

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Management lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Andrea Šornová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se zabývá managementem lidských zdrojů ve střední odborné škole. Konkrétně se práce zaměřuje na klíčové kompetence ředitele školy. Cílem je na základě analýzy odborných materiálů, empirického výzkumu a s ohledem na teoretická východiska problematiky navržení v praxi využitelného kompetenčního modelu ředitele střední školy. V teoretické části práce je zmapováno současné střední odborné školství a jeho možný vývoj z pohledu oficiální legislativy i z pohledu odborné veřejnosti. Dále jsou vysvětleny základní pojmy používané v managementu lidských zdrojů se zaměřením na školství. V další kapitole je detailně pojednáno o významu kompetenčního modelu a jednotlivých kompetencí ředitele školy. V praktické části diplomové práce je podroben analýze výsledků výzkumu důležitosti kompetencí podle oslovených učitelů středních škol a navržen kompetenční model. Výzkum byl uskutečněn formou online. Závěrečná část práce shrnuje zjištěné skutečnosti a inspirující návrhy pro vedení škol.

Klíčová slova

management, školský management, personalistika, leadership, vedení střední školy, rámcový vzdělávací program, týmová práce, týmová role, kompetence vedoucích pracovníků, model efektivního managementu střední školy

Cíl

Hlavním cílem práce je s ohledem na teoretická východiska a s využitím výsledků empirického výzkumu předložit návrh opatření vedoucí k zefektivnění a zkvalitnění řízení lidských zdrojů střední školy, který bude možné využít v praxi jako kompetenční model ředitele školy.

Cílem teoretické části diplomové práce je vytvořit ucelený pohled na současné odborné střední školství v České republice. Uvést, na jakých základech (historických, kurikulárních, administrativních) stojí, a dále zjistit, jaký je jeho současný obraz z pohledu médií, odborných publikací i dostupných srovnávacích sociologických či pedagogických studií. Zřetel je brán především na odhalení tendencí, které současný vývoj tohoto typu školství

vykazuje, a možnosti řešení případných problémových otázek. Práce nabízí také srovnání se středním odborným školstvím některých jiných vyspělých zemí.

Dílčím záměrem je na základě zjištěných skutečností a vyvozených závěrů určit, jak významnou roli hraje personální management školské instituce, a to především na základě odpovědí na otázku, jaké kompetence by měl mít její ředitel. Dále jsou cíleně analyzovány kompetence ředitele školy, aby poté byly použity v souladu s primárním cílem práce.

Cílem praktické části je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, jaké schopnosti, dovednosti a vlastnosti považují učitelé u ředitele za důležité, které kompetence pokládají za podstatné. Z výsledků šetření poté vychází konkrétní návrhy v kompetenčním modelu ředitele.

Metodika

Metodický postup zahrnuje aplikaci deskriptivní a analytické metody.

Kapitola Teoretická východiska je zpracovávána po studiu odborné literatury a relevantních internetových zdrojů ve stanoveném rozsahu a se zaměřením, které je v souladu s hlavním cílem práce.

Nejprve je pojednáno obecně o oblasti středního odborného školství v systému české vzdělávací soustavy, zpracována literární rešerše nejmodernějších literárních zdrojů (knih, odborných časopisů a internetových časopisů) v oblasti managementu lidských zdrojů se zaměřením na školní instituce. Dále je také uvedeno srovnání školských systémů jiných vyspělých zemí. Následně jsou vymezeny základní pojmy týkající se dané problematiky s použitím deskriptivní metody.

Práce je detailněji zaměřena na personální oblast středních odborných škol a nabízí přehled, jakým způsobem v současné době fungují personální činnosti ve školní instituci zmíněného typu, poskytuje výčet okolností, které nejpodstatněji ovlivňují výběr a následně výkon zaměstnanců školského managementu.

Podrobněji je pojednáno o kompetencích ředitele školy, které jsou předmětem kvalitativního výzkumu.

V kapitole Vlastní zpracování byl proveden kvalitativní výzkum za účelem hodnocení důležitosti kompetencí ředitele školy z pohledu učitelů. Pro výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření, formou online. Respondenty šetření byli učitelé středních škol. Ke zhodnocení byla využita komparace výsledků výzkumu a teoretických předpokladů vycházejících z kompetenčního modelu.

Pomocí syntézy a interpretace zjištěných skutečností byly doporučeny inovace formou návrhu praktického kompetenčního modelu, které mohou management ve vybrané školské instituci zefektivnit.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo předložit kompetenční model ředitele střední odborné školy s co nejkonkrétnějšími výstupy pro jeho každodenní práci. V rámci výzkumu mezi učiteli středních škol bylo zjištěno, které z kompetencí považují oni za nejpodstatnější. Tomuto cíli ale nutně předcházelo rozsáhlé teoretické zmapování současného odborného středního školství v České republice. Bylo popsáno, na jakých základech stojí, jaký je jeho současný obraz z pohledu médií, odborných publikací i dostupných srovnávacích sociologických či pedagogických studií. Tento obraz není zatím nijak lichotivý. Změnit ho mohou mimo jiné inovace ve vzdělávání učitelů odborných škol, pochopení změny v souvislosti s evropským rozměrem volného trhu středního odborného školství, zintenzivnění spolupráce s malými regionálními podniky i velkými firmami. Dále byly nastíněny možné scénáře vývoje. Z nich vyplynulo, že současná střední odborná škola, a její leadership především, stojí před náročným úkolem, pokud chce v náročných podmínkách a konkurenci obstát. Školy musí nabízet různé typy vzdělávacích programů včetně dalšího vzdělávání pro dospělé a přizpůsobit tomu podmínky, musí se zaměřit na klíčové a dnes vyžadované kompetence. Ředitelé nemohou změnit vnější podmínky, ale mohou změnit vizi „své“ školy, aby vyhovovala těmto novým nárokům. Práce byla zaměřena na oblasti personálního managementu, které lze považovat za nejpodstatnější, a s využitím nejnovějších odborných studií a výsledků kvalitativního výzkumu byly v souladu s hlavním cílem práce předloženy pro ředitele návrhy využitelné v řízení školy. Školský management je velmi specifický, na rozdíl od běžné firmy se zabývá vztahy mezi lidmi, úkoly školy a dokonce i kontrola jejich plnění a evaluace jsou vzhledem k často

rozporuplné společenské zakázce značně složité, rozdělení pravomocí nejednoznačné. Detailněji se práce zabývá klimatem školy „dobré“ školy, složitou motivací českých středoškolských učitelů, významem týmové práce a rolí a úkoly personalistů ve školách.

I když literatura na toto zpracované téma není v Čechách nijak bohatá, ze všech zdrojů jasně vyplývá, že ředitelé současných škol jsou extrémně zatěžováni mírou úkolů, povinností a zodpovědností. Popsány byly v další části práce detailně jednotlivé role i kompetence ředitele. Ředitelé v tak proměnlivém a nejistém světě nemají příliš velké možnosti dlouhodobých plánů a strategií, spíše se musí zaměřit na každodenní plnění vzdělávací funkce své školy motivováním svých spolupracovníků dobrou vizí, vlastním příkladem a dobrou finanční politikou. Právě to od nich respondenti výzkumu očekávají nejvíce. Výsledky výzkumu potvrdily, že čeští učitelé jsou moderní a vítají ředitele, kteří řídí školu moderním způsobem. „Lídrovství“ svého ředitele vnímají pozitivně, i když se rádi spolupodílejí, takže kompetence ředitele, který sestavuje a udržuje vizí školy ve spolupráci se zaměstnanci a sociální kompetence ředitele, který rozpozná potřeby a napětí v týmu, byly učiteli hodnoceny velmi vysoko. Je pro ně podle výzkumu v rámci naplňování ředitelských kompetencí důležité provádění evaluace s využitím zpětné vazby. Jako další nejpodstatnější kompetence z nabídky kompetenčního modelu pak učitelé vybrali kompetence, kdy ředitel zajišťuje chod celého systému a zná školský kontext, ale důležité jsou pro ně vedle těchto „tvrdých“ kompetencí, také ty „měkké“, jejichž rozvíjení je nyní nutné i u žáků, ředitel by podle učitelů měl být schopen sebereflexe, rozvíjet se a mít dobré komunikační schopnosti.

Diplomová práce může sloužit jako podnětný materiál nejen pro budoucí a současné ředitele škol a jejich zástupce, ale i pro všechny učitele, kteří se aktivně chtějí podílet na rozvoji své školy. Bylo nabídnuto mnoho konkrétních cest, jejichž využitím se může škola zaměřit na podporu právě podle výzkumu nejpodstatnějších kompetencí svého ředitele. A protože stále více odborníků si dnes uvědomuje význam ředitele pro obraz celé školy, mohou tato doporučení pomoci celé škole. V neposlední řadě může být práce přínosná pro potenciální žáky a jejich rodiče, kteří si chtějí vybrat tu „správnou“ střední odbornou školu.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-247-2177-4.

ČAPEK, Robert. *Třídní klima a školní klima: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 325 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4727-424.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 200 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7357-390-4.

KOFROŇOVÁ, Olga, Anna KONOPÁSKOVÁ a Petr VICENÍK. *Vybrané problémy odborného vzdělávání v zemích OECD*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997, 79 s. ISBN 80-211-0299-3.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, 236 s. Management (Grada). ISBN 978-80-262-0350-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Autonomie a odpovědnost učitelů. *EURYDICE*. [online]. [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/094CS.pdf

euro. E15. [online]. [cit. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/archiv/zkaza-generace-okamziteho-naroku-1050086>

Kroky ke kvalitnímu učňovství. *NUV*. [online]. 17.6.2014 [cit. 2014-06-17]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/publikace/kroky-ke-kvalitnimu-ucnovstvi>

Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělávání. *NUOV*. [online]. [cit. 2014-06-17]. Dostupné z: <http://zpd.nuov.cz/RVP/H/RVP%202152H01%20Hutnik.pdf>

Řízení školy. *Magistr Aplikace pro ředitele škol*. [online]. [cit. 2014-08-20]. Dostupné z: <http://magistr.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/za-hranice-ceska-ve-vlastnim-hodnoceni-skoly.m-1563.html>