

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Pedagogická fakulta

Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

Delegování pravomocí a kompetencí při řízení mateřské školy

Jméno a příjmení: Pavla Divíšková
Studijní obor: Učitelství pro mateřské školy
Forma studia: kombinovaná
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Pletka

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci na téma: Delegování pravomocí a kompetencí při řízení mateřské školy, v nezkrácené podobě, vypracovala samostatně, pouze s využitím pramenů literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Plzni dne:

Pavla Divíšková

Vlastní podpis:

Poděkování:

Děkuji panu Mgr. Jiřímu Pletkovi za vedení a konzultace při psaní bakalářské práce. Také děkuji ředitelce 37. mateřské školy Plzeň, Barvínkova 18, příspěvková organizace Zuzaně Piherové za poskytnutí informací o mateřské škole a významnou pomoc při distribuci dotazníků pro potřeby výzkumu.

Anotace:

Bakalářská práce pojednává o delegování pravomocí a kompetencí v mateřských školách v Plzni. Bakalářská práce srovnává delegování pravomocí v těchto mateřských školách z hlediska velikosti mateřských škol, let praxe managementu. Mapuje situaci úrovně a množství delegovaných kompetencí v těchto mateřských školách managementem na další zaměstnance. Bakalářská práce komparuje názory autorů na řízení skupin, budování týmu. V teoretické rovině se zabývá motivováním zaměstnanců, delegováním řídicích a rozhodovacích pravomocí vedoucího pracovníka. Závěrem bakalářské práce je návrh komplexního řešení dělby řídicích a rozhodovacích kompetencí použitelných pro reálnou mateřskou školu.

Anotation

The thesis is talking about the delegating of the competences in the kindergardens of Pilsen. The thesis also compares the delegating of competences in these kindergardens from the point of view of size of these kindergardens and the experience of their management. It analyses the situation of the level and ammount of the competences delegated in these kindergardens by the management to the employees. The thesis compares the opinions of different authors about the management and development of the team. In the theoretical point of view it deals with the employees' motivating, and delegating of the competences of the manager. The thesis also offers the proposal of the complex solution of the management competences delegating which can be used at the real kindergarden.

Obsah	
1.	Úvod..... 3
1.1	Cíl bakalářské práce 4
1.1.1	Hlavní cíl..... 4
1.1.2	Dílčí cíle..... 4
1.1.3	Hypotézy 4
1.1.4	Metodologie výzkumu 5
2.	Teoretická východiska 5
2.1	Budování týmu 5
2.1.1	Týmová spolupráce 5
2.1.2	Role v týmu 7
2.1.3	Stadia vývoje týmu..... 8
2.1.4	Efektivní týmová práce 9
2.1.5	Delegování 10
2.1.5.1	Výhody delegování 10
2.1.5.2	Výběr pracovníka, kterému je vhodné úkol delegovat..... 11
2.1.5.3	Delegování jako proces 12
2.1.5.4	Výběr pracovních úkolů, které mají být delegovány 13
2.1.5.5	Motivování a odměňování pracovníků..... 14
2.1.6	Organizační struktury 15
2.1.6.1	Původ vzniku organizačních struktur 15
2.1.6.2	Typy organizačních struktur 15
2.1.6.3	Další uspořádání organizačních struktur 16
3.	Praktická část 18
3.1	Výzkum 18
3.1.1	Cíl výzkumu 18
3.1.2	Subjekt zkoumání..... 18
3.1.3	Forma výzkumu, předvýzkum a metody výzkumu..... 18
3.1.4	Výběr mateřských škol..... 19
3.1.5	Časové plnění 19
3.1.6	Zpracování dat..... 19
3.1.7	Hypotézy 19
3.1.8	Mapování aktuální situace a interpretace výsledků výzkumu..... 20
3.1.8.1	Informace o respondentkách 20
3.1.8.2	Oblasti mapování situace 21
3.1.9	Komparace některých sledovaných jevů..... 33
3.1.9.1	Počet delegovaných úkolů v závislosti na velikosti mateřské školy... 33
3.1.9.2	Počet delegovaných úkolů v závislosti na délce managerské praxe ... 35
3.2	Vlastní návrh řídicích a rozhodovacích kompetencí v reálné mateřské škole vycházející z reálného stavu MŠ..... 37
3.2.1	Charakteristika mateřské školy, reálný stav mateřské školy..... 37
3.2.2	Počet zaměstnanců mateřské školy 37
3.2.3	Léta praxe pedagogických pracovníků..... 38
3.2.4	Obměny pedagogického sboru v posledních letech 38
3.2.5	Organizační struktura mateřské školy a klima školy 38
3.2.6	Okruhy vedoucí k vlastnímu řešení 39
3.2.7	Pracovní náplň ředitelky mateřské školy a její delegování..... 39
3.2.8	Navrhovaná změna organizační struktury..... 44
3.2.9	Vnitřní a vnější informační systém mateřské školy 45
3.2.10	Další výchova zaměstnanců 45
3.2.11	Týmová spolupráce v mateřské škole 45
4.	Závěr 47

Seznam literatury:	48
Příloha – Dotazník:	49
Seznam grafů.....	51
Seznam tabulek.....	51
Seznam schémat.....	51

1. Úvod

Právní vývoj v posledních dvaceti letech přinesl školským subjektům poměrně rozsáhlou svobodu nejen v rozhodování, ale i v určování vizí, kterým směrem se jednotlivé školy budou ubírat. Druhou, palčivou, stranou tohoto vývoje je značná zátěž pro řídicí pracovníky. Vzhledem k těmto skutečnostem začíná být delegování řídicích kompetencí na další pracovníky mateřských škol ne nadstandardem, ale určitou nutností.

Ředitelky a ředitelé mateřských škol mají v současné době dosti rozsáhlou náplň práce, součástí které je ještě plnění úvazku u dětí. Na tyto vedoucí pracovnice a pracovníky jsou také kladeny nemalé požadavky při stanovování vizí jakým směrem povedou svěřenou mateřskou školu.

V případě, že vedoucí pracovnice a pracovníci chtějí vést mateřskou školu precizně zadávají si mnohdy sami sobě úkoly, které zdaleka přesahují rámec jejich stanovené pracovní náplně. Je logické, že manažeři mateřských škol potřebují získat čas na úkoly vyšší priority. Ne všichni se s tím však vyrovnávají stejně.

K úspěšnému delegování pravomocí a kompetencí vede cesta přes řízení skupin, budování týmů, motivování zaměstnanců k úkolům. Je otázkou, jak tuto problematiku řeší právě ředitelé a ředitelky mateřských škol.

Pro vybrání tématu Delegování pravomocí a kompetencí při řízení mateřské školy mne vedlo několik důvodů. Patří mezi ně zejména můj zájem o dané téma. Dále aktuálnost tohoto tématu, nutnost a potřeba se jím v naší společnosti zabývat.

Obsahem teoretické části práce je obecná teorie managementu se zaměřením na řízení skupin, budování týmu, organizační struktury a delegování řídicích a rozhodovacích pravomocí řídicího pracovníka. Teoretická část též obsahuje komparaci názorů různých autorů na danou problematiku. Někteří z citovaných autorů se v literatuře zabývají i problematikou vedení lidí ve výrobních podnicích.

V praktické části mapuji, jak se s uvedenou problematikou vyrovnávají některé mateřské školy v Plzni a komparuji sledované jevy u různých typů předškolních vzdělávacích institucí. Další součástí praktické části je ověřování hypotéz z dané oblasti, kdy výzkumnou metodou byl dotazník. Dotazníky jsem ředitelkám mateřských škol distribuovala elektronickou poštou, návratnost takto distribuovaných dotazníků byla 20% ze sta procent rozeslaných dotazníků.

Dotazníky jsem též distribuovala na školení o Školním vzdělávacím programu. Také prostřednictvím ředitelky mateřské školy, kde pracuji na poradě ředitelek. Návratnost takto rozdaných dotazníků byla 87% ze sta procent rozdaných dotazníků.

V praktické části navrhuji dělbu řídicích a rozhodovacích kompetencí v reálné mateřské škole.

1.1 Cíl bakalářské práce

1.1.1 Hlavní cíl

Hlavní cíl mé bakalářské práce je návrh komplexního řešení dělby řídicích a rozhodovacích kompetencí pro reálnou mateřskou školu na základě vyhodnocení dílčích cílů a poznatků z obecné teorie managementu.

1.1.2 Dílčí cíle

Dílčí cíle jsou.

Zmapování aktuální situace v mateřských školách v Plzni dotazníkovým šetřením a ověřování hypotéz z dané oblasti. (Jako metodu sloužící k verifikaci hypotéz jsem použila dotazník)

Komparace sledovaných jevů u různých typů předškolních vzdělávacích institucí.

1.1.3 Hypotézy

V praktické části práce jsem ověřovala tyto hypotézy.

Hypotéza 1. Ředitelka deleguje část svých pracovních úkolů zaměstnancům školy.

Hypotéza 2. Ředitelka si ověřuje, zda zaměstnanec na delegovaný úkol stačí.

Hypotéza 3. Na zpracování ŠVP se podíleli všichni zaměstnanci.

Hypotéza 4. Ředitelka je přesvědčena, že deleguje část svých pracovních povinností dostatečně.

Při formulování hypotéz jsem si kladla otázky, zda jsou hypotézy v souladu s existující teorií. Zda a jak je možno hypotézy ověřit. Jakým způsobem se v hypotéze promítá můj subjektivní přístup. A jaká je možnost hypotézu jednoduše vyjádřit.

1.1.4 Metodologie výzkumu

V bakalářské práci jsem využila tyto metody. Metodu analýzy a syntézy. Do analytické části bakalářské práce patří obecná teorie managementu a analýza dotazníkového šetření, při jehož zpracovávání jsem využívala klasifikační analýzu a vztahovou analýzu. Do syntetické části bakalářské práce patří hodnocení a shrnutí získaných poznatků, na jejichž základě navrhuji vlastní řešení řídicích a rozhodovacích kompetencí v mateřské škole.

Dále metodu srovnávání, kterou jsem využila při získávání poznatků, faktů a při jejich zpracovávání. Metodu srovnávání jsem použila jako prostředek k vytváření vlastního stanoviska a jako nástroj k měření.

2. Teoretická východiska

2.1 Budování týmu

2.1.1 Týmová spolupráce

Efektivnímu delegování kompetencí předchází budování a postavení kvalitního pracovního týmu. Ve výrazech pracovní skupina a tým je markantní rozdíl, k posunu od pracovní skupiny k týmu vede určitá cesta spočívající právě ve výchově pracovníků k týmové práci. Jak dlouhá a složitá tato cesta bude záleží na vedoucím pracovníkovi, neboť je to manager, kdo vede své lidi.

Jak vypadá kvalitně fungující tým popisuje Eger. Jedná se o malou skupinu lidí, kterou spojuje společný cíl, tato skupina má společnou minulost, která vyplývá ze stmelěných dobrých mezilidských vztahů. Působení jednotlivých členů na sebe navazuje a vzájemně se doplňuje. Členové týmu mají rovnoprávné postavení. Jsou zde jasně vymezeny odpovědnosti a role. Probíhá zde jednoznačná efektivní komunikace a vznikající spory jsou včas konstruktivně řešeny. Je zde ale prostor a ohled na rozvoj jednotlivce. Panuje všeobecná ochota a schopnost hodnotit proces spolupráce prostřednictvím vlastních standardů. Vládne atmosféra důvěry.¹

¹ Eger, L.; Váňová, M.; Malach, A a kol. Efektivní školský management. Západočeská univerzita, Plzeň 1998, str. 87

Oproti tomu Bělohávek popisuje kvalitní tým takto. Členové hrají své role s plným využitím svého talentu k maximálnímu prospěchu týmu. Pokud dokáží spojit své schopnosti, prosadit přednosti a potlačit nedostatky, podaří se obvykle dosáhnout cílů týmu. Pokud však každý pracuje na vlastní pěst, tým málokdy uspěje.²

Přikláním se k této definici, protože spojení schopností, předností a hlavně potlačení nedostatků ve vedení týmů je palčivý úkol pro managery nejen v oblasti školství. Avšak Egerův názor v oblasti všeobecné ochoty a schopnosti hodnotit proces spolupráce prostřednictvím vlastních standardů, právě samotnými členy pracovního týmu pokládám za důležitý, ne-li stěžejní. Protože kvalitní a vyzrálý pracovní tým se vyznačuje právě vysokou mírou seberegulace mezi členy navzájem, ale bez drastických třecích ploch.

Veber tým charakterizuje jako uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých, často i zcela pravidelných úkolů, kdy charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku.³ Tato provázanost mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny je dle mého názoru právě ten moment, který odlišuje tým od pracovní skupiny.

Bělohávek srovnává tým s obyčejnou pracovní skupinou. V oblasti vztahů mezi spolupracovníky pracovníci nechápu, proč jsou začleněni do skupin. Často toto začlenění vnímají pouze jako formální. Lidé pracují každý sám za sebe, mnohdy vzniká rivalita. Oproti tomu členové týmu vnímají společnou provázanost a kopou za jeden cíl ve vzájemné interakci. Zájem týmu je nadřazen zájmu jedince.

V přístupu k svěřeným úkolům se pracovníci skupiny nepodílí na stanovení cílů skupiny, a tak se starají spíše o své individuální zájmy. Lidé v týmech pomáhají určovat cíle organizace, proto poté vnímají plnění těchto cílů s větší kolektivní odpovědností.

V oblasti využívání schopností jednotlivých členů v běžné pracovní skupině vedoucí říká lidem co mají udělat, místo toho, aby zjišťoval, jak by úkol řešili sami. Vedoucí nechce po jedincích jejich návrhy. Členové týmu však uplatňují své vlastní schopnosti a talent při dosahování cílů týmu.

V oblasti vzájemné důvěry pracovníci v běžných skupinách nedůvěřují pracovním motivům svých kolegů. Názory svým kolegům vyjadřují neveřejně nebo s rivalitou. Členové týmů pracují s porozuměním, nebojí se vyjadřovat své nápady, pocity, názory, nesouhlas.

² Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 529

³ Veber, J. a kol., Management. Management Press, Praha 2006, str. 85

V oblasti otevřenosti komunikace si lidé v běžných skupinách neříkají pravdu, nerozumí si. Objevují se intriky. Oproti tomu členové týmů vyznávají otevřenou a čestnou komunikaci.

V oblasti podpory kolegů a využití kvalifikace bývají lidé v běžných pracovních skupinách omezováni šéfy nebo kolegy. Členové týmů se všemožně podporují a povzbuzují v růstu a rozvoji schopností.

V oblasti přístupu ke konfliktům lidé v běžných skupinách nevědí jak konflikty řešit a mnohdy to neví ani nadřizený. Ten zasahuje až ve chvíli, kdy se konflikt rozvine v závažný problém. Členové týmů konflikty rychle řeší a chápou je jako posouvání celého týmu dál ke kreativnímu vzniku nových nápadů.⁴

V oblasti účasti na rozhodování se lidé ve skupinách pokud se rozhodování vůbec účastní spíše přizpůsobují. Oproti tomu členové týmů se na rozhodnutích podílejí, ale chápou, že konečné slovo má vedoucí.⁵

2.1.2 Role v týmu

Role jedince v týmu není záležitost předem daná, role jednotlivých členů se vyhraňují až v průběhu fungování týmu. Role znamená chování a jednání jedince, se kterým se ztotožňuje a které je týmem kolegů přijímáno. Přijetí té které role vychází z osobních hodnot a postojů člověka, není však neměnné a je ovlivňováno i současnou situací v týmu. V týmu by mělo být obsaženo co nejvíce rolí, jednotliví členové mohou mít i více rolí, důležité je, aby žádná z rolí nechyběla. Ve chvíli, kdy v týmu chybí některé klíčové role, vznikají překážky, které se negativně projeví na produktivitě týmu.

Meredith Belbin charakterizoval již v roce 1981 základní týmové role:

- *režisérský typ*, směřuje ostatní ke společnému cíli, dává činnosti řád, je sebejistý a uznávaný. Umí rozpoznat talent a osvědčuje se při vedení týmu.
- *shánil*, aktivně zajišťuje informace a kontakty pro tým, má dobré komunikační schopnosti, nemá originální myšlenky, ale rozumí ostatním a podporuje je.
- *rejpál*, umí odhalovat jemné nedostatky řešení a někdy přitom zvedne i atmosféru v týmu, není to ovšem jen negativní role a má své místo v týmu.
- *hasič*, tvůrce vstřícné a přátelské atmosféry, umí včas diagnostikovat a tlumit konflikty. Bělohávek ho nazývá též *stmelovačem*.

⁴ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 532

⁵ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 532

- *tahoun*, velmi důležitý pro vlastní práci v týmu, je oblíbenou oporou týmu, ale nemusí být rozhodný v krizových situacích.
- *dotahovač*, zodpovědný, precizní, koncentruje se na práci a je nedocenitelný pro svoji přesnost při dokončování práce.⁶

Bělohlávek tuto škálu v literatuře podrobněji rozšiřuje o další role a to o roli *inovátora*, který je velice kreativní, přináší nové myšlenky, určuje si svůj vlastní postup řešení problémů, kdy se nerad podvoluje návodům zvenčí. Pracuje s odstupem od jiných členů týmu, může být i značným individualistou. Jeho myšlenky mohou být radikální a nereálné. Má výrazné reakce na kritiku a pochvalu. Vytváří nové a neotřelé návrhy a stimuluje nové aktivity. Dokáže řešit složité problémy. Formuje počáteční fáze projektů. Dále o roli *formovače*, který je vysoce motivovaný, má mnoho energie. Soutěživý, agresivní, hádavý. Rád vede a nutí ostatní do akce, tvrdohlavý a asertivní, citově reaguje, kdykoliv je nespokojený. Má málo porozumění pro ostatní. Je motorem činnosti týmu, vnáší život a energii. Zvládá překážky a komplikace, nebojí se nepopulárních opatření. Usměňuje diskusi a činnost. *Realizátor* je praktický organizátor, mění nápady v uskutečnitelné úkoly. Je metodický, rád dělá plány a harmonogramy, je ukázněný a odpovědný, dbá na disciplínu. Řeší problémy systematicky. Ochotně se chápe administrativy. Dokáže aplikovat nápady. Udělá vždy to, co je nutné. Umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity. *Specialista* je nadšenec pro svůj obor, pyšní se odbornými znalostmi a dovednostmi. Usiluje o dosažení špičkové profesionality. Brání svou odbornou oblast. Má malý zájem o ostatní lidi, těžko komunikuje. Dodává odbornou úroveň řešeným úkolům. Dodává týmu prestiž na veřejnosti.⁷

2.1.3 Stadia vývoje týmu

Jak již bylo uvedeno, k vytvoření úspěšného a produktivního týmu vede poměrně složitá cesta. Nejasné rozdělení úloh, mocenské boje a osobnostní úsilí o sebeprosazení, hledání vztahů ve skupině vede k určitým emocionálním rozporům a problémům v týmu. Tyto rozpory ovlivňují fungování týmu negativním směrem a to jak v oblasti produktivity týmu, tak v oblasti uspokojování individuálních potřeb jeho členů.

⁶ Eger, L.; Váňová, M.; Malach, A a kol. Efektivní školský management. Západočeská univerzita, Plzeň 1998, str. 88

⁷ Bělohlávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 541

Kreitner a Kinicky vyjádřili typická stadia, kterými prochází vývoj každého týmu. (1989) Jsou to stadia: Orientace, Konflikt a výzva, Soudržnost, Opojení, Zklamání, Přijetí.

Ve stadiu Orientace jsou členové skupiny zatím nejistí, prožívají strach o své postavení ve skupině. Vládne nedůvěra, skupina potřebuje vůdce, když v této době neprosadí formálně jmenovaný vedoucí svou autoritu, stává se, že se objeví někdo jiný, kdo se ujme vedení skupiny. Stadium Konfliktu a výzvy je stadium, ve kterém se lidé zkoušejí a prověřují. Lidé zaujímají místa v mocenské struktuře týmu, mohou se objevit konflikty. Ve stadiu Soudržnosti členové věří v tým a v to, že již mají své správné role v týmu. Opojení je období velké aktivity členů. Vztahy v týmu jsou harmonické, uvolněné, otázky moci jsou vyřešeny. Zklamání je stádium, kdy se může skupina rozdělit na podskupiny, soudržnost se snižuje, roste kritika. Posledním stádiem je Přijetí, kdy tým zúročuje své zkušenosti, obvykle se objevuje nový neformální vůdce, který členy podněcuje.

2.1.4 Efektivní týmová práce

Pro efektivní týmovou práci jsou důležité tři základní podmínky: *Spolupráce, Důvěra, Soudržnost.*

Spolupráce znamená jisté souznění jedinců při dosahování společného cíle. Spolupráce je možná pouze po odbourání nezdravé soutěživosti. Dalším stěžejním aspektem kvalitní týmové práce je důvěra. Živnou půdou důvěry v týmu je pochopení vůdce pro osobní mantinely pracovních schopností jednotlivých členů týmu. Dále bodují ti vůdci, kteří jsou schopni přiznat svou chybu, sdělují pracovníkům důležité informace a poskytují podřízeným prostor k tomu, aby si řídili svojí práci. Vedoucí týmu chápe rozdílné názory členů týmu, zjišťuje jejich názory na pracovní i jiné problémy a přihlíží k nim při rozhodování. Nechává své lidi pracovat samostatně, deleguje na ně úkoly, věří, že je zvládnou úspěšně splnit a dotáhnout do konce. Pracovníci efektivně fungujícího týmu vykazují vysokou soudržnost ve skupině. Tuto soudržnost posiluje právě vědomí potřeby dosažení společných cílů, kterých by jako jednotlivci nikdy nedosáhli.⁸

⁸ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 534

2.1.5 Delegování

Delegování je přenesení a fixování určitého přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností na jinou osobu, útvar.⁹

2.1.5.1 Výhody delegování

Jak již bylo řečeno důvěru jedinců posiluje mimo jiné také delegování. Delegování je pověření výkonem nebo přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností na jinou zpravidla podřízenou osobu.¹⁰

Bělohlávek popisuje výhody delegování.

- více času na důležité věci
- více práce za kratší čas
- nové nápady a přístupy
- rozvoj kompetencí pracovníků
- motivování pracovníků
- snazší hodnocení pracovníků
- jednodušší kontrola
- vyhnoutí se stagnaci¹¹

Můžeme to chápat tak, že si manager přenesením kompetencí na podřízené pracovníky v jistém smyslu „uvolní ruce“ a získaný čas využije lépe na prioritní úkoly. Rozdělení velkého úkolu na menší části mezi své podřízené a využití jejich energie umožní vedoucímu rychlejší zvládnutí práce. Nové nápady a přístupy k řešeným problémům ze strany podřízených mohou vedoucímu umožnit náhled na situaci, kterého by už sám třeba po nějakém čase rutinního řešení problému nebyl schopen. Pracovníci získávají delegováním řadu významných poznatků a zkušeností a vedoucí se stává zastupitelným. Pracovníci jsou většinou delegováním nového, složitějšího úkolu poctěni, mnohdy jej berou jako výzvu a výraz důvěry i důvěryhodnosti.

Na základě splnění těchto obtížnějších úkolů může vedoucí podřízené snáze hodnotit a odměňovat. Delegováním si manager usnadňuje proces kontroly toho kterého konkrétního pracovníka.

Tepper shrnuje důležitost delegování do pěti bodů.

⁹ Veber, J. a kol., Management. Management Press, Praha 2006, str. 119

¹⁰ Veber, J. a kol., Management. Management Press, Praha 2006, str. 85

¹¹ Bělohlávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 554

- Vedoucí pracovník má čas na řízení, což je práce zcela odlišná od té, kterou vykonávají podřízení.¹² V tomto se trochu liší ve výkladu od Bělohávka, který nadřazuje čas na úkoly vyšší priority, nad čas na samotné řízení.
- Manager má čas na rozvoj svých managerských schopností, které zvýší jeho výkonnost a následně produktivitu celého podniku.¹³ Bělohávek toto také nazývá vyhnutím se stagnaci a vyhnutím se „pasti nepostradatelnosti“.
- Bude moci pomáhat ostatním rozvíjet a prohlubovat jejich schopnosti.
- Umožní-li svým podřízeným, aby se podíleli na plnění nejrůznějších úkolů, snáze rozpozná jejich talent a předpoklady.
- Dostane se mu ze strany zaměstnanců uznání a ocenění. Tím, že svěřuje svým zaměstnancům pracovní úkoly, dává najevo, že jim důvěřuje a že mu záleží na tom, aby byli úspěšní.¹⁴

2.1.5.2 Výběr pracovníka, kterému je vhodné úkol delegovat

Je možné kalkulovat se skutečností, že každý ze zaměstnanců, který prošel managerovým vedením, je schopen splnit všechny nové úkoly. Toto tvrzení je ale pouze hypotetické. Kladný výsledek delegovaného úkolu totiž ovlivňuje řada faktorů.

Je důležité zjistit, jak je na tom příslušný pracovník s časem. Vedoucí se musí rozhodnout, jakým způsobem a jakou měrou delegovaný úkol ovlivní hlavní pracovní náplň zaměstnance.

Dále je třeba si položit otázku, zda je dotyčný zaměstnanec schopen splnit úkol, který mu chceme delegovat. Uvědomíme si jaké kompetence, schopnosti, vlohy a zkušenosti bude pracovník ke svěřenému úkolu potřebovat. Potvrdíme si, zda má ten který člověk potřebnou kvalifikaci, protože je řada odvětví, mezi které školství bezesporu patří, kde je potřebná kvalifikace nutností a jen kompetence nestačí. R. B. Maddux uvádí, že při delegování je nutnost brát v úvahu nejen schopnosti pracovníků, ale i jejich zájem o delegování úkolu. Uvádí, že nekvalifikovaný pracovník se může do delegovaného úkolu pustit s velkou chutí a úsilím a potřebné dovednosti si rychle osvojit. Naopak dobře kvalifikovaný pracovník s malým zájmem o delegovanou práci odvede práci špatnou.¹⁵ Toto tvrzení je jistě pravdivé, avšak ve školství se dá dle něj

¹² Temper, B. Delegování pracovních úkolů a povinností. Grada Publishing 1996, str. 15

¹³ Temper, B. Delegování pracovních úkolů a povinností. Grada Publishing 1996, str. 15

¹⁴ Temper, B. Delegování pracovních úkolů a povinností. Grada Publishing 1996, str. 15

¹⁵ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 559

postupovat pouze v některých situacích, právě z důvodu nutnosti potřebné kvalifikace dané zákonem.

V případě, že zaměstnanec není schopen úkol splnit, je nutné si uvědomit, zda je možné ho to za nějakou dobu naučit a jak dlouhá by tato doba byla. Spolehlivost vybrané osoby je dalším důležitým faktorem, který ovlivní úspěšnost celé akce. Také skutečnost, zda zaměstnanec o svěřenou odpovědnost vůbec stojí je poměrně zásadní. Úspěšně zakončené delegované úkoly pomáhají profesnímu růstu zaměstnanců. Ne všichni zaměstnanci však chápou plnění úkolů navíc jako cestu k většímu růstu. Většina zaměstnanců pociťuje po určité době vykonávání rutinních úkolů značnou nudu, pracovníci v pomáhacích profesích jsou navíc ohroženi syndromem vyhoření. Pro takovou skupinu pracovníků může být nový úkol stimulací a oživením. Řada pracovníků plněním nových úkolů profesně roste, tito zaměstnanci jsou ochotni se učit a rozvíjet. Také je třeba se zamyslet nad skutečností, zda delegujeme práci všem zaměstnancům. A to ne ve smyslu delegování stejného objemu a obtížnosti úkolů všem zaměstnancům stejně. Ale, ve smyslu delegování úkolů pracovníkům tak, aby byl efektivně naplněn potenciál každého jednotlivého pracovníka.

Pokud další odpovědnost odmítají je třeba se zamyslet, zda jim úkol delegovat nebo si vybrat někoho jiného. A je zde také možnost vybrat si nějaký z motivačních faktorů a zarputilé pracovníky přesvědčit.

2.1.5.3 Delegování jako proces

Vysvětlení – v tomto bodě máme již vybraného pracovníka, kterému budeme práci delegovat. Pracovník od nás dostane vysvětlení úkolu, je možnost vysvětlit mu úkol vícekrát.

Naše očekávání – pracovníkovi zdůvodníme, proč potřebujeme, aby byl úkol splněn, diskutujeme s ním o kvalitě výsledku, je vhodné tuto diskusi písemně zaznamenat. Ujistíme se zda zaměstnanec souhlasí s termíny splnění úkolu.

Poskytnutí informací – poskytneme zaměstnanci všechny informace o tom, s kým bude spolupracovat, o pravomocích, které bude mít, hranice jeho odpovědnosti a cíl delegovaného úkolu.

2.1.5.4 Výběr pracovních úkolů, které mají být delegovány

Pro správné delegování je z hlediska managera vždy nutné, aby si provedl důkladný rozbor své práce, vybral si správného pracovníka, který se na tu kterou činnost hodí. Také je nutné, aby pracovníkovi činnost správně zadal a projevil mu přiměřenou podporu.

Co delegovat:

- Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí
- Práce, které jiní dokážou udělat rychleji, lépe, případně ekonomičtěji
- Rozhodnutí, která se dělají nejčastěji. Drobná rozhodnutí, která se opakují, zpravidla zabírají velkou část dne. Pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe než nadřízený.
- Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti. Rozvíjet a motivovat své podřízené je jednou ze základních povinností manažera.
- Činnosti, které ožíví rutinní práci pracovníků. Změna stereotypu bývá vítaným motivačním faktorem.
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka.

Co nedelegovat:

- Nic, co obsahuje důvěrné informace.
- Úkoly, které jsou absolutně důležité a jejichž řádné a včasné splnění může zajistit jen manager.
- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni.
- Úkoly, které jsou managerovou povinností, ale jsou mu nepříjemné.
- Odpovědnost, která je tak delikátní, že se managerovi s největší pravděpodobností stejně vrátí.
- Úkoly, které jsou natolik vágní nebo špatně definované, že by podřízení pravděpodobně strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení.¹⁶

Je vhodné si před delegováním vytvořit jakýsi plán delegování. Je pochopitelné, že tento plán si při jednodušších úkolech, které míníme delegovat vytváříme pouze

¹⁶ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 559

v hlavě. Při složitějších úkolech je možné vytvořit si plán jinou, než myšlenkovou formou.

Tento plán by měl obsahovat záměr ke kterému se bude ubírat, termín nebo termíny ve kterých má být úkol splněn, kvalita, která je nutná ke splnění úkolu. Dále by zde mělo být obsaženo jaká důležitá rozhodnutí bude vedoucí vykazovat. V oblasti kompetencí vybraného pracovníka by měl plán obsahovat rozsah jeho budoucích pravomocí, odpovědností a příkazů, které bude moci dávat, dále jeho případnou spolupráci s jinými pracovníky. Neměly by chybět potřebné informace, které bude manažer zaměstnanci dávat a termín kontroly.

2.1.5.5 Motivování a odměňování pracovníků

Motiv – každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka. *Motivace* – vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.)¹⁷

Motivace je to, co startuje duševní a tělesnou aktivitu člověka směrem k určitému cíli. Impulem k chování jedince jsou neuspokojené potřeby. Potřeby rozdělujeme na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány prostředím. Pro manažera je důležité, aby dokázal v lidech vzbudit chuť pracovat tak, aby bylo co nejefektivněji dosahováno cílů firmy.

Na cestě za dosahováním těchto cílů je pro vedoucího pracovníka dobré zjistit, zda jeho lidé pracují jen pro peníze nebo zda pro ně pracovní náplň znamená i něco víc. Hlavním důvodem, proč lidé pracují je potřeba uživit se, zajistit si hmotnou existenci a jistou práci. Pokud pracovníci tyto potřeby naplní, většina z nich se začne poohlížet po dalších, a to nehmotných výhodách, které mohou na svém pracovišti získat. Patří mezi ně pocit sebedůvěry, spolupráce s kolegy při řešení různých problémů, uznání od spolupracovníků a vedení.

Manager může z vnějšku, za pomoci různých prostředků a technik navodit ve svých podřízených proces motivace. Veber tyto prostředky nazývá systémem odměn a trestů pomocí stimulů a pobídek.¹⁸

¹⁷ Veber, J. a kol., Management. Management Press, Praha 2006, str. 62

¹⁸ Veber, J. a kol., Management. Management Press, Praha 2006, str. 62

2.1.6 Organizační struktury

2.1.6.1 Původ vzniku organizačních struktur

Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. Požadavek zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny si v průběhu historického vývoje vyžádal postupně určitou dělbu práce, na výrobě stejného výrobku se podílí řada spolupracovníků.¹⁹

Co organizační struktury umožňují

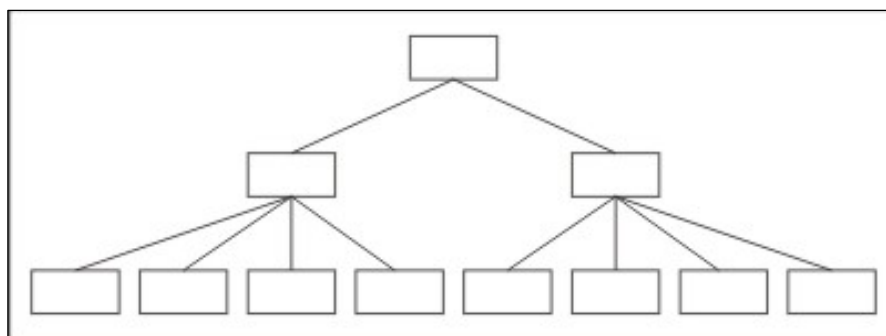
- efektivní činnost organizace
- sledování aktivit organizace
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení změnám v okolí
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.²⁰

2.1.6.2 Typy organizačních struktur

Dělení dle tvaru struktury

*Některé organizace mají štíhlou organizační strukturu²¹ - znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je více úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Veber tuto strukturu nazývá *strmou* organizační strukturou.²²*

Schéma 1 Strmá organizační struktura



¹⁹ Veber, J. a kol., Management. Management Press, Praha 2006, str. 120

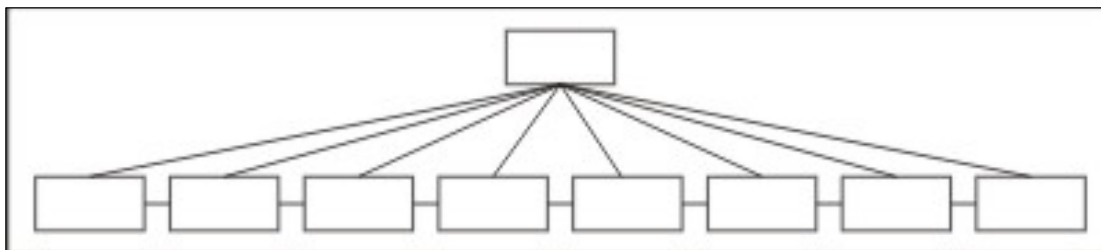
²⁰ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 115

²¹ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 116

²² Veber, J. a kol., Management. Management Press, Praha 2006, str. 122

Jiné organizace mají širokou organizační strukturu, která se naopak vyznačuje malým počtem úrovní, při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím.²³ Veber tuto strukturu také nazývá plochou organizační strukturou.²⁴

Schéma 2 Plochá (široká) organizační struktura

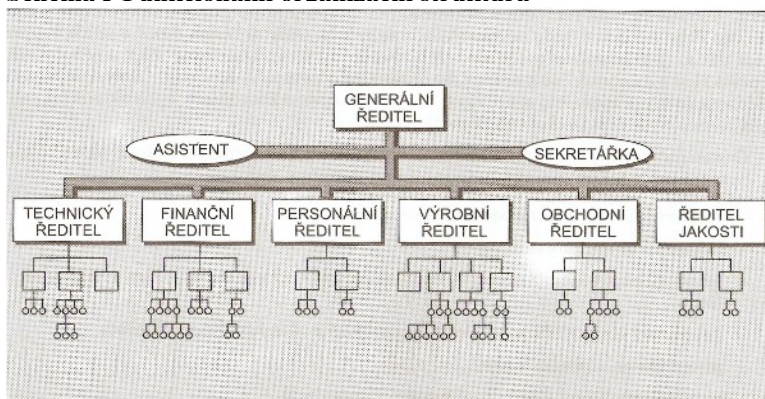


2.1.6.3 Další uspořádání organizačních struktur

Funkcionální organizační struktura – je základní organizační formou. Jak ilustruje následující schéma pracovníci se ve funkcionální struktuře sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit.²⁵

26

Schéma 3 Funkcionální organizační struktura



Divizionální organizační struktura – vzniká vydělením jednotlivých relativně samostatných divizí. Tento typ struktury ilustruje schéma. Divize jsou rozděleny podle druhu výroby, či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.²⁷

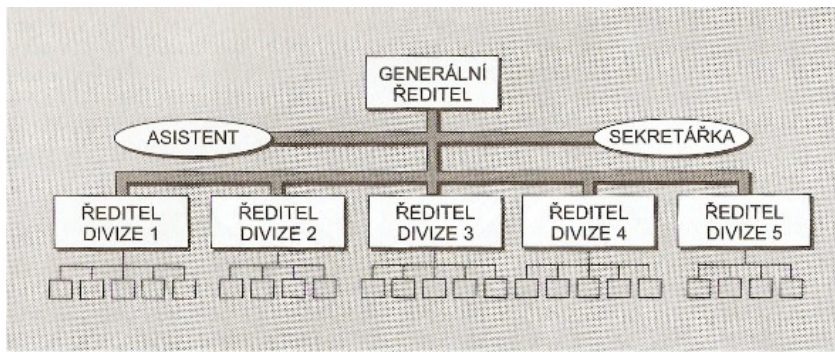
²³ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 116

²⁴ Veber, J. a kol., Management. Management Press, Praha 2006, str. 122

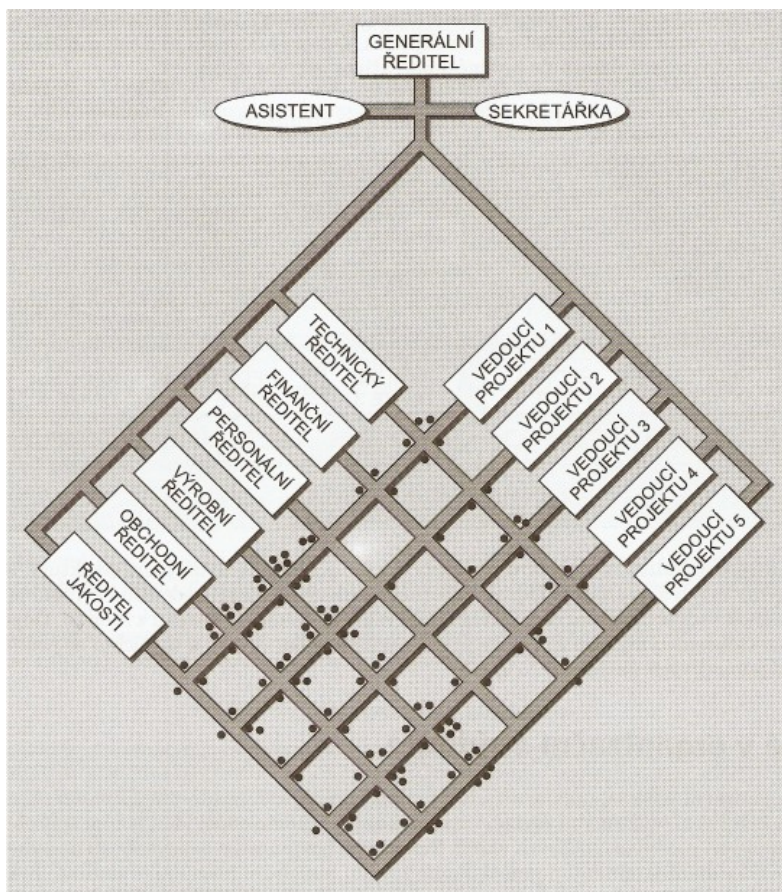
²⁵ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 116

²⁶ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 116

²⁷ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 117

Schéma 4 Divizionální organizační struktura

Maticová organizační struktura – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.²⁹

Schéma 5 Maticová organizační struktura

²⁸ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 117

²⁹ Bělohávek, F.; Košťat, P.; Šuleř, O. Management. Rubico, Olomouc 2001, str. 117

3. Praktická část

3.1 Výzkum

3.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo sledovat postoje ředitelek některých mateřských škol v Plzni. Šlo o postoje v oblasti delegování řídicích a rozhodovacích kompetencí na další pracovníky školy. O jejich postoje v oblastech vedení pracovních skupin, spolupráci pracovních skupin na výchovně - vzdělávacích projektech školy. Zkoumání postojů ředitelek na hospodaření se svým časem. Zaznamenání, zpracování a analyzování těchto informací vedlo k mapování situace v mateřských školách. Cílem výzkumu bylo také ověřování hypotéz z dané oblasti. Informace získané dotazníkovým šetřením mně částečně přispěly při tvorbě návrhu vlastního řešení dělby řídicích a rozhodovacích kompetencí v reálné mateřské škole.

3.1.2 Subjekt zkoumání

Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na ředitelky plzeňských mateřských škol.

3.1.3 Forma výzkumu, předvýzkum a metody výzkumu

Údaje a podklady, které jsem využila v praktické části bakalářské práce, jsem získala dotazníkovým šetřením. Jako podklad pro exploraci jsem zvolila metodu kombinovaného dotazníku. V první fázi jsem prostudovala teoretické materiály. Poté jsem první část dotazníků distribuovala elektronickou poštou na adresy mateřských škol, z celkového počtu elektronicky rozeslaných dotazníků se mně vrátilo 20% ze sta procent rozeslaných dotazníků. A to 10 z 50 rozeslaných dotazníků.

Již před rozesláním jsem si zjišťovala informace o návratnosti takto distribuovaných dotazníků mezi diplomanty a diplomantkami plzeňských fakult. Dále jsem zjišťovala primární informace týkající se počtů mateřských škol v Plzni a jejich elektronických adres. Předpokládala jsem nízkou návratnost elektronicky distribuovaných dotazníků, tento předpoklad se potvrdil. Proto jsem druhou skupinu dotazníků distribuovala osobně na školení o Školním vzdělávacím programu, kde byly přítomny ředitelky mateřských škol. Další část distribuce dotazníků proběhla prostřednictvím ředitelky mateřské školy, kde pracuji. Tato část dotazníků byla distribuována na poradě ředitelek. Z celkového počtu takto distribuovaných dotazníků

se mně vrátilo 87% dotazníků ze sta procent rozdaných dotazníků. A to 19 z 22 rozdaných dotazníků.

Do dotazníku jsem zahrnula otevřené i uzavřené položky. V dotazníku byly obsaženy položky zcela uzavřené i položky několika voleb. Do dotazníku jsem použila i škálové položky, v otázkách, kde respondentky odpovídaly výběrem z víceúrovňové, dvoustranné stupnice.

3.1.4 Výběr mateřských škol

Výběr mateřských škol, do kterých jsem dotazníky distribuovala elektronicky byl náhodný, jediným kritériem bylo umístění škol ve městě Plzeň.

3.1.5 Časové plnění

Dotazníky jsem distribuovala v říjnu a listopadu roku 2009.

3.1.6 Zpracování dat

Data získaná dotazníkovým šetřením jsem vložila do tabulkového editoru MS Excel, který jsem použila k procentuelnímu výpočtu zadaných hodnot a k následnému vyjádření ve výsečových grafech. U dvou sloupcových grafů jsem použila vyjádření poměru mezi stoprocentním zodpovězením dotazníkových otázek a skutečností.

3.1.7 Hypotézy

Dotazníkovým šetřením jsem ověřovala tyto hypotézy (níže uvádím hypotézy a otázky, které jsem si kladla před jejich formulací)

- Hypotéza 1. Ředitelka deleguje část svých pracovních úkolů zaměstnancům školy. Kladla jsem si otázky. Jaká je situace v mateřských školách v oblasti přenášení kompetencí? Jsou ředitelky mateřských škol zastupitelné? Vědí ředitelky o možnosti přenášení svých kompetencí na ostatní zaměstnance školy?

- Hypotéza 2. Ředitelka si ověřuje, zda zaměstnanec na delegovaný úkol stačí. Kladla jsem si otázky. Jsou zaměstnanci ochotni plnit delegované úkoly? Mají ředitelky k dispozici kompetentní zaměstnance? Jakým způsobem ředitelka delegovaný úkol zadává?

- Hypotéza 3. Na zpracování ŠVP se podíleli všichni zaměstnanci. Kladla jsem si otázky. Pracují zaměstnanci v mateřských školách týmově? Jsou zaměstnanci vedeni

k týmové spolupráci, při tvorbě dokumentů, které určují budoucí vize školy? Jsou zaměstnanci vedeni k soudržnosti? Spolupracují při tvorbě ŠVP i provozní zaměstnanci?

- Hypotéza 4. Ředitelka je přesvědčena, že deleguje část svých pracovních povinností dostatečně. Kladla jsem si otázky. Jaké je přesvědčení ředitelek mateřských škol o tom, zda delegují své kompetence dostatečně a jaká je skutečnost? Jak dlouhá je doba, kterou ředitelky mateřských škol denně věnují svým pracovním povinnostem?

3.1.8 Mapování aktuální situace a interpretace výsledků výzkumu

Jedním z dílčích cílů bakalářské práce je mapování aktuální situace, jak se ředitelky mateřských škol vyrovnávají s problematikou delegování svých pravomocí a kompetencí na ostatní zaměstnance školy. Mapovala jsem, jak ředitelky v mateřských školách řeší budování týmu, spolupráci svých lidí na projektech školy, sounáležitost svých zaměstnanců při tvorbě vzdělávacích programů. Mapovala jsem aktuální situaci, jak ředitelky delegují úkoly v závislosti na velikosti mateřské školy a délce manažerské praxe. Zjišťovala jsem, jakým způsobem ředitelky tvoří se svým týmem Školní vzdělávací programy. A v neposlední řadě jsem monitorovala, jak moc nebo málo vnímají ředitelky stres při své práci a kolik hodin denně pracují.

3.1.8.1 Informace o respondentkách

Výzkumu se účastnilo 29 respondentek. Tyto respondentky vedou jednotřídní (4 respondentky), dvojtřídní (6 respondentek), trojtřídní (15 respondentek), čtyřtřídní (11 respondentek), pětítřídní (1 respondentka), a šestitřídní mateřské školy (2 respondentky).

Výzkumu se účastnily respondentky s různým počtem let manažerské praxe. Následující tabulka č. 1 ilustruje léta manažerské praxe respondentek. Levá strana tabulky č. 1 ilustruje rozmezí let manažerské praxe v osmi oddílech, pravá strana pak počet respondentek.

Tabulka 1 Léta managerské praxe respondentek, absolutní četnost

0 - 5 let praxe	10
6 - 10 let praxe	7
11 - 15 let praxe	4
16 - 20 let praxe	6
21 - 25 let praxe	1
26 - 30 let praxe	0
31 - 35 let praxe	0
36 - 40 let praxe	1

3.1.8.2 Oblasti mapování situace

Situaci v mateřských školách jsem mapovala v těchto oblastech

1. *Delegování pracovních úkolů v mateřských školách*
2. *Delegování pracovních úkolů dle předpokládaných schopností zaměstnanců*
3. *Postup při delegování určitého úkolu*
4. *Postoje zaměstnanců ke svěřeným úkolům*
5. *Odměňování zaměstnanců při kladném splnění úkolu*
6. *Vlastní aktivita zaměstnanců při tvorbě ŠVP*
7. *Postup ředitelky při tvorbě ŠVP*
8. *Názor ředitelky na sestavování ŠVP všemi zaměstnanci školy*
9. *Spolupodílení všech zaměstnanců na tvorbě ŠVP*
10. *Zvládání pracovní náplně ředitelky školy s dopomocí ostatních zaměstnanců nebo bez nich*
11. *Pracovní vypětí a stres při práci ředitelky*
12. *Počet odpracovaných hodin denně*
13. *Dostačující delegování úkolů, dle názoru ředitelky*

1) *Delegování pracovních úkolů v mateřských školách*

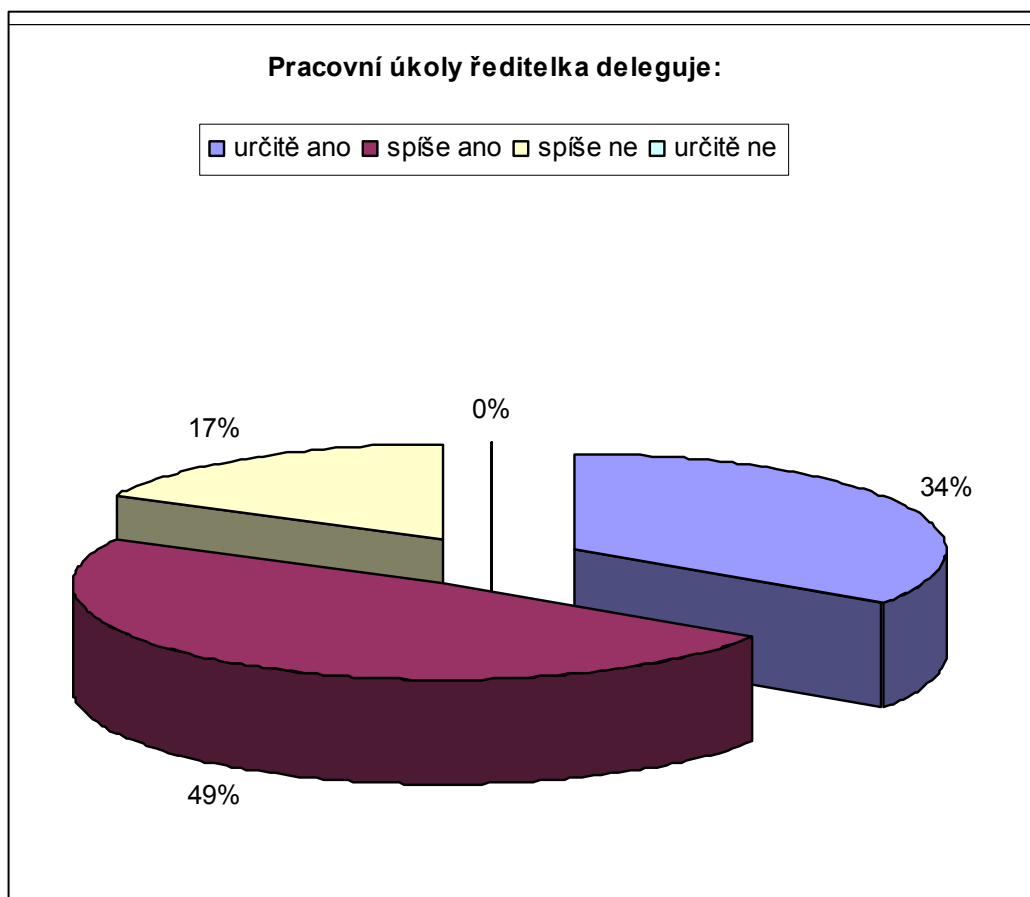
V dotazníkovém šetření jsem zjišťovala, jak respondentky dle vlastního názoru delegují úkoly. Otázka zněla: **Pracovní úkoly svým podřízeným deleguji.** Odpověď respondentky volily ze čtyřstupňové škály: určitě ano; spíše ano; spíše ne; určitě ne. 34% respondentek uvádí, že úkoly určitě deleguje, 49% respondentek uvádí, že úkoly

spíše deleguje, 17% respondentek uvádí, že úkoly spíše nedeleguje. Výsledky ukazují volené odpovědi a počet ředitelk, které tyto odpovědi volily. (tabulka č. 2) Jak ilustruje graf č. 1 odpověď určitě ne nevolila žádná z respondentek. Hypotéza 1 Ředitelka deleguje část svých pracovních úkolů zaměstnancům školy se potvrdila jen částečně.

Tab. č. 2 Delegování úkolů ředitelkou, absolutní četnost

určitě ano	10
spíše ano	14
spíše ne	5
určitě ne	0

Graf 1 Delegování úkolů ředitelkou, relativní četnost



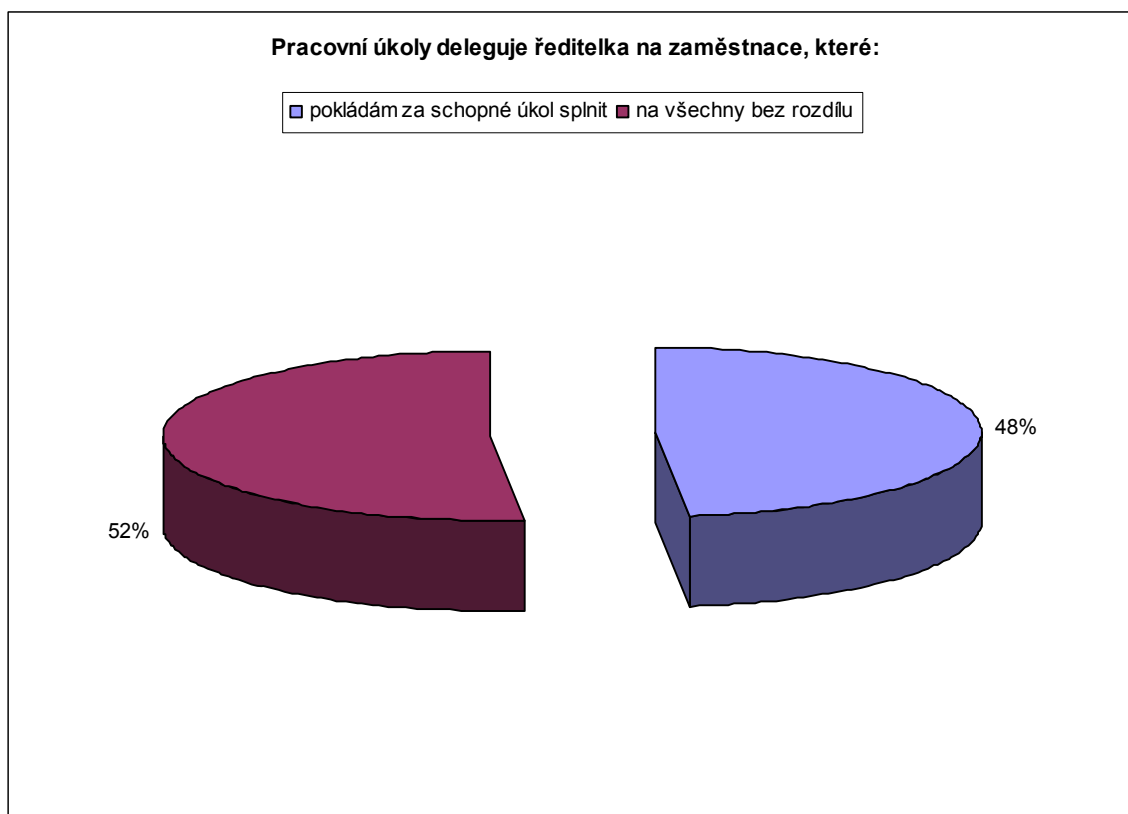
2) Delegování pracovních úkolů dle předpokládaných schopností zaměstnanců

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření, která zněla: **Pracovní úkoly deleguji zaměstnancům, které: (zaškrtněte odpověď).**

- Pokládám za schopné úkol splnit
- Na všechny bez rozdílu

Výsledky ukazují, že 52% respondentek deleguje pracovní úkoly na všechny zaměstnance bez rozdílu a 48% respondentek deleguje úkoly na zaměstnance, které pokládá za schopné úkol splnit. Hypotéza 2 Ředitelka si ověřuje, zda zaměstnanec na delegovaný úkol stačí se potvrdila částečně.

Graf 2 Delegování pracovních úkolů dle předpokládaných schopností, relativní četnost



3) Postup při delegování určitého úkolu

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření, která zněla:

Při delegování určitého úkolu postupuji takto: (zaškrtněte odpověď)

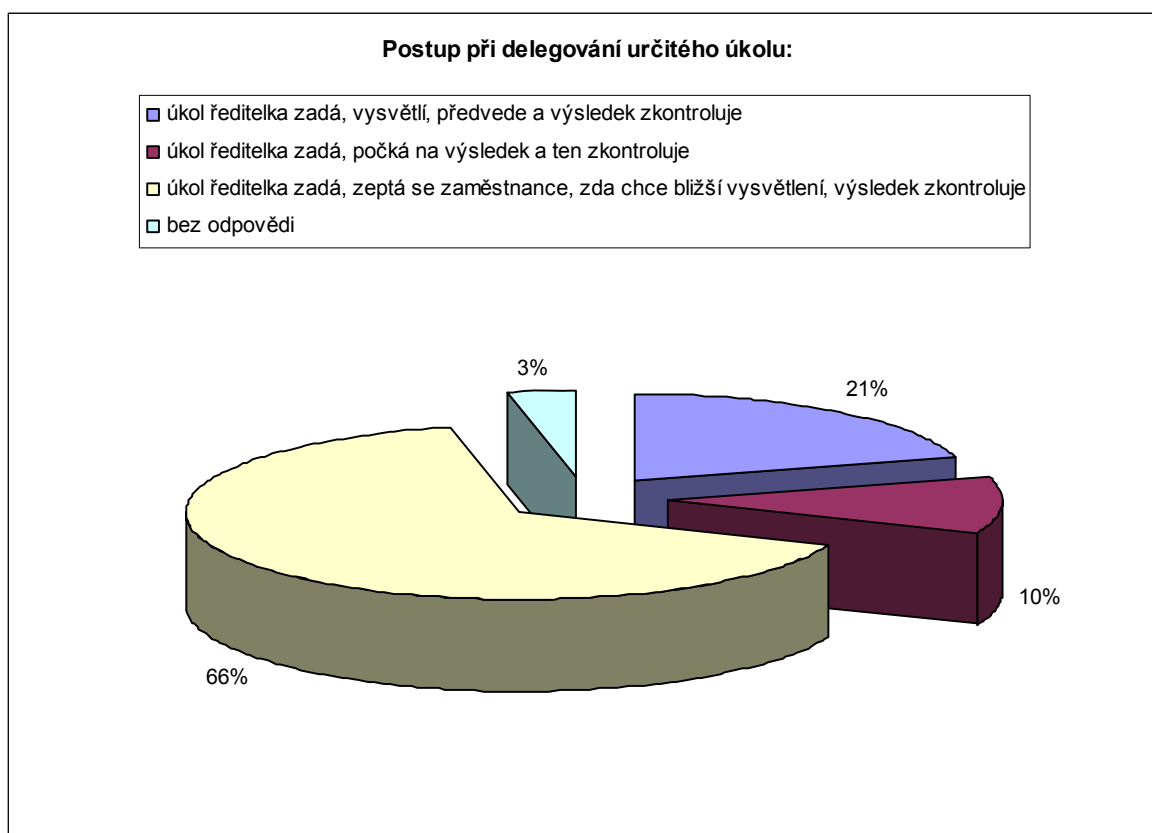
- Úkol zadám, vysvětlím, předvedu, výsledek zkontroluji.
- Úkol zadám, počkám na výsledek a ten zkontroluji.
- Úkol zadám, zeptám se zaměstnance, zda chce bližší vysvětlení, výsledek zkontroluji.

Zjišťovala jsem, jaký postup ředitelky volí při zadávání úkolu. 66% respondentek uvádí postup c); 21% respondentek uvádí postup a); 10% respondentek uvádí postup b).

Tabulka 2 Postup při delegování, absolutní četnost

úkol ředitelka zadá, vysvětlí, předvede a výsledek zkontroluje	6 ředitelek
úkol ředitelka zadá, počká na výsledek a ten zkontroluje	3 ředitelky
úkol ředitelka zadá, zeptá se zaměstnance, zda chce bližší vysvětlení, výsledek zkontroluje	19 ředitelek
bez odpovědi	1 ředitelka

Graf 3 Postup při delegování, relativní četnost



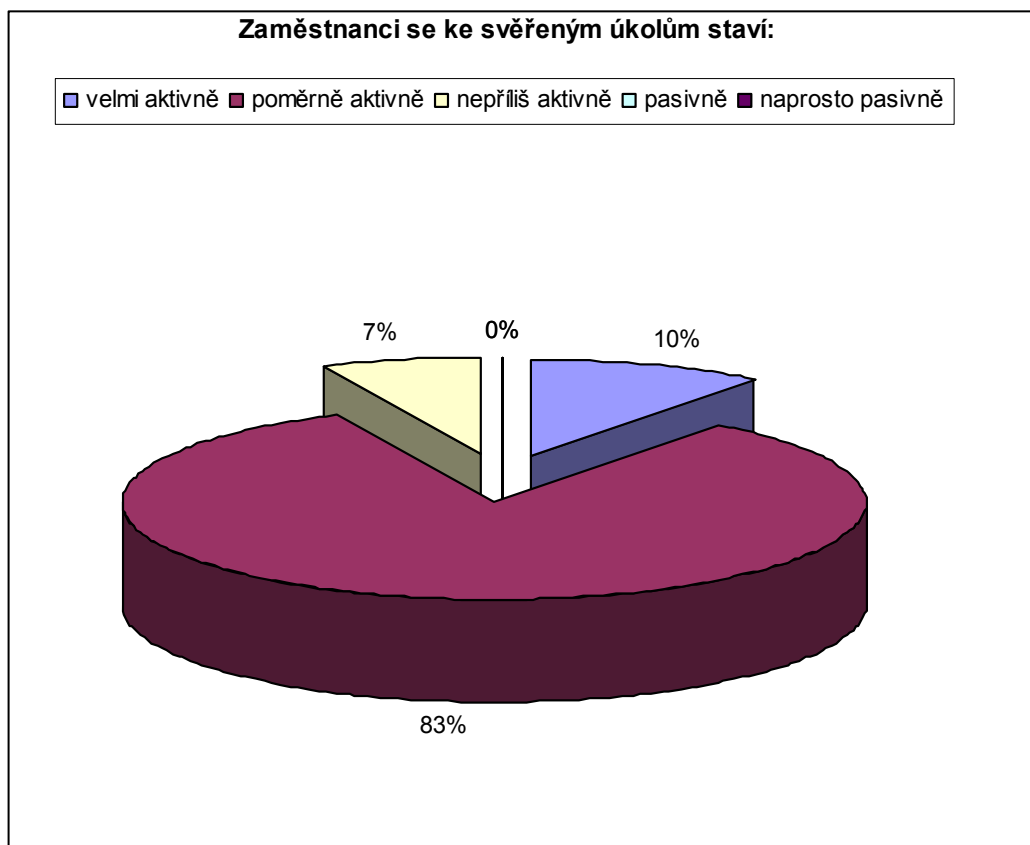
4) Postoje zaměstnanců ke svěřeným úkolům

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření, která zněla: **Zaměstnanci se ke svěřeným úkolům staví (zaškrtněte odpověď).**

Odpověď respondentky volily z pětistupňové škály: velmi aktivně, poměrně aktivně, nepříliš aktivně, pasivně, naprosto pasivně. 83% respondentek uvádí, že se zaměstnanci staví ke svěřeným úkolům poměrně aktivně, 10% respondentek uvádí, že se zaměstnanci staví ke svěřeným úkolům velmi aktivně, 7% respondentek uvádí, že se zaměstnanci staví ke svěřeným úkolům nepříliš aktivně. Odpověď naprosto pasivně

nevolila žádná z respondentek. Výsledky ukazují (graf č. 4), že většina zaměstnanců se ke svěřeným úkolům staví poměrně aktivně.

Graf 4 Postoje zaměstnanců ke svěřeným úkolům, relativní četnost



5) Odměňování zaměstnanců při kladném splnění úkolu

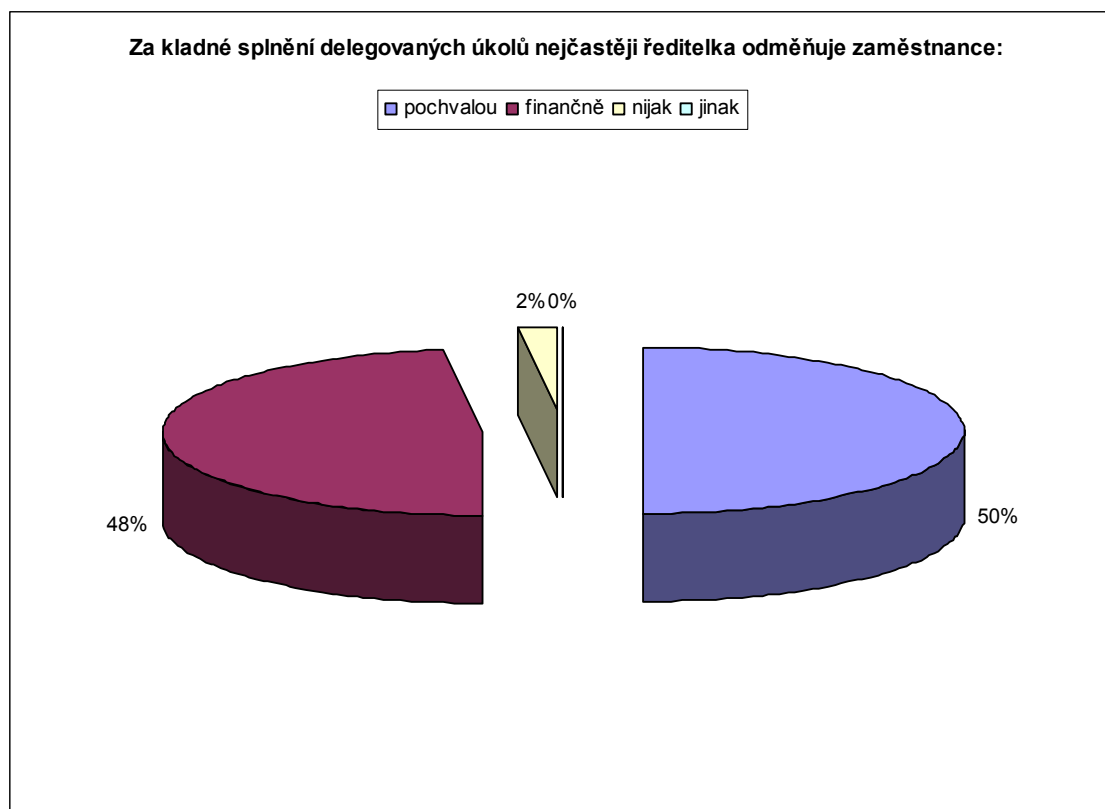
Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření, která zněla:

**Za kladné splnění delegovaných úkolů zaměstnance nejčastěji odměňuji:
(zaškrtněte odpověď nebo uveďte)**

- a) Pochvalou
- b) Finančně
- c) Nijak
- d) Jinak (uveďte)

Respondentky volily odpověď z výše uvedených možností. 50% respondentek uvádí odpověď a); 48% respondentek uvádí odpověď b); 2% respondentek uvádí odpověď c); odpověď d) neuváděla žádná z respondentek. Většina respondentek odměňuje zaměstnance pochvalou.

Graf 5 Odměňování zaměstnanců, relativní četnost



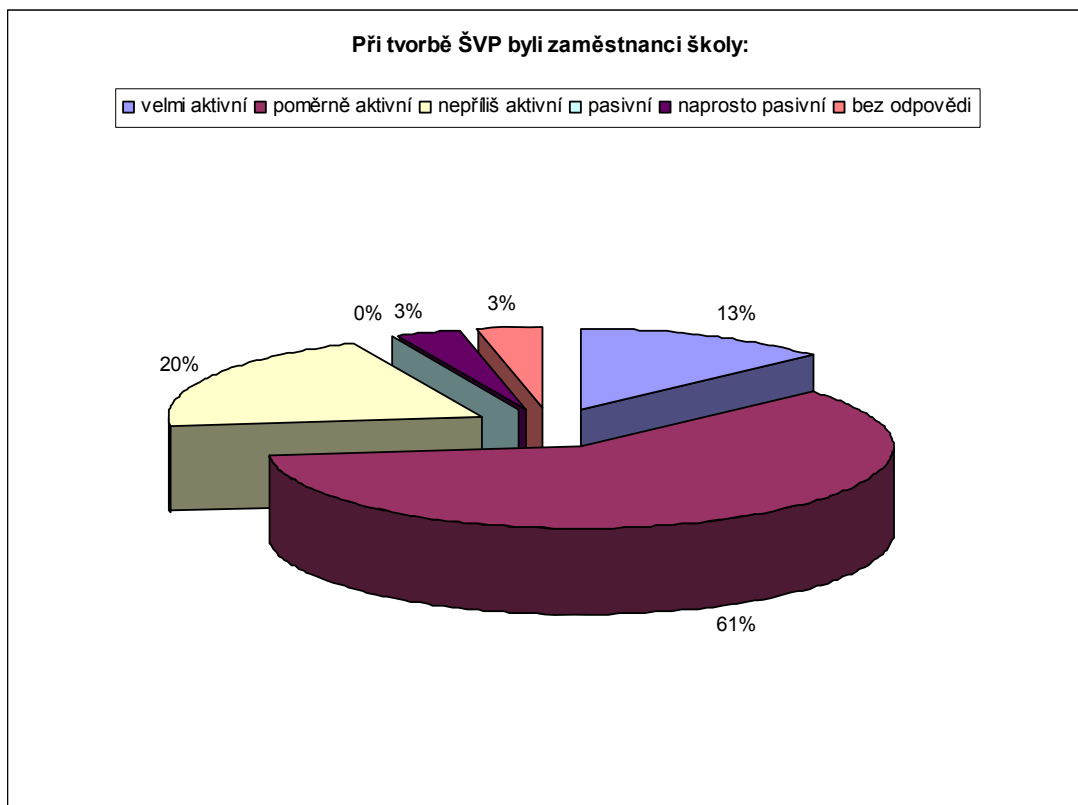
6) Vlastní aktivita zaměstnanců při tvorbě ŠVP

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření: **Při tvorbě ŠVP byli zaměstnanci mojí školy?** Respondentky volily z pětistupňové škály: Velmi aktivní, poměrně aktivní, nepříliš aktivní, pasivní, naprosto pasivní.

61% respondentek uvádí, že jejich zaměstnanci byli při tvorbě ŠVP poměrně aktivní. 13% respondentek uvádí, že zaměstnanci školy byli velmi aktivní. 20% respondentek uvádí, že zaměstnanci jejich školy byli nepříliš aktivní. 3% respondentek uvádí, že zaměstnanci školy byli při tvorbě ŠVP naprosto pasivní. 3% respondentek nevedlo žádnou odpověď. Odpověď pasivní nevedla žádná respondentka.

Hypotéza 3 Na zpracování ŠVP se podíleli všichni zaměstnanci se potvrdila částečně.

Graf 6 Aktivita zaměstnanců při tvorbě ŠVP, relativní četnost



7) Postup ředitelky při tvorbě ŠVP

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření: **Při tvorbě ŠVP jsem volila takovýto postup: (zaškrtněte odpověď)**

- a) ŠVP vytvářela ředitelka celý sama
- b) Tvorbou ŠVP jsem pověřila jednoho pracovníka
- c) Pověřila jsem jednoho pracovníka dohledem nad týmem pracovníků, kteří ŠVP sestavili
- d) ŠVP sestavili všichni pracovníci, já je korigovala
- e) Nechala jsem pracovníky ať se sami domluví a kontrolovala jsem pouze výsledek

48% respondentek volilo odpověď d)

28% respondentek volilo odpověď a)

14% respondentek volilo odpověď c)

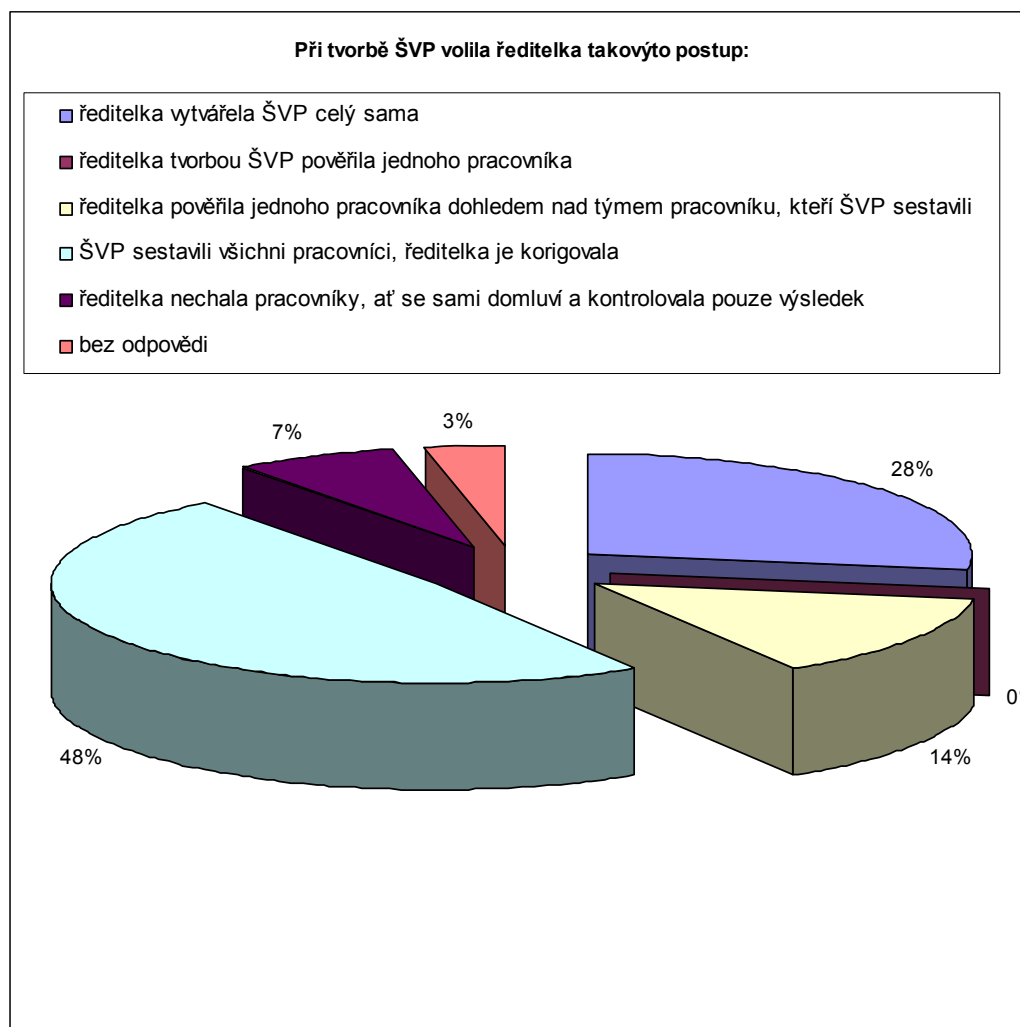
7% respondentek volilo odpověď e)

3% respondentek neodpovědělo

Odpověď b) nevolil nikdo.

Jak ilustruje graf č. 7, nejvíc respondentek volilo odpověď, že ŠVP sestavovali všichni pracovníci.

Graf 7 Volba postupu při tvorbě ŠVP, relativní četnost

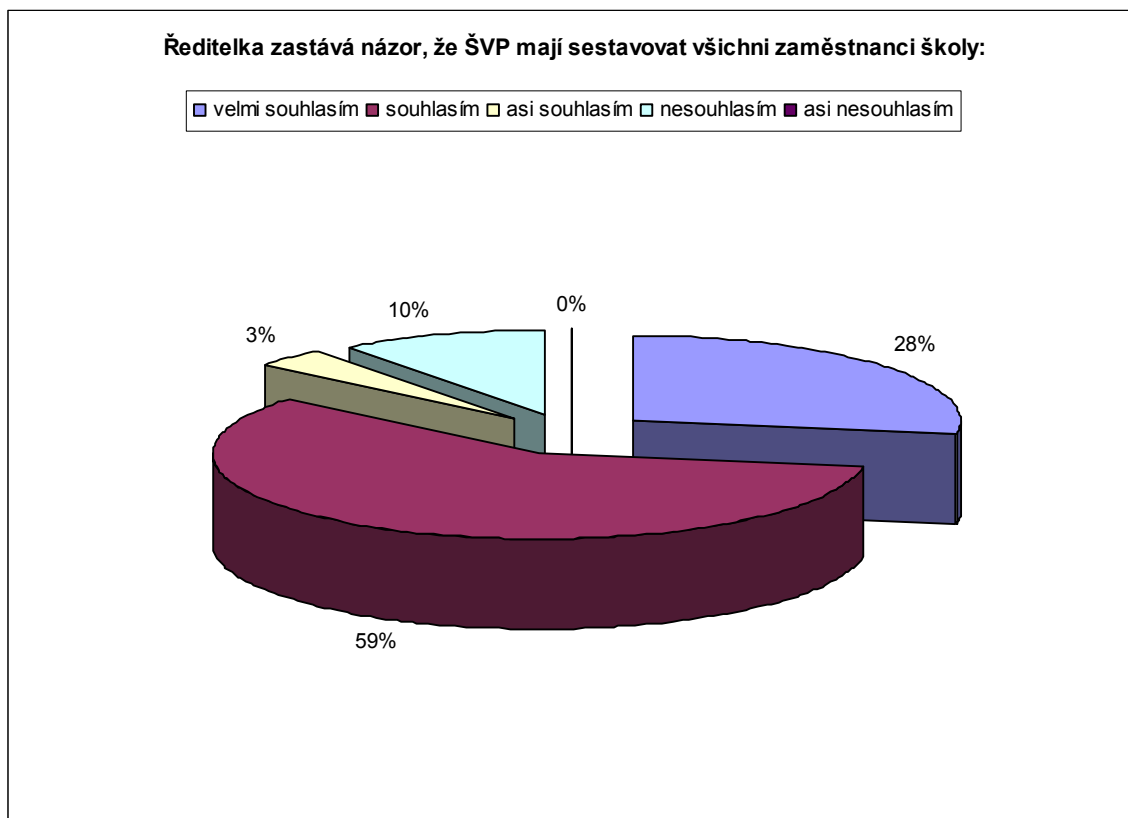


8) *Názor ředitelky na sestavování ŠVP všemi zaměstnanci školy*

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření: **Zastávám názor, že ŠVP mají sestavovat všichni zaměstnanci školy.**

Respondentky volily odpovědi z pětistupňové škály: velmi souhlasím, souhlasím, asi souhlasím, nesouhlasím, asi nesouhlasím. Jak ilustruje graf, 59% respondentek volilo odpověď souhlasím, 28% respondentek volilo odpověď velmi souhlasím, 10% respondentek volilo odpověď nesouhlasím, 3% respondentek volilo odpověď asi souhlasím, odpověď asi nesouhlasím nevolila žádná z respondentek. Většina respondentek má kladný názor na tvorbu ŠVP všemi zaměstnanci.

Graf 8 Názor ředitelky na sestavování ŠVP, relativní četnost



9) Spolupodílení všech zaměstnanců na tvorbě ŠVP

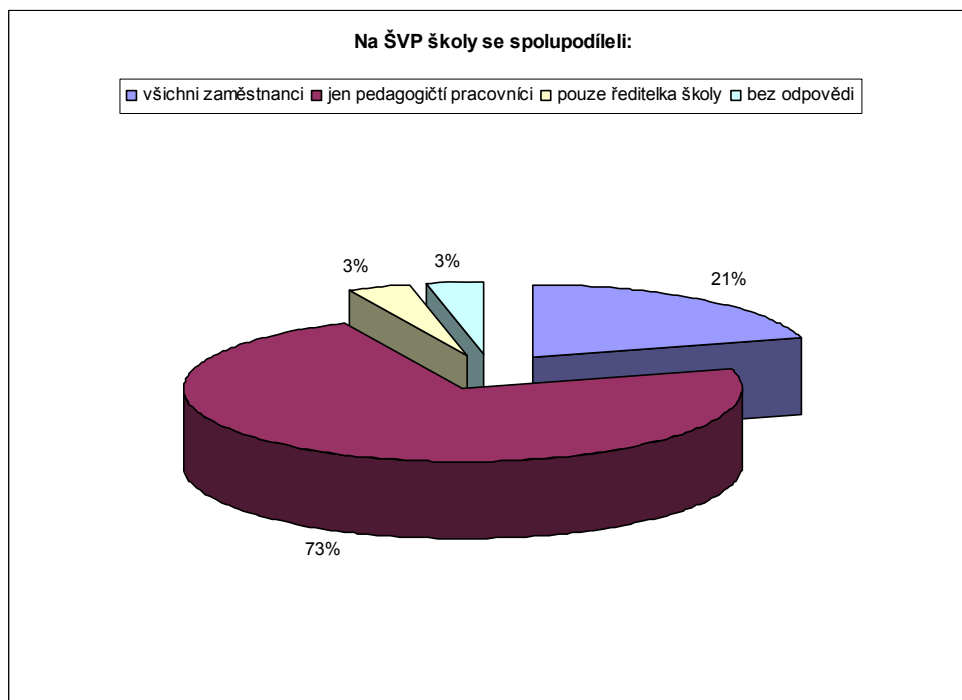
Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření: **Na ŠVP naší školy se spolupodíleli: (zaškrtněte odpověď)**

Respondentky volily z odpovědí:

- a) Všichni zaměstnanci
- b) Jen pedagogičtí pracovníci
- c) Pouze ředitelka školy

Jak ilustruje graf č. 9, 73% respondentek uvádělo odpověď b); 21% respondentek uvádělo odpověď a); 3% respondentek uvádělo odpověď c).

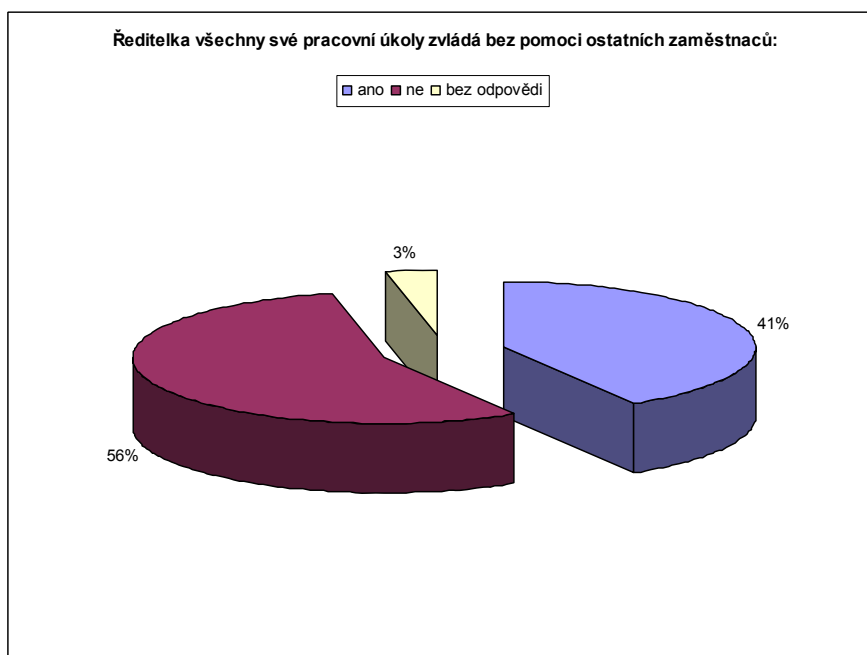
Graf 9 Spolupodílení při tvorbě ŠVP, relativní četnost



10) Zvládání pracovní náplně ředitelky školy s dopomocí ostatních zaměstnanců nebo bez nich

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření: **Svou náplň práce zvládám bez pomoci ostatních zaměstnanců.** Respondentky volily z odpovědí ano nebo ne. 56% respondentek zvolilo odpověď ne, 41% respondentek zvolilo odpověď ano.

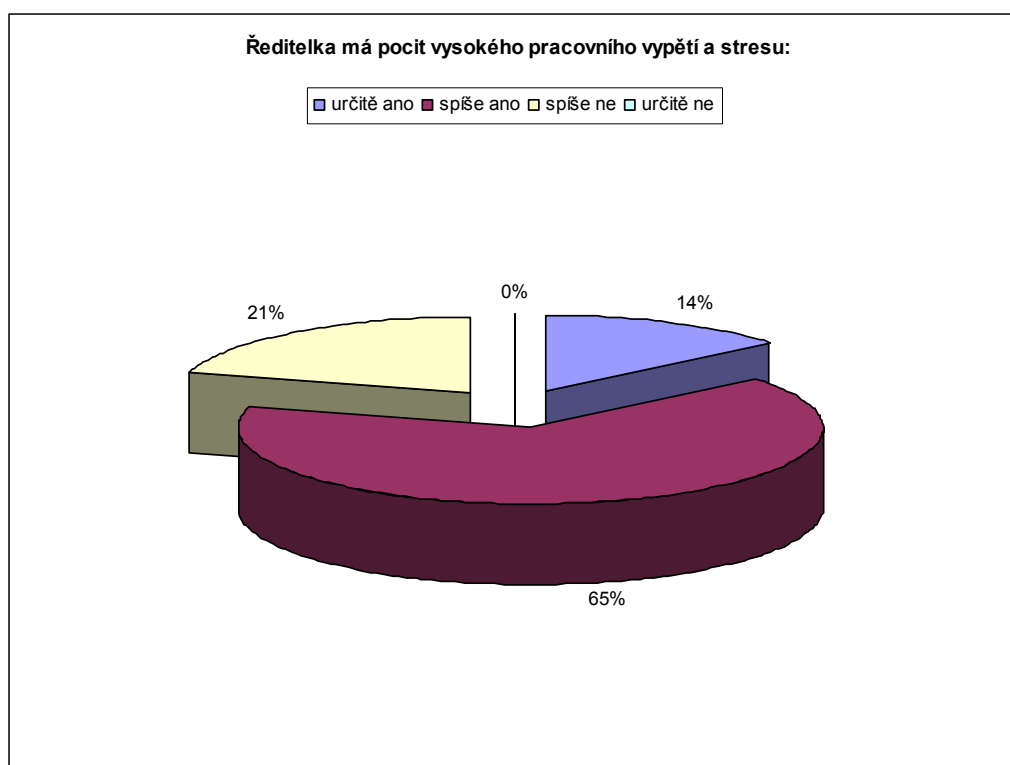
Graf 10 Zvládání pracovních úkolů za pomoci zaměstnanců, relativní četnost



11) Pracovní vypětí a stres při práci ředitelky

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření: **Mám pocit vysokého pracovního vypětí a stresu?** Respondentky si volily odpověď z čtyřstupňové škály: Určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne.

Graf 11 Pracovní vypětí při práci ředitelky, relativní četnost

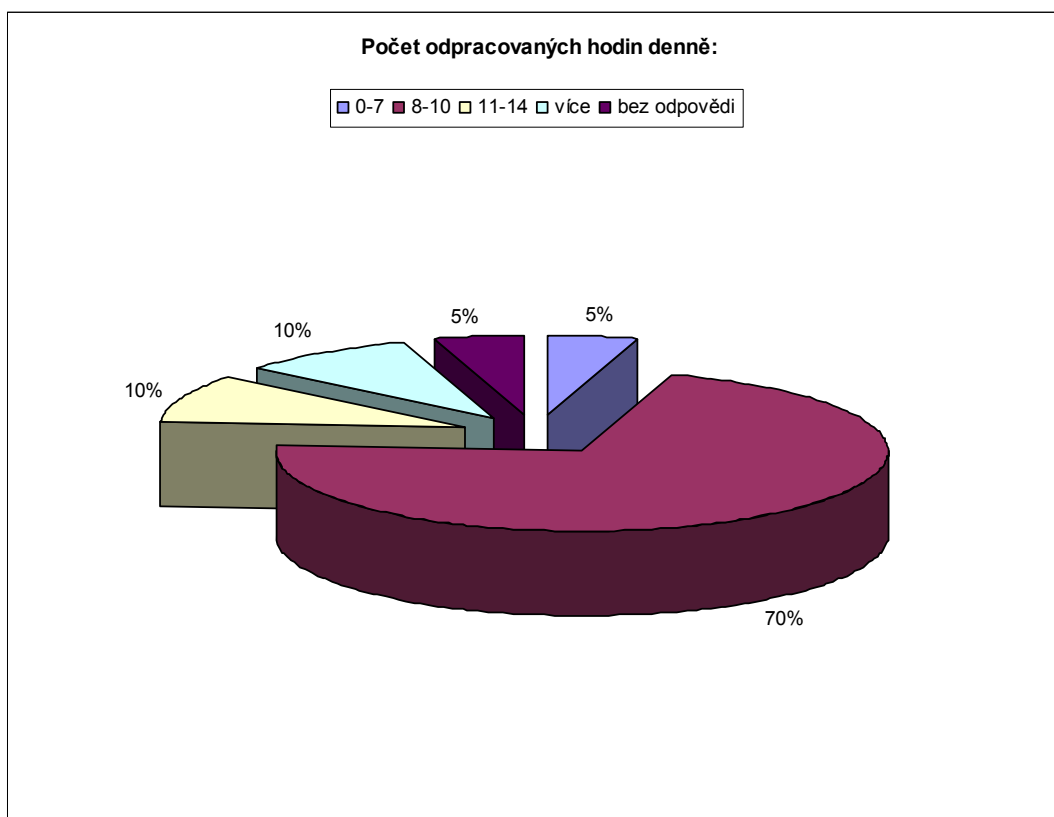


Jak ilustruje graf č. 11, 65% respondentek volilo odpověď spíše ano, 14% respondentek volilo odpověď určitě ano, 21% respondentek volilo odpověď spíše ne.

12) Počet odpracovaných hodin denně

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření: **Kolik hodin denně pracujete? Uveďte.** 5% respondentek pracuje 0 – 7 hodin. 70% respondentek pracuje 8 – 10 hodin. 10% respondentek pracuje 11 – 14 hodin. 10% respondentek pracuje víc jak 14 hodin. 5% respondentek neodpovědělo (graf č. 12)

Graf 12 Počet odpracovaných hodin denně, relativní četnost



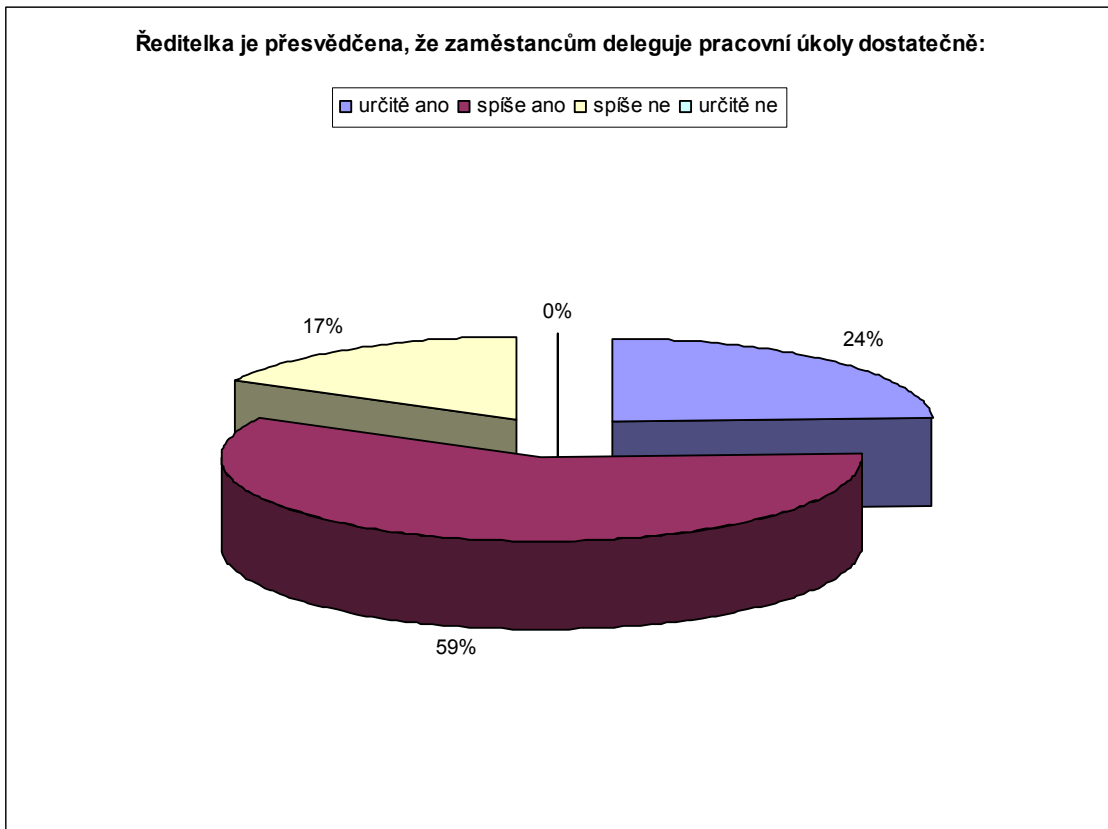
13) Dostačující delegování úkolů, dle názoru ředitelky

Tuto oblast jsem mapovala otázkou v dotazníkovém šetření: **Myslím, že zaměstnancům deleguji pracovní úkoly dostatečně?** Respondentky volily z čtyřstupňové škály určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne.

Jak ilustruje graf 59% respondentek uvádí odpověď spíše ano, 24% respondentek uvádí odpověď určitě ano, 17% respondentek uvádí odpověď spíše ne. Odpověď určitě ne neuváděla žádná z respondentek.

Hypotéza 4 Ředitelka je přesvědčena, že deleguje část svých pracovních povinností dostatečně se potvrdila částečně

Graf 13 Dostatečnost delegovaných úkolů dle názoru ředitelky, relativní četnost



3.1.9 Komparace některých sledovaných jevů

3.1.9.1 Počet delegovaných úkolů v závislosti na velikosti mateřské školy

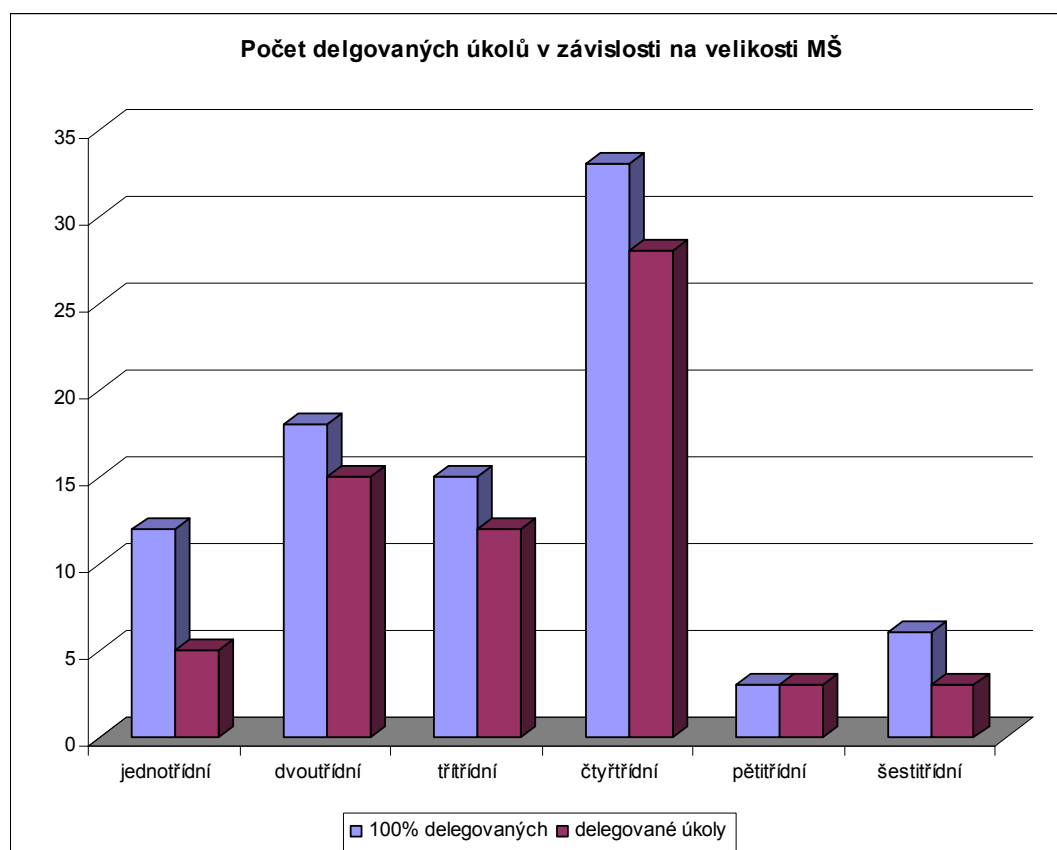
Před vlastním výzkumem jsem si kladla také otázky, zda má na množství delegovaných úkolů vliv velikost mateřské školy a léta managerské praxe respondentek. V otázce číslo osm dotazníku určeného ředitelkám mateřských škol se táži. Uveďte tři pracovní úkoly, které delegujete svým zaměstnancům nejčastěji (nejčastější úkol uveďte jako první a dále pokračujte sestupně). Ne všechny ředitelky využily k odpovědím všechny tři možnosti. Využití všech tří možností k odpovědi je v grafickém znázornění bráno jako 100%. Vezměme v úvahu, že v ideálu je delegování tří svých pracovních úkolů, při tak velkém množství práce, jaké každá ředitelka má jen jakési minimum. Přesto tyto tři věci nedokázaly všechny ředitelky vyplnit. Jakéhosi procentního maxima dosáhla pouze ředitelka pětileté mateřské školy, která vyplnila všechny body, nicméně v této skupině byla sama. Za povšimnutí však stojí úroveň delegování v čtyřtřídních mateřských školách, kde dosahuje 84, 8% ze 100% delegovaných úkolů. Také dvoutřídní a trojtřídní mateřské školy jsou v množství delegování poměrně úspěšné.

Dvoutřídní mateřské školy dosáhly 83, 3% ze 100% delegovaných úkolů. (ilustruje tabulka č. 3 a graf č. 14)

Tabulka 3 Výsledky počtu delegovaných úkolů – absolutní a relativní četnosti

počet tříd v MŠ	počet respondentek; absolutní četnost	100% delegovaných úkolů; absolutní četnost	delegované úkoly; skutečný počet delegovaných úkolů dle odpovědí	výsledek delegovaných úkolů; relativní četnost
jednotřídní	4	12	5	41,7%
dvoutřídní	6	18	15	83,3%
trojtřídní	5	15	12	80,0%
čtyřtřídní	11	33	28	84,8%
pětitřídní	1	3	3	100,0%
šestitřídní	2	6	3	50,0%

Graf 14 Počet delegovaných úkolů v porovnání s možným maximem delegovaných úkolů v závislosti na velikosti MŠ



3.1.9.2 Počet delegovaných úkolů v závislosti na délce manažerské praxe

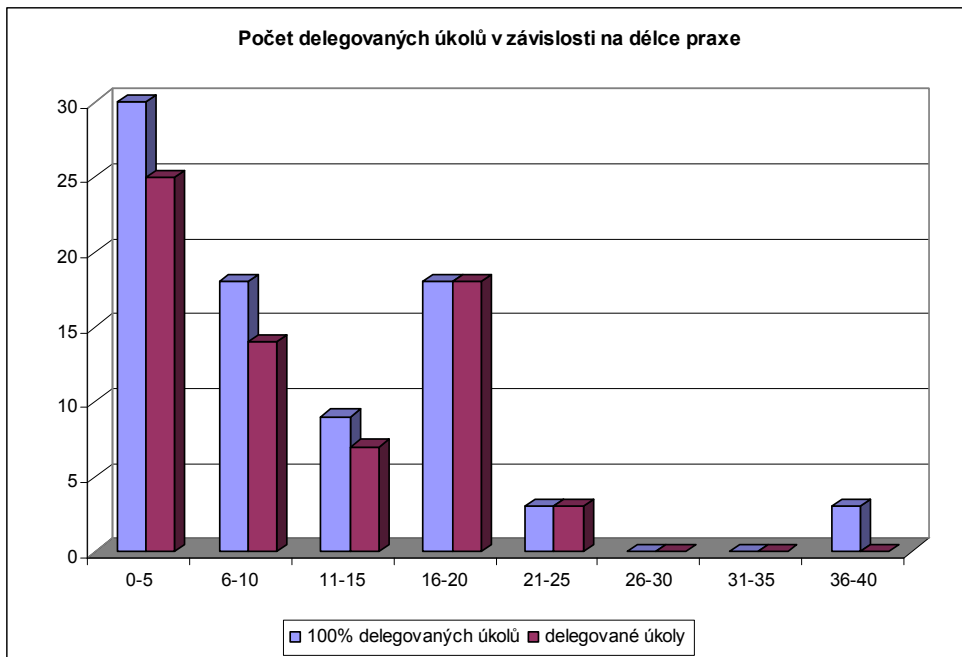
Tabulka č. 4 a graf č. 15 ilustrují množství delegovaných úkolů v závislosti na letech praxe. Jako stoprocentní výsledek byl brán výsledek, kdy dokázala ředitelka vyplnit všechny tři body v otázce číslo osm dotazníku delegovanými úkoly.

Tabulka č. 4 Výsledky počtu delegovaných úkolů – absolutní a relativní četnosti

léta manažerské praxe	počet respondentek; absolutní četnost	100% delegovaných úkolů; relativní četnost	delegované úkoly; skutečný počet delegovaných úkolů dle odpovědi	výsledek delegovaných úkolů; relativní četnost
0-5	10	30	25	83,3%
6-10	6	18	14	77,8%
11-15	3	9	7	77,8%
16-20	6	18	18	100,0%
21-25	1	3	3	100,0%
26-30	0	0	0	
31-35	0	0	0	
36-40	1	3	0	0,0%

Stoprocentní úspěšnost vykazovala skupina ředitelek v kategorii mezi šestnácti až dvaceti lety praxe. Také skupina mezi jedenadvaceti až pětadvaceti lety praxe, v této kategorii byla však pouze jedna respondentka. Poměrně vysoký výsledek vykazovala skupina respondentek s léty praxe do pěti let od uvedení do funkce. A to 83,3 %, jak ilustruje tabulka č. 4 a graf č. 15.

Graf 15 Počet delegovaných úkolů v porovnání s možným maximem delegovaných úkolů v závislosti na délce praxe



3.2 Vlastní návrh řídicích a rozhodovacích kompetencí v reálné mateřské škole vycházející z reálného stavu MŠ

3.2.1 Charakteristika mateřské školy, reálný stav mateřské školy

37. mateřská škola Plzeň Barvínkova 18, příspěvková organizace je dvoutřídní mateřská škola rodinného typu, která sídlí ve vilové čtvrti města Plzeň – Čechurov. Ve škole proběhla před nedávnem rekonstrukce budovy i zahrady. Školní vzdělávací program se jmenuje Svět okolo nás, svět v nás.

Sociální struktura okolního obyvatelstva – škola se nachází ve vilové čtvrti, na okraji města, kde stále probíhá další výstavba rodinných i bytových domů, do kterých se stěhují převážně mladé rodiny. Před nedávnem ve čtvrti proběhla výstavba obchodního centra s multikinem a s okolními pozemky je v územním plánu počítáno jako se stavebními. Z tohoto trendu a ze stále pokračujícího trendu převisů dětí u zápisů posledních let se dá usuzovat na dostatečný počet dětí pro naplnění kapacity mateřské školy v příštích letech.

Zřizovatelem mateřské školy je Magistrát města Plzně, prostřednictvím Úřadu městského obvodu Plzeň 2.

3.2.2 Počet zaměstnanců mateřské školy

V mateřské škole je osm zaměstnankyň na stálý pracovní poměr. Z toho 4 pedagogické pracovnice (ředitelka a tři učitelky) a 4 provozní zaměstnankyně (kuchařka, školnice, vedoucí školní jídelny a zaměstnankyně, která má půl zkráceného úvazku jako pomocná kuchařka a půl zkráceného úvazku jako uklízečka).

Učitelky mají plné pracovní úvazky 1. 000. Provozní zaměstnanci mají z části plné pracovní úvazky (školnice), z části úvazky zkrácené (kuchařka, uklízečka – pomocná kuchařka). Vedoucí školní jídelny pracuje pro 3 mateřské školy, v každé z nich na část úvazku – v této mateřské škole je to na dvě hodiny denně.

Účetnictví a mzdové účetnictví zajišťují najaté externí firmy se kterými jsou sepsány smlouvy o díle.

3.2.3 Léta praxe pedagogických pracovníků

Ředitelka školy – 23 let pedagogické praxe, 0,5 roku manažerské praxe

1. učitelka – 3 roky pedagogické praxe
2. učitelka – 1 rok pedagogické praxe
3. učitelka – 0, 5 roku pedagogické praxe

3.2.4 Obměny pedagogického sboru v posledních letech

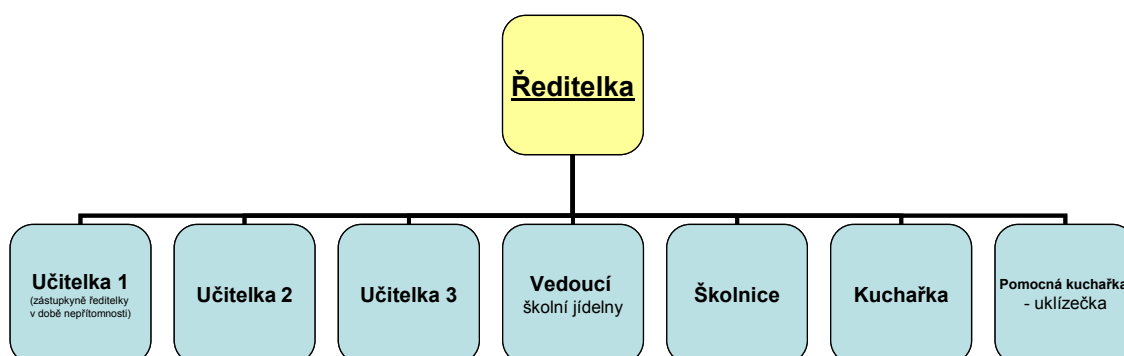
Personál mateřské školy se v posledních letech obměňoval zejména v pedagogických pozicích, a to z důvodů odchodů na mateřské dovolené a stěhování do jiného regionu. Bývalá paní ředitelka odešla v září 2009 do důchodu. Nynější paní ředitelka vyhrála konkurz na ředitelku mateřské školy a pozici vykonává od září 2009. Před tím pracovala v této mateřské škole deset let jako učitelka. Všechny učitelky mají odpovídající pedagogické vzdělání získané na Středních pedagogických školách nebo na Vysokých školách pedagogických.

Stavy provozního personálu jsou v posledních letech víceméně neměnné, v poslední době nastoupila jen nová kuchařka.

3.2.5 Organizační struktura mateřské školy a klima školy

V mateřské škole je široká organizační struktura, která se vyznačuje malým počtem úrovní, při značném počtu pracovníků, podřízených přímo ředitelce školy. Organizační strukturu ilustruje schéma č. 6. Klima školy vytvářejí většinou pozitivní zaměstnanci, klima je přátelské, rodinné, styl řízení je demokratický s autoritativními prvky, dle momentálních situací, které jsou citlivě rozpoznávány.

Schéma 6 Široká organizační struktura MŠ



3.2.6 Okruhy vedoucí k vlastnímu řešení

Před formulací vlastního návrhu rozhodovacích a řídicích kompetencí v reálné mateřské škole jsem si kladla otázky k okruhům. Je zde reálná možnost zastupitelnosti ředitelky a dalších členů pracovní skupiny? Je ředitelka nyní zastupitelná? Je zde možnost přenášení kompetencí na další členy pracovní skupiny? Jsou zaměstnanci kompetentní a kvalifikovaní k řešení úkolů? A pokud ne, je zde čas a prostor zaměstnance tyto úkoly naučit? Jsou zde delegována drobná rutinní rozhodnutí, která nejvíce uvolňují ruce? Jsou delegované úkoly pro zaměstnance výzvou a podnětem k růstu? Je možné při počtu zaměstnanců, při jejich zkušenostech, schopnostech a praxi jim s klidnou hlavou delegovat úkoly tak, aby byli schopni je splnit? Je zde možnost, aby se zaměstnanci prostřednictvím delegovaných úkolů lépe ztotožnili s cíli a vizemi organizace? Jak velký je počet úkolů v pracovní náplni ředitelky mateřské školy, které obsahují citlivé a důvěrné informace, tak, že je může provádět jen ona?

3.2.7 Pracovní náplň ředitelky mateřské školy a její delegování

Zde uvádím Pracovní náplň ředitelky 37. mateřské školy Plzeň, Barvínkova 18, příspěvková organizace. Tato pracovní náplň byla vydána Magistrátem města Plzně 7. 7. 2009 a v podstatě je stejná jako většina pracovních náplní ředitelek mateřských škol v plzeňském kraji.

Pracovní náplň jsem rozdělila na kompetence ředitelky školy, které bych delegovala a na kompetence ředitelky školy, které bych nedelegovala.

Při své práci se ředitelka nebo ředitel řídí zákonem č. 262/ 2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a předpisy souvisejícími, zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou č. 263/2007 Sb., kterou stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, ve znění pozdějších předpisů, zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů a prováděcími předpisy ke školskému zákonu, zákonem č.

563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, právními předpisy platnými pro tento typ školy a dalšími právními předpisy upravujícími vykonávanou agendu.

Kompetence, které bych delegovala:

1. Odpovídá za oblast řízení mateřské školy a školského zařízení, kteréž je její součástí.

K řízení oblastí v mateřské školy (MŠ) by byly kompetentní – učitelka 1 za oblast propagace mateřské školy a také by zastupovala ředitelku v době její nepřítomnosti.

Vedoucí školní jídelny (vedoucí ŠJ) za oblast školní jídelna.

Školnice za oblast technické vybavení školy a čistota ve škole.

Učitelka 2 za oblast organizace školy v přírodě.

2. Zabezpečuje přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zřizovatele školy.

Kompetence by byla delegována vedoucí ŠJ, která by byla vedoucí inventarizační komise a odpovídala by za evidenci a inventarizaci majetku.

3. Zpracovává vnitřní předpisy k vedení ekonomické, účetní a personální agendy. Kompetence částečně delegována vedoucí ŠJ, která by zpracovávala evidenci stravného, správa Fondu kulturních a sociálních potřeb včetně fakturování.

4. Zabezpečuje dodržování právních a jiných předpisů, např. pokynů a dokumentů Systému managementu jakosti zřizovatele vztahujícími se k organizaci, vede zaměstnance k dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, oceňuje jejich iniciativu a pracovní úsilí, zajišťuje, aby nedocházelo k neplnění pracovních povinností.

Kompetence by byla z části přenesena na vedoucí ŠJ, která by zajišťovala, aby nedocházelo k neplnění pracovních povinností ve školní jídelně a oceňovala by pracovní úsilí zaměstnanců školní jídelny, navrhovala by jim odměny a vedla by porady zaměstnanců školní jídelny.

5. Odpovídá za dodržování platných právních předpisů, zejména právních předpisů platných pro mateřské školy a předpisů na úseku BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) , PO (Požární ochrana), hygieny a ochrany majetku.

Za oblast hygieny a čistoty v prostorách MŠ kromě jídelny by odpovídala školnice. Za oblast čistoty a hygieny ve školní kuchyni by odpovídala vedoucí ŠJ. Za oblast dodržování PO a BOZP by odpovídala školnice.

6. Vytváří zaměstnancům příznivé pracovní podmínky, zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců.

Učitelka 1 by odpovídala za výběr z nabídky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků všemi učitelkami, a za včasné odeslání této nabídky na Krajské centrum vzdělávání.

7. Rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak.

Příprava podkladů pro některá tato rozhodnutí – podklady k zápisům do MŠ by vykonávala učitelka 1. Tisk těchto dokumentů a následný soupis vložených dokumentů by připravovala učitelka 1, která by v případě nepřítomnosti ředitelky prováděla i rozhodnutí o přijetí ŠVP – tvorba všichni zaměstnanci formou týmové spolupráce.

8. Zajišťuje, aby zákonní zástupci byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte.

Kompetence by byla přenesena na učitelku 1, která by byla pověřena kontrolou dodržování informativních hodin pro rodiče, učitelky 2 a 3 by byly pověřeny vypracováním informativních hodin ve svých třídách a dodržováním tohoto časového vymezení. Učitelky 1, 2, 3 by byly pověřeny vedením informativních schůzek pro rodiče na začátku roku.

9. Vytváří příznivé podmínky pro výchovnou činnost dětí, dbá o materiálně technické zabezpečení výchovné činnosti, o zabezpečení zdravotních podmínek dětí, o čistotu a pořádek, správné vytápění a osvětlení učeben a jiných provozních místností a jejich vybavení nábytkem a dalším zařízením. Odpovědnost za technické vybavení MŠ by byla delegována školnici, za čistotu učeben a jiných provozních místností by odpovídala školnice.

Za čistotu v kuchyni by odpovídala vedoucí ŠJ, za správné vytápění a osvětlení učeben by odpovídala školnice.

10. Odpovídá za správnost výkazů předkládaných organizací nadřízeným orgánům a za správné a kompletní vedení předepsané dokumentace.

Vedoucí ŠJ by jednou měsíčně podávala zprávu na ÚMO 2, a to výkaz o stavu školného, stravného a přehled hospodaření.

Vedoucí ŠJ – jednou měsíčně výsledek plnění spotřebního koše, zpracování a odevzdání na Magistrát města Plzně, ředitelka pouze podpis.

Učitelka 3 – konvertování zpráv z datové schránky na Czech–pointu.

Dokument ŠVP – týmová spolupráce, ředitelka by pouze korigovala a zaměstnankyně by si vybíraly oblasti k vypracování.

Portfolia dětí – za správnost v obou třídách by odpovídala učitelka 1, vypracování by prováděly učitelky 1, 2, 3.

11. Odpovídá za hospodaření s finančními prostředky, které jsou jí přiděleny do rozpočtu a za hospodaření s majetkem, který jí byl svěřen na základě zřizovací listiny. Vedoucí ŠJ by zpracovávala faktury, poté je posílala do banky, zapisovala je do peněžního deníku, následně by tyto faktury vedoucí ŠJ jednou měsíčně předávala účetní, ředitelka by faktury pouze podepisovala.

Vedoucí ŠJ - inkasní příkazy plateb na školné a stravné. Vedoucí ŠJ – vedení pokladní knihy, proplacení, zapsání do pokladní knihy a odevzdávání účetní.

Kompetence, které bych nedelegovala:

12. Vytváří plán a podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a kontroluje naplnění plánu a využívání poznatků z dalšího vzdělávání v praxi, pečuje o odborný rozvoj ostatních zaměstnanců.
13. Koná práce v souladu se zřizovatelem stanovenými úkoly pro příslušný kalendářní rok.
14. Za účelem efektivitě co nejlépe organizuje svoji práci, pracovní úkoly plní kvalitně a včas.
15. Nejedná v rozporu s oprávněnými zájmy zřizovatele.
16. Vydává organizační řád a stanovuje organizační strukturu a podmínky provozu mateřské školy a školského zařízení.
17. Oznamuje zřizovateli svoje předem známé jednodenní a delší nepřítomnosti na pracovišti (např. dovolená a jiné důležité osobní překážky v práci).
18. Vykonává jinou výdělečnou činnost, která je shodná s hlavní a doplňkovou činností příspěvkové organizace, jen s předchozím písemným souhlasem zřizovatele, omezení se nevztahuje na výkon vědecké, pedagogické, publicistické, literární a umělecké činnosti.
19. Zabezpečuje odměňování zaměstnanců podle příslušných předpisů, popřípadě vnitřních platových předpisů a odpovídá za personální a mzdovou agendu.

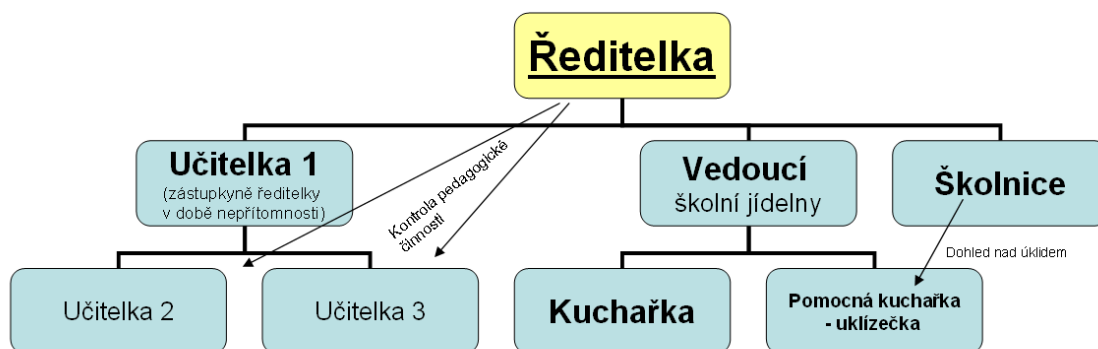
20. Odpovídá za hospodaření s finančními prostředky, které jsou jí přiděleny do rozpočtu a za hospodaření s majetkem, který jí byl svěřen na základě zřizovací listiny.
21. Odpovídá za to, aby finanční prostředky určené na investice, údržbu a provoz mateřské školy byly řádně rozpočtovány a aby jejich využití bylo účelné a hospodárné.
22. Odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s právními předpisy a s účelem, na který byly přiděleny.
23. Předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.
24. Odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy v něm uvedenými.
25. Odpovídá za odbornou pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.
26. Vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření.
27. Zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem.
28. Zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ní všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy, při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne.
29. Odpovídá za zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a dohledu nad dětmi při výchově a vzdělávání a s nimi souvisejících činnostech a při poskytování školských služeb.
30. Rozhoduje o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a o ukončení předškolního vzdělávání.
31. Rozhoduje o snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb.
32. Řídí a kontroluje výchovnou činnost pedagogických pracovníků, metodických a poradních orgánů, řídí, kontroluje a hodnotí práci všech pracovníků a ukládá jim úkoly v souladu s pracovním řádem a pracovní smlouvou.
33. Vykonává vzdělávací a výchovnou činnost v návaznosti na vzdělávací program třídy včetně estetických, sportovních, ozdravných a dalších programů.
34. Spolupracuje se zákonnými zástupci dětí a s rodičovskými organizacemi, s OŠMT Magistrátu města Plzně.

35. Plní vůči příslušné odborové organizaci povinnost stanovenou právními předpisy (pokud odborová organizace ve škole působí).
36. Projednává s příslušným dětským lékařem a krajským hygienikem všechna zásadní rozhodnutí týkající se režimu práce dětí a podmínek pro školní práci.
37. Při skončení pracovního poměru, při odvolání z pracovního místa ředitele nebo vzdání se pracovního místa ředitele předá agendu spojenou s výkonem pracovního místa ředitele nově jmenovanému řediteli, pokud to není možné, předá ji stejným způsobem svému zástupci nebo fyzické osobě určené zřizovatelem. O předání se vyhotoví záznam.

3.2.8 Navrhovaná změna organizační struktury

Schéma č. 7 ilustruje návrh změny organizační struktury mateřské školy. Širokou organizační strukturu bych nahradila strmou (štíhlou) organizační strukturou znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je více úrovní.

Schéma 7 Úzká organizační struktura MŠ



Vzhledem ke skutečnostem, které jsem zjistila při zkoumání a poznávání organizace (léta praxe zaměstnanců, kvalifikace, kompetentnost a schopnosti) navrhuji tuto organizační strukturu.

Je zde učitelka, která má podepsanu dohodu o zastupování ředitelky v době její nepřítomnosti. Tuto učitelku bych pověřila určitým dohledem nad ostatními učitelkami v některých oblastech a to i v době ředitelčiny přítomnosti. A to v oblastech propagace mateřské školy. Vedoucí ŠJ bych pověřila dohledem nad kuchařkou a pomocnou kuchařkou. Školnici bych pověřila dohledem nad uklízečkou.

3.2.9 Vnitřní a vnější informační systém mateřské školy

Vnitřní informační systém by byl řešen většinou verbální obousměrnou komunikací formou meetingů, které by se konaly 1x týdně pro vedoucí úseků, kteří by dávali ředitelce zprávy o vývoji ve svěřené oblasti. Ředitelka by jim zadávala další úkoly dle momentální situace.

Pedagogické porady by se konaly jednou měsíčně, vedla by je ředitelka, v případě nepřítomnosti ředitelky zástupkyně. Provozní porady by se konaly jednou měsíčně, vedla by je ředitelka, v případě nepřítomnosti ředitelky zástupkyně. Porady ŠJ by vedla vedoucí ŠJ, časově dle jejího uvážení a jejích potřeb.

Vnější komunikační systém by probíhal na několika úrovních. Se zřizovatelem elektronickou formou a formou porad.

S veřejností by to bylo formou webových stránek, článků do regionálního tisku a formou školního časopisu.

3.2.10 Další výchova zaměstnanců

Navrhuji změnu v oblasti zastupitelnosti ředitelky učitelkou 1, která má podepsánu dohodu o zastupování v době ředitelčiny nepřítomnosti. Je potřebné tuto učitelku zasvětit do všech administrativních úkonů spojených s chodem školky, které může provádět pouze ředitelka. A to z důvodů nepředvídatelných událostí, tak aby v případě těchto událostí zůstal bezproblémový chod mateřské školy zachován. Předpokládaná doba zvládnutí těchto úkonů jsou dva měsíce. Uskutečnila bych je formou osobních setkání dvakrát týdně hodina.

3.2.11 Týmová spolupráce v mateřské škole

Velice vhodnou formou, jak uplatnit týmovou spolupráci na všech typech škol je spolupráce při tvorbě Školního vzdělávacího programu. Výrazným specifíkem mateřské školy v této oblasti je určitá spoluúčast provozních zaměstnanců na výchovně -

vzdělávacím procesu. Vezměme v úvahu kolik času předškolní dítě tráví právě ve společnosti provozních zaměstnanců. Výchovně – vzdělávacím procesem prochází dítě v předškolním zařízení nejen v době řízených činností, nýbrž po celý den.

Dle mého názoru je tedy vhodné provozní zaměstnance do procesu tvorby Školního vzdělávacího programu určitou formou zapojit. Ať už by to byla diskuse při pracovní poradě na téma ŠVP. Nebo například zpracování části ŠVP, která se týká provozní oblasti a vlastní aktivita provozních zaměstnanců při různých kulturních akcích školy. Dle mého názoru, pokud se ředitelce podaří tyto zaměstnance zapojit, uspokojí tak jejich potřebu uznání a stmelí celý svůj tým. Důležitost zapojení všech pedagogů pokládám za důležité nejen z důvodů týmové spolupráce a uplatnění schopností i dovedností všech, ale i z důvodů návaznosti Třídních vzdělávacích programů na Školní vzdělávací program. Třídní vzdělávací program je celý v kompetenci učitelek na třídě a je důležité, aby se s oběma programy ztotožnily. Ztotožnění může nastat právě jejich spoluúčastí na tvorbě ŠVP.

Navrhuji, aby ve zmiňované mateřské škole tvořili ŠVP všichni zaměstnanci, včetně spolupodílení provozních zaměstnanců.

Ředitelka by pouze vedla tým zaměstnanců při tvorbě. Organizovala by porady určené k tvorbě ŠVP. Komunikovala by se zaměstnanci a dohlížela na výběr oblastí z ŠVP, které si zaměstnanci sami vyberou ke zpracování.

4. Závěr

Cílem práce bylo vytvořit vlastní návrh řídicích a rozhodovacích kompetencí v reálné mateřské škole, včetně návrhu změn v oblasti delegování, v oblasti organizační struktury a v oblasti týmové spolupráce. Dílčími cíli bylo mapování aktuální situace v mateřských školách ve městě Plzeň. Mapování probíhalo v oblasti delegování pravomocí a kompetencí ředitelky škol na další zaměstnance mateřských škol. Dále v oblastech vytváření Školních vzdělávacích programů.

Nejprve jsem v teoretické části práce shrnula základní poznatky o delegování řídicích a rozhodovacích pravomocí, o budování týmů, o týmové spolupráci a o organizačních strukturách.

Nejdůležitějším poznatkem, ze kterého jsem dále vycházela ve své práci je zjištění, že obecné teorie managementu lidských zdrojů ve výrobních podnicích jsou aplikovatelné i na jiné typy organizací, jakými jsou i organizace příspěvkové.

V aplikační části jsem se nejprve zabývala výzkumem, který probíhal formou dotazníkového šetření. Dotazníkovým šetřením jsem zjišťovala informace, jak se ředitelky mateřských škol vyrovnávají s výše uvedenou problematikou a ověřovala jsem stanovené hypotézy. Stanovené hypotézy se po vyhodnocení dotazníkového šetření potvrdily částečně. Možnosti ke změnám ve zkoumaných oblastech spatřuji v delegování úkolů ředitelkami na kompetentní zaměstnance, zejména pak na výchovu těchto zaměstnanců. Další možnosti ke změnám vidím v budování týmů v mateřských školách a v týmové spolupráci při tvorbách Školních vzdělávacích programů.

Jako jednu z možností vidím také práci s časem v mateřských školách, protože většina respondentek hodnotila svou práci jako časově náročnou a stresující. Tyto oblasti nabízí možnosti dalšího bádání.

V závěru aplikační části uvádím vlastní návrh řídicích a rozhodovacích kompetencí v mateřské škole, jejíž zaměstnance osobně znám. V návrhu vycházím z charakteristiky školy a z osobních zkušeností s lidmi, kteří ji tvoří.

Domnívám se, že se mi podařilo odpovědět na všechny otázky, které jsem si stanovila v začátcích práce. Doufám, že tato práce je kvalitní a přínosná především proto, že se mi podařilo skloubit teoretické poznatky, které jsem získala při studiu, s jejich použitím ve vlastním návrhu řídicích kompetencí, pro mateřskou školu, ve které pracuji.

Seznam literatury:

1. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. a kol.: Úvod do teorie a praxe školského managementu I. Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum Praha 1995, ISBN 80-7184-010-6
2. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. a kol.: Úvod do teorie a praxe školského managementu II. Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum Praha 1995, ISBN 80-7184-025-4
3. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O.: Management. Rubico, Olomouc 2001, ISBN 80-85839-45-8
4. BURIÁNKOVÁ, J.; JAKOUBKOVÁ, V.; NÁDVORNÍKOVÁ, H. a kol.: Vedení mateřské školy. RAABE 2004
5. DRUCKER, P.: Řízení neziskových organizací, Management press Praha 1994
6. EGER, L.; VÁŇOVÁ, M.; MALACH, A. a kol.: Efektivní školský management, Západočeská univerzita, Plzeň 1998, ISBN 80-7082-430-1
7. FOTR, J.; ŠVERCOVÁ, L.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H.; RICHTER, J.: Managerské rozhodování. Ekopres, Praha 2006, ISBN 80-86929-15-9
8. HALL, K.: Speed lead. Management press, Praha 2008
9. HAYES N.: Psychologie týmové práce. Portál, Praha 2005
10. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.: Management. Victoria Publishing, Praha 1993
11. PLAMÍNEK, J., Vedení lidí, týmů a firem. Grada Publishing, Praha 2002
12. TEPPER B., Delegování pracovních úkolů a povinností. Grada Publishing 1996, ISBN 80-7169-321-9
13. VEBER, J. a kol., Management. Management Press. Praha 2006, ISBN 80-7261-029-5

Příloha – Dotazník:

Vážená paní ředitelko. Jmenuji se Pavla Divíšková. Jsem studentkou bakalářského studia ve studijním oboru Učitelství pro mateřské školy. Název mé bakalářské práce je Delegation pravomocí a kompetencí při řízení mateřské školy. Děkuji vám předem za vyplnění tohoto dotazníku, který má za úkol zmapování situace v dané oblasti. Dotazník je anonymní.

Delegování pravomocí a kompetencí je přenášení některých úkolů na podřízené pracovníky. Důvody k tomuto jednání mohou být:

- získání více času na úkoly vyšší priority
- zvládnutí více práce za kratší čas
- nebo např. rozvoj kompetencí pracovníků
- zainteresování pracovníků na vyšší kvalitě
- motivování pracovníků

1) Kolik dětí chodí do Vaší mateřské školy?

2) Kolik tříd má Vaše mateřská škola?

3) Kolik pedagogických pracovníků má Vaše mateřská škola?

4) Kolik nepedagogických pracovníků má Vaše mateřská škola?

5) Kolik let manažerské praxe máte?

6) Pracovní úkoly svým podřízeným deleguji: (zaškrtněte odpověď)

Určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

7) Pracovní úkoly deleguji zaměstnancům, které: (zaškrtněte odpověď)

pokládám za schopné úkol splnit na všechny bez rozdílu

8) Uveďte tři pracovní úkoly, které delegujete svým zaměstnancům nejčastěji. (nejčastější úkol uveďte jako první a dále pokračujte sestupně)

1.....

2.....

3.....

9) Při delegování určitého úkolu postupuji takto: (zaškrtněte odpověď)

a) Úkol zadám, vysvětlím, předvedu, výsledek zkontroluji.

b) Úkol zadám, počkám na výsledek a ten zkontroluji.

c) Úkol zadám, zeptám se zaměstnance, zda chce bližší vysvětlení, výsledek zkontroluji.

10) Zaměstnanci se ke svěřeným úkolům staví: (zaškrtněte odpověď)

Velmi aktivně poměrně aktivně nepříliš aktivně pasivně naprosto pasivně

Seznam grafů:

- 1) Graf 16 Delegování úkolů ředitelkou, relativní četnost
- 2) Graf 17 Delegování pracovních úkolů dle předpokládaných schopností, relativní četnost
- 3) Graf 18 Postup při delegování, relativní četnost
- 4) Graf 19 Postoje zaměstnanců ke svěřeným úkolům, relativní četnost
- 5) Graf 20 Odměňování zaměstnanců, relativní četnost
- 6) Graf 21 Aktivita zaměstnanců při tvorbě ŠVP, relativní četnost
- 7) Graf 22 Volba postupu při tvorbě ŠVP, relativní četnost
- 8) Graf 23 Názor ředitelky na sestavování ŠVP, relativní četnost
- 9) Graf 24 Spolupodílení při tvorbě ŠVP, relativní četnost
- 10) Graf 25 Zvládání pracovních úkolů za pomoci zaměstnanců, relativní četnost
- 11) Graf 26 Pracovní vypětí při práci ředitelky, relativní četnost
- 12) Graf 27 Počet odpracovaných hodin denně, relativní četnost
- 13) Graf 28 Dostatečnost delegovaných úkolů dle názoru ředitelky, relativní četnost
- 14) Graf 29 Počet delegovaných úkolů v porovnání s možným maximem delegovaných úkolů v závislosti na velikosti MŠ
- 15) Graf 30 Počet delegovaných úkolů v porovnání s možným maximem delegovaných úkolů v závislosti na délce praxe

Seznam tabulek:

- 1) Tabulka 4 Léta managerské praxe respondentek, absolutní četnost
- 2) Tabulka 5 Postup při delegování, absolutní četnost
- 3) Tabulka 6 Výsledky počtu delegovaných úkolů – absolutní a relativní četnosti
- 4) Tabulka č. 4 Výsledky počtu delegovaných úkolů – absolutní a relativní četnosti

Seznam schémat:

- 1) Schéma 8 Strmá organizační struktura
- 2) Schéma 9 Plochá (široká) organizační struktura
- 3) Schéma 10 Funkcionální organizační struktura

- 4) Schéma 11 Divizionální organizační struktura
- 5) Schéma 12 Maticová organizační struktura
- 6) Schéma 13 Široká organizační struktura MŠ
- 7) Schéma 14 Úzká organizační struktura MŠ