

Univerzita Karlova

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**EFEKTIVNÍ PORADA
JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ
SLOUČENÝCH ZAŘÍZENÍ ZŠ A MŠ**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Zlatoše Kynčlová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Jaromír Hladký
Datum odevzdání práce:	8. 4. 2011

Čestné prohlášení:

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

V Praze 8.4.2011

.....
Zlatoše Kynčlová

Resumé:

Předmětem bakalářské práce „Efektivní porada jako nástroj řízení sloučeného subjektu ZŠ a MŠ“ je problematika porady z hlediska jedné z manažerských dovedností – vedení lidí. Práci tvoří dvě stěžejní oblasti. Část teoretická, která vysvětluje za pomoci zpracování a prezentace odborných zdrojů pojmy v oblasti managementu a aplikuje jejich použitelnost ve školském managementu. Praktická část se pomocí dotazníkového šetření zabývá průzkumem stavu a analýzou výsledků vedení porad v praxi sloučených subjektů ZŠ a MŠ. Cílem této práce je získat komplexní náhled na problematiku porad ve školství a vytvořit metodickou příručku efektivního organizování porad v podmínkách sloučených subjektů ZŠ a MŠ.

Klíčová slova:

Management, manažer, vedení lidí, styly řízení, nástroj řízení, komunikace, porada, typy porad, efektivita, delegování, time management, dovednosti, sloučený subjekt, základní škola, mateřská škola, ředitel, vedoucí pracovník, problematika

Summary:

Subject of this thesis, "An effective consultation as a tool for management of the merged entity and Nursery School" is the problem of order in one of the managerial skills - leadership. The work consists of two key areas. Theoretical part, which explains with the help of the processing and presentation of professional resources in terms of management and apply their applicability in school management. The practical part of the questionnaire deals with the state survey and analyzing the results of conducting meetings in the practice of the merged entities and nursery school. The aim of this work is to gain insight into complex issues in education sessions and a methodological guide the efficient organization of meetings in terms of the merged entities and Nursery School

Keywords:



Management, manager, leadership, management styles, management tools, communication, consultation, types of programs, effectiveness, delegation, time management skills, the merged entity, primary school, nursery school director, manager, problem

Obsah práce :

1 Úvod.....	7
2 Teoretická část.....	8
2.1 Management.....	8
2.1.1 Definice managementu.....	8
2.1.2 Aplikace do oblasti školského managementu.....	9
2.2 Manažer.....	9
2.2.1 Definice manažera.....	9
2.2.2 Manažerské funkce.....	10
2.2.2.1 Plánování.....	10
2.2.2.2 Organizování.....	10
2.2.2.3 Personalistika.....	10
2.2.2.4 Vedení.....	10
2.2.2.5 Kontrolování.....	10
2.3 Manažerské styly.....	11
2.3.1 Autokratický styl řízení	11
2.3.2 Liberální styl řízení.....	11
2.3.3 Demokratický styl řízení.....	11
2.4 Komunikace.....	11
2.5 Porada.....	12
2.5.1 Pojem porada.....	12
2.5.2 Porada z hlediska manažerského.....	12
2.6 Efektivní porada.....	12
2.6.1 Zásady vedení porady.....	12
2.6.2 Typy porad, cíle.....	13
2.6.2.1 Operativní porada.....	13
2.6.2.2 Výrobní porada.....	14
2.6.2.3 Manažerská porada.....	14
2.6.2.4 Řešitelská porada.....	14
2.6.2.5 Kontrolní porada.....	15
2.6.2.6 Krizová porada.....	15
2.6.2.7 Strategická porada.....	15
2.6.3 Přínosy jednotlivých porad.....	16

2.6.4	Typy účastníků.....	17
2.6.4.1	Typ pozitivní	18
2.6.4.2	Typ nekooperativní.....	18
2.6.4.3	Typ upovídaný.....	18
2.6.4.4	Typ poučovatelský.....	18
2.6.4.5	Typ podezřívavý.....	19
2.6.4.6	Typ plachý.....	19
2.6.4.7	Typ arogantní.....	19
2.6.4.8	Typ pochybovačný.....	19
2.6.4.9	Typ výbušný.....	20
2.6.4.10	Typ nezúčastněný.....	20
2.6.5	Časté chyby a nedostatky porad.....	20
3	Praktická část.....	22
3.1	Cíl praktické části.....	22
3.2	Stanovení předpokladů praktické části.....	22
3.3	Použité metody.....	22
3.4	Popis zkoumaného vzorku a průběh průzkumu.....	23
3.5	Získaná data a jejich interpretace.....	23
3.5.1	Orientační přehled obsahu dotazníku dle dotazovaných oblastí.....	23
3.5.2	Výsledky a hodnocení dotazované oblasti A.....	25
3.5.3	Výsledky a hodnocení dotazované oblasti B1.....	27
3.5.4	Výsledky a hodnocení dotazované oblasti B2.....	28
3.5.5	Výsledky a hodnocení dotazované oblasti B 3.....	39
3.5.6	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	42
4	Navrhovaná opatření a metodická doporučení.....	43
4.1	Delegování.....	44
4.2	Time management.....	44
4.3	Příprava porady.....	45
4.3.1	Využití techniky.....	45
4.4	Průběh porady.....	46
4.5	Závěr porady.....	46
4.6	Zápis.....	46
4.6.1	Náležitosti zápisu.....	47

4.7	Vyhodnocení porady.....	47
5	Závěr.....	48
6	Seznam použitých zdrojů.....	49
7	Seznam příloh.....	51

1 Úvod

Téma mé závěrečné bakalářské práce se týká jedné ze základních manažerských funkcí. Jedná se o oblast vedení lidí. Práce je zaměřena na problematiku porad. Zajímá mě z pozice vedoucího pracovníka.

Pracuji osmým rokem ve funkci zástupkyně ředitele ve sloučeném zařízení ZŠ a MŠ. Uvedení do funkce zástupkyně se shoduje s datem sloučení obou stupňů škol v jeden právní subjekt. Ve své náplni práce mám řízení pracoviště sedmitřídní mateřské školy. Do mé kompetence je zahrnuto i vedení porad na tomto úseku a zároveň jsem součástí top managementu celé organizace - školy. V praxi se často setkávám u samotných vedoucích pracovníků s názorem, že sloučení těchto dvou stupňů škol, zvláště u škol středního a většího rozsahu, není vhodným řešením. Převládá názor, že především v oblasti vedení lidí vzniká problém, a to v jedné z hlavních komunikačních forem, kterou je právě porada. Zde nastává dilema v jejím organizování v praxi tak, aby vyhovovala podmínkám obou stupňů škol. Jedná se o zcela jinou problematiku výchovně vzdělávací práce mateřské a základní školy. Je třeba také si uvědomit hlavní funkci školy, a tou je výchovně vzdělávací činnost.

Problematika porad mě od nástupu do funkce vedoucího pracovníka velmi zajímala. Zjistila jsem, že dostupný ucelený materiál, který by se zabýval vedením porad v konkrétních podmínkách škol, neexistuje. K dispozici je pouze několik knih, které se zabývají problematikou porad v podmínkách firem. Dávají návody, jak postupovat, na co si dát pozor, co je důležité, čeho si všímat a mnoho dalších podnětů, které můžeme aplikovat i do oblasti školského managementu. Ve školách lze často zaslechnout převládající názor, že porady se dělí pouze na pedagogické a provozní. Svolávají se mnohdy zbytečně pravidelně a jedinou příčinou je předem určené datum. Aby tento názor postupně vymizel, je potřeba, aby ředitelé a vedoucí pracovníci škol využívali poradu opravdu jako efektivní nástroj vedení lidí. V praxi to znamená, že v převážné většině případů je vedoucí pracovník školy zároveň i učitelem. Učitel ve spojení s funkcí vedoucího pracovníka je velice zdatně vybaven verbálně. Dobře a nahlas se vyjadřuje, netrpí trémou při ústním projevu. Tak se může stát, že bere poradu jako věc, kterou zvládne bez problému. Může vycházet také z faktu, že porady se konaly ve školách odnepaměti, daleko předtím, ještě než se objevil pojem management. Odmítá se zabývat otázkou, že by změnou rutínérství ve vedení porad mohl svůj tým motivovat k dosažení cílů školy mnohem efektivněji než dosud.

Moje práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Podstatou pro zpracování teoretické části je prostudování dostupných odborných zdrojů zaměřených na problematiku vedení porad. V této části budou zpracovány a uvedeny získané odborné poznatky. Vedle toho za pomoci kompilace a prezentace odborných zdrojů budou vysvětleny pojmy management, manažer a jeho funkce, vedení lidí, komunikace a pojem porada z různých hledisek, které s hlavním tématem úzce souvisejí.

V praktické části se zaměřím na sloučená pracoviště ZŠ a MŠ, která se jeví jako nejčastější forma sloučení. Šetření budu provádět v organizacích středního a většího rozsahu – plně organizovaná škola spojená s jednou MŠ nebo více MŠ, nejčastěji se školní jídelnou a školní družinou nebo školním klubem. Prostřednictvím dotazníku získám informace o vedení porad z pohledu respondentů. Cílovou skupinou budou ředitelé a vedoucí pracovníci sloučených subjektů ZŠ a MŠ. Na základě analýzy zjištěných výsledků získám ze vzorku respondentů informace o současném stavu vedení porad těchto typů škol. Tato analýza bude východiskem pro navržení metodických opatření a doporučení pro zefektivnění vedení porad sloučených subjektů ZŠ a MŠ.

Cílem mé bakalářské práce je deskripce dostupných teoretických poznatků týkajících se problematiky vedení porad a získání informací dotazníkovým šetřením o současném stavu vedení porad ve sloučených subjektech ZŠ a MŠ. Na základě zjištěných poznatků bude vytvořen návrh metodického postupu efektivního vedení porad ve sloučených subjektech ZŠ a MŠ a aplikace dosavadních poznatků odborných zdrojů problematiky vedení porad do oblasti školského managementu.

Práce by měla pomoci vedoucím pracovníkům sloučených subjektů ZŠ a MŠ naučit se chápat poradu jako účinný a užitečný nástroj vedení školy, týmů a interní komunikace a získat základní náhled na vedení lidí prostřednictvím porad.

Zaměřím se na tuto problematiku ze širšího pohledu jako nástroje managementu.

2 Teoretická část

2. 1 Management

2. 1. 1 Definice managementu

Management je proces plnění pracovních cílů, optimalizace chování subjektu, prostřednictvím vedení lidí ke zdokonalení současného stavu.

Tato základní definice (Koontz, Weihrich, 1993) vyžaduje rozšíření o to:

- jakým způsobem provádí manažer funkce řízení (plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování)
- jakým způsobem je management aplikován v organizaci
- jakým způsobem manažeři aplikují management v různých řídicích úrovních
- produktivita je nedílnou součástí řízení, důležitá je efektivnost.
- každý manažer chce dosahovat úspěšných výsledků a hlavně vytvářet zisk

Lidé jsou tím nejdůležitějším aktivem, které manažeři mají k dispozici. Jen jejich prostřednictvím lze ovládat i ostatní aktiva – znalosti, finance, materiál, závod, zařízení atd. Ředitelé (manažeři) jsou zde proto, aby dosahovali úspěšných výsledků.

2. 1. 2 Aplikace do oblasti školského managementu

Termín management vychází z oblasti podnikání, je aplikovatelný do oblasti školství, ale vyžaduje jistý stupeň adaptace, která vyhovuje obecným cílům vzdělávání a situaci každé vzdělávací instituce. Na rozdíl od výrobních organizací, kde jde o vztahy lidé – věci, jde ve vzdělávacím prostředí o vztahy a vzájemné působení lidé – lidé. Termín školský management je používán jako synonymum pojmu řízení ve školství. Zahrnuje v sobě komplexnější pohled na oblast řízení, odpovídající potřebám současné společnosti.

Současné řízení škol se neobejde bez pochopení, přijetí a uvedení základních východisek školského managementu do praxe. Při aplikaci manažerských zásad, v podnikové sféře již ověřeného poznání, je v oblasti vzdělávacího prostředí nutno citlivě respektovat specifiku škol a problematiku jejich řízení (Bečvářová, 2003).

2. 2 MANAŽER

2.2.1 Definice manažera

Z odborného hlediska můžeme osobu manažera definovat jako vůdce a koordinátora lidí za účelem dosažení požadovaného cíle.

Manažery se většinou stávají lidé, kteří mají vrozenou potřebu stát v čele skupiny, řídit ji a vést.

Typické pro manažerskou profesi je, že z širokého množství činností vykonává manažer jen určitou, úzkou oblast, která vyžaduje důkladnou specializaci. Úlohou manažera je také schopnost využít odborníků na dosažení vytyčených cílů.

2.2 .2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické úlohy, které manažer řeší v procesu své řídicí práce. Je to plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

2.2.2.1. Plánování

Funkce plánování je na začátku každého procesu a předchází všem manažerským funkcím. Aby byla skupinová práce efektivní, musí každý jednotlivec vědět, co se od něj očekává a co je třeba udělat. Nejdůležitějším úkolem manažera v této funkci je, aby každý pracovník pochopil svou roli. Plánování je stanovení cílů a vhodných postupů pro jejich dosažení.

2.2.2.2 Organizování

Aby byla spolupráce pracovníků co nejefektivnější, musí každý znát svou úlohu v týmové práci a také vzájemný vztah svých úloh s úlohami ostatních pracovníků. Organizační struktura musí být vytvořena tak, aby bylo každému jasné, kdo a jaké úlohy má plnit. Organizování by zároveň mělo vytvářet komunikační systém za účelem dosažení podnikových cílů.

2.2.2.3. Personalistika

Lidé jsou nejdůležitější aktiva manažerů. Personální práce zahrnuje výběr, školení, rozvoj a hodnocení pracovníků. Personalistika je rozhodující manažerskou funkcí, která může mnohdy rozhodovat o úspěchu nebo selhání podniku

2.2.2.4. Vedení

Vedení patří k nezákladnějším manažerským funkcím. V některých příručkách je označované též jako řízení lidí. Současný management ve světě inklinuje více k tvrzení, že řídit lze předměty, zatímco lidi je třeba vést. Vedením lidí rozumíme ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, podněcování aktivity a iniciativy lidí, zejména jejich tvůrčího potenciálu. Pro vedení lidí se stále častěji objevuje v odborných příručkách a člancích termín leadership.

2.2.2.5. Kontrolování

Kontrola je běžnou manažerskou funkcí na všech organizačních stupních. Účelem funkce kontrolování je zjistit, jestli dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Je tedy zaměřena na měření a korigování vykonané práce.

2.3 Manažerské styly řízení

Způsob vedení lidí manažerem souvisí úzce se stylem řízení. Manažeři používají různé typy (styly) řízení. Jaký styl řízení manažer aplikuje, záleží jednak na osobnostních kvalitách manažera, ale také na situačních faktorech.

2.3.1 Autokratický styl řízení

Tento styl je velmi direktivní a přímý. Všechna rozhodnutí ve firmě provádí pouze vedoucí pracovník. Základem jsou zde příkazy a rozkazy, kterými vedoucí pracovník zahrnuje své podřízené. Při rozhodování se drží přesné vyhlášky a nepřipouští jakoukoli diskusi a korekci svých rozhodnutí. Členům pracovní skupiny, která je vedena tímto manažerem, není poskytnuta svoboda k vyjadřování jejich názorů a postřehů, které by někdy i mohly zvýšit efektivnost a produktivitu práce. Autokratický vůdce má pro skupinu velmi malé porozumění.

2.3.2 Liberální styl řízení

Liberální styl řízení je nedirektivní. Manažer uznávající tento styl jen velmi málo zasahuje do činnosti skupiny a členové jsou na něm závislí jen z velmi malé části. Ve skupině vystupuje spíše jako odborný rádce.

2.3.3 Demokratický styl řízení

Demokratický styl je obecně považován za nejvhodnější řídicí styl v převážné většině pracovních skupin. Vůdce skupiny a její členové se navzájem respektují, spolupracují na rozhodování a podílejí se na něm. Vedoucí skupiny je otevřený k názorům ostatních členů.

(Strnad,2010)

2. 4 KOMUNIKACE

Styl řízení manažera se odráží v komunikaci. Porada je formou komunikace. Slovo komunikace vzniklo z latinského slova *communicare* – tzn. radit se s někým, dorozumívat se. Komunikace je proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě. Charakter komunikace závisí především na vedoucím týmu, na jeho způsobu řešení úkolů a odráží se přímo ve způsobu interní komunikace organizace, a tou je porada.

2. 5 Porada

2. 5.1 Pojem porada

Slovo porada je ve svém základu velmi pozitivní výraz. Poradou se rozumí jakékoliv pracovní setkání týmu. Hlavní a ústřední myšlenkou je sdílení. Setkání lidí, kteří se o něčem potřebují poradit, podělit se o své znalosti a zkušenosti a dosáhnout určité shody, nalézt řešení. (Kaňáková, 2008 s.9)

2. 5. 2 Porada z hlediska manažerského

Porada je jednou z významných forem společného projednávání problémů, diskuze a navrhování rozhodnutí při respektování zásady jedinečné manažerské pravomoci a odpovědnosti učinit konečné rozhodnutí příslušným vedoucím. Je nezbytná pro navázání přímé komunikace. Aby se staly porady skutečně efektivním prostředkem řízení, musíme si jasně uvědomit, co všechno může porada přinést, jaký je její smysl a účel, jak ji připravit a vést a jakým omylům a chybám bychom se přitom měli vyhýbat. Není rozhodující množství porad, ale jejich kvalita – méně, lépe. Účelné porady řeší problémy, vychovávají lidi a pomáhají budovat výkonný tým. Špatné porady nepřispívají k tvůrčí atmosféře. Organizujeme – li poradu dobře, stává se velice efektivní pracovní strategií. Dobře vedená porada vytváří a upevňuje ducha spolupráce, je ideálním prostředím k prezentaci cílů týmu a prostředků k jejich dosažení. Jednotlivec, který je v takovém prostředí vyzván ke spolupráci, se cítí více zodpovědný než v případě individuálního kontaktu, je silněji vázán přijatým rozhodnutím.

2. 6 Efektivní porada

Efektivní porada je taková, na které se dosáhne s minimem lidí, času a energie maximálního výsledku (Plamínek, 2007).

Každá porada by měla mít svého vedoucího, který by se měl držet následujících zásad (Šuleř,2008):

2. 6. 1 Zásady vedení porady

- začínejte poradu včas
- ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady
- určete zapisovatele
- dodržujte strukturu diskuse

- přijímejte rozhodnutí
- shrnujte a zaznamenávejte
- soustřeďte pozornost účastníků
- zvládejte agresi a konflikty
- vtáhněte do aktivní účasti všechny
- končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně

U porad platí, že jejich efektivita přímo souvisí s jasností cílů. Pokud nebudeme vědět, proč poradou svoláváme, čeho jí chceme dosáhnout, stěží ji můžeme dobře připravit, zorganizovat, efektivně vést. Musíme si proto položit následující otázky (Šuleř, 2008):

- proč je svolána
- kdo by se jí měl zúčastnit
- kdo bude předsedat
- kdy a kde se bude porada konat
- jaká témata budou projednávána
- dokumenty a materiály, které budou použity nebo vytvořeny

V organizacích se uskutečňuje mnoho různých typů porad odlišujících se svými cíli, organizací i řízením. Řízení porad vychází ze základního obecného konceptu řízení. Základní koncept řízení začíná specifikací cíle, jehož dosažení musí být naplánováno včetně stanovení konkrétních úkolů. Postup je pak kontrolován porovnáním s plánem. V případě zjištění odchylky je třeba přijmout nápravné opatření (Šuleř, 2008, s. 6).

2.6. 2 Typy porad, cíle a metodika vedení

Typy porad (Šuleř, 2008): operativní, výrobní, manažerská, řešitelská, kontrolní, krizová a strategická

2.6.2.1 Operativní

Cílem operativní porady je hledání způsobu, jak realizovat opatření odstraňující překážku v práci. Bývá svolána ve velmi krátkém časovém předstihu, někdy se může

jednat jen o minuty. Výběr účastníků je velmi účelový, přizváni jsou jen ti, jichž se chystané opatření bude bezprostředně týkat. Typickým znakem je i přítomnost pracovníků, kteří nejsou v přímé podřízenosti předsedajícímu poradě. Výstupem z operativní poradě bývá dohoda o provedení určitých činností určitým způsobem. Tento výstup někdy nemívá ani písemnou podobu.

2.6.2.2 Výrobní

Cílem je zajištění bezproblémového chodu procesu, útvaru nebo činnosti. Zpravidla se jí účastní pracovníci v přímé podřízenosti předsedajícímu. Konají se v pravidelných intervalech a většinou ve stejný den a dobu. Jejich program bývá pevně stanoven a má i standardní, většinou velmi krátkou délku trvání. Zápis často chybí, nebo má jen informativní charakter.

2.6.2.3 Manažerská

Cílem je přijmout rozhodnutí zajišťující dlouhodobé efektivní fungování společnosti nebo některé organizační jednotky. Manažerské poradě bývají svolávány většinou v pravidelných intervalech (nejčastěji jeden až čtyři týdny), ve stejnou dobu a ve stejném složení. Účastníky jsou vedoucí pracovníci v přímé podřízenosti předsedajícího manažera. Program bývá částečně pevný a částečně variabilní. V každém případě vyžaduje přípravu jak předsedajícího, tak účastníků. Délka manažerských porad kolísá od jedné hodiny až po několik hodin. Přijatá rozhodnutí musí být zaznamenána ve zpravidla standardizovaném zápise.

2.6.2.4 Řešitelská

Cílem řešitelské poradě je vyřešení závažného problému nebo produkce nových podnětů pro zefektivnění činnosti organizace. Je svolávána účelově podle potřeby. Jejími účastníky jsou pracovníci z různých míst a úrovní řízení organizace. Přizváni mohou být i lidé mimo organizaci. Řešitelská poradě vyžaduje pečlivé organizační zajištění, a svolávána proto bývá většinou v delším předstihu. Často se jedná spíše o blok na sebe navazujících pracovních setkání. Výstupem bývá zpravidla poměrně obsáhlá zpráva, často ve standardizované podobě.

U řešitelských porad je žádoucí, aby se používaly skupinové techniky. Při řešení problémů musí účastník kombinovat přístup analytický (logický) a tvůrčí (kreativní). Analytický přístup zajistí jasnou definici a řešení na základě faktů. Tvůrčí přístup ochrání před stereotypním řešením a lépe odpovídá požadavkům dynamicky se měnícího prostředí.

Pro překonávání bariér kreativity na řešitelské poradě je nejčastější skupinovou technikou brainstorming či jeho modifikace označovaná jako brainwriting.

Brainstorming

V překladu znamená bouře mozků a princip spočívá v tom, že se účastníci porady sejdou u kulatého stolu, navodí se určitý problém a oni postupně říkají své návrhy na řešení uvedeného problému. Uplatňována jsou pravidla zákazu kritiky, uvolnění fantazie, vzájemné inspirace, co největšího množství nápadů, rovnost účastníků. V průběhu se účastníci seznámí s pravidly diskuze, s daným problémem. Zahájí duševní rozcvičkou k odreagování a přistoupí k vlastní brainstormingové diskusi a v konečné fázi se zpracují výsledky.

Brainwiting

Je obdoba brainstormingu. Rozdíl je v tom, že se o problémech nemluví, ale píše. Nápady se sepisují.

2.6.2.5 Kontrolní

Cílem kontrolní porady je identifikovat odchylky od plánu a dohodnout jejich vyřešení. Kontrolní porady jsou nezbytným nástrojem řízení projektů. Svolávají se pravidelně v intervalu přizpůsobeném potřebám projektu. Vyžadují pečlivou přípravu a zvláštní taktiku vedení, neboť se soustřeďují zejména na zjišťování kritických informací. Účastníky takové porady jsou lidé z různých míst v organizaci zapojení do projektu, ale podle charakteru projektu to mohou být i externí partneři. Výstupem kontrolní porady jsou opatření přijatá k odstranění zjištěných problémů.

2.6.2.6 Krizová

Cílem krizové porady je přijetí rozhodnutí zamezujících vzniku nebo stupňování krizového vývoje ohrožujícího cíl organizace nebo její existenci. Krizová porada je svolávána preventivně v pravidelných intervalech nebo okamžitě po zaregistrování krizových signálů. Přijatá rozhodnutí mívají často podobu dílčích krizových plánů nebo programů.

2.6.2.7 Strategická

Cílem strategické porady je přijetí rozhodnutí o strategii společnosti směřující k udržení nebo získání konkurenční výhody. Strategické porady jsou nejpodobnější poradám manažerským. Na rozdíl od nich jsou ale svolávány jen v určitém období a

účastníky jsou nejen manažeři v přímé podřízenosti vůči předsedajícímu vrcholovému manažerovi, ale i další vedoucí pracovníci a specialisté, často doplnění o externí poradce. Délka strategických porad bývá poměrně značná, často se jedná o porady celodenní. Jejich výstupy mají v průběhu procesu strategického plánování podobu dílčích závěrů a úkolů spojených s programem další strategické porady, přičemž závěrečným výstupem z bloku strategických porad je rozhodnutí o výběru strategické varianty. Implementace, monitorování vyhodnocení zvolené strategie je pak úkolem především porady manažerské. (Šuleř, 2008)

2. 6.3 Přínosy jednotlivých porad

Dají se shrnout do následujících tabulek. V levém sloupci je vyznačen druh porady. V horním řádku jsou v kolonkách uvedeny možné přínosy. Na spojnici je uveden počtem x uvedeno, jak velký přínos který typ porady má (Šuleř, 2008):

xxx – velký přínos xx – částečný přínos x – omezený přínos

Přínosy porad pro účastníky

	Získání informací	Odstranění překážek	Zjištění očekávání	Podíl na rozhodování	Získávání zpětné vazby	Výměna zkušeností	Předvedení schopností
Operativní	xx	xx	xx	xx	x	xx	xxx
Výrobní	xxx	xx	xxx	xx	xxx	x	xx
Manažerská	xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xx	xx
Řešitelská	xx	xxx	x	xx		xxx	xxx
Kontrolní	xxx	xxx	xx	xx	xxx	xxx	xxx
Krizová	x	xxx		x		x	xx
Strategická	xx	xx	xx	xxx		xx	xx

Přínosy porad pro předsedajícího

	Motivování lidí	Předání a získání informací	Rozvoj týmové práce	Získání nápadů a námětů	Nástroj přesvědčování	Poznání schopností lidí	Získání autority
Operativní	xx	xx	xx	xxx	xx	xxx	xx
Výrobní	xxx	xxx	xxx	xx	xxx	xx	xx
Manažerská	xxx	xxx	xxx	xx	xxx	xx	xxx
Řešitelská	xx	xx	xx	xxx		xxx	xx
Kontrolní	xxx	xxx	xx	xx	xx	xx	xx
Krizová	x	x	x	xx		x	xxx
Strategická	x	xx	xx	xxx	xx	xx	x

Přínosy porad pro organizaci jako celek

	Zaměření úsilí	Identifikování problémů	Analyzování problémů	Systematické řešení problémů	Lepší koordinace	Překonávání paradigmat	Zlepšování klimatu
Operativní	xx	x	x	xx	xxx	xx	xx
Výrobní	xxx	xxx	x	xx	xx	xx	xxx
Manažerská	xxx	xxx	xx	xxx	xxx	xxx	xxx
Řešitelská	xx	x	xxx	xx	x	xxx	xx
Kontrolní	xxx	xxx	xxx	xx	xx	xx	x
Krizová	xxx	x	xxx	xx	xx	xxx	x
Strategická	xxx	xx	xx	xx	xx	xxx	xx

2. 6. 4 Typy účastníků porady

Průběh porady ovlivňuje kromě dodržení zásad vedení i to, o jaký typ předsedajících a účastníků porad se jedná. Efektivní předsedající se musí naučit všechny účastníky vtáhnout do dění a využívat jejich potenciál ve prospěch výsledků porady. Podle Šuleře (2008) rozlišujeme deset základních typů účastníků: typ pozitivní, typ nekooperativní, typ

upovídaný, typ poučovatelský, typ podezíravý, typ plachý, typ arogantní, typ pochybovačný, typ výbušný a typ nezúčastněný

2.6.4.1 Typ pozitivní

Typ pozitivní je člověk aktivní, vždy ochotný se zapojit do práce. Velice užitečný, zvláště ve vyhrocených a krizových situacích. Dokáže ostatní uklidnit, povzbudit. Předsedající by se měl naučit maximálně využívat jeho přínosu. Může ho případně zapojit do přípravy porady, aby tak svými schopnostmi mohl výrazněji přispívat k dosahování cílů porad.

2.6.4.2 Typ nekooperativní

Typ nekooperativní bývá jedním z dominantních účastníků porady, který na sebe rád upozorňuje. Je hlasitý, kategorický, často nespokojený. Tento účastník není zpravidla příliš spokojen se svým postavením, touží po větším uznání, seberealizaci a svými nekompromisními odmítavými postoji se snaží vydobýt si uznání svého okolí. Svými negativními vystoupeními je schopen rozbít diskusi a spolupráci. Předsedající se může pokusit využít jeho touhy po větší seberealizaci ve prospěch výsledku porady. Měl by ho často žádat o vysvětlení určitých záležitostí z jeho odbornosti ostatním a o vyslovení jeho názorů, dříve než vysloví svůj vlastní. Nebude tak už potřebovat na sebe upozorňovat kategoricky odmítavými postoji. Když předsedající veřejně ocení přínos jeho vyžádaných vystoupení, může se tento účastník časem stát pro jednání skutečně cenným.

2.6.4.3 Typ upovídaný

Typ upovídaný bývá velice neoblíbený, protože když si vezme slovo, hovoří dlouho a o všem možném. Lidé ho po chvíli přestávají sledovat a může dojít ke ztrátě koncentrace i dobrých nápadů. Takového člověka je třeba občas slušně přerušit a udržovat v jistém časovém rámci. Často se jedná o lidi s rozbíhavým myšlením, které bývá znakem vysoké kreativity, a ve spoustě slov se mohou ztratit i dobré myšlenky. V takovém okamžiku musí předsedající zareagovat a porada i předsedající jen získá.

2.6.4.4 Typ poučovatelský

Typ poučovatelský je účastník, který rád vystavuje na odiv své znalosti a mentorským způsobem poučuje okolí. Tento účastník při své snaze podělit se s ostatními o své znalosti používá tzv. učitelský styl. Předsedající by měl ostatním účastníkům dát

najevo, že by bylo dobré se snažit překonat nechuť být v dospělosti poučován a věnovat jeho příspěvkům pozornost.

2.6.4.5 Typ podezřívavý

Typ podezřívavý je nedůvěřivý účastník, který nespolupracuje a svou nedůvěru dává předsedajícímu najevo. Zaujímá nepřátelský postoj k cílům porady předsedajícímu, celé poradě a někdy i ostatním účastníkům. Může vyvolat nepřátelskou atmosféru a snížit celkovou efektivitu porady. Předsedající by se měl ve svých vystoupeních na něj co nejvíce zaměřit a vyzvat ho k objasnění stanoviska. Tento účastník se dá získat jedině otevřenou a strukturovanou diskusí.

2.6.4.6 Typ plachý

Typ plachý je nesmělý člověk, kterému dělá potíže vystupovat před ostatními, a tak raději mlčí. Často to přitom bývá člověk inteligentní a přemýšlivý, který by mohl k úspěchu porady přispět. Takového člověka je třeba naučit zapojovat se do společné práce. Předsedající k tomu může použít techniku tzv. bezpečných otázek. Klade otázky, o kterých ví, že na ně bude tento účastník znát odpověď. Musí mu za každou jeho odpověď poděkovat a pochválit. Pokud bude tuto techniku používat pravidelně, může se po čase stát z plachého člověka platný, dostatečně asertivní účastník porady.

2.6.4.7 Typ arogantní

Typ arogantní je urážlivý člověk se samolibým chováním, kterému dělá potěšení vyprovokovat předsedajícího, urážet své okolí a nabourávat společnou práci. Předsedající se musí obrnit trpělivostí, nenechat se vyprovokovat, být věčný, vytrvalý a neústupný a nedat se zatáhnout do hádky.

2.6.4.8 Typ pochybovačný

Typ pochybovačný je uzavřený kritický účastník, který se příliš nezapojuje do společného hledání řešení určitého problému. Jeho chvíle přichází v závěru, když se už zdá, že je problém vyřešen. Tehdy začne klást pochybovačné otázky, případně rovnou uvádět chyby a nedostatky tohoto řešení. Bývá proto svým okolím velice neoblíbený. Vlastností tohoto účastníka porady je třeba cílevědomě využívat, protože vlastně provádí výstupní kontrolu správnosti rozhodnutí.

2.6.4.9 Typ výbušný

Typ výbušný je většinou upřímný člověk, ovšem s nedostatečnou schopností se ovládat. Reaguje velice otevřeně, často vulgárně a velice hlasitě. U tohoto účastníka hrozí neustálé nebezpečí, že zničehonic zareaguje velmi emotivně. Taková reakce samozřejmě může ohrozit efektivitu dalšího pokračování porady. Musí se mu proto nechat čas na uklidnění a jednat s ním velice klidně a věcně. Vyplatí se s ním po poradách jeho chování pravidelně probírat.

2.6.4.10 Typ nezúčastněný

Typ nezúčastněný je většinou nemotivovaný člověk, který dává najevo svůj nezájem o jednání na poradě sice neverbálně, ale zato zcela zřetelně. Jednání ho nezajímá a není ochoten k jeho zdu jakkoli přispět. Tím opět může narušovat efektivitu porady. Předsedající samozřejmě musí odhalit příčinu jeho demotivace. V daném okamžiku může však začít uvádět příklad týkající se práce tohoto člověka, případně začne hovořit přímo o něm, o jeho odpovědnosti - jako by si nevšiml, že je zde. Většinou to tento účastník nevydrží a raději se opět rychle „zúčastní“.

Některé z těchto výše uvedených typů mohou být předsedajícímu prospěšné, v chování jiných jsou skryta jistá rizika. Pokud ale předsedající správně rozpozná motivy jejich chování, může získat nástroj k jejich motivování a využití jejich potencialu ve prospěch efektivního vedení porady.

Rezervy v řízení porad lze hledat na straně jak účastníků, tak na straně předsedajících, ale i v organizaci porad. Některé chyby a nedostatky lze vztáhnout obecně na všechny porady, jiné jsou specifické, platí jen pro některé typy porad (Šuleř, 2008).

2. 6. 5 Časté chyby a nedostatky porad

Chyby a nedostatky porad mají základ ve špatné organizaci porad, jejich neefektivním vedení a v chování účastníků

Organizační nedostatky

Nedostatek	Projev nedostatku
Nesystematičnost	Svolávání porad ponecháno na vůli jednotlivých manažerů
Chybějící program	Účastníci nemohou svá stanoviska mít promyšlena
Zápisy	Nedělají se nebo jsou naopak obširné
Nekompatibilita cílů porad	Tytéž cíle na poradách v různých úrovních řízení podávány rozdílně

Nepodstatné záležitosti	Řeší se věci v kompetenci jednotlivých pracovníků
Zbavování se odpovědnost	Hlasování o záležitostech, za které by měl nést určitý pracovník osobní zodpovědnost
Body týkající se malého počtu účastníků	Probírají se i ty záležitosti, které se týkají jen některých účastníků
Chybějící podklady	Předají se v průběhu porady, chybí orientace v problému

Chyby ve vedení porad předsedajícími

Chyba	Projev chyby
Zahájení bez úvodu nebo návaznosti	Není zdůrazněn cíl jednání
Tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků	Nelze přijímat kvalifikovaná rozhodnutí
Odbíhání od tématu	Diskuse není udržena pod kontrolou
Porada jako monolog	Jednostranná komunikace
Neefektivní diskuse	Bez rozebrání příčin problému se přednášejí návrhy řešení
Neřešení konfliktů	Konflikt přetrvává, objeví se jinde
Odkládání nepopulárních rozhodnutí	Nepřipravenost nést důsledky svých rozhodnutí
Nepřijímání rozhodnutí	Nestanovení kdo, co, jak a kdy udělá
Tolerování vyrušování	Telefony, návštěvy
Opakování probraného opozdílům	Přerušování porady kvůli opozdílci
Není dán prostor všem účastníkům	Nevyužití potencialu přítomných
Chybějící shrnutí	Následkem chybějícího shrnutí je absence akce
Frustrující závěr	Negativní slovní projev v závěru

Chyby, kterých se dopouštějí účastníci

Chyba	Projev chyby
Pozdní příchody	Ztráta času k jednání
Nepřipravenost	Otevírání problému, o kterých mnoho nevědí
Nekázeň	Odchody, hovory, skákání do řeči
Rozvláčné příspěvky	Je řečeno mnoha slovy téměř nic
Image přepracovanosti	Přicházejí pozdě s ustaranou tváří, neznají většinou program, jsou ve spěchu
Vyřizování si účtů	Oběť je kolega nebo i předsedající
Vlastní zájmy	Použití nátlaku, vydírání, intrik

3 Praktická část

3. 1 Cíl praktické části

Cílem praktické části mé bakalářské práce je rešerše současného stavu vedení porad ve sloučených subjektech ZŠ a MŠ. Dotazníkovým šetřením bude zjišťováno, jak jsou porady vedeny z pohledu ředitelů a vedoucích pracovníků sloučených subjektů. Šetřením chci získat informace, jak management těchto škol využívá porad v oblasti vedení lidí. Předpokládám tvrzení:

- 1) Porady jsou jednou z nejméně populárních forem vedení lidí.
- 2) V současné době je management sloučených subjektů dostatečně nevyužívá jako efektivního nástroje řízení.
- 3) Management sloučených subjektů není v této oblasti dostatečně připraven.

Na základě získaných skutečností a analýzy výsledků navrhnou případná opatření a metodická doporučení, která budou východiskem pro zefektivnění vedení porad managementem sloučených subjektů ZŠ a MŠ či metodickou příručkou efektivního vedení porad, využitelnou pro oblast školského managementu.

3. 2 Stanovení předpokladů praktické části

Smyslem tohoto kvantitativního výzkumu je získat obecně platné poznatky o jevech, objektech a vztazích mezi nimi vzhledem k určité množině objektů či jevů. V tomto případě by to byli všichni ředitelé a vedoucí pracovníci všech sloučených škol ZŠ a MŠ v celé ČR. Tuto množinu nazýváme základní soubor. Z časových, ekonomických a organizačních důvodů byla vybrána menší skupina jedinců, která bude výše uvedený soubor ve výzkumu zastupovat. Tuto vybranou skupinu jedinců nazývám výzkumným vzorkem.

3. 3 Použité metody

Výzkumnou technikou pro účely této práce je dotazník. Podstatou dotazníku je zjištění dat o respondentovi, ale i jeho názorů a postojů k problémům, které zajímají dotazujícího. Výhodami této formy je snadná a rychlá administrace, lze oslovit větší počet respondentů a tím získat značné množství údajů. Je tak možné shromáždit informace, které nelze získat jinou technikou, údaje je možno většinou plně kvantifikovat a je zaručena

anonymita respondentů. Na druhé straně je třeba si uvědomit nevýhody, neboť musíme počítat se subjektivitou výpovědí, je možné, že se respondent otázce vyhne nebo zkreslí odpovědi žádoucím směrem.(Skutil, 2011)

3. 4 Popis zkoumaného vzorku a průběh průzkumu

Celkem bylo osloveno 50 respondentů elektronickou poštou náhodným výběrem sloučených ZŠ a MŠ v celé ČR. Při výběru jsem si prohlédla webové stránky jednotlivých oslovovaných škol, abych měla přehled, že se jedná skutečně o sloučená zařízení ZŠ a MŠ středního a většího rozsahu. Tento záměr vzorku respondentů jsem již naznačila v úvodu své práce. Návratnost vyplněných dotazníků byla 52 %, zpět elektronickou poštou bylo zasláno 26 vyplněných dotazníků. Využila jsem možnosti zpětné vazby při případných nesrovnalostech a nejasnostech v dotazníku.

Dotazník je rozdělen do dvou částí. V části A byly zjišťovány faktografické údaje. Část B byla vyjádřením respondenta k systému porad v organizaci, především pak v oddíle B1a B2. Oddíl 3 v části B obsahoval 20 otázek výhradně zaměřených na vlastní vedení porad. U jednotlivých otázek měl respondent přidělit dvě odpovědi najednou v následující stupnici.

V kolonce “JE TO TAK“, zda “ANO“ či “NE“, a zároveň se vyjádřit do kolonky “MĚLO BY TO TAK BÝT“ anebo “NEPOVAŽUJI TO ZA NUTNÉ“. Variantu volil podle toho, která byla nejbližší jeho názoru.

Výsledky jsou uvedeny v podobě tabulek a grafů. Samotný dotazník je uveden v příloze č. 1

3. 5 Získaná data a jejich interpretace

3. 5. 1 Orientační přehled obsahu dotazníku dle dotazovaných oblastí

Číslo tabulky	Část dotazníku	Položka z dotazníku	Číslo grafu
Faktografické údaje			
1	A1	Typ sloučené školy	1
2	A2	Doba vzniku sloučení	
3	A3	Počty pracovišť	
4	A4	Počty zaměstnanců celého subjektu	
5	A4	Z toho počty	

		zaměstnanců MŠ	
Údaje o respondentovi			
6	B 1	Pracovní pozice respondenta	
7	B1	Pracoviště respondenta	
8	B1	Počet let respondenta ve funkci	2
Porady vedení ZŠ a MŠ			
9	B2	Porady vedení řídí	3
10	B2	Četnost porad vedení	
11	B2	Dny v týdnu	
12	B2	Denní doba	
13	B2	Počet účastníků	
14	B2	Doba trvání	4
Porady celého subjektu			
15	B2	Porady celého subjektu řídí	5
16	B2	Četnost porad subjektu	
17	B2	Dny v týdnu	
18	B2	Denní doba	
19	B2	Počet účastníků	
20	B2	Doba trvání	6
Porady pracoviště ZŠ			
21	B2	Porady pracoviště ZŠ řídí	7
22	B2	Četnost porad	
23	B2	Dny v týdnu	
24	B2	Denní doba	
25	B2	Počet účastníků	
26	B2	Doba trvání	8
Porady pracoviště MŠ			
27	B2	Porady pracoviště MŠ řídí	9
28	B2	Četnost porad subjektu	
29	B2	Dny v týdnu	
30	B2	Denní doba	
31	B2	Počet účastníků	
32	B2	Doba trvání	10
33	B3	Vedení porad z pohledu respondenta	

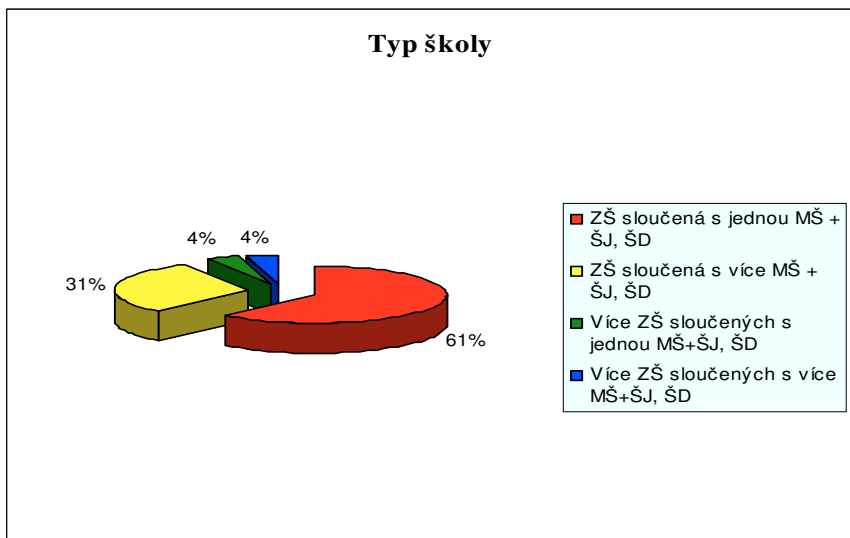
3. 5. 2 Výsledky a hodnocení dotazované oblasti A

Faktografické údaje

A 1

Typ školy	počet respondentů	%
ZŠ sloučená s jednou MŠ + ŠJ, ŠD	16	61
ZŠ sloučená s více MŠ + ŠJ, ŠD	8	31
Více ZŠ sloučených s jednou MŠ+ŠJ, ŠD	1	4
Více ZŠ sloučených s více MŠ+ŠJ, ŠD	1	4

Tabulka č.1



Graf.č.1

Z grafu vyplývá, že v 61% se jedná o sloučení jedné ZŠ s jednou MŠ, v 31% je sloučena jedna ZŠ s více MŠ, 4% je zastoupeno sloučení více ZŠ s jednou MŠ, v 4% se objevuje i sloučení více ZŠ s více MŠ. Ze vzorku pouhých 26 respondentů je patrné, že varianty sloučení ZŠ a MŠ jsou různorodé a lze usuzovat, že jejich řízení klade nároky na management školy.

A 2

Doba vzniku sloučení	počet respondentů	%
rok 1994	1	4
rok 1997	1	4
rok 1999	1	4
rok 2001	5	19
rok 2003	8	31
rok 2004	4	15
rok 2005	5	19
rok 2009	1	4

Tabulka č. 2

Z grafu je patrné, že ke slučování škol dochází v časovém horizontu 15 let průběžně, nejvyšší trend byl zaznamenán v roce 2003(31%), následovaly roky 2001(19%) a 2005(19%). Od roku 2006 lze z výsledku dotazníku usoudit, že se od toho modelu sloučených pracovišť ustupuje. Zřejmě není ani pravděpodobné, že by došlo k opětovnému osamostatnění subjektů.

A 3

Počty pracovišť	počet respondentů	%
ZŠ 1 + MŠ 1	16	61
ZŠ 1 + MŠ 2	7	27
ZŠ 1 + MŠ 4	1	4
ZŠ 2 + MŠ 1	1	4
ZŠ 3 + MŠ 2	1	4

Tabulka č. 3

Touto částí dotazníku bylo sledováno, zda se každé pracoviště nachází zvlášť v jiné budově. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že se nachází každé pracoviště subjektu v jiné budově.

A 4

Počet zaměstnanců celého subjektu	počet respondentů	%
26 - 35	6	24
36 - 45	5	20
46 - 55	3	13
56 - 65	3	13
66 - 75	3	13
76 - více	4	17

Tabulka č. 4

Zjišťováním údajů o počtu zaměstnanců jsem si ověřila, že data, která sbírám pro účely výzkumu, jsou ze vzorku subjektů, kde je počet zaměstnanců vyšší než 26. Mým cílem je zjistit informace o vedení porad na vzorku středně velkých a velkých organizací. Z tabulky je patrné, že všechny sloučené subjekty vyhovují tomuto požadavku.

Z toho počty zaměstnanců MŠ	počet respondentů	%
10 a méně	10	38
11 - 15	8	31
16 - 25	5	19
26 - 35	2	8
36 - 45	1	4

Tabulka č. 5

Údaje o zjišťování počtu zaměstnanců na pracovišti MŠ zpřesnily představu o vzorku sledovaných škol. Z tabulky vyplývá, že 10 respondentů uvádí 10 a méně pracovníků MŠ (38%), u 8 respondentů se jedná o MŠ s počtem zaměstnanců v rozmezí 11 – 15. Počet zaměstnanců 16 – 25 je uvedeno u 5 respondentů. Zbývajících 3 respondenti, kteří uvádějí počty zaměstnanců vyšší než 26 jsou ze subjektů, kde je více pracovišť MŠ.

3. 5. 3 Výsledky a hodnocení dotazované oblasti B1

Údaje o respondentovi

B 1

Pracovní pozice respondenta	počet respondentů	%
Ředitel subjektu	18	70
Zástupkyně ZŠ	0	0
Zástupkyně MŠ	4	15
Vedoucí učitelka	4	15
Jiná vedoucí pozice	0	0

Tabulka č. 6

Z uvedených údajů vyplývá, že z řad odpovídajících je 18 ze 26 respondentů ve funkci ředitele, tedy 70% a 30% ve vedoucí funkci na pracovišti mateřské školy. Vedoucími pracovníky v MŠ jsou označovány funkce zástupkyně ředitele (4 respondenti) nebo vedoucí učitelka (také 4 respondenti).

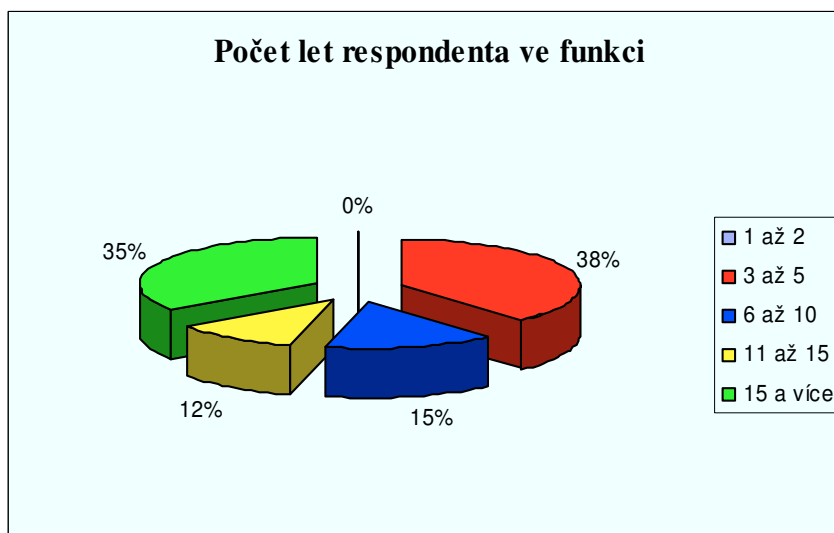
Pracoviště respondenta	počet respondentů	%
ZŠ	18	69
MŠ	8	31
ŠD	0	0
ŠJ	0	0

Tabulka č. 7

Údaj o pracovišti respondenta specifikuje předchozí údaj o jeho pozici a dle porovnání tabulky č. 6 a č. 7 spolu korespondují. Dotázaných 18 respondentů v pozici ředitele pracuje na pracovišti ZŠ a 8 respondentů v pozici vedoucí pracovníce na pracovišti mateřské školy.

Počet let respondenta ve funkci	počet respondentů	%
1 až 2	0	0
3 až 5	10	38
6 až 10	4	15
11 až 15	3	12
15 a více	9	35

Tabulka č. 8



Graf č. 2

Největší zastoupení (38%) mají vedoucí pracovníci, kteří jsou ve funkci 3 -5 let. Celkem se jedná o 10 respondentů. Velkou část představují vedoucí pracovníci, zařazení ve funkci 15 a více let (35%). Jedná se o 9 dotazovaných. Další výsledky ukazují, 15% pracuje na vedoucí pozici 6 – 10 let (4 respondenti), 12% 11 – 15 let (3respondenti). Ve funkci 1 – 2 roky není žádný z dotazovaných respondentů. Z výsledku délky funkčního období lze předpokládat, že nejméně 53%, tedy víc jak polovina, má splněny kvalifikační předpoklady pro výkon funkce ředitele podle § 5 odst. 2 zákona 563/2004 Sb. a § 5 vyhlášky č. 317/2005. Z toho lze usuzovat, že tito pracovníci mají teoretické poznatky z oblasti školského managementu.

3. 5. 4 Výsledky a hodnocení dotazované oblasti B2

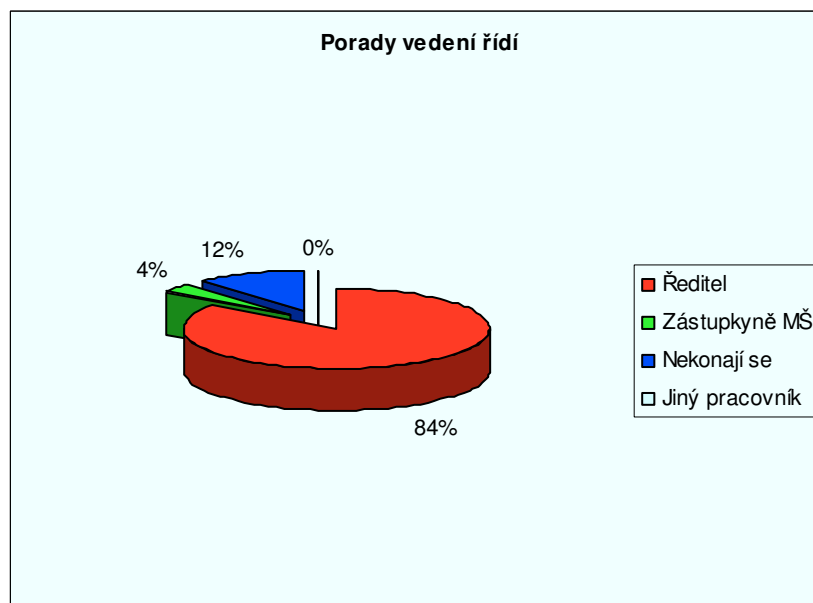
B2

V následujících přehledech jsem se zaměřila na porady managementu sloučených subjektů, které nazývám pro oslovení respondentů označením porady vedení.

Porady vedení

Porady vedení řídí	počet respondentů	%
Ředitel	22	84
Zástupkyně MŠ	1	4
Jiný pracovník	0	0
Nekonají se	3	12

Tabulka č. 9



Graf č. 3

Jak je patrné z tabulky č. 9, z 26 dotazovaných 3 uvedli, že porady vedení ZŠ a MŠ se nekonají vůbec (tj. 12%) Toto číslo dokládá, že management těchto subjektů nevyužívá porady jako efektivního nástroje vedení lidí a na úrovni top managementu volí jinou formu komunikace .

84% porad vedení ZŠ a MŠ vede ředitel subjektu, 4% připadla na jednoho respondenta, který odpověděl, že porady vedení ZŠ a MŠ jsou delegovány na zástupkyni pro mateřskou školu.

Četnost porad	počet respondentů	%
1 x týdně	10	38
1 x měsíčně	5	19
1 x za 2 měsíce	2	8
Operativně dle potřeby	6	23
Nekonají se	3	12

Tabulka č. 10

Na otázku četnosti porad managementu tohoto typu školy odpovědělo 10 respondentů (38%), že se konají 1 x týdně. Dalších 5 respondentů (19%) uvedlo 1 x měsíčně a 2 respondenti (8%) 1x za 2 měsíce. Operativně četnost porad volí 6 respondentů (23%)

Dny v týdnu	počet respondentů	%
Pondělí	9	34
Úterý	0	0
Středa	4	15
Čtvrtek	2	8
Pátek	2	8
Nepravidelně	6	23
Žádný den	3	12

Tabulka č. 11

Nejvyšší zastoupení mají porady konané v pondělí (9 respondentů, tj. 34%), následuje středa (4 respondenti, tj. 15%), čtvrtek (2 respondenti, tj. 8%), pátek (2 respondenti, tj. 8%). Nepravidelné dny pro tyto porady volí 6 respondentů, kteří zároveň uváděli v předchozí odpovědi, že porady se uskutečňují operativně. Pro porady managementu spatřují pondělí optimálním dnem konání.

Denní doba	počet respondentů	%
Ráno	4	15
Dopoledne	13	50
Odpoledne	6	23
Nikdy	3	12

Tabulka č. 12

Pro porady managementu je vhodnou denní dobou dopoledne, tak jak to uvedlo 13 respondentů (50%). Z dalších odpovědí vyplývá, že rozpětí denní doby je pestré. Ráno uvádějí 4 respondenti (15%), odpoledne 6 respondentů (tj. 23%).

Počet účastníků	počet respondentů	%
3	2	8
4	7	27
5	4	15
6	5	19
7	3	12
Mění se 3 - 7	2	8
Neuvedeno – absence porad	3	12

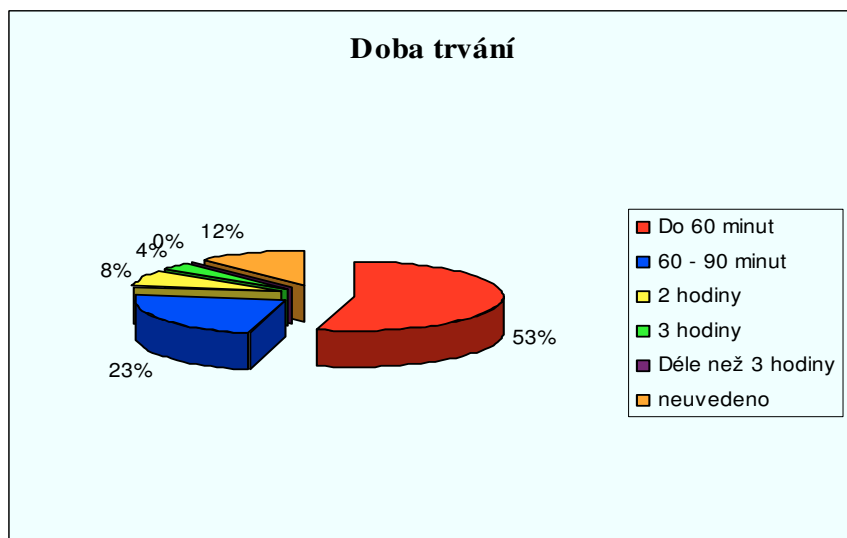
Tabulka č. 13

V uvedených odpovědích se počty účastníků pohybují v optimálním rozmezí a tyto porady jsou tak přínosem pro každého zúčastněného.

Doba trvání	počet respondentů	%
Do 60 minut	14	53
60 - 90 minut	6	23
2 hodiny	2	8
3 hodiny	1	4
Déle než 3 hodiny	0	0
Neuvedeno – absence porad	3	12

Tabulka č. 14

Dobu trvání porady do 60 minut uvádí 14 respondentů (tj. 53%). V rozmezí 60 – 90 minut trvá porada podle odpovědí 6 respondentů (23%). Limit 2 hodinové porady uvedli 2 respondenti (tj. 8%). Délku 3 hodiny uvedl 1 respondent (tj. 4%). Výsledky ukazují, že z velké části jsou porady vedeny v optimálním časovém rozmezí.



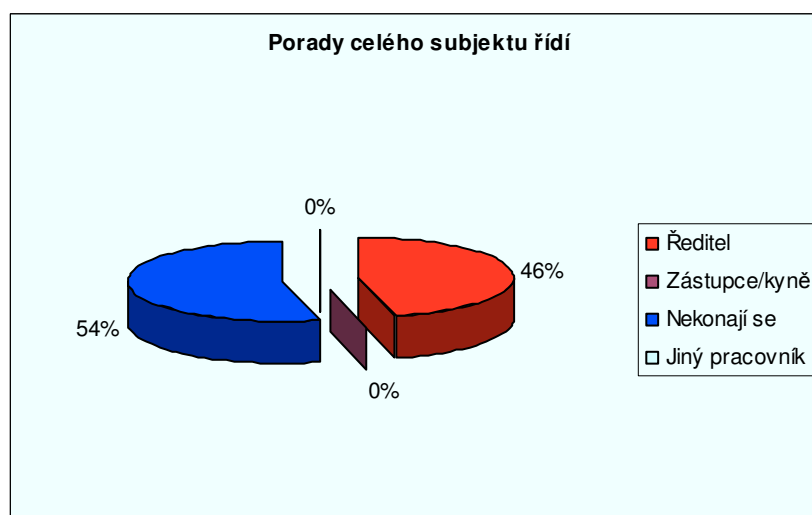
Graf č. 4

Dobu trvání porady do 60 minut uvádí 14 respondentů (tj. 53%). V rozmezí 60 – 90 minut trvá porada podle odpovědí 6 respondentů (23%). Limit 2 hodinové porady uvedli 2 respondenti (tj. 8%). Délku 3 hodiny uvedl 1 respondent (tj. 4%). Výsledky v tabulce i grafu ukazují, že značná část porad je vedena v optimálním časovém rozmezí.

Porady celého subjektu

Porady celého subjektu řídí		
Porady celého subjektu řídí	počet respondentů	%
Ředitel	12	46
Zástupce/kyně	0	0
Nekonají se	14	54
Jiný	0	0

Tabulka č. 15



Graf č. 5

Porady celého subjektu uvedlo 12 respondentů (tj. 46%). Naproti tomu u 14 respondentů (tj. 54%) se ukázalo, že se porady celého subjektu neuskutečňují. Z toho je patrné, že management těchto škol si z velké části uvědomuje neefektivnost porady celého subjektu. Při větším počtu je zbytečné uskutečňovat porady, které nemohou být přínosné pro všechny účastníky.

Četnost porad	počet respondentů	%
1 x čtvrtletně	9	35
1 x měsíčně	3	12
Neuvedeno – absence porad	14	53

Tabulka č. 16

Tam, kde se porady celého subjektu organizují, odpovědělo 9 respondentů (35%), že se konají 1 x čtvrtletně a 3 respondenti (12%) 1x měsíčně. V případě konání těchto porad 1x čtvrtletně usuzují, že se zřejmě jedná o pedagogickou radu. V poradách pro všechny pracovníky subjektu nevidím žádný smysl a ztotožňuji se s touto částí respondentů, kteří uvedli absenci těchto porad.

Dny v týdnu	počet respondentů	%
Pondělí	6	23
Úterý	3	12
Středa	2	8
Čtvrtek	0	0
Pátek	0	0
Nepravidelně	1	4
Neuvedeno -absence porad	14	53

Tabulka č. 17

Z výsledků vyplývá, že pokud se tyto porady konají, nejfrekventovanějším dnem je pondělí. Uvedlo 6 respondentů (23%)

Denní doba	počet respondentů	%
Ráno	0	0
Dopoledne	0	0
Odpoledne od 14 hodin	12	46
nikdy	14	54

Tabulka č. 18

Z odpovědí vyplývá jednoznačně, že pokud se tyto porady konají, možnou dobou konání je pro ně odpoledne. To je podmíněno organizací výchovně vzdělávací činnosti.

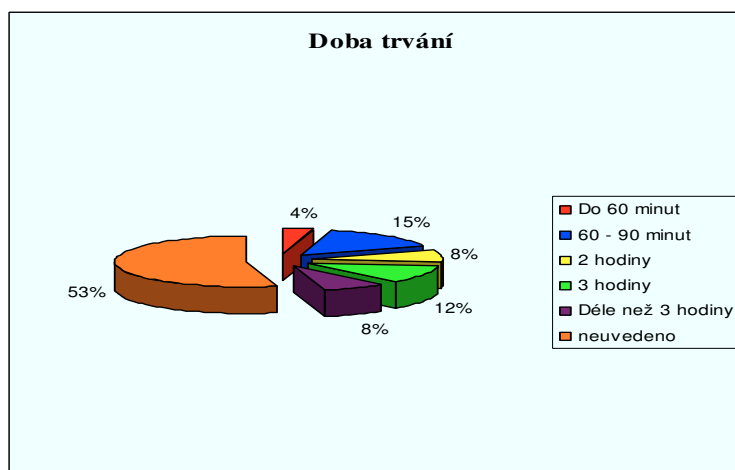
Počet účastníků	počet respondentů	%
26 - 35	5	19
36 - 45	4	15
46 - 55	0	0
56 - 65	2	8
66 - 75	1	4
76 - více	0	0
Neuvedeno – absence porad	14	54

Tabulka č. 19

Z tabulky lze snadno odvodit počty účastníků porad celého subjektu, které jsou příliš vysoké, aby taková porada mohla být efektivní.

Doba trvání	počet respondentů	%
Do 60 minut	1	4
60 - 90 minut	4	15
2 hodiny	2	8
3 hodiny	3	12
Déle než 3 hodiny	2	8
neuvedeno	14	54

Tabulka č. 20



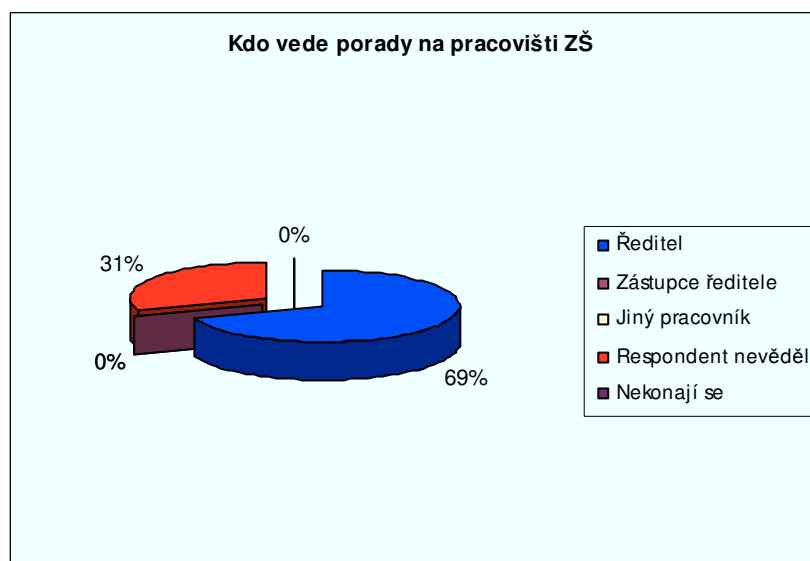
Graf č. 6

Doby trvání těchto porad se pohybují ve velkém časovém rozpětí. Pouze 1 (tj. 4%) respondent uvedl do 60 minut. Časový horizont 60 – 90 minut uvedli 4 respondenti (15%). Další 2 respondenti (8%) odpověděli, že porada trvá 2 hodiny. Trvání porady v délce 3 hodin uvedli 3 respondenti (8%), delší než 3 hodiny 2 respondenti (8%). Tyto výsledky opět ukazují na neefektivnost organizování porad pro všechny pracovníky jako účastníky.

Porady pracoviště ZŠ

Kdo vede porady na pracovišti ZŠ	počet respondentů	%
Ředitel	18	69
Zástupce ředitele	0	0
Jiný pracovník	0	0
Respondent nevěděl	8	31
Nekonají se	0	0

Tabulka č. 21



Graf č. 7

8 respondentů (31%) neumělo na tuto otázku odpovědět. Tyto odpovědi byly zaznamenány od vedoucích pracovních mateřské školy, od stejných, které uvedly, že se nekonají porady vedení ZŠ a MŠ. Na tomto vzorku je vidět důsledek absence porad vedení, který má za následek neinformovanost vedoucích pracovníků na ostatních stupních řízení.

Zbývajících 18 respondentů (69 %) uvedlo, že porady na pracovišti ZŠ vede ředitel. Zde se projevuje malá schopnost ředitelů v delegování vedení porad na zástupce ředitele základní školy.

Četnost porad	počet respondentů	%
1 x čtvrtletně	14	54
1 x měsíčně	4	15
Respondent neví	8	31

Tabulka č. 22

Nejčastěji se porady uskutečňují na pracovišti ZŠ 1x čtvrtletně. Tak odpovědělo 14 respondentů (54%). V odpovědích 4 respondentů (15%) se objevil údaj, že se porady konají 1x měsíčně. 8(31%) respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

Dny v týdnu	počet respondentů	%
Pondělí	7	27
Úterý	5	19
Středa	1	4
Čtvrtek	1	4
Pátek	0	0
Nepravidelně	4	15
žádný den	8	31

Tabulka č. 23

Nejvyšší zastoupení mají porady konané v pondělí - 7 respondentů (27%), následuje úterý -5 respondentů (19%), středa – 1 respondent (4%), čtvrtek – 1 respondent (4%). Nepravidelně určené dny uvedli 4 respondenti. Na tuto otázku neodpovědělo 8 respondentů (31%)

Denní doba	počet respondentů	%
Ráno	1	4
Dopoledne	0	0
Odpoledne	17	65
nikdy	8	31

Tabulka č. 24

17 (65%) respondentů uvedlo, že porady na pracovišti ZŠ se uskutečňují odpoledne, 1 respondent (4%) uvedl ranní dobu. Neodpovědělo 8 respondentů (31%)

V tomto případě se jedná zřejmě o poradu před zahájením vyučování. Tato doba mi připadá zcela nevhodně zvolená.

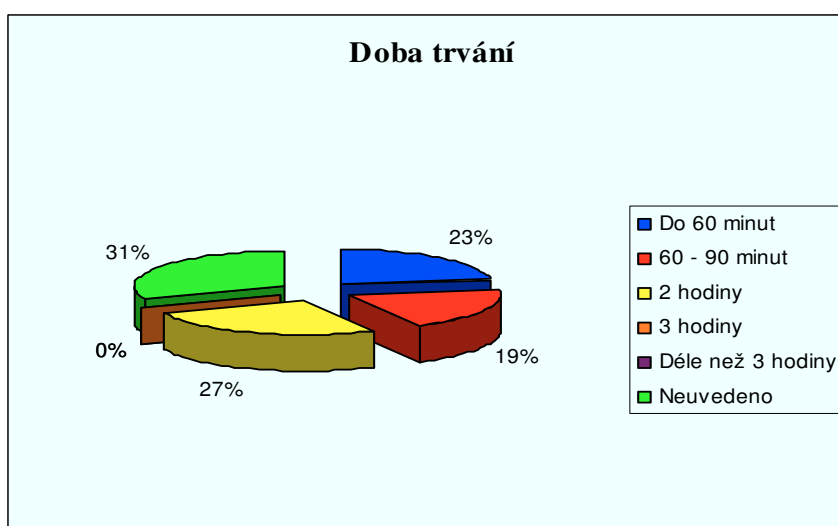
Počet účastníků	počet respondentů	%
15 - 25	8	31
26 - 35	4	15
36 - 45	4	15
46 - 55	1	4
56 a více	1	4
neuveдено	8	31

Tabulka č. 25

Z tabulky lze přehledně vidět počty účastníků, které jsou vysoké. Pravděpodobně se jedná o porady bez rozlišení typů podle jejich cílů a respondenti ve svých odpovědích zahrnuli pedagogickou radu, kterou tvoří všichni pedagogičtí pracovníci. 8 respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

Doba trvání	počet respondentů	%
Do 60 minut	6	23
60 - 90 minut	5	19
2 hodiny	7	27
3 hodiny	0	0
Déle než 3 hodiny	0	0
Neuveдено	8	31

Tabulka č. 26



Graf č. 8

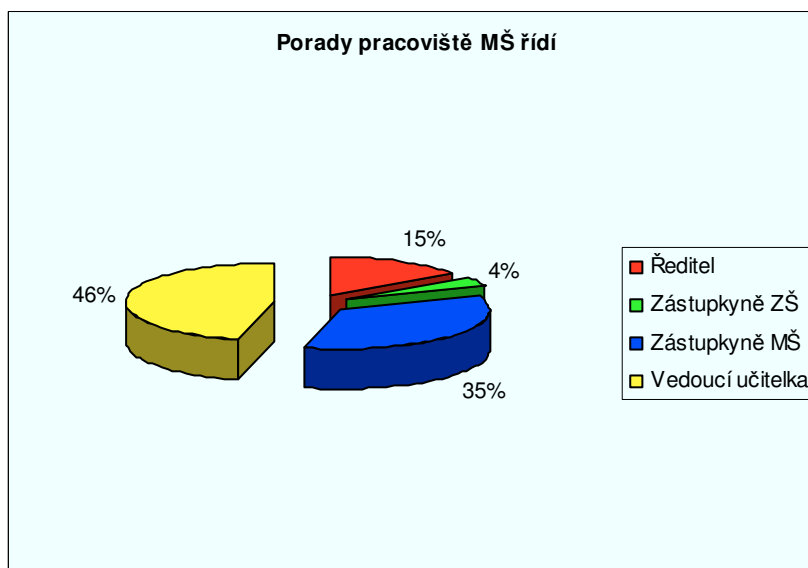
Z tabulky i grafu vyplývá, že porady jsou vedeny v přiměřené délce. 6 respondentů (23%) uvádí dobu trvání do 60 minut, 5 respondentů (19%) se pohybuje v rozmezí 60 – 90

minut. Trvání v délce 2 hodiny uvedlo 7 respondentů (27%). Jako v předcházejících otázkách opět 8(31%) respondentů nedokázalo odpovědět.

Porady pracoviště MŠ

Porady pracoviště MŠ řídí	počet respondentů	%
Ředitel	4	15
Zástupkyně ZŠ	1	4
Zástupkyně MŠ	9	35
Vedoucí učitelka	12	46

Tabulka č.27



Graf č. 9

Z tabulky a grafů je patrné, že 15 % řídí porady na pracovišti MŠ ředitel (uvedli tak 4 respondenti), 1 respondent (4%) uvedl, že poradu na pracovišti MŠ vede zástupkyně ZŠ. Ve zbývajících % je vedení porad delegováno na vedoucí učitelky MŠ -12 respondentů (46%) a zástupkyně ředitele na MŠ-9 respondentů (35%). Můžeme konstatovat, že dochází z velké části k delegování vedení porad na vedoucí pracovníky MŠ.

Porady pracoviště MŠ

Četnost porad	počet respondentů	%
1 x za 14 dní	5	20
1 x měsíčně	6	24
1 x za 2 měsíce	7	28
1 x čtvrtletně	4	16
Různě dle potřeby	4	16

Tabulka č. 28

Četnost porad je velmi rozdílná, ale ve značné míře pevně plánovaná.

Dny v týdnu	počet respondentů	%
Pondělí	6	23
Úterý	3	12
Středa	0	0
Čtvrtek	7	27
Pátek	0	0
Nepravidelně	10	38

Tabulka č. 29

10 respondentů (38%) preferuje nepravidelně určené dny. Nejvyšší zastoupení ve dni konání porad má čtvrtek – 7 respondentů (27%), následuje pondělí – 6 respondentů (23%) a úterý - 3 respondenti (12%)

Denní doba	počet respondentů	%
Ráno	1	4
Dopoledne	2	8
Odpoledne	23	88

Tabulka č. 30

Z tabulky je patrné, že 23 respondentů (88%) uvedlo odpolední dobu konání porad. 2 respondenti (8%) preferují dopolední dobu a 1 respondent (4%) ráno

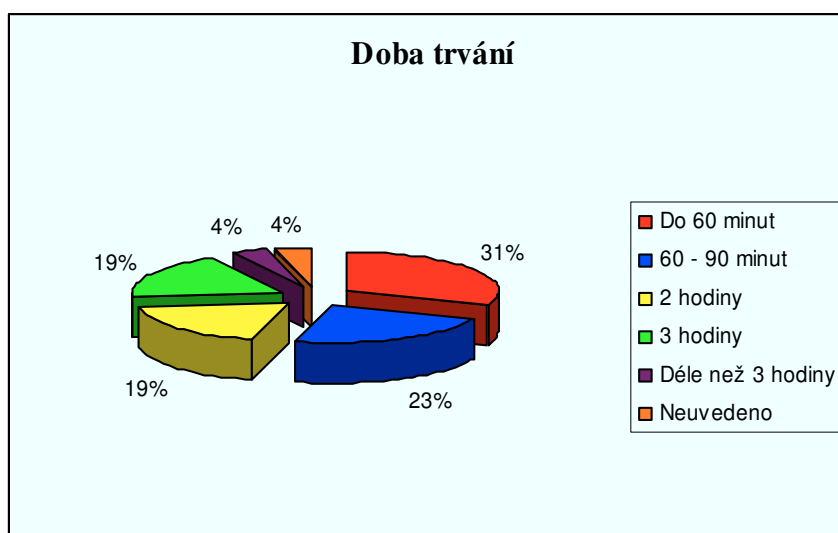
Počet účastníků	počet respondentů	%
3	0	0
4 až 6	10	38
7 až 9	8	31
10 až 12	2	8
13 a více	5	19
Neuvedeno	1	4

Tabulka č. 31

Vzhledem ke specifice pracovních směn se porady konají v MŠ v odpoledních hodinách, podle počtu účastníků lze usuzovat, že porad se neúčastní vždy celý kolektiv, ale účastníci se určují podle potřeby.

Doba trvání	počet respondentů	%
Do 60 minut	8	31
60 - 90 minut	6	23
2 hodiny	5	19
3 hodiny	5	19
Déle než 3 hodiny	1	4
Neuvedeno	1	4

Tabulka č. 32



Graf č. 10

Tabulka i graf uvádějí velmi široký časový horizont porad. Do 60 minut je schopno ukončit poradu 8 respondentů (31%), v rozmezí 60 – 90 minut 6 respondentů (23%) Trvání v délce 2 hodiny uvedlo 5 respondentů (19%), v trvání 3 hodiny také 5 respondentů (19%). Dokonce u jednoho respondenta (4%) je zaznamenáno, že porad je delší než 3 hodiny.

3. 5. 5 Výsledky a hodnocení dotazované oblasti B3

B. 3 Dotazník k vedení porad na vašem sloučeném zařízení ZŠ a MŠ

	Otázky	Je to tak		Mělo by to tak být	Nepovažují za nutné
		ano	ne		
1.	Absolvoval jste seminář, kurz na téma vedení porad?	16	10	20	6
2.	Věnujete se předem přípravě porady?	26	0	26	0
3.	Sestavujete cíle a program porady?	26	0	26	0
4.	Je sestaven program do logického pořadí a vymezen čas na jednotlivá témata?	20	6	24	2
5.	Stanovujete si čas pro trvání jednání a dodržujete ho?	20	6	23	3
6.	Jste stručný ve svých příspěvcích?	24	2	25	1
7.	Využíváte při poradách techniku (PC, dataprojektor), flip- chart ?	7	19	11	15
8.	Přemýšlíte, kdo by se měl porady zúčastnit?	26	0	25	1
9.	Rozlišujete porady pouze na provozní a pedagogické?	18	8	20	6
10.	Dělíte porady podle cílů i na jiné typy, než je uvedeno v předchozím bodě?	8	18	8	18
11.	Znají účastníci cíl a program porady	25	1	25	1

	předem?				
12.	Dostavují se účastníci včas na poradu?	25	1	26	0
13.	Důsledně vyžadujete vlastní zodpovědnost jednotlivců?	24	2	25	1
14.	Zapojujete do aktivní činnosti celý kolektiv účastníků?	24	2	25	1
15.	Směřuje porada vždy k přijetí rozhodnutí?	23	3	22	4
16.	Je kontrola a zpětná vazba jako samostatný bod?	23	3	24	2
17.	Vyhotovují se zápisy z porad?	26	0	26	0
18.	Mají pracovníci přístup k zápisu z jednání porad?	26	0	26	0
19.	Vyhodnocujete si úspěšnost vámi vedené porady?	5	21	6	20
20.	Sledujete, jak se lidé během porady projevují?	26	0	25	1

Rozbor otázek

	Otázka	Je to tak		Mělo by to tak být	Nepovažují za nutné
		Ano	ne		
1.	Absolvoval jste seminář, kurz na téma vedení porad?	16	10	20	6

Na tuto otázku odpovědělo 16 z dotazovaných, že kurz absolvovalo, 10 ne, ale 20 uvažuje, že by to tak mělo být, 6 z 26 respondentů nepovažuje absolvování vzdělávací akce s tematikou vedení porad za nutné.

2	Věnujete se předem přípravě porady?	26	0	26	0
---	-------------------------------------	----	---	----	---

Jednoznačně všech 26 dotázaných respondentů se věnuje přípravě porady a nepochybují, že to tak má být.

3	Sestavujete cíle a program porady?	26	0	26	0
---	------------------------------------	----	---	----	---

Jednoznačné výsledky odpovědí z dotazníku svědčí o tom, že cíle a program porady sestavuje všech 26 respondentů.

4.	Je sestaven program do logického pořadí a vymezen čas na jednotlivá témata?	20	6	24	2
----	---	----	---	----	---

20 z dotazovaných 26 respondentů si sestavuje program do logického pořadí a vymezuje čas na jednotlivá témata, 24 jich si je vědomo, že by to tak mělo být. 6 respondentů nedodržuje tuto zásadu a 2 z nich to nepovažují za nutné

5.	Stanovujete si čas pro trvání jednání a dodržujete ho?	20	6	23	3
----	--	----	---	----	---

Z dotazovaných osob si jich 20 stanovuje čas trvání, ještě o 3 více si myslí, že to tak má být. Naopak tuto zásadu nedodržuje 6 pracovníků, ale pouze 3 z nich to nepovažují za nutné.

6.	Jste stručný ve svých příspěvcích?	24	2	25	1
----	------------------------------------	----	---	----	---

Z 26 respondentů jich 24 odpovědělo, že jsou ve svých příspěvcích struční, 25 jich uvádí, že by to tak mělo být. Pouze 2 respondenti nejsou struční, z toho jeden nepovažuje za nutné být stručný v příspěvcích.

7.	Využíváte při poradách techniku (PC, dataprojektor), flip- chart ?	7	19	11	15
----	--	---	----	----	----

Zařazení techniky v průběhu porad je sporadické, z 26 respondentů jich 7 techniku používá, zbývajících 19 techniku nepoužívá. Dokonce 15 z dotazovaných to nepovažuje za nutné, oproti tomu se jich 11 přiklání k používání techniky, že by tomu tak mělo být. Názory v odborných zdrojích v používání techniky při poradách se různí také.

8.	Přemýšlíte, kdo by se měl porady zúčastnit?	26	0	25	1
----	---	----	---	----	---

Všichni z dotazovaných odpověděli, že ano s vědomím, že by tomu tak mělo být, pouze jeden to nepovažuje za nutné. Z oblasti B2, kde se dotazují na počty účastníků porad na jednotlivých pracovištích, to však vyloučilo pouze u porad vedení. Tato otázka měla být jinak formulována. Zde odpověděl jeden respondent na otázku, že přemýšlí, ale ve výsledku přizve všechny pedagogy.

9.	Rozlišujete porady pouze na provozní a pedagogické?	18	8	20	6
----	---	----	---	----	---

Zde se potvrzuje předpoklad naznačený v teoretické část. Převažuje rozdělování na pedagogické porady (rady) a provozní porady.

10.	Dělíte porady podle cílů i na jiné typy než je uvedeno v předchozím bodě?	8	18	8	18
-----	---	---	----	---	----

Výsledek 9. a 10. otázky dokládá, že ve školství přežívá povědomí o dělení porad na dva druhy – provozní a pedagogické, které se nedají řadit mezi typy.

11.	Znají účastníci cíl a program porady předem?	25	1	25	1
-----	--	----	---	----	---

Pouze v jednom případě dotazovaný odpověděl, že účastníci neznají cíl a program porady, lze usuzovat, že to nepovažuje za nutné. Dalších 25 dotazovaných se shodlo, účastníci znají cíl a mělo by tomu tak být.

12.	Dostavují se účastníci včas na poradu?	25	1	26	0
-----	--	----	---	----	---

Kromě jednoho z dotazovaných všichni odpověděli kladně, že účastníci se dostavují na poradu včas.

13.	Důsledně vyžadujete vlastní zodpovědnost jednotlivců?	24	2	25	1
-----	---	----	---	----	---

Z dotazovaných 26 respondentů jich 24 vyžaduje vlastní zodpovědnost jednotlivých účastníků, pouze 2 nevyžadují. Mělo by to tak být uvedlo 25 respondentů a 1 to nepovažuje za nutné.

14.	Zapojujete do aktivní činnosti celý kolektiv účastníků?	24	2	25	1
-----	---	----	---	----	---

Do aktivní činnosti na poradě zapojuje všechny účastníky porady 24 z dotazovaných 26 respondentů. Mělo by to tak být potvrzuje 25 odpovídajících a 1 to nepovažuje za nutné.

15.	Směřuje porada vždy k přijetí rozhodnutí?	23	3	23	3
-----	---	----	---	----	---

Kladná odpověď, že porada směřuje vždy k přijetí rozhodnutí, byla zaznamenána u 23 respondentů. Porady u 3 dotázaných nesměřují k přijetí rozhodnutí a tito odpovídající to nepovažují za nutné.

16.	Je kontrola a zpětná vazba jako samostatný bod?	23	3	24	2
-----	---	----	---	----	---

Kontrolu a zpětnou vazbu jako samostatný bod na poradách uvádí 23 dotazovaných, 24 si jich uvědomuje, že by to tak mělo být. 2 respondenti to nepovažují za nutné.

17.	Vyhotovují se zápisy z porad?	26	0	26	0
-----	-------------------------------	----	---	----	---

Vyhotovování zápisu je samozřejmostí u všech dotazovaných respondentů.

18.	Mají pracovníci přístup k zápisu z jednání porad?	26	0	26	0
-----	---	----	---	----	---

Všichni dotazovaní uvedli, že pracovníci mají přístup k zápisům.

19.	Vyhodnocujete si úspěšnost vámi vedené porady?	5	21	5	21
-----	--	---	----	---	----

V odpovědích na otázku vyhodnocování úspěšnosti porad se objevuje největší rozdíl v odpovědích ano – ne. Úspěšnost vedené porady si vyhodnocuje pouze 5 z dotazovaných, kteří si myslí, že by to tak mělo být. Oproti tomu 21 respondentů neprovádí vyhodnocování úspěšnosti porady a nepovažuje to za nutné.

20.	Sledujete, jak se lidé během porady projevují?	26	0	25	1
-----	--	----	---	----	---

Všech 26 respondentů uvedlo, že sledují během porady, jak se lidé projevují. Z toho 25 si myslí, že by to tak mělo být, 1 respondent uvedl, že to nepovažuje za nutné, přesto projevy účastníků sleduje.

3. 5.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem praktické části bakalářské práce bylo získat informace o vedení porad managementem sloučených subjektů ZŠ a MŠ. Výsledky zjištěných skutečností jsem rozdělila podle jednotlivých oblastí. V dotazníku oblasti A jsem zjistila, že vzorek dotazovaných respondentů je vybrán ze sloučených subjektů ZŠ a MŠ střední a větší

velikosti s počtem zaměstnanců nad 26 osob. V dotazníku oblasti B 1 jsem zjišťovala údaje o respondentovi, co se týká určení jeho pracovní pozice, typu pracoviště a počtu let ve funkci. Z dotazníku oblasti B 2 jsem zjišťovala delegování porad, četnost porad, časový prostor porad na jednotlivých pracovištích sloučených subjektů. Výsledky dotazování vyvrátily můj předpoklad, že porady jsou jednou z nejméně populárních forem vedení lidí. Většina dotazovaných porady provádí, ale určité rezervy vidím v delegování a time managementu porad.

V dotazníkové části B3 jsem jednotlivými otázkami zjistila informace, jak respondenti postupují při vedení porady, které předsedají. Při pohledu na výsledky odpovědí v kolonce „ANO“ (údaje označeny modrou barvou) ve srovnání s výsledky odpovědí „MĚLO BY TO TAK BÝT“ (údaje označeny žlutou barvou) u otázek: 2, 3, 8, 17 a 20 se u respondentů potvrdila 100% odpovědí „ANO“. U otázek: 1, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 145, 15, 16 a 18 respondenti vykonávají a navíc mají povědomí ve většině případů „MĚLO BY TO TAK BÝT“. U otázek: 7, 10 a 19 byl největší rozdíl. Za vážný nedostatek považuji otázku č10, u které vyplývá nedostatečná priorita k dělení porad dle cílů a v souvislosti s nimi stanovení typu porady. U otázky 19 mě překvapilo neprovádění vyhodnocení úspěšnosti porady předsedajícím a nepovažují to ani za nutné.

Obsahem dotazníku a formulováním otázek jsem dosáhla zjištění všech potřebných informací pro potvrzení nebo vyvrácení tvrzení stanovených v praktické části bakalářské práce.

4 Navrhovaná opatření a metodická doporučení

Návrh metodického postupu pro management sloučených subjektů ZŠ a MŠ koncipuji s přáním věnovat ji všem, kterým může pomoci v jejich profesním životě. Souhrn navrhovaných opatření vznikl na základě materiálů, týkajících se vedení porad, které uvádím v závěru své bakalářské práce v seznamu použité literatury. Uvedené tituly mohu doporučit, obsahují další poznatky o vedení porad, které nebudou v této práci obsaženy. Teorie je sice důležitá, ale bez aplikace do praxe jenom málo platná. Poznamenala jsem v úvodu práce, že dostupný ucelený materiál o vedení porad v podmínkách škol jsem nenalezla. Dosud vydané knihy s problematikou porad vycházejí z oblasti podnikání. Pro oblast podnikání jsou charakteristické vztahy lidé – věci. Oproti tomu ve vzdělávacím prostředí škol jde o vztahy a vzájemné působení lidé – lidé. Je tedy zřejmé, že jistý stupeň adaptace dosavadních poznatků odborných zdrojů tu je pro oblast

školský nutný. Předkládám návrhy a metodická doporučení, kterými mohou vedoucí pracovníci sloučených subjektů v praxi dosáhnout toho, aby se porady staly efektivním nástrojem jejich řízení. Navrhované postupy jsem rozdělila do několika oblastí.

4.1 Delegování

K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově zodpovědní manažeři, ale které manažeři z řady důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat. Delegování je také jedním z nejlepších způsobů, umožňujících lidem rozšíření jejich dovedností a rozvoj jejich kariér (Armstrong, 2008). Pro ředitele sloučených subjektů existuje možnost delegování vedení porady na vedoucí pracovníky školy. Typickým příkladem podle dotazníkového šetření je delegování porady na pracovišti mateřské školy. Předsedajícím porady se stává vedoucí učitelka nebo zástupkyně pověřená řízením mateřské školy. Vedením porady na pracovišti základní školy může být pověřen zástupce ředitele základní školy. Možností delegování je více.

Pokud ředitel deleguje vedení porad, měl by zabezpečit, aby lidé, na něž deleguje, chápali:

- co se od nich očekává,
- v jakém termínu by to měli udělat,
- jaké mají pravomoci, aby mohli činit rozhodnutí,
- které problémy musejí hlásit,
- jaké informace o pokroku nebo dokončení úkolu musejí předkládat,
- jaké vedení a sledování jim ředitel navrhuje,
- jaké budou mít zdroje pro vykonávání práce a jaké pomoci se jim dostane.

Právě při poradách se může plně odhalit rozdílnost stylů řízení členů managementu školy. Členové vedení školy by se měli přizpůsobit stylu řízení ředitele, ředitel zodpovídá za progresivitu stylů řízení svých zástupců.

V každém případě osoba, kterou ředitel vybere a pověří ji vedením porady, by měla mít znalosti, dovednosti, motivaci a čas potřebné k tomu, aby tento úkol mohla splnit.

4.2 Time management porad

Porady se mají svolávat, když je to nutné a když to edukační, provozní a další problémy vyžadují. Pravidelné porady by měly být nutnou výjimkou, kdy se jedná o

pedagogické rady podle zákona 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon, § 164, odst. 2).

Porady se rozlišují podle jejich cílů. Podle typu porady se určí počet účastníků, kterých se daná problematika porady týká. Dle těchto kritérií se následně vyhradí vhodná denní doba pro uskutečnění porady. V případě sloučených subjektů je časové naplánování porad rozdílné vzhledem k odlišné provozní době pracoviště základní a mateřské školy. Je na předsedajícím porady, jakou denní dobu zvolí. Při vedení porad je důležité hospodaření s časem. Obecně stanovitelná optimální délka porady neexistuje. Lidé po nějakém čase jednání ztrácejí pozornost, tento vývoj velmi závisí na jejich postoji k probíraným tématům a na způsobu vedení porady, ovlivňuje ji počet účastníků. Obecně se uvádí optimum pro trvání porady informativního typu 30 – 45 minut, pro porady řešitelského typu 60 – 75 minut. Doporučuje se, aby se drtivá většina porad vešla do intervalu od 30 do 120 minut. Je – li porada delší než 90 minut, je vhodné zařadit přestávku 10 – 15 minut.

Stanovíme si časový harmonogram porady a časy jednotlivých bodů programu. Dbáme na včasný začátek porady.

4.3 Příprava porady

Porady připravujeme v předstihu tak, abychom si uvědomili, zda je reálné probrat připravovaná témata v čase, který máme k dispozici. Veškeré potřebné informace je potřeba předávat včas, aby se v průběhu porady nevěnoval čas tomu, co lidé již mohou vědět. Důsledně je vyžadována vlastní zodpovědnost jednotlivců, jak co se týká přípravy na poradu, tak i práce v průběhu porady. Umožníme, aby všichni měli příležitost přijít s vlastními podněty. Pouze ve výjimečných případech předáváme nové podklady a materiály na poradě. Je třeba pevně stanovit, co bude na programu, a zvážit nutnost potřeby účasti jednotlivců, případně rozdělit porady na několik menších porad podle jejich zaměření a cílů. Pro určení typů porad podle cílů doporučuji aplikovat ve školách dělení.

4.3.1 Využití techniky

Porada musí být pro zúčastněné zajímavá. Vizuální zobrazení napomáhá porozumění a uspořádání přijímaných informací. Vizuální pomůcky podporují verbální část, ale při používání technických prostředků na poradách se vyplatí velká opatrnost. Využívání prezentace (promítání obrázků) nebo flipchartu (zápis pomocí barevných fixů na velké papíry umístěné na stojanu) je na uvážení každého předsedajícího, zda přinese očekávaný efekt.

Je vhodné si vytvořit v IT prostředí složku „porady“, kde budou aktuálně a operativně doplňovány podklady, požadavky a programy podle přesně stanovených pravidel s příslušnými přístupovými hesly. V současné době, kdy na většině škol působí IT koordinátor, by i všichni pedagogové měli být počítačově gramotní. Informace o počítačových programech tohoto typu lze nalézt snadno na internetové síti.

4.4 Průběh porady

Vedoucí porady musí být důkladně připraven. Porada by měla mít strukturovaný program. Body programu by měly být seřazeny podle důležitosti a s časovým harmonogramem. Musí být dodržován pevný řád pro řízení porady, který umožňuje, že každý zná svoji zodpovědnost. Samozřejmou součástí programu porady by měla být kontrola a zpětné vazby, a to jako samostatné body. Všichni účastníci mají mít možnost zapojit se do diskuse. V žádném případě nelze připustit, aby na poradě vládl chaos, aby každý mluvil, kdy chce, a říkal, co chce. Průběh porady ovlivňuje typ předsedajícího a typ účastníků. Odkazují na teoretickou část této práce, kde jsou základní typy účastníků popsány. Doporučuji, aby se předsedající zaměřil na určení typů účastníků na poradě, kterou vede, a využil uvedeného metodického působení. Určení typu předsedajícího porady z pohledu účastníka doporučuji podle testu. (Viz příloha č. 2)

4.5 Závěr porady

Na konci porady je třeba shrnout její závěry a připomenout úkoly jednotlivých pracovníků, které z porady vyplývají. Porada by měla být zhodnocena vedoucím. V závěru se sluší poděkovat účastníkům za účast, a to i tehdy, jestliže je účastna poradě jejich pracovní povinností. Důležité je ukončit poradou včas v předem stanoveném termínu.

4.6 Zápis

Po poradě je nutno vytvořit písemný záznam o průběhu a výsledcích porady. Předsedající má dost práce s udržením porady v efektivních mezích, proto je vhodné, aby pořízením zápisu někoho pověřil. Zápis by měl vést vždy tentýž účastník porady, aby nedocházelo ke změně stylu zapisování. Údaje uvedené v zápisu jsou východiskem pro další jednání, zapisovatel si musí být správností údajů jist. V případě pochybnosti je třeba zapsané skutečnosti po poradě u vedoucího a diskutujících ověřit. Záznam z porad se může lišit rozsahem:

Ve stručném zápisu jsou zachyceny jednotlivé body jednání, rozhodnutí, ke kterým se na poradě dospělo, a úkoly, které z ní vplynuly.

Podrobnější zápis se pořizuje při důležitých poradách. Uvádějí se v něm jména diskutujících, stručný obsah diskusních příspěvků. Pokud účastníci porady požádají o zaprotokolování připomínky, zapíše se její doslovné znění.

4.6.1 Náležitosti zápisu

V záhlaví se uvádí název organizace, druh porady, datum a místo konání. Jmenovitě se uvedou přítomní, dále omluvení a ostatní nepřítomní pracovníci. Při velkém počtu účastníků se odkazuje na prezenční listinu.

Zaznamená se, kdo poradu zahájil a řídil, program a průběh jednání, závěry, úkoly vyplývající z porady, jména pracovníků odpovědných za jejich splnění a termíny plnění úkolů.

Zápis se uzavře datem zhotovení, jménem zapisovatele a podpisem pracovníka, který odpovídá za správnost.

Zápisy se pořizují co nejdříve, pokud možno v den porady. Schválené zápisy je optimální rozeslat účastníkům porady e-mailovou poštou. Souběžně se ukládají ve složce Porady v PC. Zápis z porady v listinné podobě je vhodné pořadově číslovat a zakládat do pořadače označeného Porady.

4.7 Vyhodnocení porady

Předsedající by měl poradu pravidelně vyhodnocovat, aby ji mohl dále zefektivňovat. Příkladem pro zhodnocení mohou být následující otázky:

- Byl dodržen program porady? Pokud ne, proč?
- Dosáhl jsem toho, proč jsem poradu svolal? Pokud se mi to nepodařilo, tak z jakého důvodu?
- Byl dodržen časový limit? Případně v čem byla příčina jeho překročení?
- Přišli účastníci na poradu připraveni? Kdo a proč nebyl připraven?
- Dal jsem všem účastníkům stejnou příležitost říci svůj názor na projednávanou otázku?
- Dal jsem účastníkům příležitost vyjádřit se k efektivnosti porady?
- Co udělám, abych se těmto nedostatkům příště vyhnul?

Z doporučeného metodického materiálu lze vyčíst především znalosti, které ovšem nestačí k úspěchu. Pro úspěch je nezbytné přeměnit znalosti v dovednosti. Pokud se budou znalosti z této metodické příručky testovat a používat v praxi, promění se teoretické znalosti v praktické dovednosti. Doporučuji účast na nějakém kurzu nebo poradenském (koučovacím) programu, který metodicky souzní s tématem této práce. Tak se stane pro management sloučených subjektů porada efektivním nástrojem vedení lidí.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat dostupné teoretické poznatky týkající se vedení porad v sloučených subjektech ZŠ a MŠ. Dotazníkovým šetřením získat informace o současném stavu vedení porad managementem sloučených subjektů ZŠ a MŠ. Analýzou výsledků dotazníkového šetření potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že management sloučených subjektů není v této oblasti dostatečně připraven a nevyužívá porad jako efektivního nástroje vedení lidí. Na podkladu teoretických poznatků a výsledků zjištění v praktické části navrhnout metodická doporučení pro zefektivnění vedení porad managementu sloučených subjektů ZŠ a MŠ. Výstupem práce je vytvoření návrhu efektivních postupů a opatření pro vedení porad managementu sloučených subjektů ZŠ a MŠ.

Na základě získaných informací prostřednictvím dotazníků a zpracováním odpovědí respondentů se nepotvrdila očekávaná tvrzení, že management těchto škol není v této oblasti dostatečně připraven a nevyužívá poradu jako nástroje řízení školy.

Analýza odpovědí v jednotlivých otázkách ukázala částečné rezervy v delegování a time managementu porad.

Vytvořený metodický materiál má formu doporučení. Známé teoretické poznatky v komparaci s výsledky zjištěného současného stavu vedení porad managementem sloučených subjektů ZŠ a MŠ jsou strukturovány tak, aby vynikly jejich souvislosti.

Výstup práce je obecně využitelný v oblasti vedení zaměstnanců ve školství. Přínos práce vidím především v pomoci pro začínající vedoucí pracovníky sloučených subjektů. Je také určena těm vedoucím pracovníkům, kteří si uvědomují své rutinérství ve vedení podřízených a chtějí změnit dosavadní uplatňované schematizované postupy a nahradit je efektivnějšími.

Předpokládám, že by mohla poskytnout jednotlivým stupňům úrovně řízení sloučených subjektů strukturovaný postup při delegování vedení porad na jednotlivých pracovištích.

6 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. *Jak být ještě lepším manažerem*, Praha:Victoria Publishing, 1995.ISBN 978-80-858-6566-0
- Armstrong, M., Stephens,T.*Management a leadership*, Praha: Grada Publishing,2008.ISNB 978- 80 - 247 -2177- 4
- Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha:Portál, 2003. ISBN 80-7178-537 – 7.
- Fleischmannová, E., Kuldová, O., Šedý R. *Obchodní korespondence pro střední školy*. Praha:Fortuna, 2008. ISBN 80 – 7168 – 919 – X
- Kaňáková, E. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing,2008.ISNB 978-80-247-1625-1
- Kesner, Z. Porady ve škole. *Řízení školy*. 2009, roč. VI, č.11, s.24 – 28. ISSN 1214-8679
- Kesner, Z. Porady ve škole. *Řízení školy*. 2009, roč. VI, č.12, s.25 – 26. ISSN 1214-8679
- Koontz, H.,Weihrich,H. *Management*. Praha:Victoria Publishing, 1993. ISBN 978-80-856-0545-7
- Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing,2008. ISBN 978-80-247-2448-5
- Plamínek, J. *Vedení porad. Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2073
- Polívková, A. *Jak být IN v písemném projevu*. Praha:Euromedia Group, k. s., 2009. ISNB 978-80-242-2419-0
- Skutil, M. a kol. *Základy pedagogicko – psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978- 80-7367-778-7
- Strnad, J.*Význam komunikace v řídicí práci manažera.Kladno,2010*. Bakalářská práce (Bc.), Středočeský vysokoškolský Institut, s.r.o.
- Šuleř, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0
- Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISNB 978-80-247-2614-4
- Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)§ 164, odst. 2
- Dostupné naWWW: <http://www.suler.cz/nabizime/nabizime - clanek/rizeni-a-vedeni-efektivnich- porad - 13/>

Dostupné naWWW: <http://www.ag-spektrum.cz/spektrum-aktivit/treninky/manazer-dovednosti>

Dostupné naWWW: [http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/2748/abeceda –managementu-facilitace.html/](http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/2748/abeceda-managementu-facilitace.html/)

Dostupné naWWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2233/autoevaluace-informacnich-systemu-skoly.html/>

7. Seznam příloh

1. Příloha č. 1: Dotazník pro vedoucí pracovníky sloučených subjektů ZŠ a MŠ
2. Příloha č. 2: Test: Jaký jste typ předsedajícího?
3. Příloha č. 3: Vzor zápisu porady
4. Příloha č. 4: Vzor tabulkového zápisu

Příloha č. 1

Dotazník pro vedoucí pracovníky sloučených subjektů ZŠ a MŠ

Vážená kolegyně, vážený kolego,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě UK v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí praktické části mé závěrečné bakalářské práce. Cílem šetření je zjistit efektivitu porad jako nástroje řízení sloučených subjektů ZŠ a MŠ.

Váš názor je pro mě velmi důležitý, chtěla bych, aby moje práce byla přínosem pro oblast managementu ve školství v oblasti vedení lidí sloučených subjektů ZŠ a MŠ

Cílovou skupinou respondentů jsou ředitelé, zástupci ředitelů a vedoucí učitelky sloučených subjektů ZŠ a MŠ s počtem pracovníků nad 26 osob.

Děkuji Vám předem za ochotu a čas strávený nad vyplněním dotazníku. Dotazník je anonymní, jeho odpovědi budou sloužit pouze k vymezenému úkolu. Prosím o jeho zaslání na adresu zpět na uvedenou emailovou adresu.

Zlataše Kynčlová

A. Faktografické údaje:

A.1 Vaše škola je ZŠ sloučená s jednou MŠ, s ŠJ, ŠD
 ZŠ sloučená s více MŠ, ŠJ, ŠD
 jiný typ (popište jaký).....

A. 2 Doba vzniku sloučení škol.....

A. 3 Počet pracovišť MŠ
ZŠ

A. 4 Počet zaměstnanců/ pedagogů MŠ celkem/.....
(fyzických osob) ZŠ celkem/.....

B. Údaje ke zjišťování systému porad na vašem sloučeném zařízení ZŠ a MŠ

B 1.

Postup: zvolenou variantu označte křížkem

Vaše pracovní pozice	Vaše pracoviště	Počet let ve funkci
Ředitel školy	ZŠ	1 – 2
Zástupce školy(ZŠ)	MŠ	3 – 5
Zástupkyně pro MŠ	ŠD	6 – 10
Vedoucí učitelka MŠ	ŠJ	11 – 15
Jiná vedoucí pozice	Jiné pracoviště	15 a více

B. 2 Dotazník ke zjišťování systému porad na vašem sloučeném zařízení ZŠ a MŠ

Postup: je možno si tabulku doplnit o další údaje dle situace na vaší škole, vyplňte, prosím, všechny kolonky

pokud se určité druhy ve vašem zařízení nekonají – označte slovem NE

pokud vám údaj není znám – označte?

	Funkce pracovníka, který poradou vede	Jak často se konají	Který den v týdnu obvykle	V kterou denní dobu obvykle	Kolik účastníků	Doba trvání porady přibližně
Porady vedení ZŠ a MŠ						
Porady celého subjektu školy						
Porady na pracovišti ZŠ						
Porady na pracovišti MŠ						

B. 3 Dotazník ke zjišťování vedení porad na vašem sloučeném zařízení ZŠ a MŠ z pohledu respondenta

Postup: v 1. sloupci křížkem označte odpověď ANO - NE, která odpovídá Vaší situaci, zároveň vyplňte údaj do 2. nebo 3. sloupce, který je nejbližší Vašemu názoru

	Otázky	Je to tak		Mělo by to tak být	Nepovažuji za nutné
		ano	ne		
1.	Absolvoval jste seminář, kurz na téma vedení porad?				
2.	Věnujete se předem přípravě porady?				
3.	Sestavujete cíle a program porady?				
4.	Je sestaven program do logického pořadí a vymezen čas na jednotlivá témata?				
5.	Stanovujete si čas pro trvání jednání a dodržíte ho?				
6.	Jste stručný ve svých příspěvcích?				
7.	Využíváte při poradách techniku (PC, dataprojektor), flip- chart ?				
8.	Přemýšlíte, kdo by se měl porady zúčastnit?				
9.	Rozlišujete porady pouze na provozní a pedagogické?				

10.	Dělíte porady podle cílů i na jiné typy než je uvedeno v předchozím bodě?				
11.	Znají účastníci cíl a program porady předem?				
12.	Dostavují se účastníci včas na poradu?				
13.	Důsledně vyžadujete vlastní zodpovědnost jednotlivců?				
14.	Zapojujete do aktivní činnosti celý kolektiv účastníků?				
15.	Směřuje porada vždy k přijetí rozhodnutí?				
16.	Je kontrola a zpětná vazba jako samostatný bod?				
17.	Vyhotovují se zápisy z porad?				
18.	Mají pracovníci přístup k zápisu z jednání porad?				
19.	Vyhodnocujete si úspěšnost vámi vedené porady?				
20.	Sledujete, jak se lidé během porady projevují?				

Příloha č. 2

Test: Jaký jste typ předsedajícího?

U každé otázky rozdělte mezi odpovědi 10 bodů podle toho, jak vystihují vaše názory a chování jako předsedajícího porady. Nejvýstižnějším odpovědím dáte nejvíce bodů, nejméně výstižným body žádné. Součet bodů přidělených odpovědí u jedné otázky musí vždy činit 10.

1. Na každé poradě je nejdůležitější:

- A _____disciplína, důslednost a precizní rozdělení úkolů
- B _____udržování dobrých mezilidských vztahů
- C _____věnovat pozornost každému detailu
- D _____dosáhnout naplánovaného cíle
- E _____udělat to, co je nezbytné
- F _____nalézt optimální řešení problému
- G _____dodržet plánovaný program
- H _____přijít na něco nového
- I _____rozšířit vědomosti účastníků
- J _____dovést ji k potřebnému závěru

2. Při diskusi během porady musí předsedající:

- A _____vysvětlit opatření tak, aby je všichni účastníci pochopili
- B _____dát všem příležitost říci, co chtějí
- C _____vše účastníkům přesně popsat
- D _____přesvědčit účastníky o svém návrhu
- E _____nechat účastníky přednést své návrhy
- F _____omezit zbytečné diskuse
- G _____raději diskusi neotvírat
- H _____ovlivnit názory účastníků
- I _____dbát na jejich vysokou úroveň
- J _____mít ji pod kontrolou

3. Nejlepší účastníci pravidelných porad jsou takoví, kteří:

- A _____dělají, co se jim řekne
- B _____umí komunikovat a udržovat dobré vztahy s ostatními
- C _____jsou přesní a pečlivě připravení
- D _____jsou výkonní a chápaví
- E _____projevují samostatnost a iniciativu
- F _____jsou věcní a logičtí
- G _____dodržují stanovené postupy
- H _____rychle a kreativně reagují
- I _____jsou vzdělaní a přemýšliví
- J _____jsou loajální a spolehliví

4. Vznikne –li na poradě konflikt, měl by předsedající:

- A _____ rázně konflikt ukončit
- B _____ obě strany uklidnit poukázáním na to, co je spojuje
- C _____ konflikt zakázat
- D _____ probrat věcnou podstatu sporu
- E _____ do konfliktu se neplést
- F _____ vysvětlit řešení a pokračovat dalším bodem
- G _____ trvat na pokračování programu
- H _____ přidat se na stranu, která má pravdu
- I _____ udělat přestávku
- J _____ přesvědčit zúčastněné, že pravdu mají oba

5. Zápisy z manažerských porad by měly obsahovat zejména:

- A _____ úkoly, termíny a zodpovědné pracovníky
- B _____ výsledky, kterých se dosáhlo
- C _____ podrobný popis postupu a řešení
- D _____ stručný popis problémů a rozhodnutí
- E _____ kdo vyřeší nezbytné úkoly
- F _____ strukturu postupu řešení problému
- G _____ na základě čeho se bude dále postupovat
- H _____ nové nápady a náměty
- I _____ přístup k řešení problému
- J _____ kdo bude za co zodpovědný

Vyhodnocení:

Sečtěte nyní počet bodů u jednotlivých odpovědí A, B, C, D... J. Nejblíže pravděpodobně máte k tomu typu předsedajícího, kde máte nejvíce bodů. K typu předsedajícího, u kterého máte druhé nejvyšší skóre, se zřejmě přibližujete v krajních situacích.

- A _____ Autokratický
- B _____ Kolegiální
- C _____ Pečlivý
- D _____ Ambiciózní
- E _____ Společenský
- F _____ Technokratický
- G _____ Byrokratický
- H _____ Uvolněný
- I _____ Akademický
- J _____ Taktický

Příloha č. 3

Vzor zápisu porady

Základní škola a mateřská škola
Horní Dolní

Zápis č. 1/ 2010
z manažerské porady konané dne 2. září 2010

Účastníci:

Omluveni:

Poradu řídil:

Záznam jednání:

1. Kontrola plnění úkolů - nesplněné úkoly
 - probíhající úkoly
 - ostatní úkoly splněny
2.
3.
4.
5.
6.

Úkoly z porady:

Odpovídá:

Termín:

Horní Dolní 2. září 2010

Zapsala:

Příloha č. 4

Vzor tabulkového zápisu

Takovou tabulku mohou mít na poradě všichni účastníci, kteří si do ní na místě zapisují přijatá rozhodnutí. Případně si ji vede jen předsedající, který ji ihned po skončení porady nechá okopírovat a všem účastníkům rozdat. Tabulku je možné požívat i na dalších poradách, dokud není zcela zaplněna. I potom ji předsedající manažer nosí s sebou, aby podle ní mohl kontrolovat plnění jednotlivých úkolů. Zakládá ji teprve tehdy, když jsou všechna rozhodnutí splněna.

Datum Poř.č.	Co (bod jednání)	Jak (způsob řešení)	Kdo (odpovědná osoba)	Kdy (termín)	kontrola
24.3. 1					