

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VÝVOJ KLÍČOVÝCH MANAŽERSKÝCH
DOVEDNOSTÍ ŘEDITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY
PRO MENTÁLNĚ POSTIŽENÉ ŽÁKY
V POSLEDNÍCH 10-TI LETECH**

Závěrečná bakalářská práce

Autor : Mgr. Petr Kulík
Obor : Školský management
Forma studia : kombinované

Vedoucí práce : PaedDr. Václav Mach

Datum odevzdání : 16.června 2006

Čestné prohlášení

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

.....
Mgr. Petr Kulík

Poděkování

Děkuji panu PaedDr. Václavu Machovi za konzultační pomoc a cenné rady při vypracování této závěrečné bakalářské práce.

Zvláštní dík patří manželce za skvělé zázemí i za trpělivost a pochopení projevované po celou dobu mého studia.

Resumé :

Bakalářské práce se zabývá vývojem klíčových manažerských dovedností ředitele základní školy pro mentálně postižené žáky za posledních 10 let. Text stručně seznamuje se základními manažerskými funkcemi řídicí práce ve školství, které vycházejí z teorie obecného managementu.

Práce se také zabývá výsledky dotazníkového šetření (průzkumu), který ověřuje současný stav řídicí práce manažerů škol a její vývoj na vybraném vzorku speciálních škol.

Klíčová slova :

Školský management, manažerská funkce, plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola, řídicí práce

Summary :

This bachelor thesis is devoted to the development of key skills of manager – the director of grammar school for mentally handicapped children during last ten years.

The text briefly represents basic manager's functions of direct work in education that are derived from the theory of general management.

The thesis also deals with the results of questionnaire that verifies the present situation of direct work of managers of schools and its development at the chosen specimen of special schools.

Key words :

School management, manager's function, planning, organization, personalistics, leadership of people, monitoring, direct work

Obsah :

1. Úvod	6
2. Cíl práce	8
3. Stanovení hypotéz	9
4. Teoretická východiska	10
5. Plánování	11
5.1 Význam plánování	11
5.2 Základní prvky plánování	11
5.2.1 Cíle	12
5.2.2 Aktivity	12
5.2.3 Zdroje	12
5.2.4 Implementace plánů	13
5.3 Postup při sestavování plánů	14
5.4 Členění plánů	15
5.5 Strategické plánování	16
5.6 Pojem a funkce vize a mise (poslání)	17
5.7 Shrnutí	18
6. Organizování	19
6.1 Základní prvky organizování	19
6.2 Dimenze organizační struktury a organizování rozhodování	20
6.3 Shrnutí	21
7. Personalistika	22
7.1 Teoretická východiska výběru lidských zdrojů	22
7.1.1 Situační faktory ovlivňující personalistiku	22
7.1.2 Dovednosti a osobní vlastnosti manažerů	22
7.1.3 Získávání nových manažerů	23
7.1.4 Proces výběru	23
7.1.5 Orientování a sociální zapojení nových pracovníků	23
7.2 Personální školský marketing	23
7.2.1 Postup při výběru pracovníků	25
7.3 Shrnutí	25
8. Vedení	27
8.1 Motivace a stimuly	27
8.2 Motivační teorie	27
8.2.1 McGregorova teorie X a teorie Y	27
8.2.2 Teorie hierarchie potřeb	28
8.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů	28
8.3 Vůdcovství	29
8.3.1 Styly řízení zaměřené na charakteristické rysy	29
8.3.2 Styly řízení zaměřené na chování, pravomoci a vliv	30
8.3.3 Styly zaměřené na situační podmínky a jimi předurčené chování vůdců	31
8.4 Shrnutí	33
9. Kontrola	34
9.1 Význam kontroly	34
9.2 Vnitřní a vnější kontrola	34
9.3 Fáze kontroly	34

9.4	Vnitřní kontrolní systém organizace	35
9.5	Formování kontrolního systému	35
9.6	Chyby kontrolních procesů	36
9.7	Shrnutí	36
10.	Vlastní průzkum (šetření)	37
10.1	Cíl průzkumu	37
10.2	Příprava šetření	37
10.3	Použitá metoda	37
10.4	Realizace šetření	39
10.4.1	Charakteristika šetřené skupiny	39
10.4.2	Zpracování dotazníků – základní údaje (část A.)	39
10.4.3	Zpracování dotazníků – další údaje (část B.)	42
11.	Ověřování hypotéz	46
12.	Závěr	47
	Přehled použité literatury	49
	Přílohy	50

1. Úvod

Dnešní podoba řízení školy je výrazně ovlivněna politickými, ekonomickými a společenskými změnami ve společnosti. Škola jako otevřený systém aktivně reaguje na tyto změny. Během posledních 10-ti let došlo k reformě veřejné správy, vstupu do EU, změnám legislativním a probíhá školská reforma. Zaběhnutý školský řídicí systém musí na tyto změny reagovat a měnit se.

Volba tématu práce s těmito změnami souvisí, neboť za poslední období došlo k zásadnímu posunu v práci školského manažera. Z vlastní zkušenosti a z mnoha diskusí s řediteli škol se domnívám, že náročnost z hlediska objemu nezbytných činností pro zabezpečení chodu školy se významně zvýšila. Ředitel dnes již nevystačí s intuitivním řízením, nestačí ani dlouholetá praxe v řídicí funkci.

V dnešní době jsou školy méně závislé na centrálních úřadech, získaly větší samostatnost, ale tím i větší odpovědnost za své rozhodování. Toto nové řízení školy předpokládá i vyšší odborné znalosti z oblasti legislativy, ekonomiky, účetnictví a dalších. Předpokladem nového způsobu řízení je i zavádění výpočetní techniky jak v řídicím, tak i vzdělávacím procesu.

Mění se i úroveň kvality práce s lidmi. Nový styl personální práce spočívá v získávání, motivování a vedení lidí, ve vzájemné spolupráci mezi vedením a podřízenými. Důležitou složkou je také péče o další kvalifikační růst, formou dalšího vzdělávání pracovníků. Základem procesu je také delegování pravomocí a odpovědnosti na další členy pedagogického sboru. Právní subjektivita vyžaduje i demokratický systém v přijímání a propouštění pracovníků.

Novou formu mají i vztahy školy s vnějším prostředím. Školy se stávají otevřenější k rodičovské veřejnosti, mají školské rady, spolupráce na partnerské úrovni je i k dalším institucím společenským, profesním, sponzorům a dalším.

Vzhledem ke snižující se demografické křivce, vzniká mezi školami konkurenční prostředí, školy si vytvářejí vlastní koncepci a vzdělávací

programy, nabízejí různé další aktivity a pořádají akce jako služby veřejnosti. Školy se prezentují na veřejnosti formou své image, vydávají brožury, letáky a další prezentační materiály.

Toto vše znamená pro ředitele školy osvojit si a zvládnout základní manažerské funkce a dovednosti, mezi které patří mimo jiné plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

2. Cíl práce

Jak již bylo uvedeno požadavky na řízení školy se v posledním období (5-10 let) výrazně zvýšily ve smyslu vyšší náročnosti a složitosti výkonu funkce manažera školy (ředitele).

V souvislosti s těmito změnami vstupuje do popředí pojem – školský management. Termín management nebo školský management používáme jako synonymum pojmu řízení ve školství. Nejde jen o jakési módní vyjádření činnosti, nýbrž o pregnantnější a preciznější termín, neboť management v sobě zahrnuje daleko širší a komplexnější pohled na řízení, odpovídající potřebám současné školy. Vycházíme tedy z tvrzení, že se školní management nijak principiálně od managementu používaného v dalších organizačních formách neliší. Řízení školy vyžaduje od školních manažerů znalosti obecného managementu, i když určité aspekty rozdílů zde existují, protože škola není podnik, kde jsou podmínky poněkud odlišné. Předpokladem úspěšnosti řídicího procesu je jeho účinnost a efektivita. Drucker v roce 1974 formuloval tyto myšlenky : „ Účinnost je umění dělat věci správně. Efektivita je umění dělat správné věci. Výsledkem je umění dělat správně správné věci“.

Cílem práce je blíže specifikovat základní teoretická východiska klíčových manažerských dovedností z pohledu školského manažera. Dalším cílem je posouzení vývoje z pohledu náročnosti řídicí práce ředitele základní speciální školy v posledních 10-ti letech, kdy došlo a dochází k významným společensko-politickým a ekonomickým změnám. Prostředkem k tomuto cíli je dotazníkové šetření ve vybraném vzorku ředitelů základních speciálních škol, zaměřené na promítání těchto změn do jejich řídicí práce, především z hlediska náročnosti.

Práce může sloužit ostatním ředitelům jako stručný průvodce základními manažerskými dovednostmi a současně upozorní na vývoj a nárůst náročnosti při řízení základní školy speciální za posledních 10 let.

3. Stanovení hypotéz

Pro vlastní šetření byly stanoveny tyto hypotézy :

H 1 : V posledních 10-ti letech došlo k významnému zvýšení náročnosti požadavků na funkci manažera školy.

H 2 : Ve vybraném vzorku škol vnímají školští manažéři jako klíčovou dovednost (funkci) kontrolu a vedení lidí.

H 3 : Většina ředitelů upřednostňuje pro získávání potřebných manažérských znalostí a dovedností samostudium.

4. Teoretická východiska

Teorie obecného managementu definuje základní manažerské funkce, které jsou určující pro řízení ziskových i neziskových organizací.

V práci jsou uvedeny základní funkce podle Weihricha a Koontze :

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení lidí
- kontrolování

Podle mého názoru toto rozdělení nejlépe vystihuje základní principy řídicí práce ve školství. Ze stejného rozdělení vychází i Černíková ve své publikaci „ Teorie a praxe školského managementu“ (H. Černíková , 2004)

5. Plánování

„Plánování je proces zahájení vytčením cílů, určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení; pro realizaci rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovaného cyklu.“

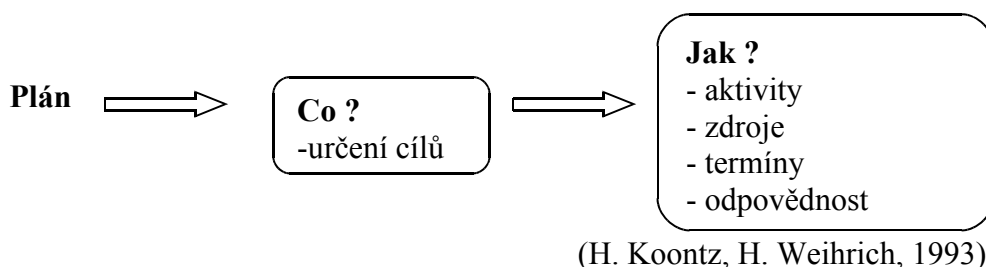
George A. Steiner

Většina manažerů se domnívá, že plánování je nejvýznamnější manažerskou funkcí. Obsahuje výběr a vymezení cílů a naznačuje cesty, jak jich má být dosaženo. Plán musí vycházet ze současného stavu organizace a musí vzít v úvahu i zdroje, které máme k dispozici – finanční, materiální, personální a technické.

5.1 Význam plánování

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly:

- je nástrojem rozvoje organizace. Plány jsou základním nástrojem rozvoje každé organizace, prostřednictvím plánů se realizují rozhodující změny, které jsou připraveny profesionálními strukturami organizace.
- je prostředkem zabezpečující koordinaci a proporcionalitu uvnitř společnosti. Řada plánů, které se v organizaci sestavují, musí na sebe navazovat z hlediska časového, věcného i z hlediska organizačních úrovní. Každý plán musí dát odpověď na otázky, čeho a jak toho dosáhnout.



5.2 Základní prvky plánování

Manažeři musí v procesu plánování učinit čtyři zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování : cílů, aktivit, zdrojů a implementace.

5.2.1 Cíle

Bez jasných cílů se plánování stává nahodilým procesem. Cíle jsou koncové body, které mají být dosaženy a ke kterým jsou směřovány činnosti. Měly by být verifikovatelné, aby bylo možno konstatovat na konci období, zda byly cíle dosaženy nebo ne. Při určování cílů plánu je třeba mít na zřeteli požadavky:

- priorit

Stanovení priorit je proces velmi náročný a složitý. V obsahu plánu by se měly přednostně objevit cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování

- řešitelnosti

Specifikace cíle musí být co nejsrozumitelnější. Nepoužívat indiferentní výrazy typu „mělo by se“, „bylo by žádoucí“, „jeví se jako vhodné“, z kterých zainteresovaní pracovníci nepoznají, zda jde o jednorázový úkol či „zbožná přání“. Vhodné je používat kvantifikovaných veličin cílů. To umožňuje snadné pochopení úkolů a kontrolu splnění cílů.

- přiměřenosti

Tento požadavek má několik dimenzí. Každý plán musí mít přiměřený počet dílčích cílů. Pokud je jich hodně, může to ohrozit reálnost splnění plánu. Věcná náplň cílů musí brát na zřetel okolní vývoj a korespondovat s možnostmi organizace (zdroji).

5.2.2 Aktivity

Jsou prostředky, specifické činnosti plánované pro dosažení cílů. U opakujících se cílů jsou k dispozici standardní postupy. U nových cílů musí být aktivity přísnější. Velice záleží na manažerech, aby zvolili takové aktivity, které povedou ke splnění daných cílů.

5.2.3 Zdroje

Žádná realizace plánů se neobejde bez zabezpečení zdrojů. Zdroje představují v řadě případů omezení, které musí manažer při plánování vzít v úvahu. Jsou to různé materiální i nemateriální prvky, nutné k uskutečnění plánovaných záměrů, například:

- finanční prostředky
- personální zabezpečení v požadované kvalifikační struktuře
- kapacity
- zabezpečení materiální
- zabezpečení informační
- know - how
- infrastruktura a jiné.

Přesnost určení zdrojů má vliv na úspěšnost realizace plánů (J. Veber, 2004).

5.2.4 Implementace plánů

Plánování bude užitečné tehdy, pokud budou plány realizovány. Mezi atributy, které musí plány obsahovat jsou termíny a odpovědnost. Schválené plány jsou závazné pro pracovníky v daném časovém období, kdy musí být realizovány. Plány se většinou plní zprostředkovaně pomocí jiných lidí, které musí manažeri motivovat k realizaci plánů. Využívají k tomu pravomoci, přesvědčování a zásady.

- pravomoc

Je dána formální mocí manažera vyplývající z jeho postavení v organizační struktuře. Manažer má právo realizovat rozhodnutí a předpokládá, že je budou podřízení pracovníci plnit. Pravomoc je dostatečná k plnění jednoduchých plánů, u složitějších samotná nedostačuje.

- přesvědčování

Má charakter, projeve plánu těm, kteří ho budou realizovat. Rozhodující je komunikace manažera s pracovníkem, který bude plán plnit, seznámit ho se všemi záležitostmi a souvislostmi plánu. Pracovník musí pochopit, že

splnění plánu je důležité pro firmu, ale i pro něj. Hlavní roli zde hraje vztah pracovníka k firmě.

- *zásady*

Pomáhají manažerům při implementaci plánů a měly by odrážet hlavní cíle organizace.

- pružnost

Změna realizace plánu musí být provázena i změnami zásad. Změny zásad musí být prověřovány, rozvíjeny a zdokonalovány. Na ideální míru pružnosti, ale neexistuje žádný návod, dominantní roli hraje manažerův úsudek.

- úplnost

Zásady musí reagovat na veškeré nahodilé potenciální okolnosti, které souvisí s implementací.

- koordinace

Zásady musejí koordinovat vzájemně související aktivity a musí být k dispozici koordinované řízení.

- etika

Zásady musí být v souladu s obecnými etickými zákonitostmi. Manažeri odpovídají za etický charakter plánů a jejich etickou implementaci.

- jednoznačnost

Zásady musejí být jasné a logické, definovat vhodné metody a určovat jejich závaznost pro manažery.

(J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, 1997)

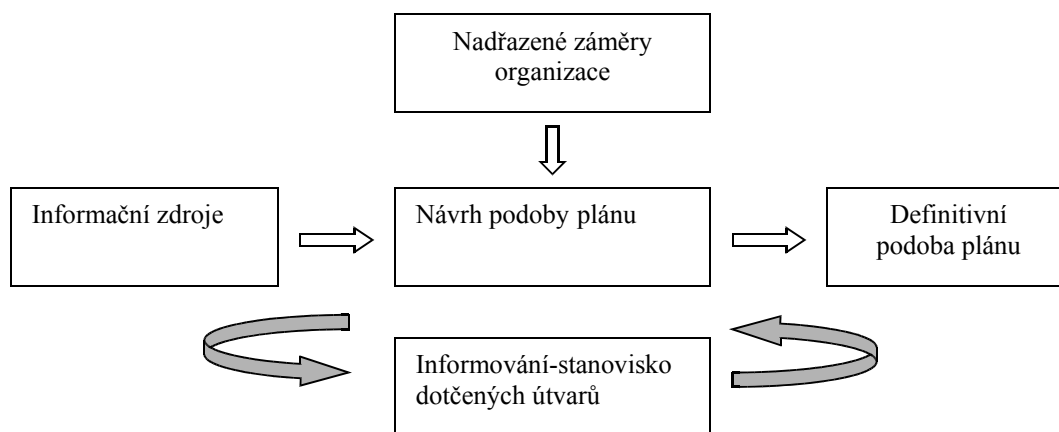
5.3 Postup při sestavování plánů

Manažer má zkoumat budoucnost, předvídat co se stane a navrhovat plán činností s cílem dosáhnout požadovaných výsledků. Plán musí proto respektovat tyto požadavky:

- jednotu – propojení všech částí organizace
- kontinuitu – propojení dlouhodobých a krátkodobých prognóz
- flexibilitu – přizpůsobivost dané (nové) situaci
- přesnost – reálný odhad průběhu činností

Tvorba plánu spočívá v provedení těchto kroků:

- analýza současného stavu organizace z hlediska vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby) a uvnitř organizace (silné a slabé stránky – použití SWOT analýzy)
- vzít v úvahu nadřazené záměry organizace a podle toho konkretizovat cíle plánu
- pro tvorbu plánu zabezpečit nezbytné informační zdroje
- vypracovat návrh plánu
- seznámit s návrhem plánu dotčené útvary
- získat stanoviska útvárů k návrhu plánu
- korigovat plán podle připomínek dotčených útvárů
- schválení a vydání konečné podoby plánu



(J. Veber,2004)

5.4 Členění plánů

Struktura plánu není striktně určena, záleží na organizaci. Plány se člení podle různých hledisek:

- časové hledisko
- úrovně rozhodovacího (řídícího) procesu
- věcné náplně plánu
- účelu, kterému plány slouží

Z hlediska časového horizontu rozlišujeme tři úrovně plánování:

- dlouhodobé – provádí se na více než pětileté období
- střednědobé – období jednoho roku až pěti let
- krátkodobé – obvykle jednoho roku, i kratší

Podle charakteru rozhodovacího procesu:

- strategické plány – jsou zde konkretizovány strategické záměry organizace. Mají delší časový horizont a vypracovává je vrcholový management.
- taktické plány – směřují k uskutečnění strategických plánů, určují úkoly vyplývající ze strategických plánů na konkrétní období (zpravidla rok), sestavují se na věcné struktuře, připravuje je střední management a schvaluje top management.
- operativní plány – jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíce, týdny, dny, směny. Při přípravě jsou respektovány záměry taktických plánů. K vypracování se využívají počítačové programy.

Rozdělení podle věcné náplně plánu:

Tyto plány souvisí s předmětem účinnosti organizace.

- plány finanční
- personální
- investiční
- výzkumu a vývoje
- marketingu

Plány slouží k různým účelům. Management využívá plánu jako přímého nástroje řízení. Někdy je třeba dopracovat plány do podoby tzv. podnikatelských plánů (např. při získání úvěru). Každá organizace používá plánů, které ji vyhovují (J. Veber, 2004).

5.5 Strategické plánování

Strategické plánování je proces, během něhož vzniká představa, čím by se měla organizace zabývat a jakým způsobem vyvíjet, aby mohla uskutečnit své záměry a cíle.

Související pojmy:

Strategie je alternativní cesta k dosažení určitého cíle a zahrnuje dva aspekty:

- závaznost strategických rozhodnutí
- dlouhodobost strategických plánů – období 3 – 5 let

Strategie organizace vychází z vypracování vize, auditů a SWOT analýzy.

Ve školství:

Ve školství proces strategického plánování rozdělujeme do několika fází.

1. analýza existujících trendů v mezo a makroprostředí školy
2. analýza vnitřního prostředí školy
3. škola definuje své poslání, dlouhodobé a krátkodobé cíle

Analýza vzdělávacích programů formou analýzy portfolia:

Čtyři základní strategie zaměřené na produkt (vzdělávací program)

- strategie pronikání
- strategie rozvoje studijních programů
- strategie rozvoje trhu
- diverzifikace (J. Světlík, 2006)

5.6 Pojem a funkce vize a mise (poslání)

Úkolem lídra je vytvořit soudržné společenství lidí uvnitř i vně organizace, věnovat se rozvoji vztahů a formulovat vizi (F. Hesselbeinová). Vize je sdílenou představou o podstatných záměrech. Je to relativně jasná představa budoucího stavu. S vizí jako s obrazem budoucnosti je spojena otázka časového horizontu (několik let).

Vize má tři funkce (podle Murgatroyd a Morgan, 1994)

- je inspirací
- je základním kamenem pro rozhodování
- nachází společné body, které vedou ke zlepšení kvality

Aby byla vize efektivní, měla by (podle Murgatroyd a Morgan, 1994) být:

- výzvou náročnou, ale zároveň i realistickou
- srozumitelná a jasná

- zapamatovatelná
- motivující pro ostatní
- hodnotově orientovaná
- vizuální
- mobilizující
- směrníci
- spojena s potřebou žáků

Mise (poslání) určuje proč organizace existuje a co představuje. Je jednou z etap strategického plánování a formování vize, je hledáním základní odpovědi spojené s organizací.

- Kdo jsme?
- Pro koho existujeme?
- Kdo jsou naši klienti?
- Jaké jsou jejich potřeby?
- Co jim chceme nabídnout?
- Kde organizace působí?
- Kam směřujeme?
- Jaká je naše filosofie?
- Co nás odlišuje od ostatních?
- Které jsou naše prioritní hodnoty?

5.7 Shrnutí

Funkce plánování je velmi důležitou složkou řídicího procesu v ziskových i neziskových organizacích a je hlavním nástrojem rozvoje těchto subjektů. Musí vycházet z jasně formulovaných cílů a záměrů organizace a dát odpověď, jak tohoto cíle dosáhnout.

Prvním krokem plánování je analýza současného stavu a zdrojů, které máme k dispozici, druhým krokem rozhodnutí o konečné podobě plánu a třetím vlastní realizace (implementace) plánu. Součástí plánovací činnosti je pravidelná kontrola plnění plánu a stanovení odpovědnosti.

Plány členíme z různých hledisek – časového, úrovně řízení, náplně plánu a účelu.

Ve školství je významnou prioritou strategické plánování, tj. stanovení vize a dlouhodobého rozvoje školy. Kvalitně zpracovaný roční plán školy je

základem pro plnění operativních cílů výchovně vzdělávacího procesu a precizně zvládnuté plánování času školského manažera se stává nezbytným předpokladem pro úspěšné zvládnutí narůstajících úkolů.

6. Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských funkcí. Je to cílevědomá činnost, jejíž konečným úkolem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximálně měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace s organizační strukturou (J. Veber, 2000).

Formální organizační struktura znamená účelovou strukturu organizačních jednotek.

Neformální organizační struktura nevyžaduje formální pravomoci a vytváří se spontánně na základě osobních a sociálních vztahů.

6.1 Základní prvky organizování

Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

- *specializace* – úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka organizovanými systémy. Zvyšuje se tím produktivita práce pracovníka, usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce, ale vzniká tím větší náročnost koordinace.
- *koordinace* – pověření jednotlivce koordinací, jeho vybavení pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění cílů. Vznikají nadřízení a podřízení.
- *vytváření útvarů* – zlepšení koordinace seskupováním pracovníků do skupin a vytváření útvarů

kritéria: - specializace a kvalifikace
- pracovní proces a funkce
- čas
- produkt

- zákazník
 - místo
- *rozpětí řízení* – vyjadřuje počet podřízených jednomu nadřízeném, počet je označen jako optimální rozpětí řízení
 - *dělbba kompetencí (delegování)* – je dlouhodobější záležitost. Je nutno přesně vymezit kompetence a jim přiřadit přístupné pravomoci a odpovědnosti.
Pokud je delegování dobře uskutečněné přináší pozitivní důsledky:
 - ulehčuje řídicím pracovníkům práci
 - rozhoduje se na příslušných místech
 - má na podřízené motivační vliv
 Negativní důsledky:
 - nezaručuje jednotný přístup
 - větší koordinace podřízených
 - zvyšuje nároky na počet a kvalifikaci manažerů

Přenášení kompetencí na vyšší úroveň – *centralizace*

Přenášení kompetencí na stupně nižší – *decentralizace* (J. Veber, 2004)

6.2 Dimenze organizační struktury a organizování rozhodování

Vytváření organizační struktury závisí na vyvážené dělbě práce, delegování pravomocí, charakteru organizačních jednotek a rozpětí řízení.

- stupeň formalizace – závisí na objemu pravidel a postupů, které musí pracovníci respektovat
- stupeň centralizace – ovlivňuje vrcholový management organizace
Menší delegování pravomocí zvyšuje stupeň centralizace
- stupeň složitosti – závisí na dělbě práce a charakteru organizačních jednotek. Stupeň složitosti roste s počtem odlišných prací.

Mezi prvořadé aspekty organizování patří seskupování činností a přiřazování pravomocí. Optimálním rozpětím řízení vzniká organizační

pyramida tj. hierarchické uspořádání organizace. (J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, 1997)

6.3 Shrnutí

Organizování je další důležitá manažerská funkce. Jejím účelem je stanovení takového uspořádání organizace, aby bylo zajištěno plnění stanovených cílů. Výsledkem je organizační struktura (tzv. pavouk), který určuje řídicí mechanismy, podřízenost a nadřízenost, jasně stanovenou odpovědnost a v neposlední řadě i delegování pravomocí. Organizační struktura musí být co nejstabilnější, ale v případě změn ve firmě musí dojít k její úpravě.

Teorie uvádí i pojmy centralizace (snižování delegování pravomocí) a decentralizace (zvyšování delegování pravomocí).

7. Personalistika

Tato disciplína patří mezi další stěžejní manažerské funkce a je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení (H. Koontz, H. Weihrich, 1993), což je úkolem a odpovědností manažerů.

Klasické učebnice managementu se zabývají funkcí personalistika v ziskových organizacích, ale ve školství existuje určitý rozdíl ve výběru a získávání nových pracovníků.

7.1 Teoretická východiska výběru lidských zdrojů

Manažerská funkce personalistiky vychází z podnikových plánů, které jsou východiskem pro organizační plány a jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů. Manažeři provádějí tzv. manažerskou inventuru a na základě této analýzy získávají, vybírají, umísťují, povyšují a propouštějí pracovníky. (H. Koontz, H. Weihrich, 1993)

7.1.1 Situační faktory ovlivňující personalistiku

- *vnější faktory* – vzdělání, postoje ve společnosti, zákony a předpisy, ekonomické podmínky a další.
- *vnitřní faktory* – podnikové cíle, úkoly technologie, organizační struktura, systém odměňování, potřeba manažerů a další.

7.1.2 Dovednosti a osobní vlastnosti manažerů

Pokud mají manažeři vykonávat svoji práci efektivně, je nutné vybrat pracovníky s určitými dovednostmi a osobní vlastnostmi.

- *analytické schopnosti* – identifikovat a analyzovat problémy není dostačující, nejdůležitější je realizovat řešení problémů

- *osobní vlastnosti* - touha řídit
 - komunikační dovednosti
 - vžít se do duševního stavu druhého
 - čestnost a poctivost
 - předchozí manažerská výkonnost

7.1.3 Získávání nových manažerů

- lidé z podniků, kteří mohou být povýšeni nebo přeloženi
- přijmutí manažeři (veřejné a soukromé agentury, náboroví pracovníci)

7.1.4 Proces výběru

- *stanovení kritérii výběru* – požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a zkušenosti
- *orientační pohovor* – cílem vyhledat nejslibnější kandidáty
- *formální pohovor* – za účasti vedení firmy a přímého nadřízeného
 - *testy* – cílem získat takové informace, které umožní předvídat budoucí úspěšnost pracovníka
 - testy inteligence
 - testy dovednosti a schopnosti
 - testy vhodného povolání
 - testy osobnosti

V některých organizacích jsou zřízena tzv. hodnotící střediska. Ty organizují navazující cvičení, ve kterých jsou kandidáti pozorováni a hodnoceni psychology a zkušenými manažery.

7.1.5 Orientování a sociální zapojení nových pracovníků

První dny a týdny jsou rozhodující pro integrování nových osob do firmy

- *orientace* – orientační programy – seznámení s historií podniku, s výrobky a službami, s používanými taktikami, organizační strukturou, s požitky, bezpečnostními a dalšími předpisy a jiné.
- *sociální zapojení* – obecně tři hlediska
 - získávání pracovních dovedností
 - vhodné chování
 - přizpůsobení se normám a hodnotám pracovní skupiny

(H. Koontz, H. Weihrich, 1993)

7.2 Personální školský marketing

Každý ředitel ví, že nejcennější co má je dobře fungující kolektiv pracovníků školy (pedagogických a provozních). Kvalita práce školy závisí více na pedagogických pracovnících, kteří přicházejí do každodenního styku s žáky (klienty). Kvalita a efektivita jejich práce není pouze závislá na jejich osobních vlastnostech a schopnostech, ale i na způsobu vedení a řízení, což je jeden z hlavních úkolů managementu školy.

Existují jisté personální problémy u ředitele malotřídní školy v malém městě a plně organizované školy ve městě velkém. Cíl je ale stejný, vybrat učitele kteří budou :

- vysoce kvalifikovaní
- zdvořilí
- důvěryhodní
- spolehliví
- vnímaví
- komunikativní

Každý zkušený ředitel ví, že je lehké učitele přijmout, ale velmi obtížné se neschopných a problémových učitelů zbavit.

Výběr pracovníků je vždy obousměrný proces. Škola má zájem získat tyto základní informace :

- způsobilost a vhodnost pro výkon učitelské profese
- schopnosti, znalosti a dovednosti
- motivace
- výkon
- loajalita
- kreativita a flexibilita

Pracovník se snaží získat následující informace :

- pracovní úkoly
- podmínky práce včetně atmosféry na pracovišti
- jistoty
 - plat
- možnost osobního růstu

- spolupracovníci
- další výhody možnost dalšího postupu (J. Světlík, 2006)

Nezákladnější metodou výběru pracovníků je tzv. klasické trio, které se skládá z pohovoru (strukturovaného nebo nestrukturovaného), dotazníku (životopisu) a referencemi. Výběrovému řízení musí předcházet stanovení kritérií a metod hodnocení pracovníka.

7.2.1 Postup při výběru pracovníků

Výběr pracovníků by měl postupovat po určitých krocích.

- *zkoumání dotazníku nebo životopisu* - forma dotazníku není stanovena, každá škola si může dotazník vytvořit nebo použít strukturovaný dle tiskopisu SEVT.
- *vyhodnocení referencí* - v této části je potřebné neposuzovat pouze obsah referencí, ale i jejich zdroj. Zde může dojít k situaci, kdy uchazeč je hodnocen negativně a na druhou stranu velmi pozitivně. Příčinnou je buď osobní nevraživost a nebo naopak snaha se pracovníka zbavit.
- *pohovor* - musí hrát klíčovou roli. Pohovor probíhá obvykle před komisí jmenovanou ředitelem školy. Jeho cílem je získat o uchazeči další informace, ale i poskytnout informace o škole, o pracovní činnosti, kterou bude vykonávat a další.
Pohovor by měl mít dvě části. První část je strukturovaná (předem připravené otázky), druhou část tvoří volně plynoucí pohovor s uchazečem. Je samozřejmé, že pohovor musí být pečlivě připravený z hlediska časového, obsahového i pořadí kladení otázek.
- *Závěrečné vyhodnocení*
Při závěrečném hodnocení se musí všichni členové komise vyhnout subjektivnímu hodnocení. Ředitel by měl naslouchat názoru ostatních, vyplatí se i tajné hlasování. V případě rovnosti hlasů rozhoduje ředitel, který nese i hlavní díl odpovědnosti.

7.3 Shrnutí

Manažerská funkce personalistika se zabývá personální prací, do které patří nejen získávání a výběr pracovníků, ale i další oblasti jako např. hodnocení pracovníků a jejich výkonu, motivace, sledování pracovních podmínek, bezpečnost a hygiena práce a další.

Ve velkých organizacích jsou k tomu zřízena personální oddělení, ve školství má plnou odpovědnost za personální řízení manažer školy (ředitel). Každý ředitel ví, že kvalita pracovníků školy a to zejména pedagogických, určuje i celkovou kvalitu práce školy. Dobře vedená organizace, která má dobrou pověst, má při přijímání pracovníků určité výhody. Výběr nového pracovníka je vždy vztahovou záležitostí jejich aktérů (uchazeče i zaměstnavatele). Nikdy nemůžeme předem vědět, že vybereme kvalitního pracovníka podle našich představ, neboť zde mají svou roli i „herecké schopnosti“ uchazeče a ne vždy pravdivé reference.

Základní metodou výběru je tzv. klasické trio, které se skládá z pohovoru, dotazníku a referencí. Ke snížení rizika chybného výběru se musí každý školský manažer na výběrové řízení kvalitně připravit. Jednoduché je pracovníka přijmout, ale velmi obtížné se problémových a neschopných zbavit.

8. Vedení

Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů (H. Koontz, H. Weihrich, 1993).

Řízení lidí je vytváření prostředí, ve kterém lidé pracují a dosahují stanovených cílů. Manažeři využívají lidských a motivačních faktorů, pomáhají lidem uspokojovat své vlastní potřeby, využívat svůj potenciál a tím dosahovat plnění zadaných cílů.

8.1 Motivace a stimuly

- motivace vychází z vědomých a podvědomých potřeb lidí.

Potřeby jsou - primární – fyziologické (potrava, spánek, přístřeší.....)

- sekundární – různě intenzivní, mění se (potřeba přátelství, úspěchu, společenského postavení,...)

Motivační řetězec: POTŘEBA - vzniká - PŘÁNÍ - navozují - NAPĚTÍ - vznikají - AKTIVITY - vedou k - USPOKOJENÍ

- stimuly – povzbuzují individuální výkonnost, lze je ztotožnit s odměnami nebo pobídkami.

8.2 Motivační teorie

8.2.1 McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie je založena na předpokladu o povaze lidí, kteří jsou rozděleni do dvou skupin. Zvolil pojmy „Teorie X a Teorie Y“. Do první skupiny zařadil lidi s „tradičními“ předpoklady povahy (odpor k práci, vyhýbání se práci, musejí být usměřováni, malá ctižádost,...), do druhé skupiny lidí s vyššími povahovými vlastnostmi (sami se řídí a kontrolují, ztotožňují se s cíly, mají představivost, důvtip a tvořivost,...). Teorie X je pesimistická, statická a strnulá, Teorie Y dynamická a pružná.

Manažéři často pracují pod vlivem jednoho ze souborů vzájemně protikladných předpokladech o lidech.

8.2.2 Teorie hierarchie potřeb

Tuto teorii vytvořil americký psycholog Abraham Maslow. Je založena na uspokojování lidských potřeb v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Je-li nějaká potřeba uspokojena, přestává působit jako stimul. Nejprve musí být uspokojeny potřeby nižšího stupně.

Základní lidské potřeby rozdělil Maslow z hlediska jejich významu:

1. *Fyziologické potřeby* (jídlo, voda, teplo, přístřeší, spánek, mzda, plat,...)
2. *Potřeby jistoty a bezpečí* (bezpečnost, zdravotní stav, jistota zaměstnání,...)
3. *Sociální potřeby* (sdružování, přátelství, neformální skupiny,...)
4. *Potřeba uznání* (ocenění druhými, vážnost, důvěra ve vlastní znalosti,...)
5. *Potřeba seberealizace* (rozvoj a využití vlastních schopností,...)

Umění manažera spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb různých skupin v oblastech, kde vede lidi. Měl by zároveň včas posoudit, zda a jak se mění situace, s předstihem načasovat a ve vhodnou dobu využít adekvátního motivačního působení (O. Vodáčková, L. Vodáček, 2005)

8.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Americký psycholog Fridrich Herzberg modifikoval Maslowu teorii potřeb. Došel k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce - motivující faktory, jsou odlišné od faktorů, které jsou příčinou pracovního neuspokojení - udržovací faktory (hygienické)

- *motivující faktory*
 - dosažení cíle
 - uznání
 - povýšení
 - práce sama
 - možnost osobního růstu
 - odpovědnost

- *udržovací faktory*
 - podniková politika a správa
 - odborný dozor
 - vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
 - plat
 - jistota práce
 - životní styl
 - pracovní podmínky
 - postavení

Hranice mezi motivátory a udržovacími faktory není jednoznačná. Je nutné stanovit ekonomicky přiměřené hranice, aby hygienické faktory neměly dissatisfakční vliv.

Existuje další množství motivačních teorií, ale jejich definování není úkolem této práce.

8.3 Vůdcovství

Způsob a styl vedení lidí má mimořádný význam pro úspěšnost i efektivnost manažerské práce. Bohužel, má také určitá omezení:

- nepodařilo se nikdy zjistit, který styl je obecně nejefektivnější
 - různí lidé dosahují pomocí stejného stylu vynikajících i velmi podprůměrných výsledků
 - většina lidí má trvalou tendenci k aplikaci určitého stylu, byť se snaží aplikovat styl zcela jiný (J. Svoboda, 2004)

Vůdcovství je definováno jako vliv, tj. jako umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů (H. Kooutz, H. Wehrich, 1993).

Hlavní styly vedení se člení do třech skupin :

- charakteristické rysy „lídrů“
 - chování, pravomoci, vliv „lídrů“
- situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání „lídrů“

8.3.1 Styly řízení zaměřené na charakteristické rysy

Za celou dobu nedošlo ke shodě ohledně toho, jaké rysy a schopnosti charakterizují úspěšného lídra a jaké neúspěšného.

Koontz a Weihrich uvádějí tyto klíčové vlastnosti:

- hnát se za něčím (iniciativa a houževnatost, touha po úspěchu, energie, ctižádost)
- motivace k vůdcovství (touha vést ostatní, ale nikoli touha po moci)
- poctivost a čestnost (souvislost s etikou)
- sebedůvěra a emocionální stabilita
- schopnost poznávání
 - obchodní znalosti, aj. (H. Koontz, H. Weihrich, 1993)

Vodáček a Vodáčková zdůrazňují schopnosti:

- porozumět psychice pracovníků, pochopení jejich motivace, včetně proměn v čase a jiných situacích
- získat loajalitu pracovníků, vytvořit efektivní pracovní týmy, motivovat je k ochotě plnit vytyčené cíle
- zodpovědným a účinným způsobem vést spolupracovníky k dosažení vytyčených cílů
- naplnit motivační potřeby pracovníků

V současné době existuje názor, že schopnosti manažerů jsou vrozené (energie, částečně inteligence, asertivita a chování), ale musí být návazně rozvinuty, nebo mohou být plně vypěstovány (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2005)

8.3.2 Styly řízení zaměřené na chování, pravomoci a vliv

Tvůrčí vedení lidí nemá jednotný styl. Obvykle se v literatuře uvádějí tři styly tvůrčího vedení spolupracovníků:

- *autokratický styl* – vůdce rozhoduje samostatně pomocí příkazů, sám rozhoduje o odměně nebo postihu podřízených
- *demokratický (participativní) styl* – je založen na spoluúčasti spolupracovníků na řízení, jeho hodnocení a odměnách

- *volná uzda* – založen na ponechání volnosti spolupracovníků při plnění úkolů

Dalším stylem tvůrčího vedení je Likertova teorie čtyř systémů:

- *exploaktivně – autoritativní* – manažeři jednají autokraticky formou příkazu pouze shora dolů. Tvrdá disciplína, užívá se negativní motivace obav a strachu
- *benevolentně – autokratický* – autoritativní složka převládá, vedoucí je ale ochoten jednat s podřízenými a akceptovat některé názory, delegovat (silná kontrola)
- *konzultační styl* – manažeři podporují obousměrnou komunikaci, částečná delegace rozhodovací pravomoci, pozitivní motivace, kontrola výběrová. Základní rozhodnutí ale na nejvyšší úrovni.
- *participační styl* – založen na značné důvěře v podřízené, delegace pravomocí na nižší úroveň. Neformální oboustranná komunikace i při závažnějších rozhodnutích.

Styl vedení podle „manažerské mřížky (matice)“. Jejimi autory jsou Robert Blake a Jane Moutonová .

Člení manažery na principu dvou základních dimenzí:

- *vertikální* - zaměření na lidi
- *horizontální* - zaměření na výrobu

Autoři vytvořili dvojrozměrnou čtvercovou matici 9 x 9 polí a charakterizovali čtyři základní typy manažerů (1.9., 9.9., 1.1., 9.1.), k nimž přiřadili pátý typ – průměrnou středovou skupinu (5.5.)

1.9. – minimální zaměření na výrobu, maximální zaměření na lidi

9.9. – maximální zaměření na výrobu, maximální zaměření na lidi

1.1. – minimální zaměření na výrobu, minimální zaměření na lidi

9.1. – maximální zaměření na výrobu, minimální zaměření na lidi

5.5. – průměrné zaměření na výrobu, průměrné zaměření na lidi

Každé skupině odpovídá určitý styl vedení spolupracovníků (O. Vodáčková, L. Vodáček, 2005).

8.3.3 Styly zaměřené na situační podmínky a jimi předurčené chování vůdců

Teorie zaměřené na situační podmínky se dělí na:

- proměnného chování
 - účelnosti
- postupného dosahování cílů

Teorie proměnného chování diferencuje své jednání a styl vedení přiměřené ke konkrétní situaci. Představitelé této teorie jsou Robert Tannenbaum a Warren Schmidt, kteří vybrali tři základní faktory:

- sílu osobnosti manažera
- sílu vedených, podřízených pracovníků
- aktuální situační síly

Teorie účelnosti – představitelem je Fred Fiedler, který popsal tři kritické dimenze vůdcovství, které pomáhají při hledání nejefektivnějšího stylu řízení:

- moc pozice – je to moc pocházející z organizační pravomoci
 - struktura úkolu – úkoly musí být zcela jasné (dobře strukturované), aby bylo možné kontrolovat práci podřízených a určovat osobní odpovědnost
 - vztahy vůdce – podřízený – vztahy mezi manažerem a podřízeným dobře ovlivnitelná (obliba, důvěra, ochota následování)

Autor stanovil čtyři hlavní styly vůdcovství. Jeden je orientován na úkoly (lídr uspokojen, když se úkoly plní), ostatní na vytváření mezilidských vztahů a dosažení osobního postavení.

Teorie postupného dosahování cílů – teorie – cesta - cíl

Přestavitelem je Robert House. Tento styl předpokládá, že hlavním úkolem manažera je stanovit podřízeným cíle a pomáhat jim nalézt cestu k jejich splnění, včetně překonávání překážek.

Čtyři styly vedení:

- *direktivní* - nařizování a ukazování cesty, podřízení se nepodílejí na rozhodování
- *podporující* - zaměřeno na potřeby podřízených
- *participativní* - podřízení se podílejí na rozhodování
 - *orientované na cíle* - vedoucí vytváří podřízeným náročné cíle a opírá se o důvěru, že podřízení budou schopni cíle splnit

Manažer se stává koučem a ovlivňuje svým chováním cestu k dosažení cílů.
(J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivanchevich, 1997)

8.4. Shrnutí

Manažerská funkce vedení se zabývá způsobem a stylem vedení lidí v organizacích.

Jsou zde definovány různé motivační teorie a metody stylu vedení lidí. Respektování těchto teorií má velký význam pro úspěšnost a efektivnost manažerské práce vedoucích pracovníků a plnění stanovených cílů. Nikdy nebylo zjištěno, který styl vedení je nejefektivnější, vždy záleží na osobnosti lídra a daných podmínkách.

Úspěšný manažer (i školský) musí dobře v každé situaci motivovat své podřízené, vytvářet klima spolupráce a podněcovat své spolupracovníky k tvůrčí činnosti.

Styly řízení vycházejí z různých přístupů a vlastností řídicích pracovníků k podřízeným, opírají se o pravomoci, vliv a chování lídrů, o osobnostní rysy řídicích pracovníků a akceptují situační podmínky.

Důležitým faktorem při řízení je delegování pravomocí a tím převedení části řídicí práce na podřízené.

9. Kontrola

Kontrolní činnost patří k další základní manažerské funkci, kterou využívají manažeři na všech stupních řízení. Kontrola musí fungovat jako systém jednoduché zpětné vazby, která vypovídá o splnění či nesplnění zadaných cílů. Předmětem kontroly mohou být cíle realizované, právě probíhající nebo budoucí. Podstatou kontroly realizované, právě probíhající nebo budoucí. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Účelem kontroly není pouze *informovanost* managementu o plnění cílů, ale i možnost *korekce* odchylek a dnes zejména i *preventivní* vliv.

9.1 Význam kontroly

Kontrola je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům (J. Veber, 2004)

9.2 Vnitřní a vnější kontrola

Kontrolní procesy se dělí na:

- vnitřní kontrolu – iniciována vnitřními strukturami organizace, provádějí řídicí pracovníci organizace
- vnější kontrola - kontrola organizovaná vnějšími subjekty

9.3 Fáze kontroly

- *určení předmětu kontroly* – stanovení cíle kontroly. Z ekonomických důvodů je nevhodná duplicitní kontrola
- *získání a výběr informací pro kontrolu* – získání informací o vývoji sledované reality

- primární informace – přímé pozorování stavu kontrolované reality
- sekundární informace – zprostředkovaný obraz řízené reality (hlášení, zprávy, sdělení,...)
- *ověření správnosti získaných informací* – posouzení formální věcné správnosti informací

- *hodnocení kontrolovaných procesů* – je to nejdůležitější fáze kontrolního procesu, kdy srovnáváme zjištěné údaje a porovnáváme je s určenými kritérii (standarty, časové srovnání, konkurenční srovnání, ...)
- *závěry a návrhy opatření* - je to reakce na kontrolní zjištění, závěry trojího druhu:
 - „nech být“ – kontrolou nezjištěny žádné problémy, nejsou nutná korigující opatření
 - „proved’ korigující opatření“ – dílčí oblasti se odchyľují od žádoucího stavu, přijmout korigující opatření
 - „přijmi nové řešení“ – řízená realita jde nežádoucím směrem nebo závažné nedostatky, nutné přijmout zásadní rozhodnutí
- *zpětná kontrola* - pokud byla navržena korigující opatření je potřeba prověřit jejich účinnost. (J. Veber, 2004)

9.4 Vnitřní kontrolní systém organizace

Každá funkční organizace musí mít vypracovaný vnitřní kontrolní systém, to je odpovědností vrcholového managementu a musí obsahovat tyto prvky:

- účel funkce a smysl kontroly (proč kontrolovat)
- předmět kontroly (co kontrolovat)
- subjekt kontroly (kdo kontroluje)
 - periodičita kontroly (kdy kontrolovat)
- způsob a metody kontroly (jak kontrolovat)

9.5 Formování kontrolního systému

Kontrolní činnost nemá mít jen charakter prověřování a následných represivních opatření. Neexistuje univerzální model kontrolního systému.

V různých organizacích se bude lišit podle způsobu řízení a charakter kontrolních procesů se mění i s úrovní řízení.

Na úrovni výkonného managementu se kontrolní činnost zaměřuje na strategický rozvoj organizace, strategické rozhodování a celkové hospodaření organizace.

Kontrola na úrovni středního managementu je detailnější a zaměřuje na operativní procesy a plány.

Manažeři první linie se zaměřují na kontrolu realizace operativních plánů, a ověřují jak týmy a jednotlivci plní zadané úkoly.

9.6 Chyby kontrolních procesů

Jak již bylo uvedeno není žádný universální model, ale v kontrolní činnosti se může vyskytnout řada nedostatků, které mohou ovlivnit stav řízení organizace a plnění úkolů.

K nedostatkům patří zejména:

- absence a nízká autorita kontroly – absence kontroly může vést k preferování individuálních zájmů, k defraudacím, podvodům
- nadměrná kontrola – vytváří u pracovníků dojem nedůvěry nadřízených
- nepřesná kontrola – závěry kontroly na základě irelevantních zjištění
 - subjektivní kontrola – závěry kontroly závisí na stanovisku kontrolora, chybí kritéria
 - nesrozumitelné závěry - zjištěné skutečnosti nejsou přesně interpretovány
 - formálnost kontroly – kontrola je povrchní, důraz kladen na formální aspekty tzv. „kontrola pro kontrolu“. (J. Veber, 2004)

9.7 Shrnutí

Kontrola je nedílnou součástí práce každého manažera na všech stupních řízení. Manažer je povinen dohlížet na to, zda se všechno děje ve shodě s danými pravidly a příkazy. Součástí kontroly musí být i vyhodnocení výsledků a přijetí nápravných opatření. Stále více se zdůrazňuje preventivní význam kontrolního procesu.

Pro důstojný průběh a korektnost kontroly by mělo platit, že každý pracovník zná náplň své práce, je mu známa její očekávaná kvalita a způsob kontroly. Požadavky jsou začleněny do plánu kontrolní činnosti, s kterým

by měli být seznámeni všichni pracovníci. Cílem kontrolní činnosti není „někoho nachytat“, ale zajistit takový stav v organizaci, aby vše probíhalo podle platných předpisů a nařízení.

Kvalitní řídicí práce má stimulovat pracovníky k určitému stupni sebekontroly a co k nejlepšímu provádění pracovní činnosti.

10. Vlastní průzkum (šetření)

10.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je ověřit současný stav řídicí práce manažerů a následně posoudit vývoj v této oblasti na vybraném vzorku speciálních škol z několika krajů republiky.

10.2 Příprava šetření

V přípravné fázi šetření jsem navštívil ředitele speciálních škol okresu Kutná Hora. Cílem bylo posouzení vhodnosti otázek formulovaných v dotazníku a sjednocení jednoznačnosti odpovědí oslovených ředitelů. Připomínky byly zapracovány do dotazníku.

Druhým krokem bylo zaslání navrženého dotazníku třem ředitelům ZŠ speciální s prosbou o vyplnění. Cílem bylo ověření srozumitelnosti dotazovaných skutečností i s možností navrhnout změnu. Všechny odeslané dotazníky se vrátily správně vyplněné a bez připomínek.

10.3 Použitá metoda

Základem šetření byl autorský dotazník, který je základním článkem celého šetření. Dotazník je rozdělen na dvě části :

- základní údaje - základní charakteristika oslovených ředitelů a velikost školy
- další údaje - otázky týkající se vývoje manažerských funkcí a zjištění forem studia managementu.

(V práci uvádím pouze část A a část B dotazníku, celý dotazník je součástí přílohy).

Po vyhodnocení vrácených dotazníků byly údaje zapsány do tabulek a grafů.

Část A. dotazníku:

A. Základní údaje (označte křížkem jednu z možností)

1. Délka pedagogické praxe

do 10 let	do 20 let	do 30 a více

2. Délka výkonu funkce ředitele

do 5 let	do 10 let	do 15 a více

3. Velikost školy

do 5 tříd	do 9 tříd	více

4. Pohlaví

žena	muž

Část B. dotazníku :

B. Další údaje

1. V uplynulých 10-ti letech vnímám proces řízení školy jako				
výrazně náročnější	náročnější	nepocit'uji změnu	vše zvládám stejně	méně náročný

(jak vyplnit – podtrhněte nebo zvýrazněte)

2. Jak se podle Vašeho názoru v jednotlivých oblastech řízení změnila náročnost.				
Plánování	organizování	personalistika	vedení lidí	kontrola

(jak vyplnit – označit stupnicí 1 – 5 , 5 – nejméně výraznější změna)

3. Ohodnoťte oblasti řízení podle významu pro úspěšné řízení.				
plánování	organizování	personalistika	vedení lidí	kontrola

(jak vyplnit – označit stupnicí 1 – 5, 5 – nejméně významnější)

4. Kterou formu získávání a osvojování manažerských dovedností
--

považujete za nejefektivnější?	
a/ praxe	
b/ studium školského managementu na PF	
c/ internet	
d/ odborné publikace a časopisy	
e/ DVPP	
f/ funkční studium organizované NIDV	
g/ samostudium	
h/ jiný	

(jak vyplnit - označte max. 2 možnosti)

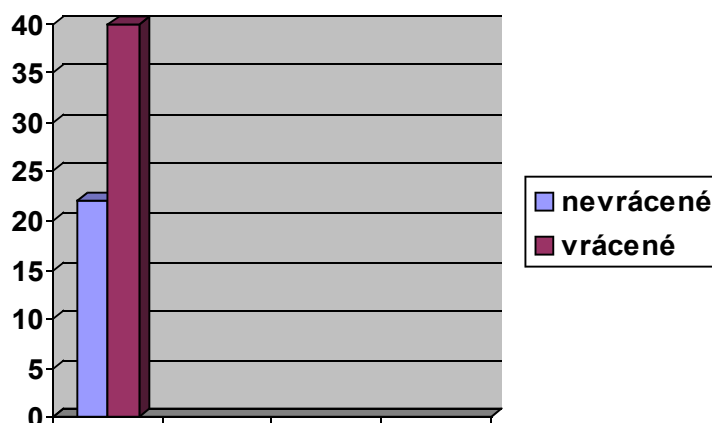
10.4 Realizace šetření

10.4.1 Charakteristika šetřené skupiny

Šetření jsem realizoval v březnu a dubnu 2006. Do šetření bylo zařazeno 62 škol ze tří krajů (kraje jsou zřizovateli speciálních škol pro MP žáky). Pro větší objektivnost a zvýšení validity získaných údajů jde o různorodý vzorek škol, z nichž některé jsou ZŠ praktické, některé ZŠ speciální a některé spojené. Velikost škol je také různá od malotřídek po plně organizované. Společným znakem je výchova a vzdělávání zdravotně postižených žáků (mentálně retardovaných) v období povinné školní docházky.

Dotazníky jsem rozeslal elektronickou poštou. Rozeslaných dotazníků bylo 62, vrácených 40 (65%), nevrácených 22 (35%).

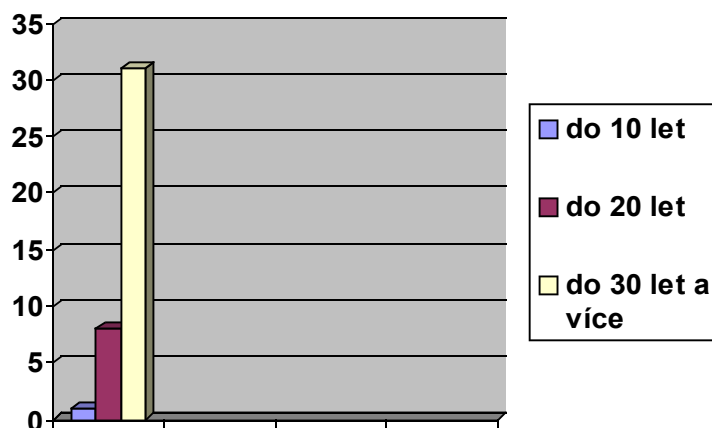
Návratnost dotazníků - Graf č.1



10.4.2 Zpracování dotazníků - základní údaje (část A.)

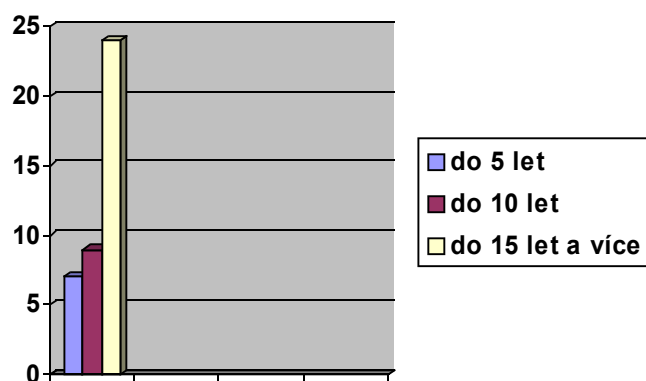
U oslovených ředitelů speciálních škol se jedná o velmi zkušené pedagogy s dlouholetou pedagogickou praxí (Graf č.2). Pedagog s praxí do 10 let byl pouze jeden, s praxí do 20 let 8 a s praxí do 30 let a více 31.

Délka pedagogické praxe - Graf č. 2



Druhým zjišťovaným údajem byla délka výkonu funkce ředitele školy. I zde je většina ředitelů s dlouholetou řídicí praxí, což zvyšuje validitu odpovědí v dalších otázkách dotazníku. S délkou výkonu funkce do 5 let bylo 7 ředitelů, do 10 let 9 ředitelů a s délkou do 15 let a více 24 ředitelů (Graf č.3).

Délka výkonu funkce ředitele - Graf č. 3

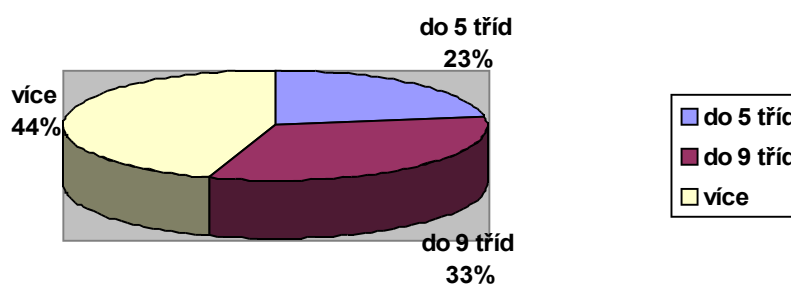


Tabulka č. 1 - velikost školy

Pomocným údajem bylo zjišťování velikosti školy, kterou ředitelé řídí. Z výsledků je patrné, že vzorek škol je prakticky vyrovnaný od malotřídních do 5 tříd (9), do 9 tříd (13) a více tříd (18). Školy, které mají více jak 9 tříd jsou většinou velké městské nebo spojené ZŠ praktické a speciální.

Počet škol	Velikost školy		
	do 5 tříd	do 9 tříd	více
	9	13	18

Velikost školy - Graf č. 4

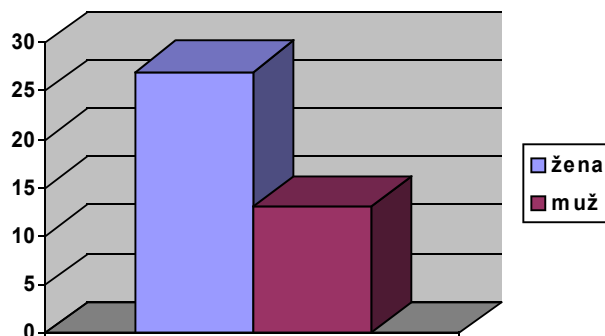


Tabulka č.2 - pohlaví ředitele

Další pomocný údaj, který nemá velkou vypovídací hodnotu, ale byl zařazen pro zjištění poměru žen a mužů ve vedoucích funkcích ve vybraném vzorku řídicích pracovníků (68 : 32).

	Pohlaví	
	žena	muž
Počet ředitelů	27	13

Pohlaví ředitele - Graf č. 5



10.4.3 Zpracování dotazníků - další údaje (část B.)

Tabulka č. 3 - V uplynulých letech vnímám proces řízení školy jako :

V této části práce je zjišťována náročnost řízení školy za dané období z pohledu školských manažerů.

	Náročnost řízení				
	výrazně náročnější	náročnější	nepocit'uji změnu	vše zvládám stejně	méně náročný
Počet odpovědí	29	10	0	1	0

Významná většina manažerů (72 %) považuje řízení školy za výrazně náročnější a někteří (25 %) za náročnější. Pouze jeden (3 %) zvládá vše stejně. Odpovědi na otázky „nepocit'uji změnu“ a proces je „méně náročný“ se nevyskytly. Tyto výsledky jednoznačně ukazují na skutečnost, že nároky na výkon funkce ředitele základní školy praktické a speciální se zvýšily.

Na tento trend např. poukazuje M. Prášilová ve svém článku „Ředitel školy – autonomní manažer“ uveřejněném v časopise Moderní řízení v roce 2005. Autorka popisuje zvýšení nároků na profesi ředitelů českých školy za období posledních 15-ti let, zejména z důvodů společenských změn v ČR. Definiuje nové úkoly a povinnosti školských manažerů od roku 1990 a to zejména nárůst administrativy, personální řízení pracovníků, činnosti správního charakteru, řešení financování školy, získávání

mimorozpočtových zdrojů, zvládnutí počítačové gramotnosti a používání ICT technologií a v neposlední řadě zabezpečení kurikulární reformy přinášející školám pedagogickou autonomii.

Tabulka č. 4 - Jak se podle Vašeho názoru v jednotlivých oblastech řízení změnila náročnost :

V této části zjišťuji, jak se v jednotlivých manažerských funkcích změnila náročnost. Každý z respondentů měl možnost ohodnotit jednotlivé funkce počtem bodů 1 – 5 (5 nejvýznamněji). Minimální možné hodnocení manažerských funkcí u vrácených dotazníků (40) bylo 40 bodů, maximální 200 bodů.

Cílem je ověřit jak ředitelé hodnotí míru zvýšení náročnosti v jednotlivých manažerských funkcích.

	Manažerské funkce				
	plánování	organizování	personalistika	vedení lidí	kontrola
Počet bodů	130	129	128	118	136

V této otázce je zjišťován názor ředitelů na vývoj náročnosti řízení školy za uplynulé období. Zvláště přechod bývalých zvláštních a pomocných škol do právní subjektivity vyvolaný reformou státní správy (zřizovatelem se stal krajský úřad) byl významnou změnou, která mohla u mnohých vyvolat (zvýšit) náročnost řízení školy.

Dále z tohoto šetření lze usuzovat, že dotazovaní ředitelé škol správně chápou řízení školy jako syntézu všech základních manažerských funkcí, neboť počet bodů, který přiřadili k jednotlivým manažerským funkcím ve svém součtu je přibližně stejný (rozdíly nejsou výrazné).

Tabulka č. 5 - Ohodnoťte oblasti řízení podle významu pro úspěšné řízení:

V této části zjišťuji jakou manažerskou funkci ředitelé preferují pro úspěšné řízení školy. Opět měli respondenti k dispozici max. 5 bodů pro hodnocení jedné funkce, tzn. minimálně 40 bodů a maximálně 200 bodů.

Cílem je seřadit jednotlivé funkce podle významu, jak je pro úspěšné řízení organizace chápou ředitelé ve zkoumaném vzorku škol.

	Manažerské funkce				
	plánování	organizování	personalistika	vedení lidí	kontrola
Počet bodů	149	156	126	163	118
Pořadí	3.	2.	4.	1.	5.

Z šetření vyplývá pořadí jednotlivých funkcí managementu tak, jak je vidí dotazovaní manažeři škol. Jako nejdůležitější oblasti (funkce) označili vedení lidí (163 bodů), organizování (156 bodů) a plánování (149 bodů). Za méně významné uvedli personalistiku (126 bodů) a kontrolu (118 bodů). Je to názor, který je nutno respektovat, neboť nelze jednoznačně předjímat proměnné (např. situační podmínky, styly řízení, osobnostní rysy apod.), které se do rozhodování o vnímání významu jednotlivých funkcí managementu promítly u jednotlivých respondentů v reálném čase. Z těchto názorů může být závažné zjištění, že kontrole a personalistice přiřazují dotazovaní nejmenší význam. Domnívám se, že zvláště hodnocení pracovního výkonu pedagogů, které je součástí personalistiky, je pro úspěšné řízení školy velmi důležité, ale často se mu nevěnuje patřičná pozornost. K podobným zjištěním dospěla i Prášilová v roce 2002.

Z jejího výzkumu vyplývá, že management škol věnuje hospitacím, což je součást kontrolní činnosti, stále menší pozornost (viz tabulka).

	hospitace v % ze skut. týdenní prac. doby	pohosp. pohovor v % ze skut. týdenní prac. doby
1982 / 83	5,1	2,2
1997 / 98	3,9	1,4
2000 / 01	2,7	1,0

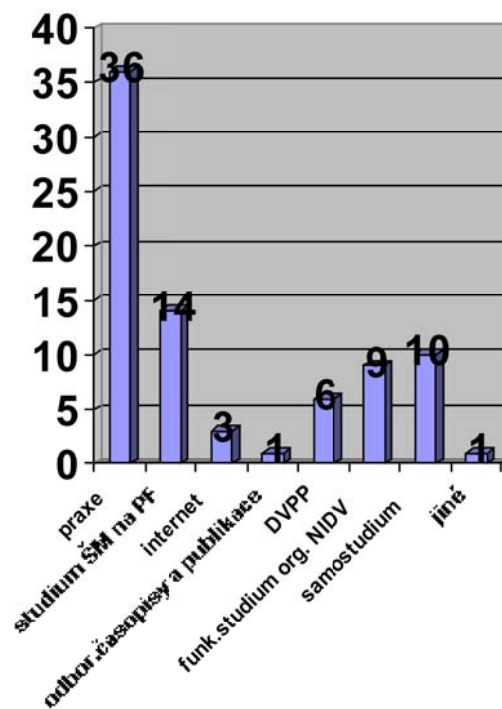
Tabulka č. 6 - kterou formu získávání manažerských dovedností považujete za nejefektivnější:

Poslední otázka dotazníku slouží ke zjištění jakou formu získávání informací z oblasti školského managementu považují ředitelé za nejefektivnější. Respondenti měli z nabízených možností označit dvě. Výsledky jsou v tabulce zaznamenány v součtu četností označení jednotlivých možností.

	Nabízené možnosti získání informací							
	praxe	Studium ŠM na PF	internet	Odb. časopisy a publikace	DVPP	Funk. Studium org. NIDV	samostudium	jiné
Počet označ.možností	36	14	3	1	6	9	10	1

Ze šetření vyplývá, že respondenti preferují za nejefektivnější pro získání a osvojování manažerských dovedností praxi (36 odpovědí), druhou formou je studium školského managementu na pedagogických fakultách (14 odpovědí) a třetí je samostudium. Překvapením je studium odborných časopisů a publikací, které označil pouze jeden ředitel. Je to pravděpodobně dáno velkou finanční náročností při zakoupení publikací a odebírání časopisů obsahově zaměřených na teorii a praxi managementu.

Kterou formu získávání a osvojování manažerských dovedností považujete za nejefektivnější - Graf č. 6



11. Ověřování hypotéz

H1 : V posledních 10-ti letech došlo k významnému zvýšení náročnosti požadavků na funkci manažera školy

Z výsledků šetření vyplývá, že většina ředitelů konstatuje zvýšení náročnosti požadavků na funkci manažera školy. Z celkového počtu 40 respondentů uvádí zvýšení jako výrazně náročnější 29 (72 %) a jako náročnější 10 (25 %). Pouze jeden (3 %) zvládá vše stejně. **Hypotéza byla potvrzena.**

H2 : Ve vybraném vzorku škol vnímají školští manažeři jako klíčovou dovednost (funkci) kontrolu a vedení lidí

Z výsledků šetření vyplývá, že z pěti manažerských funkcí vnímají ředitelé jako klíčovou dovednost **vedení lidí** (163 bodů). Na druhém místě zařadili **organizování** (156 bodů), na třetí **plánování** (149 bodů), na čtvrtou **personalistiku** (126 bodů) a na poslední **kontrolu** (118 bodů). Z tohoto pořadí se dá usuzovat, že ředitelé přiřazují kontrole nejmenší význam a

nevěnují jí patřičnou pozornost. Také může být důvodem skutečnost, že jim jednoduše na kvalitní kontrolu nezbyvá čas. **Hypotéza byla potvrzena částečně (50 %).**

H3 : Většina ředitelů upřednostňuje pro získání potřebných manažerských znalostí a dovedností samostudium

Z výsledků šetření vyplývá, že z osmi nabízených možností forem získání manažerských znalostí a dovedností označili školští manažeři **samostudium** až na třetím místě. Za nejefektivnější formu je označena **praxe** a na druhém místě **studium školského managementu na pedagogických fakultách**. **Hypotéza nebyla potvrzena.**

12. Závěr

Řízení současné školy vyžaduje od školského manažera (ředitele) zvládnutí celého spektra manažerských dovedností a činností. Je zcela zřejmé, že během sledovaného období došlo ke zvýšení náročnosti na výkon funkce ředitele základní praktické a speciální školy. Přispěly k tomu zejména změny ve společnosti, ale i změny ve škole samotné. Většina školských manažerů se snaží svou práci neustále zdokonalovat. Umění řídit školu klade velké nároky nejen na teoretické znalosti, ale i na osobnostní vlastnosti každého školského manažera.

Na základě analýzy šetření se objevila kladná, ale i záporná zjištění stavu řídicí práce na speciálních školách. Za pozitivní lze označit fakt, že všichni respondenti vyjádřili zvýšení náročnosti v jednotlivých manažerských rolích přibližně stejně. Z toho lze vyvodit, že posuzují řízení školy komplexně.

Za záporný jev lze považovat, že kontrola (a tím např. i hodnocení pracovního výkonu) nepatří ve zkoumaném vzorku ředitelů škol mezi důležité manažerské funkce (viz tabulka č. 5), kdy dotazovaní ředitelé zařadili tuto funkci s výrazným odstupem na poslední místo. Toto zjištění je

ale bohužel pravděpodobně současným trendem, které potvrzuje i šetření dalších odborníků (např. Prášilová, 2002).

Jedním z překvapivých výsledků šetření bylo zjištění, že 90 % dotazovaných ředitelů uvedlo jako jednu ze dvou preferovaných forem získávání a osvojování manažerských dovedností praxi. Praxe je určitě důležitá a je zdrojem poznání, nicméně se domnívám, že úspěšný manažer (školství nevyjímaje) by měl mít alespoň jako jednu z priorit některou z forem studia (viz tab. č. 6). Jako nejefektivnější formu dalšího vzdělávání lze doporučit akreditované studium na pedagogických fakultách a NIDV.

Práce se pokusila nastínit základní problematiku a vývoj náročnosti klíčových kompetencí (funkcí) ředitele základní školy speciální. V teoretické části byly v přehledu uvedeny základní manažerské kompetence ředitele školy. V průzkumné části bylo na vzorku respondentů prokázáno, že se v posledních letech zvýšila náročnost při aplikaci těchto manažerských kompetencí. Tím práce splnila svůj hlavní cíl. Problematika vývoje náročnosti řízení by mohla být dále řešena například s ohledem na podrobnou analýzu příčin nárůstu náročnosti řídicí práce. To však již přesahuje zadané téma a bylo by tématem na další práci.

Přehled použité literatury

1. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.
 2. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu II.* Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-025-4.
 3. ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu.* Praha : UK,PF, UPRPŠ, Centrum školského managementu, 2004
4. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management.* Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3
5. GOLD, A. *Řízení současné školy.* Žďár nad Sázavou: Fakta v.o.s., 1998
 6. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management.* Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
 7. MURGATROYD, S.; MORGAN, C. *Total Quality Management and the School.* Buckingham : Open Univerzity Press, 1994.
8. PRÁŠILOVÁ, M. *Ředitel školy – autonomní manažer.* Dostupné na internetu : [http:// www.modernirizeni.ihned.cz](http://www.modernirizeni.ihned.cz)
9. PRÁŠILOVÁ, M. *Řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků.*

Dostupné na internetu : [http:// www.pedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek 17.htm](http://www.pedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek_17.htm)

10. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha : ASPI a.s., 2006. ISBN 80-7357-176-5.
11. SVOBODA, J. *Leadership, Manažerské styly vedení lidí*. Praha : UK,PF, UPRPŠ, Centrum školského managementu, 2004.
12. VEBER, J. a kol., *Management, Zásady, Prosperita, Globalizace*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5
13. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management, Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4.
14. TEPPER, B.B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN

Přílohy :

D O T A Z N Í K

Vážení kolegové,

Obracím se na Vás s důvěrou a prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude využit k vypracování závěrečné bakalářské práce studia školského managementu na UK Praha. Tématem mé závěrečné práce je vývoj klíčových manažerských dovedností (funkcí) ředitele základní školy pro zdravotně postižené žáky v posledních 10-ti letech. Ujistěuji Vás, že celé šetření bude přísně anonymní a bude využito jen pro tento účel.

Prosím o zaslání dotazníků v co nejkratší době.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Mgr. Petr Kulík

A. Základní údaje (označte křížkem jednu z možností)

1. Délka pedagogické praxe

do 10 let	do 20 let	do 30 a více

2. Délka výkonu funkce ředitele

do 5 let	do 10 let	do 15 a více

3. Velikost školy

do 5 tříd	do 9 tříd	více

4. Pohlaví

žena	muž

B. Další údaje

1. V uplynulých 10-ti letech vnímám proces řízení školy jako				
výrazně náročnější	náročnější	nepociťuji změnu	vše zvládám stejně	méně náročný
(jak vyplnit – podtrhněte nebo zvýrazněte)				

2. Jak se podle Vašeho názoru v jednotlivých oblastech řízení změnila náročnost.				
Plánování	organizování	personalistika	vedení lidí	kontrola
(jak vyplnit – označit stupnicí 1 – 5 , 5 – nejvýraznější změna)				

3. Ohodnoťte oblasti řízení podle významu pro úspěšné řízení.				
plánování	organizování	personalistika	vedení lidí	kontrola
(jak vyplnit – označit stupnicí 1 – 5, 5 – nejvýznamnější)				

4. Kterou formu získávání a osvojování manažerských dovedností považujete za nejefektivnější?	
a/ praxe	
b/ studium školského managementu na PF	
c/ internet	
d/ odborné publikace a časopisy	
e/ DVPP	
f/ funkční studium organizované NIDV	
g/ samostudium	
h/ jiný	
(jak vyplnit - označte max. 2 možnosti)	

**Vím z vlastní zkušenosti, že Váš čas je drahý, ale i přesto
Vás ještě jednou prosím o zaslání dotazníků v co nejkratší době.**

Mailová adresa :zvsuj@cbox.cz