Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016 Šárka Škrabalová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zapojování pracovníků středního managementu do aktivit vedení mateřské školy

Involving of middle school management into nursery school leadership activities

Šárka Škrabalová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Zapojování pracovníků středního managementu do aktivit vedení mateřské školy vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 11. července 2016 Šárka Škrabalová

Poděkování

Děkuji PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., vedoucí závěrečné práce, za odborné rady a připomínky při vedení mé práce.

V Praze 11. července 2016 Šárka Škrabalová

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na dovednosti manažerů a lídrů vycházejících z obecného managementu, který je společný ve všech podnicích, organizacích či institucích. Cílem práce je zjistit, jakým způsobem jsou pracovníci středního managementu zapojováni do aktivit vedení mateřské školy. Vymezuje termíny management a leadership, popisuje vedení lidí jako jednu z nejdůležitějších činností manažera a lídra. Zaměřuje se na charakteristiku školského managementu, středního managementu a blíže specifikuje kompetence řídících pracovníků. Výzkumné šetření doplňuje a navazuje na část terminologickou, zjišťuje a porovnává, jak začleňují ředitelky mateřských škol pracovníky středního managementu do činností vedení školy a jak situaci vnímají zástupkyně ředitelky a vedoucí učitelky.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, leadership, strategie, školský management, střední management, kompetence, kompetence řídících zaměstnanců

ANNOTATION

The thesis focuses on skills of managers and leaders stemming from general management, which is common across all enterprises, organizations or institutions. The objective is to ascertain the methods how middle management staff are involved in the management of kindergartens or pre-school institutions. It defines terms such as management and leadership, it describes people leadership as one of the most important activities of a manager and leader. It focuses on the specifics of school management, middle management and closer specification of management staff competencies. The research survey completes and follows on from the terminology part, it discovers and compares how kindergarten principals integrate middle management staff into the school management activities and how this situation is being perceived by deputy principals and leading teaching staff.

KEYWORDS

management, leadership, strategic management, school management, middle management, competency, competencies of managers

Obsah

1 Úvod 8

2 Management a leadership 10

2.1 Management a manažeři 10

2.2 Manažerské funkce 13

2.3 Strategický management 17

2.4 Leadership a lídři 19

3 Školský management 22

3.1 Ředitel školy 23

3.2 Střední management školy 26

3.3 Kompetence řídících pracovníků 28

3.4 Shrnutí teoretické části 32

4 Výzkumné šetření 33

4.1 Cíl práce 33

4.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky 33

4.3 Předvýzkum 34

4.4 Objekt výzkumu 34

4.5 Určení místa a času realizace 37

4.6 Časový harmonogram sběru dat 37

4.7 Techniky sběru dat 37

5 Analýza a výsledky dotazníkového šetření 38

5.1 Vyhodnocení dotazníků 38

5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření 56

6 Závěr 59

7 Seznam použitých informačních zdrojů 62

8 Seznam příloh 64

1 Úvod

„Management je disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci. Představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci.“ (Veber, 2014, s. 17)

Žádná organizace se nestane výjimečnou bez vynikajícího vedení, bez manažerů a lídrů, kteří dovedou propojit úsilí celého týmu s nejdůležitějšími cíli organizace. Vrcholový manažer musí mít jasně definovaný cíl, dobře propracovanou strategii a to včetně tvořivé účasti spolupracovníků na stanovení cílů a především na jejich naplnění. Řídit lidi není totéž jako je vést, ale obě činnosti jsou pro organizaci nezbytné a zásadně důležité. Každý vedoucí pracovník vykonává manažerské činnosti a vystupuje v řadě rolí. Otázkou zůstává jak dobře a v jakém rozsahu. Ne každý, kdo lidi řídí, je dokáže i vést a plně zapojit do chodu organizace. Leadership klade důraz na způsobilost vedoucího pracovníka stimulovat svůj tým k uskutečnění stanovených úkolů prostřednictvím motivace, určováním směru a vytvářením společných sdílených vizí.

Důležitým hnacím motorem, který přinesla reforma školství, se stala myšlenka, že současné školy a školská zařízení lze řídit podobným způsobem jako ziskové organizace. Ředitel školy je postupně vnímán a staven do obou rolí jako manažer a lídr, který umí smysluplně organizovat nejen chod celé školy, naplánovat její systematický rozvoj, naplňovat vize školy, ale i vybrat správné zaměstnance, motivovat je a rozvíjet, vést je k samostatnosti a odpovědnosti při plnění delegovaných činností. Vybírá si ke spolupráci pracovníky středního managementu, kteří jsou důležitým mezičlánkem mezi vedením školy a řadovými učiteli.

Bakalářská práce se zaměřuje na manažerské činnosti a aktivity vedoucích pracovníků v mateřských školách. Zjišťuje a porovnává, jak vnímají zástupkyně ředitelek a vedoucí učitelky svoji míru zapojení do činností spojených s vedením a řízením školy a jak ji aplikují ředitelky mateřských škol. Úvodní část práce vymezuje pojmy management a leadership z obecného hlediska a objasňuje pojmy manažer a lídr z pohledu odlišných interpretací. Charakterizuje typické úlohy každého manažera, manažerské funkce, které manažer v procesu řízení vykonává. Popisuje aktivity vykonávané v souvislosti se stanovením vize, určováním směru a vytvářením strategie organizace. Specifikuje pojmy

školský management, střední management a kompetence řídících pracovníků. Cílem výzkumné části je zjistit, jakým způsobem jsou pracovníci středního managementu zapojováni do aktivit vedení mateřské školy. Dotazníkovým šetřením jsou získány informace potřebné k rozboru a porovnání dat obou skupin respondentek. Otázky jsou zaměřené na zjištění skutečností v oblasti strategického plánování, delegování a kompetencí řídících pracovníků. Šetření přináší reflexi praxe, která je použitelná při výběru a rozdělování činností pracovníkům středního managementu v mateřských školách.

2 Management a leadership

2.1 Management a manažeři

Pojem management je považován za významný fenomén současné doby. Termín management má velké množství významů a existuje bezpočet definic managementu, které se od sebe více či méně liší. Pochází z anglického „to manage“, což v překladu znamená „*řídit, vést, spravovat, ovládat, uspět, dosáhnout.“* (Veber, 2014, s. 19)

Management jako pojem má široký rozptyl použití, má mezinárodní platnost, a aniž by byl překládán, je používán v mnoha jazycích. Jako ekvivalent anglického pojmu „management“ je pro význam v českém jazyce používán výraz „řízení“. Přestože se termín řízení prolíná různými systémy, ať technickými, biologickými nebo společenskými, Blažek definuje management za speciální případ řízení (proces) jednotlivců a skupin v organizacích. Dále uvádí, že *„Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení.“* (Blažek, 2014, s. 12).

Obdobně jako Blažek uvádí i Veber trojí význam managementu a nazývá ho specifickou aktivitou, skupinou řídících pracovníků a vědní disciplínou. Specifickou aktivitu považuje za důležitý a podstatný faktor ovlivňující prosperitu každé organizace, který je zaměřen především na lidi a jejich ovlivňování. Řídící činnosti a aktivity soudobého managementu jsou jednoznačně podřízeny stanoveným cílům a výkonnosti organizace, protože jednou z klíčových priorit každého manažera je orientace na budoucnost. Management představuje ucelený soubor poznatků vycházející z ostatních vědních disciplín (ekonomie, matematika, psychologie, sociologie, právo), které jsou aplikované a rozvíjené v konkrétních podmínkách. Individuální schopnosti manažera založené na jeho zkušenostech a intuici jako jsou např. organizační schopnosti, umění jednat s lidmi, vystupování, kvalifikované rozhodování, vytváření podnikové vize apod., jsou prvky managementu, bez kterých se úspěšný manažer neobejde. (Veber, 2014, s. 20-22)

Obecně formuluje management i Veber a to jako *„souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“* (Veber, 2014, s. 19)

Za posledních několik desetiletí prošel management a s ním spojené manažerské aktivity velkým vývojem. Veber rozděluje manažerské aktivity s ohledem na charakter a časové hledisko tímto způsobem:

- **Strategické řízení** – tyto aktivity jsou realizovány na vrcholové úrovni managementu a zaměřují se na klíčové faktory, udávají směr organizace, mají dlouhodobý charakter
- **Taktické řízení** – aktivity směřující k dosažení strategických cílů a finančního zajištění firmy (roční plán, rozpočet)
- **Operativní řízení** – aktivity, které realizují taktické záměry (operativní plány měsíční, týdenní či směnové)
  (Veber, 2014, s. 25)

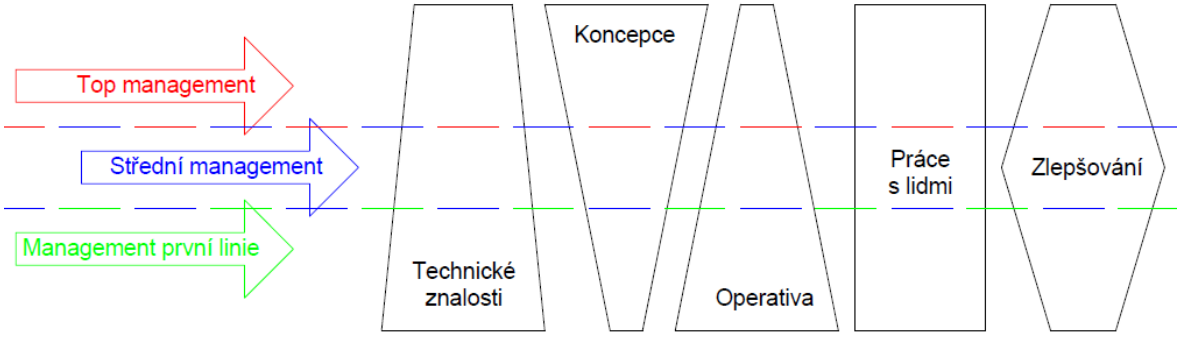
Oba autoři se shodují a označují pojmem management také skupinu řídících pracovníků. Jedná se tedy o personifikaci pojmu management. Jsou to pracovníci, kteří management provádějí a vykonávají. Obdobně jako u managementu výraz manažer u nás zdomácněl a existuje pro něj ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídící pracovník. (Blažek, 2014, s. 14)

Podle Vebera je manažer *„samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídící činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“* (Veber, 2014, s. 20)

Pokud budeme vycházet z Vebera, můžeme uvést členění manažerů do následujících úrovní:

- **Manažery první linie** – nejnižší, základní úroveň, umožňující řídit výkonné pracovníky
- **Střední manažery** – jejichž základní činností je poskytování a získávání informací
- **Vrcholové manažery** – top manažery, kterým přísluší koordinovat, usměrňovat veškeré činnosti a vytvářet koncepci celé organizace, protože na práci těchto manažerů jsou závislé konečné výsledky
  (Veber, 2014, s. 28-29)

Typickou náplň činnosti manažerů na jednotlivých úrovních řízení zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 1 - Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení (podle Vebera, 2014, s. 30)

Toto členění manažerů můžeme aplikovat i do oblasti školství. Ředitele škol lze bezesporu zařadit mezi vrcholové manažery.

Lhotková, Trojan a Kitzberger uvádějí, že současně lze k vedení školy do „top managementu“ přiřadit také zástupce ředitele. Spočívá to ovšem především na řediteli školy, do jaké organizační úrovně své spolupracovníky přiřadí a co od nich v jejich vedoucích funkcích očekává. Existují také názory, že do „top managementu“ patří ředitel školy a ostatní vedoucí pracovníci jsou přiřazeni do středního managementu školy. Do středního managementu je kromě zástupce ředitele možno zařadit i vedoucí učitelku mateřské školy. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 75-76)

Výše uvedené výklady definic pojmu „management“ vyjadřují názorovou rozmanitost různých autorů a také jejich odlišnou interpretaci. Přestože je nesnadné ho jednoznačně chápat, označuje tento pojem v jednoduchém pojetí lidi, kteří management vykonávají a funkce, které jsou základním nástrojem každého manažera.

Vodáček a Vodáčková poukazují na účel a využívané nástroje manažerské práce touto definicí: *„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které využívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřující k dosažení soustavy cílů organizace.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 12)

2.2 Manažerské funkce

Základním poznatkem manažerské teorie i praxe je tradiční modelová představa o struktuře manažerské práce, jejíž poslání plní tzv. manažerské funkce. Jsou nezbytné k zajištění dílčích kroků manažerské práce, vycházejí z nezbytné posloupnosti a v celkovém pojetí zabezpečují její úspěšné naplnění. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 65)

V roce 1916 jeden ze zakladatelů teorie managementu Henri Fayol formuloval koncept pěti manažerských funkcí, který vychází z funkcí správy. Patří do nich plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Blažek popisuje současné manažerské funkce obdobným způsobem: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování. (Blažek, 2014, s. 13)

Veber mimo jiné uvádí, že k universálním funkcím, které se staly každodenním procesem manažera, patří bezesporu rozhodování i komunikace. Ostatní manažerské funkce nemusí vykonávat manažer denně, jsou závislé na jeho postavení a funkci. Přesto se bez nich manažeři neobejdou – *„plánují, prosazují své záměry, kontrolují jejich plnění, řeší organizační uspořádání, pracují s lidmi, s informacemi.“* (Veber, 2014, s. 80)

Obdobně popisují manažerské funkce také Vodáček a Vodáčková. Ve své publikaci uvádějí pro orientaci některá významná pojetí klasifikace manažerských funkcí, jež lze chápat jako typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává účelně, účinně a tím zajišťuje úspěch své manažerské práce. Zmiňují zakladatele koncepce manažerských funkcí Francouze Henriho Fayola a dále uvádějí členění klasika světového managementu Petera F. Druckera. Jeho pojetí manažerských činností vyjadřují zkráceně jako *„plánování („planning“), organizování („organizing“), integrování („integrating“) a měření („measurement“)“*.(Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 65-67)

Práci manažera specifikuje i Veber jednoduchým přirovnáním: *„Zvládat „řemeslo“ manažera, znamená zvládat základní manažerské funkce.“* (Veber, 2014, s. 80)

Nejrozšířenější klasifikace manažerských funkcí je koncepce sekvenčních a paralelních manažerských funkcí:

- **sekvenční manažerské funkce** – plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí, kontrola (realizují se postupně, v logické návaznosti – sekvenci, ale mohou se částečně překrývat nebo zpětně zpřesňovat)
- **paralelní manažerské funkce** – analyzování řešených problémů, rozhodování, implementace (označované jako průběžné manažerské funkce)
  (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 68-69)

Druhy procesů, které probíhají v manažerské práci, zobrazuje i následující tabulka s maticovým uspořádáním sekvenčních a paralelních funkcí.

Tabulka 1 - Maticové zobrazení manažerských funkcí (podle Vodáčka a Vodáčkové, 2013, s. 69)

Paralelní funkce / *Sekvenční funkce*	**Analýza**	**Rozhodování**	**Implementace**
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

První z pěti uvedených sekvenčních manažerských funkcí je plánování. Plánování je podle Vebera zaměřeno na budoucí stav organizace, vyžaduje správné určení cíle, poskytuje cesty a konkrétní aktivity k dosažení určeného cíle. Plánování je nástrojem rozvoje organizace a stanovené změny se realizují prostřednictvím plánů. Je to *„manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho má být dosaženo; určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se stane.“* (Veber, 2014, 100)

Můžeme ho také označit jako informační proces stanovení cílů, identifikaci a diagnózu výchozí situace, jejich hierarchické a časové uspořádání, vypracování návrhů a předpokládaných postupů k jejich dosažení. Plánování probíhá v organizaci podle šíře záběru resp. komplexnosti, určuje plánovací procesy strategického charakteru přes procesy taktické až k procesům operativního plánování. Je to jedna z důležitých aktivit manažera, která na základě záměrů a cílů organizace udává její směr. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 74-82)

Organizování popisují Vodáček a Vodáčková jako proces zajišťující časoprostorové uspořádání úloh a činností, dělbu práce a určující pozici lidí v hierarchické struktuře, kteří mají realizaci plánu zajistit. V organizacích se setkáváme s různými typy organizačních struktur a to podle typu a účelu organizace. Organizační struktury koordinují činnost dílčích kolektivů, zajišťují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vymezují pravomoci (kompetence) a zodpovědnosti zúčastněných. *„Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části“.* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 90)

Adekvátní volba organizační struktury dané organizace vyžaduje konkrétní znalost situace a s tím bezesporu souvisí poslání třetí manažerské funkce výběr a rozmístění pracovníků. Tato manažerská aktivita je často v literatuře označována jako „řízení lidských zdrojů“ nebo „personální management“. Obě tyto disciplíny zahrnují do svého výkladu i jiné části ostatních manažerských funkcí a to zejména vedení lidí a plánování. Rozmísťování a výběr pracovníků vychází z požadavků organizace. Mezi důležité schopnosti manažera patří *„správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů a potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj“*. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 106) Tato definice poukazuje na časovou a organizační náročnost manažera při výběru vhodných spolupracovníků, na její kvalifikační nároky a kritéria potřebná pro určitou pracovní pozici.

Umění vést spolupracovníky spadá do čtvrté sekvenční manažerské funkce Vedení lidí a právě práce s lidmi je považována za jednu z hlavních náplní manažera.

Podle Vebera je vedení lidí *„stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště jejího a podnikatelského ducha“*. (Veber, 2014, s. 112)

Manažerská literatura neinterpretuje pojem vedení lidí jednoznačně. Na jedné straně chápeme vedení lidí jako jednu z dílčích manažerských funkcí, která popisuje široký okruh aktivit potřených k vynaložení úsilí pro přesvědčení a aktivaci pracovníků za cílem splněných plánovaných záměrů, cílů a úkolů. Patří mezi ně např. ovlivňování

a usměrňování pracovníků. Na straně druhé se můžeme setkat s přístupy k vedení lidí, které zdůrazňují aktivaci všech pracovníků k dosažení dlouhodobé vize, prostřednictvím komunikace všech zúčastněných a jejich motivování. Cílem vedení lidí je v tomto případě získat pracovníky pro změny a dlouhodobé potřeby organizace. (Veber, 2014, s. 124-125)

Kontrola, jako pátá sekvenční manažerská funkce, je neopomenutelnou součástí řízení, kterou vykonává manažer na všech úrovních řízení. Jedná se především o určité formy zpětné vazby, kterými získáme objektivní představu o reálném plnění plánovaných záměrů nebo stupni realizace. Kritické zhodnocení reality je podstatou kontrolní činnosti, z níž jsou dále vyvozeny kontrolní závěry. *„Kontrola (inspection) - kritické zhodnocení reality s ohledem na řídící záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.“* (Veber, 2014, s. 134)

Vodáček a Vodáčková považují kontrolu za hodnocení správného provádění prvních čtyř sekvenčních manažerských funkcí, i když v odborné literatuře je kontrola mnohdy popisována pouze jako jejich doplněk. Zmiňují také, že kontrola jako manažerská funkce nemá charakter jen prověřování a následných represivních opatření, ale v širším pojetí *„často splývá s některými analytickými činnostmi nezbytnými pro rozhodovací a implementační fáze sekvenčních manažerských funkcí, tj. pro funkce paralelní.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 140-141)

Paralelní manažerské funkce, ke kterým patří pojmy analýza, rozhodování a implementace, mohou mít podstatně širší spektrum významů a možnosti interpretace. Popis paralelních manažerských funkcí uvedený Vodáčkem a Vodáčkovou vychází z kontextu sekvenčních manažerských funkcí. Analýza si *„klade za cíl poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci procesů plánování, organizování, výběru a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 147) Prolíná každou sekvenční manažerskou funkcí a současně poskytuje podklady pro navazující paralelní manažerské funkce rozhodování a implementaci.

Rozhodování je uplatňováno zejména při plánování, protože základ plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy. Význam rozhodování se projevuje především v kvalitě a výsledcích jednotlivých procesů, zejména strategických procesů ovlivňující fungování a prosperitu organizace. (Veber, 2014, s. 80)

Rozhodování považuje i Blažek za klíčový prvek řízení. *„Správné rozhodnutí je nutnou podmínkou pro dosažení zamýšleného cíle.“* (Blažek, 2014, s. 88) Chybné rozhodnutí spouští následující aktivity, které jdou nesprávným směrem a to bez ohledu na to, zda jsou vykonávány správně nebo špatně.

Obdobně i Vodáček a Vodáčková staví do popředí především cíl nebo soustavu cílů potřebných k řešení zvoleného problému. Za výsledek rozhodovacího procesu nepovažují skutečné řešení problému, ale naopak volbu varianty rozhodnutí a následný postup realizace. Realizací se rozumí plnění třetí paralelní manažerské funkce implementace. Jde o časové, prostorové i věcné sladění a koordinace dílčích činností vykonavatelů, které vedou ke splnění zadaného úkolu. Implementace je přijaté rozhodnutí převedené do reality. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 71)

2.3 Strategický management

Současné pojetí strategického řízení spadá do celkového řízení organizace a to především do pravomocí vrcholového managementu. Strategický management je *„souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.“* (Veber, 2014, s. 510)

Veber ve své publikaci uvádí, že strategické řízení můžeme zařadit mezi jednu z nejvyšších a klíčových manažerských aktivit. Považuje ho za jeden z nejvýznamnějších pilířů řízení a tvoří nejzákladnější kostru celého řízení jakékoliv organizace. Určením základních strategických premis vyjadřuje organizace konkrétní a jasnou představu, definuje fungování, implementaci priorit a směru a je východiskem jejího poslání. Poslání každé organizace sděluje její charakter a identitu, proč existuje, jaký má vztah k ostatním subjektům, jaké má přednosti, normy chování a jaké hodnoty dlouhodobě zastává. Je nejvyšším principem, který organizaci vytváří a je podstatou jejího pevného a zdravého jádra.

Při formulaci poslání organizace pokládá Veber za důležité a nutné klást si následující otázky: Jakou chceme mít organizaci? Jakým způsobem bude působit na zákazníky, až započneme s realizací stanoveného poslání? Co bychom chtěli, aby říkali lidé o výsledku naší práce? Které hodnoty jsou pro nás nejdůležitější? Způsob definování poslání může být

rozličný, měl by být ale srozumitelný, zapamatovatelný a musí korespondovat se všemi zúčastněnými. Nejčastěji se setkáváme s formulací v podobě kréda, motta.

„Dobře formulované poslání má v organizaci plnit dvě základní funkce:

- *stanovuje obecnou představu, kam organizace směřuje, čeho chce dosáhnout;*
- *sjednocuje chování všech částí organizace při realizaci všech úkolů.“*
  (Veber, 2014, s. 549)

Kromě poslání (mise) je nutné v organizaci stanovit i vizi. „*Na rozdíl od poslání, které souvisí spíše se způsobem chování a má nadčasový charakter, vize vyjadřuje představu nějakého budoucího stavu týkajícího se konkrétního elementu organizace. I vize může být uvedena mottem.“* (Veber, 2014, s. 550)

Stýblo říká, že *„úspěch každé firmy je založen na její strategii. Strategie je cesta od vize k výsledkům*.“(Stýblo, 2012, s. 21) Vizi vidí jako představu o budoucnosti organizace a společně s tvorbou firemní strategie ji považuje za dominantu leadershipu. Jako stěžejní pilíře leadershipu jsou podle něj strategické myšlení a řízení. (Stýblo, 2012, s. 19 - 21)

Podobně i Steigauf charakterizuje vizi jako jedno z důležitých témat posledního desetiletí a říká, že *„vize je mentální (duševní) model ideálního budoucího stavu, poskytuje obraz toho, co by mohlo být. Vize naznačují změnu a představují určující filozofii, jež dává lidem smysl a účel.“* (Steigauf, 2011, s. 210) Jako ideální stav vidí, pokud je jedna společná vize sdílena jak vůdcem, tak i jednotlivými členy organizace. Vize je důležitým aspektem, který napomáhá vůdci ovlivňovat své následovníky a současně vnímat, jak jsou schopni reagovat na jeho vůdcovství. (Steigauf, 2011, s. 213)

Vizi jako základní myšlenku a představu o budoucnosti organizace popisují ve své knize i Lhotková, Šnýdrová a Tureckiová, které uvádějí: „*Jasná, silná, pozitivní a inspirativní vize, jejíž dosažení je reálné a která vznikla na základě uznávaných hodnot, je východiskem pro stanovení cílů a zpracování strategických plánů školy.“* (Lhotková, Šnýdrová a Tureckiová, 2013, s. 26)

Před vlastním stanovením vize je neméně důležité provést analýzu současného stavu organizace. Jako metody slouží strategické situační analýzy, které se provádějí vzhledem

k prostředí i vzhledem k strategickým možnostem firmy. Zjišťují vývoj vnějšího i vnitřního prostředí firmy a určují kritické i klíčové faktory úspěchu. (Veber, 2014, s. 551)

Jednou z používaných metod je SWOT analýza, která je *„založena na kombinaci:*

- *silných stránek firmy (strengths);*
- *slabých stránek firmy (weaknesses);*
- *příležitostí v okolí firmy (opportunities);*
- *hrozeb okolí (threats).“* (Veber, 2014, s. 533)

Kromě zmíněné SWOT analýzy lze použít i analýzu PEST, která vychází ze skutečností vnějšího prostředí organizace a používá se zejména při formulaci dlouhodobých záměrů. PEST analýza zkoumá:

- politicko – právní faktory,
- ekonomické faktory,
- sociální faktory,
- technické faktory. (Veber, 2014, s. 537)

2.4 Leadership a lídři

Obdobně jako management má pojem leadership v dostupné odborné české i světové literatuře rozmanitou interpretaci a poskytuje řadu významů a definic, které poskytují popis či vysvětlení tohoto termínu. Samostatný pojem leadership se objevil až v polovině 20. století a do té doby byl chápán jako nedílná součást managementu. Přestože v souvislosti s leadershipem byla doposud stanovena řada teorií a postojů, neexistuje jeho jednotná definice a ani jednoznačná shoda.

„Anglická slova ***lead*** *(vést),* ***leader*** *(vůdce),* ***leadership*** *(vůdcovství) mají základ v anglosaském slově „****laed****“, což znamená silnice nebo pěšina.“.* (Steigauf, 2011, s. 13)

Do českého jazyka je termín leadership nejčastěji překládán jako vůdcovství neboli schopnost (umění) vést lidi. Mnohé zdroje manažerské literatury specifikují řadu doporučení, jak se stát efektivním lídrem a uvádějí také rozlišení mezi manažerem a lídrem. Manažer řídí, lídr vede. (Veber, 2014, s. 59 - 60)

Obdobně jako Veber i Dytrt se zamýšlí nad pojetím leadershipu. Pojem vedení, jak jej překládá, vyzdvihuje odlišnost od existující teorie a praxe managementu, přirovnává ho k nadstavbě managementu a připojuje nové atributy, které management doposud postrádal. Významnými atributy, které představuje dnešní doba, jsou především strategie a taktika. Taktika vždy vychází ze strategie, nikoliv však naopak. (Dytrt, 2015, s. 104)

Stýblo se zabývá také myšlenkou, která v kontextu s leadershipem spojuje mnoho názorů a přístupů, ale ty jsou často spojeny i s řadou mýtů. Uvádí např.: *„že vůdcovství je moc nad ostatními a vůdce – leader je ten, kdo ji má. Vůdcem jsou vymezeny ty nejvyšší příčky řídících hierarchií a mít ve firmě co největší počet leaderů je záruka úspěchu. „Každý velký šéf" je vůdce. Úspěšní manažeři jsou „jaksi automaticky" také úspěšnými vůdci."* (Stýblo, 2013, s. 29) Skutečnost je ovšem jiná. *„Vůdcovství znamená následování toho, kdo vede. Vůdcovství znamená mobilizovat lidi pro změny."* (Stýblo, 2013, s. 29).

Literatura formuluje a popisuje mnoho univerzálních zásad o vůdcovství. Kontinuita spočívá především v profesionalitě, důvěryhodnosti, schopnosti uskutečnit myšlenky a vize, překonávat překážky a pro druhé se obětovat. Mravnost a etika je tak dalším důležitým aspektem vůdců a lze ji chápat jako celoživotní krédo. Každý vůdce by měl být schopen sebereflexe, poučení se z vlastních chyb, být inspirativní a vhodně motivovat, být činný a kráčet vpřed, za vizí organizace. (Stýblo, 2013, s. 29 – 30)

Blažek označuje samotné vedení spolupracovníků v organizacích jako dynamický proces, ve kterém tradiční přístupy založené na disciplíně a kontrole ustupují do pozadí. V současné době se v oblasti vedení lidí stává určujícím tvůrčí vedení a týmová spolupráce. Zamýšlí se také nad tím, že lídr a manažer nepředstavují totéž, ale vzájemně se nevylučují. Stát se lídrem je možné přirozenou, neformální cestou při získávání svých následovníků, kteří uznávají jeho vliv. Naopak manažer je formální cestou na danou pozici kompetentní osobou dosazen. Výraz lídr spojuje s rolí, zatímco pojmu manažer přikládá určitou pracovní pozicí. V tomto pojetí se *„jedná o dvojí pohled na určitou osobu a její vztah k jiným osobám."* (Blažek, 2014, s. 190-191)

Stejným způsobem smýšlejí i Vodáček a Vodáčková. S pojmem „manažer" je dnes často paralelně používán i pojem **„lídr"**, pocházející z anglického originálního vyjádření „leader". Způsob práce lídrů se v moderním managementu označuje pracovním pojmem

„leadership“. Manažerská literatura *„diferencuje mezi obvyklým funkčním vedením spolupracovníků („managementship“) a jeho dynamicky se rozvíjejícím tvůrčím vedením („leadership“).“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 247) Existují vedle sebe a mohou se vzájemně doplňovat i překrývat.

3 Školský management

Obecný management a leadership se staly základními „stavebními prvky“ pro školský management. Pedagogický slovník popisuje pojem školský management jako *„řízení a organizaci školství.“* V dalších bodech vysvětluje management jako:

- *„vícestupňový systém řízení“* od makroprostředí Ministerstva školství, přes kompetence krajských úřadů i lokální úroveň obecních úřadů. Spadá do něj plánování, organizování, financování, monitorování a také oblast kontroly.
- *„v užším významu“* jako funkci právního subjektu spojenou s řízením a organizací provozu školy, s vedením lidí, plánováním, rozvojem školy, řízením pedagogického procesu, kontrolní činností a také s Public Relations.
- *„jako obor studia určený pro ředitele realizovaný v bakalářských studijních programech a v programech dalšího vzdělávání.“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 306)

Pokud budeme vycházet z citovaných definic školského managementu uvedeného v druhém bodě, pojem řízení a vedení má v tomto případě nejvýznamnější roli.

Trojanová uvádí, že pojem management a manažer se ve školství začal objevovat až v porevolučním období 90. let minulého století. Průlom přinesl především přechod škol do právní subjektivity, který nastolila novela Školského zákona. Nová legislativa *„umožnila školám a tím i ředitelům větší samostatnost, ale také na ně přenesla mnohem více odpovědnosti.“* (Trojanová, 2014a, s. 13)

Záměrem této novely bylo především přesvědčení, že posílí autonomii škol a zřizovatelům umožní rozhodovat a starat se o své školy, které zřizují. Reforma školství přinesla řediteli mnohem větší samostatnost, rozhodovací pravomoci i zodpovědnost za průběh a výsledky vzdělávání. (Syslová, 2012, s. 39-42)

Obdobně i Průcha, Walterová, Mareš popisují decentralizaci školství jako progresivní trend ve školské politice, která podporuje autonomii škol především v rozhodování, zvyšuje iniciativu a také pedagogickou tvořivost. Znamená přesunutí pravomocí z oblasti správy, řízení i financování školy ze státních orgánů na nižší složky řízení, kterými jsou místní správy a školská zařízení. (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 44)

Do školství postupně proniká tržní a konkurenční prostředí a s ním současně i zásady a způsoby řízení/managementu ze ziskových organizací. *„Ředitel se tak stává nejen odborníkem na pedagogickou oblast řízení školy, ale také ekonomem a právníkem.“* (Syslová, 2012, s. 21)

V souvislosti s decentralizací a vysokou mírou autonomie české školy vzrostla řediteli plná odpovědnost ve dvou základních oblastech, a to jak v oblasti kurikulární, tak i v oblasti ekonomické. Kurikulární autonomie znamená odpovědnost za školní vzdělávací program, jeho vytváření, následnou inovaci a každodenní naplňování tohoto základního dokumentu školy. Ekonomická autonomie pak poskytla řediteli poměrně volnou ruku při rozhodování o využití a přerozdělení finančních zdrojů školy. (Kuchař a kol., 2014, s. 22)

3.1 Ředitel školy

Výše uvedené aktivity a činnosti přinášejí zvýšené nároky i na ředitele mateřské školy, který rozhoduje ve všech záležitostech školy spojených s poskytováním vzdělávání a školských služeb, vyplývajících ze Školského zákona. Z obecných ustanovení §164 ods.1, školského zákona vyplývá velké množství dílčích aktivit zasahující do mnoha oblastí ředitele školy:

- *odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělání a školské služby* – má odpovědnost za činnost školy v souladu s právními předpisy, za soulad Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání se školním vzdělávacím programem, s jeho obsahem, zásadami a cíli ve vzdělávání, odpovídá za celý chod školy, za její zaměstnance, za vedení povinné dokumentace.
- *odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň* – provádí činnosti spojené s personální oblastí, je odpovědný za plnění podmínek dané školskými a pracovněprávními předpisy, vytváří podmínky pro inspekční činnost.
- *vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků* – vyžaduje po řediteli identifikaci potřeb jednotlivých zaměstnanců, zpracování kvalitního plánu dalšího vzdělávání a vytvoření podmínek pro další vzdělávání.

Další povinnosti jsou uvedeny v § 165, který *stanovuje řediteli organizaci a podmínky provozu školy*. Řediteli tak ukládá povinnost vydávat vnitřní předpisy organizace např.

školní řád, provozní řád a potřebné směrnice k zajištění chodu školy. Ředitel také *odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu,* které mu byly přiděleny podle ustanovení §160 až 163. Dle správního řádu je také oprávněn *rozhodovat o právech a povinnostech účastníků přijímacího řízení.* (Syslová, 2012, s. 39-45)

Smysluplné řízení mateřské školy je tedy spojeno s celou řadou aspektů souvisejících s řízením a vedením školy i s postavením ředitele školy jako manažera. Dále pak s jeho nezastupitelnou rolí lídra organizace, který se věnuje promyšlenému a systematickému strategickému plánování rozvoje mateřské školy a vyhodnocování jejích pokroků. (Syslová, 2012, s. 22)

Ředitel školy je bezesporu vrcholovým manažerem – top manažerem, vykonávající základní manažerské funkce a ve své pracovní pozici neboli funkci vykonává více rolí. Tradičním způsobem rozdělujeme role na tři základní:

- role lídra
- role manažera
- role vykonavatele procesu. (Kuchař a kol., 2014, s. 15-16)

Role lídra stojí na nejvyšším postu jednotlivých úrovní pomyslné pyramidy a její hierarchie. Představuje osobu, která přináší vize, formuluje a stanovuje strategie a dlouhodobé plány. *„Lídr je člověk s vizí a schopnostmi k podání věcí tak, aby motivoval. Vyhledává nové příležitosti a zdroje.“* (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 18)

Trojanová se také zmiňuje, že nejen správnou motivací vede ředitel své podřízené k naplnění vizí, ale také vhodnou komunikací, při které získává zpětnou vazbu o své činnosti. Lídrovskou roli popisují někteří autoři také jako výchovu *„následovníků, kdy ředitel vyvolává u podřízených žádoucí činnosti svým vlastním příkladem a nikoliv příkazy.“* (Trojanová, 2014b, s. 10)

Pojem manažer a lídr nejsou synonyma. Manažer plní jinou úlohu, a proto musí být vybaven i jinými kompetencemi. Mezi základní role manažera patří nepřetržité přenášení vizí a myšlenek lídra přímo do organizace Zajišťuje každodenní chod organizace v souladu se základními manažerskými funkcemi, komunikuje s celým svým týmem, vyhodnocuje stav cesty organizace a vyskytuje se v prostoru neustálých změn a interakcí. Pohybuje se

v časové rovině přítomnosti nebo budoucnosti poměrně blízké, kdežto lídr vidí do vzdálené budoucnosti. *„Dobrý manažer využívá stávající možnosti a zdroje, řídí organizaci jako bezchybný mechanismus.“* (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 18)

Trojanová také uvádí, že u vedoucích pedagogických pracovníků je legislativně stanovený rozsah role vykonavatele, kterou vymezuje nařízení vlády č.75/2005 Sb. Stanovuje řediteli školy přímou vyučovací povinnost, pomocí které bezprostředně dosahuje výsledku naplnění cílů školního vzdělávacího programu. Ocitá se tím současně i v roli řadového učitele. (Trojanová, 2014b, s. 9-12)

Prostřednictvím přímé pedagogické práce proměňuje vstupy na výstupy a zajišťuje edukační proces v jednotlivých vyučovacích hodinách. Ředitel školy přechází během jediného pracovního dne z jedné role do druhé, je současně nositelem vize, manažerem i vykonavatelem procesu. (Kuchař a kol., 2014, s. 16)

Mnoho autorů se shoduje, že oblast činností vedených ředitelem školy se neustále rozšiřuje. Lhotková, Šnýdrová a Tureckiová se staví k názoru, že do základu kvalitního řízení školy patří znalosti a dovednosti správného delegování. Ve školství bývá ale tento základní nástroj mnoha řediteli nevyužívaný, přestože předávání odpovědnosti a pravomocí je současným trendem jak zapojit ostatní pracovníky do řízení školy. Zdůrazňují nutnost delegování především z hlediska legislativy, jelikož ředitel školy se věnuje hodně času zejména administrativě, investicím, projektům a výběrovým řízením. (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2013, s. 52- 55)

Stejnou problematiku výstižně popisuje Lhotková, Trojan a Kitzberger. Zamýšlejí se nad postavením ředitele v současné škole a to především nad jeho odpovědnostmi a poukazují na to, že jsou ředitelé i ostatní pracovníci škol v řídící funkci doposud málo vnímanými a chápanými osobnostmi současného školství. Tuto situaci vidí jako velmi neúměrnou k pracovnímu výkonu jedné osoby.(Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, str. 11)

Ke stejnému názoru se přiklání i Syslová, která říká, že *„je více než praktické, aby přenesl některé své kompetence na své podřízené a určitě si jmenoval zástupce, který ho bude v době jeho nepřítomnosti zastupovat v plném rozsahu práv a povinností ředitele organizace jako zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele).“* (Syslová, 2012, str. 42)

3.2 Střední management školy

Jak již bylo řečeno, podle chápání obecného managementu se v literatuře vyskytují kromě vrcholového managementu ještě dva termíny určující další řídící články, a to manažeři první linie a střední manažeři. To znamená, že úkolem ředitele jako vrcholového manažera, je vytvořit spojnici mezi řadovými pedagogy a jím samotným a to ustanovením středního managementu školy. (Trojanová, 2014a, str. 15)

Pojem střední management je ve školách málo používán. Pedagogický slovník popisuje definici středního managementu jako *„součást vnitřního řízení školy“* V základních školách jsou to metodická sdružení, která jsou vedena učitelem jmenovaným ředitelem školy. Předmětové komise pro jednotlivé vyučovací předměty na 2. stupni ZŠ a středních školách řídí předseda, taktéž jmenovaný ředitelem školy. (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 289)

Kromě výše uvedených uvádí Trojanová i další pracovní pozice ve školách přiřazené ke střednímu managementu. Jsou jimi: zástupce ředitele, výchovný poradce, koordinátoři, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny a vedoucí správního úseku. (Trojanová, 2014a, str. 18)

Zástupce ředitele nebo vedoucí učitelka jsou termíny poměrně nové, používané v mateřských školách od doby slučování mateřských škol pod jeden právní subjekt nebo pod subjekt základní školy.

Zástupce ředitele je ve struktuře školy velice specifickou postavou. Podle významu slova je patrné, že by to měl být člověk, který bude schopen ředitele zastoupit, bude vykonávat jeho práci a zvládne všechny jeho role. *„Zástupce ředitele by měl být schopen za nepřítomnosti lídra, tedy ředitele školy, udržovat organizaci v bezchybném chodu směřujícím k naplňování sdílené vize za optimálního využití dostupných zdrojů lidských, finančních, materiálních, prostorových a jiných.“* (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, str. 15-16)

Od zástupce ředitele se očekává, jak uvádí Trojan, Trojanová, Puškinová, že musí umět komunikovat, naslouchat, empaticky argumentovat a snažit se o pochopení rozdílných názorů mezi ředitelem a pracovníky školy. Zástupce ředitele může koordinovat práci

třídních učitelů či jiné skupiny pedagogických pracovníků nebo pracovníků školy a jiných osob. Očekává se, že zástupce ředitele bude vykonávat základní manažerské funkce a že bude nejen manažerem, ale současně i pedagogickým pracovníkem. *„Rozhodnutí o míře vyučovací povinnosti je plně v kompetenci ředitele školy.“* (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, str. 25-26)

Žádný právní předpis neukládá v současnosti řediteli povinnost zřídit funkci zástupce ředitele. Je tedy pouze na řediteli, zda funkci zástupce (zástupců) ve své škole ustanoví či nikoliv. Zákonné podmínky se proto logicky vyvozují z ustanovení zákoníku práce a zákona o pedagogických pracovnících. Vycházejí ze vzniku, respektive změny pracovního poměru, z rozsahu svěřených kompetencí a z oblasti činností, které jsou mu svěřeny. Zástupce ředitele je vedoucí zaměstnanec a jeho oprávnění vymezuje ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., §11, odst. 4: *„Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.“* (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, str. 31-32)

Stejně tak žádný soubor právních norem ani školský zákon neupravuje funkci zástupce ředitele a vedoucího učitele/učitelky. Jedinou podzákonnou normou je nařízení vlády č. 75/2005 Sb., v platném znění. V § 3, odst. 1 je uvedeno: *„Pedagogickému pracovníkovi, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí některou ze škol, jejíž činnost daná právnická osoba vykonává, může ředitel školy snížit týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti až do výše stanovené tímto nařízením pro zástupce ředitele školy, kterou řídí.“* (Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., v platném znění)

Podobně jako zástupci ředitele přísluší i vedoucímu učiteli/učitelce příplatek za vedení, pokud je: *„je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti řídící práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.“* (Zákon č. 262/2006 Sb., § 124, odst. 4, zákoník práce, v platném znění)

3.3 Kompetence řídících pracovníků

Ředitelé škol i ostatní řídící pracovníci jsou nezastupitelné osoby obklopené mnoha lidmi a jsou zodpovědní za velké množství procesů probíhajících v organizaci. Stojí na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy a nesou značnou odpovědnost za práci druhých, radí, pomáhají a současně zvažují důsledky svého chování. Zamýšlejí se nad vlastními znalostmi, schopnostmi a odpovědností, označují své silné a slabé stránky, čímž se zamýšlejí nad kompetencemi řídících pracovníků. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 11-14)

V pedagogickém pojetí vysvětluje Průcha pojem kompetence jako *„schopnost, dovednost, způsobilost úspěšně realizovat nějaké činnosti, řešit úkoly.“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 129)

Lhotková, Trojan a Kitzberger vysvětlují kompetence ve dvou základních významech. Zmiňují dříve používaný význam slova jako pravomoc a nové pojetí tohoto výrazu jako znalost či dovednost. Podobně i zahraniční literatura zmiňuje dva výrazy. Kromě pojmu *competence,* který se překládá jako znalost či dovednost, se podobným výrazem *competency* vymezuje činnost pracovníka a jeho pravomoci a odpovědnost. Manažerská literatura se přiklání k tomuto rozdělení a vnímá kompetence jako rozsah pravomocí a způsobilosti k dané úloze. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 22-23)

Trojanová spojuje ředitele školy jako kompetentního pracovníka s pojmem kompetence také ve dvojím významu a uvádí následující vysvětlení tohoto termínu:

- kompetence „od jiného“ – postavení v organizační struktuře, příslušná pravomoc, odpovědnost za výsledek a oprávnění o něčem rozhodovat
- kompetence „od sebe“ – schopnost, znalost, dovednost
  (Trojanová, 2014a, s. 27-29)

Lhotková, Trojan a Kitzberger popisují ještě třetí dimenzi, kterou definoval Hroník a lze ji chápat jako rozšířenou kompetenci „od sebe“, kterou je velmi potřebná motivace. Vzniká tak úplná triáda „mohu - umím - chci“ zajišťující potřebnou činnost kompetentního pracovníka vedoucího k cíli. *„ Mohu ve smyslu pravomoci, umím ve smyslu znalosti*

a dovednosti a chci ve smyslu motivace k určité činnosti.“ (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 24)

Zabývají se také tzv. kompetenčním modelem, ve kterém dělí kompetence do jednotlivých oblastí. S výkonem řídící funkce hovoří i o manažerských kompetencích, které jsou potřebné pro dané pracovní místo a od kterých se odvíjí činnost celé organizace. Vymezují kompetenční model pro ředitele škol i pro střední management.“ (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 29)

Následující kompetenční model ředitele školy, který sestavili výše uvedení autoři, specifikuje šest základních oblastí. Každá oblast se člení na dílčí kompetence s charakteristickými znaky pozorovatelného chování:

- *lídrovské kompetence*, jejichž hlavním cílem je sestavit a naplnit vizi, stanovit priority, prezentovat a propagovat školu, motivovat pracovníky,
- k *manažerským kompetencím* přiřazují stanovení strategie, zajištění personální činnosti a opatření zdrojů na chod systému,
- u *odborných kompetencí* hovoří o znalostech právních i ekonomických předpisů, o znalostech školského kontextu, komunikačních schopnostech a o jazykovém vybavení vedoucího pracovníka,
- do *osobnostních kompetencí* začlenili time management, seberozvoj a schopnost sebereflexe, umění přijmout rozhodnutí a pracovat se stresem,
- *sociální kompetence* prezentují schopnost sestavit tým, řešit problém a konflikty, zvládat odpor, spolupracovat s partnery a akceptovat jejich podmínky,
- mezi *kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu* zařadili procesy plánování, vytváření kurikula a jeho evaluaci, implementaci nových znalostí do edukačního procesu a zpětnovazební procesy spojené s výchovně vzdělávacím procesem. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 62)

Vytvořili také kompetenční model pro střední management školy, který obsahuje následující čtyři oblasti:

- mezi *osobnostní kompetence* patří schopnost ovládnout své emoce, provádět sebereflexi, sebe rozvíjet se, být loajální a iniciativní,

- k *sociálním kompetencím* řadí dovednost umět řešit problémy, efektivně komunikovat, asertivně jednat, být empatický a kooperativní,
- u *manažerských kompetencí* hovoří o plánování, kontrole a hodnocení, motivaci podřízených i vedení týmů a porad,
- k posledním, *odborným kompetencím* spadá především pedagogická oblast, didaktika, odborný obsah předmětů, práce s ŠVP, individuální přístup k žákům a schopnost pracovat s prostředky informačních a komunikačních technologií. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 80-84)

Pracovník, který vykonává řídící funkci, potřebuje při jakémkoliv zastoupení rolí disponovat určitými kompetencemi. Ředitel školy je také současně kompetentní osobou, která stanovuje funkci středního managementu školy a jednotlivé oblasti kompetenčního modelu. V následující tabulce jsou porovnány kompetence ředitele školy a středního managementu podle pozorovatelného chování. Záměrně začíná kompetencemi osobnostními, protože ředitel *„i střední manažer je nejprve sám sebou, tedy určitou osobností, a teprve potom vstupuje do interakce s ostatními.“* (Trojanová, 2014a, s. 81)

Tabulka 2 - Kompetence řídících pracovníků - volně inspirováno (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 62-74; Trojanová, 2014a, s. 71-146)

	pozorovatelné chování kompetencí ředitele školy	**pozorovatelné chování kompetencí středního managementu školy**
Osobnostní kompetence	umí si rozvrhnout svůj čas, soustavně se vzdělává, vlastní chyby jsou pro něj ponaučením, za své rozhodnutí dokáže nést důsledky, pracuje pod časovým tlakem,	dokáže být vzorem pro své žáky i ostatní členy týmu, je loajální, ochotný, iniciativní, zajímá se o kulturu školy, je kreativní, seberozvíjí se,
Sociální kompetence	dokáže sestavit tým, vytváří tvůrčí spolupráci s ostatními členy, zvládá rychle a otevřeně řešit konflikty, dokáže potlačit odpor ke změnám, buduje spolupráci s partnery školy, akceptuje současné podmínky školy,	motivuje, působí na své členy zvnějšku, dokáže řešit každodenní situace, konflikty, problémy, uplatňuje zásady komunikace, zpětnou vazbu, je empatický, ovládá vlastní emoce a vcítí se do emocí členů týmu,

	pozorovatelné chování kompetencí ředitele školy	pozorovatelné chování kompetencí středního managementu školy
Manažerské kompetence	stanovuje strategii, měřitelné cíle k naplnění vize školy, provádí personální plánování, výběr pracovníků, adaptaci, hodnocení, získává i jiné finanční zdroje k rozpočtu školy, správně vykonává manažerské funkce,	plánuje, vytváří střednědobé a dlouhodobé plány, vede týmy a porady, motivuje spolupracovníky, kontroluje a provádí hodnocení,
Odborné kompetence	dokáže řídit školu podle platných právních i ekonomických předpisů, vytváří a naplňuje platné vnitřní předpisy, trendy vývoje školství implementuje do prostředí školy, zajišťuje obousměrnou komunikaci s pracovníky a partnery školy, ovládá cizí jazyk,	spolupracuje na tvorbě školního vzdělávacího programu, vyhodnocuje, zapracovává změny, dokáže vést skupiny učitelů, orientuje se v pedagogice, zná specifika individuálního přístupu k žákům, je přesvědčený o významu didaktické techniky, využívá informační a komunikační technologie,
Lídrovské kompetence	formuluje vizi školy a dokáže stanovit priority, rozhoduje o jejich důležitosti, na veřejnosti zviditelňuje a propaguje školu, využívá motivační strategii, čímž dosahuje optimálního výkonu pracovníků,	
Řízení a hodnocení edukačního procesu	zná a implementuje moderní poznatky pedagogiky při plánování školního vzdělávacího programu, výsledky žáků využívá k zlepšování edukačního procesu, sleduje výsledky mezinárodních šetření a využívá tyto informace k inovaci školního vzdělávacího programu.	

Výše uvedená tabulka představuje jednu z možností, jak sestavit kompetenční model. Dává tak řediteli školy možnost implementace jednotlivých kompetencí potřebných při výběru pedagogického pracovníka na pozici středního managementu a při jeho hodnocení. Při tvorbě je také rozhodující především velikost jeho organizace, počet zaměstnanců a kolik pravomoci a odpovědnosti lze vlastně předat. *„Kromě ředitele školy a středního managementu může kompetenční model využívat i řadový pedagog, který z něj pozná, jaké kompetence musí ovládat, aby se mohl ucházet o funkci středního managementu.“* (Trojanová, 2014a, s. 147)

3.4 Shrnutí teoretické části

V úvodní části bakalářské práce jsou vymezeny důležité pojmy k tématu práce - management a leadership. Interpretace pojmů je popsána na základě studia odborné literatury a přináší různé pohledy autorů. Zabývá se jednotlivými stupni řízení, řídícími aktivitami manažera a individuálními schopnostmi, které by měl každý manažer mít. Větší prostor byl věnován manažerským funkcím, které jsou nezbytné k zajištění každodenní manažerské práce. Podrobněji jsou popsány sekvenční a paralelní funkce vycházející z maticového zobrazení manažerských funkcí podle Vodáčka a Vodáčkové. Kapitola strategický management vystihuje důležitost dlouhodobého plánování a směřování organizace, a strategické řízení řadí mezi nejvyšší a klíčovou manažerskou aktivitu. Určování směru organizace a vytváření vizí prostřednictvím motivování a inspirování svého týmu pokládá leadership jako velmi důležitou schopnost vedoucího pracovníka aprolíná se jako jedna z hlavních myšlenek obsahu této práce.

Teoretická část bakalářské práce detailně specifikuje termíny manažer a lídr a to jak z pohledu obecného tak i školského managementu. Organizace, které nemají charakter podnikatelských subjektů, musí být stejně dobře a kvalitně řízeny, a lze v nich uplatnit řídící praktiky známé z podnikové sféry. Jednotlivé kapitoly shrnují důležité součásti řízení a vedení školy, schopnosti, dovednosti a způsobilosti vedoucích pracovníků, nastiňují kompetenční modely, poskytují teoretický rozbor činností, které jsou vhodné a důležité pro kvalitní řízení škol, podněcují k uvědomění si důležitosti v oblasti řízení a vedení lidí, jejich správného zapojení v organizaci a také podchycují schopnost umět delegovat a rozvíjet tím nejen dané pracovníky, ale i organizaci.

4 Výzkumné šetření

Tato část bakalářské práce stanovuje výzkumné otázky a výzkumný problém tak, aby pomocí dílčích cílů bylo dosaženo základního cíle práce. Dílčí cíle jsou popsány v následujících kapitolách. Byl stanoven objekt výzkumu, určen výběrový soubor respondentů a jako nástroj kvantitativního výzkumu byl zvolen elektronický dotazník. Před vlastním šetřením byl spuštěn předvýzkum, který byl důležitý pro revizi otázek v dotazníku vypracovaném v internetovém portálu.

4.1 Cíl práce

Základní cíl: *Zjistit, jakým způsobem jsou zapojováni pracovníci středního managementu do manažerských aktivit vedení mateřské školy.*

Hlavním cílem je analyzovat zapojování pracovníků středního managementu do aktivit a činností ředitele mateřské školy. Výzkumný problém navazuje na teoretickou část bakalářské práce, která je zaměřena na charakteristiku manažerských funkcí, strategického managementu a činnosti spojené s vykonáváním funkce ředitele mateřské školy.

4.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky

Výzkumný problém vychází z hlavního cíle bakalářské práce zjistit, jak nebo jakým způsobem zapojují ředitelky do svých manažerských aktivit střední management v mateřských školách v okrese Mělník. Výzkumný problém je stanoven na základě prostudování odborné literatury, která je uvedena v seznamu literatury. Závěry šetření by měly ukázat, zda je střední management ve školách zapojován do koncipování strategie školy a jaké nástroje jsou využívány při strategickém plánování. Současně jaké pravomoci a odpovědnosti z oblasti vedení předávají ředitelé s delegováním na střední management školy a které kompetence jsou důležité při výběru pracovníků středního managementu. Součástí výzkumného šetření je porovnat způsob zapojování pracovníků středního managementu z pohledu ředitelek a zástupkyň/vedoucích učitelek stejných škol.

Výzkumné otázky:

1. Zjistit, zda a jakým způsobem je střední management zapojován do stanovení strategie školy.

2. Zjistit, jaké kompetence jsou u pracovníků středního managementu považovány za důležité.
3. Zjistit, jaké oblasti vedení školy jsou delegovány na střední management mateřské školy.

Výzkumné předpoklady:

1. Předpokladem je, že střední management je zapojován do tvorby strategie školy.
2. Předpokladem je, že u pracovníků středního managementu jsou důležité kompetence sociální.
3. Předpokladem je, že na střední management jsou delegovány činnosti spadající především do oblasti plánování.

Jako nástroj pro získání odpovědí na výzkumné otázky bylo zvoleno kvantitativní šetření zprostředkované elektronickým dotazníkem. Strukturovaný dotazník byl použit ve dvou verzích, jedna verze byla adresována ředitelkám, druhá verze zástupkyním/vedoucím učitelkám mateřských škol. V návaznosti na stanovené výzkumné otázky bylo dílčím cílem práce také zjistit a porovnat, které způsoby při zapojování pracovníků středního managementu upřednostňují ředitelky mateřských škol a jak stejnou situaci vnímají pracovníci středního managementu.

4.3 Předvýzkum

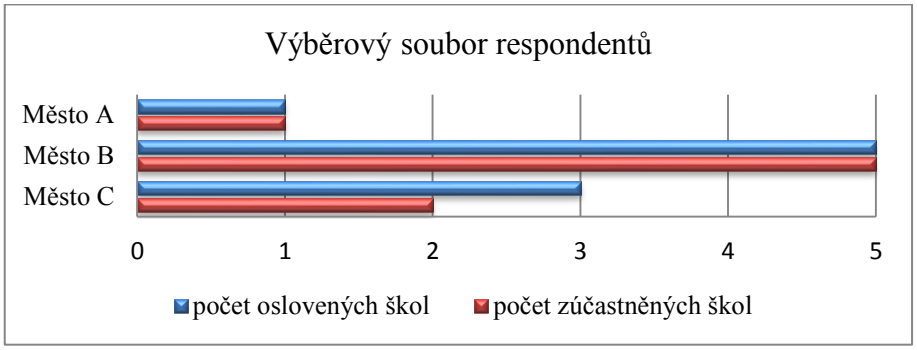
Před samotným výzkumem byl uskutečněn předvýzkum, který proběhl v mateřských školách na Mělnicku, které do šetření nebyly zapojeny. Záměrem předvýzkumu bylo zjistit funkčnost výzkumného nástroje, ověřit srozumitelnost dotazníkových otázek a otestovat technické aspekty při vyplňování online dotazníků. Z připomínek vyplynuly drobné úpravy, sjednocení velkých a malých písmen u nabízených odpovědí. Byla přeformulována otázka č. 5. Nabídka odpovědí, která navrhovala respondentkám danou odpověď, byla na základě doporučení vyjmuta a jako otevřená otázka nechala větší prostor pro hlubší zamyšlení nad otázkou.

4.4 Objekt výzkumu

Objektem výzkumného šetření byli vedoucí pracovníci mateřských škol. Stanoven byl výběrový soubor respondentů, kterým byly ředitelky, zástupkyně ředitelky nebo vedoucí

učitelky mateřských škol. Vzorek byl získán z databáze archivu Městského úřadu, který poskytnul seznam škol v okrese Mělník. Adresy a kontakty jednotlivých mateřských škol byly následně dohledány na webových stránkách. Úmyslně byly osloveny ředitelky větších mateřských škol (školy se třemi a více třídami) ve třech městech okresu Mělník. Nereprezentativní vzorek zúčastněných respondentů předpokládal návratnost dotazníků alespoň dvou třetin z celkového počtu zúčastněných.

Graf 1 – výběrový soubor respondentů



Výběrový soubor respondentů jednotlivých měst zúčastněných ve výzkumném šetření je z důvodu zachování anonymity označen velkými písmeny.

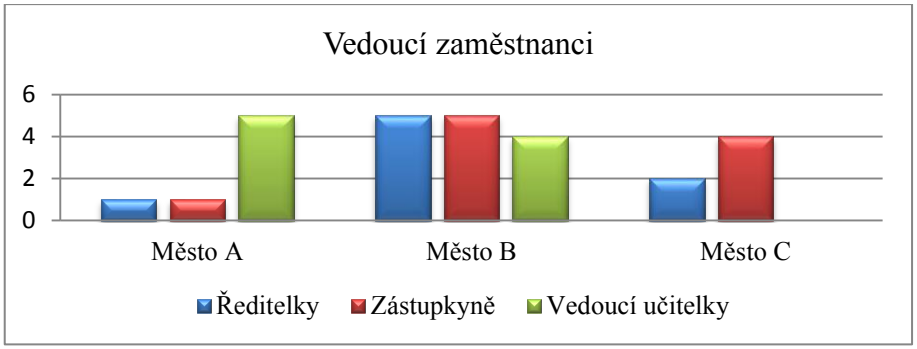
Město A – 1 mateřská škola

Město B – 5 mateřských škol

Město C – 3 mateřské školy

Osloveno bylo celkem 9 mateřských škol z okresu Mělník. Po získání výsledků bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 8 mateřských škol. Pouze jedna mateřská škola z města C neodevzdala a nevyplnila dotazník ve stanoveném termínu a výzkumného šetření se tak nezúčastnila. Šetření se zúčastnilo 88,8 % respondentů. Vysoká míra návratnosti byla podpořena telefonním kontaktem. Respondenti byli seznámeni s důležitostí vyplnění a odeslání dotazníků.

Graf 2 – počet vedoucích zaměstnanců

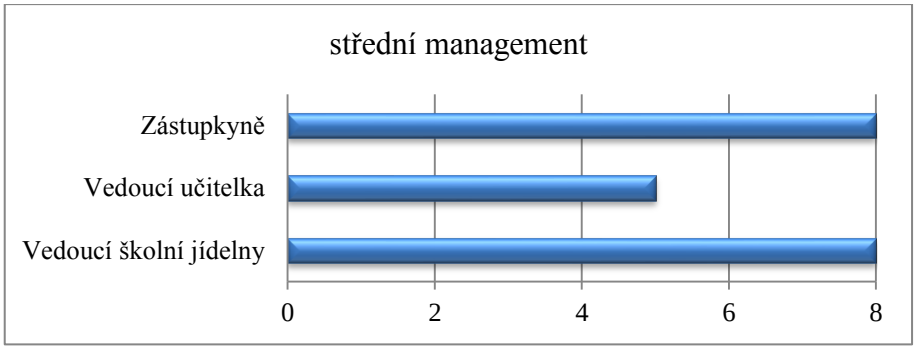


Šetření se zúčastnilo celkem 8 ředitelek a 19 zástupkyň/vedoucích učitelek. Zastoupení vedoucích pracovníků se, co do počtu škol v jednotlivých městech, liší. Z následujícího grafu je patrné, že ve městě A, kde se výzkumu zúčastnila jedna mateřská škola, je ve vedoucích funkcích zastoupena 1 ředitelka, 1 zástupkyně a 5 vedoucích učitelek. Jedná se o jedno velké sloučené pracoviště sedmi mateřských škol, které má pouze jedno ředitelství. V městě B je počet ředitelů vyrovnaný s počtem mateřských škol. Pět mateřských škol má 5 ředitelek, 5 zástupkyň a 4 vedoucí učitelky řídící odloučené pracoviště. Město C se dvěma mateřskými školami má 2 ředitelky a 4 zástupkyně ředitelky.

Vedoucí funkce je v mateřských školách a na odloučených pracovištích v různých školách interpretována odlišně. V otázce č. 7 bylo dotazováno, zda je termín střední management v mateřských školách používán. Z dotazovaných 8 ředitelek odpovědělo kladně 6 ředitelek. 75 % ředitelek používá pojem střední management. Odpovědi zástupkyň/vedoucích učitelek ukázaly, že termín střední management používá pouze 34 % z dotazovaných. Z těchto údajů vyplývá, že pojem střední management je pracovníky, kteří jsou právě na středním stupni řízení v mateřských školách, používán pouze třetinou respondentů.

Druhá polovina otázky byla směřována pouze na ředitelky škol. Respondentky zde uváděly, kdo dle jejich názoru patří do středního managementu mateřské školy. Téměř všechny přiřadily na tuto pozici zástupkyně ředitelky a vedoucí školní jídelny. Pouze 5 z nich řadí na tuto pozici i pozici vedoucí učitelky. Následující graf vyobrazuje jejich odpovědi:

Graf 3 – střední management v mateřských školách



4.5 Určení místa a času realizace

V listopadu 2015 proběhl předvýzkum ve vícetřídních mateřských školách v okrese Mělník, jenž se následného šetření nezúčastnily. Pro finální výzkum bylo osloveno celkem 8 mateřských škol, z nichž se 7 škol do dotazníkového šetření zapojilo. Výzkumné šetření probíhalo od 14. prosince 2015 do 8. ledna 2016. Zpracování a vyhodnocení dotazníků bylo realizováno v průběhu ledna a února 2016.

4.6 Časový harmonogram sběru dat

Výběr respondentů, příprava kontaktů pro dotazníkové šetření – září 2015

Vytvoření dotazníků na elektronickém portálu www.survio.com – říjen 2015

Předvýzkum a ověření online dotazníků – listopad 2015

Rozeslání a sběr dat – prosinec, leden 2016

Analýza a vyhodnocení dotazníků – leden, únor 2016

4.7 Techniky sběru dat

Pro výzkumnou část bakalářské práce bylo zvoleno kvantitativní šetření a jako nástroj byl použit dotazník. Na internetovém portálu www.survio.com byly vytvořeny elektronické dotazníky, jejichž webové odkazy byly zaslány e-mailovou zprávou společně se žádostí o vyplnění dotazníků a s určením termínu odeslání. Respondenti byli osloveni nejen elektronickou poštou, ale zároveň byli telefonicky kontaktováni pro získání co největšího počtu odpovědí. Strukturované dotazníky pro ředitelky i zástupkyně/vedoucí učitelky obsahovaly otázky otevřené i uzavřené, některé dávaly prostor pro vlastní odpověď. Identifikační údaje byly zjišťovány v závěru dotazníku.

5 Analýza a výsledky dotazníkového šetření

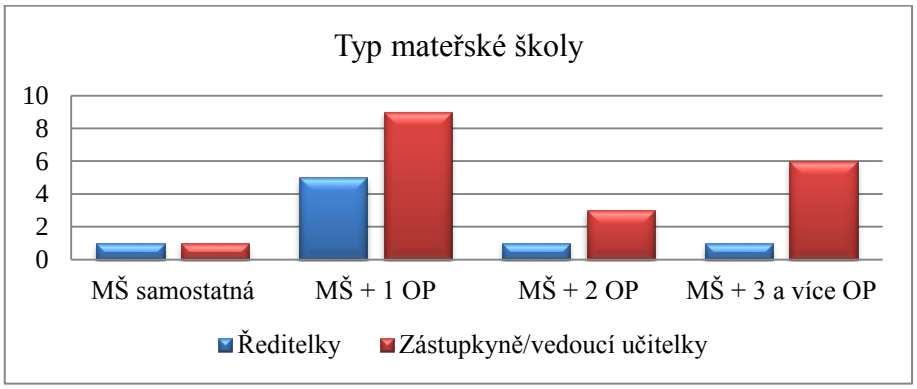
Analýza výsledků dotazníkového šetření proběhla na základě poskytnutých údajů přímo z elektronické databáze odpovědí. Vyhodnocení odpovědí není uvedeno ve stejném pořadí jako kladení otázek v dotazníku, z důvodu lepší orientace ve výsledcích a představy, s jakým vzorkem respondentů bylo pracováno. V úvodní části vyhodnocení jsou popsány identifikační údaje, které byly v dotazníku zařazeny až v jeho závěrečné části. Otázky jsou vyobrazeny grafy, jsou popsány a komparovány. Kapitolu doplňuje závěrečné shrnutí celého dotazníkového šetření.

5.1 Vyhodnocení dotazníků

Identifikační údaje respondentů

Otázka č. 14 – *Na kterém typu mateřské školy působíte?*

Graf 4 – typ MŠ

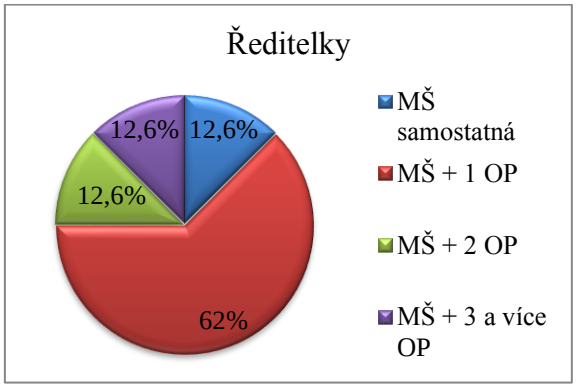


Z celkového počtu 8 respondentek - ředitelek pracuje 1 ředitelka v mateřské škole bez odloučeného pracoviště (dále jen OP), 1 ředitelka v MŠ se dvěma OP, a 1 ředitelka v MŠ se třemi a více OP. 5 z nich pak působí v MŠ s jedním odloučeným pracovištěm.

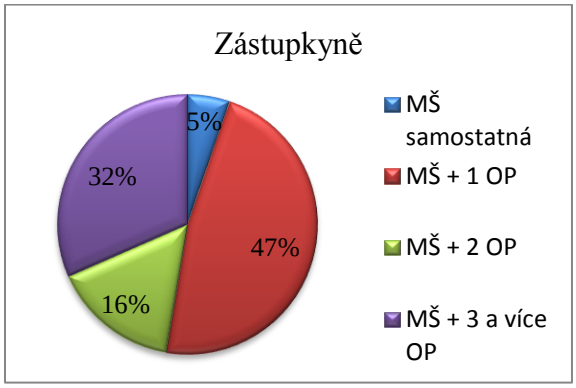
Z grafu lze také vyčíst, že pouze jedna zástupkyně/vedoucí učitelka (dále jen zástupkyně) působí v samostatné MŠ bez OP. Obdobně jako u ředitelek největší počet dotazovaných zástupkyň pracuje v MŠ s jedním OP a to celkem 9. Další 3 zástupkyně pracují v MŠ se dvěma OP a 6 pak v MŠ se třemi a více OP.

Podrobnější náhled a lepší orientaci ve výsledcích nám přináší graf 5 a graf 6, kde jsou data převedená na procenta.

Graf 5 – místo působení ředitelek



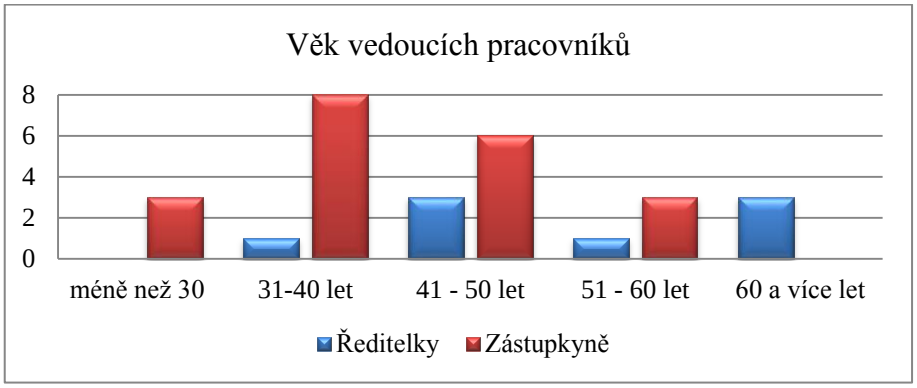
Graf 6 – místo působení zástupkyň



Závěr otázky č. 14 – *Většina dotazovaných ředitelek i zástupkyň pracuje na MŠ s jedním odloučeným pracovištěm. V ostatních typech MŠ je rozložení ředitelek rovnoměrné. Třetina dotazovaných zástupkyň pracuje na MŠ se třemi a více OP, nejméně pak na samostatné MŠ bez odloučeného pracoviště.*

Otázka č. 15 – *Váš věk?*

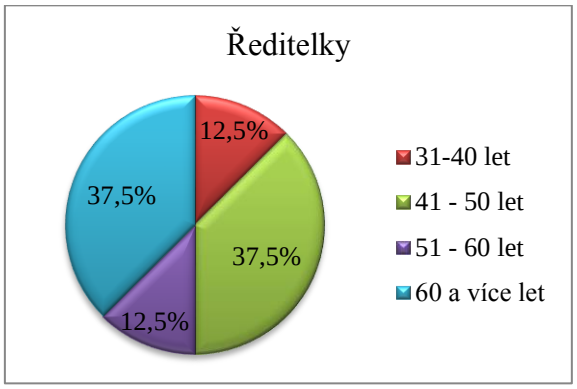
Graf 7 – věk vedoucích pracovníků



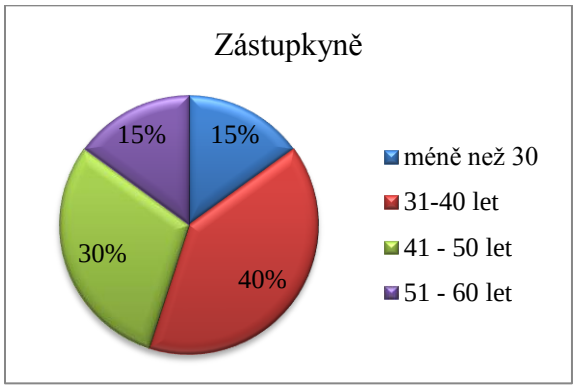
Žádná z dotazovaných ředitelek nespadá do nejnižší kategogie věku do 30 let. Největší počet těchto respondentek se nachází ve věku 41-50 let a 60 a více let. Naopak věkové zastoupení zástupkyň ředitelek je největší ve věku 31-40 let a klesá s přibývajícím věkem V důchodovém věku není žádná ze zúčastněných zástupkyň.

Graf 8 a graf 9 nabízí podrobnější informace o věku všech respondentek.

Graf 8 – věk ředitelek



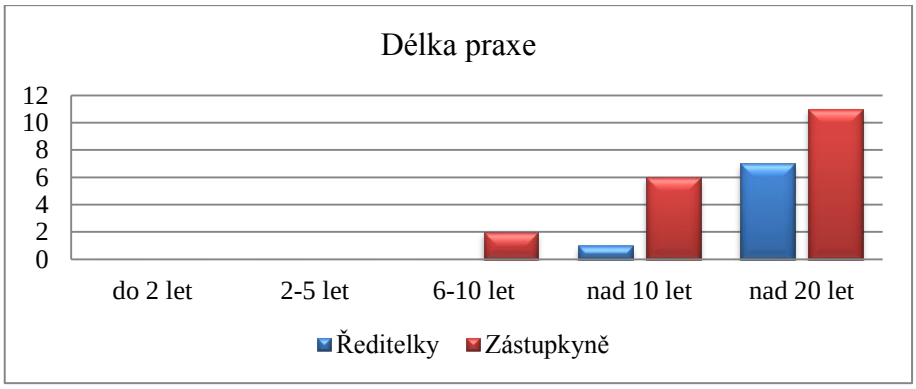
Graf 9 – věk zástupkyň



Závěr otázky č. 15 – *Většina ředitelek se pohybuje ve středním nebo důchodovém věku. U zástupkyň je věk bližší spíše věkové hranici mladšího středního nebo středního věku.*

Otázka č. 16 – *Jaká je celková délka Vaší praxe?*

Graf 10 – délka praxe

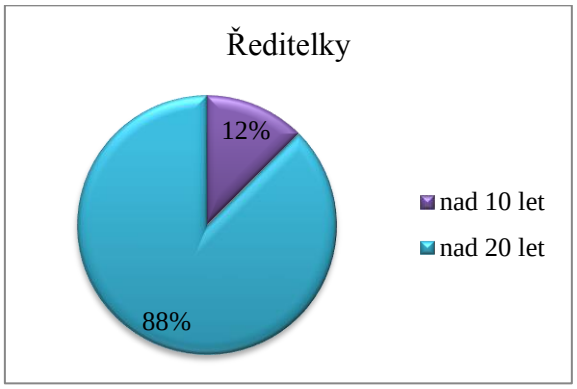


Graf 10 ukazuje, že 7 ředitelek má praxi více než 20 let, pouze 1 ředitelka je v kategorii nad 10 let celkové délky praxe.

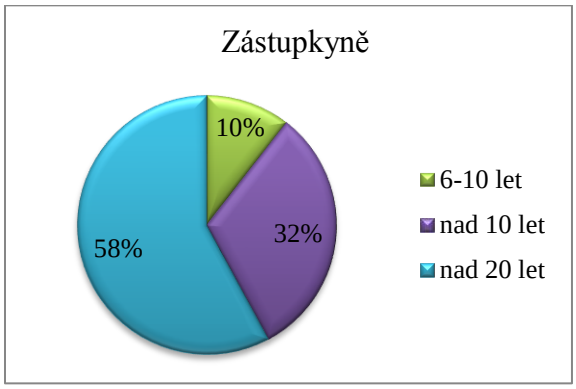
Z celkového počtu 19 zástupkyň, má 11 z nich praxi delší než 20 let. Nad 10 let má praxi 6 zástupkyň a praxi 6-10 let mají 2 zástupkyně.

V procentech znázorňují grafy 11 a 12 celkovou délku praxe ředitelek i jejich zástupkyň.

Graf 11 – délka praxe ředitelek



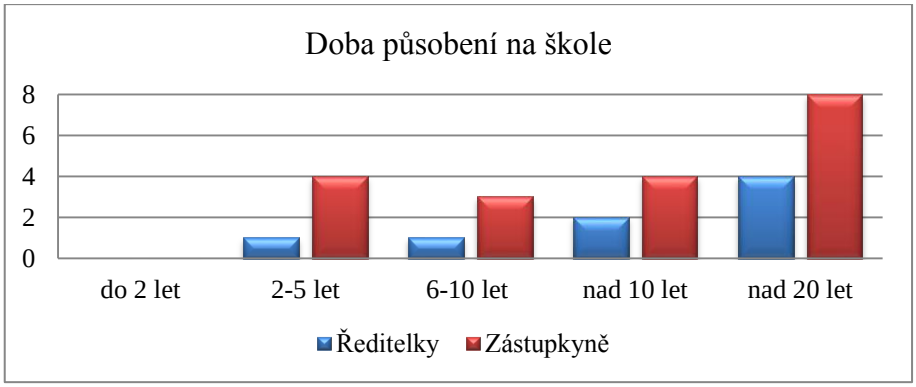
Graf 12 – délka praxe zástupkyň



Závěr otázky č. 16 *– Ředitelky i zástupkyně působí ve svém oboru dlouhodobě, neboť nejvíce ředitelek i zástupkyň má praxi delší než 20 let. Žádná z nich nemá celkovou praxi kratší dobu než 5let.*

Otázka č. 17 – *Kolik let působíte na současné škole?*

Graf 13 – doba působení na škole

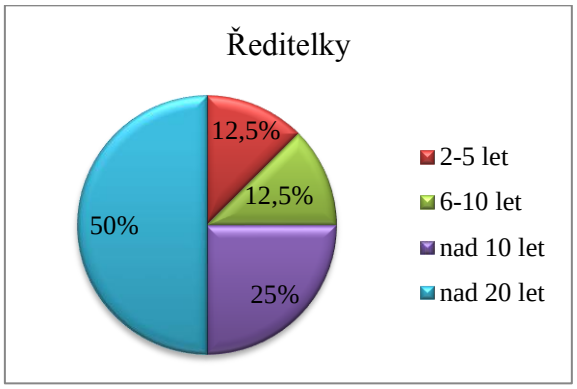


Rozvrstvení dle doby působení na dané škole je následující: 1 z ředitelek působí na současné škole pouze 2-5 let a 1 ředitelka 6-10 let. V roli ředitelky jsou 2 na škole více jak 10 let. Z celkového počtu 8 ředitelek působí polovina z nich na současné škole nad 20 let.

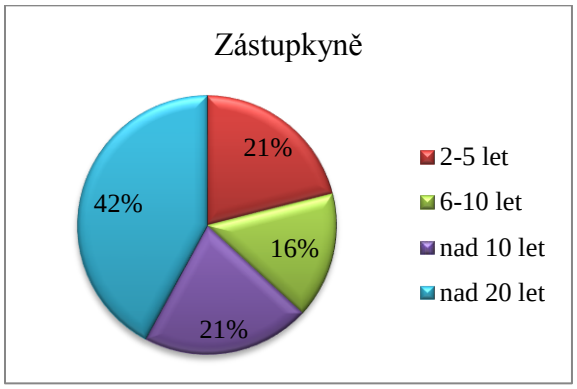
Necelá polovina zástupkyň a to celkem 8 je v určité škole více jak 20 let, 4 z nich působí ve stejné škole více jak 10 let nebo 2-5 let. Pouze 3 zástupkyně jsou v MŠ 6-10 let.

Délku působení na současné škole blíže vyobrazují v procentech graf 14 a graf 15.

Graf 14 – působení ředitelek



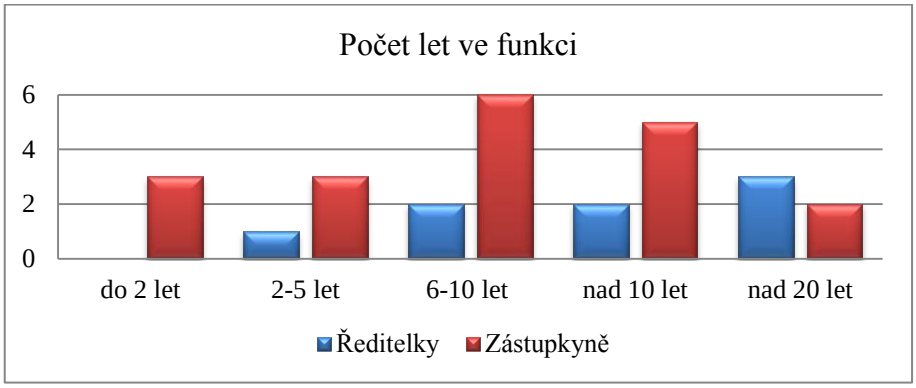
Graf 15 – působení zástupkyň



Závěr otázky č. 17 *– Většina ředitelek i zástupkyň působí v konkrétní škole dlouhodobě, nad 20 let, což ukazuje z jejich strany na nízkou fluktuaci a ochotu setrvat na jednom pracovišti několik let. Zastoupení ředitelek a zástupkyň je v době působení na škole v ostatních kategoriích s nepatrnými rozdíly rovnoměrné.*

Otázka č. 18 – *Kolik let jste ve funkci ředitelky/zástupkyně/vedoucí učitelky mateřské školy?*

Graf 16 – počet let ve funkci



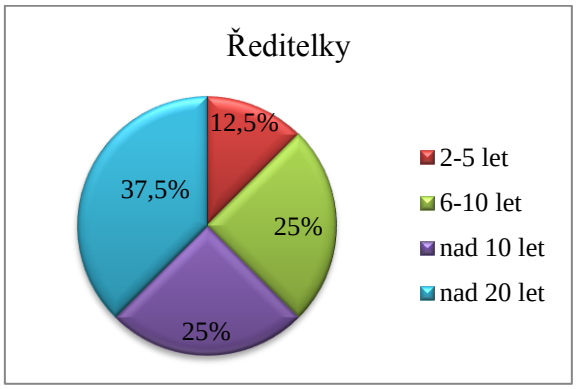
Z grafu 16 můžeme zjistit, že 3 ředitelky vykonávají funkci více jak 20 let. Nad 10 let zaujímají tuto pozici 2 ředitelky a stejný počet je ve funkci 6-10 let. V rozmezí 2-5ti let zastává funkci 1 ředitelka ze zúčastněných.

Nejvíce zástupkyň, a to celkem 6 vykonává svou funkci 6-10 let. Nepatrný rozdíl v počtu jedné zaujímá 5 zástupkyň, které jsou na své pozici více jak 10 let. 2-5 let jsou ve funkci

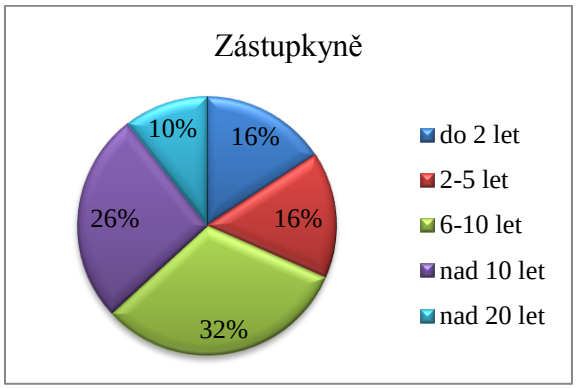
3 zástupkyně a méně než dva roky také 3. Nad 20 let působení ve vedoucí pozici udávají 2 zástupkyně.

Graf 17 a graf 18 znázorňují u respondentek počet let vykonávajících vedoucí funkci.

Graf 17 – délka funkce ředitelek



Graf 18 – délka funkce zástupkyň

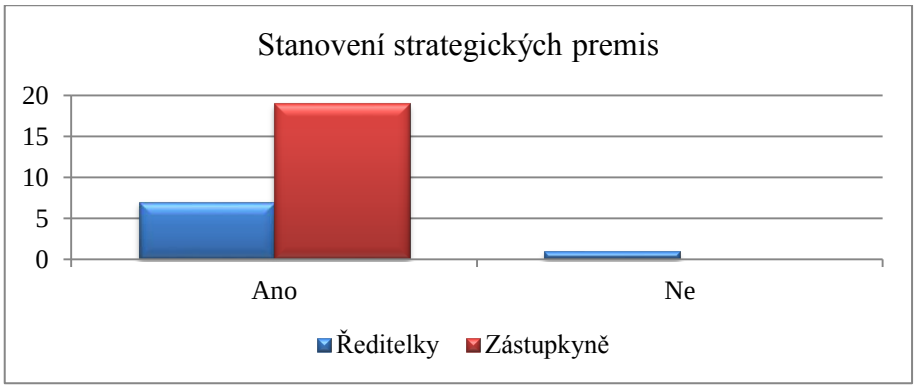


Závěr otázky č. 18 – *Většina dotazovaných ředitelek má dlouholetou zkušenost s vedením a řízením školy. Krátkodobě nepůsobí ve funkci žádná z respondentek, jsou to tedy zkušené ředitelky. Dlouhou praxi na své pozici mají i zástupkyně, šest a více let je jejich zkušenost s vedoucí funkcí.*

Strategické plánování

Otázka č. 1 – *Považujete stanovení strategických premis (vize a mise) za jednu z klíčových aktivit vedoucího pracovníka?*

Graf 19 – stanovení strategických premis

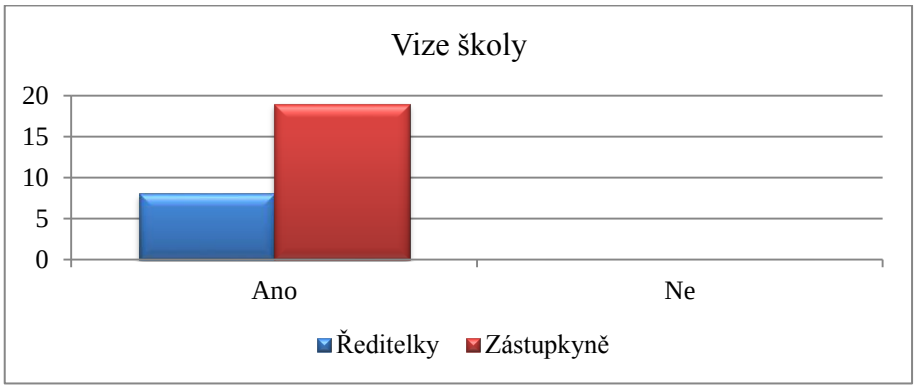


Téměř 100 % respondentek souhlasí s tvrzením důležitosti stanovení jasné vize a mise organizace. Zajímavým poznatkem bylo zjištění, že jedna ředitelka nepovažuje za důležité stanovení jasné a konkrétní představy, kam organizace směřuje a čeho chce dosáhnout.

***Závěr otázky č. 1**: Velká většina vedoucích pracovnic řadí stanovení strategických premis mezi nejdůležitější aktivity vedoucího pracovníka.*

Otázka č. 2 – *Má vaše mateřská škola jasně stanovenou vizi školy?*

Graf 20 – Vize školy

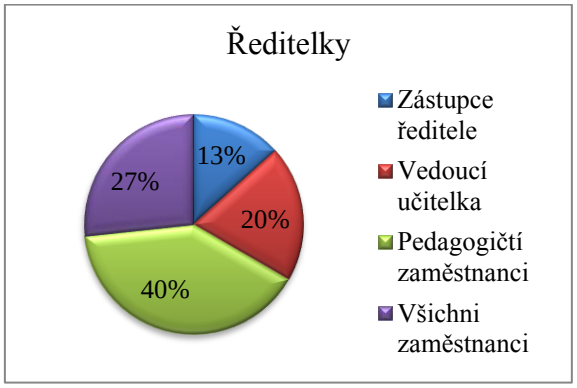


Na otázku, zda má mateřská škola jasně stanovenou vizi odpověděly všechny respondentky kladně. Přestože v otázce č. 1 odpověděla jedna z ředitelek, že stanovení strategických premis nepovažuje za jednu z nejdůležitějších aktivit vedoucího pracovníka, vizi mají v mateřské škole stanovenou.

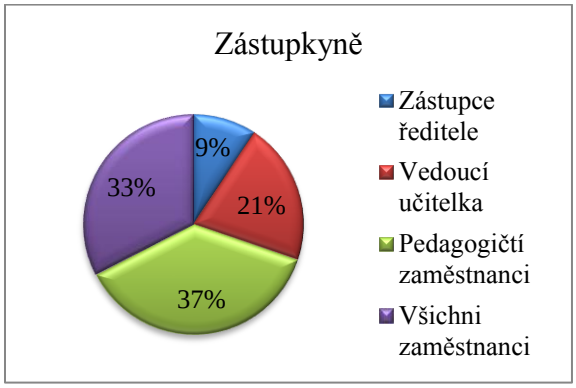
***Závěr otázky č. 2** – Každá mateřská škola má podle odpovědí ředitelek a zástupkyň těchto mateřských škol jasně stanovenou vizi.*

Otázka č. 3 – *Kdo ze zaměstnanců školy se zapojuje do stanovení vize a strategie vaší školy?*

Graf 21 – zapojení dle ředitelek



Graf 22 – zapojení dle zástupkyň



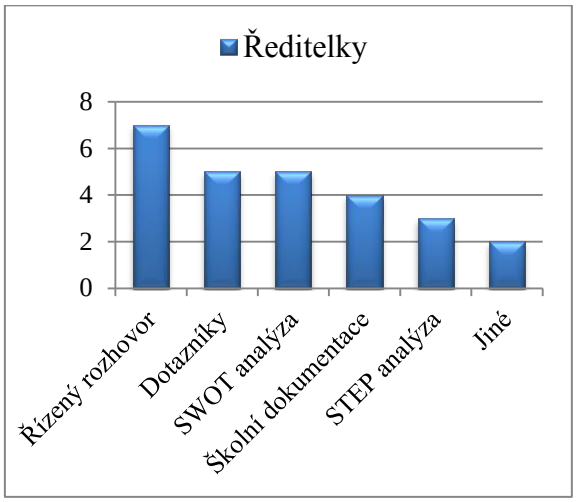
Ředitelky odpověděly, že na stanovení vize se v jejich MŠ podílejí především pedagogičtí zaměstnanci a to téměř v polovině případů. 27 % odpovědělo, že jsou mezi tvořitele vize počítáni všichni zaměstnanci, tedy i nepedagogičtí pracovníci. Pouze z 20 % je k tvorbě vize zvána jen vedoucí učitelka a jen u 13 % dotazovaných je tvorba vize výsledkem ředitelky a zástupkyně ředitelky.

Odpovědi zástupkyň se procentuálně téměř ztotožňují s odpověďmi ředitelek. Do tvorby vize se zapojují z 37 % pedagogičtí pracovníci. 33 % dotazovaných zástupkyň označilo za aktivní všechny zaměstnance, a to včetně nepedagogických pracovníků. Pouze v 21 % spolupracuje s ředitelkou pouze vedoucí učitelka a jen 9 % zástupkyň uvádí, že tvoří vizi společně pouze s ředitelkou.

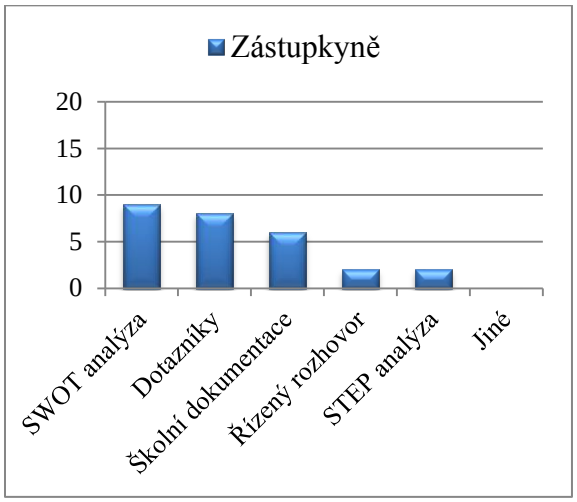
Závěr otázky č. 3 *– Na tvorbě vize participují největším podílem především pedagogičtí zaměstnanci. Zástupkyně, které jsou v dotazovaných školách řazeny mezi pracovníky středního managementu a spadají současně mezi pedagogické pracovníky, jsou zařazeny mezi jedny z nejdůležitějších tvůrčích aktérů podílejících se na tvorbě vize konkrétní školy.*

Otázka č. 4 – *Jaké nástroje využíváte při strategickém plánování?*

Graf 23 – strategické nástroje ředitelky



Graf 24 – strategické nástroje zástupkyně



Ředitelky uvedly, a to celkem 7krát, že nejpoužívanější nástroj při strategickém plánování je pro ně řízený rozhovor. Mezi další používané nástroje řadí 5 zúčastněných ředitelek SWOT analýzu a dotazníkové šetření. Polovina ředitelek vychází také ze školní dokumentace a zpracování analýzy vnějšího prostředí školy. Dvě z nich zároveň uvedly, že neodmyslitelným nástrojem je evaluace dosavadního stavu, která souvisí s realizací společných návrhů a námětů.

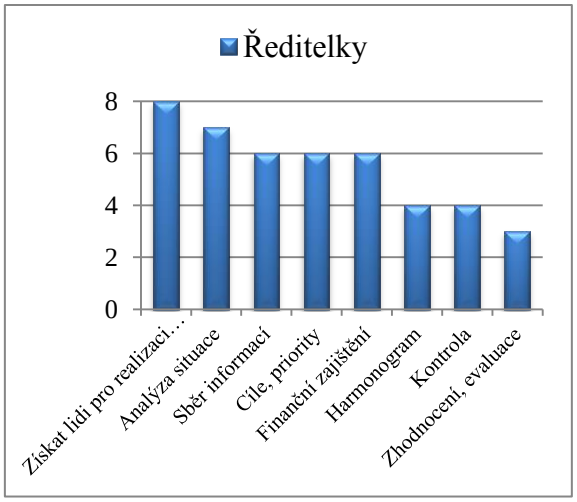
9 zástupkyň, což je 47 %, se domnívá, že SWOT analýza a dotazníky jsou jejich prvotním krokem ve zjišťování současného stavu, 8 zástupkyň vychází také ze zdrojů uvedených ve školní dokumentaci. 2 zástupkyně uvádí jako nástroj používaný ke strategickému plánování řízený rozhovor a STEP analýzu.

Závěr otázky č. 4 *– Řízený rozhovor je doménou ředitelek škol. Ředitelky společně se zástupkyněmi se shodly na tom, že SWOT analýzu a dotazníkové šetření řadí mezi nejčastěji využívané nástroje. Zkoumají vnější prostředí a analyzují budoucí vlivy bezprostředního okolí školy. Vycházejí také z informací uvedených v dokumentaci školy.*

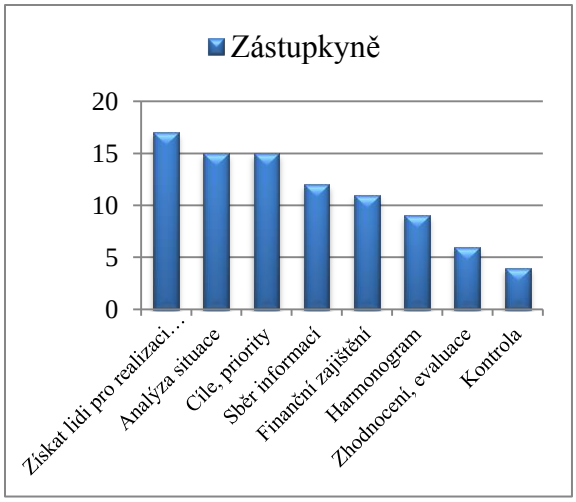
Otázka č. 5 – *Které kroky považujete při strategickém plánování za nejdůležitější?*

V otevřené otázce č. 5 uvedly ředitelky i zástupkyně nejdůležitější kroky, které při strategickém plánování využívají. Do následujících grafů byly zařazeny nejčastější postupy, na kterých se obě skupiny respondentek v odpovědích shodly.

Graf 25 – strategické plánování ředitelek



Graf 26 – strategické plánování zástupkyň



Ředitelky řadí mezi nejpodstatnější zejména umět si získat lidi pro realizaci plánované změny a to v celých 100 %. Analyzovat stávající situaci a zvolit si cíle a priority uvedlo 7 ředitelek, tedy 87,5 %. 6 ředitelek pak považuje za důležitý sběr informací, finanční zajištění a stanovení harmonogramu. Polovina z nich uvádí, jako nedílnou součást strategického plánování kontrolu, zhodnocení a evaluaci.

Paralelně vyjádřilo svůj názor i 17 zástupkyň, které v 89 % vidí jako prioritní zajištění motivovaných pracovníků pro realizaci nových plánů. Celých 79 % považuje za podstatný sběr informací a finanční zajištění, taktéž harmonogram. Třetina z dotázaných zařadila mezi významné kroky i zhodnocení situace, evaluaci a bezesporu také kontrolu.

Závěr otázky č. 5 *– Ředitelky i zástupkyně mateřských škol vnímají strategické plánování velmi podobně a mezi jeden z nejdůležitějších a rozhodujících kroků patří dle jejich názoru umění přesvědčit spolupracovníky pro uskutečnění změny.*

Otázka č. 6 – (pro ředitelky) *Zapojujete své podřízené do plánování strategie školy? Jakým způsobem?*

Celkem 7 ředitelek z dotazovaných 8 se ve druhé otevřené otázce vyjádřilo, že své podřízené zapojují zejména rozhovory, diskusí jak na poradách pedagogických tak i provozních, analýzou situace a konzultacemi. Na poradách sledují naplňování cílů, aktualizují potřeby pracovníků a hledají společné nápady prostřednictvím brainstormingu. Zde jsou uvedeny citace ředitelek, které uvedly:

- *„Podřízení shromažďují informace, analyzují, hledají nové náměty, společně pak stanovíme cestu pro realizaci."*
- *„Snažím se je motivovat, aby za mnou přicházeli s novými nápady na zlepšení čehokoliv. Pokud jsou přínosné, a to často jsou, snažím se o jejich realizaci."*
- *„Každý sdělí, kam by chtěl směřovat školu. Co si myslí, že nám chybí a co by je zajímalo (aby byl předpoklad, že se tomu budou věnovat)."*
- *„Ano, podílejí se na SWOT analýze."*

Otázka č. 6 – (pro zástupkyně) *Jakým způsobem se zapojujete do plánování strategie školy?*

Obdobně jako ředitelky se vyjádřily i zástupkyně mateřských škol. 15 z nich, 78,9 % se zapojuje do plánování strategie prostřednictvím společných porad a rozhovorů, při kterých probíhá zhodnocení stávající situace. 13 zástupkyň uvedlo, že připravují s ředitelkami dotazníky pro všechny pracovníky školy, zjišťují jejich priority, spolupracují na vyhodnocení situace. Aktivně se zapojuje při distribuci a vyhodnocování dotazníků. 63 % zástupkyň se podílí na zpracování SWOT analýzy.

I zde jsou uvedeny citace zástupkyň:

- *„Na poradách dílčími úkoly a dotazy."*
- *„Snažím se navrhnout více možností, aby se zapojili do realizace."*
- *„Domluvou mezi kolegyněmi, rozdělením funkcí a následnou realizací."*
- *„Na pedagogických radách, návrhy, možnosti řešení – týmově."*
- *„Vždy provádíme evaluaci starého, stanovujeme si dlouhodobé i krátkodobé cíle, které chceme v budoucím období splnit. Určujeme prostředky, rozdělujeme si úkoly*

s určením kompetencí a odpovědností. Při zpracování SWOT analýzy připravuji dotazníky, ve kterých zjišťujeme názory, dotazy a zájmy všech zaměstnanců.“

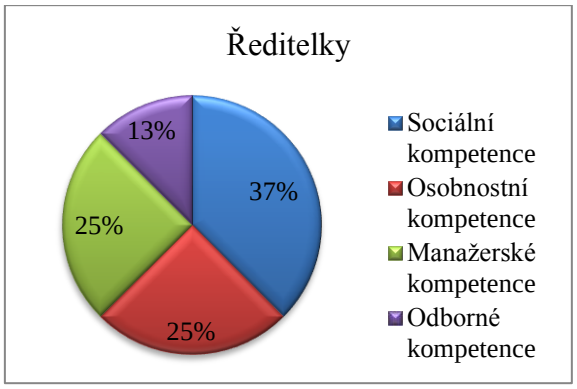
- *„Spoluúčastí, určením kompetencí, konzultacemi, vyjádřením se k pracovním verzím.“*
- *„Budovat důvěru a zvýšit vliv na ostatní.“*

***Závěr otázky č. 6** – Z odpovědí bylo zjištěno, jakým konkrétním způsobem jsou pracovníci středního managementu zapojováni do plánování strategie školy. Nejčastější formou zapojení je podle ředitelek i zástupkyň účast na poradách, kde prostřednictvím rozhovorů, nebo vyplňováním dotazníků probíhá analýza stávající situace. Hledají nové náměty, vymezují prostředky a přidělují pracovníkům kompetence a oblasti, za které jsou odpovědní.*

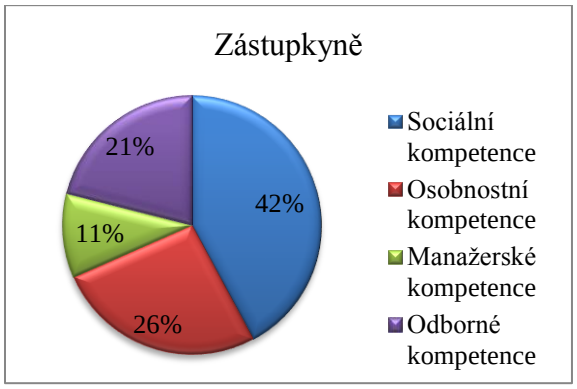
Kompetence pracovníka středního managementu

Otázka č. 8 – *Které kompetence považujete u pracovníka středního managementu za nejdůležitější. (seřaďte podle důležitosti)*

Graf 27 – kompetence podle ředitelek



Graf 28 – kompetence podle zástupkyň



Na první příčce nejvýznamnějších kompetencí pro pracovníky středního managementu se podle ředitelek umístily kompetence sociální, které zdůrazňují především efektivní komunikaci, kooperaci, empatii, asertivní jednání a schopnost řešení problémů. Na druhé a třetí místo se zařadily celou čtvrtinou ohodnocené kompetence manažerské a osobnostní. Poslední čtvrté místo v tomto hodnocení získaly kompetence odborné.

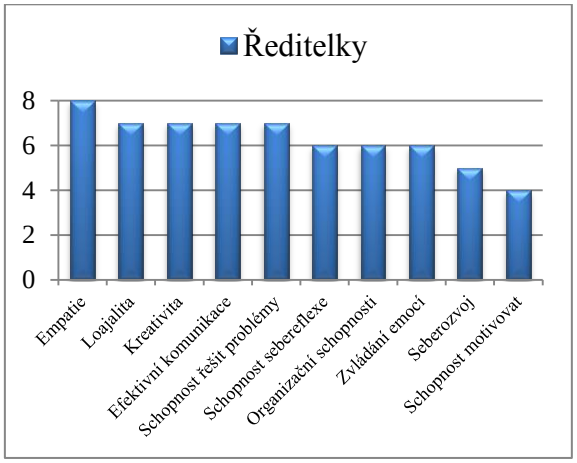
Zástupkyně považují za nejvíce důležité také sociální kompetence. Kompetence osobnostní, jako je loajalita, iniciativa a seberozvoj zaujímají čtvrtinu důležitosti z pohledu

zástupkyň. Odborné kompetence ohodnotila necelá čtvrtina respondentek. Kompetence manažerské mají z pohledu zástupkyň nejmenší důležitost.

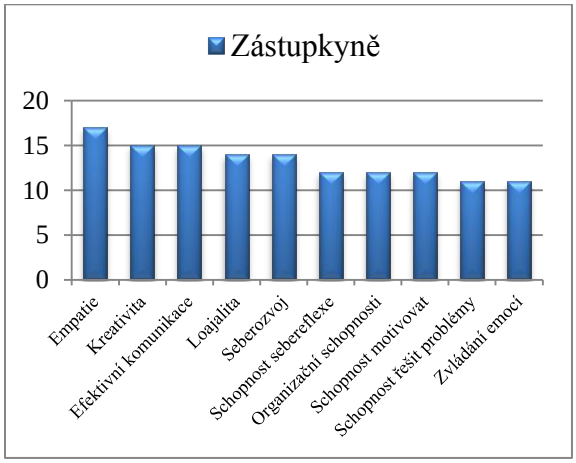
Závěr otázky č. 8 *– Ředitelky i zástupkyně vnímají komunikaci, řešení problémů a schopnost spolupráce – tedy sociální kompetence jako jedny z nejdůležitějších pro pracovníka středního managementu. Stejný pohled zaujímají v kompetencích sociálních i zástupkyně. Manažerské kompetence u pracovníka středního managementu preferují především ředitelky.*

Otázka č. 9 – (pro ředitelky) *Jaké kompetence nejvíce oceňujete u Vašeho pracovníka středního managementu?;* (pro zástupkyně) *Jaké kompetence jsou podle Vás Vaše nejsilnější?*

Graf 29 - kompetence zástupkyň (Ř)



Graf 30 – kompetence zástupkyň (Z)



Ředitelky měly možnost v otázce č: 9 popsat kompetence svých zástupkyň. Zástupkyně pak popisovaly kompetence, kterými disponují. Analýza odpovědí obou skupin přinesla výsledky a pro lepší přehlednost byly z deseti nejčastějších odpovědí vytvořeny grafy.

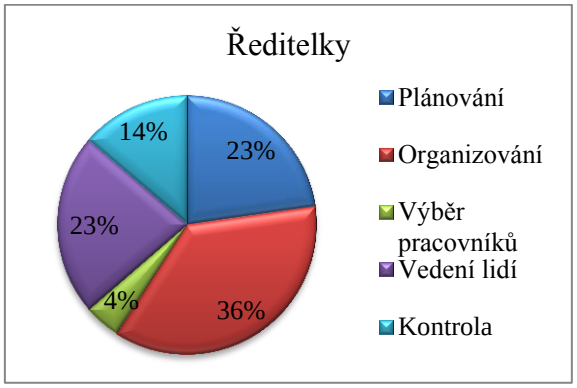
Empatii označily ředitelky jako jednu z nejvíce oceňovaných kompetencí, které mají jejich zástupkyně, a to celých 100 % dotazovaných. 7 ředitelek má ve svém týmu zástupkyně, které jsou loajální, kreativní, zvládají efektivní komunikaci a umějí řešit stávající problémy. Schopnost sebereflexe, organizační schopnosti a zvládání emocí označilo v odpovědi 75 % ředitelek. Seberozvoj a vzdělávání zástupkyň ohodnotilo 5 ředitelek kladně, což je 62,5 %. Polovina z nich si cení motivační schopnosti zástupkyň.

Na první příčce se ve vlastním hodnocení zástupkyň stejně jako u ředitelek objevila osobnostní vlastnost empatie. 15 zástupkyň, tedy 78,9 %, vnímá velmi kladně svoji kreativitu a efektivní komunikaci. Loajální přístup a seberozvoj si na své osobnosti cení 73,6 % zástupkyň. 12 z dotazovaných, 63 %, je ve své práci schopno sebereflexe, má rozvinuté organizační schopnosti a umí ostatní spolupracovníky vhodně motivovat. Pouze 11 zástupkyň se shodlo, že umí v daných situacích vhodně řešit problémy, s čímž souvisí schopnost ovládat své emoce (57,8 %).

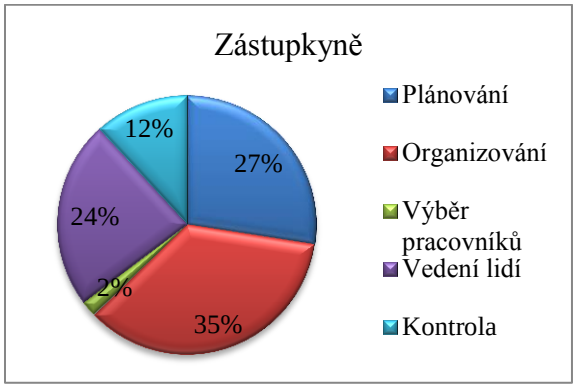
Závěr otázky č. 9 *– Ředitelky i zástupkyně označily empatii jako nejvíce vnímanou osobnostní vlastnost ze všech zúčastněných. Vysoko ohodnocené jsou pak kompetence související s loajalitou, kreativitou a efektivní komunikací.*

Otázka č. 10 – (pro ředitelky) *Ze které z uvedených oblastí nejčastěji delegujete?;* (pro zástupkyně) *Ze které z uvedených oblastí jsou na Vás nejčastěji delegovány úkoly?*

Graf 31 – delegování ředitelky



Graf 32 – delegování zástupkyně



Oblast organizování označily ředitelky jako nejvíce zastoupenou činnostmi, které delegují na střední management. Druhá nejvíce zastoupená oblast je vedení lidí a oblast plánování, které mají stejné procentuální ohodnocení. Málo delegovanými jsou činnosti, které spadají do oblasti kontroly. Nejméně delegovanou oblastí je spolupráce v personální oblasti.

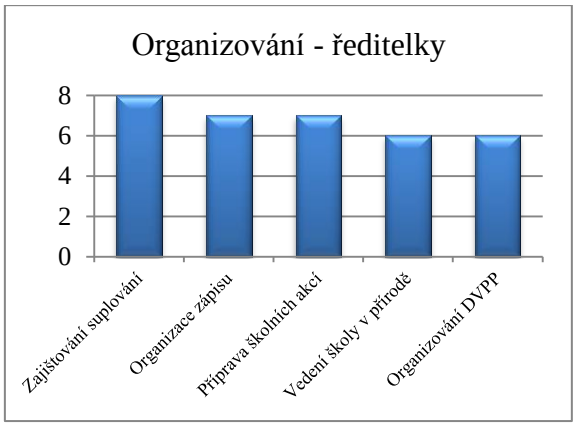
Zástupkyně vnímají činnosti z oblasti organizování jako nejvíce zastoupené v aktivitách, které vykonávají. Další delegované činnosti spadají především do oblasti plánování, menší zastoupení zadaných úkolů je pak z vedení lidí. Oblast kontroly tvoří duhou nejmenší část delegovaných činností. Výběr pracovníků zařadily zástupkyně na poslední místo zastoupené při delegování.

Závěr otázky č. 10 *– Ředitelky i zástupkyně mateřských škol odpovídaly na to, z které oblasti manažerských aktivit nejvíce delegují, nebo je na ně delegováno. Odpovědi dotazovaných vykazují shodu v oblasti organizování a to zastoupenou v největší míře, oblast výběru pracovníků pak jako nejméně delegovanou, zároveň ale téměř shodně kopírují vzájemný pohled na věc.*

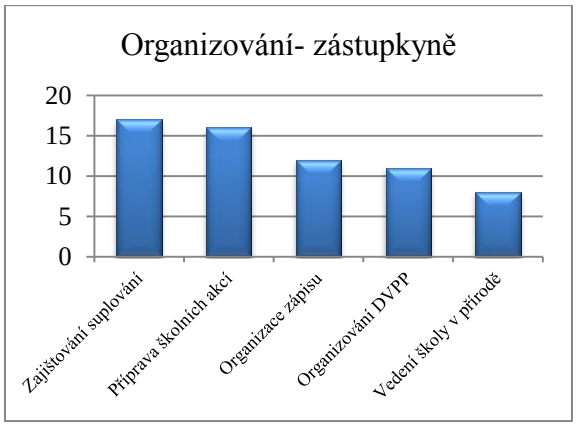
Ředitelky i zástupkyně měly možnost odpovídat na otevřené otázky. Do dotazníků vepsaly kompetence delegované v manažerských činnostech. Odpovědi jsou v otázce č. 11 zpracovány do grafů a seřazeny podle oblastí pořadí zjištěného v otázce č. 10. Z každé oblasti bylo vybráno pět kompetencí, které měly u ředitelek i zástupkyň největší počet shod.

Otázka č. 11 – (pro ředitelky) *Uveďte konkrétní činnosti, které delegujete z uvedených oblastí na pracovníky středního managementu.;* (pro zástupkyně) *Uveďte konkrétní činnosti, které jsou z uvedených oblastí na Vás delegovány. (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí, kontrola)*

Graf 33 – kompetence z oblasti organizování (Ř)

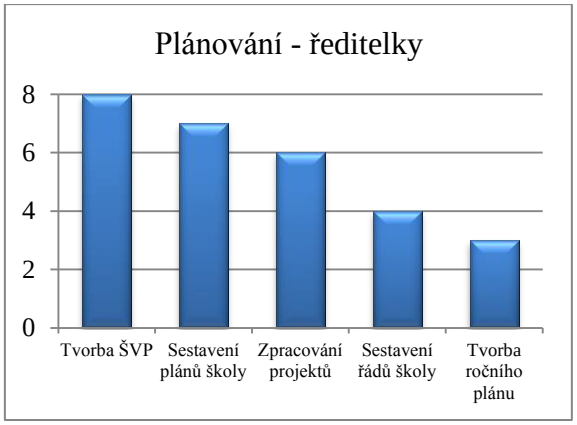


Graf 34 - kompetence z oblasti organizování (Z)

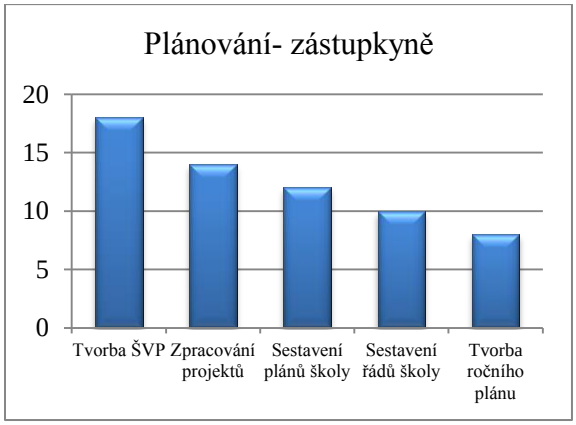


Organizování - činnosti z oblasti organizování, jak napsaly dotazované, jsou nejvíce zastoupené v delegovaných činnostech na střední management. Uvedené činnosti spojené s organizací a zajištěním pedagogického procesu v případě chybějícího pedagoga, vykonávají zástupkyně nejčastěji. Dále se podílejí na přípravě školních akcí, spolupracují na přípravě a organizaci správního řízení při přijímání dětí do mateřské školy. Zapojují se do aktivit spojených s DVPP a také s přípravou škol v přírodě.

Graf 35 - kompetence z oblasti plánování (Ř)

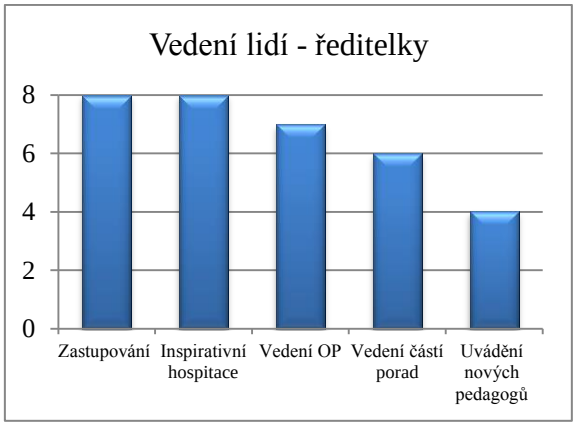


Graf 36 - kompetence z oblasti plánování (Z)

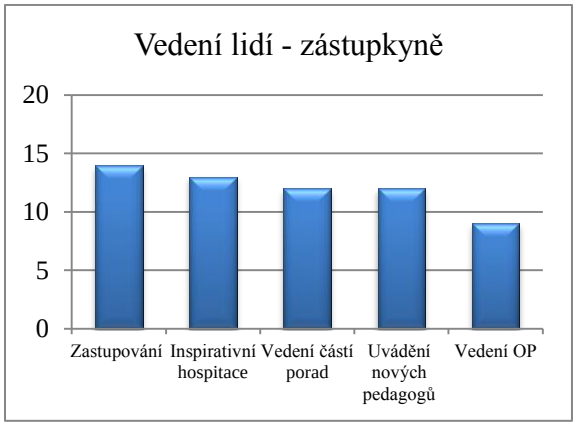


Plánování – druhá oblast, ze které ředitelky nejvíce delegují. Zástupkyně se nejvíce podílejí na tvorbě a aktualizaci ŠVP, sestavování dlouhodobých i krátkodobých plánů a spolupracují na inovaci řádů školy. Některé z nich participují na tvorbě ročního plánu školy.

Graf 37 – kompetence z oblasti vedení lidí (Ř)

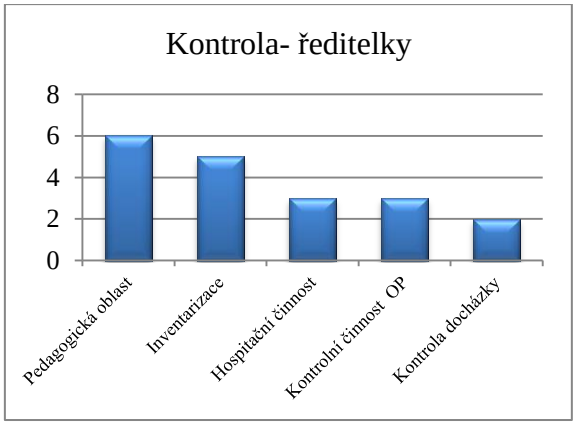


Graf 38 – kompetence z oblasti vedení lidí (Z)

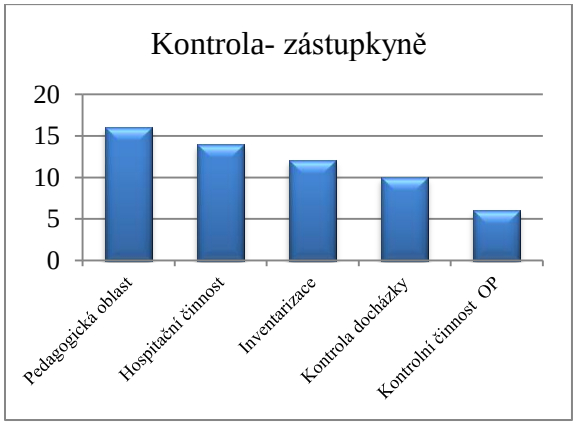


Vedení lidí – zastupování v době nepřítomnosti ředitelky na pracovišti se umístilo na první příčce delegovaných pravomocí. Podněty k tvořivé práci pedagogů při vzájemných hospitacích, zavádění nových nebo začínajících učitelek je také delegováno na pracovníky středního managementu. Vedení a zajištění provozu odloučeného pracoviště spadá do kompetencí vedoucích učitelek. Ředitelky předávají zodpovědnost svým zástupkyním i při vedení částí pedagogických i provozních porad.

Graf 39 – kompetence z kontroly (Ř)



Graf 40 – kompetence z kontroly (Z)

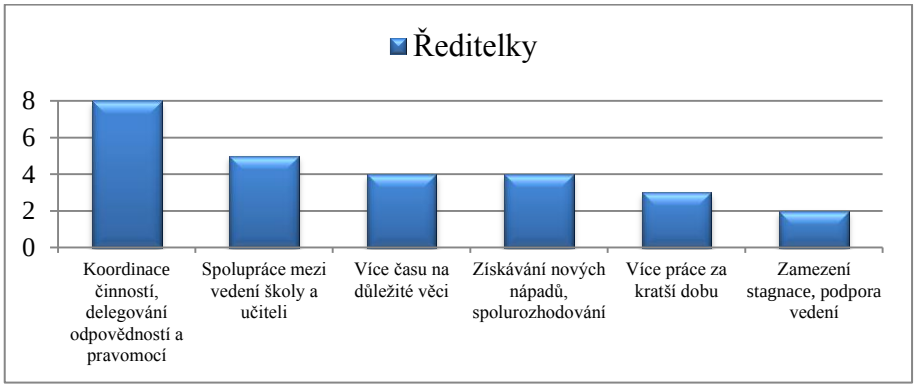


Kontrola – byla označena jako oblast s nejméně delegovanými pravomocemi. Přesto respondentky uvedly, že zástupkyně kontrolují především oblast pedagogickou, podílejí se na hospitační činnosti a kontrolují docházku zaměstnanců. Nemalá část uvedla spolupráci s kontrolou inventarizovaného majetku spojenou s účetní závěrkou. Vedoucí učitelky na odloučených pracovištích mají v kompetenci kontrolu spojenou s odloučeným pracovištěm.

Závěr otázky č. 11 *– Oblast výběru pracovníků nebyla v této otázce interpretována, jelikož v odpovědích ředitelky uvedly, že z ní téměř nedelegují. Činnosti z oblasti organizování delegují ředitelky nejvíce a souvisí s provozem školy a školními akcemi. Tvorba a inovace školních dokumentů spadá do nejčastěji uváděných v oblasti plánování. Zastupování vedoucího pracovníka je kompetence nejvíce delegovaná na střední management spojená s vedením lidí. Zástupkyním je svěřená kontrola v oblasti pedagogické, které je spojená s hospitační činností.*

Otázka č. 12 – (pro ředitelky) *Jaké výhody Vám jako ředitelce fungování středního managementu ve škole přináší?*

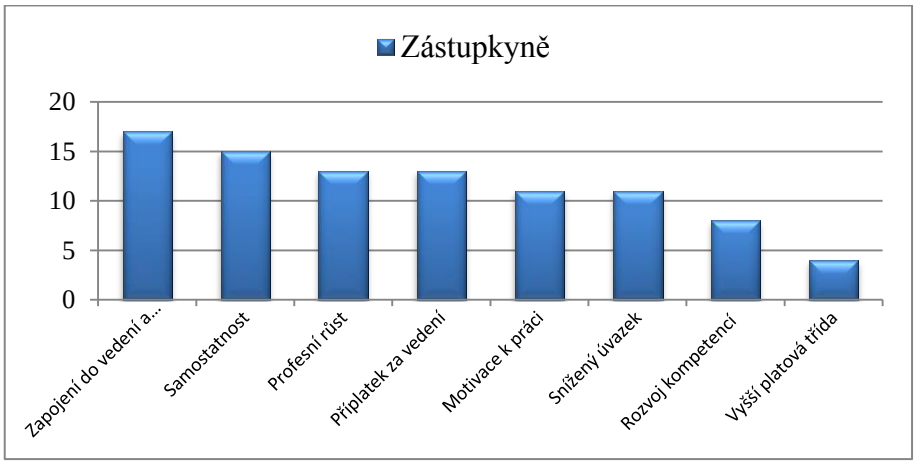
Graf 41 – výhody pro ředitelky



Všechny ředitelky se shodly, že největší výhodou spojenou s fungováním středního managementu je koordinace činností a delegování odpovědností a pravomocí. 5 z nich také uvedlo, že střední management oceňují především jako spojnici mezi vedením školy a řadovými učiteli. Polovina ředitelek řekla, že má více času na důležité věci, oceňují také účast na spolurozhodování a získávání nových nápadů. Více práce za kratší čas ohodnotily pozitivně 3 ředitelky, 2 ředitelky vidí spolupráci se středním managementem jako podporu vedení a zamezení stagnace.

Otázka č. 12 – (pro zástupkyně) *Jaké výhody Vám jako vedoucímu pracovníkovi přináší přidělené pravomoci a odpovědnosti?*

Graf 42 – výhody pro zástupkyně



Z odpovědí zástupkyň vyplývá pořadí výhod, které jim jejich vedoucí funkce přináší. 17 z dotazovaných uvedlo možnost zapojení se do vedení a řízení školy na první příčce v pořadí. Samostatnost vnímá 15 zástupkyň jako důležitou výhodu. Na stejné úrovni pak zohledňují profesní růst a příplatek za vedení. Pro větší část respondentek je důležitá i motivace k práci a snížený úvazek přímé pedagogické činnosti. Svou pozicí si rozvíjí další kompetence, což vyzdvihuje 8 zástupkyň a 4 z celkového počtu 19 zástupkyň jsou zařazeny ve vyšší platové třídě.

Závěr otázky č. 12 *– Z výpovědí ředitelek i zástupkyň je patrné, že existence středního managementu vypovídá o výhodách zaměřených oběma směry. Pro ředitelky je největší výhodou možnost delegování pravomocí a činností, pro zástupkyně pak možnost na účasti vedení a řízení mateřské školy.*

Otázka č. 13 – (pro ředitelky) *Přináší vám existence středního managementu i nějaké nevýhody? Uveďte jaké.;* (pro zástupkyně) *Přináší vám pozice vedoucího pracovníka i nějaké nevýhody? Uveďte jaké.*

Ředitelky nevnímají zapojení pracovníků do aktivit vedení jako nevýhodu. 2 ředitelky na otázku odpověděly *„ne“,* 3 pak *„myslím, že nepřináší“.* 2 ředitelky uvedly jako nevýhodu *„oblast financování, nedostatek peněz na zaplacení zástupců“.* 1 ředitelka napsala do odpovědi *„kontrola, stálá kontrola.“*

Z celkového počtu 19 zástupkyň uvedlo 16 z dotazovaných, že nevýhody jim jejich funkce *„nepřináší“.* 1 zástupkyně napsala: *„v dobré organizaci je jen přínosem“. „Méně času na pedagogickou práci“* uvedly 2 zástupkyně.

Závěr otázky č. 13 *– Ředitelky uvedly jako nevýhodu nedostatek financí pro zaplacení středního managementu a stálou kontrolu. Nevýhodou je méně času na pedagogickou práci, vyhodnotily zástupkyně, které jsou zapojeny do aktivit vedení školy.*

5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazované ředitelky i zástupkyně pracují převážně v mateřských školách s jedním odloučeným pracovištěm. Respondentky z řad zástupkyň jsou naopak z mateřských škol se třemi a více odloučenými pracovišti. Většina zástupkyň je v mladším středním nebo ve středním věku, ředitelky jsou ve věkové hranici středního a důchodového věku. Polovina

ředitelek má své stabilní místo více jak 20 let a obdobně je tomu i u zástupkyň. Většina dotazovaných má dlouholetou zkušenost s vedením a řízením školy.

Ředitelky zapojují své zástupkyně do strategického pánování a řadí jej mezi jednu z podstatných aktivit vedoucího pracovníka. Do tvorby vize školy se kromě středního managementu školy zapojují i ostatní pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci. Rozhodujícím a nejdůležitější krokem je pro respondenty zapojení a získání lidi pro realizaci, respektovat je a usilovat o to, aby každý smysluplně přispíval k práci celé organizace. Ředitelky i zástupkyně komunikují se svým týmem, probouzejí u druhých nadšení a vedou je k zodpovědnosti. Vytvářejí srozumitelné a fungující pracovní postupy.

Ředitelky i zástupkyně se domnívají, že jednotlivé dovednosti a způsoby chování jsou důležité pro vykonávání vedoucí funkce a jako nejdůležitější považují kompetence sociální. Ředitelky by pak ocenily u svých zástupkyň kompetence manažerské. Mezi čtyři nejdůležitější kompetence, kterými střední management příslušných škol disponuje, zařadily obě skupiny respondentek empatii, loajalitu, kreativitu a komunikaci.

Činnosti ředitelek, spadající do základních manažerských funkcí, které byly označeny jako nejvíce delegované, se týkají oblasti organizování. Z hlediska každodenní práce ředitelky nebo zástupkyně znamená organizování prací spojených s činnostmi souvisejícími s pedagogickým procesem, přípravou školních akcí, na spolupráci při přijímání dětí a organizací DVPP. Nejméně delegovaná je oblast kontroly a oblast získávání a výběru pracovníků není delegována téměř vůbec. Nikdo z respondentek neuvedl, že by záměrně připravoval střední management na manažerskou činnost, potažmo přímo na svého nástupce.

Součástí dotazníkového šetření bylo také zjištění, jaké výhody a nevýhody přináší ředitelkám existence středního managementu. Za největší výhodu ředitelky označily právě koordinaci činností a delegování pravomocí a odpovědností. Jako nevýhodu uvedly větší kontrolu nad podřízenými a nedostatek finančních prostředků na zaplacení zástupců. Pro zástupkyně je největší výhoda účast na vedení a řízení školy, samostatnost, profesní růst a příplatek za vedení. Nevýhody jim zpravidla nepřináší, pouze mají méně času na pedagogickou práci.

Verifikace výzkumných předpokladů

Verifikace jednotlivých výzkumných předpokladů vychází z dotazníkového šetření a následné analýzy výsledků.

1. Předpokladem je, že střední management je zapojován do tvorby strategie školy.

Tento předpoklad byl v dotazníku ověřován otázkami č. 3, 4, 5 a 6. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že střední management je zapojován do tvorby strategie školy. Výsledky dokladují odpovědi ředitelek, které uvedly, že v 67 % jsou pracovníci středního managementu zapojováni to tvorby strategie. Zástupkyně napsaly, že 70 % z nich se podílí na tvorbě strategie. ***Předpoklad byl*** *výzkumným šetřením* ***potvrzen.***

2. Předpokladem je, že u pracovníků středního managementu jsou důležité kompetence sociální.

Výše uvedený předpoklad byl ověřován v otázkách č. 8 a 9. Více jak třetina - 37 % ředitelek považuje u pracovníků středního managementu za nejdůležitější kompetence sociální, zástupkyně na první místo zařadily také kompetence sociální a to ve 42 %. ***Předpoklad byl*** *výzkumným šetřením* ***potvrzen.***

3. Předpokladem je, že na střední management jsou delegovány činnosti spadající především do oblasti plánování.

Poslední předpoklad byl ověřen v otázce č. 10 a 11. Analýza výsledků ukázala, že činnosti, které jsou na střední management delegovány v dotazovaných školách, spadají do oblasti organizování, jak uvedly ředitelky i zástupkyně. ***Předpoklad nebyl*** *výzkumným šetřením* ***potvrzen.***

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo získat povědomí o tom, jak nebo jakým způsobem je střední management zapojován vedením současných mateřských škol do jejich faktického řízení.

Bakalářská práce se zabývá jedním z aktuálních témat současného školství. Přestože dostupná literatura poskytuje poměrně kompaktní obraz o školství obecně, literaturu, která se zabývá přehledem vedoucích pozic v mateřských školách, s nimiž je spojena samostatnost, rozhodování a vedení lidí, nebylo snadné získat. Novela Školského zákona přinesla změny spojené s přechodem škol do právní subjektivity a se slučováním mateřských škol pod jeden právní subjekt. Reforma umožnila ředitelům rozdělení rozhodovacích pravomocí a zodpovědností na jednotlivé vedoucí, zástupkyně ředitelky nebo vedoucí učitelky příslušných částí mateřských škol a tím i možnost vzniku pozic pro pracovníky středního managementu. Provedený výzkum v této práci prokázal, že termín střední management do mateřských škol postupně proniká, a že je již používán.

Studium odborné literatury, ze které bakalářská práce vychází, umožnilo nahlédnout do zákonitostí obecného managementu a leadershipu, které jsou v úvodní části práce zpracovány a poskytují podstatné vstupní informace k dané problematice. Nemalá část teoretických poznatků je věnována manažerským funkcím a strategickému plánování, které je považováno za nejvyšší klíčovou manažerskou aktivitu vedoucích pracovníků. Dále je také zmíněno, jaké aktivity a zodpovědnosti jsou přesunuty na ředitele škol a jak je důležité delegovat vybrané kompetence na jejich podřízené. Samostatná kapitola kompetence řídících pracovníků se zabývá kompetenčními modely ředitelů škol a pracovníků středního managementu.

Z hlavního cíle práce vycházejí výzkumné otázky a výzkumné předpoklady, které jsou definovány v praktické části práce. Průzkum měl ověřit, zda ředitelky mateřských škol zapojují své podřízené (zejména tedy střední management) do chodu organizace, na jakých činnostech se podílejí a jakým přínosem pro ně jsou. Výběrový soubor je s ohledem na nízký počet zúčastněných respondentů nereprezentativní, účastnily se jej ředitelky mateřských škol, jejich zástupkyně a vedoucí učitelky. Výzkum prokázal, že stanovení strategických premis a zapojení pracovníků středního managementu do plánování strategie je podníceno vtažením všech pracovníků do dění v organizaci a patří k významným

aktivitám probíhajících v mateřských školách. Výzkumem se také potvrdilo, že střední management participuje na tvorbě strategie s vedením školy a pozitivně tak poukazuje na to, že společné strategické plánování není jen dominantou ziskového sektoru. Mezi nejdůležitější kroky vůdčí a manažerské práce je respondenty považováno získání nadšení všech lidí, jejich srdcí, myslí a vytvoření strategie, která je důvěryhodná, srozumitelná a především dosažitelná. Výzkum přinesl informace o důležitých kompetencích pracovníků středního managementu, kterými by měl na své pozici disponovat. Jsou jimi kompetence sociální, které lze charakterizovat jako charisma, kouzlo osobnosti spojené s empatií a určitým šarmem. Na základě těchto vlastností ovlivňují své podřízené, kteří pak snadněji přijímají myšlenky, nápady, názory a stanoviska. Výzkum také ukázal, že pracovníky středního managementu významně charakterizují jejich osobnostní kompetence. Patří mezi ně kreativita přinášející nové nápady pro rozvoj školy, loajalita a schopnost sebereflexe. Ve výzkumu byly rovněž zmapovány a pojmenovány činnosti z oblasti organizování, které ředitelky delegují na střední management školy nejvíce. V souvislosti s organizováním je podle ředitelek důležitá existence dělby práce mezi jednotlivé pracovníky, rozklad záměrů do detailnějších úkolů a zabezpečení jejich koordinace a kontroly. Šetřením bylo dále zjištěno, že využití potenciálu středního managementu má v současných mateřských školách významnou roli pro ředitelky škol a přináší jim výhody právě participací středního managementu na činnostech, které nespadají do rozsahu pracovních činností učitelky mateřské školy.

Bakalářská práce poskytuje údaje o penetraci středního managementu v současných mateřských školách a přibližuje podíl účasti středního managementu na manažerských činnostech. Přínos bakalářské práce pro školský management je v rozkrytí manažerských funkcí a kompetencí, které lze využít při výběru zaměstnanců na pozice středního managementu. Zjištění mohou být přínosem pro začínající ředitelky, zástupkyně ředitelky nebo vedoucí učitelky mateřských škol, mohou být východiskem pro zpracování odborné literatury zaměřené na danou problematiku v mateřských školách nebo námětem pro diplomovou práci. Diplomová práce by mohla zmapovat časový snímek práce ředitelů škol, který bude využit jako nástroj analýzy vlastního času k získání většího prostoru pro řídící práci a to i v porovnání se ziskovými organizacemi.

Motivem k práci bylo poukázat na strategickou a personální část manažerského řízení mateřských škol. Uvědomění si vysoké hodnoty a důležitosti „správných lidí na správných místech“, uvědomění si nutnosti mít jako řídící pracovník jasnou vizi, pro kterou získám pracovníky v dané organizaci a uvědomění si významu zapojení středního managementu a procesu delegování, který k vedení i řízení neodmyslitelně patří. Současné řízení organizací zřetelně poukazuje na důležitost personální otázky a vychovávání nástupců a předávání zkušeností. Právě školství by mělo jít ve výchově, zapojení a utváření nejen svých nástupců, zástupců, ale všech pracovníků, příkladem, ačkoliv je školský management časově jedním z nejmladších v terminologickém používání. Ředitelé škol mají v současné turbulentní době s mnoha stále se vyvíjejícími a rozrůstajícími se legislativními opatřeními velmi náročnou práci a je zajímavé zjistit, že otázka vize, delegování a zapojování pracovníků je právě proto jednou z prioritních.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 224 s. ISBN 978- 80-247-4429-2.

ČESKO. MŠMT. Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. MŠMT: *Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.* [online]. ČR, 2005. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/ministerstvo/narizeni-vlady-c-75-2005-sb-ze-dne-26-ledna-2005-2

ČESKO. MŠMT. Školský zákon č. 561/2004 Sb. MŠMT: *Školský zákon* [online]. ČR, 2004. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce* [online]. ČR, 2006. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: http://zakonik-prace.cz/

DYTRT, Zdeněk. *Odpovědný management.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2015, 132 s. ISBN 978- 80-7261-348-9.

KUCHAŘ, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe, 2014, 180 s. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.

LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídících pracovníků ve školství.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDLOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 98 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013, 400 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.

STÝBLO, Jiří. *Leadership – realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 163 s. ISBN 978-80-7431-105-5.

STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 120 s. ISBN 978-80-905247-5-0.

SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 344 s. ISBN 978-80-7478-859-8.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 136 s. ISBN 978-80-7478-854-3.

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ.* 1. vyd. Praha: Portál, 2014, 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 120 s. ISBN 978-80-7478-656-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita.* 2. aktualiz. vydání, Praha: Management Press, 2014, 736 s. ISBN 978- 80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

8 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník pro ředitelky mateřských škol

Příloha č. 2 – Dotazník pro zástupkyně/vedoucí učitelky mateřských škol

Příloha č. 1 – Dotazník pro ředitelky mateřských škol

Zapojování pracovníků středního managementu do aktivit vedení školy

1. *Považujete stanovení strategických premis (vize a mise) za jednu z klíčových aktivit vedoucího pracovníka?*
   - o Ano
   - o Ne

2. *Má vaše mateřská škola jasně stanovenou vizi školy?*
   - □ Ano
   - □ Ne
   - □ Pokud ne, proč? Plánujete vizi školy stanovit? Kdy?

3. *Kdo ze zaměstnanců mateřské školy se zapojuje do stanovení vize a strategie vaší školy?*
   - □ Zástupce ředitele
   - □ Vedoucí učitelka
   - □ Pedagogičtí zaměstnanci
   - □ Všichni zaměstnanci
   - □ Nemám informace (bylo již stanoveno)

4. *Jaké nástroje využíváte při strategickém plánování?*
   - □ Řízený rozhovor
   - □ Školní dokumentace
   - □ Dotazníky
   - □ SWOT analýza
   - □ STEP analýza
   - □ Jiné, prosím uveďte:

5. *Které kroky považujete při strategickém plánování za nejdůležitější?*

6. *Zapojujete své podřízené do plánování strategie školy? Jakým způsobem?*

7. *Používáte ve vaší škole pro zaměstnance, kteří vykonávají střední stupeň řízení termín „střední management“?*

   □ Ano

   □ Ne

   □ Uveďte, prosím, kdo podle vás do středního managementu patří:

8. *Které kompetence považujete u pracovníka středního managementu za nejdůležitější? (seřaďte podle důležitosti)*

   ❖ Sociální kompetence – komunikace, řešení problémů, schopnost spolupráce

   ❖ Osobnostní kompetence – sebereflexe, iniciativa, seberozvoj

   ❖ Manažerské kompetence – motivace pracovníků, plánování, vedení týmů

   ❖ Odborné kompetence – znalost pedagogiky, práce se ŠVP

9. *Jaké kompetence nejvíce oceňujete u vašeho pracovníka středního managementu?*

10. *Ze které z uvedených oblastí nejvíce delegujete? (seřaďte vzestupně)*

    ❖ Plánování

    ❖ Organizování

    ❖ Výběr pracovníků

    ❖ Vedení lidí

    ❖ Kontrola

11. *Uveďte konkrétní činnosti, které delegujete z uvedených oblastí (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí, kontrola)*

12. *Jaké výhody vám jako řediteli fungování středního managementu ve škole přináší?*

- □ Více času na důležité věci
- □ Více práce za kratší dobu
- □ Získávání nových nápadů, spolurozhodování
- □ Zamezení stagnace, podpora vedení
- □ Koordinace činností, delegování odpovědností a pravomocí
- □ Spolupráce mezi vedením školy a učiteli
- □ Další, prosím uveďte:

13. *Přináší vám existence středního managementu i nějaké nevýhody? Uveďte jaké.*

14. *Na kterém typu mateřské školy působíte?*

- o MŠ samostatná
- o MŠ s jedním odloučeným pracovištěm
- o MŠ se dvěma odloučenými pracovišti
- o MŠ se třemi s více odloučenými pracovišti
- o Sloučená MŠ se ZŠ
- o Jiné, prosím uveďte:

15. *Váš věk je:*

- o Méně než 30 let
- o 31 – 40 let
- o 41 – 50 let

- 51 – 60 let
- 60 a více let

16. *Jaká je celková délka vaší praxe?*
    - Do 2 let
    - 2 – 5 let
    - 6 – 10 let
    - Nad 10 let
    - Nad 20 let

17. *Kolik let působíte na současné škole?*
    - Do 2 let
    - 2 – 5 let
    - 6 – 10 let
    - Nad 10 let
    - Nad 20 let

18. *Kolik let jste ve funkci ředitelky mateřské školy?*
    - Do 2 let
    - 2 – 5 let
    - 6 – 10 let
    - Nad 10 let
    - Nad 20 let

Příloha č. 2 – Dotazník pro zástupkyně/vedoucí učitelky mateřských škol

Zapojování pracovníků středního managementu do aktivit vedení školy

1. *Považujete stanovení strategických premis (vize a mise) za jednu z klíčových aktivit vedoucího pracovníka?*
   - o Ano
   - o Ne

2. *Má vaše mateřská škola jasně stanovenou vizi školy?*
   - □ Ano
   - □ Ne
   - □ Pokud ne, proč? Plánujete vizi školy stanovit? Kdy?

3. *Kdo ze zaměstnanců mateřské školy se zapojuje do stanovení vize a strategie vaší školy?*
   - □ Zástupce ředitele
   - □ Vedoucí učitelka
   - □ Pedagogičtí zaměstnanci
   - □ Všichni zaměstnanci
   - □ Nemám informace (bylo již stanoveno)

4. *Jaké nástroje využíváte při strategickém plánování?*
   - □ Řízený rozhovor
   - □ Školní dokumentace
   - □ Dotazníky
   - □ SWOT analýza
   - □ STEP analýza
   - □ Jiné, prosím uveďte:

5. *Které kroky považujete při strategickém plánování za nejdůležitější?*

6. *Jakým způsobem se zapojujete do plánování strategie školy?*

7. *Používáte ve vaší škole pro zaměstnance, kteří vykonávají střední stupeň řízení termín „střední management“?*

   □ Ano

   □ Ne

8. *Které kompetence považujete u pracovníka středního managementu za nejdůležitější? (seřaďte podle důležitosti)*

   ❖ Sociální kompetence – komunikace, řešení problémů, schopnost spolupráce

   ❖ Osobnostní kompetence – sebereflexe, iniciativa, seberozvoj

   ❖ Manažerské kompetence – motivace pracovníků, plánování, vedení týmů

   ❖ Odborné kompetence – znalost pedagogiky, práce se ŠVP

9. *Uveďte, jaké kompetence jsou podle Vás Vaše nejsilnější?*

10. *Ze které z uvedených oblastí jsou na Vás nejčastěji delegovány úkoly? (seřaďte vzestupně)*

    ❖ Plánování

    ❖ Organizování

    ❖ Výběr pracovníků

    ❖ Vedení lidí

    ❖ Kontrola

11. *Uveďte konkrétní činnosti, které delegujete z uvedených oblastí (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí, kontrola)*

12. *Jaké výhody vám jako vedoucímu pracovníkovi přináší přidělené pravomoci a odpovědnosti?*

- ☐ Motivace k práci
- ☐ Možnost zapojení do vedení a řízení školy
- ☐ Profesní růst, rozvoj kompetencí vedoucího pracovníka
- ☐ Samostatnost
- ☐ Příplatek za vedení
- ☐ Vyšší platová třída
- ☐ Snížený úvazek
- ☐ Nepřináší žádné výhody
- ☐ Další, prosím uveďte:

13. *Přináší vám pozice vedoucího pracovníka i nějaké nevýhody? Uveďte jaké.*

14. *Na kterém typu mateřské školy působíte?*

- o MŠ samostatná
- o MŠ s jedním odloučeným pracovištěm
- o MŠ se dvěma odloučenými pracovišti
- o MŠ se třemi s více odloučenými pracovišti
- o Sloučená MŠ se ZŠ
- o Jiné, prosím uveďte:

15. *Váš věk je:*

- o Méně než 30 let
- o 31 – 40 let

- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 60 a více let

16. *Jaká je celková délka vaší praxe?*
    - Do 2 let
    - 2 – 5 let
    - 6 – 10 let
    - Nad 10 let
    - Nad 20 let

17. *Kolik let působíte na současné škole?*
    - Do 2 let
    - 2 – 5 let
    - 6 – 10 let
    - Nad 10 let
    - Nad 20 let

18. *Kolik let jste ve funkci ředitelky mateřské školy?*
    - Do 2 let
    - 2 – 5 let
    - 6 – 10 let
    - Nad 10 let
    - Nad 20 let

9 Seznam zkratek

MŠ	mateřská škola
OP	odloučené pracoviště
Ř	ředitelka
Z	zástupkyně
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
ŠVP	školní vzdělávací program

10 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení (podle Vebera, 2014, s. 30)..... 12

11 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Maticové zobrazení manažerských funkcí (podle Vodáčka a Vodáčkové, 2013, s. 69) 14
Tabulka 2 - Kompetence řídících pracovníků - volně inspirováno (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 62-74; Trojanová, 2014a, s. 71-146)..... 30

12 Seznam grafů

Graf 1 – výběrový soubor respondentů 35
Graf 2 – počet vedoucích zaměstnanců 36
Graf 3 – střední management v mateřských školách 37
Graf 4 – typ MŠ 38
Graf 5 – místo působení ředitelek 39
Graf 6 – místo působení zástupkyň 39
Graf 7 – věk vedoucích pracovníků 39
Graf 8 – věk ředitelek 40
Graf 9 – věk zástupkyň 40
Graf 10 – délka praxe 40
Graf 11 – délka praxe ředitelek 41
Graf 12 – délka praxe zástupkyň 41
Graf 13 – doba působení na škole 41
Graf 14 – působení ředitelek 42
Graf 15 – působení zástupkyň 42
Graf 16 – počet let ve funkci 42
Graf 17 – délka funkce ředitelek 43
Graf 18 – délka funkce zástupkyň 43
Graf 19 – stanovení strategických premis 43
Graf 20 – Vize školy 44
Graf 21 – zapojení dle ředitelek 45
Graf 22 – zapojení dle zástupkyň 45
Graf 23 – strategické nástroje ředitelky 46
Graf 24 – strategické nástroje zástupkyně 46
Graf 25 – strategické plánování ředitelek 47
Graf 26 – strategické plánování zástupkyň 47
Graf 27 – kompetence podle ředitelek 49
Graf 28 – kompetence podle zástupkyň 49
Graf 29 - kompetence zástupkyň (Ř) 50

Graf 30 – kompetence zástupkyň (Z) 50
Graf 31 – delegování ředitelky 51
Graf 32 – delegování zástupkyně 51
Graf 33 – kompetence z oblasti organizování (Ř) 52
Graf 34 - kompetence z oblasti organizování (Z) 52
Graf 35 - kompetence z oblasti plánování (Ř) 53
Graf 36 - kompetence z oblasti plánování (Z) 53
Graf 37 – kompetence z oblasti vedení lidí (Ř) 53
Graf 38 – kompetence z oblasti vedení lidí (Z) 53
Graf 39 – kompetence z kontroly (Ř) 54
Graf 40 – kompetence z kontroly (Z) 54
Graf 41 – výhody pro ředitelky 55
Graf 42 – výhody pro zástupkyně 55