozorování kontrolního systému procesů řízení mateřské školy	41
5.10.2	Polo strukturované rozhovory jednotlivých skupin pracovníků	60
5.10.3	Kontrolní systém zvolených mateřských škol.....	63
6	ZÁVĚR	68
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	71
8	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	73

2 ÚVOD

„Výrazným mezníkem vývoje školského managementu v České republice je rok 1990. Školy se stávají autonomními jednotkami s ekonomickou, správní a pedagogickou samostatností. Ředitel školy se ocitá v pozici vrcholového manažera, radikálně se mění obsah i nároky na jeho profesi (z hlediska rozsahu i kvality manažerských funkcí, ekonomického řízení a správních úkonů).“ Jan Průcha vnímá od tohoto roku management školy v kontextu politických, ekonomických a správních reforem, které směřují k naplňování principů decentralizace, subsidiarity, participace a deregulace. (Průcha 2009, s. 300)¹

Jmenováním do funkce je dán řediteli školy rozsah pravomocí v rámci rolí, které vykonává. Každá z těchto rolí vyžaduje určité schopnosti, znalosti a osobní předpoklady potřebné pro vyhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí školy a nastavení řídicích procesů organizace. Řízení je nejčastěji skloňované slovo v práci manažera školy.

Jak uvádí Eva Bedrnová a Ivan Nový: „V řídicí práci jde obecně o otázky integrace podnikových potřeb a cílů, volby a uplatňování určitého modelu mocenských vztahů a kontroly v organizaci, o problém koordinace činností jednotlivých oddělení a skupin a v neposlední řadě o zvyšování a zajišťování adaptability všech pracovníků na potencionálních, vývojem trhu podmíněných změnách.“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 25)²

Vycházíme-li ze základní podstaty řízení, pak řízení školy je založeno na plánování a rozhodování, jakým směrem se bude škola ubírat, jak bude dosahovat organizačních cílů, jakých podmínek bude třeba k tomu zajistit. Především pak jaké zvolí procesy řízení a způsob jejich vyhodnocování. Manažeři při řízení organizace uplatňují sekvenční manažerské funkce plánování, organizování, personální činnosti, vedení lidí, kontrolu a paralelně probíhající analýzu, rozhodování a implementaci.

Jak uvádí Jiří Trunda, funkce musejí být ve vzájemném souladu. (Trunda 2011, s. 20)³ Rovnoměrná vyváženost a provázanost všech funkcí v procesech řízení zajistí užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku organizace. Kontrola je pro řízení organizace důležitou

¹ PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2

² BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

³ TRUNDA, J., BRÍZA, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. 1. Vyd. Praha: PedF UK, 2012. 88 s. ISBN 978-80-7290-541-6

manažerskou funkcí, jenž poskytuje zpětnou vazbu o nastavených aktivitách, a umožňuje tak rychlou reakci managementu na zjištěné odchytky.

Oldřich Šuleř zdůrazňuje význam správného směru kontroly. „Zvolené techniky kontrolního systému usnadní manažerům monitorovat prostředí, rozhodovat se, plánovat, ovlivňovat organizační chování, koordinovat činnosti členů organizace a snižovat manažerské nejistoty.“ (Šuleř 1997, s.161)⁴

John Adair poukazuje na rozhodující úlohu manažerů při nastavování kontrolních systémů a na vůdčí schopnosti manažerů. „Aby manažeři mohli kontrolovat jiné, potřebují dát najevo sebekontrolu.“ Zastává názor, že jednoduché a efektivní kontrolní systémy, které mají sledovat plnění úkolů, jsou měřítkem pro prověřování úspěšnosti vůdce jako „kontrolora“. Vůdci potřebují mít dobré kontrolní systémy a kontrolu nad tím, co by jiní měli a co neměli dělat, aby splnili cíle. (Adair 2005, s.102)⁵

Autoři upozorňují nejen na nutnost existence kontrolních technik, ale také na potřebu systémového zavedení kontroly po důkladné analýze všech potřebných veličin, které ovlivňují fungování organizace.

Cílem bakalářské práce je posoudit efektivitu zvolených kontrolních procesů v řídicích procesech mateřské školy. Obsahem práce je pak kontrolní systém v mateřské škole. Předmětem výzkumu je kontrolní systém řídicích procesů mateřské školy a vymezení toho, jak kontrolní proces ovlivňuje pracovní výkon jednotlivých skupin pracovníků a naplňování vizí organizace.

Výzkum je založen na kvalitativním šetření konkrétní mateřské školy. Základem výzkumu bude analýza dokumentů mateřské školy. Zkoumání se v první fázi zaměří na vize a cíle školy, jak se odrážejí v ŠVP. Jakých kontrolních nástrojů škola zvolila k vyhodnocování a usměrňování jejich plnění. Pozorováním v prostředí se ověří, zda dochází k praktickému využívání nástrojů kontrolního systému a jaké kontrolní činnosti a s jakým efektem byly použity.

K ucelení a naplnění základního cíle práce bude použito vyhodnocení polo strukturovaných rozhovorů s jednotlivými skupinami zaměstnanců. Rozhovory jsou zaměřené na kontrolní činnosti uplatňované během pracovního procesu, jak je vnímají zaměstnanci vzhledem k jejich pracovnímu výkonu a vzhledem k naplňování daných cílů.

⁴ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 1997. s. 213. ISB 80-85839-19-9

⁵ ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*, 1. Vydání. Brno: Computer Press,a.s. 2005.s.172. ISBN 80-251-0784-1

„Pro efektivitu kontrol je zapotřebí, aby měly předem jasně stanovené cíle, záměry, postup.“
(Prášilová, s. 157)⁶

Základním cílem práce je posoudit efektivitu zvolených kontrolních procesů v řídicích procesech mateřské školy. Působení kontroly má posílit efektivitu práce, a tím efektivitu celé organizace. Má-li ředitel stanovit efektivní kontrolní systém, musí vědět, kam směřuje, určit si cíl. Cílem mateřské školy je naplňování školního vzdělávacího programu v souladu s Národním programem vzdělávání a Rámcově vzdělávacím programem zakotveným ve školském zákoně. (561/2004, §3,4)⁷

Autonomie školy umožňuje organizaci zvolit směr, kterým se vydá při realizaci svých vizí. Ludvík Eger označuje kontrolu v moderním pojetí řízení kvality a efektivnosti školy jako nedílnou součást strategického či rozvojového plánu školy. Zavedením vhodného systému kontroly ve škole je nutnou, přitom ale ne zcela jednoduchou záležitostí. (Eger 2006, s.170)⁸

Principy řízení škol a školských zařízení vycházejí z obecného managementu, uplatnění dostupných moderních poznatků ve zvolených manažerských technikách je pro vývoj organizace přínosné. Manažerská funkce kontrolora má za úkol zajistit hladký průběh všech činností v organizaci a přispět k dosažení vyšší efektivity školy.

⁶ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vydání Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

⁷ <http://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon>

⁸ EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, 1. Vydání. Plzeň: Faust 2006. s. 224. ISBN: 80-7238-583-6

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Práce se opírá o citované zdroje a snaží se poznatky zjištěné z výzkumného šetření porovnat s relevantní literaturou a rešerší. Výzkumné šetření práce pak je zaměřeno na posouzení působnosti kontroly dané organizace na efektivitu práce, a tím efektivitu celé organizace. Výsledky výzkumu zkoumané organizace budou porovnány s Pyramidou vitality Jiřího Plamínka.

Jiří Plamínek vysvětluje efektivitu firmy na Pyramidě vitality. „Firmy potřebují dosahovat úspěchů, aniž by ohrožovaly své budoucí úspěchy. Schopnosti dlouhodobě udržet úspěch můžeme říkat vitalita. Lze také zkoumat, jaké cesty k ní vedou. Pro dosažení vitality musíme splnit čtyři základní podmínky. To, co děláme, musí být užitečné – tedy musí to někomu prospívat (jaký produkt vytváříme). Užitečnost nestačí. Musíme produkovat efektivně – úvahy o firemních dějích (procesech a projektech), zdrojích (včetně lidských zdrojů) a strukturách (jak zorganizujeme péči o naše procesy a zdroje). Dělat efektivně užitečné věci stačí jen zdánlivě, potřebujeme více. Toho dosáhneme stabilitou – schopností hledat nové rovnováhy, pokud jsou ty současné porušeny. Reakci na ohrožení nám umožní především funkční zpětné vazby a podpora od lidí pracujících pro firmu. Vitalitu definitivně nezajistí ani stabilita. Jsou situace, kdy nestačí reagovat. Firmy, jež dosáhly stability, by měly předvídat a ovlivňovat budoucí vývoj.“ (Plamínek 2014, s. 18-19)⁹

Obrázek č. 1: Pyramida vitality – úspěch a vitalita¹⁰(Plamínek 2014, s.19)



⁹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*; 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011; dotisk 2014. s. 157. ISBN 978-80-247-3664-8

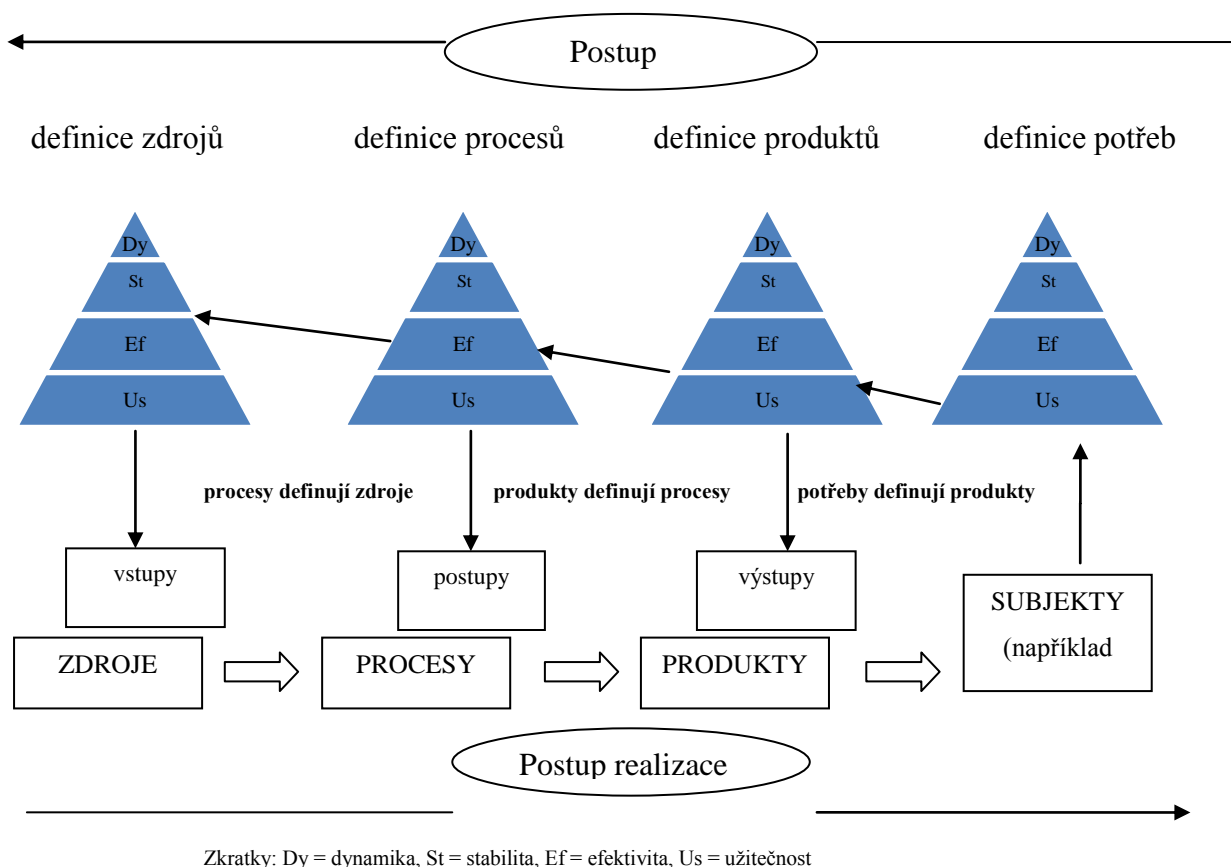
¹⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*; 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011; dotisk 2014. s. 157. ISBN 978-80-247-3664-8

Nastavení a soulad manažerských funkcí v přímé návaznosti na prostředí, ve kterém jsou aplikované, umožní manažerům definovat potřeby, produkty, procesy a zdroje konkrétní organizace a navrhnout směr jejich realizace (tzv. lineární řízení). To je důležitý postup pro řízení procesů v oblasti určení směru a vymezení zdrojů. Dochází tak k naplňování prvních dvou pater pyramidy užitečnosti a efektivity, prostřednictvím sekvenčních manažerských funkcí plánování a organizování.

Významnou roli má nastavený strategický a manažerský kontrolní systém, jako zásadní faktor pro analýzu stavu, rozhodování manažerů, implementaci nových cílů a definování vstupů, postupů a monitorování výstupů. Kontrolou získají manažeři odraz výkonnosti organizace, zda je cesta od vstupů k výstupům dobře organizována, opřena o kvalitní zdroje a poskytnuté informace.

Na této úrovni přináší kontrola základní informace o analýze prostředí (PEST analýza), která ovlivňuje zvolení směru (vizí a produktů). Přímou úměrou působí na zajištění dostatečných zdrojů (SWOT analýza pracovních míst, lidských zdrojů, finančního zajištění) a výběr funkčních procesů řízení.

Obrázek č. 2: Lineární řízení (Plamínek 2011, s. 37)¹¹



¹¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem; Praktický atlas managementu*; 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2011; dotisk 2014. s. 157. ISBN 978-80-247-3664-8

Úspěšnost organizace není závislá jen na užitečnosti a efektivitě, ale především na její stabilitě a dynamice. Jakým způsobem se dokáže bránit ohrožujícím situacím, učit se z vlastních úspěchů a neúspěchů. Nakolik je schopna předvídat budoucí vývoj a přizpůsobit se mu. Zde vstupují do popředí další manažerské funkce, jež se zabývají personálními činnostmi a vedením lidí. Jak uvádí Jiří Plamínek, při tomto způsobu řízení je třeba změny z lineárního na cyklický model řízení. Hlavním úkolem kontrolního systému v cyklickém způsobu řízení je porovnávání výsledků se stanovenými cíli, získávat zpětné vazby a pracovat s nimi (hodnocení pracovníků, evaluace práce a organizace). (Plamínek 2014, s. 38)¹²

Martin Šikýř definuje zpětnou vazbu jako velmi důležitou vzájemně předanou informaci mezi vedoucími zaměstnanci a podřízenými. Zpětná vazba poskytuje obraz o skutečném pracovním výkonu podřízených zaměstnanců jejich vedoucím za účelem jejich řízení a vedení k dosažení požadovaného pracovního výkonu. (Šikýř 2012, s.108)¹³

Oba autoři se shodují na důležitosti využívání zpětné vazby v kontrolním systému. K zajištění dynamiky organizace je třeba dát lidem prostor přicházet s novými náměty a nápady a zajistit schopnost organizace předvídat nové trendy a řídit změny. Zvolený kontrolní systém pomáhá organizaci ovlivňovat lidské zdroje, reagovat na změny včas a řídit její další vývoj.

¹² PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem; Praktický atlas managementu*; 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2011; dotisk 2014. s. 157. ISBN 978-80-247-3664-8

¹³ ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC A I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. s. 200. ISBN 978-80-7357-901-2

4 ZÁKLADNÍ POJMY

4.1 Použité zkratky

ŠVP	školní vzdělávací program
NÚV	národní ústav vzdělávání
CAF CZ 2009	zlepšování organizace pomocí sebehodnocení
TQM	technika kladoucí důraz na řízení kvality
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
PEST	analýza makro okolí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

4.2 Mateřská škola a její právní postavení

Mateřská škola zapsaná do školského rejstříku splňuje hlavní podmínky výkonu činnosti školy a dle § 7 školského zákona je součástí vzdělávací soustavy. Základním právním předpisem tzv. regionálního školství, který upravuje právní postavení škol a školních zařízení a vymezuje zásady, cíle, podmínky, formy, organizaci vzdělávání, systém vzdělávacích programů pro jednotlivé druhy vzdělávání, je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Činnost mateřských škol upravuje školský zákon v ustanoveních § 33 (cíle předškolního vzdělávání), § 34 (organizace předškolního vzdělávání), § 35 (důvody o ukončení předškolního vzdělávání).

Podrobnosti organizace předškolního vzdělávání dále upravuje vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání a její další novelizace vyhláškami č. 43/2006 Sb. a poslední aktuální znění č. 214/2012 Sb.

Zákonné normy, které mateřská škola při výkonu své činnosti uplatňuje, jsou ve shodě s Ústavou České republiky, Listinou lidských práv a svobod a Úmluvou o právech dítěte (podepsanou Českou republikou v roce 1989), ze které vyplývá, že rodina se stala zásadním a hlavním „vychovatel“ dítěte a mateřská škola je pouhým doplňkem ve výchově. V souladu se školským zákonem je pojem vzdělávání vztažen nejen na vzdělávání, ale i na výchovu uskutečňovanou v rámci školského zákona.

Hlavním cílem předškolního vzdělávání je všestranný rozvoj osobnosti dítěte, vytváření základních předpokladů pro další vzdělávání. Má-li být naplněna skutková podstata výše uvedeného, je třeba vymezit základní vztahy mezi školou a rodinou v dokumentech upravujících vztahy všech aktérů, kteří se podílejí na poskytovaném vzdělávání.

Mateřská škola je podle § 8 školského zákona (až na výjimky) právnickou osobou. V čele právnické osoby - příspěvkové organizace stojí statutární orgán, který jedná jménem této právnické osoby navenek. Podle školského zákona ustanovení § 166 odst. 1 se označuje statutární orgán pojmem ředitel. (561/2004 sb., §166, odst. 1)¹⁴

Ředitelem školy může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanoveném zákonem o pedagogických pracovnících (§ 3 odst. 1 zákona č.563/2004 Sb.)¹⁵ Ředitel školy, na základě formální autority, vydává příslušné dokumenty v podobě řádů a směrnic, které upravují podmínky vykonávání činností jednotlivých pracovníků a stanovují jejich kompetence. Při tvorbě dokumentů uplatňuje normativnost odkazem na příslušné zákony, nařízení vlády a vyhlášky související s činností právnické osoby

a vychází z vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém mateřská škola působí, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů a vizí školy.

Zřizovatelem veřejné mateřské školy je až na výjimky obec nebo svazek obcí, který přiděluje organizaci dotační příspěvek na provoz. Krajský úřad zařazuje mateřské školy do sítě škol, většina mateřských škol je právním subjektem a má formu příspěvkové organizace, nebo školské právnické osoby. MŠMT prostřednictvím krajských úřadů přiděluje mateřské škole prostředky na úhradu přímých vzdělávacích nákladů. Hlavní cíl a úkol mateřské školy je definován zřizovací listinou. Těmito právními úkony je mateřské škole dopředu určena určitá část zákazníků a produktů.

4.3 Produkt mateřské školy

Produkty organizace definují potřeby zákazníků. Na základě zjištěných potřeb organizace stanovují vize a své cíle. Hlavním produktem mateřské školy je školní vzdělávací program (ŠVP). Základní a povinný kurikulární dokument, za jehož vydání je odpovědný ředitel školy. Zákazníkem definující legislativní požadavky na tvorbu ŠVP je stát. Normativnost ŠVP je

¹⁴ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁵ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

zakotvena v obecných ustanoveních školského zákona (561/2004 sb., §3, odst. 2 a 3). Rámcově vzdělávací program pro předškolní vzdělávání stanovuje povinné podmínky a obsah vzdělávání pro tvorbu ŠVP.

Vznik a vývoj ŠVP ovlivňují požadavky dalších zákazníků školy, v tomto směru se produkt stává jedinečný a neopakovatelný, vycházející ze strategie a nastaveného směru školy.

4.4 Procesy

Proces je sled zvolených činností, které na sebe navazují. Lidé, kteří tuto činnosti vykonávají, vytvářejí produkty a zvyšují hodnotu organizace.

„Aby mohly vznikat užitečné produkty, musí uvnitř organizace probíhat děje, během nichž produkty vznikají. Těmto dějům jsme zvyklí říkat procesy. Proces je sledem na sebe navazujících aktivit, které mění vstupy ve výstupy. Tato změna, transformace vstupů a výstupů, je smyslem a věcnou podstatou procesů. Transformace by měla zhodnocovat vstupy, zvyšovat jejich úhrnnou hodnotu. Proto od celého systému firemních procesů se očekává, že souhrnná hodnota všech výstupů bude větší než souhrnná hodnota všech vstupů.“ Jiří Plamínek upozorňuje na důležitost jednoznačně popsat zvolené procesy. Popis procesů usnadňuje rozdělení odpovědnosti. (Plamínek 2014, s. 30)¹⁶

Eva Bedrnová a Ivan Nový vyzdvihují koncepční hledisko řízení vztahů v organizaci a jeho vliv na průběh procesů, v rámci volby systému kontroly organizační struktury. (Bedrnová, Nový 1998)¹⁷

Autoři shodně poukazují na nutnost systémové provázanosti organizační struktury a řídicích procesů s kontrolním systémem organizace.

Pedagogický proces v mateřské škole je označen za hlavní proces organizace. Václav Trojan definuje pedagogický proces v užším slova smyslu jako proces sestavení a naplnění konkrétního vzdělávacího programu konkrétními pedagogickými činnostmi. V širším slova smyslu je pedagogický proces naplněním Národního programu vzdělávání. (Trojan 2012, s. 14)¹⁸

¹⁶ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem; Praktický atlas managementu*; 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2011; dotisk 2014. s. 157. ISBN 978-80-247-3664-8

¹⁷ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

¹⁸ TROJAN, V. A kol. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: ČŠM PedF UK, 2012. 172 s. ISBN 978-80-

V rámci hlavního procesu, probíhají podpůrné procesy, jejichž jediným cílem je plánovat a zajistit potřebné zdroje pro fungování hlavního procesu a chodu celé organizace. Podpůrné procesy v mateřské škole jsou podobné procesům v jiných organizacích. Jejich odlišnost může být pouze závislá na velikosti organizace a tudíž počtem lidí, kteří jsou odpovědní za jeho řízení. Další odlišností mohou být vstupy a výstupy procesů. Identifikováním procesu a určením odpovědnosti nastavujeme jejich řízení. Mezi podpůrné procesy například patří strategické řízení, řízení lidských zdrojů, řízení finanční zdrojů.

Řídící procesy organizace mají za úkol řídit podpůrné procesy a chod celé organizace. Mezi řídicí procesy patří například řízení informací, marketing (řízení trhu), krizové řízení, řízení změn, řízení kvality, a projektové řízení.

Autonomie mateřských škol umožňuje nejen volbu směru, strategie, ale i odpovídající volbu řídicích procesů.

Má-li být nastavovaný či probíhající proces pro organizaci smysluplný a nositelem větších výstupů, je třeba zvolit propracovaný kontrolní systém. Efektivita kontrolního systému je závislá na volbě nástrojů použitých pro vyhodnocení prostředí a jejich nastavených kritériích. Aktivity probíhající během procesů se mění podle probíhající kontroly, která má za úkol posuzovat efektivitu jejich směrů či odchylku od původního plánu.

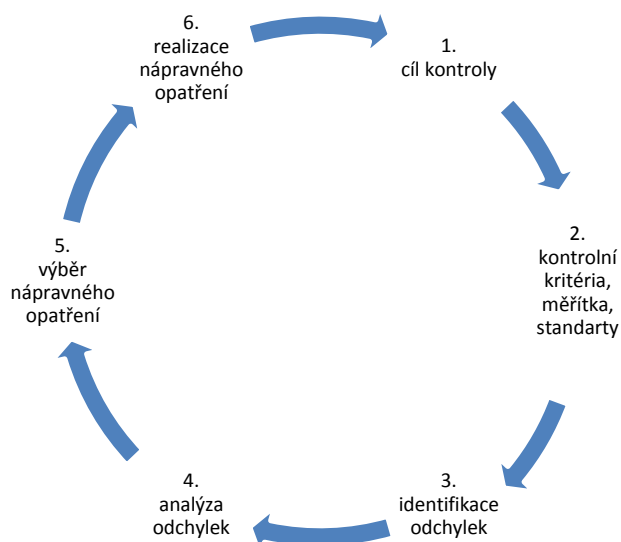
„Abychom měli procesy pod kontrolou a mohli je dále zlepšovat, musí mít každý proces stanovená kritéria, kterými bude měřena a posuzována jeho efektivita. Je snaha o vytvoření zcela nových a efektivnějších podnikových procesů – Reengineering procesů, které se neohlížejí na to, co bylo. Znaky procesů po Reengineeringu jsou spojení více prací do jedné, posloupnost kroků odpovídající skutečné potřebě, participace při rozhodování, variantnost procesů, zlepšení výkonu, centralizované operace. Systém kontroly procesu přeměřeného reengineeringem je konstruován tak, aby přehlížel mírná, nebo omezená porušení z důvodu snížení nákladu na kontrolu.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s.263 a 265)¹⁹

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ. *Management*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2001. s. 642. ISBN 80-85839-45-8

4.5 Kontrola

Oldřich Šuleř definuje, proč je kontrola jednou ze základních manažerských funkcí nezbytnou na všech úrovních řízení. Kontrola umožňuje pomocí identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Identifikováním potencionálních odchylek dříve než nastanou, umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně. Kontrola je současně prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí. Význam kontroly spočívá zejména v zaměření energie organizace žádoucím směrem, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty. Nejúspěšnější firmy se spoléhají na své kontrolní techniky. Bez efektivní kontroly by nebyly schopné dosahovat svých cílů. (Šuleř, 1997; s. 161)²⁰

Obrázek č. 3: Kontrolní cyklus²¹(Šuleř,1997,s.163)



Šuleř poukazuje na důležitost kontroly nejen v dosahování daných cílů, ale i při realizaci ostatních manažerských funkcí. V této souvislosti se shoduje s Prášilovou, která vyzdvihuje význam kontroly především ve spojení s plánováním.

Prášilová popisuje kontrolu, jejíž úkol, nespočívá jen v prostém prověřování a následných opatřeních, ale je prověrkou správného provádění manažerských funkcí a lze ji tedy považovat za jakousi supervizi ostatních prováděných kontrol. Má na mysli rozborový charakter a v případě odchylek od požadovaného stavu i možnost poučení pro budoucnost. Odkazuje se na autory

²⁰ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 1997. s. 213. ISB 80-85839-19-9

²¹ ŠULEŘ, O.; *Manažerské techniky II*; 1vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 1997. S. 213. ISBN 80-85839-19-9

Vodáčka a Vodáčkovou, kteří vycházejí ze souvislosti kontroly a plánování a uvádějí následující fáze kontroly: stanovení cílů; stanovení kontrolních měřítek, kritérií, standardů; vyhodnocení zjištěných odchylek; přijetí závěrů; zjištění realizace přijatých závěrů.

(Prášilová, 2006, s. 156 a 157)²²

4.5.1 Kontrolní systémy

„Efektivní kontrolní systém by měl naplňovat čtyři následující vzájemně provázané a na sebe navazující funkce: **dohled, srovnávání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí.**“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 176)²³

Dohled provádí zpravidla přímý nadřízený metodou pozorování nebo kontrolních schůzek. Účelem funkce je zjistit, zda jsou příslušné aktivity v průběhu činností vykonávány. **Srovnávání** je porovnávání výkonů a odhalení rozdílů mezi požadovaným a aktuálním výkonem. Cílem je posoudit zjištěné odchylky, zda jsou či nejsou akceptovatelné. **Náprava odchylek** je prováděna buď okamžitě, aby došlo k ovlivnění současného výkonu, nebo manažeři volí zásadní opatření s cílem ovlivnit výkon budoucí. Získáváním zpětné vazby pomáhá manažerům ovlivňovat **budoucí rozhodnutí**, lépe kontrolovat budoucnost.

Efektivitu kontrolního systému je třeba neustále posuzovat. Má-li kontrola přinášet vypovídající výstupy, musí nastavené vstupy odpovídat podmínkám, které na ni působí. Neměla by být příliš těsná, ani příliš volná; nesrozumitelná; nepřesná, samoučelná, nehospodárná, subjektivní.

Při zavádění kontrolního systému je důležité respektovat zásady efektivní kontroly (integrace, přiměřenost, hospodárnost, zaměření do budoucnosti, srozumitelnost, pružnost, motivace).

„Dodržováním zásady **integrace** bude kontrolní proces odpovídat organizační struktuře a souladu s organizační kulturou při hodnocení plánů a obsahové náplni hodnocených činností. Pokud je objektem kontrolní činnosti jen to, co je z hlediska řízených procesů důležité, pak je dodržena zásada **přiměřenosti**. Důležitým úkolem kontrolního systému je dodržování **hospodárnosti** (hodnota zjištěných odchylek musí být větší než náklady vynaložené na kontrolu). Kontrola by měla směřovat do **budoucnosti** organizace a včas identifikovat odchylky týkající se jejího budoucího vývoje. **Srozumitelnost** kontroly je důležitá pro její aktéry

²² PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, 1. vydání. Olomouc: Universita Palackého v Olomouci 2006. s. 212. 80-244-1415-5

²³ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN, O. ŠULEŘ. *Management*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2001. s.642. ISBN 80-85839-45-8

(manažery i kontrolované pracovníky). Kontrolní systém by měl **pružně** reagovat na neočekávané změny. Nejdůležitějším prvkem efektivní kontroly je **motivace** zúčastněných. Participace všech zaměstnanců přispívá ke sdílenému chápání smyslu kontroly, pocitu spoluodpovědnosti za systém řízení.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 181 a 182)²⁴

Veber uvádí základní členění kontrolních procesů na vnitřní a vnější kontrolu. „Vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami organizace, je realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni. Vnější kontrola je realizována subjekty, stojící mimo organizaci. Tyto kontroly jsou vykonávány na základě smluvních, nebo zákonných požadavků.“ (Veber, 2007, s. 93)²⁵

4.5.2 Vnitřní kontrolní systém organizace

Uskupení kontrolních činností vnitřního kontrolního systému organizace popisuje Veber tak, aby manažerům dal odpovědi na otázky:

PROČ kontrolovat (účel a smysl kontroly), zda kontrola naplňuje inspekční funkci, jež spočívá v objektivním vyhodnocení skutečné reality s ohledem na specifické požadavky. Preventivní funkce má význam v působení svou přítomností, popřípadě i zásahy na stabilní vývoj řízené reality. Nebo má funkci eliminační, kdy na základě kontroly jsou činěny zásadní zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací. Prověřování funkce kontrolního systému, zda vytvořený systém poskytuje manažerům na příslušných úrovních řízení záruku, že procesy probíhají žádoucím směrem bez problémů a nedostatků a naplňují cíle organizace.

CO je předmětem kontroly, je při koncipování kontrolního systému důležité z hlediska vynaložených nákladů. Všechny případy není nezbytné kontrolovat, některé jen minimálně u jiných je kontrola nutná.

KDY (periodičita kontroly) kontrolovat je otázka, kterou je třeba v kontrolním systému uvážit. Časová dimenze kontroly se týká volby termínu kontroly. Řádná kontrola se uskutečňuje v plánovaných termínech zpracováním plánu vnitřních kontrol. Mimořádná kontrola se volí v těch případech, kdy nastaly nebo jsou signalizovány nežádoucí situace.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F., P. K KOŠŤAN, O. ŠULEŘ. *Management*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2001. s.642. ISBN 80-85839-45-8

²⁵ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o. 2007. S. 700. ISBN 978-80-7261-029-7

JAK často kontrolovat, neboli volba četnosti kontrol souvisí s činnostmi, které chceme kontrolovat. Alespoň jednou za rok by měly být kontrolovány všechny řízené oblasti (útvary, procesy). Častější kontrola se doporučuje oblastí, které představují prioritu v aktivitách organizace. V tomto ohledu rozlišujeme úplné kontroly a neúplné kontroly.

Úplné kontroly kontrolují všechny elementy předmětu kontroly a jsou označeny za nákladné. Neúplné kontroly jsou hospodárnější a lze je rozdělit na náhodné a statické kontroly. Při náhodné kontrole není dán rozsah kontrolovaných prvků, způsob jejich výběru ani rozhodné kritérium o vyhovujícím stavu nejsou dány, to vše závisí na uvážení kontrolora. Náhodná kontrola je využívána k okamžité nápravě. Statické kontroly mají definovaný rozsah prvků v kontrolovaném výběru i rozhodné kritérium pro vyslovení soudu o kontrolovaném objektu (faktury, dokumentace, technika). V souvislosti s četností kontrol odvozujeme i časový charakter kontroly s ohledem na vývoj prověřované reality. Z tohoto pohledu rozdělujeme kontroly na předběžnou, průběžnou a následnou. Předběžná kontrola je zaměřena na ověření způsobilosti elementů nutných k žádoucímu průběhu určitého procesu. Průběžná kontrola má prověřit, zda průběh procesu, nebo činnosti je v souladu se specifikacemi, či řídicími záměry. Může se týkat též využívání zdrojů. Na základě zjištění mohou být prováděna korigující opatření. Následná kontrola se zaměřuje na ověření toho, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků zvolených procesů (činností).

JAK kontrolovat se týká způsobů a metod, kterých se využívá ke kontrole. Existují různé možnosti, nejčastěji využívané jsou běžné vnitřní kontroly, interní audity, controlling, automatická kontrola.

Běžná vnitřní kontrola představuje proces realizovaný statutárními orgány, nebo managementem organizace. Běžná kontrola nemá pevný metodický postup, může být prováděna mimoděk. Interní audit provádějí zaměstnanci organizace, kteří jsou k tomu vyškoleni a musí být nezávislí na činnostech, které prověřují. Interní audit je nezávislé hodnocení různých činností a kontrolních systémů uvnitř organizace, které má určit:

- a. shodu dokumentace upravující procesy a jednotlivé aktivity s normativními a dalšími předpisy
- b. respektování stanovené dokumentace v každodenní činnosti (účinné využívání zdrojů; úplné informace shodné s realitou v praxi; realizace procesů a činností vedoucích k cíli)

Vnitřními audity se ve firmě udržuje disciplína a respektování stanovených předpisů. O závěrech auditu jsou informováni manažeři, kteří od vedoucích pracovníků očekávají, že na zjištěné nedostatky zareagují nápravnými opatřeními.

Controlling je součástí ekonomického řízení organizace. Vyhodnocuje současný stav, vychází z komplexního podchycení všech ekonomických událostí. Jeho úkolem je vyhodnotit odchylky včetně určení míst a příčin jejich vzniku až po přiřazení odpovědnosti za ně. Součástí controllingových závěrů mohou být i návrhy opatření pro příslušné úrovně řízení. Automatická kontrola může být aplikovaná jako zpětná vazba.

KDO má kontrolovat, jaké subjekty podle Vebera vykonávají kontroly. Vedoucí pracovníci podle zásady „Kdo řídí – kontroluje“ musí zajistit jistou míru kontroly. Jednotlivý zaměstnanci, kteří za nedílnou součást svých aktivit považují kontrolu vlastní činnosti. Popřípadě vyškolení pracovníci, jež provádějí vnitřní audit organizace. (Veber, 2007, s. 100 – 109)²⁶

Oldřich Šuleř přesně vymezuje úrovně kontrol a doplňuje Jaromíra Vebera v oblasti subjektů kontroly. Zároveň vymezuje odpovědnost a časové intervaly na jednotlivých úrovních kontroly.

Strategickou kontrolou se zabývá vrcholový management, který je zodpovědný za vývoj firmy (vztahy vnitřního prostředí - mezi organizačními jednotkami, hospodařením se zdroji; vztahy s vnějším prostředím), vymezení směru (potřeby, procesy, zdroje, projekty) a dosahování strategických cílů (vize). Provádí se v delším časovém horizontu se zaměřením na budoucnost.

Manažerskou kontrolou se zabývá střední management přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací. (V podmínkách školství především v malých organizacích je vrcholový a střední management zastoupen jednou osobou.) Kontroly bývají periodické a zaměřují se na organizační jednotky jako celky. Kontrolní procesy jsou zaměřené na hodnocení činnosti organizace vyhledáváním odchylek od skutečného plánu a rozhodování o nápravném opatření. Součástí manažerské kontroly je vyhodnocování kontrolního systému.

Operativní kontrola se zaměřuje na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti. Operativní kontrola zjišťuje, zda byla práce provedena ve shodě s postupy a pravidly a v daných termínech. Časové intervaly bývají podstatně kratší než u strategické kontroly. Operativní kontrolou mohou

²⁶ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o. 2007. S. 700. ISBN 978-80-7261-029-7

být pověřeni zaměstnanci, kteří monitorují vybrané dílčí úkoly a činnosti a svá zjištění předkládají svým nadřízeným. Identifikuje odchylky a zajišťuje nápravná opatření.

(Šuleř, 1997, s. 165 - 166)²⁷

Obecný management poskytuje řadu známých a ověřených nástrojů kontroly například: PEST analýzu; SWOT analýza prostředí, lidských zdrojů, pracovních míst, finanční; Porterův model 5F; controlling; interní a externí audit; běžná kontrola; automatická kontrola; Externí benchmarking – porovnání s konkurencí; porady; hodnocení zaměstnanců, projektů; evaluace; autoevaluace; zpětná vazba; hospitace; Benchlearning – proces učení se; Brainstorming - hledání nových nápadů.

Záleží pouze na vedení školy, který nástroj využije, jaká kritéria zvolí a jaký postup vyhodnocení a závěrů nastaví. Každá škola je jedinečným programem, který nabízí, kulturou, kterou určují právě zaměstnanci a prostředím, v kterém se nachází.

4.6 Kontrolní systém hlavního procesu řízení mateřské školy

Děj, který při zavádění a řízení ŠVP ve školách probíhá, se nazývá pedagogický proces. Kontrolní systém pedagogického procesu je zaměřen na sledování plnění legislativních požadavků. Je postaven na nástrojích kontroly, jež poskytují zpětnovazební informace o probíhajících pedagogických procesech, které vedou k naplňování hlavních cílů vzdělávání a vytýčených vizí.

Při vyhodnocení kvality pedagogického procesu mohou školám pomoci výstupy národního projektu Cesta ke kvalitě, které jsou zveřejněny na webových stránkách NÚV.²⁸ Projekt Cesta ke kvalitě je zaměřený na všestrannou podporu škol v oblasti vlastního hodnocení.

Doporučené nástroje projektu vycházejí z ověřených modelů měření kvality a sebehodnocení organizací například model CAF, který je zaměřen na organizace veřejného sektoru a CAF CZ 2009, který se částečně promítl do návrhu nástroje Rámec pro vlastní hodnocení školy. Dále využití metody TQM, jejímž hlavním cílem je kvalitní uspokojování potřeb zákazníka v dlouhodobém horizontu a přinášení užitku členům organizace a celé společnosti – komplexní řízení kvality.

²⁷ ŠULEŘ, O.; *Manažerské techniky II; I vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 1997. S. 213. ISBN 80-85839-19-9)*

²⁸ <http://www.nuv.cz/ae>.

4.7 Kontrolní systém podpůrných procesů řízení

4.7.1 Nástroje kontrolního procesu strategické řízení mateřské školy

Při nastavování hlavního procesu organizace sehrává významnou roli strategické plánování školy. „Strategický plán organizace je systematický přehled odpovědí managementu na tři základní otázky. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat? Jakých cílů chceme dosáhnout? Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?“ (Šuleř, 1995, s. 43)²⁹

Vybranou situační analýzou získáme dostatek podkladů pro schválení strategických záměrů a vstupy do jednotlivých procesů. A zároveň podklady pro volbu kritérií kontrolních procesů kontrolního systému v mateřské škole.

„Časový horizont realizace strategií je obvykle několik let. Je proto nepravděpodobné, že všechny záměry a předpoklady, na kterých jsou strategie založeny, zůstanou po toto období neměnné.“ (Veber a kol, 2000, s.460)³⁰

Z tvrzení Jaromíra Vebera vyplývá, že je nutné prověřovat a aktualizovat průběh realizace strategie. Nastavit kontrolní aktivity strategického řízení, které včas odhalí změny prostředí, ovlivňující daný směr.

Oba autoři se shodují na nutnosti kontrolní aktivity během strategického řízení, které mohou mít podobu například strategického controllingu (SWOT analýzy, PEST analýzy, strategické rozpočtování, Berchmarkingu – změřený dosažený výkon vysoké úrovně), interního auditu, systému včasného varování, Balanced Scorecard (BSC – hodnocení úspěšnosti).

4.7.2 Nástroje kontrolního procesu řízení finančních zdrojů

Řízení finančních zdrojů ve školství je ovlivněno dvojím financováním. Veřejné školy (školské zařízení) získávají finanční dotace na provoz a přímé náklady na vzdělávání. Jejich úkolem na rozdíl od ostatních firem není zvyšovat finanční zdroje. Vstupy „tvrdých zdrojů“ jsou podpůrné pro výstupy strategických cílů, „měkkých zdrojů“ a vytváření produktů.

²⁹ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, 1. vydání. Olomouc: Rubico s.r.o. 1995. s. 225. ISBN 80-85839-06-7

³⁰ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o. 2007. S. 700. ISBN 978-80-7261-029-7

„Nezbytnou součástí finančního řízení je finanční analýza. Finanční analýza zahrnuje interpretaci číselných údajů získaných z účetnictví na posouzení aktivit firmy a plánování budoucnosti. Nejdůležitějším zdrojem informací pro posouzení finančního zdraví firmy jsou výkazy, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz toku peněz – cash flow.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 354)³¹

Nastavený vnitřní kontrolní systém je založený na předběžné, průběžné a následné kontrole. Kontrola zajišťuje efektivní využívání všech finančních zdrojů. „Vypovídající schopnost ekonomických ukazatelů by zvláště měla být doplněna o informace charakterizující postavení organizace na trhu, její inovační potenciál, technickou úroveň provozní základny, úroveň pracovníků a jejich ochotu rozšiřovat své znalosti“ (Veber a kol, 2007, s. 380)³²

Proces řízení finančních zdrojů je založen na dodržování normativnosti, které nám ukládají příslušné zákony, ale také na provázanosti s dalšími procesy řízení. Pozornost managementu je třeba upřít na kontrolní systém organizace, v němž ekonomická kritéria kontroly podávají komplexní obraz o výsledcích a chování organizace. Zahrnout do nástrojů kontroly analýzu plánování finančních potřeb; analýzu finančních prostředků; plánování finančních zdrojů – roční plán organizace; dílčí rozpočty v organizaci; nastavení vnitřních toků peněz; investice.

4.7.3 Nástroje kontrolního procesu řízení lidských zdrojů mateřské školy

Veber vnímá řízení lidských zdrojů jako progresivní formu personálního managementu, kde je možnost ve zjednodušené podobě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků. (Veber a kol, 2007, s. 168)³³

Martin Šikýř vyzdvihuje, že základem kvalitních personálních činností a náplní práce vedoucích zaměstnanců je výběr schopných zaměstnanců dosahovat požadovaného výkonu. Hodnocení

³¹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN, O. ŠULEŘ. *Management*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2001. s.642. ISBN 80-85839-45-8

³² VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o. 2007. S. 700. ISBN 978-80-7261-029-7

³³ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o. 2007. S. 700. ISBN 978-80-7261-029-7

a spravedlivé odměňování založené na posuzování skutečného výkonu za účelem jejich efektivního řízení. V neposlední řadě pak zajištění rozvoje organizace péčí o vzdělávání zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a požadovaného výkonu. (Šikýř 2012, s. 19)³⁴

Řízení lidských zdrojů přímo souvisí s personálními činnostmi a vedením lidí. Lidé jsou hlavními aktéry všech řídicích procesů. Efektivnost personálního systému organizace vychází z koncepčních strategických cílů a organizačního systému školy. Tímto směrem ovlivňuje výkon pracovníků.

„Současné pojetí personálního managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Je nesporné, že rozhodující úlohu má nadřazený hodnoceného pracovníka.“ (Veber 2007, s. 183)³⁵

Kontrola procesu řízení a vedení lidí zajišťuje nejen efektivitu, ale měla by být především motivující. Založena na vzájemném předávání informací o činnostech v organizaci, pracovních překážkách nebo příležitostech a jejich využívání k rozvoji v oblasti osobní kvality a kvality organizace. Výše uvedení autoři vyzdvihují hodnocení jako nejdůležitější nástroj kontroly při vedení lidí. Pokud tento nástroj je použit efektivně s důrazem na zpětnou vazbu a motivaci, pak přímo ovlivňuje plnění úkolů a cílů organizace s možností ovlivňovat i budoucnost školy. Další kontrolní nástroje SWOT analýza lidských zdrojů a pracovních míst, které souvisí se strategií a organizačním systémem školy, umožní managementu dopředu předvídat personální kvalifikované zajištění lidských zdrojů s ohledem na produkt a potřeby organizace.

4.8 Kontrolní systém řídicích procesů mateřské školy

4.8.1 Nástroje kontrolních procesů marketingové řízení mateřské školy

Jan Průcha popisuje marketingové řízení školy jako způsob, který představuje budování efektivně fungující vzdělávací instituce, jež je schopna poskytovat co nejlepší služby svým klientům a zákazníkům a naplňuje základní a hlavní poslání školy, tj. poskytování kvalitního vzdělávání. (Průcha, 2009, s. 554)³⁶

³⁴ ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC A I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012.200s.ISBN978-80-7357-901-2

³⁵ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o. 2007. S. 700. ISBN 978-80-7261-029-7

³⁶ PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*; 1. vydání. Praha: Portál, 2009. s. 936. ISBN 978-80-7367-546-2

Úspěch marketinku se odvíjí na schopnostech managementu definovat zákazníky z vnějšího a vnitřního prostředí školy. Identifikovat potřeby a přání zavést je do strategických a dlouhodobých plánů a každodenního řízení organizace. Na základě marketingového výzkumu, vytvořit pozici produktu, na konkurenčním trhu a vytvořit marketingovou koncepci (výrobek, cena, distribuce, komunikace). Zaměřit se na PR komunikaci se zákazníky školy.

Využít nastavený kontrolní systém podpůrných procesů organizace (situačních analýz – SWOT, PEST). Nastavený kontrolní systém předá získané informace, které mohou být podkladem pro proces řízení změn v organizaci.

4.8.2 Nástroje kontrolních procesů řízení změn mateřské školy

Změna vyvolaná informací, kterou inicioval strategický kontrolní systém, dává dostatek prostoru organizaci se na postupnou změnu připravit. Autoři Bedrnová, Nový označují postupnou změnu jako postupné zdokonalování systému vnitropodnikového řízení. Odrážející se v strategickém a procesním plánování. (Bedrnová, Nový 1998, s.521)³⁷

Kontrolní systém je důležitý při vyhledávání a korekci odchylek zaváděných změn. Odehrává se na úrovni strategické a manažerské kontroly, potřebnými nástroji (hodnocení; zpětná vazba; Benchlearning – proces učení se; Brainstorming - hledání nových nápadů) připravuje zaměstnance na změny.

4.8.3 Nástroje kontrolních procesů řízení informací mateřské školy

„Řízení informací vyhledává, zpracovává a přenáší informace, data a znalosti. Zkoumá, projektuje a využívá kvalitativně nové možnosti práce s informacemi z manažerského a systémového pohledu. Využívá k tomu počítačů, počítačových sítí, programů a dalších prostředků novodobé techniky. Informační systém v organizaci je pak vnímán jako prostředek ke zpracování údajů do informace, která je následně využita v procesu rozhodování. Umožňuje tak manažerům včas přijímat rozhodnutí pro plánování, řízení a kontrolu všech aktivit, za které odpovídají. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s.25)³⁸

Organizace řídí získávání a předávání informací prostřednictvím vytvořeného vnitřního a vnějšího informačního systému.

³⁷ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

³⁸ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN, O. ŠULEŘ. *Management*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2001. s.642. ISBN 80- 85839-45-8

Kontrolní systém je důležitý při vyhledávání a předávání nových informací. Odehrává se na úrovni strategické a manažerské kontroly a využívá kontrolních nástrojů podpůrných řídicích procesů například (hodnocení; zpětná vazba; Benchlearning – proces učení se; Brainstorming - hledání nových nápadů; situační analýzy) přináší zaměstnancům důležité informace pro korekci jejich postupů.

4.8.4 Nástroje kontrolních procesů krizového řízení mateřské školy

„Krizové je proces vyrovnání se s významnými a neočekávanými situacemi, které ohrožují cíl i samotnou existenci organizace. Plánuje, organizuje. Řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního krizového vývoje, před nímž organizace stojí.“

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 25)³⁹

V souvislosti s řízením rizik využívají systém kontroly vnějšího a vnitřního prostředí, který manažerům pomáhá monitorovat a přijímat opatření. Připraví opatření ke snížení rizik, odstraní příčiny rizik a snížit nepříznivé důsledky na přijatelnou míru. Odehrává se na úrovni strategické a manažerské kontroly a využívá kontrolních nástrojů podpůrných řídicích procesů například (situačních analýz; hodnocení; zpětné vazby) a slouží k vyvození krizové strategie.

³⁹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ. *Management*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2001. s.642. ISBN 80-85839-45-8

5 VÝZKUM

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je posoudit efektivitu zvolených kontrolních procesů v řídicích procesech konkrétní organizace. Předmětem výzkumu je odkrýt kontrolní systémy řídicích procesů konkrétní mateřské školy, popsat zvolené nástroje jednotlivých kontrolních procesů a najít souvislost mezi nastavenou kontrolou, pracovním výkonem jednotlivých skupin zaměstnanců a naplňováním vizí organizace.

Zvolenou metodou výzkumu najít odpovědi na zvolené výzkumné otázky. Jaké nástroje kontrolních systémů jsou nastaveny v řídicích procesech mateřské školy? Existuje souvislost mezi nástroji kontrolního systému a pracovním výkonem jednotlivých skupin pracovníků při naplňování vizí organizace?

Ve zvoleném výzkumném problému jde o hloubkové prozkoumání definovaného jevu v konkrétním prostředí a přinést o něm maximální množství informací.

Jedná se o kvalitativní výzkum vnitřních procesů ve vybrané mateřské škole. Strategicky je zvolena případová studie. Při sběru dat jsou využity metody pozorování, analýza klíčových dokumentů školy a polo strukturovaného rozhovoru. Výsledky analýzy budou porovnány s pyramidou vitality a se vzorkem cca stejně velkých mateřských škol z vnějšího prostředí zvolené mateřské školy. U vybraných mateřských škol bude snaha získat informace o tom, jaké nástroje kontrolního systému v organizaci uplatňují a které kontrolní činnosti volí. Hlavní výzkumné šetření bude pro zobecnění závěru zkoumání opřeno o kvantitativní zkoumání formou dotazníků.

5.2 Přínos pro školský management

Kontrolní procesy řídicích procesů v mateřské škole nebyly doposud podrobně mapovány. Vzhledem k různorodosti mateřských škol co do vytýčeného směru, velikostí, vnějších a vnitřních podmínek, se řídicí a kontrolní procesy v mateřských školách mohou lišit. Práce vymezí model kontrolních procesů v mateřské škole městského typu.

Kvalitativní výzkum kontrolních systémů v konkrétní organizaci za konkrétních podmínek je vhodné použít zejména tehdy, když nemáme dostatečnou znalost o problému, který studujeme

a potřebujeme dané situaci porozumět. Ivana Olecká a Kateřina Ivanová označují sebraná data v kvalitativním výzkumu jako ideální nástroj pro vytvoření teorie. Zjištění případové studie se může využít jako nástroj edukace praktických dovedností pro studenty i zkušené praktiky.⁴⁰

5.3 Popis metodologie výzkumu

Cílem bakalářské práce bylo získat data konkrétní mateřské školy analýzou klíčových dokumentů, záznamem z pozorování fyzického a sociálního prostředí a vyhodnocením polo strukturovaných rozhovorů. Získaná data jsou kódována a seřazena do 8 skupin řídicích procesů školy a vyhodnocena s pohledu jednotlivých skupin pracovníků – vedoucí pracovníci, pedagogové, provozní zaměstnanci.

V první fázi průzkumu byly podrobeny detailní analýze základní dokumenty procesů řízení. Získané informace se staly vodící pro zpracování rozhovoru pro jednotlivé skupiny pracovníků. Záznamy z pozorování ověřily návaznost dokumentů a praxe ve sledovaném prostředí.

Výsledky výzkumu konkrétní mateřské školy bude snaha porovnat se vzorkem mateřských škol z vnějšího prostředí školy. Dotazník byl zaslán na e-mail školy s žádostí o vyplnění anonymního dotazníkového šetření. Součástí žádosti je popis výzkumného šetření. Cílem vybrané kvantitativní metody zvolených mateřských škol je porovnat kontrolní systém v řídicích procesech s kontrolním systémem zkoumané mateřské školy. Zkoumané mateřské školy se v roce 2010 oddělily od velkého právního subjektu.

5.4 Respondenti

5.4.1 Vedoucí pracovníci v organizační struktuře zařazení do prvního stupně řízení

- zástupce ředitelky školy – vedoucí odloučené organizační jednotky Jana, 52 let, vzdělání střední pedagogické, praxe 29 let, typologie osobnosti C
- vedoucí školního jídelny Helena, 51 let, středoškolské vzdělání s maturitou (gymnázium a hotelová střední škola), typologie osobnosti D

⁴⁰ <http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/index1.htm>

5.4.2 Pedagogové hlavní budovy

- učitelka MŠ Aneta, 22 let, vzdělání střední odborné s maturitou - pedagogické, student vysoké školy pedagogické, praxe 2,5 let, typologie osobnosti C,
- učitelka MŠ Denisa, 21 let, vzdělání střední odborné s maturitou - pedagogické, praxe 1,5 let, typologie osobnosti D
- učitelka MŠ Marie, 51 let, vzdělání střední odborné s maturitou - pedagogické, praxe 31 let, typologie osobnosti B
- učitelka MŠ Alena 61 let, vzdělání střední odborné s maturitou - pedagogické, praxe 29 let – zástup za MD, typologie osobnosti C

5.4.3 Provozní personál

- hlavní kuchařka Jana, 48 let, vzdělání odborné s výučním listem, praxe 28 let, typologie osobnosti A
- školnice Dagmar, 42 let, vzdělání odborné s výučním listem, praxe 22 let, typologie osobnosti C

5.4.4 Zvolené mateřské školy vnějšího prostředí podobné velikostí a organizační strukturou.

Bylo osloveno 15 mateřských škol, které mají shodného zřizovatele se zkoumanou mateřskou školou, 11 mateřských škol poskytlo odpovědi na zasláný dotazník vytvořený na Drive google.

5.5 Analýza klíčových dokumentů školy

Analýza dokumentů kontrolního systému řídicích procesů mateřské školy má odkrýt PROČ a JAK, je systém nastaven. Dokumenty byly zkoumány z pohledu CO je předmětem kontroly, KDY kontrolovat - periodičita kontroly, JAK často kontrolovat – předběžná, průběžná, následná kontrola a KDO má kontrolovat. Jakou souvislost má nastavený kontrolní systém s organizační strukturou školy, stanovenými vizemi a ŠVP, vzděláváním a hodnocením a odměňováním zaměstnanců, poskytovanou zpětnou vazbou. Jednotlivá zjištění se staly podkladem pro tvorbu otázek polo strukturovaného rozhovoru.

5.6 Tvorba otázek rozhovoru

Při sestavování rozhovorů byly otázky voleny podle skupin respondentů. Otázky jsou zaměřené na význam kontroly, jak kontrola ovlivňuje průběh činností v mateřské škole. Jak probíhá hodnocení činností a vykonané práce a jakou roli v kontrolních činnostech mají nastavená kritéria pro pracovní výkon zaměstnanců. Jak důležitou roli hraje v kontrolních procesech komunikace a motivace. Před rozhovorem tazatel seznámí respondenta s projektem, přednese ujištění o anonymitě. Požádá o souhlas k participaci na výzkumu a o souhlas k nahrávání rozhovoru. Souhlas respondenta bude součástí nahrávky rozhovoru.

Připravené otázky polo strukturovaného rozhovoru byly během každého rozhovoru použité podle situace, která se vyvinula. K základním otázkám jsou připravené doplňující podotázky. Pro provozní personál byla na základě předběžného výzkumu vynechána otázka číslo 1., na kterou zaměstnanci nedokázali odpovědět. Jedná se o otázku zaměřenou na souvislost vizí, cílů, ŠVP a jejich kontrole. Do terénu se tazatel několikrát vrátil a pokládal doplňující otázky na otázky, které byly zodpovězeny nepřesně, nebo se na ně během rozhovoru zapomnělo a jevíly se důležité pro ucelenost dat.

5.7 Pozorování prostředí

Cílem zúčastněného pozorování je ověřit funkčnost a vliv nastavených kontrolních činností na efektivitu pracovních činností v běžném provozu MŠ.

5.8 Kódování

Kódování zkoumaných nastavených kontrolních činností jednotlivých nástrojů vnitřního kontrolního systému organizace v rozhovorech a pozorování:

Tabulka č. 1: Kódování kontrolních činností

KÓDOVÁNÍ KONTROLNÍCH ČINNOSTÍ	významná	nevýznamná
KRITÉRIA kontroly	VKR	NEKR
MANAŽERSKÁ kontrola	VMAK	NEMK
OPERATIVNÍ kontrola	VOPK	NEOPK
PŘEDBĚŽNÁ kontrola	VPRKO	NEPRKO
PRŮBĚŽNÁ kontrola	VPRKO	NEPRKO
NÁSLEDNÁ kontrola	VNAKO	NENAKO
SOUVISLOST S VIZÍ A ŠVP	VVŠ	NEVŠ
SOUVISÍ. S ORGANIZAČNÍ struktura	VORS	NEORS
Souvislost s informacemi a komunikace	VIK	NEIK
MOTIVACE	VMO	NEMO
HODNOCNÍ práce	VHP	NEHP
SOUVISLOST ZPĚTNÁ VAZBA	VZV	NEZV
SOUVISLOST se vzděláváním zaměstnanců	VVZ	NEVZ
ČETNOST KONTROLY	PČK přiměřená	NEČK nepřiměřená
PLÁNOVANÁ kontrola	VPK	NEPK
NEPLÁNOVANÁ kontrola	VNPK	NENPK

Poznámka: v pozorování se při kódování kontrolních činností nezkoumá motivace, hodnocení práce a souvislost s informacemi a komunikací. Zjištění pozorování bude porovnáno s grafy kontrolních činností nástrojů vnitřního kontrolního systému školy za účelem zjistit, které kontrolní nástroje a činnosti byly použity v praxi a s jakým výsledkem.

5.9 Sestavené rozhovorové otázky

5.9.1 Polo strukturovaný rozhovor - pedagogové

1. Jaká je souvislost mezi stanovenou vizí, zvolenými cíli školy a školním vzdělávacím programem?
 - a. Jak popíšeš vlastní zainteresovanost na naplňování daných cílů?
 - b. Jak popíšeš kontrolu naplňování stanovených cílů?
 - c. Jak se zohledňují potřeby zákazníků (děti, zákonní zástupci, pedagogové, zřizovatel, stát...) při zpracování ŠVP a jeho realizaci?

2. Jaký význam má kontrola s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli?
 - a. s ohledem na naplňování vlastní pedagogické práce
 - b. s ohledem na spolupráci s kolektivem a plnění úkolů
 - c. s ohledem na provoz školy
 - d. s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic

3. Jaký charakter mají zvolená kritéria u plánovaných kontrol v MŠ?
 - a. Popiš, jak jsou kritéria kontroly důležitá pro její výsledek. (spravedlivé a jasné vyhodnocení situace a dochází k vyvození závěrů nebo dochází k nápravě)
 - b. Jsou kritéria známá předem, a jak ovlivňují tvou práci?
 - c. Jak četnost plánovaných kontrol ovlivňuje plnění úkolů?
 - d. Máš jinou představu pro zlepšení práce, jakou?

4. Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu v MŠ?
 - a. Jak důležitá je dostupnost informací?
 - b. Jakou roli hraje v kontrolním systému školy?

5. Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení probíhajících projektů ve škole?
 - a. Co vedení školy očekává od hodnocení?
 - b. Myslíš si, že hodnocení pomůže efektivnějšímu průběhu činností a v jakém ohledu?
 - c. Jak je spolupráce, otevřenost, vzájemná komunikace využívána při hodnocení v organizaci?

6. Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce?
 - a. Jak si představuješ motivující hodnocení své práce?
 - b. Máš prostor pro své názory, nápady, potřeby, jakým způsobem je můžeš přednést?
 - c. Vyhovuje ti způsob hodnocení, nebo preferuješ jiný?

7. Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?
 - a. Co myslíš, jsou daná kritéria, pro udělení odměn motivují v podávání výkonů a ochotě spolupracovat?
 - b. Jak vedení školy hodnotí a motivuje osobní růst pracovníků?

8. Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?
 - a. Jak hodnotíš systém kontroly v MŠ, jenž by měl být efektivní pro školu ve všech ohledech (provázanosti činností, naplnění pracovní a normativní povinnosti, spolupráce)?
 - b. Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?
 - c. Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?

9. Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace, zásahu při nežádoucí situace?
 - a. Jaké pocity vnímáš při probíhající kontrole?
 - b. Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?

10. Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?
11. Chtěla bys zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?
12. Chtěla by ses se na něco zeptat ty?

5.9.2 Polo strukturovaný rozhovor – provozní zaměstnanci (hlavní kuchařka, školnice)

1. Jaký význam pro tvou práci má kontrola? Jak vnímáš její roli?
 - a. s ohledem na naplňování vlastní práce
 - b. s ohledem na spolupráci s kolektivem a plnění úkolů

- c. s ohledem na provoz školy
 - d. s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic
2. Popiš, jak jsou kritéria kontroly důležitá pro její výsledek?
Z pohledu podřízeného a nadřízeného.(spravedlivé a jasné vyhodnocení situace, dochází k vyvození závěrů nebo nápravě)
- a. Jsou kritéria známá předem, a jak ovlivňují tvou práci?
 - b. Jak Ti vyhovuje četnost plánovaných kontrol, vzhledem k plnění úkolů?
 - c. Máš jinou představu pro zlepšení práce, jakou?
3. Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu?
- a. Jak důležitá je dostupnost informací?
 - b. Jakou roli hraje v kontrolním systému školy?
4. Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení probíhajících aktivit ve škole?
- a. Co vedení školy očekává od hodnocení?
 - b. Myslíš si, že hodnocení pomůže efektivnějšímu průběhu činností a v jakém ohledu?
 - c. Jak je spolupráce, otevřenost, vzájemná komunikace využívána při hodnocení v organizaci?
5. Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce, probíhá hodnocení v souladu s požadavky?
- a. Jak si představuješ motivující hodnocení své práce?
 - b. Máš prostor pro své názory, nápady, potřeby, jakým způsobem je můžeš přednést?
 - c. Vyhovuje ti způsob hodnocení, nebo preferuješ jiný, jaký?
6. Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?
- a. Co myslíš, jak jsou daná kritéria, pro udělení odměn motivují v podávání výkonů a ochotě spolupracovat?
7. Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?
- a. Kdybys jsi měla zhodnotit systém kontroly v MŠ, který by měl být efektivní pro školu ve všech ohledech (provázanosti činností, naplnění pracovní a normativní povinnosti, spolupráce), na co je třeba se ještě zaměřila?

- b. Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?
 - c. Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?
8. Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace, zásahu při nežádoucí situace?
 - a. Jaké pocity vnímáš při probíhající kontrole?
 - b. Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?
 9. Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?
 10. Chtěla bys zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?
 11. Chtěla by ses na něco zeptat ty?

5.9.3 Polo strukturovaný rozhovor – zástupce ředitele na odloučené organizační jednotce

1. Jaká je souvislost mezi stanovenou vizí, zvolenými cíli školy a školním vzdělávacím programem?
 - a. Jakým způsobem probíhá sledování jejich naplňování?
 - b. Popiš vlastní zainteresovanost na naplňování daných cílů, máš možnost ovlivnit jejich směr, efektivnost?
 - c. Jak se zohledňují potřeby zákazníků (děti, zákonní zástupci, pedagogové, zřizovatel, stát) při zpracování ŠVP a jeho realizaci?
2. Jaký je význam kontroly s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli?
 - a. s ohledem na naplňování role vedoucího pracovníka
 - b. s ohledem na spolupráci s kolektivem a vytýčení úkolů
 - c. s ohledem na provoz obou organizačních jednotek
 - d. s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic
3. Popiš, jak jsou kritéria kontroly důležitá pro její výsledek z pohledu podřízeného a nadřízeného.(spravedlivé a jasné vyhodnocení situace, dochází k vyvození závěrů nebo nápravě)
 - a. Jsou kritéria známá předem, jak ovlivňují tvou práci?
 - b. Jak prostřednictvím kontroly ovlivňuješ zaměstnance ke splnění úkolů?

- c. Jak Ti vyhovuje četnost plánovaných kontrol, vzhledem k plnění úkolů?
 - d. Máš jinou představu pro zlepšení práce, jakou?
4. Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu?
- a. Jak důležitá je dostupnost informací?
 - b. Jakou roli hraje v kontrolním systému školy?
5. Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení spolupráce obou pracovišť?
- a. Co vedení školy očekává od spolupráce?
 - b. Myslíš si, že vyhodnocené aktivity spolupráce pomůže efektivnějšímu průběhu činností a v jakém ohledu?
 - c. Jak je spolupráce, otevřenost, vzájemná komunikace využívána při hodnocení v organizaci?
6. Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce, probíhá hodnocení v souladu s požadavky?
- a. Jak si představuješ motivující hodnocení své práce?
 - b. Máš prostor pro své názory, nápady, potřeby, jakým způsobem je můžeš přednést?
 - c. Vyhovuje ti způsob hodnocení, nebo preferuješ jiný?
7. Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?
- a. Co myslíš, jak daná kritéria pro udělení odměn motivují v podávání výkonů a ochotě spolupracovat?
8. Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?
- a. Kdybys měla zhodnotit systém kontroly v MŠ, který by měl být efektivní pro školu ve všech ohledech (provázanosti činností, naplnění pracovní a normativní povinnosti, spolupráce), na co, by ses ještě zaměřila?
 - b. Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?
 - c. Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?

9. Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace, zásahu při nežádoucí situace?
 - a. Jaké pocity vnímáš při probíhající kontrole?
 - b. Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?
10. Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?
11. Chtěla bys zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?
12. Chtěla by ses na něco zeptat ty?

5.9.4 Polo strukturovaný rozhovor – vedoucí školní jídelny

1. Jak popíšeš vlastní zainteresovanost na naplňování daných cílů, máš možnost ovlivnit jejich efektivnost?
2. Jak popíšeš význam kontroly s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli?
 - a. s ohledem na naplňování role vedoucího pracovníka
 - b. s ohledem na spolupráci s kolektivem a vytýčení úkolů
 - c. s ohledem na provoz obou organizačních jednotek
 - d. s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic
3. Popiš, jak jsou kritéria kontroly důležitá pro její výsledek z pohledu podřízeného a nadřízeného (spravedlivé a jasné vyhodnocení situace, dochází k vyvození závěrů nebo nápravě)?
 - a. Jak prostřednictvím kontroly ovlivňuješ zaměstnance ke splnění úkolů?
 - b. Jak Ti vyhovuje četnost plánovaných kontrol, vzhledem k plnění úkolů?
 - c. Máš jinou představu pro zlepšení práce, jakou?
4. Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu?
 - a. Jak důležitá je dostupnost informací?
 - b. Jakou roli hraje v kontrolním systému školy?
5. Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení spolupráce obou pracovišť?

- a. Co vedení školy očekává od spolupráce?
 - b. Myslíš si, že vyhodnocené aktivity spolupráce pomůže efektivnějšímu průběhu činností a v jakém ohledu?
 - c. Jak je spolupráce, otevřenost, vzájemná komunikace využívána při hodnocení v organizaci?
6. Jak si představuješ motivující hodnocení práce?
- a. Máš prostor pro své názory, nápady, potřeby, jakým způsobem je můžeš přednést?
 - b. Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce, probíhá hodnocení v souladu s požadavky?
 - c. Jaké hodnocení svých podřízených je efektivní pro budoucí práci?
 - d. Vyhovuje ti způsob hodnocení, nebo preferuješ jiný?
7. Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?
- a. Co myslíš, jak daná kritéria pro udělení odměn motivují v podávání výkonů a ochotě spolupracovat?
8. Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?
- a. Kdybys měla vymyslet systém kontroly, který by měl být efektivní pro školu ve všech ohledech (naplnění pracovní a normativní povinnosti), na co by ses zaměřila?
 - b. Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?
 - c. Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?
9. Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace, zásahu při nežádoucí situaci?
- a. Jaké pocity vnímáš při probíhající kontrole?
 - b. Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?
10. Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?
11. Chtěla bys zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?
12. Chtěla by ses na něco zeptat ty?

5.10 Vlastní realizace výzkumu

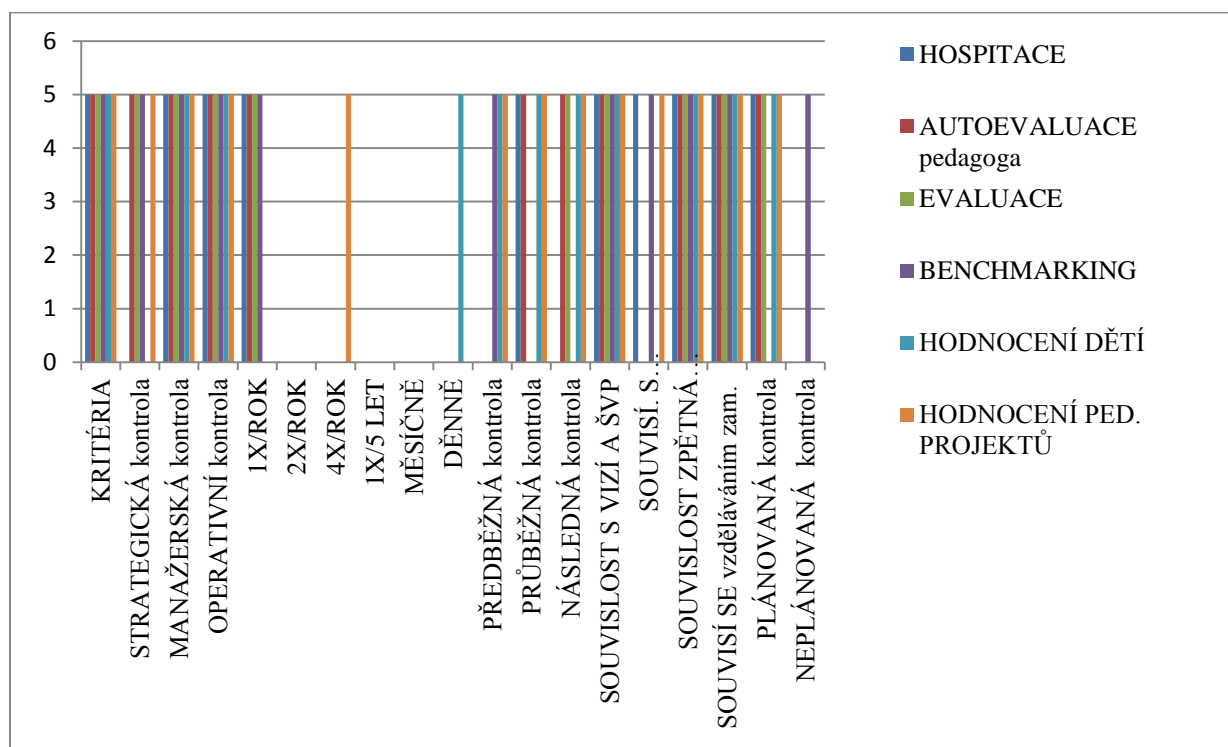
5.10.1 Analýza klíčových dokumentů a výsledky pozorování kontrolního systému procesů řízení mateřské školy

V této části výzkum se výzkumník zaměřil na analýzu nastavených klíčových nástrojů kontrolního systému v jednotlivých kontrolních procesech řídicích procesů. Analýze jsou podrobeny kontrolní nástroje se zaměřením na to, jakých kontrolních činností využívají a jak jsou provázané s vizemi školy a ŠVP, organizační strukturou, vzděláváním zaměstnanců a zpětnou vazbou. Výsledky analýzy pak byly ověřovány v zúčastněném pozorování během provozu organizace. Analýzy dokumentů a pozorování jsou znázorněny graficky. U grafů znázorňující výsledky pozorování, je stručně popsáno, při jaké činnosti byly nástroje a jejich činnosti uplatněny.

Na konci této kapitoly jsou kontrolní nástroje analýzy dokumentů a pozorování vyhodnoceny procentuálně, v rámci celého kontrolního systému školy.

a) Kontrolní systém hlavního procesu řízení mateřské školy

Graf č. 1: Zvolené kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu pedagogického procesu

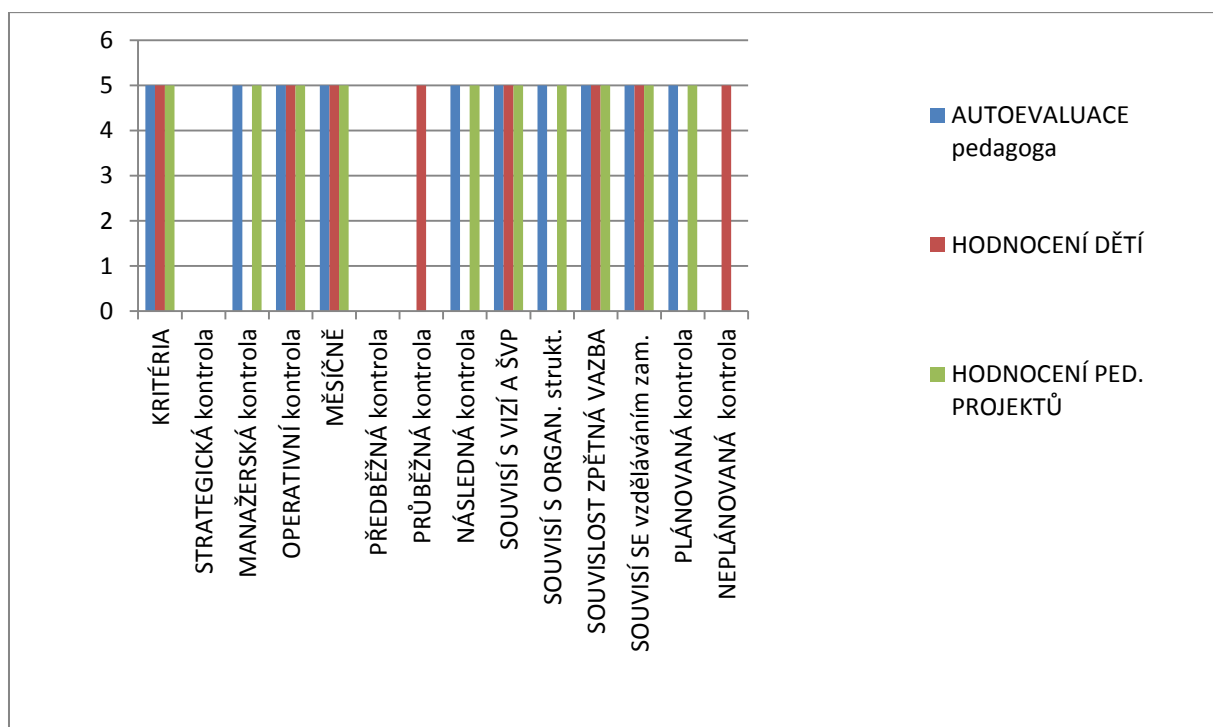


Z grafu vyplývá, že v nástrojích kontrolního procesu pedagogického procesu řízení jsou:

- 100% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: stanovená kritéria; manažerská kontrola; operativní kontrola; souvislost s vizemi a ŠVP, zpětnou vazbou, vzděláváním zaměstnanců
- 83% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: plánovaná kontrola
- 67% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: strategická kontrola; průběžná a následná kontrola
- 50% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: předběžná kontrola, souvislost s organizační strukturou.
- 17% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: neplánovaná kontrola

Četnost kontroly je přiměřená.

Graf č. 1A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu pedagogického procesu během pozorování



Z grafu vyplývá, že během měsíčního pozorování byly uplatněny tři z šesti nástrojů pedagogického procesu. Činnosti kontrolních nástrojů byly zastoupeny:

- 100%: kritéria; operativní kontrola; souvislost vizí a ŠVP, zpětnou vazbou a vzděláváním zaměstnanců
- 67%: manažerská kontrola; následná kontrola; plánovaná kontrola; souvislost s organizační strukturou

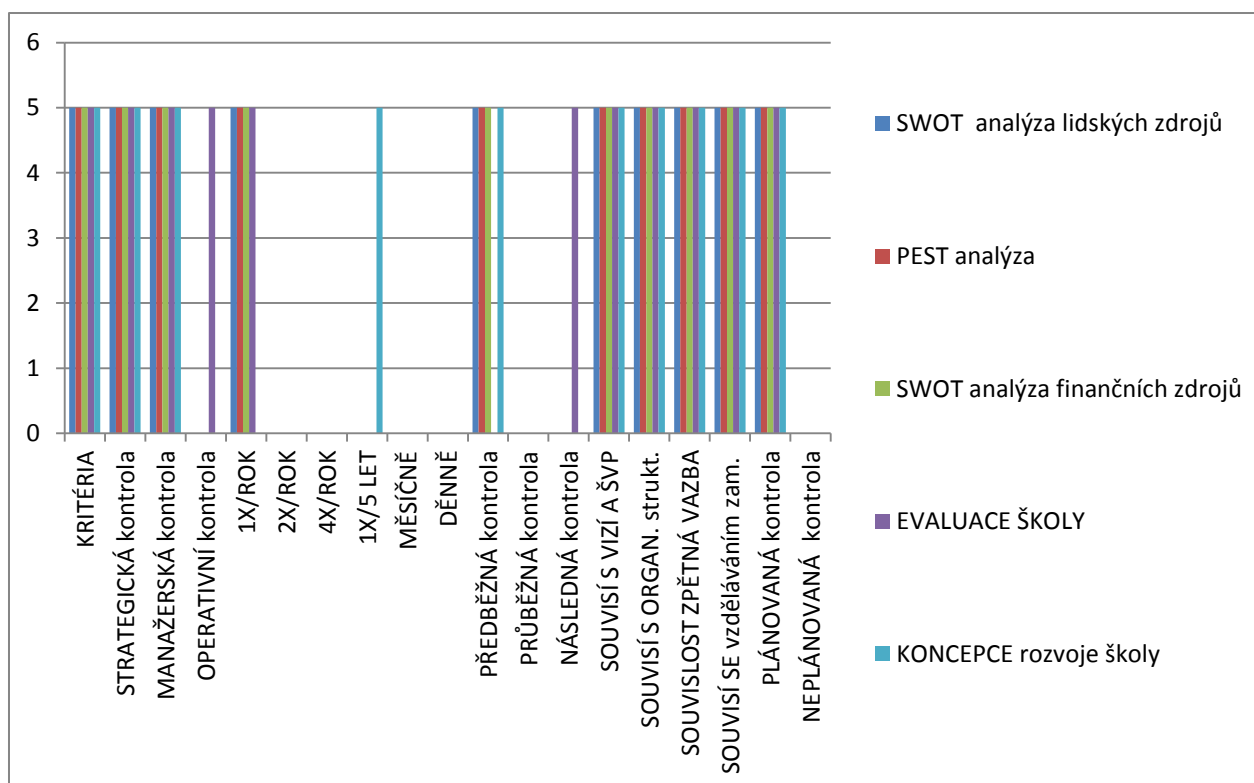
- 33%: průběžná kontrola; neplánovaná kontrola

Uplatněný systém kontroly v činnostech během pozorování:

- Informační porada obou pracovišť zaměřená na hodnocení pedagogického procesu v souvislosti návaznosti na vize, ŠVP a spolupráce obou pracovišť.
- Osobní pohovory zaměřené na hodnocení a auto evaluaci pedagogů s ohledem na výsledky práce a v návaznosti na motivaci, zpětnou vazbu, vzdělávání, komunikaci (týmová spolupráce) a další rozvoj (osobní i školy).
- Řešitelská porada zaměřená na hodnocení pedagogického projektu se zaměřením na zpětnou vazbu a rozdělení úkolů do budoucnosti.
- Portfolia dětí zaměřené na průběžné hodnocení dětí a následné vyhodnocení pro další práci.

b) Kontrolní systém podpůrných procesů řízení

Graf č. 2: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu strategické řízení mateřské školy

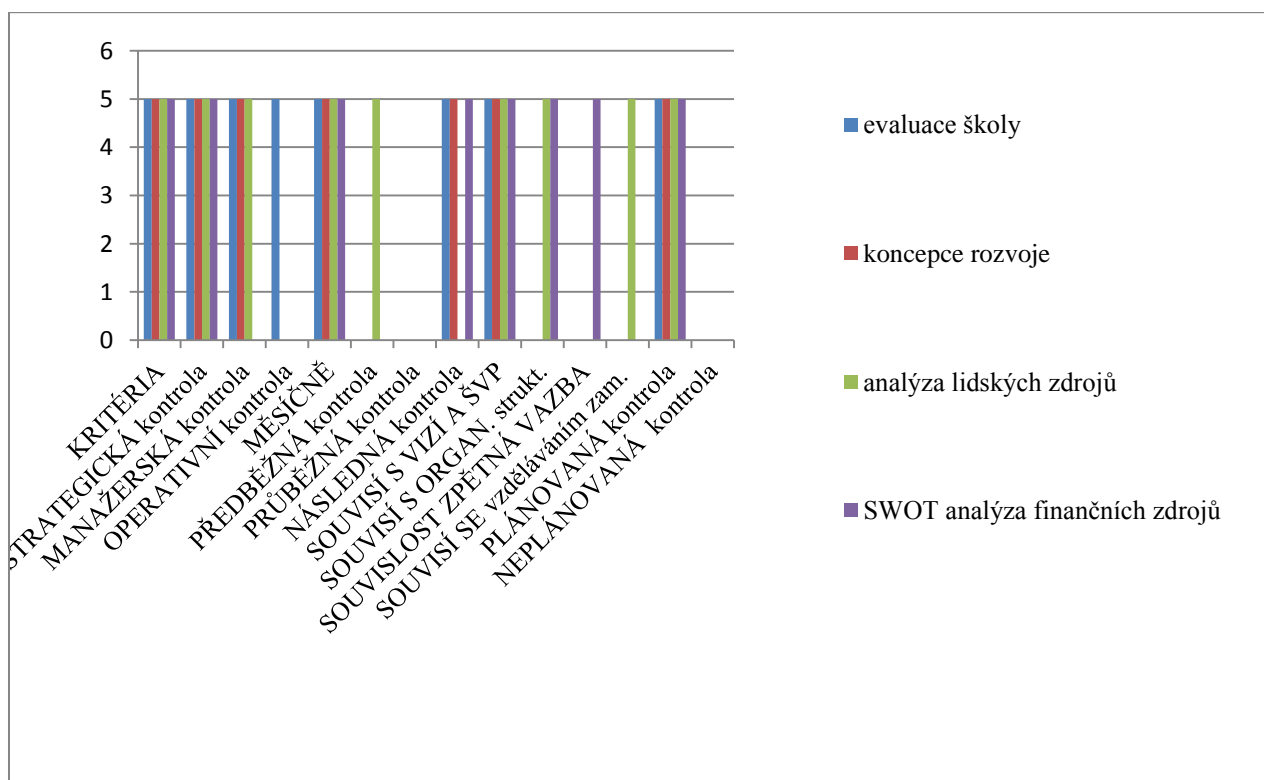


Z grafu vyplývá, že v nástrojích kontrolního procesu strategického procesu řízení jsou:

- 100% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: stanovená kritéria; strategická kontrola; manažerská kontrola; souvislost kontroly s vizemi a ŠVP; organizační strukturou; zpětnou vazbou a vzděláváním pracovníků; plánovaná kontrola
- 80% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: předběžná kontrola
- 20% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: následná kontrola; operativní kontrola
- 0% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: neplánovaná kontrola

Četnost kontroly je přiměřená.

Graf č. 2A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu strategického řízení během pozorování



Z grafu vyplývá, že během měsíčního pozorování byly uplatněny čtyři z pěti nástrojů pedagogického procesu.

Činnosti kontrolních nástrojů byly zastoupeny:

- 100%: kritéria; strategická kontrola; souvislost vizí a ŠVP; plánovaná kontrola
- 83%: manažerská kontrola; následná kontrola
- 50%: v souvislosti s organizační strukturou
- 25%: operativní kontrola; předběžná kontrola; v souvislosti se zpětnou vazbou

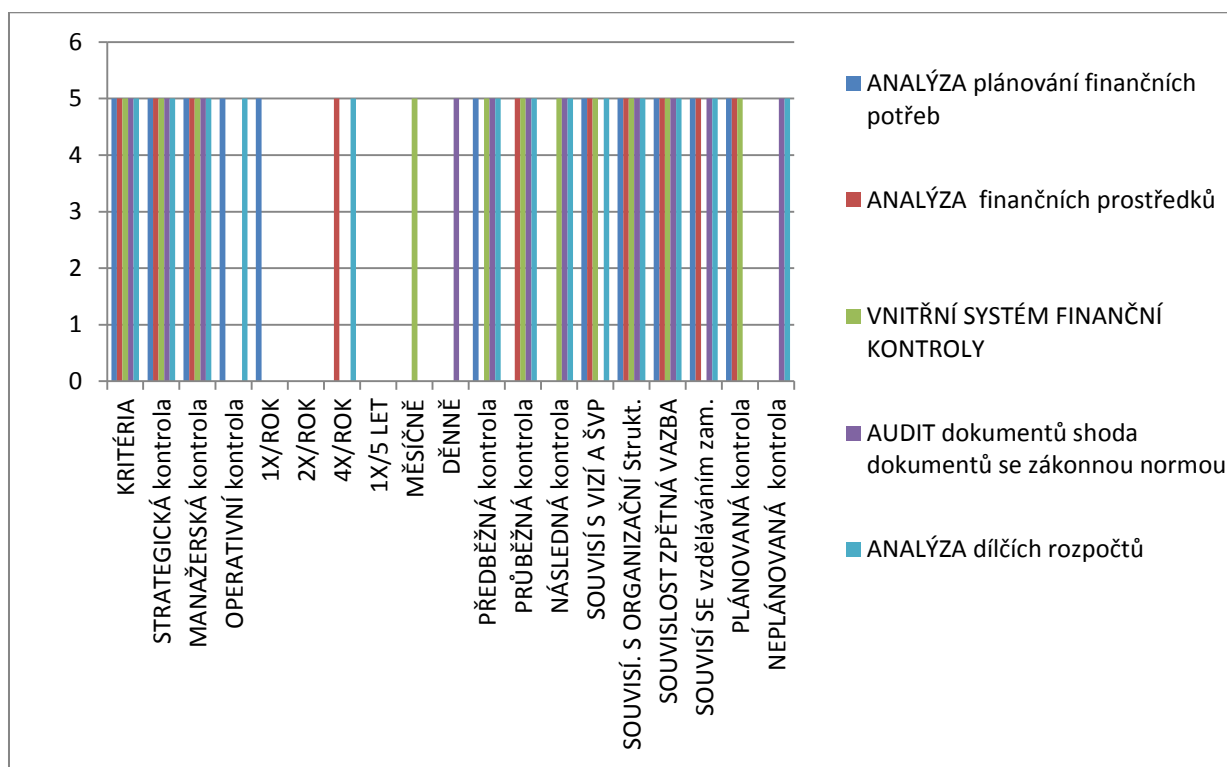
a vzděláváním zaměstnanců

- 0%: neplánovaná kontrola

Uplatněný systém kontroly v činnostech během pozorování:

- Koncepce rozvoje školy přednesená na informační poradě zaměřené na hodnocení situace školy v pololetí a předání informací všem zaměstnancům školy o budoucím předpokládaném vývoji.
- Podání žádosti o ukončení pracovního poměru dohodou, vyhodnotila ředitelka školy analýzou lidských zdrojů (využití vlastních zdrojů pedagogové v důchodu do návratu pedagoga z rodičovské dovolené) a analýzou finančních prostředků a žádosti vyhověla.
- Koncepce a evaluace školy se dotýkala také osobních pohovorů během hodnocení práce.

Graf č. 3: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení finančních zdrojů



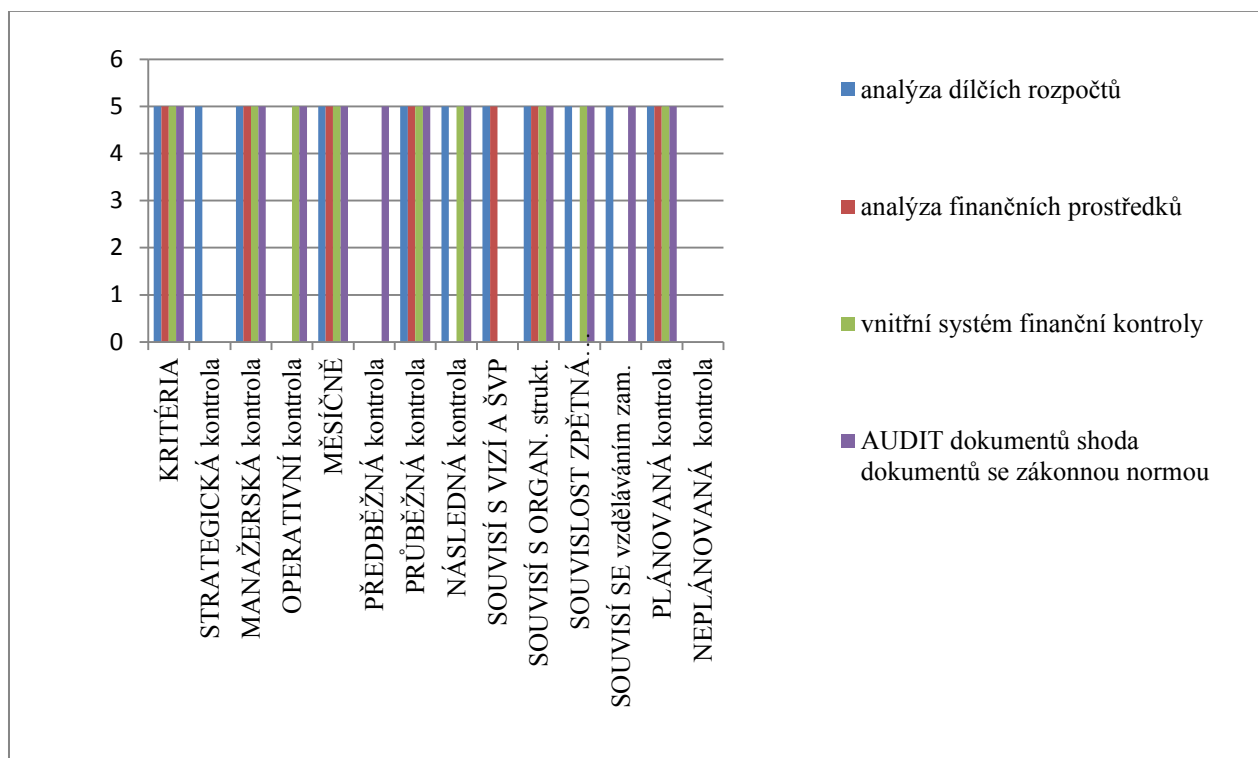
Z grafu vyplývá, že v nástrojích kontrolního procesu řízení finančních zdrojů jsou:

- 100% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: stanovená kritéria; manažerská strategická kontrola; souvislost s organizační strukturou a zpětnou vazbou
- 80% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: souvislost s vizí a ŠVP; předběžná a průběžná kontrola; strategická kontrola, souvislost se vzděláváním pracovníků

- 60% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: následná kontrola; plánovaná kontrola
- 40% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: operativní kontrola; neplánovaná kontrola

Četnost kontroly je přiměřená.

Graf č. 3A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení finančních zdrojů během pozorování



Z grafu vyplývá, že během měsíčního pozorování byly uplatněny čtyři z pěti nástrojů z řízení finančních zdrojů.

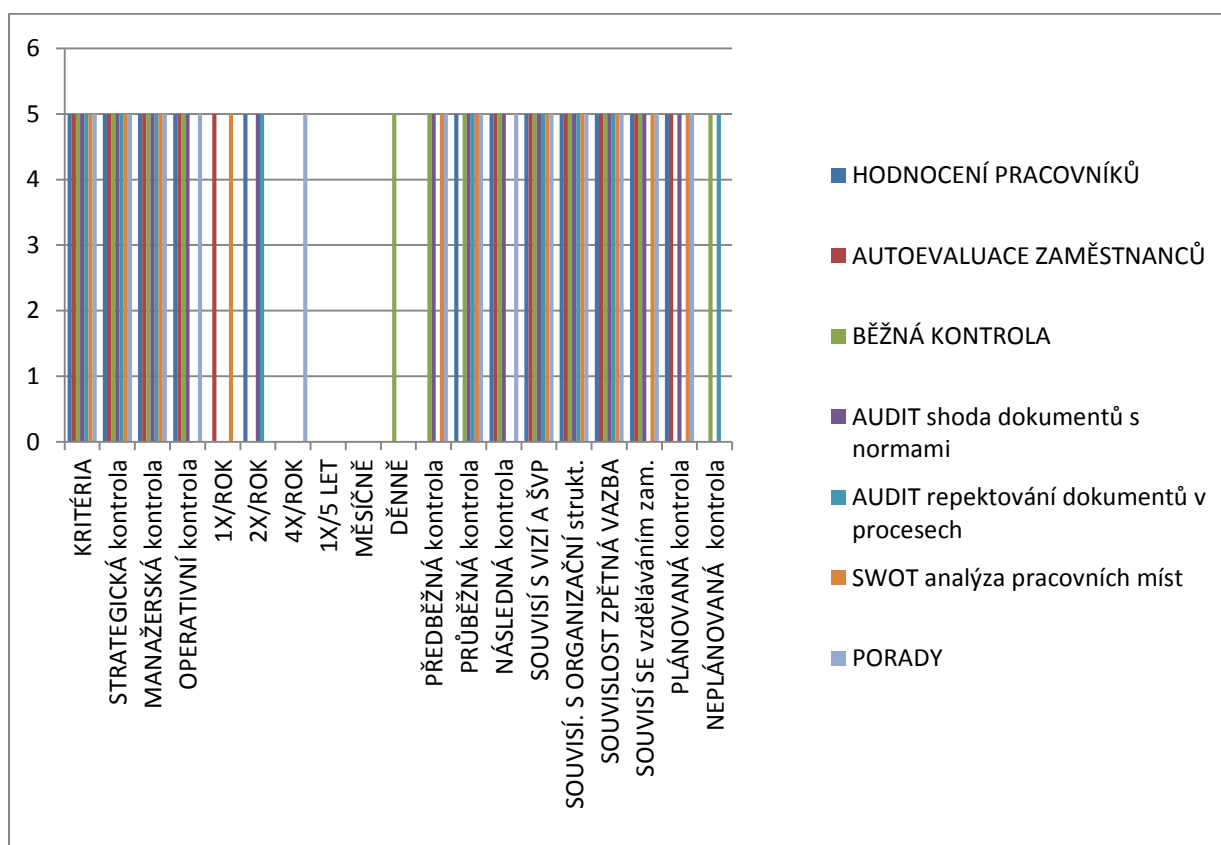
Činnosti kontrolních nástrojů byly zastoupeny:

- 100%: kritéria; manažerská kontrola; průběžná kontrola; plánovaná kontrola; souvislost s organizační strukturou
- 74%: následná kontrola; souvislost se zpětnou vazbou
- 50%: souvislost s vizí a ŠVP; v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců; operativní kontrola
- 25%: strategická kontrola; předběžná kontrola
- 0%: neplánovaná kontrola

Uplatněný systém kontroly v činnostech během pozorování:

- Na informační poradě byli zaměstnanci seznámeni s čerpáním dílčích rozpočtů, zahájením inventarizace a kontrolou schody dokumentů se zákonnými normami (vnitřní kontrolní systém). Zaměstnanci byli vyzváni, k sestavení požadavků na nákup materiálu – ještě osobně projednáno při hodnocení zaměstnanců.
- Po konzultaci s hlavní účetní, vedení školy uskutečnilo analýzu finančních prostředků organizace. Následná porada vedení rozhodla o čerpání dílčích rozpočtů.
- Při osobních pohovorech byli zaměstnanci seznámeni s přidělenými mimořádnými odměnami dle předem stanovených kritérií a po předložení podkladů od vedoucích školy.
- Analýza přímých nákladů na vzdělávání v souvislosti se změnou pedagogů

Graf č. 4: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu lidských zdrojů mateřské školy



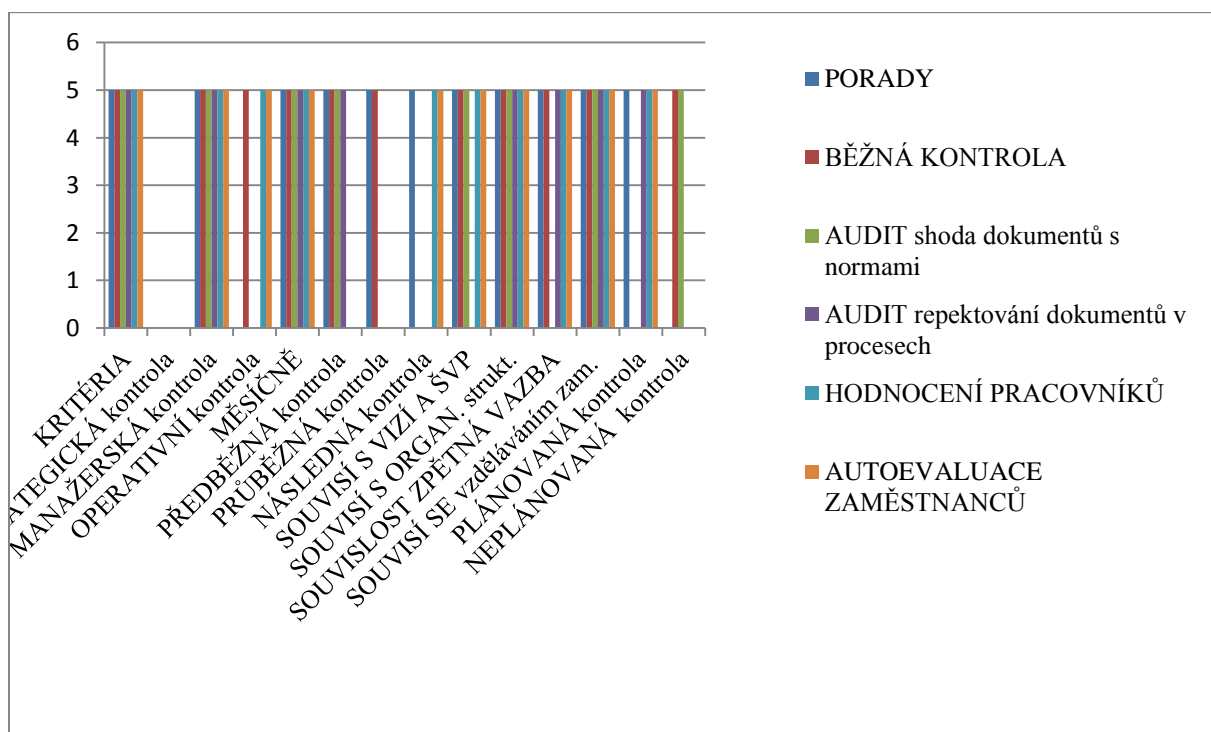
Z grafu vyplývá, že v nástrojích kontrolního procesu řízení lidských zdrojů jsou:

- 100% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: kritéria; manažerská kontrola; strategická kontrola; souvislost vizí a ŠVP; souvislost s organizační strukturou a zpětnou vazbou.

- 86% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: průběžná kontrola; souvislost se vzděláváním zaměstnanců
- 71% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: následná kontrola; operativní kontrola; plánovaná kontrola
- 57% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: předběžná kontrola.
- 29% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: neplánovaná kontrola

Četnost kontroly je přiměřená.

Graf č. 4A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení lidských zdrojů během pozorování



Z grafu vyplývá, že během měsíčního pozorování bylo uplatněno šest ze sedmi nástrojů z řízení lidských zdrojů.

Činnosti kontrolních nástrojů byly zastoupeny:

- 100%: kritéria; manažerská kontrola; souvislost s organizační strukturou a vzděláváním zaměstnanců
- 83%: v souvislosti s ŠVP a vizí a zpětnou vazbou
- 67%: předběžná kontrola; plánovaná kontrola
- 50%: operativní kontrola; následná kontrola

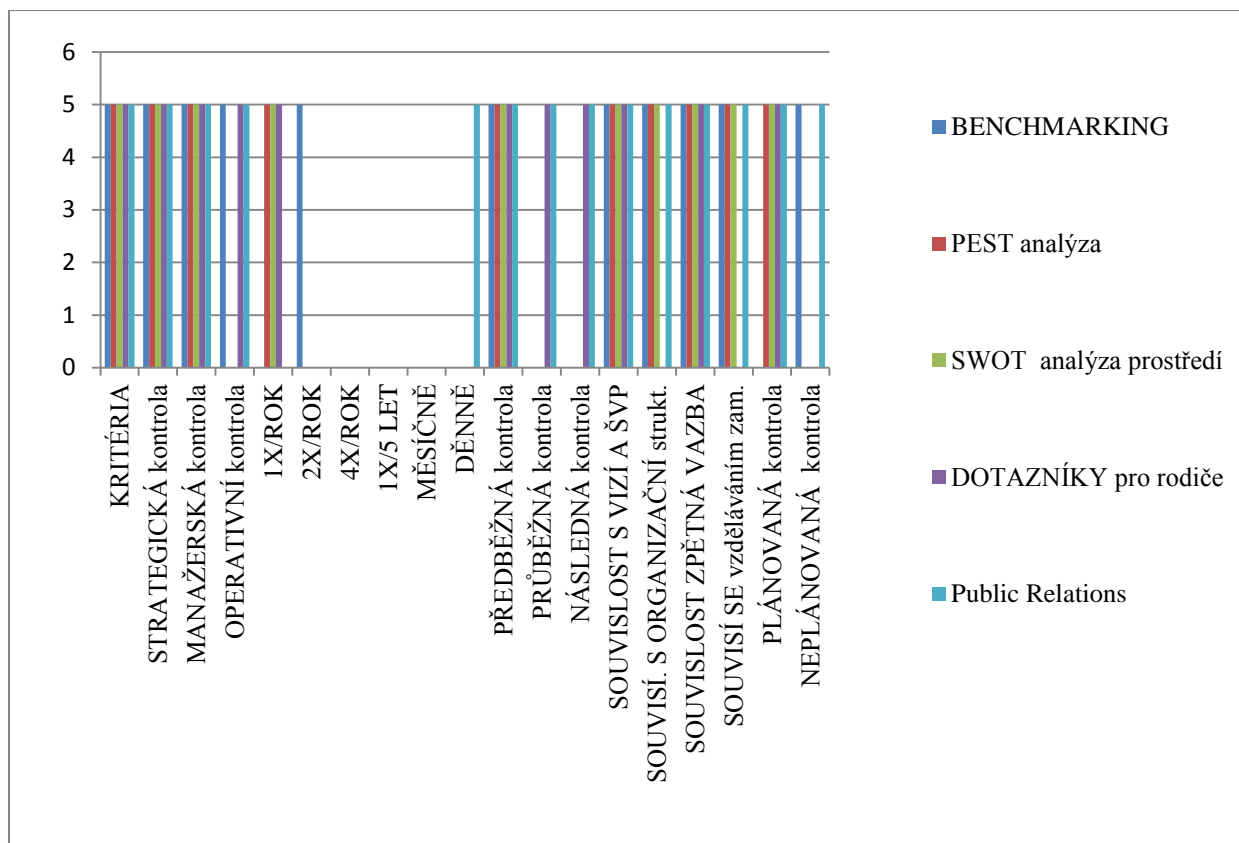
- 33%: průběžná kontrola; neplánovaná kontrola
- 0%: strategická kontrola

Uplatněný systém kontroly v činnostech během pozorování:

- Na informační poradě obou pracovišť byly zhodnoceny vize a cíle organizace v souladu s týmovou spoluprací a zaměstnanci byli vyzváni ke spolupráci na dalších cílech ohledně rozšíření ŠVP (pedagogické projekty) o nové společné akce. Byly zadány konkrétní úkoly. Porada proběhla formou PowerPoint prezentace a následně zaslána na pracovní e-maily.
- Na jednotlivých úsecích vedení proběhlo periodické školení BOZP a PO.
- Při přijímání pracovníků proběhl audit dokumentů (shoda s normami).
- Na poradě vedení byly předloženy návrhy odměn zaměstnanců dle daných kritérií a návrhy mimořádných odměn mimo daná kritéria.
- Hodnocení pracovníků probíhalo dle předem dané vodící osnovy (důraz na zpětnou vazbu), součástí hodnocení byly stanovené odměny. Ředitelka školy vedla osobně hodnocení na hlavní budově. Na odloučeném pracovišti vedla pohovory vedoucí pracoviště. Ředitelka školy na odloučeném pracovišti osobně předávala odměny a proběhlo krátké hodnocení pro udržení kontaktu a motivace.
- Plánovaný audit respektování dokumentů v procesech se týkal především bezpečnosti dětí, dodržování vzdělávacího obsahu, hygienických požadavků a dokumentace spojené s výletem celé školy.
- Běžná kontrola provozu školy odhalila provozní závady (protékající záchod a následnou odstávku vody). Kompetentní zaměstnanci zajistily bezproblémový provoz.

c) Kontrolní systém řídicích procesů mateřské školy

Graf č. 5: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu marketingové řízení mateřské školy

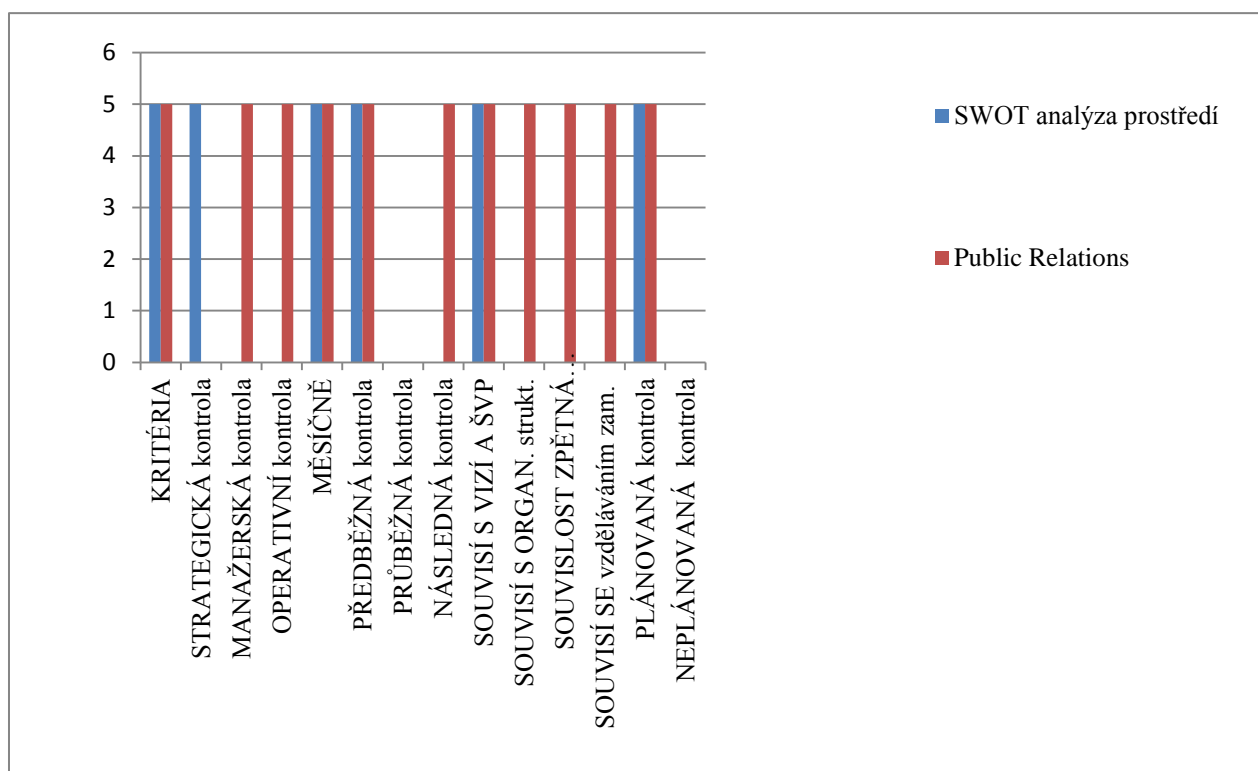


Z grafu vyplývá, že v nástrojích kontrolního procesu marketingového řízení jsou:

- 100% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: stanovená kritéria; manažerská kontrolní činnost; strategická kontrolní činnost; předběžná kontrola; souvislost vizí, ŠVP a zpětné vazby.
- 80% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: souvislost kontroly s organizační strukturou; souvislost se vzděláváním zaměstnanců; plánovaná kontrola
- 60% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: operativní kontrola
- 40% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: následná a průběžná kontrola; neplánovaná kontrola

Četnost kontroly je přiměřená.

Graf č. 5A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu marketingového řízení během pozorování



Z grafu vyplývá, že během měsíčního pozorování byly uplatněny dva z pěti nástrojů z marketingového řízení.

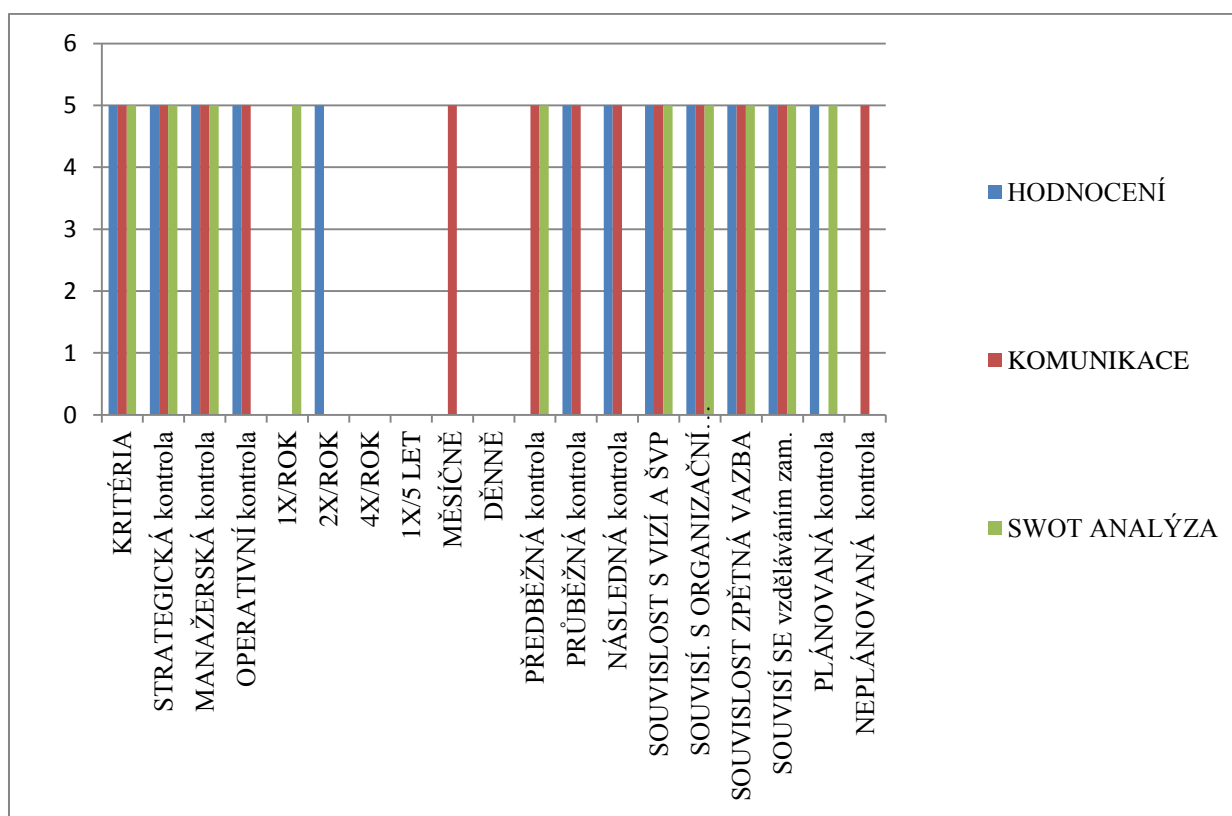
Činnosti kontrolních nástrojů byly zastoupeny:

- 100%: kritéria; předběžná kontrola; plánovaná kontrola; souvislost vizí a ŠVP
- 50%: strategická kontrola; manažerská kontrola; operativní kontrola; následná kontrola; souvislost s organizační strukturou, zpětnou vazbou a vzděláváním zaměstnanců,
- 0%: průběžná kontrola; neplánovaná kontrola

Uplatněný systém kontroly v činnostech během pozorování:

- Na informační poradě obou pracovišť byla zhodnocena SWOT analýza prostředí a nastíněna možnost prezentace školy v okolí prostřednictvím naučné stezky zaměřené na Jizerské hory (součást úkolu, najít možnosti spolupráce škol).
- Prezentace školy na veřejnosti – vystupování sboru (vánoční trhy, vystupování v nemocnici). Spolupráce s ochotnickým loutkovým divadlem – mikulášská nadílka.

Graf č. 6: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení změn mateřské školy

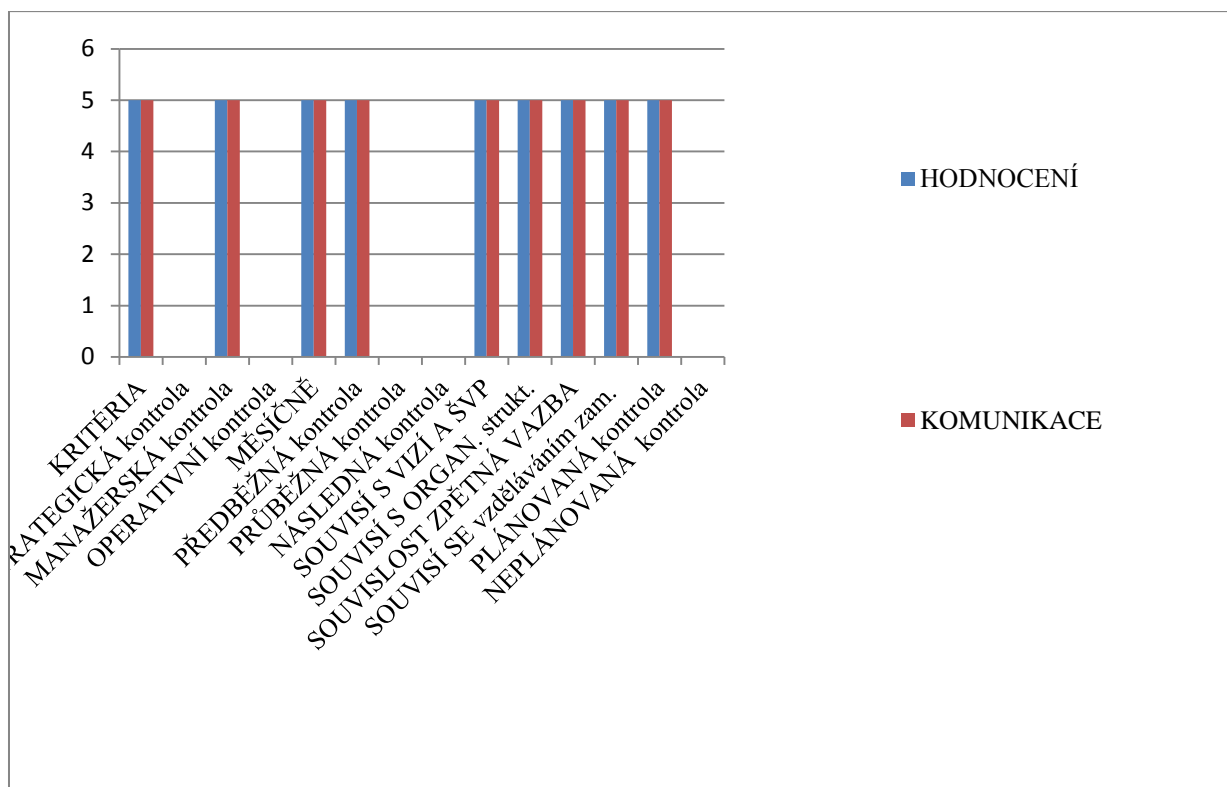


Z grafu vyplývá, že v nástrojích kontrolního procesu řízení změn jsou:

- 100% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: stanovená kritéria; manažerská kontrola; strategická kontrola; souvislost vizí a ŠVP, souvislost s organizační strukturou, zpětnou vazbou a vzděláváním zaměstnanců
- 67% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: předběžná kontrola; průběžná kontrola; následná kontrola; operativní kontrola; plánovaná kontrola
- 33% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: neplánovaná kontrola

Četnost kontroly je přiměřená.

Graf č. 6A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení změn během pozorování



Z grafu vyplývá, že během měsíčního pozorování byly uplatněny dva z tří nástrojů z řízení změn.

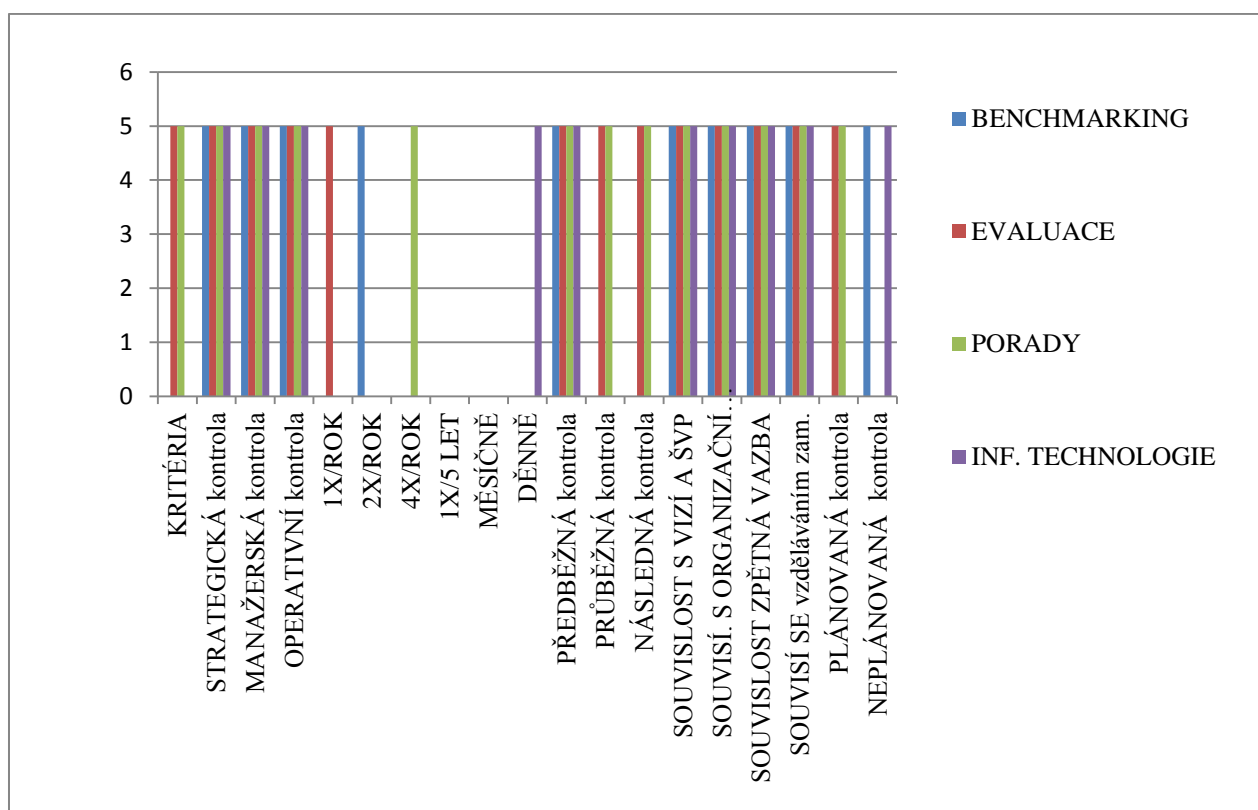
Činnosti kontrolních nástrojů byly zastoupeny:

- 100%: kritéria; manažerská kontrola; předběžná kontrola; plánovaná kontrola; v souvislosti s vizí a ŠVP; v souvislosti se zpětnou vazbou, vzděláváním zaměstnanců, organizační strukturou
- 0%: strategická kontrola; operativní kontrola; průběžná a následná kontrola; neplánovaná kontrola

Uplatněný systém kontroly v činnostech během pozorování:

- Během informační porady byly předneseny plánované změny v řízení pedagogického procesu a týmové spolupráce na pedagogických projektech obou pracovišť. Změny souvisí s ustálením pedagogických pracovníků (rodičovská dovolená, odchod do důchodu, ukončení pracovního poměru)

Graf č. 7: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení informací mateřské školy

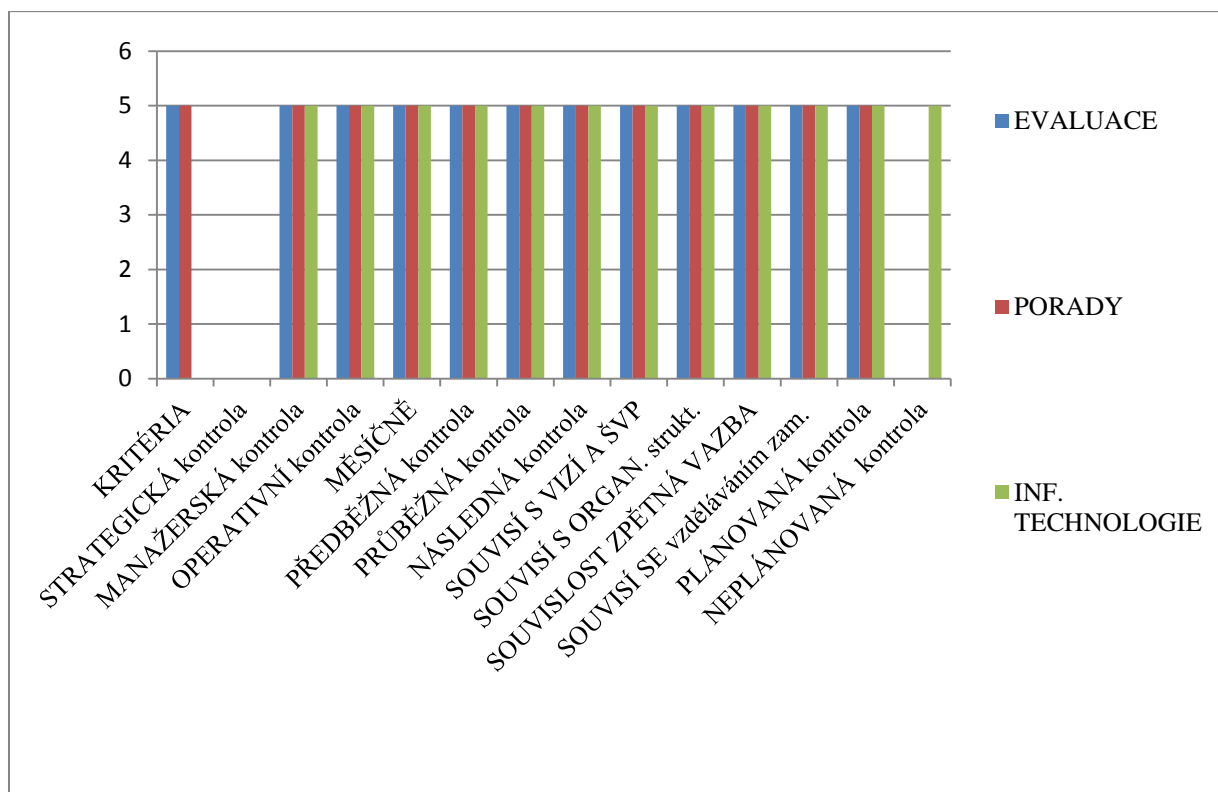


Z grafu vyplývá, že v nástrojích kontrolního procesu řízení informací jsou:

- 100% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: manažerská kontrolní činnost; strategická kontrolní činnost; operativní kontrolní činnost; předběžná kontrola; souvislost vizí a ŠVP; souvislost s vzděláváním zaměstnanců; s organizační strukturou a zpětnou vazbou
- 60% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: kritéria; průběžná kontrol; následná kontrola; plánovaná a neplánovaná kontrola

Četnost kontroly je přiměřená.

Graf č. 7A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení informací během pozorování



Z grafu vyplývá, že během měsíčního pozorování byly uplatněny tři ze čtyř nástrojů z řízení informací.

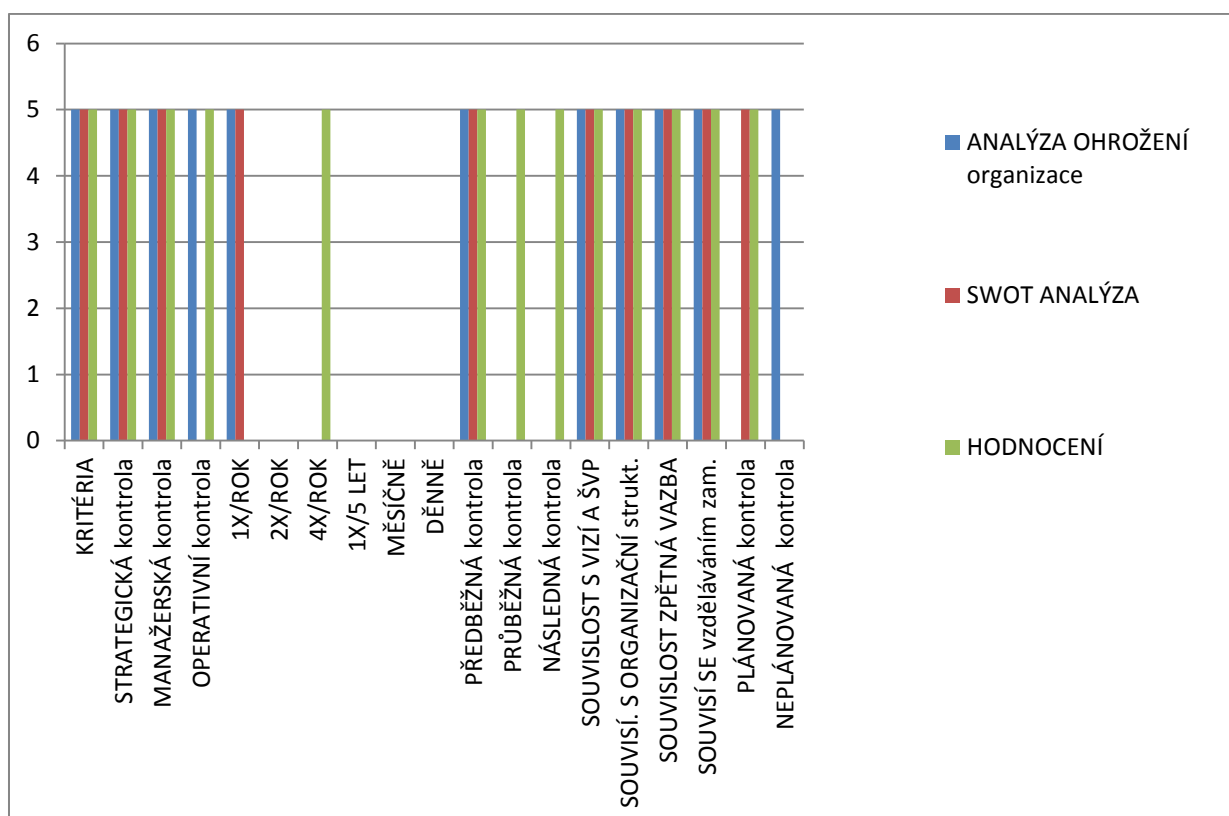
Činnosti kontrolních nástrojů byly zastoupeny:

- 100%: manažerská kontrola; operativní kontrola; předběžná; průběžná; následná kontrola; plánovaná kontrola; souvislost s vizí a ŠVP; souvislost s organizační strukturou, zpětnou vazbou a vzděláváním zaměstnanců
- 67%: kritéria
- 33%: neplánovaná kontrola
- 0%: strategická kontrola

Uplatněný systém kontroly v činnostech během pozorování:

- Funkčnost systému předávání informací prostřednictvím technologie (e-mail, interaktivní tabule, internet).
- Osobní komunikace při předávání informací byla využita při poradách, hodnocení práce, pedagogických projektů, změny směrnic.

Graf č. 8: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu krizového řízení mateřské školy



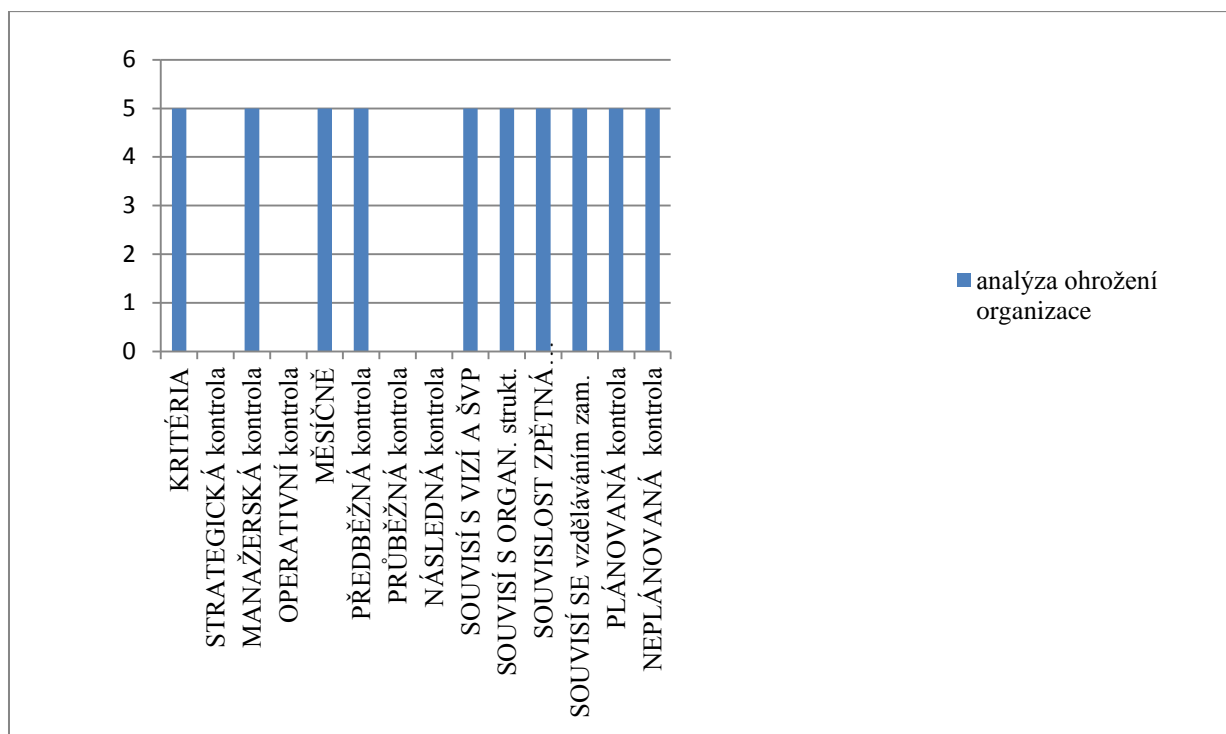
Z grafu vyplývá, že v nástrojích kontrolního procesu krizového řízení jsou:

100% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: stanovená kritéria; manažerská kontrola; strategická kontrola; předběžná kontrola; souvislost vizí a ŠVP; souvislost s organizační strukturou a zpětnou vazbou; souvislost se vzděláváním zaměstnanců

- 67 % zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: operativní kontrola; plánovaná kontrola
- 33% zastoupeny tyto činnosti nástrojů kontroly: následná kontrola; průběžná kontrola; neplánovaná kontrola

Četnost kontroly je přiměřená.

Graf č. 8A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu krizového řízení během pozorování



Z grafu vyplývá, že během měsíčního pozorování byly uplatněny jeden ze tří nástrojů z krizového řízení.

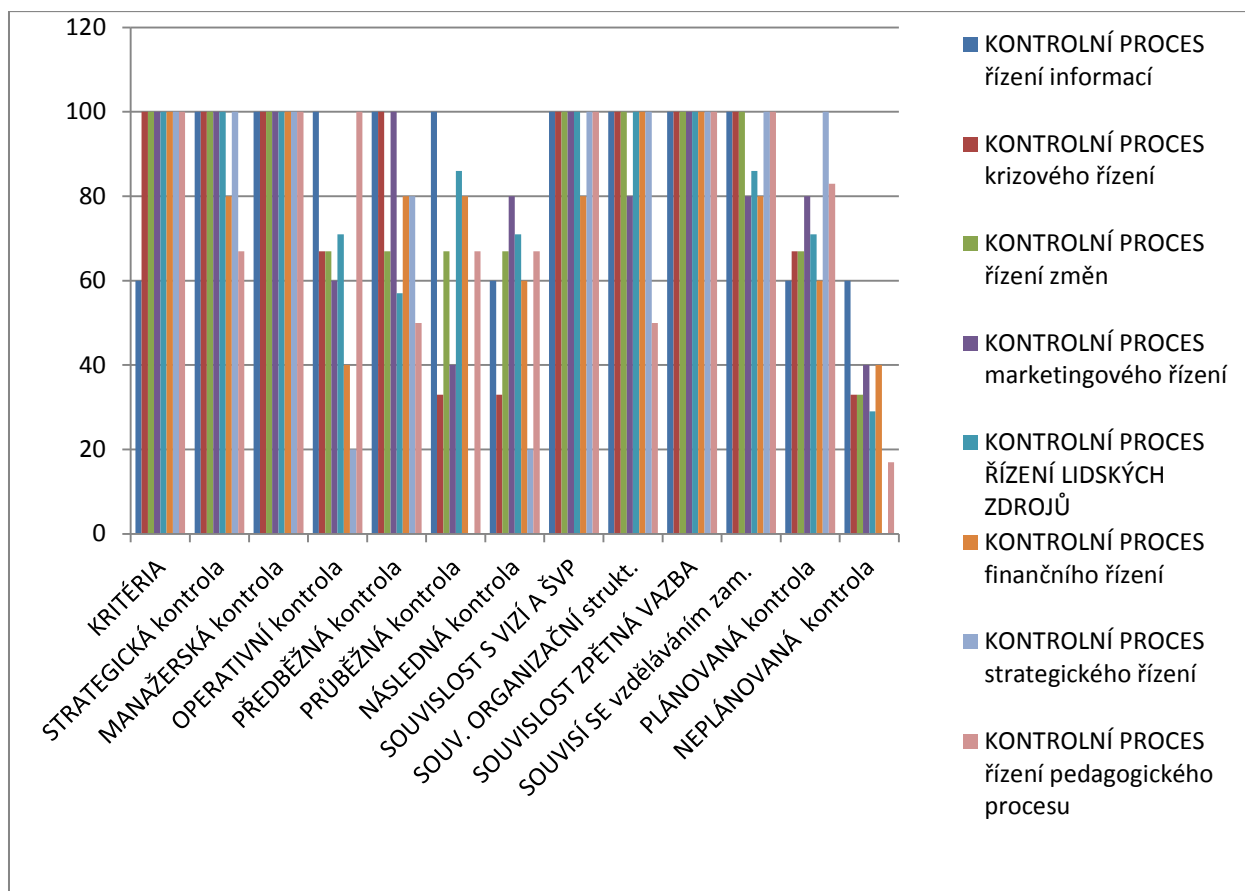
Činnosti kontrolních nástrojů byly zastoupeny:

- 100%: kritéria; manažerská kontrola; předběžná kontrola; plánovaná a neplánovaná kontrola; souvislost s vizí a ŠVP, s organizační strukturou; zpětnou vazbou a souvislost se vzděláváním zaměstnanců
- 0%: strategická a operativní kontrola; průběžná a následná kontrola

Uplatněný systém kontroly v činnostech během pozorování:

- Ukončení pracovního poměru bylo důvodem pro analýzu ohrožení organizace a přípravu možného řešení.
- Na informační poradě pro obě pracoviště byli zaměstnanci informováni o personální situaci ohledně ukončení pracovního poměru pedagoga, která vyplynula z analýzy ohrožení organizace.
- Výsledky možného řešení byly konzultovány na osobních pohovorech se zaměstnanci.

Graf č. 9: Procentuální zastoupení kontrolních činností nástrojů kontrolního systému plynoucí z analýzy kontrolních procesů řídicích procesů

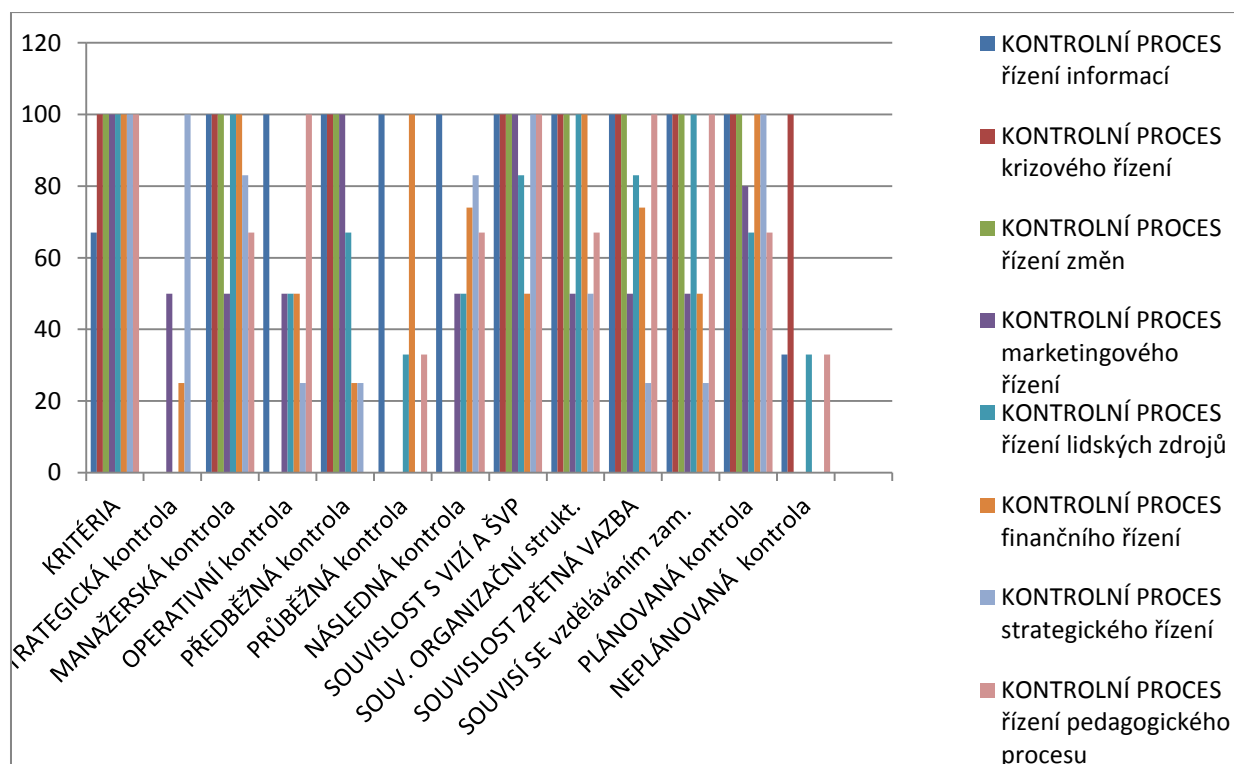


Z grafu vyplývá, že v nastaveném kontrolním systému organizace je důraz kladen na **manažerskou kontrolu a zpětnou vazbu**, které jsou 100% nastaveny v kontrolních procesech všech řídicích procesů. Získáním zpětné vazby umožňuje manažerům organizace zajistit stabilitu a dynamiku organizace. **Kritéria** nástrojů kontroly mají významnou úlohu v kontrolním systému. Zastoupení kritérií vykazují kontrolní nástroje téměř všech procesů řízení, pouze v kontrolním procesu řízení informací jsou zastoupena z 60%. Toto zjištění odpovídá procentuálnímu složení **plánované a neplánované kontroly** v kontrolním procesu řízení informací. Organizace podporuje participaci zaměstnanců v oblasti získávání a předávání informací a vykazuje tak znaky znalostní organizace. Kontrolní systém organizace ukazuje velmi úzkou **souvislost s nastavenou vizí školy a ŠVP**. Tato skutečnost se 100% prokázala v nástrojích všech kontrolních procesů řídicích procesů. Takto nastaveným kontrolním systémem se organizace snaží nabízet produkt v souladu s potřebami zákazníků a být užitečná. Pouze v kontrolním procesu finančního řízení je zastoupení vize a ŠVP 80%. Důvodem je zaměření některých nástrojů finančního řízení na shodu dokumentů s normami bez ohledu na vize a ŠVP.

Jejich úkolem je zajistit efektivitu organizace, aby vytváření produktů nebylo nákladné. Tyto činnosti jsou záležitostí především manažerské kontroly.

Z čehož vyplývá i zastoupení **strategické kontroly** v nástrojích kontrolních procesů jednotlivých procesů řízení. V procesu řízení financí je zastoupená z 80% a v řízení pedagogického procesu z 63%. V ostatních procesech řízení je vykázána 100%. Úloha strategické kontroly v řízení pedagogického procesu je hlavně v nastavení vizi a kontrole jejího plnění. Významnější úlohu v řízení pedagogického procesu má **manažerská a operativní kontrola**, jejichž zastoupení je zde 100%. Analýzou se prokázala významná souvislost systému kontroly organizace s **organizační strukturou a vzděláváním zaměstnanců**. Plán kontrol procesů řízení je nastavený a četnost využití kontrolních nástrojů odpovídá potřebám organizace. Na využívání **předběžné kontroly** v kontrolním systému je kladen větší důraz oproti **průběžné a následné kontrole**. Jejich využití je v kontrolním systému vyrovnané.

Graf č. 9A: Procentuální zastoupení činností kontrolního systému plynoucí uplatnění kontrolních procesů v době zúčastněného pozorování



Graf vykázal vyrovnanost mezi nastaveným kontrolním systémem organizace a praktickým uplatněním.

5.10.2 Polo strukturované rozhovory jednotlivých skupin pracovníků

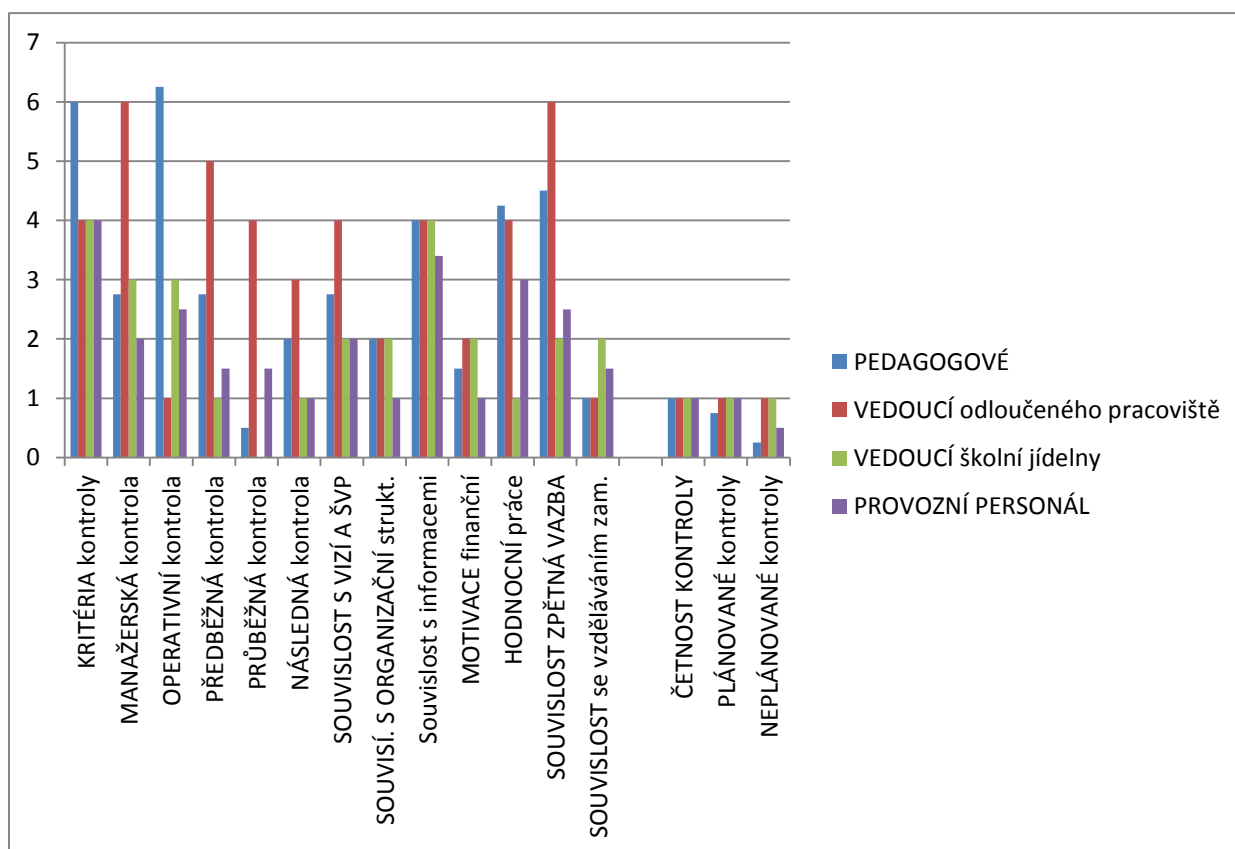
V této části výzkumu se tazatel zaměřil na to, jak uplatňované činnosti kontrolního systému v organizaci ovlivňují výkon zaměstnanců. Jak vnímají kontrolní činnosti z pohledu vlastní práce. Zda je v kontrolního systému využívána motivace a jaký vliv má na pracovní výkon jednotlivých skupin zaměstnanců.

Na níže uvedených grafech (10 a 10A) byly zaznamenány důležité kontrolní činnosti kontrolního systému organizace, které mají vliv na efektivitu práce z pohledu jednotlivých skupin pracovníků. Zjištění vyplynulo z kódovaných rozhovorů zaměstnanců školy.

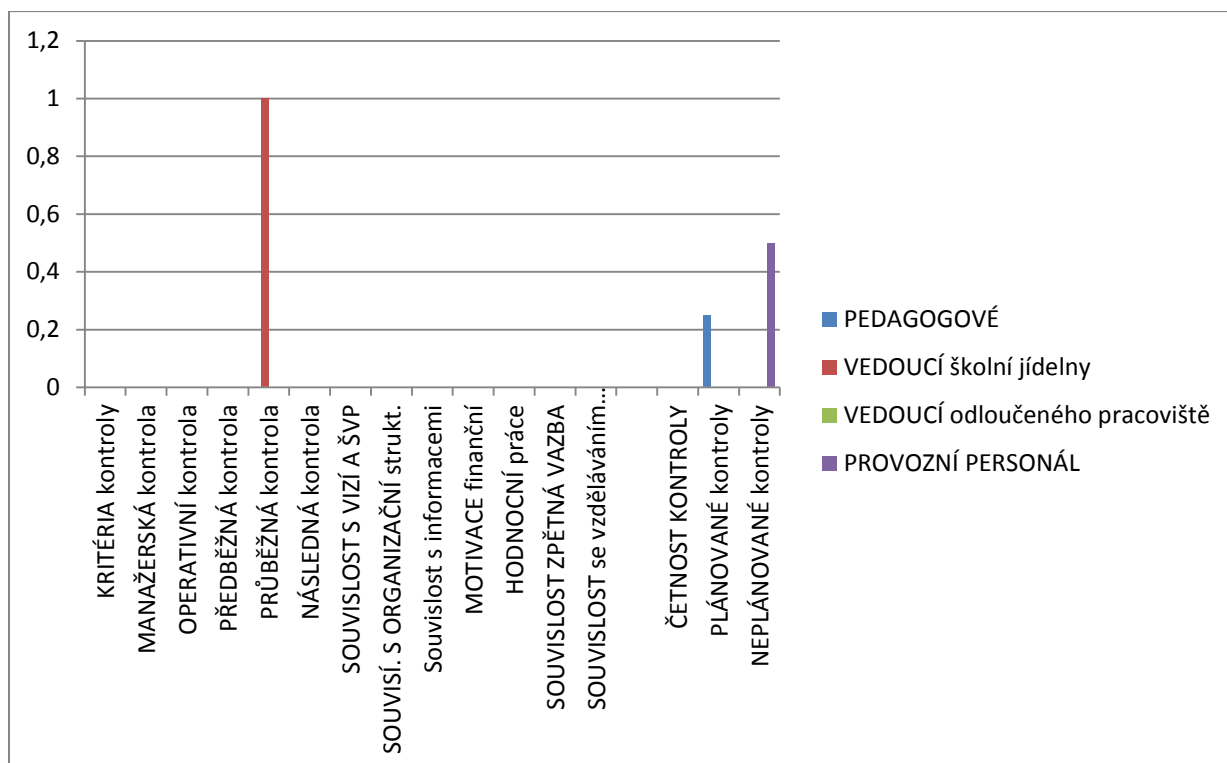
Všechny skupiny pracovníků se shodly na důležitosti nastavení systému kontroly v pracovním procesu. Nynější četnost kontrol v organizaci označují za přiměřenou.

Grafy jsou vyhodnoceny vždy pro jednotlivé skupiny pracovníků samostatně v další části práce.

Graf č. 10: Kontrolních činnosti v nastaveném kontrolním systému z pohledu jednotlivých skupin pracovníků vyhodnocené jako významné pro efektivní práci.



Graf č. 10A: Kontrolních činností v nastaveném kontrolním systému z pohledu jednotlivých skupin pracovníků vyhodnocené jako nevýznamné pro efektivní práci.



a) Pedagogové

Preferují operativní kontrolu především v pedagogickém procesu, z toho důvodu jsou kritéria kontroly a poskytnuté informace pro pedagogy velmi důležité. S informacemi souvisí liniově štábní organizační struktura. Zaměstnanci znají své kompetence a vzájemně si poskytují informace potřebné k naplnění pedagogických projektů. Hodnocení své práce a hodnocení pedagogických projektů ve spojení se zpětnou vazbou označují za nejdůležitější činnosti s ohledem na jejich práci a budoucí činnosti ve škole. Pedagogické projekty vycházejí z vize školy, jejíž hlavním cílem je návaznost ŠVP obou pracovišť a vzájemná spolupráce, která vyústí ve společné akce. Pedagogové postrádají následnou kontrolu vzájemné spolupráce obou pracovišť. Pro efektivní plnění pedagogických projektů preferují předběžnou a následnou kontrolu v rámci manažerské a operativní kontroly (participace při rozhodování a plánování). Efektivnost průběžné kontroly vnímají v rámci operativní kontroly. Vzdělávání považují za samozřejmost, v organizaci ji vnímají plánovitě nastavenou v návaznosti na pracovní požadavky (školení na práci s interaktivní tabulí a zařazení výuky anglického jazyka). Negativně hodnotí hospitace, kterou z pohledu své práce vnímají jako plánovanou kontrolu (byla označena jako nevýznamná).

b) Provozní personál

Nastavená kritéria kontroly a informace hodnotí jako nejdůležitější pro efektivitu práce. Více jak pedagogové zdůrazňují potřebu vzdělávání (nabídka školení pro personál je nižší) a plánovanou kontrolu, která jim poskytuje jistotu správně vykonané práce v závislosti na daných normativech. Zaměstnancům jsou podrobně rozepsané pracovní činnosti a odpovědnost v náplních práce na celý rok. Systém je založen na operativní kontrole odpovědných zaměstnanců. Zaměstnanci zdůraznili v rozhovorech vzájemnou pracovní koordinaci při řešení náhlých překážek v práci. Systém práce vychází z organizační struktury, která je ovlivněna úvazkem vedoucí školní jídelny (působí na pracovišti pouze dva dny v týdnu). Za důležité hodnocení své práce považují komunikaci všech a zpětnou vazbu. Zaměstnanci se účastní akcí MŠ v rámci plnění ŠVP a vize školy a za to jsou finančně hodnoceny. Dle rozhovorů považují hodnocení za motivující k dané práci. Neplánované kontroly označují za nevýznamné, zdůrazňují plán a nastavená kritéria. Předběžnou a průběžnou kontrolu považují za efektivní pro pracovní výkon.

c) Vedoucí

Shodují se na důležitosti vyvážené plánované a neplánované kontroly, aby jim přinesla důležité informace o vykonávané práci a mohli včas reagovat. Organizační zajištění školy hodnotí pozitivně především z důvodu poskytování informací. Nastavená kritéria označují jako důležitá, ale nepřikládají jim takový význam jako pedagogové. Finanční motivaci vnímají nastavenou efektivně s ohledem na naplňování ŠVP a vize školy, ale i volným prostorem pro vlastní iniciativu – kritéria nejsou striktně daná.

Vedoucí odloučeného pracoviště upřednostňuje manažerskou kontrolu v závislosti na předběžné a průběžné kontrole během dne, před následnou kontrolou. Operativní kontrole nepřikládá velký význam. Zvolený způsob kontroly se nabízí vzhledem k velikosti zařízení (dvoutřídní MŠ s kapacitou 40 dětí a 8 zaměstnanců). Kontrola je zaměřena na naplňování ŠVP a vize celé organizace (spolupráce obou zařízení). Hodnocení práce považuje za velmi významné a důležité především v závislosti na poskytnutí zpětné vazby v rámci celé organizace a k naplňování vize.

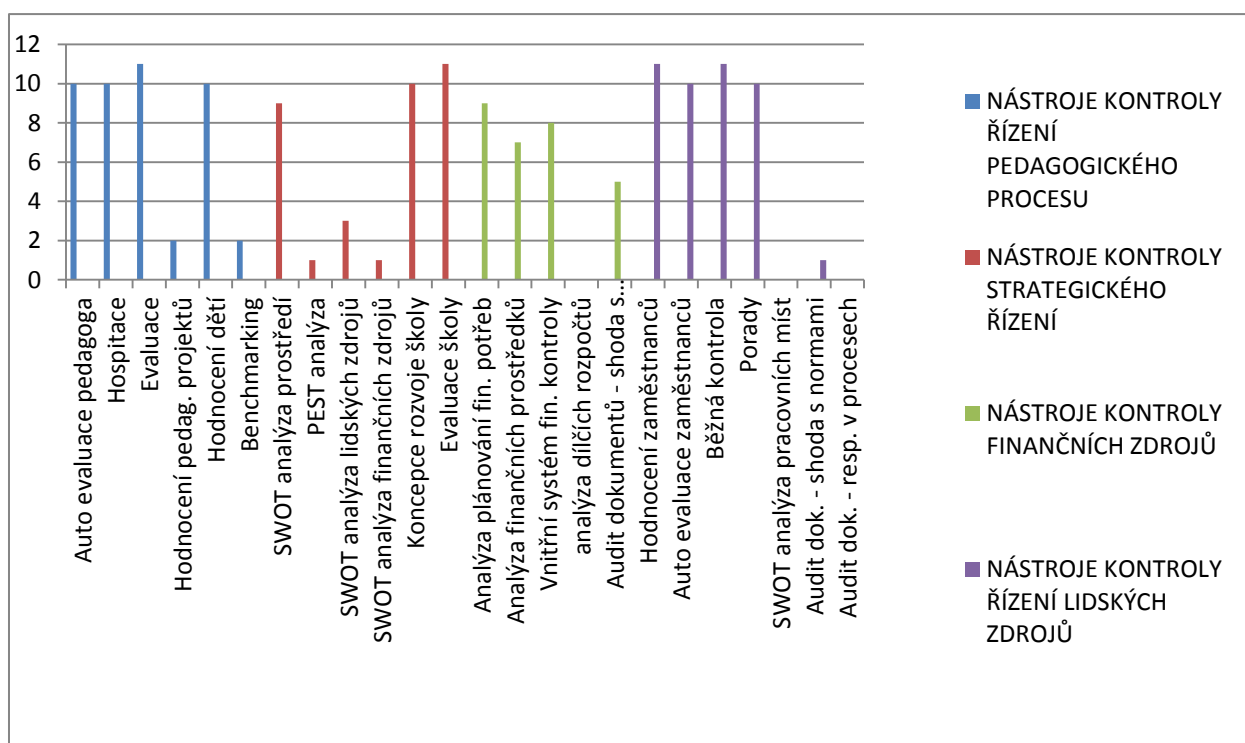
Vedoucí školní jídelny hodnotí významně manažerskou a operativní kontrolu pro vykonávanou práci v organizaci. S tím souvisí i četnost prováděných kontrol a kým jsou kontroly vykonávány, vzhledem k přítomnosti vedoucí na pracovišti. Manažerská kontrola působí v závislosti na předběžné a následné kontrole. Operativní kontrola je vedena průběžně. Neplánované kontroly hodnotí jako nevýznamné. Vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s operativní kontrolou označuje za důležité. Hodnocení práce pokládá za důležité především v souvislosti s poskytováním zpětné

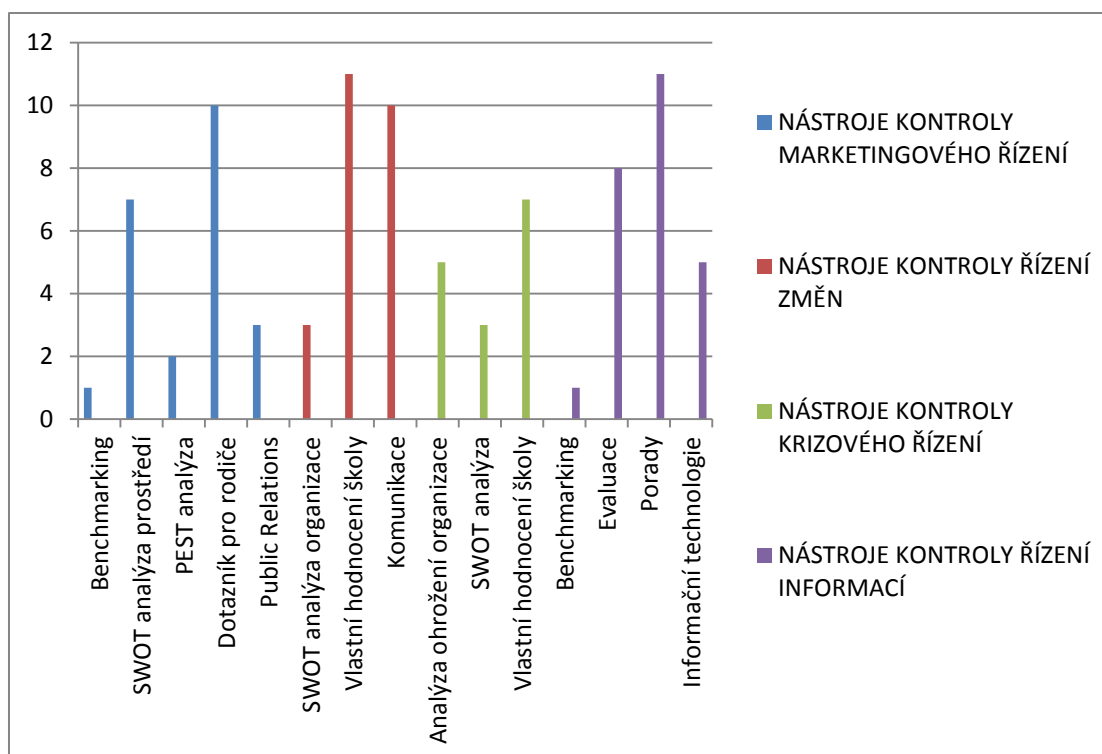
vazby. Preferuje průběžné hodnocení. Finanční hodnocení vzhledem k normativům nepokládá za motivující ohodnocení odvedené práce.

5.10.3 Kontrolní systém zvolených mateřských škol

V této části výzkumu se výzkumník zaměřil na zjištění, které z kontrolních nástrojů a činností uplatňovaných v konkrétní mateřské škole, jsou využívány ve zvolených mateřských školách. Jak zvolená kritéria kontrol souvisí s organizační strukturou, poskytováním informací, vzděláváním, odměňováním a hodnocením zaměstnanců, zpětnou vazbou a naplňováním vizí a ŠVP.

Graf č. 11a a 11b (navazující): Uplatňované nástroje kontrolního systému procesů řízení ve zvolených mateřských školách





Grafy vykazaly zastoupení uplatňovaných nástrojů kontrolních procesů jedenácti respondenty.

V dotaznících respondenti neuvedli uplatňování těchto kontrolních nástrojů:

- SWOT analýza pracovních míst (řízení lidských zdrojů)
- Audit dokumentů – respektování dokumentů v procesech (řízení lidských zdrojů)
- Analýza dílčích rozpočtů (řízení finančních zdrojů)

V dotaznících respondenti vždy uvedli tyto nástroje kontroly:

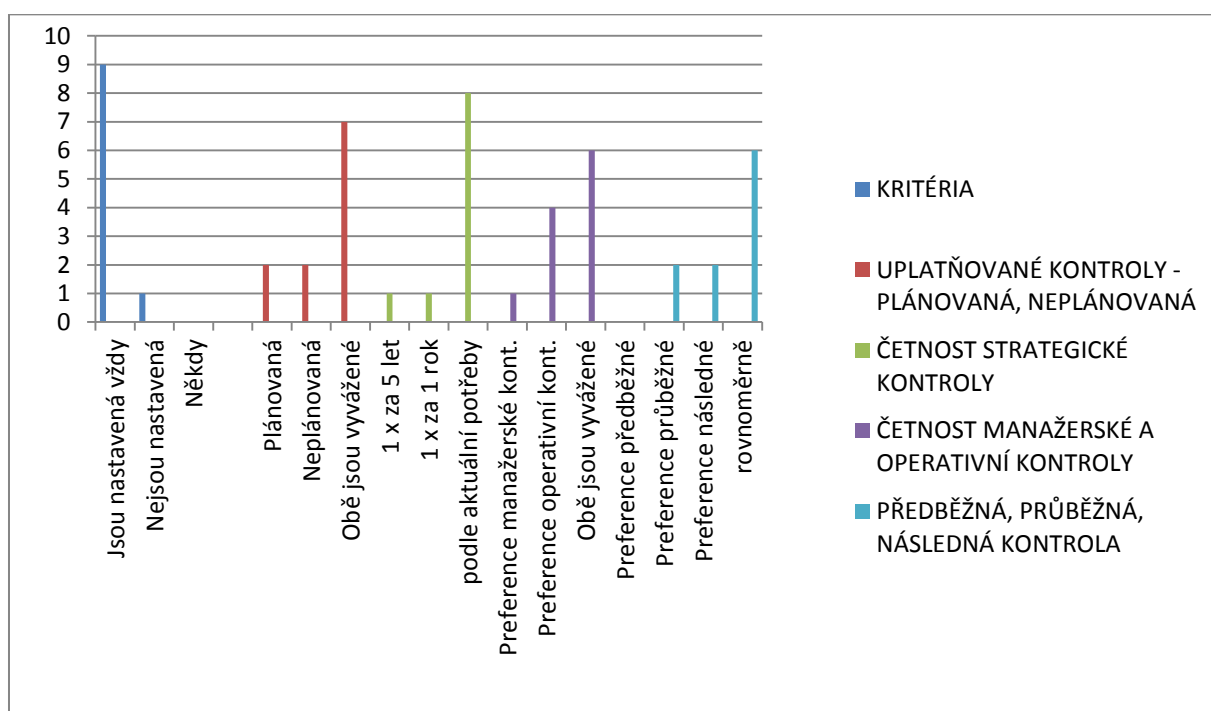
- Evaluace (řízení pedagogického procesu)
- Evaluace školy (strategické řízení)
- Hodnocení zaměstnanců (řízení lidských zdrojů)
- Běžná kontrola (řízení pedagogického procesu)
- Vlastní hodnocení školy (řízení změn)
- Porady (řízení informací)

Podle výsledku grafů je větší pozornost při volbě nástrojů kontroly věnovaná těmto procesům řízení:

- Řízení pedagogického procesu
- Řízení lidských zdrojů

- Řízení změn
- Řízení finančních zdrojů
- Strategické řízení

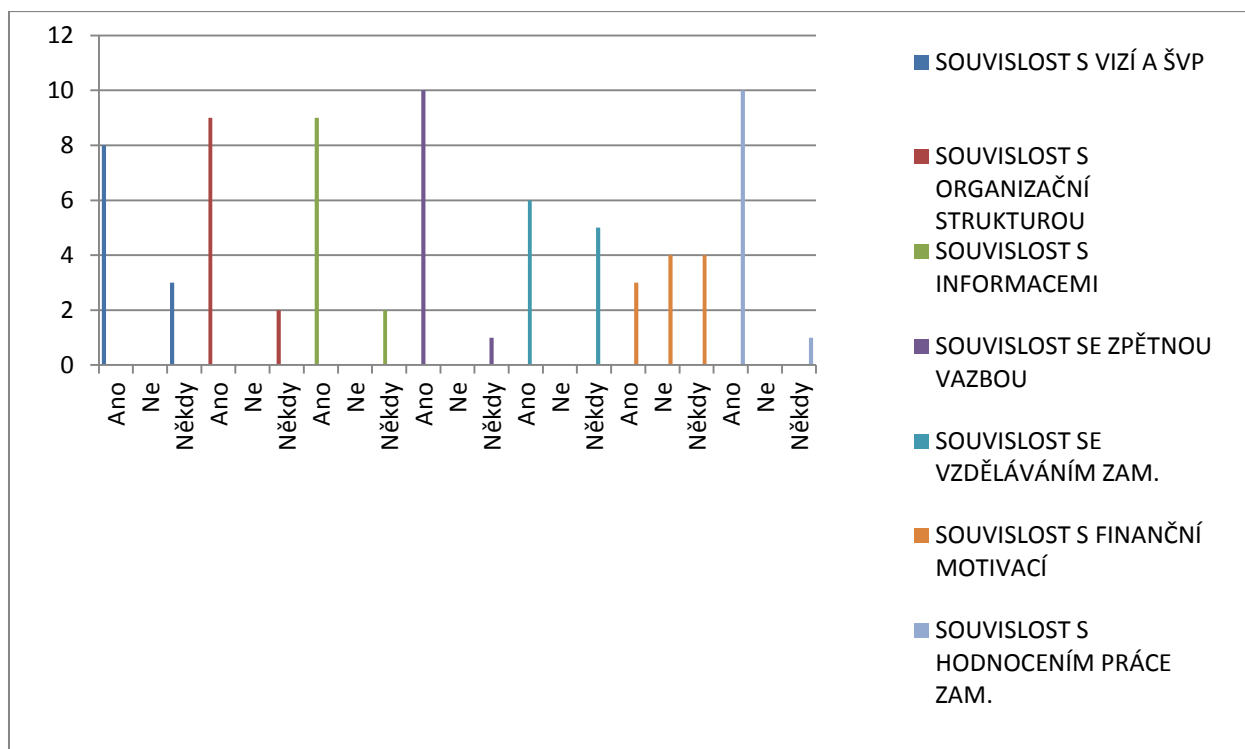
Graf č. 12: Uplatňované kontrolní činnosti kontrolního systému procesů řízení ve zvolených mateřských školách



Graf vykázal zastoupení všech kontrolních činností v kontrolních systémech dotazovaných organizací.

- Kritéria byla v dotaznících respondenty označena jako významná, pouze jedna škola uvedla, že je nemá nastavená a jedna neodpověděla.
- Plánované a neplánované kontroly uvádějí respondenti jako vyvážené. Dva respondenti preferují plánovanou a dva neplánovanou.
- Manažerskou a operativní kontrolu označuje 6 respondentů za vyváženou, čtyři preferují operativní a jeden manažerskou.
- Strategickou kontrolu provádí osm respondentů podle aktuální potřeby, dva uvádí delší časové období
- Předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu uvedlo šest respondentů za vyváženou, dva preferují následnou kontrolu, dva průběžnou kontrolu a jeden neodpověděl.

Graf č. 12A: Souvislosti kontrolních činností ve zvolených mateřských školách s procesy v organizacích



Graf vykázal souvislost kontrolních činností s procesy v dotazovaných organizacích.

Kontrolní činnosti vykazují souvislosti s procesy v organizaci. Pouze finanční motivaci čtyři respondenti označili jako nesouvisející s kontrolní činností.

Kvantitativním výzkumem zvolených mateřských škol se prokázala shodnost nastavených kontrolních procesů řízení se zkoumanou mateřskou školou. Na dotazované procesy řízení bylo vždy odpovězeno. Některé kontrolní nástroje nebyly respondenty označeny, ani nebyly uvedeny jiné kontrolní nástroje. Podle výsledku grafů dotazovaných škol je pozornost při volbě nástrojů kontroly věnovaná především těmto procesům řízení: řízení pedagogického procesu, řízení lidských zdrojů, řízení změn, řízení finančních zdrojů a strategickému řízení. Zaměření vedení škol při volbě kontrolních nástrojů je nasměřováno na hlavní a podpůrné procesy řízení. V tomto ohledu oslovené organizace vykazují naplnění prvních dvou pater pyramidy vitality (užitečnost a efektivitu). Zpětná vazba je organizacemi označena za významnou v kontrolním systému, tím organizace vykazují stabilitu. Z grafů vyplývá nižší zaměřenost škol na kontrolní procesy procesů řízení informací, marketingového a krizového řízení. Tato skutečnost může být

ovlivněna demografickou křivkou vykazující vyšší poptávku než nabídku. Dynamice zkoumané školy, věnují nižší pozornost. Kontrolní činnosti v grafech také vykazují shodnost se zkoumanou mateřskou školou. Některé školy nepřikládají význam finanční motivaci v souvislosti s nastavenými kritérii v kontrolním systému.

Srovnáním kontrolního systému zkoumané organizace s vybranými organizacemi vykazala zkoumaná organizace shodné využívání kontrolních činností, ale vyšší zaměření svého kontrolního systému na budoucí vývoj.

6 ZÁVĚR

Cíl výzkumu byl splněn. Analýzou dokumentů kontrolního systému organizace byly zjištěny kontrolní nástroje jednotlivých kontrolních procesů v nastavených procesech řízení zkoumané organizace. Kontrolní nástroje pak byly zkoumány z pohledu kontrolních činností vnitřního kontrolního systému a jejich vzájemné provázanosti a působnosti na pracovní výkon jednotlivých skupin zaměstnanců – pedagogů, provozních zaměstnanců a vedoucích organizace. Během zúčastněného pozorování se prokázal systematický postup managementu především v činnosti plánované kontroly v oblasti podpurných procesů řízení souvisejících s uzavřením kalendářního roku. Byly použity nástroje kontrolního procesu řízení financí (analýza dílčích rozpočtů), řízení lidských zdrojů (hodnocením zaměstnanců) a strategickém řízení (informační porada zaměřená na zhodnocení ŠVP a vize školy).

Současně byly použity nástroje kontrolních procesů řídicích procesů marketing (Public Relations), krizového řízení (analýza ohrožení organizace), řízení informací (hodnocení, porady, využití technologie).

Vyhodnocením polo strukturovaných rozhovorů se potvrdila funkčnost nastaveného systému a jeho rozdílný vliv na pracovní výkon jednotlivých skupin zaměstnanců.

Provázanost se potvrdila při využívání kontrolních činností kontrolního systému jako celku v návaznosti na hlavní řídicí proces (pedagogický proces).

Porovnáním grafů procentuálního zastoupení kontrolních činností v nástrojích kontrolního systému plynoucí z analýzy kontrolních procesů řídicích procesů (graf č. 9) s procentuálním zastoupením činností kontrolního systému plynoucí uplatnění kontrolních procesů v době zúčastněného pozorování (graf č. 9 A) se vykazovala vyrovnanost mezi nastaveným kontrolním systémem organizace a praktickým uplatněním.

Polo strukturované rozhovory jednotlivých skupin pracovníků byly zaměřené na hodnocení kontrolních činností a vyhodnoceny z pohledu významnosti pro efektivní práci (graf č. 10) a nevýznamnosti pro efektivní práci (graf č. 10 A).

Z grafů vyplývá, že nastavené kontrolní činnosti kontrolního systému, jsou důležité pro všechny skupiny zaměstnanců. Jejich využití a význam pro efektivní práci je závislý na různé míře a schopnosti participovat při plánování a rozhodování a delegování pravomocí.

Pedagogové označují za nevýznamnou plánovanou kontrolu v souvislosti s hospitací pedagogického procesu. Provozní zaměstnanci potřebují k pracovní jistotě plánovanou kontrolu,

neplánovaná kontrola je pro ně nevýznamná. Vedoucí školní jídelny označila za nevýznamnou průběžnou kontrolu.

V tomto ohledu organizace vykazuje znaky pyramidy vitality. Činnosti kontrolního systému jsou zaměřené na efektivní naplňování zvoleného produktu školy. Vedoucí zaměstnanci přikládají velký význam zpětné vazbě, která je v kontrolním systému nastavena a také vyhodnocována. Analýza dokumentů a vyhodnocené rozhovory prokázaly nastavenou vzájemnou souvislost.

Pedagogové přikládají význam participaci a preferují z kontrolních činností kritéria kontrol, operativní kontrolu, předběžnou a následnou kontrolu v souvislosti s informacemi, zpětnou vazbou, hodnocením práce a nastavenou vizí a ŠVP. V rozhovorech pedagogové bez zaváhání odpovídali na otázky související s vizemi a ŠVP. Kontrolní proces vnímají jako efektivní pro týmovou práci.

Provozní zaměstnanci vyžadují kritéria kontroly a informace v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců a hodnocením práce. Pro větší jistotu a efektivitu práce preferují předběžnou a průběžnou kontrolu. V rozhovorech provozní zaměstnanci nedokázali odpovídat v širších souvislostech se zaměřením na vize a ŠVP. Přesto jsou schopni týmové práce, ale vyžadují vedení a kontrolu své práce.

Vedoucí zaměstnanci v rozhovorech odpovídali v širších souvislostech se zaměřením na vize a ŠVP a kontrolní systém vnímají jako důležitý pro efektivní týmovou spolupráci.

Organizace má provázaný kontrolní systém v rámci obou pracovišť zaměřený na naplňování ŠVP a vizí organizace. Přesto v tomto systému pedagogové označili následnou kontrolu v oblasti řízení pedagogického procesu za nepropracovanou, ale důležitou pro naplnění vize školy.

Kontrolní systém je zpracován a vykonáván v závislosti na organizační struktuře. Jakákoli změna vyžaduje analýzu lidských a finančních zdrojů a pracovních míst, přehodnocení delegování odpovědností, pravomocí a zmocnění k činnostem a jejich kontrole, aby nedošlo k narušení zavedeného kontrolního systému a efektivitě pracovních výkonů. Tato skutečnost se prokázala u vyhodnocení pozorování v souvislosti s rozvázáním pracovního poměru pedagoga v průběhu školního roku. K řešení situace management uplatnil činnosti kontrolního systému podpůrných procesů řízení – strategického řízení; řízení lidských a finančních zdrojů.

Souvislost organizační struktury a kontrolního systému školy se prokázala při vyhodnocování rozhovorů. To byl důvod, proč vedoucí zaměstnanci byli vyhodnoceni zvlášť. Mateřská škola

a školské zařízení školní jídelna mají stejné cíle, ve zřizovací listině jsou uvedeny pod hlavními cíli školy. Přesto plní jiné úkoly a i způsob vyhodnocení jejich plnění je odlišný. Výzkum prokázal také souvislost s nastaveným kontrolním systémem, velikostí pracovního úvazku vedoucí školního stravování a delegováním a zmocňováním pravomocí v zařízení školní jídelny. Tato skutečnost se prakticky dotýká všech mateřských škol s přibližně stejnou kapacitou školy, vycházíme-li z daných normativ škol a školských zařízení.

Z výzkumného šetření vyplývá, že kontrolní systém je důležitý pro všechny skupiny pracovníků. Důraz při jeho vytváření je třeba klást na organizační strukturu a stanovení kritérií v souvislosti se zpětnou vazbou a s ohledem na jednotlivé skupiny pracovníků.

Velký význam má v týmové práci, především pak v týmové spolupráci organizačních jednotek. Významnou roli hraje také kultura školy a schopnost zaměstnanců spolupracovat při naplňování cílů a vnímání kontroly jako významné pomoci k plnění úkolů. Úkoly pedagogů a vedoucích pedagogů jsou cíleně zaměřené na plnění ŠVP a dobře zvolený kontrolní systém jim usnadňuje cestu. Provozní personál a vedoucí školní jídelny plní odlišné pracovní úkoly. Provázaný kontrolní systém umožní propojení pracovních úkolů všech skupin zaměstnanců a naplňování cílů organizace. Nezbytná se ukázala také kontrola kontrolních procesů, ta umožní rychle a efektivně eliminovat a řešit možná rizika.

Porovnáním se zvolenými mateřskými školami vyplynula podobnost v nastavení kontrolního systému, dá se předpokládat i podobný vliv na jednotlivé skupiny zaměstnanců. Tuto skutečnost je možné odkrýt navazujícím kvalitativním zkoumáním.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*, 1. Vydání. Brno: Computer Press,a.s. 2005.s.172. ISBN 80-251-0784-1

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha:

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ. *Management*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2001. s.642.ISBN 80-85839-45-8

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, 1. Vydání. Plzeň: Faust 2006. s. 224. ISBN:80-7238-583-6

Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*; 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing,a.s. 2011; dotisk 2014. s. 157. ISBN 978-80-247-3664-8

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vydání Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5

PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2

PRŮCHA, J.; ŠVAŘÍČEK, R. *Etický kodex české pedagogické vědy a výzkumu*. [online] Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity, 2009 [cit. 2013-03-19]. Dostupné na WWW: <http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2009/PedOr09_2_EtickyKodexCeskePedagogickeVedy_PruchaSvaricek.pdf>.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*; Grada Publishing, a.s., 2009; ISBN 978-80-247-3006-6

ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC A I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. s. 200.ISBN978-80-7357-901-2

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o. 1997. s. 213. ISB 80-85839-19-9

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, 1.vydání. Olomouc: Rubico s.r.o. 1995. s. 225. ISBN 80-85839-06-7

ŠVAŘÍČEK,R.; ŠEĐOVÁ, K. akol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*; 2. Vydání. Praha: Portál 2014. s. 384. ISBN 978-80-262-0644-6

TROJAN, V. A kol. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: CŠM PedF UK, 2012. 172 s. ISBN 978-80- 7290-543-0

TRUNDA, J., BŘÍZA, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. 1. Vyd. Praha: PedF UK, 2012. 88 s. ISBN 978-80- 7290-541-6

VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o. 2007. S. 700. ISBN 978-80-7261-029-7

<http://www.nuov.cz/ae>

Zákon č. 561/2004 Sb., *o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů*.

Zákon č. 563/2004 Sb., *o pedagogických pracovnících*

8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek č. 1: Pyramida vitality – úspěch a vitalita.....	11
Obrázek č. 2: Lineární řízení.....	12
Obrázek č. 3: Kontrolní cyklus	18
Tabulka č. 1: Kódování kontrolních činností.....	33
Graf č. 1: Zvolené kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu pedagogického procesu.....	41
Graf č. 1A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu pedagogického procesu během pozorování	42
Graf č. 2: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu strategické řízení mateřské školy	43
Graf č. 2A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu strategického řízení během pozorování	44
Graf č. 3: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení finančních zdrojů	45
Graf č. 3A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení finančních zdrojů během pozorování	46
Graf č. 4: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu lidských zdrojů mateřské školy.....	47
Graf č. 4A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení lidských zdrojů během pozorování	48
Graf č. 5: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu marketingové řízení mateřské školy	50
Graf č. 5A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu marketingového řízení během pozorování	51
Graf č. 6: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení změn mateřské školy.....	52
Graf č. 6A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení změn během pozorování.....	53
Graf č. 7: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení informací mateřské školy.....	54
Graf č. 7A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu řízení informací během pozorování.....	55
Graf č. 8: Kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu krizového řízení mateřské školy	56
Graf č. 8A: Uplatněné kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu krizového řízení během pozorování.....	57
Graf č. 9: Procentuální zastoupení kontrolních činností nástrojů kontrolního systému plynoucí z analýzy kontrolních procesů řídicích procesů	58
Graf č. 9A: Procentuální zastoupení činností kontrolního systému plynoucí uplatnění kontrolních procesů v době zúčastněného pozorování	59

Graf č. 10: Kontrolních činnosti v nastaveném kontrolním systému z pohledu jednotlivých skupin pracovníků vyhodnocené jako významné pro efektivní práci.	60
Graf č. 10A: Kontrolních činnosti v nastaveném kontrolním systému z pohledu jednotlivých skupin pracovníků vyhodnocené jako nevýznamné pro efektivní práci.	61
Graf č. 11a a 11b (navazující): Uplatňované nástroje kontrolního systému procesů řízení ve zvolených mateřských školách.....	63
Graf č. 12: Uplatňované kontrolní činnosti kontrolního systému procesů řízení ve zvolených mateřských školách	65
Graf č. 12A: Souvislosti kontrolních činností ve zvolených mateřských školách s procesy v organizaci	66

SEZNAM PŘÍLOH

Polo strukturovaný rozhovor č. 1

Učitelka mateřské školy Aneta 22 let, vzdělání střední pedagogické, nyní studentka VŠ obor pedagogika 1. stupně, praxe 2,5 let, typologie osobnosti C

Tazatel: „Souvisí kontrola s celkovou vizí školy?“ (VVŠ)

Aneta: „Cíle ŠVP vycházejí z vize „Jak šel a jde život“. Jednotlivé cíle jsou naplánované do projektů, které souvisí s lidovými tradicemi a zvyky.

Tazatel: „Jak vnímáš vlastní zainteresovanost na naplňování hlavních cílů školy?“

(VKR, VPŘKO)

Aneta: „Tím, že plníme dané cíle a očekávané a konkretizované výstupy, které máme stanovené pro dané období.“

Tazatel: „Jak probíhá kontrola naplňování stanovených cílů?“ (VMAK, VOPK, VNAKO, VPŘKO, VORS, VZV, VHP, VIK)

Aneta: „ŠVP je rozdělen do projektů a ty se hodnotí po skončení a před začátkem jsou krátké porady, kde si domluvíme co a jak. Rozpis akcí děláme společně, půl roku dopředu. Tím, že se střídáme ve třídách, tak na naplňování akcí spolupracujeme při vymýšlení a pak závěrečnou kontrolou jestli se to splnilo. Tím, že píšeme hodnocení pedagogické práce, tak si uvědomujeme, jestli se to splnilo.“

Tazatel: „Jak se zohledňují potřeby zákazníků (dětí, zákonní zástupci, pedagogové, zřizovatel, stát) při zpracování ŠVP a jeho realizaci?“ (VKR, VZV, VVŠ)

Aneta: „Zohledněný věk dětí tak aby se cíle daly splnit, a když ne tak to pak zohledňujeme v dalších měsících a upravujeme podle toho. Když má někdo nějaký nápad, tak se radíme jak ho začlenit do programu. S rodiči se vždy snažíme dohodnout a vyřešit jakoukoli situaci. Zapojujeme se aktivně na vystupování na veřejnosti – masopustní průvod, zpívání sboru.“

Tazatel: „Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení probíhajících projektů ve škole?

Aneta: „Aby se ujasnily a splnily dané cíle. Aby byly všichni spokojeni, aby se vyhovělo

co nejvíce lidem. Aby akce proběhla v klidu. Odhalit nedostatky, kterých se můžeme chytit a zaměřit se do budoucna. „ (VZV, VPŘKO, VNAKO, VOPK, VKR)

Tazatel: „Jak je spolupráce, otevřenost, vzájemná komunikace využívána při hodnocení v organizaci?“

Aneta: „Pokud jsou dána kritéria dopředu, tak se lépe hodnotí. Ze začátku jsou všichni v pozadí, ale jak někdo něco řekne, tak spolu komunikujeme.“ (VKR, VIK)

Tazatel: „Jak hodnotíš významem kontroly, s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli? ...s ohledem na naplňování vlastní pedagogické práce.“

Aneta: „Uvědomíme si, jestli děláme to, co jsme měli, jestli máme rezervy, co se dá ještě vylepšit.“ (VNAKO)

Tazatel: „...s ohledem na spolupráci s kolektivem a plnění úkolů.“

Aneta: „Všichni si sedneme a řekneme, jestli máme rezervy.“ (VZV, VMAK, VOPK)

Tazatel: „...s ohledem na provoz školy?“

Aneta: „Jestli je škola schopná konat akce – jestli se musí zohlednit prostor.“ (VOPK)

Tazatel: „...s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic? „

Aneta: „Určitě s tím souvisí. V pracovních náplních máme uvedené povinnosti a probíhají pravidelné proškolení bezpečnosti i děti během práce neustále informujeme co je správně. Po nastoupení jsem studovala směrnice a řády.“ (VMAK, VVZ, VIK)

Tazatel: „Popiš, jak jsou daná kritéria plánovaných kontrol důležitá pro výsledek kontroly.“

Aneta: „Kontrolou si uvědomíme, jestli cíle byly přiměřeně zvoleny a když ne tak pak se upraví. Kontrola mi nevadí, pomáhá mi, abych na nic nezapomněla. A když vím, co se bude kontrolovat a jak, tak se na to můžu připravit. Každý máme na starost něco jiného tak nám to usnadňuje práci, nemusíme to dohánět na poslední chvíli – vzájemně si kontrolou pomáháme plnit povinnosti.“ (VOPK, VKR, VPK)

Tazatel: „Vnímáš to jen při naplňování pedagogické práce.“

Aneta: „Kontrola je důležitá při dodržování bezpečnost. Jsou stanovený určitý pravidla, jak se má kontrolovat.“ (VKR)

Tazatel: „Jak četnost plánovaných kontrol ovlivňuje plnění úkolů?“

Aneta: „Četnost kontroly dostatečná přiměřená cílům, které máme dané.“ (PČK)

Tazatel: „Máš jinou představu pro zlepšení práce, jakou?“

Aneta: „Tak nějak jsem o tom neuvažovala. Kontrola mne vede v práci.“ (VORS)

Tazatel: „Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu v MŠ?“ (VIK, VMAK)

Aneta: „Ředitelka školy nám důležité sdělení, úkoly, zápisy ze schůzí přeposílá e-mailem. Každý máme něco na starosti a víme na koho se obrátit, když musíme něco rychle vyřešit“

Tazatel: „Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce?“

Aneta: „Od ředitelky a od kolegyně – co je třeba zlepšit.“ (VMAK, VOPK, VHP, VVZ, VIK)

Tazatel: „Máš prostor pro své názory, nápady, potřeby, jakým způsobem je můžeš přednést?“

Aneta: „Prostoru je dost při osobním hodnocení i během práce a při hodnocení projektů. Je dobré se projevit.“

Tazatel: „Vyhovuje ti způsob hodnocení, nebo preferuješ jiný?“

Aneta: „Takový způsob je pro mne vyhovující. Potřebuji znát, aby mi někdo sdělil, co se nedařilo. Body hodnocení víme dopředu a můžeme se připravit.“ (VHP, VKR)

Tazatel: „Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?“

Aneta: „Určitě, je to čas, který strávíme navíc, akce jsou směřované tak, aby se naplňovaly cíle školy.“ (VMO)

Tazatel: „Jak jsou daná kritéria pro udělení odměn motivující k podávání výkonů a ochotě spolupracovat?“

Aneta: „Je to spravedlivé a potěší to.“

Tazatel: „Jak vedení školy hodnotí a motivuje osobní růst pracovníků?“

Aneta: „Máme domluvené školení podle toho jak je to potřeba. Loni jsme začali pracovat s interaktivní tabulí a na projektu výuky angličtiny. Postupně jsme se zúčastnily školení a seminářů. Já jsem začala studovat vysokou školu pedagogickou učitelství prvního stupně a ředitelka mi vychází vstříc a podporuje mne. Vzdělávání je ohodnocené ve finančních odměnách.“ (VVZ, VVŠ, VIK)

Tazatel: „Jak hodnotíš systém kontroly v pro obě pracoviště?“

Aneta: „Kontrolní systém je provázaný, navazuje to na sebe. S odloučeným pracovištěm je letos spolupráce nastavená více, s kontrolou nevím, ale podnikáme víc společných akcí.“

Tazatel: „Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace a zásahu při nežádoucí situace, nebo následné kontroly?“ (VPRKO, VNAKO, VKR, VORS)

Aneta: „Kontrola je důležitá na začátku, abychom si uvědomily, jestli je vše připravené tak jak by to mělo být, a na konci, abychom věděly, že je vše v pořádku.

Na naší škole jsou kontroly na začátku a na konci práce velmi dobré. Během průběhu činností, je to horší, není na to tolik času, ale nebylo potřeba zatím nic vážného řešit. Letos máme rozdělené úkoly co kdo a jak má kontrolovat a je to mnohem lepší. Je převedena zodpovědnost na jednotlivé lidi a je to mnohem méně náročné.“ (VPRKO, VNAKO, VKR, VORS)

Tazatel: „Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?“ (VKR, VMAK, VOPK)

Aneta: „Kontrolujeme se navzájem, ale je dobré mít stanovené, na co se máme zaměřit.“

Tazatel: „Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?“

Aneta: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?“

Aneta: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi se na něco zeptat ty?“

Aneta: „Ne.“

Polo strukturovaný rozhovor č. 2

Učitelka mateřské školy Denisa, věk 21 let, praxe 1,5 roky, vzdělání střední pedagogická škola, typologie osobnosti D

Tazatel: „Jaká je souvislost mezi stanovenou vizí, zvolenými cíli školy a školním vzdělávacím programem?“ (VVS)

Denisa: „Na třídě si zpracováváme TVP a vycházíme z ŠVP. Vše spolu souvisí. Máme to nastavené tak, že při kontrole stanovujeme úkoly na příští rok.“

Tazatel: „Jak popíšeš kontrolu naplňování stanovených cílů?“

Denisa: „Určitě mi to pomáhá, už jen tím že vím, co bude na další rok, není to uspěchané, můžeme se lépe připravit.“

Tazatel: „Jak popíšeš význam kontroly s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli?s ohledem na naplňování vlastní pedagogické práce?“

Denisa: „Využívám kontrolu, že se můžu připravit na další práci. Mám vodítko při psaní příprav s ohledem na dané cíle.“ (VOPK, VHP, VZV)

Tazatel: „Popiš, jak jsou daná kritéria důležitá pro výsledek kontroly.“

Denisa: „Srozumitelná kritéria jsou vždy uvedené vedením a pomáhá mi to při procesu plnění úkolů.“ (VKR)

Tazatel: „Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu v MŠ?“

Denisa: „Nastaveno velmi dobře, vždy se vše dozvíme, funguje to.“ (VIK)

Tazatel: „Jak důležitá je dostupnost informací?“

Denisa: „Předem vím, co se bude dít, nejsem překvapená, plánujeme, můžu se s dětmi na akci připravit.“

Tazatel: „Jakou roli hraje v kontrolním systému školy?“(VOPK)

Denisa: „Všichni jsme na to připravené stejně, rychlá komunikace přes e-maily.“

Tazatel: „Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení probíhajících projektů ve škole?“

Denisa: „Velký. Je to správně nastavené. Předem dostaneme body k projednání. Každý se může připravit. Už jenom to, že bude zpětná vazba, co se může zlepšit, jak jsme se cítily my a že to vedení tak cítit nemuselo. Uvědomím si, jak to na ostatní působí, a mohu někomu pomoci.“
(VKR, VZV, VIK, VPŘKO, VOPK, NENAKO)

Tazatel: „Myslíš si, že hodnocení pomůže efektivnějšímu průběhu činností a v jakém ohledu?“

Denisa: „Je škoda, že nehodnotí s námi učitelky i z odloučeného pracoviště. Mělo by to přinést. V tomto by to mohlo být nastavené trošku jinak.“

Tazatel: „Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce?“

Denisa: „Půlroční odměny, tam je začleněná i pedagogická práce, osobní pohovory a slovní hodnocení.“

Tazatel: „Máš prostor pro své názory, nápady, potřeby, jakým způsobem je můžeš přednést?“

Denisa: „Názory všech jsou zohledňovány, takže i ten můj. Vždy se najde kompromis všech názorů. Když se názory sejdou“

Tazatel: „Preferuješ jiný způsob hodnocení, jaký?“

Denisa: „Takto mi to vyhovuje.“ (VHP, VZV)

Tazatel: „Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?“

Denisa: „Všechny akce jsou ohodnoceny jak příprava, tak účast na akcích.“ (VHV, VKR)

Tazatel: „Jak jsou daná kritéria pro udělení odměn, motivují k podávání výkonů a ochotě spolupracovat?“

Denisa: „Je to motivující, ale ne rozhodující pro účast na akcích. Je to příjemné. Motivací bych to nenazývala. Pro mne je nejdůležitější radost dětí a ocenění rodičů.“ (VMO, VKR)

Tazatel: „Jak vedení školy hodnotí a motivuje osobní růst pracovníků?“

Denisa: „Vedení vyžaduje po nás osobní růst, sebevzdělávání, semináře a finančně je to také ohodnoceno.“ (VVZ, VMO, VHP)

Tazatel: „Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?“

Denisa: „To vnímám nastavené, řekla bych, že je vše promyšlené. Příklad: když jdu sama

na procházku, nemůžu vzít všechny děti (nastavená kritéria ve směrnici) ale vlastně děti o nic nepříjdu, protože cíle jsou plněné současně.“ (VVŠ, VKR)

Tazatel: „Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?“

Denisa: „To záleží na samotném člověku. U někoho by mohli být každý den a nepomohlo by to. Časové rozdělení je dobré, neomezují mne. Pomáhá mi hodně společné hodnocení – vyslechnu si názory, můžu ovlivnit průběh, vyjasnit si vlastní pohled.“ (PČK)

Tazatel: „Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?“

Denisa: „Na plánované kontroly se můžu připravit, neomezují mě. Většinou už máme podklady, můžu se připravit. Každý měsíc máme plánované kontroly běžné práce – je to lepší, mám zpětnou vazbu, jsem informovanější. Daná kritéria jsou důležitá, že se člověk má od čeho odrazit. Na další akci si může připravit činnost.“ (VPK, VKR)

Tazatel: „Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace a zásahu při nežádoucí situaci, nebo následné kontroly?“

Denisa: „Pro mne je nejdůležitější před a po, uprostřed si to pohlídám. V MŠ probíhají všechny tři.“ (VPŘKO, VNAKO)

Tazatel: „V případě potřeby řešení vzniklé překážky, na koho se můžeš obrátit?“

Denisa: „Každý z nás má něco na starosti, tak na něj. Pokud je to složitější tak na ředitelku nebo její zástupkyni. Jsem začínající učitelka a mám svou uvádějící učitelku, většinou vše řeším s ní.“ (VORS)

Tazatel: „Jaké pocity vnímáš při probíhající kontrole?“

Denisa: „Kontroly mi nevadí. Přímou kontrolu na třídě je víc nepříjemná, jsem nervózní. Vedení vidí, jak pracujeme s dětmi, a hospitaci využívá jen v nutných případech.

Tazatel: „Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?“

Denisa: „Nemyslím si, že kontrolu musí dělat výhradně vedení, můžeme se kontrolovat navzájem. Při nástupu jsem měla zavádějící učitelku a vše jsem s ní měla možnost konzultovat, rychleji jsem se zapracovala s kolektivem. Za rok už jsem dostala přidělené kompetence a zodpovědnost za některé akce a mohla jsem tvořit TVP.“ (VOPK, VMAK)

Tazatel: „Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?“

Denisa: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by, jsi zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?“

Denisa: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi se na něco zeptat ty?“

Denisa: „Ne.“

Polo strukturovaný rozhovor č. 3

Učitelka mateřské školy Marie, věk 51 let, praxe 31 roků, vzdělání střední pedagogická škola, typologie osobnosti B

Tazatel: „Jaká je souvislost mezi stanovenou vizí, zvolenými cíli školy a školním vzdělávacím programem?“

Marie: „Máme dané úkoly, které vycházejí z ŠVP a společně je naplňujeme. Naším hlavní cílem je nastavit výstupy pedagogických projektů, abychom se na nich podílely, obě pracoviště. V tom máme ještě rezervy. Zatím hledáme společné cesty.“ (VVŠ, NEVŠ spolupráce org.v NENAKO)

Tazatel: „Jak vyhodnotíš vlastní zainteresovanost na naplňování daných cílů?“

Marie: „Snažím se najít náměty pro společné akce. Aktivně se zapojuji do hodnocení projektů.“ (VHP, VOPK)

Tazatel: „Jak se zohledňují potřeby zákazníků (děti, zákonní zástupci, pedagogové, zřizovatel, stát..) při zpracování ŠVP a jeho realizaci?“

Marie: „Na odloučeném pracovišti jsou děti od dvou let, akce, které sestavujeme společně, jsou podřízené věkovým zvláštnostem. Po roce děti přecházejí na naše pracoviště, společnými projekty se snažíme usnadnit jim přestup postupným zvykáním na jiné prostředí.“ (VZV, VORS, VVŠ)

Tazatel: „Jak popíšeš význam kontroly s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli?“

Tazatel: „...s ohledem na naplňování vlastní pedagogické práce.“

Marie: „poskytnutí zpětné vazby a usnadnění práce rozdělením úkolů na další akci“ (VZV, VIK)

Tazatel: „...s ohledem na spolupráci s kolektivem a plnění úkolů“

Marie: „Na akcích se podílí celý personál, nejen pedagogové. Je důležité si předem rozdat úkoly, odpovědnost za danou činnost, přizpůsobit prostředí a provoz.“ (VORS, VPŘKO)

Tazatel: „...s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic“

Marie: „Z pohledu učitelky vnímám neustálé změny ve ŠZ, které je třeba brát v úvahu a pracovat s nimi. Veškeré změny probíráme na poradách školy, záznamy z porad jsou nám k dispozici v PowerPoint prezentaci. Vlastně veškeré změny máme zasílané na pracovní e-maily. A taky jsou změny zakotvené v řádech a směrnících školy. Na bezpečnost se u nás klade velký důraz – máme vytisknuté body, které musíme respektovat při činnostech s dětmi a dětem pravidelně připomínat. Toto vždy zapisujeme do třídní knihy.“ (VIK, VOPK)

Tazatel: „Popiš, jak jsou daná kritéria důležitá pro výsledek kontroly.“ (spravedlivé a jasné vyhodnocení situace a dochází k vyvození závěrů nebo dochází k nápravě)

Maruška: „Pomáhají nám na nic nezapomenout.“

Tazatel: „Jak četnost plánovaných kontrol ovlivňuje plnění úkolů?“

Marie: „Rozhodně mě to donutí udělat něco, co jsem odkládala.“ (VKR, VOPK)

Tazatel: „Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu v MŠ?“

Marie: „Pokud chceme pracovat týmově a na tom jsou postavené pedagogické projekty a spolupracovat s odloučeným pracovištěm, tak to bez vzájemné komunikace nelze. Někdy v minulosti komunikace vážla, proto jsme zavedli pracovní e-maily a důležité věci vyřizujeme takto. Jednou až dvakrát do roka se scházíme i s odloučeným pracovištěm na poradách a máme možnost řešit věci společně.“ (VIK, VHP, VZV, VOPK, VVŠ)

Tazatel: „Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení probíhajících projektů ve škole?

Co vedení školy očekává od hodnocení?“

Marie: „Spolupráci při vyhodnocení co se nám povedlo, kde to vážlo, jak to příště uděláme jinak, aby se nám pracovalo líp. Snažíme si rozdělit zodpovědnost na určité úkoly, aby byly lépe a včas připraveny.“ (VHP, VZV, VOPK)

Tazatel: „Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce?“

Marie: „S ředitelkou školy vedeme hodnotící pohovory, podle dané struktury. Máme možnost

si otevřeně říct, jak práce probíhala, jak jsme si to představovaly dál, ale i vznést své požadavky. Vnímám to jako možnost říct to, co by zůstalo nevyřčené a to by byla škoda.“ (VHP, VKR, VZV)

Tazatel: „Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?“

Marie: „Podklady v podobě bodů za jednotlivé akce školy, které jsou nadstandardní, jsou dopředu známé.

Tazatel: „Jak daná kritéria vnímáš z pohledu motivace v podávání výkonů a ochotě spolupracovat?“

Marie: „Pro někoho více a někdo by se účastnil i bez finančních odměn.“ (VKR, VMAK, VNAKO, VVŠ, VIK, VMO, VHP)

Tazatel: „Jak vedení školy hodnotí a motivuje osobní růst pracovníků?“

Marie: „Snažíme se v MŠ zavádět nové metody výuky a to se neobejde bez proškolení, nebo shromažďování znalostí k danému tématu. V tomto ohledu jsme velmi podporované a zároveň musíme znalosti používat. Informace si poskytujeme i navzájem. Například při výuce na IT a výuce AJ.“ (VZV)

Tazatel: „Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?“

Marie: „Aby každý věděl, co a kdy má udělat, za co je zodpovědný, komu má co nahlásit pokud je něco v nepořádku, nebo je potřeba něco vyřešit.“ (VORS)

Tazatel: „Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?“

Marie: „Myslím, že to máme, tak akorát, aby každý věděl co má, nebo musí.“ (PČK)

Tazatel: „Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?“

Marie: „V pedagogické práci je plánovaná kontrola z mého pohledu nevypovídající skutečnosti. Ale máme plánované kontroly na plnění daných pracovních povinností, třeba vedení povinné dokumentace, knihovny, inventarizace, v tomto případě je plánovaná kontrola potřebná. Neplánovanou kontrolu jako třeba rychlý náhled na práci do dokumentace vnímám jako udržení pozornosti, abychom nezlenivěly a pracovaly pořád stejně.“ (VOPK, NEPK V PED. PROCESU, VNPK)

Tazatel: „Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?“

Marie: „Mnohdy kontrola mezi námi na třídě pomůže víc, vzájemně si hlídáme, abychom na něco nezapomněly.“

Tazatel: „Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace a zásahu při nežádoucí situaci, nebo následné kontroly?“

Marie: „Nejdůležitější je předem, abychom se domluvily, eliminovaly možné problémy a určily, kdo za co je odpovědný. Většinou se nám pak nestává, že se vyskytnou překážky, které neumíme řešit. Víme na koho se obrátit. Na konci je kontrola důležitá pro další práci.“ (VPŘKO, VNAKO, VORS)

Tazatel: „Jak vedení školy hodnotí a motivuje osobní růst pracovníků?“

Marie: „Nové poznatky vždy motivují k další práci, kontrolou zjistíme, kde máme nedostatky a v čem je potřeba se zdokonalit.“ (VVZ)

Tazatel: „Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?“

Marie: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?“

Marie: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi se na něco zeptat ty?“

Marie: „Ne.“

Polo strukturovaný rozhovor č. 4

Učitelka MŠ Alena 61 let, vzdělání střední pedagogické, praxe 29 let – zástup za MD, typologie osobnosti C

Tazatel: „Jaká je souvislost mezi stanovenou vizí, zvolenými cíli školy a školním vzdělávacím programem? Jak vyhodnotíš vlastní zainteresovanost na naplňování daných cílů?“

Alena: „Spolupráce obou pracovišť na jednotlivých bodech v ŠVP. Postupně si domlouváme společné akce, tak, aby děti, které k nám přecházejí, neztratily kontakt. Je ještě co vylepšovat!“ (NEPŘKO domluva s odloučeným pracovištěm)

Tazatel: „Jak popíšeš kontrolu naplňování stanovených cílů?“

Alena: „Snažíme se společně zhodnotit spolupráci, ale bylo by potřeba to ještě propracovat.“
(VHP, VOPK)

Tazatel: „Jak jsi zhodnotila význam kontroly s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli?... s ohledem na naplňování vlastní pedagogické práce.“

Alena: „Větší význam má ústní hodnocení pedagogické práce, hodnocení zápisem je zbytečné.“
(VZV – ústní)

Tazatel: „...s ohledem na spolupráci s kolektivem a plnění úkolů

Alena: „Hodnotíme vždy pedagogický projekt, myslím, že to pomůže lépe se připravit na další rok, každý se k tomu vyjadřuje.“ (VHP)

Tazatel: „...s ohledem na provoz školy.“

Alena: „Hodně spolupracujeme i v rámci TVP, tak to je důležitý, abychom se domluvily.“
(VPŘKO)

Tazatel: „...s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic.“

Alena: „Na to se klade velký důraz, vždy vše nové projednáváme. Hlavně bezpečnost je ošetřená a přiložené podklady v každé třídě v dokumentaci.“ (VIK, VOPK, VKR)

Tazatel: „Popiš, jak jsou kritéria kontroly důležitá pro její výsledek.“

Alena: „Máme rozdělené úkoly, kdo co má kontrolovat. Vlastně si kontrolujeme navzájem naše povinnosti, abychom na nic nezapomněly, nebo to včas dodělaly. Když hodnotíme projekty, tak nám to pomáhá uvědomit si, jak by to šlo líp.“ (VOPK, VPŘKO, VHP, VZV, VKR)

Tazatel: „Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení probíhajících projektů ve škole?“

Alena: „Velký, nejdříve jsme nevěděly jak na to, ale usnadní nám to další práci, rozdělíme si úkoly dopředu a můžeme se včas připravit.“

Tazatel: „Jsou kritéria kontroly známá předem, a jak ovlivňují tvou práci?“

Alena: „Když jsme začínaly hodnotit projekty, tak nám to moc nešlo, teď už máme body, podle kterých se držíme a je to lepší.“

Tazatel: „Jak četnost plánovaných kontrol ovlivňuje plnění úkolů?“

Alena: „Plánované kontroly nemusím, ale je pravda, že si alespoň pohlídám, abych vše měla tak, jak to má být.“ (PČK)

Tazatel: „Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu v MŠ?“

Alena: „Máme společné akce a to bez komunikace nejde. Důležité jsou hlavně jasné a předem sdělené informace o společných akcích. Každý máme něco na starosti, a když někdo vypadne je potřeba zastoupit ho a mít o všem přehled.“ (VHP, VZV)

Tazatel: „Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce?“

Alena: „Osobními rozhovory s ředitelkou, když se něco povede tak to řekne. Snaží se nám vyjít vstříc, když máme nějaký nápad něco zkusit nového.“ (VHP, VZV)

Tazatel: „Vyhovuje ti způsob hodnocení, nebo preferuješ jiný?“

Alena: „Dělá mi problém se sama hodnotit.“

Tazatel: „Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?“

Alena: „Dopředu víme, za co se udělují odměny, ředitelka ohodnocuje hlavně nadstandardní akce školy, které vycházejí z ŠVP. (VKR, VHP, VVŠ)

Tazatel: „Co myslíš, jsou daná kritéria pro udělení odměn, motivují v podávání výkonů a ochotě spolupracovat?“

Alena: „rozhodně jsou spravedlivá, ale akcí bychom se účastnily stejně i bez odměn.“ (VKR)

Tazatel: „Jak vedení školy hodnotí a motivuje osobní růst pracovníků?“

Alena: „Vzdělávání se plánuje dopředu podle potřeb školy ale i podle toho kdo má o co zájem a v odměnách je to obodované.“ (VVZ)

Tazatel: „Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?“

Alena: „Abychom všichni věděli, co máme dělat a jak a nikoho to nebrzdilo v práci.“ (VMAK, VOPK, VORS)

Tazatel: „Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace a zásahu při nežádoucí situace, nebo následné kontroly?“

Alena: „Od té doby co v MŠ kontrolujeme předem, jestli je vše připravené na akci, co kdo má na starosti, rozdělíme si úkoly dostatečně dlouho dopředu, tak je průběh projektů bez komplikací. Na konci hodnotíme vždy“ (VPŘKO, VNAKO)

Tazatel: „Kdybys jsi měla zhodnotit systém kontroly v MŠ, který by měl být efektivní pro školu ve všech ohledech (provázanosti činností, naplnění pracovní a normativní povinnosti, spolupráce)?“

Alena: „Na plnění ŠVP pracujeme společně takže, aby to fungovalo, musíme spolu komunikovat a pomáhat si, výuka neprobíhá pouze učitelka jen ve své třídě, ale ve všech třídách. Projekty jsou vždy zakončené společnou akcí i s rodiči. Bez systému by to nešlo.“ (VVŠ, VKR, VIK, VZV, VMAK, VOPK)

Tazatel: „Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?“

Alena: „Kontroly vedení volí podle potřeby. Pokud něco vážně, třeba jako vedení povinné dokumentace, tak byl zaveden pravidelný systém kontroly. Každý má na starosti něco jiného a ostatní upozorňuje na nedostatky.“ (VOPK, PČK, VIK)

Tazatel: „Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?“

Alena: „Asi je to jedno.“

Tazatel: „Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?“

Alena: „Není, u nás kontrolujeme práci vlastní i jiných navzájem.“ (VOPK, VZV, VPK)

Tazatel: „Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?“

Alena: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?“

Alena: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi se na něco zeptat ty?“

Polo strukturovaný rozhovor č. 5

Hlavní kuchařka Jana, 48 let, vzdělání odborné s výučním listem, praxe 28 let, typologie osobnosti A

Tazatel: „Jaký význam má pro tvou práci kontrola, jak vnímáš její roli?“

Jana: „V první řadě kontrola přispívá k tomu, abychom efektivně pracovaly a odváděli na pracovišti efektivní výsledek.“ (VOPK)

Tazatel: „...s ohledem na spolupráci s kolektivem a plnění úkolů.“

Jana: „Vycházíme velice dobře, vypomáháme si, je nám jedno, jestli jsme kuchařka nebo školnice, protože práce musí být odvedená.“

Tazatel: „...s ohledem na provoz školy.“

Jana: „Je nás tady tak málo že si musíme vyjít vstříc.“

Tazatel: „...s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic.“

Jana: „Bezpečnost je naše osobní věc, abychom si neublížily. Abychom dodržovali osobní hygienu, pracovní dobu, normy, po stránce stravovací, tak jak nejlépe můžeme.“ (VKR)

Tazatel: „Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu?“

Jana: „Chodíme na školení. Máme napsané stanovy, kterých se držíme a postupujeme podle toho. Je to nastavené efektivně abychom se v tom vyznali.“

Tazatel: „Jak důležitá je dostupnost informací?“

Jana: „Komunikace v MŠ je velice dobrá. Máme dost dobrý kolektiv, dozvídáme se to přes e-mail. A vzájemně se informujeme.“ (VKR, VIK, VZV)

Tazatel: „Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení probíhajících aktivit ve škole?“

Jana: „Myslím si, že školka je velice dobře nastavená, my i pedagogové se snažíme, aby školka fungovala tak jak by měla. Po každé akci si řekneme, jak to probíhalo – děláme zápisy a každý rok se snažíme, aby to bylo jiné, aby se neopakovaly náměty.“ (VIK, VHP, VZV, VVŠ)

Tazatel: „Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce, probíhá hodnocení v souladu s požadavky?“

Jana: „Já se dozvídám od strážníků – rodičů. Jsem odkázaná na to, co řeknou zaměstnanci, nebo jak to hodnotí děti. Hodnocení s vedoucí školní jídelny je důležité protože se mění trendy tak, abychom je zařadili.“ (VHP, VZV, VMAK)

Tazatel: „Jak si představuješ motivující hodnocení své práce?“

Jana: „Pro mě je hezký když někdo řekne, to bylo dobrý, u srdíčka to potěší.“ (VMO, VZV)

Tazatel: „Máš prostor pro své názory, nápady, potřeby, jakým způsobem je můžeš přednést?“

Jana: „Snažíme se do jídelníčku zařadit nové jídlo, aby děti nejedli stejné, aby byly zařazené nové trendy.“ (VPŘKO, VIK)

Tazatel: „Vyhovuje ti způsob hodnocení, nebo preferuješ jiný?“

Jana: „Způsob komunikace mi vyhovuje.“

Tazatel: „Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?“

Jana: „Jsem ohodnocena, vždy se vedení snaží něco dát v rámci možností, jsme spokojené.

A je to za akce školy, na kterých se účastníme.“ (VVŠ)

Tazatel: „Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?“

Jana: „Máme daná kritéria, které musíme dodržovat. Vzniklý problém je snaha řešit nejdříve s vedoucí kuchyně, pak s ředitelkou školy.“ (VKR, VMAK, VPRKO)

Tazatel: „Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?“

Jana: „Četnost kontrol - kontrola není zbytečná, je ku prospěchu práce – důležitá jsou kritéria. Ale nesmí překážet v práci“ (VKR, PČK)

Tazatel: „Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?“

Jana: „Inventarizace je daná pravidelně. A během roku se kontrola navíc dělá, když je to potřeba.“ (VPK, VNPK)

Tazatel: „Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace a zásahu při nežádoucí situace, nebo následné kontroly?“

Jana: „Vedoucí školní jídelny je v MŠ pouze 2 dny v týdnu, tak spolu vždy dopředu vše probereme a další týden se dohodneme, zda vše bylo v pořádku. Průběžně kontrolujeme výdejky se skladem.“ (VPŘKO, VPRKO, VNAKO)

Tazatel: „Jaké pocity vnímáš při probíhající kontrole?“

Jana: „Kontrola je věc, s kterou se musí žít, musíme mít pořádek, za co jsme odpovědní, co kde máme, co kam patří, tak by to mělo fungovat.“

Tazatel: „Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?“

Jana: „My se podílíme všichni, každý máme svůj úsek, za který jsme zodpovědný. S výsledkem seznámíme management. Je to provázané zezdola na horu.“ (VOPK)

Tazatel: „Jak důležité je pro tvou práci školení, získávání nových informací?“

Jana: „Na školeních se dozvídáme nové trendy, ale i připomenutí, abychom respektovali pravidla.“ (VVZ)

Tazatel: „Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?“

Jana: „Z mého hlediska je to dostačující.“

Tazatel: „Chtěla by jsi zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?“

Jana: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi se na něco zeptat ty?“

Jana: Ne.“

Polo strukturovaný rozhovor č. 6

Školnice Dagmar, 42 let, vzdělání odborné s výučním listem, praxe 22 let,

typologie osobnosti C

Tazatel: „Jaký význam pro tvou práci má kontrola? Jak vnímáš její roli?

...s ohledem na naplňování vlastní práce.“

Dáša: „Kontrola musí být, jinak by v tom byl nepořádek. To co mám já dělat a kontrolovat, to udělám.“ (VKR, VMAK)

Tazatel: „...s ohledem na spolupráci s kolektivem a plnění úkolů?“

Dáša: „Spolupráce je určitě. Vzájemně si pomáháme, já pomáhám s dětmi po domluvě s učitelkami.“ (VOPK, VVŠ, VIK)

Tazatel: „...s ohledem na provoz školy?“

Dáša: „Sejdeme se po akci a vyřešíme to. Když narazíme na překážku tak si to řekneme.“

Tazatel: „...s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic?“

Dáša: „Určitě.“ (VIK, VHP)

Tazatel: „Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu?“

Dáša: „Vždy se mezi sebou domlouváme, jak by to mělo být. Ve školce je vše nastavený, připravený a jedeme podle plánu.“ (VKR, VIK)

Tazatel: „Jak důležitá je dostupnost informací?“

Dáša: „Hodně důležité, jinak by to nefungovalo.“

Tazatel: „Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení probíhajících aktivit ve škole?“

Dáša: „Musíme se nějak projevit.“ (VHP, VIK, VZV, VOPK)

Tazatel: „Jak je spolupráce, otevřenost, vzájemná komunikace využívána při hodnocení v organizaci?“

Dáša: „Je důležité se domluvit.“

Tazatel: „Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce, probíhá hodnocení v souladu s požadavky?“

Dáša: „Za akce dostáváme body a pak nás hodnotí.“ (VKR, VHP)

Tazatel: „Co myslíš, jak daná kritéria pro udělení odměn motivují v podávání výkonů a ochotě spolupracovat?“

Dáša: „Myslím si, že určitě.“ (VHP, VMO, VKR)

Tazatel: „Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?“

Dáša: „Jsem po celé školce, vykonávám svou práci.“ (VVŠ, VORS)

Tazatel: „Jsi součástí programu, máš v něm svou úlohu?“

Dáša: „Nezasahuji do výuky učitelek, ale pomáhám jim a je důležité znát termíny akcí.“

Tazatel: „Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?“

Dáša: „Je to úplně dostačující.“ (PČK)

Tazatel: „Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?“

Dáša: „Kontroly fungují.“

Tazatel: „Které jsou důležitější?“

Dáša: „Je to vyrovnané, Více mi vyhovuje plánovaná.“ (VPK)

Tazatel: „Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace a zásahu při nežádoucí situaci, nebo zhodnocení na konci?“

Dáša: „Já si myslím, že kontrola je a pomáhá.“ (VPŘKO, VPRKO, VNAKO)

Tazatel: „V případě potřeby řešení vzniklé překážky, na koho se můžeš obrátit?“

Dáša: „Domluvily jsme s ředitelkou, co můžu řešit sama, co se musím zeptat, jestli to můžu udělat a jde to bez problému.“ (VORS)

Tazatel: „Jaké pocity vnímáš při probíhající kontrole?“

Dáša: „Prostě to musí být.“

Tazatel: „Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí, je kontrola výhradně záležitostí managementu?“

Dáša: „Všichni.“ (VMAK, VOPK)

Tazatel: „Jak důležité je pro tvou práci školení, získávání nových informací?“

Dáša: „Nebojím se, že udělám něco špatně.“ (VVZ)

Tazatel: „Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?“

Dáša: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?“

Dáša: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi se na něco zeptat ty?“

Dáša: „Ne.“

Polo strukturovaný rozhovor č. 7

Zástupce ředitele – vedoucí odloučeného pracoviště Jana, věk 52 let, praxe v MŠ 29 let, vzdělání střední pedagogické, typologie osobnosti A

Tazatel: „Jaká je souvislost mezi stanovenou vizí, zvolenými cíli školy a školním vzdělávacím programem?“

Jana: „Souvislost vidím v tom, že vize je ten cíl kam chceme dojít, ŠVP je prostředek který tvoříme, abychom se tam dostaly, kontrolní činnost jsou postřehy, které vedou k tomu, aby program co nejlépe vizi splňoval.“ (VVŠ)

Tazatel: „Jak popíšeš vlastní zainteresovanost na naplňování daných cílů, máš možnost ovlivnit jejich směr, efektivitu? „

Jana: „Jako vedoucí pracoviště cítím zodpovědnost před svou nadřízenou za to, aby naše školka plnila všechny cíle tak dobře, jako hlavní MŠ, abychom přispěly také k dobrému věhlasu školy. Jsme malé dvoutřídní zařízení rodinného typu, tak mám přehled o všem a snažím se hned přímo zasahovat tam, kde se mi něco nelíbí. Snažím se optimalizovat program dne, plnění pracovních úkolů organizuji podle potřeby. Když se dělá v nějaké třídě něco složitějšího tak zajišťuji vzájemnou pomoc. Zapojuji asistentky tam kde je třeba a potřeba. Snažím se reagovat na to, jak se situace mění a vyvíjí.“ (VMAK, VVŠ, VPRKO, VPŘKO, VORS)

Tazatel: „Jak se zohledňují potřeby zákazníků (děti, zákonní zástupci, pedagogové, zřizovatel, stát) při zpracování ŠVP a jeho realizaci?“

Jana: „Snažíme se jim v rámci možností vyjít vstříc. Vždy je to otázka domluvy a možností školky. Třeba dětí s alergií, nebo s jiným problémem, se snažíme řešit spoluprací s MŠ, která nám jídlo dováží, nebo operativně s maminkou.“ (VPŘKO, VIK)

Tazatel: „jak zhodnotíš významem kontroly s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli?“

Jana: „Daří se nám naplňovat. Tím že jsme malý kolektiv, všichni se známe tak vím, co od koho očekávat kde stačí jen naznačit, kde víc kontrolovat, snažím se toto zohledňovat v systému kontrol.“ (VMAK, VPRKO)

Tazatel: „... a s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic?“

Jana: „Před školním rokem nebo výletem pobyt na zahradě připomínám bezpečnost (př. v pedagogické poradě) a následně samozřejmě průběh kontroluji. V zajištění bezpečnosti je důležité například organizační zajištění činností kdo, jak zajišťuje děti, aby nedošlo k úrazu... Dobrý jsme, dokud se nic nestane!“ (VORS, VPŘKO, VIK)

Tazatel: „Popiš, jak jsou daná kritéria důležitá pro výsledek kontroly z pohledu podřízeného a nadřízeného. „

Jana: „Od ředitelky máme k dispozici hodnotící kritéria pedagogické práce. Seznámila jsem s nimi děvčata. Kritéria jsou neustále k dispozici, aby zaměstnanci věděli na co se zaměřit. Souvisí to i s mimořádným hodnocením, které má také dopředu stanovená kritéria.“ (VKR,VMAK,VHP)

Tazatel: „Jak využíváš plánované a neplánované kontroly. Jak Ti vyhovuje četnost plánovaných kontrol, vzhledem k plnění úkolů?“

Jana: „Na malém pracovišti kontroluji neustále, neustále sleduji, jestli funguje to, co se dělá, jestli se plní cíl, jestli se to zvládá. Využívám převážně neplánovanou, ale stálou. Pořád jsem v kontaktu a hned zasahuji.“ (VNPK,VPRKO)

Tazatel: „Jak to vnímají zaměstnanci?“

Jana: „Asi tak, že to patří k domácí atmosféře. Jsem jednou z nich a neustále jsem součástí pedagogické práce, ztrácí ostych a vnímají to jako pomoc. Pedagogická práce se nedá úplně naplánovat.“ (VMAK)

Tazatel: „Jaký význam má nastavený vnitřní komunikační systém v efektivitě pracovního výkonu?“

Jana: „Bez toho to nejde. Aby to fungovalo tak jak má. Komunikace je základ naší práce pro sdělení informací o dětech, co se má udělat, co je potřeba vyřídit. Aby někdo nezůstal odloučen od informací. Zažila jsem to také na jiném pracovišti, že komunikace vážla. Nepřispěla k dobrému fungování. Propracovat aby všichni věděli o všem.“ (VIK)

Tazatel: „Jak vnímáš komunikaci v rámci obou pracovišť?“

Jana: „Funguje na velice dobré úrovni. Včas dostávám informace, cokoliv já potřebuju.

E-mail poštou nebo slovní formou se vedení snaží předávat informace včas, vše si slovně domluvíme.“ (VIK, VMAK)

Tazatel: „Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení spolupráce obou pracovišť?“

Jana: „Velkou, je to pole, které se neustále rozšiřuje. Pořád hledáme další a další cestičky, abychom byly jeden celek. Máme zpětnou vazbu. Děti, které přestoupily, máme možnost sledovat a neztrácíme kontakt. Je potřeba hledat další vztyčné body, které budeme dál rozvíjet, ze stran vedení jsou předpoklady nastavené. Společné akce k tomu přispívají.“ (VZV, VVŠ)

Tazatel: „Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce, probíhá hodnocení v souladu s požadavky?

Jana: „Většinou tím, že vyplňujeme dotazníky, které jsou anonymní, tak se zaměstnanci nebojí napsat i to co se jim nelíbí. Mám zpětnou vazbu od zaměstnanců prostřednictvím kontrolních dotazníků. Když se něco nedaří, je hned zpětná vazba, sami zaměstnanci to mají snahu řešit a vylepšit.“ (VZV, VNAKO)

Tazatel: „Jak je hodnocená tvá práce.“

Jana: „Hodnocení mé práce je vyhovující 2x do roka probereme co je třeba.“

Tazatel: „Máš prostor pro své názory, nápady, potřeby, jakým způsobem je můžeš přednést?“

Jana: „Dobrý pocit, vždy co si přeji je v mém souladu, nejsem nucena do ničeho, co bych nechtěla, proti mému přesvědčení. Na můj názor je brán zřetel.“ (VZV, VORS)

Tazatel: „Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?

Jana: „Čím víc se blížíme k cíli, tím víc se cítím ohodnocena, ne snad finanční na to náš měsíc nestačí, ale zkušenostmi, které mne obohatily, když se práce daří. Vidím, že finanční ohodnocení je v maximální míře kam nás pustí rozpočet. Vidím, že se snažíš, když si plníme práci dobře, tak to ohodnotíš.“ (VVŠ, VKR, VMO, VNAKO)

Tazatel: „Je motivační k plnění cílů.“

Jana: „Máme nadstandardní aktivity a kritéria jsou nastavená tak, že zohledňují pracovitost

a proto to motivuje lidi. Ten kdo u práce přemýšlí, jak ji zlepšit, tak je jeho pracovitost ohodnocena.“

Tazatel: „Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?“

Jana: „Důležitá je především zpětná vazba, kontrolní mechanismy nám odkrývají skutečnost, kde to chce přitlačit. Představa a skutečnost se můžou diametrálně odlišovat. Kontroly ukazují, jak je to ve skutečnosti, kam se chceme dostat, jestli jdeme správným směrem. Jestli jsme nezabloudily do slepé uličky.“ (VZV, VPŘKO, VPRKO, VNAKO)

Tazatel: „Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace a zásahu při nežádoucí situace, nebo zhodnocení na konci?“

Jana: „Je důležité si předem stanovit, co a za jakých podmínek budeme dělat, vedení během činnosti se vyvarujeme chyb a na závěr si vyhodnotit zda se nám to povedlo.“ (VPŘKO, VPRKO, VNAKO)

Tazatel: „Jaký máš názor na to, kdo kontrolu provádí? Je kontrola výhradně záležitost managementu?“

Jana: „Každý by měl cítit odpovědnost, jak odvádí svou práci. Vodící kritéria jsou nastavená, víme na co se soustředit. Například jak se nám daří spolupráce s asistentkou na třídě, se školnicí. Dvakrát do roka s nimi hovořím, jak a co se daří. Každý by měl začít od sebe a pak v kontextu. Každý by měl mít povědomí, co se od něj očekává. Kontrolovat svou práci, co je standart.“ (VHP, VKR, VMAK, VOPK)

Tazatel: „Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?“

Jana: „Jak na koho, ale neměla by omezovat v práci.“ (PČK)

Tazatel: „Jakou souvislost vidíš mezi vzděláváním a kontrolou?“

Jana: „Znalosti a povědomí o tom co je naší povinností, nebo co máme ještě zlepšovat, jsou nesmírně důležité. Na našem pracovišti byly proškolené pomocnice k dětem na asistenta pedagoga a velmi to pomohlo ve spolupráci učitelek a asistentů.“ (VVZ)

Tazatel: „Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?“

Jana: „Vyčerpávající rozhovor. Máš to podrobně hodně promyšlené, tak aby se zpětná vazba vracela.“

Tazatel: „Chtěla by jsi zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?“

Jana: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi se na něco zeptat ty?“

Jana: „Ne.“

Polo strukturovaný rozhovor č. 8

Vedoucí školní jídelny Helena, 51 let, středoškolské vzdělání s maturitou (gymnázium

a hotelová střední škola), typologie osobnosti D

Tazatel: „Jak popíšeš vlastní zainteresovanost na naplňování daných cílů, máš možnost ovlivnit jejich efektivnost?“

Helena: „Náměty školního programu vycházejí z lidových tradic a i jídelníček se přizpůsobuje, například v postním období se na dané téma zařazují vdolky na masopust, na zelený čtvrtek máme špenát apod. Program akcí je dopředu znám a s hlavní kuchařkou k němu tvoříme jídelníček. Na starosti mám také odloučené pracoviště, kde se pouze vydává. Mou náplní práce je finanční zajištění stravného a to předpokládá úzkou spolupráci s vedoucí odloučeného pracoviště.“ (VVŠ, VIK)

Tazatel: „Jak popíšeš význam kontroly s ohledem na efektivnost práce, jak vnímáš její roli? ...s ohledem na naplňování role vedoucího pracovníka.“

Helena: „Především úzká spolupráce s hlavní kuchařkou, na pracovišti jsem pouze dva dny v týdnu, tak mám nastavený úvazek. Bez předem domluvených postupů a předání odpovědnosti za objednávání a přejímání zboží, vedení skladu by to nefungovalo.“ (VIK, VOPK)

Tazatel: „...s ohledem na dodržování zákonů, bezpečnosti, řádů, směrnic..“

Helena: „v tomto ohledu velmi úzce spolupracujeme s ředitelkou školy. Máme společnou kancelář a jakékoliv změny ihned projednáváme a zařazujeme do směrnic, či plánujeme postup realizace změn. Vše se pak projednává na poradách.“ (VMAK, VIK, VORS, VVZ)

Tazatel: „Popiš, jak jsou kritéria kontroly důležitá pro její výsledek z pohledu podřízeného a nadřízeného?“

Helena: „Z mého pohledu jsou kritéria zárukou, že to co musí být udělané v nějakém termínu a podle daných pravidel, bude skutečně hotové a správně. Domnívám se, že z pohledu podřízených je to vodítko co, jak a kdy udělat. Má zkušenost je taková, že pokud se úkol nespecifikuje tak výsledek je polovičatý. Záleží samozřejmě na lidských schopnostech.“ (VKR, VORS)

Tazatel: „Jaký důraz přikládá vedení školy hodnocení spolupráce obou pracovišť?“

Helena: „Na úrovni vedení, mám tím na mysli vedoucí pracoviště, ředitelku školy a mne, jsme prakticky každý týden v osobním styku a poskytujeme si zpětnou vazbu. Spolupráce je na velmi vysoké úrovni, v podstatě již od vzniku pracoviště před třemi lety.“ (VIK, VMAK, VZV, VHP)

Tazatel: „Jak si představuješ motivující hodnocení práce?“

Helena: „Že je ohodnocena „přidaná hodnota“, vložená důvěra, ale ani finanční ohodnocení se nesmí podcenit, vzhledem k rozpočtovým normativům, není bohužel, v oblasti školního stravování, není motivující.“ (VMO, VZV)

Tazatel: „Jak se dozvídáš o kvalitě své vykonané práce, probíhá hodnocení v souladu s požadavky?“

Helena: „Slovním hodnocením, kdy si vzájemně vyhodnotíme spolupráci a jestli si to představujeme jinak.“ (VZV)

Tazatel: „Jaká souvislost je mezi finančním ohodnocením vykonané práce a nastavenými cíli školy?“

Helena: „Finanční hodnocení je vesměs postaveno na plnění nastavených úkolů daných programem školy. Děvčata i provozní personál se přímo účastní akcí pro rodiče a kritéria jsou nastavena tak, aby tuto činnost navíc ohodnotila.“ (VVŠ, VKR)

Tazatel: „Z jakého důvodu je podle Tebe důležitý nastavený systém kontroly v organizaci?“

Helena: „Všichni vědí, co mají dělat a funguje to i bez přítomnosti vedení. Vědí, co je jejich povinností, o čem se nedá diskutovat a naopak o čem je třeba mluvit, aby se nám lépe pracovalo.“ (VOPK, VKR)

Tazatel: „Jakou roli na výkon pracovníků má četnost kontrol?“

Helena: „Záleží na lidech. U nás kontrola funguje spíš jako vodící, aby se na nic nezapomnělo. Z mé strany kladu vyšší důraz na plnění hygienických požadavků a bezpečnosti.“ (PČK)

Tazatel: „Jak vnímáš vliv plánovaných a neplánovaných kontrol na pracovní výkon?“

Helena: „Neplánované vždy lépe odhalí důležité nedostatky. Je to v podstatě běžná kontrola práce. Plánované nejsou tak časté, ale jsou stejně důležité pro důkladné zhodnocení.“

Tazatel: „Za jakých okolností a z jakého důvodu je významná kontrola z pohledu vyhodnocení situace, eliminace vývoje situace a zásahu při nežádoucí situaci, nebo zhodnocení na konci?“

Helena: „Vzhledem k pracovní době jsem nucena větší pozornost klást na vyhodnocení na začátku a na konci. Jak se situace vyvíjí, si kuchařka kontroluje sama.“ (VNAKO, VPŘKO, VOPK, VNPK)

Tazatel: „Jak souvisí kontrola se vzděláváním zaměstnanců?“

Helena: „Správné znalosti jsou velmi důležité, ušetří vedoucímu čas vysvětlováním proč a z jakého důvodu je dodržovat určité povinnosti.“ (VVZ, VMAK)

Tazatel: „Je něco na co jsme během rozhovoru zapomněli?“

Helena: „Myslím, že ne.““

Tazatel: „Chtěla by jsi zdůraznit nějakou oblast, o které jsme se nebavili?“

Helena: „Ne.“

Tazatel: „Chtěla by jsi se na něco zeptat ty?“

Helena: „Ne.“

Dotazník pro ředitelky mateřských škol z okolí zkoumané školy

Kontrolní proces v mateřské škole

Jaké nástroje kontrolního systému v mateřské škole jsou vedením školy nastaveny?

Jaké kontrolní nástroje využívá vedení školy při řízení pedagogického procesu?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné uplatňované kontrolní nástroje.

- Auto evaluace pedagoga
- Hospitace
- Evaluace
- Hodnocení pedagogických projektů
- Hodnocení dětí
- Benchmarking (čerpání poznatků od konkurence)
- Jiné:

Jaké kontrolní nástroje využívá vedení v řízení finančních zdrojů?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné uplatňované kontrolní nástroje.

- Analýza plánování finančních potřeb
- Analýza finančních prostředků
- Vnitřní systém finanční kontroly
- Dílčí rozpočty
- Audit dokumentů - shoda dokumentů se zákonnými normami
- Jiné:

Jaké kontrolní nástroje využívá vedení školy ve strategickém řízení?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné uplatňované kontrolní nástroje.

- SWOT analýza prostředí (silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti)
- PEST analýza (zhodnocení situace politické, ekonomické, sociální, technické)
- SWOT analýza lidských zdrojů
- SWOT analýza finančních zdrojů

- Koncepce rozvoje školy
- Evaluace školy
- Jiné:

Jaké kontrolní nástroje využívá vedení školy v řízení lidských zdrojů?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné uplatňované kontrolní nástroje.

- Hodnocení zaměstnanců
- Auto evaluace zaměstnanců
- Běžná kontrola
- Porady
- SWOT analýza pracovních míst
- Audit - shoda dokumentů se zákonnými normami
- Audit - respektování dokumentů v procesech
- Jiné:

Jaké kontrolní nástroje využívá vedení školy v marketingovém řízení?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné uplatňované kontrolní nástroje.

- Benchmarking
- SWOT analýza prostředí
- Pest analýza
- Dotazník pro rodiče
- Public Relations (komunikace se zákazníky)
- Jiné:

Jaké kontrolní nástroje využívá vedení školy v řízení změn v MŠ?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné uplatňované kontrolní nástroje.

- SWOT analýza organizace
- Vlastní hodnocení školy
- Komunikace

Jiné:

Jaké kontrolní nástroje využívá vedení školy v krizovém řízení v MŠ?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné uplatňované kontrolní nástroje.

Analýza ohrožení organizace

SWOT analýza

Vlastní hodnocení školy

Jiné:



Jaké kontrolní nástroje využívá vedení školy v řízení informací?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné uplatňované kontrolní nástroje.

Benchmarking

evaluace

Porady

informační technologie

Jiné:

Jaké kontrolní činnosti jsou využívány v kontrolním systému školy?



Jakou roli hrají v kontrolním systému kritéria kontrol?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

Jsou nastavená vždy

Nejsou nastavená

jsou nastavená jen někdy

Jiné:

Jakou kontrolu využíváte častěji?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

Plánovanou

Neplánovanou

- Obě jsou vyvážené
- Jiné:

Jak často provádíte strategickou kontrolu?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- 1 x za 5 let
- 1 x za 1 rok
- Podle aktuální potřeby
- Jiné:

Jakou roli zaujímají v kontrolním systému - manažerská kontrola (přerozdělování a fungování zdrojů a úkolů) a operativní kontrola (provádění práce, plnění úkolů)

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Preferuji manažerskou kontrolu.
- Preferuji operativní kontrolu.
- Obě jsou vyvážené.
- Jiné:

Jak je nastavená předběžná, průběžná a následná kontrola při plnění jednotlivých úkolů?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Preferuji více předběžnou kontrolu.
- Preferuji více průběžnou kontrolu.
- Preferuji více následnou kontrolu.
- Všechny tři jsou uplatňované rovnoměrně.
- Jiné:

Jsou kritéria kontrolních nástrojů nastavená v souvislosti s vizí a ŠVP?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Ano
- Ne

- Někdy
- Jiné:

Jsou kritéria kontrolních nástrojů nastavená v souvislosti s organizační strukturou?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Ano
- Ne
- Někdy
- Jiné:

Jsou kritéria kontrolních nástrojů nastavená v souvislosti s informacemi?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Ano
- Ne
- Někdy
- Jiné:

Jsou kritéria kontrolních nástrojů nastavená v souvislosti se zpětnou vazbou?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Ano
- Ne
- Někdy
- Jiné:

Jsou kritéria kontrolních nástrojů nastavená v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Ano
- Ne
- Někdy
- Jiné:

Jsou kritéria kontrolních nástrojů nastavená v souvislosti s finanční motivací?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Ano
- Ne
- Někdy
- Jiné:

Jsou kritéria kontrolních nástrojů nastavená v souvislosti s hodnocením práce zaměstnanců?

Hodící se označte, popřípadě doplňte jiné možnosti.

- Ano
- Ne
- Někdy
- Jiné: