

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
katedra sociologie a andragogiky

Barbara Tóthová

Vybrané manažérske techniky a ich aplikácia v škole
Chosen managerial techniques and their application at school

Bakalárska práca

Vedúci práce: **Ing. Drahoslav Lančarič, Ph.D.**

Olomouc 2011

Čestne prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne a použila len uvedené pramene a literatúru.

V Olomouci dňa 31.3. 2011

Barbara Tóthová

Ďakujem Ing. Drahoslavovi Lančaričovi, Ph.D., za odborné vedenie mojej bakalárskej práce a pani riaditeľke ZŠ a pedagogickým pracovníkom za poskytnutie potrebných informácií.

Anotácia

Bakalárska práca mapuje a zisťuje efektívnosť vybraných manažérskych techník a ich aplikáciu v škole. Cieľom bakalárskej práce je overenie aplikácie vybraných manažérskych techník a ich efektívnosť pri riadení školy.

Teoretická časť sa zaoberá históriou školského manažmentu a jeho vývojom až po súčasnosť. Zároveň popisuje úlohu riaditeľa v škole a jeho kompetencie. Zameriava sa na využívanie manažérskych techník a zamýšľa sa nad ich efektívnym využitím.

Empirická časť sa zaoberá vyhodnotením použitých metód na zistenie efektívnosti využívania manažérskych techník riaditeľom školy. Vyhodnotenie je využité k vytvoreniu odporúčania, či aplikované techniky ponechať a naďalej využívať, alebo navrhnúť manažérske techniky, ktoré budú pre školu efektívnejšie.

Skúmanie som vykonávala v Spojenej základnej škole v Sládkovičove, kde objektom boli pedagogickí pracovníci a riaditeľka školy. K dosiahnutiu cieľa som použila metódu dotazníkového šetrenia, pozorovanie a rozhovor. Kritériá na pozorovanie, rozhovor a dotazník som vytvorila na základe doporučení v teoretickej časti, v ktorej som sa zamerala na aplikáciu a využívanie manažérskych techník delegovania a vedenia porád.

Kľúčové slová:

manažérske techniky, riaditeľ školy, manažment, delegovanie, vedenie porád

Annotation

This bachelor's work maps the effectiveness of chosen managerial techniques and their applications in school. The aim of this work is the verifying of the application of chosen managerial techniques and their efficiency when managing school.

The theoretical part deals with the history of school management and its development till today. At the same time it describes the role of the headmaster at school and his competence. It concentrates on using the managerial techniques and their effective utilization.

The empirical part deals with the evaluation of the used methods to find the effectiveness of managerial techniques used by the headmaster. The evaluation is used

to create recommendations, whether to keep the applied techniques or suggest other managerial techniques, which would be more effective for school.

I have done this research at Spojená škola Sládkovičovo, where the objects of the research were the pedagogical staff and the headmaster of the school. To achieve the aim I used the method of questionnaire, observation and interview. The criteria for questionnaire, observation and interview was created on the basis of the recommendations in the theoretical part of my work, which was focused on application and the use of managerial techniques of delegacy and managing of meetings.

Keywords:

managerial techniques, headmaster, delegacy, managing of meetings

Obsah

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 7 |
| I. TEORETICKÁ ČASŤ | 9 |
| 1 VÝVOJ ŠKOLSKÉHO MANAŽMENTU | 9 |
| 1.1 História manažmentu v školstve | 9 |
| 1.2 Školský manažment v súčasnosti | 10 |
| 2 RIADITEĽ ŠKOLY | 13 |
| 2.1 Štandardy a kompetencie riaditeľa školy | 13 |
| 2.2 Riaditeľ školy ako manažér | 15 |
| 3 MANAŽÉRSKE TECHNIKY | 17 |
| 3.1 Charakteristika manažérskych techník | 17 |
| 3.2 Vybrané manažérske techniky a ich aplikácia v školstve | 18 |
| 3.2.1 Manažérska technika – delegovanie | 19 |
| 3.2.2 Manažérska technika – vedenie porád | 23 |
| II. EMPIRICKÁ ČASŤ | 29 |
| 4 CIEĽ A METODIKA | 29 |
| 4.1 Cieľ empirickej časti | 29 |
| 5 METODIKA PRÁCE | 30 |
| 6 VLASTNÁ PRÁCA | 31 |
| 6.1 Charakteristika školy | 31 |
| 6.2 Výsledky prieskumu | 32 |
| 6.3 Spracovanie a vyhodnotenie dotazníka | 33 |
| 6.4 Spracovanie a vyhodnotenie rozhovoru | 42 |
| 6.5 Spracovanie a vyhodnotenie pozorovania | 43 |
| 6.6 Porovnanie výsledkov prieskumu | 45 |
| ZÁVER | 48 |
| Zoznam použitej literatúry | 50 |
| Zoznam grafov | 51 |
| Zoznam tabuliek | 51 |
| Zoznam skratiek | 51 |
| Zoznam príloh | 52 |
| Prílohy | 53 |

ÚVOD

Nie je deň, kedy by sme sa nestretli s riadením a prikazovaním, či už v práci alebo v domácnosti. Hlavne v práci ide o nevyhnutú súčasť, kde takmer každý mrzuto sklopí oči a urobí to, čo mu šéf nariadil. Pritom si v sebe myslí, že ten šéf je lenivý, alebo čo je ešte horšie, že zadanú úlohu nedokáže sám spraviť a preto ju zadáva podriadeným. Pravda je ale väčšinou taká, že manažér využil jednu z množstva manažérskych techník - delegovanie.

Spomínam si na svoje detstvo, keď nám každú sobotu mama rozdala úlohy v domácnosti, ktoré sme museli vykonať. Išlo o upratanie si izby, vysávanie, utieranie prachu a podobné domáce práce. Veľmi sa nám do toho nechcelo, radšej sme si chceli pozerieť rozprávky, ktoré práve vysielali v TV. Ale nakoniec sme si všetko upratali tak, ako nám mama prikázala a výsledkom bol vynikajúci pocit s dobre vykonanej práce a z toho, že nás mama pochválila a mala radosť.

Tento príklad som uviedla preto, lebo ma nikdy nenapadlo, že je mama lenivá, alebo že to nevie urobiť a to je dôvodom, prečo mi zadala úlohu, aby som si upratala. Vedela som, že ona má inú prácu v domácnosti a jednoducho len chce, aby bolo všetko včas spravené a zároveň, aby sme si osvojili rôzne zručnosti a zodpovednosť. Touto úvahou sa dostávam k jadru mojej témy otázkami:

„ Je využívanie manažérskych techník na úrovni vedúcich pracovníkov v školstve efektívne? “

„ Dokážu si pracovníci zobrať niečo pozitívne z toho, že spravili niečo navyše? “

„ Deleguje manažér svoje právomoci účelovo, alebo len preto, aby sa zbavil práce, “

Na tieto a viac otázok som získala odpovede v tejto bakalárskej práci, ktorej cieľom je overiť efektívnosť využívania manažérskych techník v školstve.

Počas mojich prieskumov som sa stretla s rôznymi názormi pedagogických pracovníkov na delegovanie úloh. Prevládali ale pozitívne názory, nakoľko pracovníci už majú možnosť vidieť výsledky svojej práce, či už ide o získanie financií na rekonštrukciu laboratórií, na nové vysoko kvalitné a moderné jazykové a počítačové laboratóriá a množstvo iných projektov, na ktorých momentálne pracujú, ako napr. obnova športového ihriska, rekonštrukcia a zmodernizovanie dielne pre technickú výchovu a pod. Tieto skutočnosti odrážajú vynikajúce

schopnosti riaditeľky školy ako manažérky, ktorá vie efektívne využívať techniku delegovania a vo svojom tíme má kvalifikovaných pracovníkov. Svoje pracovné povinnosti si dokáže dobre naplánovať a tieto plány prehodnotiť na pracovných a klasifikačných poradách. Klasifikačná porada, na ktorej som sa zúčastnila ako pozorovateľ, bola vedená riaditeľkou školy na vysokej úrovni. Prevládala príjemná atmosféra a pracovníci odchádzali s pocitom, že majú uzatvorené a vyriešené všetky otázky a problémy, s ktorými išli na poradu.

Som veľmi rada, že máme na Slovensku školy, ako je táto. Aj keď moja práca nie je zameraná na výsledky žiakov, som presvedčená, že tým, že sa škola stará a to, aby mali žiaci k dispozícii dostatočné množstvo moderných učebníc a prístrojov, je aj veľkou motiváciou pre samotných žiakov k dosahovaniu dobrých učebných výsledkov. Pretože bez dobrého manažéra nie sú využívané manažérske techniky a tým nie sú výsledky, čo v tomto prípade neplatí.

Bakalárska práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti. V teoretickej časti som sa zamerala na vývoj školského manažmentu. Zároveň som popísala funkciu riaditeľa ako manažéra školy. S funkciou riaditeľa súvisia aj manažérske techniky a ich využitie v škole. Na Spojenej základnej škole v Sládkovičove vyžíva riaditeľka manažérske techniky ako je delegovanie a vedenie porád, ktoré som v tejto časti podrobne opísala.

Na základe obsahu teoretickej časti som vypracovala praktickú časť, ktorá pozostáva z výsledkov šetrenia, ktoré som vykonala pomocou metód ako sú dotazníkové šetrenie, pozorovanie a rozhovor.

Bakalársku prácu ukončujem vyhodnotením výsledkov zistených počas prieskumov a odporúčaniami, ktoré z výsledkov vyplývajú.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VÝVOJ ŠKOLSKÉHO MANAŽMENTU

Školský manažment prešiel mnohými etapami vývoja. Kým sa dostal na dnešnú úroveň, bolo potrebné zisťovať a skúmať problematiku školstva. Zároveň bolo potrebné prispôbovať sa minulému a aj súčasnému politickému režimu a prísť na to, čo spoločnosť očakáva od školy ako takej. Riadiaca práca sa stala v dôsledku spoločenských zmien náročnou oblasťou. Viac o tejto téme je uvedené v nasledujúcej kapitole.

1.1 História manažmentu v školstve

Otázky riadenia školstva sa v predmníchovskej Československej republike chápali predovšetkým v normatívnej a administratívno-správnej rovine. Riaditelia škôl mali k dispozícii na vykonávanie riadiacej a kontrolnej funkcie školské predpisy a právne normy, ktoré sa vzťahovali na školy. K požiadavkám na riadiacich pracovníkov škôl dominoval aspekt administratívno-právny, a nie pedagogický. Na riadiacich pracovníkov škôl sa kládla požiadavka znalosti odbornej literatúry.

Osobitný význam pre rozpracúvanie otázok riadenia škôl priniesli publikácie sovietskych autorov. Práca E. Perovského tak bola prvou knihou o riadení školy, ktorá sa u nás publikovala.

Po oslobodení sa v Československu kládol väčší dôraz na otázky organizácie školstva a riadenie sa chápalo ako súčasť pedagogickej disciplíny organizácie školstva. Podľa M. Círbesa a Z. Obdržálka sa rozpracúvanie riadenia školstva začalo u nás realizovať v 70.tych rokoch 20.storočia. V tomto období však konštituovanie teórie riadenia školy bolo na začiatku, čo obmedzovalo riešenie praktických otázok riadenia škôl. Veda o riadení školy sa rozvíjala veľmi pomaly a zaostávala za potrebami spoločnosti.

V rokoch 1980-1985 sa otázky riadenia školstva dostali do rezortného plánu výskumu Ministerstva školstva ČSR a Ministerstva školstva SSR ako samostatná hlavná úloha plánu. Teória riadenia sa nahrádzala domnienkami na abstraktné a zbytočne všeobecné problémy. Poznatky o riadení sa vyžadovali len ako inštrument

na riešenie jednotlivých problémov. Ako argument sa uvádzalo, že teórii riadenia školstva chýbajú špecifické metódy skúmania.

Riadenie školstva v Československu pred rokom 1989 bolo značne centralizované. Malo charakter trojstupňového systému (voľne podľa Obdržálek a kol., 1989, str. 24):

- **centrálny stupeň riadenia** – kde ministerstvo školstva plnilo funkciu strategického riadenia a jeho úlohou bolo určovať hlavné ciele na základe línie, ktorú pre školstvo vytyčujú najvyššie stranícke a štátne orgány.
- **stredný stupeň riadenia** – krajský a okresný národný výbor, transformovali problémy riešené centrálnym riadením, koordinovali riadiacu činnosť a vykonávali kontrolu.
- **základný stupeň riadenia** – riaditeľstvo školy, išlo najmä o operatívne riadenie, ktorého úlohou bolo usmerňovať, koordinovať a kontrolovať pedagogickú prácu učiteľov a vychovávateľov.

Tieto 3 stupne riadenia sa však vzájomne prelínali. Absencia ktoréhokoľvek stupňa riadenia, ako aj častá zmena riadiacich kompetencií viedla k dezorientácii v riadení. Z uvedeného vyplýva zložitosť a komplikovanosť riadiaceho systému školstva v danom období. Z tohto dôvodu bolo nevyhnutné uvedený stav zmeniť.

V novembri 1998 v nadväznosti na Programové vyhlásenie vlády vypracovali Turek-Rosa-Zelina Národný program výchovy a vzdelávania v Slovenskej republike, ktorý vychádzal z projektu Milénium. Tento projekt sa opiera o analýzu trendov, ktoré sa dlhodobo uplatňujú v krajinách Európskej únie. Program vymedzuje hlavné priority na najbližších 10 až 20 rokov. Medzi tieto priority patrí:

- prispôsobenie obsahu a procesu vzdelávania potrebám učiacej sa spoločnosti
- zabezpečiť kvalitné a profesionálne postavenie učiteľa
- podpora prepájania trhu vzdelávania s trhom práce

1.2 Školský manažment v súčasnosti

Pre oblasť riadenia v školstve sa na Slovensku v súčasnosti využíva termín školský manažment, pochádzajúci z anglického termínu school management.

„ *Manažment školstva musí reflektovať ciele a úlohy škôl a školských systémov.* “

(Greenfield a Barrel, in Busch , in Obdržálek – Polák 2007, str. 8).

„ Riadenie školstva - školský manažment (management of schools, school administration) v najširšom význame predstavuje sústavu komponentov, inštitúcií, ktoré zahŕňajú súbor riadiacich činností, inštitúcií, ktoré praktickou riadiacou činnosťou vytvárajú a realizujú štátnu vzdelávaciu politiku. V užšom význame slova je riadenie školy (school leadership) plánovaním, organizáciou, kontrolou, evalváciou a financovaním rôznych oblastí fungovania školy, školského zariadenia“ (Prúcha, 1998, in PAVLOV I., *Poradné a metodické orgány v pedagogickom riadení základných a stredných škôl*, (cit. 4.3.2011). Dostupné na www.google.com).

V súčasnosti je riadenie škôl omnoho komplikovanejším procesom, ako tomu bolo v minulosti. Do popredia vystupuje pojem „ právna subjektivita“ . Prevláda niekoľko názorov na systém riadenia súčasnej školy. Podľa Obdržálka (Obdržálek , in Pisoňová, str. 20) je vnútorné riadenie školy charakterizované ako veľmi rozsiahly a zložitý komplex nasledovných činností:

- vedenie pedagogických zamestnancov
- ekonomické riadenie
- utváranie materiálno-technických podmienok
- riadenie styku školy s okolím

Tzv. Modulárne systémy riadenia škôl boli v slovenskom školstve hodnotené pomerne zjednodušene ako čierno-biely obraz, no v západnej Európe a v USA sa množstvo názorov a princípov uplatňovalo v praxi. Touto problematikou u nás sa zaoberá Obdržálek, ktorý v rámci riadenia škôl uvádza nasledujúce modely riadenia škôl (voľne podľa Obdržálek , in Pisoňová, str. 20):

- **model racionálne organizovanej a riadenej školy** – zdôrazňuje riadenie, pri ktorej sa opiera o autoritu osobnosti, motivuje učiteľov a žiakov na racionálne myslenie, chráni pred úplnými zásahmi štátu, ale nedovoľuje nekontrolovateľné správanie a konanie žiakov.
- **model humánnej relácie** – poskytuje riaditeľovi viac možností slobodne sa rozhodovať, bez neustáleho prispôsobovania sa normám. V procese riadenia školy sa posilňuje poradenstvo namiesto prikazovania a doceňovania významu medziľudských vzťahov.
- **model postmodernej organizácie a riadenia škôl** – dôraz sa kladie na vnútorné riadenie namiesto vonkajšieho. Akcent je kladený na sebaorganizáciu a autoreflexiu, ktoré vedú k lepšiemu využívaniu slobody a samostatnosti človeka v riadení.

- **integrovaný model organizácie a riadenia školy** – považuje za nesprávne posudzovať modely riadenia škôl ako samostatné jednotky, ktoré sa navzájom vylučujú. Každý z modelov zdôrazňuje len niektorý proces alebo teóriu.

Podľa Obdržálka (Obdržálek , in Obdržálek – Polák 2007, str. 9) v školskom manažmente ide o uplatňovanie rozhodujúcich vzťahov ľudia – ľudia, nie ľudia – veci, kde rozhodujúcim procesom je výchovno-vzdelávací proces, ktorý sa zásadne líši od procesov výrobných i komerčných.

„Uplynulé desaťročie totiž jednoznačne ukázalo, že tendencie byrokratizovať , preceňovať centralizáciu a direktívne prístupy pri usmerňovaní škôl sa uplatňovali tak v kontexte s pojmom riadenia škôl ako i v kontexte s pojmom školský manažment. Rozhodujúci totiž nie je termín, ale jeho naplnenie novým obsahom“ (Obdržálek – Polák, 2007, str. 13)

2 RIADITEĽ ŠKOLY

Riaditeľ školy a školský manažment spolu úzko súvisia. Bez riaditeľa nie je možné vykonávať školský manažment a naopak.

V nasledujúcej kapitole sú uvedené kompetencie a štandardy riaditeľa a potrebné schopnosti a zručnosti, ktoré sú predpokladom pre výkon tejto funkcie.

2.1 Štandardy a kompetencie riaditeľa školy

Vymedzenie kompetencií a štandardov pre riaditeľov škôl alebo školských zariadení legislatívne upravuje zákon č. 596/2003 Z.z. o štátnej správe a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov. Tento zákon taxatívne vymedzuje za čo riaditeľ školy zodpovedá, o čom rozhoduje a komu čo predkladá na schválenie alebo vyjadrenie.

Kompetencie riaditeľa školy boli prvý krát charakterizované Mestensom v roku 1974 v súvislosti s trhom práce. Do oblasti vzdelávania vstupujú až v 90-tych rokoch 20.storočia. Podľa Obdržálka a Poláka sú kompetencie definované nasledovne:

„Kompetencie ponímame ako integrovaný súbor poznatkov, zručností, postojov a skúseností, ktoré sú nevyhnutné ku kvalifikovanému vykonávaniu určitých činností, výkonov a rozhodovaní a prejavujú sa v profesionálnom výkone.“ (Obdržálek – Polák , in Pisoňová, str. 24).

Porovnanie úloh, kompetencií, požiadaviek a štandardov riaditeľov škôl u nás a v zahraničí ukazujú podobnosť na interpretované požiadavky riaditeľov škôl v USA. Na základe materiálov, ktoré boli zovšeobecnené pre kompetencie riaditeľa jedného stupňa škôl, bol realizovaný výskum riaditeľa strednej školy pomocou metódy Garuda. Metóda má pôvod v Dánsku a je využívaná nielen v podnikovej sfére, ale aj vo sfére verejnej, v zdravotníctve a najmä v Škandinávskych krajinách je bežne aplikovaná v školstve. Metóda je orientovaná na odhalenie kľúčových faktorov úspechu a zlyhávania manažéra a na potreby jeho rozvoja. Na základe štandardizovaného dotazníka Garuda a individuálneho rozhovoru bol vypracovaný osobný profil manažéra a identifikované jeho kompetencie potrebné pri riadení. Konceptia metódy sa orientuje na 3 kľúčové oblasti manažéra a 16 kompetencií začlenených do polaritných dimenzií (voľne podľa Obdržálek – Polák 2007 ,

str. 92):

1. Hlava – riadiaca kompetencia

- Systémová flexibilita
- Štýl myslenia
- Abstraktné myslenie
- Riziko
- Sebaovládanie

2. Srdce – sociálna kompetencia

- Empatia
- Sociálny kontakt
- Sociálna flexibilita
- Podpora
- dôvera

3. Nohy – výkonová kompetencia

- Súťaživosť
- Vplyv
- Sebadôvera
- Nezávislosť
- Psychická sila
- Fyzická sila

Prieskum realizovaný na vzorke riaditeľov stredných škôl ukázal, že riaditelia škôl musia disponovať určitými osobnostnými charakteristikami, schopnosťami a zručnosťami nevyhnutnými k riadeniu školy. Zistenia zároveň ukázali na potrebu venovať viac (voľne podľa Obdržálek – Polák 2007, 112):

- prioritám a narábaniu s časom, delegovaniu
- samostatnému rozhodovaniu, organizačným schopnostiam
- zvládaniu námietok a vedeniu zložitých rozhovorov
- akceptácii kritiky, chýb, neúspechu a osobnému rozvoju na posilnenie sebadôvery
- efektívnemu využívaniu rôznych štýlov vedenia v závislosti na konkrétnej situácii
- tímovej komunikácii, tvorbe dôvery a súdržnosti a konštruktívnemu riešeniu konfliktov.

Z rozhovorov vyplynulo, že súčasný stav vzdelávania nezodpovedá nárokom kladeným na moderný manažment školy a respondenti žiadajú zvýšiť úroveň vzdelávania.

2.2 Riaditeľ školy ako manažér

Podľa Františka Tótha, zakladateľa a bývalého riaditeľa 1. Súkromného gymnázia v Bratislave *„riaditeľ školy musí byť predovšetkým dobrým manažérom“* (GÁLIKOVÁ, M., *Riaditeľ školy by mal byť osobnosť*, cit. 28.12.2010. Dostupné na WWW: <http://www.sme.sk>). Podľa Márie Smrekovej, dnešnej riaditeľky uvedeného gymnázia je *„správnym riaditeľom školy človek, ktorý chce osobnostne rásť, má vízie vo vzdelávaní, vie sa rozhodovať a je výhodné, ak je vodcovským typom. Má rád ľudí, predovšetkým deti, je empatický, flexibilný, pozná svoje pozitíva a rezervy a podľa toho si hľadá spolupracovníkov. Nemôže byť vo všetkom najlepší, ale vie si nájsť ľudí, ktorí ho doplnia. Problémy sú preňho výzvy“* (GÁLIKOVÁ, M., *Riaditeľ školy by mal byť osobnosť*, cit. 28.12.2010. Dostupné na <http://www.sme.sk>).

S výkonom funkcie riaditeľa školy a jeho kompetenciami úzko súvisia aj nevyhnutné schopnosti a potenciál. Podľa Bělohlávka predstavuje potenciál *„schopnosť a predpoklad vykonávať v budúcnosti určitú prácu alebo funkciu“* (Bělohlávek , in Pisoňová, str. 25).

Riaditeľ školy ako manažér by mal mať aj *kreatívne schopnosti*, ktoré sú podľa Koonza – Weihricha charakterizované *„ako významný faktor, ktorý predstavuje schopnosť a silu vyvinúť nové nápady“* (Koonz – Weihrich , in Pisoňová, str. 26). Podľa nich to dokáže len ten manažér, ktorý má rozvinutú intuíciu a tá mu umožňuje nájsť nové rôzne kombinácie a integrovať najrozmanitejšie myšlienky.

Podľa Šuleňa sú požadované vlastnosti manažéra *„asertivita, citová stabilita, komunikatívnosť a schopnosť ovplyvňovať ostatných, schopnosť vcítiť sa do iných ľudí, zodpovednosť, vytrvalosť, dôslednosť a pružnosť“* (Šuleň , in Pisoňová, str. 27). Pre úspešné riadenie najlepšou voľbou je manažér s potrebou výkonu, ktorý sa vyznačuje túžbou po zodpovednosti, samostatnosti, prekonávaní prekážok a po súťaži s ostatnými. Prednosť dáva primerane náročným úlohám, ciele si určuje s rozumnou mierou rizika. Jeho spokojnosť spočíva v dobre vykonanej práci a finančná odmena je len potvrdením, že výsledok jeho práce bol úspešný.

Takéto ohodnotenie vedúcej odbornej práce naznačuje, že“ *riadiťovanie školy by mal záujemca chápať skôr ako poslanie a nie ako zamestnanie*“ (GÁLIKOVÁ, M., *Riaditeľ školy by mal byť osobnosť*, cit. 28.12.2010. Dostupné na <http://www.sme.sk>).

„ *Najúspešnejší manažéri sú schopní zvládať obrovské množstvo práce vďaka technikám umožňujúcim získať maximum z minima investovaného času, koncentrovania sa na najdôležitejšie záležitosti a delegovanie právomocí*“. Šuleř

3 MANAŽÉRSKE TECHNIKY

V súčasnom globalizovanom svete rastúci vplyv znalostnej spoločnosti zvyšuje nároky na prácu manažéra. Ten musí neustále zaisťovať základné manažérske funkcie ako sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie a stále viac musí byť zameraný do budúcnosti a ovládať techniky riadenia organizácie a vedenia ľudí. Zároveň musí mať aj praktické skúsenosti v týchto oblastiach.

3.1 Charakteristika manažérskych techník

Moderný manažment umožňuje a ponúka veľké množstvo metód, techník a postupov, ktoré uľahčujú prácu manažérov. Britský ekonóm a manažér Michael Armstrong definuje manažérske techniky „*ako systematické a analytické metódy používané manažérmi pri prijímaní, zlepšovaní výkonnosti a efektívnosti a hlavne potom pri plánovaní a kontrole*“ (Armstrong , in Šuleř 1995, 1997, 2003, str. 12). Využívané sú hlavne v týchto oblastiach riadenia (voľne podľa Šuleř , 1995, 1997, 2003. str. 12):

- **Obecný manažment** – vyžaduje skôr manažérske schopnosti ako techniky napr. analýza SWOT, efektívna porada alebo riadenie podľa cieľov.
- **Marketing manažment** –využíva techniky ako je *prieskum* trhu, prognózovanie, výrobková analýza a nástroje marketingového mixu.
- **Prevádzkový manažment** – využíva, manažérske techniky ako sú distribučná logistika, TQM-komplexné riadenie kvality, systém just-in-time a CAD/CAM.
- **Finančný manažment** – analytické, plánovacie, rozpočtové a kontrolné techniky, ktoré pri plánovaní finančných zdrojov a ich získavaním maximálne prispievajú k dosiahnutiu cieľa podniku.
- **Personálny manažment** – s využitím manažérskych techník ako sú audit ľudských zdrojov, kariérové plány, analýzy pracovnej pozície zaisťujú taký počet kvalifikovaných a kompetentných pracovníkov, aký organizácia potrebuje.
- **Vedecký manažment** – kvantitatívne techniky ako sú lineárne programovanie, ABC analýza poskytujú návod pri plánovaní, riešení problému a rozhodovaní.
- **Výkonnosť a efektívnosť** – využívajú sa techniky ako je audit riadenia, ktorým je monitorovaná výkonnosť a efektívnosť organizácie.

3.2 Vybrané manažérske techniky a ich aplikácia v školstve

„Je potrebné rozlišovať pojmy riadenie a správa. Ak riadime školu, znamená to cieľavedomé ovplyvňovanie a zdokonaľovanie všetkých činností a vzťahov, vytváraním zodpovedajúcich podmienok a organizačných štruktúr, čo vyžaduje zosúladenie všetkých systémotvorných prvkov do funkčného systému. Ak spravujeme školu, rozumieme tým starostlivosť o jej zariadenie, inventár, budovy, materiálne a technické prostriedky nevyhnutné k riadnemu fungovaniu školy (ekonomické, finančné, materiálne, technické, administratívne aspekty procesu riadenia)“ (PAVLOV I., Poradné a metodické orgány v pedagogickom riadení základných a stredných škôl, (cit. 4.3.2011). Dostupné na www.google.com).

Aby bol manažér v škole úspešný a vedel, aké techniky môže v praxi aplikovať, musí najprv poznať sám seba, mať schopnosť sebariadenia a sebareflexie a musí byť pripravený vziať na seba zodpovednosť. Zároveň musí poznať svojich zamestnancov a ich jednotlivé charakterové vlastnosti a schopnosti, ktoré mu pomáhajú chápať individuálne rozdiely v pracovnom chovaní, v motivácii a v postojoch jednotlivých osôb. Na základe týchto vedomostí môže využívať manažérske techniky, metódy a postupy, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľa. Aby bola aplikácia manažérskych techník efektívna, mal by mať riadiaci pracovník isté zásady, prostriedky a metódy riadenia, na základe ktorých si vytvára vlastný štýl riadenia.

Riadenie a využívanie manažérskych techník by malo byť hlavne pružné a dynamické, aby sa zabránilo nechceným situáciám.

Vojtovič a kol. (2008, str. 209) pod vedením rozumie presvedčovanie a podnecovanie manažérom pracovného výkonu podriadených za účelom plnenia stanovených zámerov, cieľov a úloh. Dôraz sa kladie na podnecovanie aktivít u pracovníkov, ktoré smerujú ďalej, ako je len disciplinované plnenie stanovených úloh. Od manažéra sa vyžaduje, aby bol nielen dobrým vedúcim pracovníkom, ale aj lídrom. Vedenie posilňuje koučovanie, víziu, tímovú prácu a delegovanie právomocí. V manažérskej praxi v závislosti od typu organizácie a úrovne pracovníkov sa uplatňujú rôzne štýly vedenia ako (voľne podľa Vojtovič a kol., 2008, str. 210):

- **Direktívny** – pracovníci musia prijať rozhodnutia a príkazy stanovené vedením a aktívne sa zapojiť do činností, ktoré vedú k naplneniu vízie

a cieľov. Uplatňuje sa v organizáciách, kde výroba nie je náročná a organizačná štruktúra je jednoduchá a prehľadná.

- **Podporný** – manažér úzko spolupracuje s pracovníkmi a pomáha im v implementácii strategických cieľov, určení spôsobu ich realizácie a vytváraní priaznivej klímy. Podporný štýl sa uplatňuje v zložitejšej organizačnej štruktúre a vyššej kvalifikačnej úrovne zamestnancov.
- **Koučingový** – vedúci pracovník cieľavedome vytvára a riadi proces, zameraný na neustále zdokonaľovanie konkrétneho pracovníka. Koučingový štýl sa využíva aj pri zvyšovaní strategickú a vodcovskej kompetencie, pri plánovaní a rozvoji manažérskych záloh, pri vytváraní, riadení, motivovaní a hodnotení nových tímov a pri zvyšovaní manažérskej výkonnosti.
- **Delegujúci** – delegovanie sa využíva v podmienkach tzv. novej ekonomiky, ktorá sa zakladá na vedomostiach a poznatkoch, ktorých výsledkom sú inovácie. Pri delegovaní manažér zodpovedá za chyby svojich spolupracovníkov. Preto manažér musí vopred dobre poznať podriadeného, ktorému úlohu deleguje, veriť mu a byť presvedčený o jeho schopnostiach a skúsenostiach.
- **Kombinácia viacerých štýlov**

3.2.1 Manažérska technika - delegovanie

Andrew Carnegie si nechal vytesať na svoj náhrobný kameň:

„ Tu leží človek, ktorý vedel, ako dosiahnuť toho, aby pre neho pracovali ľudia, ktorí boli lepší ako on!“ (Šuleř, 1995, 1997, 2003, str. 95).

Tým určite nechcel naznačiť, že bol nekompetentný. Dlhé roky bol považovaný za najbohatšieho muža v USA a keď na prelome 20.storočia predal svoju firmu US Steel, dostal za ňu na tú dobu neuveriteľných 350 miliónov dolárov. Za dôvod jeho úspechu považoval delegovanie svojich právomocí a kompetencií svojim podriadeným pracovníkom.

„ Podstatou delegovania je prenesenie vymedzeného rozsahu právomocí a zodpovednosti na inú osobu (spravidla podriadenou)“ (Cimbalníková, 2009, str. 62).

Podľa konzultanta spoločnosti Consilium Group, Management Consultants, delegovanie neznamená žiadať úlohu alebo odovzdať zodpovednosť za jej

vykonanie. „*Delegovanie nie je ani pridelenie úloh, ktoré manažér nechce sám vykonávať, alebo zvädzanie viny na zamestnancov za nesplnenie úloh, ktoré nemohli ovplyvniť*“ (*Prenesenie zodpovednosti chce odvahu* . (cit. 27.2.2011). Dostupné na www.hnonline.sk).

Pri delegovaní musí manažér okrem úloh a právomocí zabezpečiť, aby mali pracovníci na ich vykonanie nevyhnutné podmienky a zdroje. Manažéri sa ale často obávajú, že pracovníci, ktorí prácu skutočne vykonávajú, nemajú čas a ani potrebné znalosti, aby o nej rozhodovali. Manažment potom robí väčšinu rozhodnutí sám a tým bráni zamestnancom v tvorbe nových schopností a v rozvoji vlastnej iniciatívy a zodpovednosti. Preto, ak majú byť zamestnanci skutočne zodpovední, treba im zodpovednosť zveriť. V opačnom prípade, ak je delegovanie nedostatočné, znižuje výkonnosť a pružnosť organizácie. Pre manažéra býva delegovanie ťažké, a to z dôvodu , že nedokáže jasne definovať úlohy, ktoré majú byť podriadeným pracovníkom vykonané alebo z obavy, že by jeho podriadený mohol vykonať prácu lepšie ako on a tak ohroziť jeho pozíciu. Tým by manažér mohol stratiť svoju riadiacu autoritu a musel by odovzdať časť know-how .

„ *Vedúci pracovník, ktorý nedokáže akceptovať nebezpečenstvo spojené s delegovaním, neplní dobre svoju manažérsku úlohu, nevyužíva plne potenciál pracovníkov, ktorých čas organizácia platí a berie im možnosť rozvinúť vlastnú pracovnú schopnosť*“ (*Prenesenie zodpovednosti chce odvahu* . (cit. 27.2.2011). Dostupné na www.hnonline.sk).

Obavy z delegovania právomocí majú aj podriadení, ktorí sa tomu bránia z dôvodu nedôvery vo vlastné schopnosti a obavy z neúspechu alebo aj z pohodlnosti. Preto by mal manažér hľadať kroky na nápravu . Hlavnou príčinou nedostatočného delegovania je princíp zachovania zodpovednosti. Manažér môže delegovať svoje právomoci, nie však svoju konečnú zodpovednosť. Princíp zachovania zodpovednosti je preto často modifikovaný, t.j. manažér nesie zodpovednosť za chyby svojich zamestnancov len vtedy, ak sa stali v dôsledku neplnenia jeho manažérskych povinností. Z tohto dôvodu by mal manažér najprv vybrať správnych zamestnancov, ktorí absolvovali zodpovedajúci tréning a musí byť presvedčený, že zamestnanci rozumejú svojim povinnostiam. Nesmie zabúdať na ich priebežnú kontrolu a hodnotenie.

Účelom delegovania je (voľne podľa Cimbalníková , 2009, str. 63):

- efektívne sa vysporiadať s úlohami,

- zaistiť optimálne využitie kapacít,
- poskytnúť manažérovi kapacity pre skutočné manažérske úlohy namiesto rutinných úloh,
- motivovať a stimulovať zamestnancov a zvýšiť ich úroveň kompetencií,
- vytvoriť dobrú firemnú kultúru.

Delegovanie prináša pre manažéra a jeho podriadených pracovníkov aj veľa výhod. Šuleř (1995, 1997, 2003, str. 95) popisuje nasledujúce výhody delegovania, ktoré môžu priniesť:

- **viac času na dôležité veci**, delegovanie úloh umožňuje stráviť viac času nad úlohami vyššej priority,
- **viac práce za kratší čas**, úlohy sú systematicky rozdelené na dielčie časti a tak sú manažéri schopní dosahovať výsledky, ktoré by ako jednotlivci nedokázali splniť,
- **nové nápady a prístupy**, pre veľa manažérov, ktorí sú navyknutí na niektoré úlohy je ťažké pustiť sa do ich riešenia s novým prístupom,
- **rozvoj kompetencií pracovníkov**, delegovanie umožňuje pracovníkom získať skúsenosti, ktoré sa nedajú nahradiť žiadnymi inými vzdelávacími alebo výcvikovými aktivitami,
- **motivovanie pracovníkov**, delegovanie novej úlohy s časťou právomocí je pre pracovníkov výzvou a príležitosťou ukázať sa, zároveň to pre nich znamená, že im nadriadený týmto vyjadruje dôveru v ich schopnosti,
- **jednoduchšie hodnotenie pracovníkov**, delegovaním manažér zistí, ktorí pracovníci si zaslúžia povýšenie alebo prípadné odmeny,
- **jednoduchšia kontrola**, prenesením zodpovednosti a právomoci konkrétnemu pracovníkovi je zjednoduší aj proces jeho kontroly,
- **vyhnutie sa stagnácii**, efektívny manažér by mal neustále pracovať na tom, aby sa stal nahraditeľným a postúpil k vyšším rolám, pretože manažéri, ktorí nedelegujú sú odsúdení ku stagnácii.

V prípade, že je delegovanie efektívne, podľa Cimbalníkovej (2009, str. 62), vedie k nasledujúcemu:

- je uvoľnená manažérova kapacita pre ďalšie úlohy,
- posilňuje sa pocit spokojnosti, obohacuje sa práca pracovníkov,
- zvýši sa úroveň kompetencií pracovníkov,
- zvýšia sa počty ľudí, ktorí sa podieľajú na riešení úloh,

- úlohy môžu byť vyriešené i za neprítomnosti manažéra,
- vzniká viac nápadov, názorov a riešení,
- pracovná záťaž je rozdelená medzi viac ľudí,
- rozhodovanie sa deje na patričnejších úrovniach,
- skúsenosti manažmentu sa rozvíjajú,
- zvyšuje sa výkonnosť organizácie a kvalita vykonávaných činností.

Aby bolo delegovanie efektívne, na manažéra kladie vysoké nároky a vyžaduje od neho úplné pochopenie a znalosť úloh, s ktorými má už predchádzajúce skúsenosti. Taktiež musí zvládať postup delegovania a musí mať pozitívny postoj a pochopenie ľudskej povahy. Efektívne delegovanie vyžaduje od manažéra analýzu svojej práce, plánovanie, výber vhodných pracovníkov, správny postup zadania úlohy a primeranú podporu. Na základe analýzy práce môže manažér ďalej rozdeliť úlohy do 5. tich zón delegovania (voľne podľa Cimbalníková, 2009, str. 65):

Zóna 1 – úlohy, ktoré musí vybavovať manažér – tieto úlohy nemôže manažér za žiadnych okolností delegovať. Ide predovšetkým o všeobecné ciele, politiku a stratégie, schválenie rozpočtu, prijímanie zamestnancov, výška platu a pod.

Zóna 2 – úlohy, ktoré by manažér mal vybavovať – v prípade veľkého časového tlaku alebo úlohy, ktoré najlepšie prevedie manažér za pomoci ostatných pracovníkov.

Zóna 3 – úlohy, ktoré manažér môže delegovať – tieto úlohy môže vybaviť aj niekto z pracovníkov, ale vyžaduje si to zaškolenie, dôkladné vedenie a monitorovanie. Práve tu môže manažér získať čas na riešenie svojich vyšších úloh.

Zóna 4 – úlohy, ktoré by manažér mal delegovať – ide o úlohy, ktoré sa dajú kvalifikovane vyriešiť aj bez zásahu manažéra, úlohy, ktoré by sa mali dať vykonať aj keď nie je manažér prítomný, úlohy, pre ktoré má zamestnanec kompetencie, potrebné informácie a vodítka a úlohy, ktoré sa musia vybaviť, aby organizácia mohla fungovať pružne a rýchlo.

Zóna 5 – úlohy, ktoré manažér musí delegovať – úlohy, ktoré tvoria prirodzenú časť práce pracovníkov a plne fungujú aj bez zásahu manažéra. Ide o úlohy, ktoré pracovníci dokážu vybaviť rýchlejšie a lepšie a pozostávajú len z implementácií rozhodnutí.

V manažérskej praxi ale existuje veľa dôvodov, prečo nedelegovať svoje právomoci. Ide predovšetkým o manažerov, ktorí sa vyhýbajú delegovaniu z dôvodu, že majú pocit nenahraditeľnosti. Myslia si, že len oni to môžu urobiť poriadne a správne. Ďalším dôvodom, prečo manažéri nedelegujú, je nechť opustiť niečo, čo dobre vedia, nedôvera v schopnosti pracovníkov, obava z neoblúbenosti alebo aj definovanie úlohy. Tu môže vzniknúť problém, ak je úloha definovaná zle alebo nezrozumiteľne. To môže mať za následok až odpor pracovníka k vykonaniu pridelenej úlohy. Ego manažéra tiež veľmi ovplyvňuje jeho rozhodnutie o delegovaní. Medzi ostatné dôvody prečo sa manažéri rozhodnú nedelegovať sú náklady, ktoré pri delegovaní úlohy môžu vzniknúť, obava z prehnaného delegovania a nepochopenie zo strany vyššieho nadriadeného, kedy vyšší nadriadený nemusí mať s delegovaním toľko skúseností a dochádza k nepochopeniu (voľne podľa Šuleř, 1995, 1997, 2003, str. 99). Pre delegovanie boli zostavené tzv. zlaté pravidlá, ktoré Címbalníková zoradila nasledovne (voľne podľa Címbalníková, 2009, str. 71):

- **Cieľ úlohy** – manažér by sa mal uistiť, či bola úloha pochopená, o čo v úlohe ide a aký výsledok má byť dosiahnutý.
- **Zladenie predstáv** – manažér sa musí uistiť, že má s pracovníkom o úlohe rovnaké predstavy, ktoré majú byť dosiahnuté, pracovník by mal vlastnými slovami opísať ako úlohu pochopil.
- **Písomná formulácia úlohy** – v prípade veľkých alebo náročných úloh je zadanie písomné.
- **Termíny dokončenia** – dohodnutie si termínov ukončenia a či sú reálne.
- **Zodpovednosť a právomoc** – vyjasnenie si zodpovednosti a právomoci za zadanú úlohu.

3.2.2 Manažérska technika – vedenie porád

„ Termín „porada“ nepochádza zo slova „poradiť“, ale z výrazu „poradiť sa“. Porozumenie tomuto na prvý pohľad veľmi jemnému významovému rozdielu je kľúčom k efektívite porád i spokojnosti jej účastníkov. “ Jiří Plamínek

Čo je vlastne porada?

Z teoretického pohľadu manažmentu sa jedná o spojenie a využívanie všetkých manažérskych činností ako je rozhodovanie, plánovanie, organizovanie, vedenie

a kontrolovanie. Porady by nemali byť len povinným stretnutím, ale miestom, na ktorom sa riešia dôležité problémy stručne a jasne. Zmyslom každej porady by malo byť zísť sa na jednom mieste, v rovnakom čase s cieľom rozhodnúť. Ale v mnohých firmách sa na porady chodí len preto, lebo existujú. Porady sú dôležité aj pre nadväzovanie priamej komunikácie, vytváranie kontaktov, posilňovanie tímu a vyjasňovanie si nedorozumení.

Porady by mali byť predovšetkým efektívne, ktoré usporia čas aj peniaze. Ale ešte stále sú porady prevažne málo efektívne a pre väčšinu účastníkov znamenajú len stratu času. Preto sa čoraz viac kladie dôraz na efektívnosť porád, čiže rešpektovanie princípu spätnej väzby. „ *Efektívna porada znamená, že sa dosiahne cieľ, ktorý sledovala. Ak porada nemá nijaký cieľ, od základu je neefektívna*“ (HÁZ, M., in KULOVÁ, Z., *Porady len zo zvyku sú zbytočné*, (cit. 28.2.2011). Dostupné na www.pravda.sk) . Vedúci pracovník by mal členov porady motivovať k aktívnemu zapájaniu sa a zároveň sledovať proces a obsah porady.

Členovia porady by mali odchádzať s pocitom, že si odnášajú informácie, ktoré sú potrebné a že ich názor a účasť na porade bol dôležitý. Podľa Plamínka (2007, str. 23) je niekedy výhodné nechať skupinu riešiť určitý problém, aj napriek tomu, že riešenie už existuje. Dôvodom takéhoto konania vedúceho porady je , že ľudia sa začnú lepšie orientovať v problematike a hľadajú riešenia. Často sú porady zvolávané len z uvedeného dôvodu. „ *Jedným z možných zmyslov porád je teda využiť toho, že pri vhodnom vedení prinášajú do skupiny účastníkov orientáciu vo firme, motiváciu k výkonu a rozvoj individuálnych i vzťahových zručností*“

(Plamínek, 2007, str. 23). Rozdiel medzi poradami na Slovensku a v zahraničí je v tom, že v zahraničných firmách sa venuje viac času príprave porady a informovanosti všetkých zúčastnených a tiež, že porady sú menej formálne. Na každú poradu sa treba dôkladne pripraviť v závislosti od toho, či ide o pravidelné stretnutie, alebo o poradu na riešenie problému. Technika vedenia porád je jednou zo zručností, ktoré musí ovládať každý manažér a ktorá mu umožní efektívne využívať potenciál svojich podriadených pracovníkov. Podľa A. Leigha je efektívna porada dôležitá z nasledujúcich dôvodov (voľne podľa Leigh, in Šuleř, 1995, 1997, 2003, str. 109):

- zameriava pozornosť na to, čo je podstatou organizácie,
- ľudia majú sklon podporovať tie rozhodnutia, na ktorých sa sami podieľali,
- ľudia sa stávajú zodpovednejšími za prijaté rozhodnutia,

- skupinová diskusia je účinným nástrojom presvedčovania, analyzovania a kreativity,
- napomáha rozmraziť zafixované spôsoby myslenia a vyprodukovať nové prístupy k problémom
- je možné predávať návrhy, ospravedlňovať zrealizované a zastaviť prijaté rozhodnutia,
- pomáhajú získať autoritu .

Efektívna porada by mala mať jasne stanovený cieľ, ktorý je základom úspechu. Cieľ porady by mal byť stručný a jasne formulovaný. Cieľom porady je teda rozhodnutie účastníkov, aká činnosť alebo akcia by mala byť uskutočnená k vyriešeniu problému. „ *Hodnota porady spočíva v akciách, ktoré sú jej výsledkom. Porada, ktorá nevedie k rozhodnutiam, je stratený čas*“ (Šuleř, 1995, 1997, 2003, str. 111).

Efektívna porada je definovaná rovnováhou troch prvkov, ktoré Cimbalníková uviedla nasledovne (voľne podľa Cimbalníková, 2009, str. 76):

1. Cieľ
2. Postup
3. Súvislosti – sem patria aj počet účastníkov. Ideálny počet je štyri až osem ľudí. Nemal by sa prekročiť počet dvanásť ľudí.

Príprava porady vychádza z úlohy porady. Manažér by mal vedieť presne definovať tému a problém, ktorý sa bude na porade riešiť. Z návrhu témy musí byť jasne a stručne definovaný cieľ, ktorý má byť na porade dosiahnutý. Na základe témy a cieľa si manažér vyberá a pozýva účastníkov porady a zloženie skupiny. Účasť pozvaných ale závisí aj od miesta konania porady. Väčšina porád sa vykonáva v pracovných priestoroch, čo zúčastnením šetrí čas. Porady, ktoré sa konajú mimo pracovný priestor sú zase výnimočné tým, že účastníci sú v cudzom prostredí, kde nemajú možnosť používať svoje zvyky z firmy, nové prostredie inšpiruje a stimuluje kreativitu. Na porade by nemala chýbať technika, ako napr. neotár, interaktívna tabuľa, flipchart, písacie potreby alebo notebook. Po tom, čo je známa téma, čas , miesto a účastníci, je možné predvídať priebeh porady a s ňou súvisiace role zúčastnených. Cimbalníková (2009, str. 88) určuje v rámci porady nasledovné role:

- **vedúci** (iniciátor, predseda, organizátor) – určuje, či je porada nutná, pripravuje a riadi ju a je zodpovedný za výsledok,

- **zapisovateľ** – uľahčuje orientáciu v priebehu porady, zaznamenáva kľúčové slová a myšlienky na tabuľu,
- **tvorca zápisu** – informácie, kľúčové myšlienky a rozhodnutia zapisuje v priebehu porady a po porade zápis rozdelí,
- **časomerač** – pozná harmonogram celej porady a upozorňuje na koniec porady,
- **účastník** – prispieva informáciami a nápismi bez ohľadu na rolu, akú na porade plní, podporuje ostatných,
- **pozorovateľ** – na porade neparticipuje, slúži ako tvorca zápisu a funguje ako spätná väzba, hodnotí klady a zápory porady,
- **facilitátor** – zodpovedá za kvalitu procesu zdieľaných informácií, riešení problému a rozhodovaniu.

Program porady by mal byť vopred pripravený, a ak je dodržaný, výrazne pomáha účastníkom udržať poradu efektívnou. K programu sa často pripája aj časový harmonogram, kde je vopred určené, kto a koľko času má k dispozícii na svoj prejav v rámci jednotlivých rolí napr. vstupné informácie prednesie obchodná riaditeľka, ktorá ma to 2 minúty). Pozvánky sa posielajú písomnou formou alebo formou e-mailu. Pri ústnom pozvaní na poradu hrozí, že účastník si pomýli miesto alebo čas porady a nezúčastní sa na nej. Veľmi dôležitým faktorom efektívnej porady je pohodlie účastníkov. Nemal by ich rušiť žiadny hluk, vysoká alebo naopak nízka teplota a pod. V prípade, že sú účastníci rušení, porada nemá optimálne podmienky a môže sa to odraziť na dosiahnutých výsledkoch.

„Rovnako ako úvod je i záver porady akýmsi mostom medzi poradou a reálnym svetom“ (Cimbalníková, 2009, str. 79). Včasný koniec porady účastníkom najviac imponuje. Na konci porady je treba zhrnúť výsledky a úlohy, ktoré z porady vyplynuli, vrátane termínov a zodpovedných osôb. Účastníci na záver vyjadrujú svoje hodnotenia porady, názory na priebeh porady a výsledok porady. Po zhodnotení sa organizátor poďakuje účastníkom za účasť a na odľahčenie môžu poradu uzatvoriť nejakou pozitívne ladenou poznámkou alebo myšlienkou.

Na poradách sa často využívajú techniky a metódy, ktoré sú nápomocné pri hľadaní riešenia.

Jednou z najpoužívanejších techník je **brainstorming**, alebo burza nápadov. Umožňuje účastníkom prekonať vlastné sociálne a psychické bariéry, ako sú (voľne podľa Šuleř , 1995, 1997, 2003, str. 117):

- **autocenzúra** – sami si vopred vytvárame rôzne obmedzenia a niektoré nápady zamietne skôr, ako by sme ich domysleli,
- **ješitnosť** – často pocitujeme odpor k nápadom, ktoré vytvorili druhý a nie my a sme ochotní ich podrobiť ostrej kritike,
- **tendenčnosť** – nedokážeme sa vymaniť z našich zvykov a prekročiť naše mentálne hranice,
- **strach z kritiky** – radšej sa prispôsobujeme názorom skupiny, aby sme sa náhodou nejakým svojim názorom nezosmiešnil,
- **nedostatok sebadôvery** – pocit, že je nemožné, že by sme práve my našli nejaké nové riešenie,

Brainstorming sa ale nehodí pre všetky témy. Využíva sa pri témach, na ktoré si môžeme položiť otázku: „ *Ako ináč...?*“ alebo „ *Čo všetko...?*“ (Fišer, in Šuleř 1995, 1997, 2003, str. 118). Počet účastníkov brainstormingu by nemal byť nižší ako sedem. Účastníci nemusia pochádzať z rovnakej úrovne organizačnej hierarchie. Vedúci brainstormingu by mal byť tvorivý, pohotový, so zmyslom pre humor, ktorý dokáže ľudí povzbudiť. Spracovanie výsledkov brainstormingu je veľmi obtiažne, nakoľko je potrebné spracovať veľké množstvo nápadov. Pre vyhodnotenie sa musia stanoviť kritériá hodnotení, podľa ktorých sú vybrané najzaujímavejšie nápady pre ďalšie spracovanie. Po spracovaní odborníkmi, manažérmi a pracovníkmi nasleduje bežná vývojová alebo riadiaca práca.

Think Tank alebo „ *Master Mind*“ (Hill, in Šuleř 1995, 1997, 2003, str. 120) „ *je technika, ktorá je založená na rozdielnych skúsenostiach ľudí z rozdielnych alebo rovnakých oborov*“ (Šuler , 1995, 1997, 2003, str. 120).

Princíp tejto techniky spočíva v myšlienke „ *viac hláv viac vie*“ (Šuler , 1995, 1997, 2003, str. 121). Pri vytváraní skupiny sa stanoví obecný cieľ a prizvaní sú dvaja až traja kolegovia, ktorí by mohli byť prínosom na dosiahnutie zvoleného cieľa. V prípade, že súhlasia s účasťou, musia prijať nasledovné zásady (voľne podľa Šuler , 1995, 1997, 2003, str. 121):

- nevytvárať si „ debatný krúžok“, snahou je dosiahnuť cieľ,
- žiadne diskusie o politike, športe apod.,

- diskusie sú tajné,
- pokiaľ je to potrebné, môže sa think tank rozšíriť o viac členov,
- je možné prizvať tzv. dočasných členov, ktorými sú odborníci, ľudia so špeciálnymi znalosťami,
- členovia by sa mali pravidelne striedať vo vedení porady, zásady vedenia porady by mali byť dodržiavané ešte prísnejšie ako u bežných porád,
- je možné prizvať aj svojich nadriadených alebo podriadených,
- Think tank má jediné pravidlo: dosiahnuť cieľ

V dnešnej dobe musí každý podnik preskúmať, či je rozvoj organizácie spojený s určitým formálnym systémom, alebo či je možné dosiahnuť určitých zmien, ktoré zvyšujú celkovú úroveň práce. Na toto tvrdenie nadväzuje výrok A. Herrhausena:

„ Musíme hovoriť, čo si myslíme.

Musíme robiť, čo hovoríme.

Musíme byť tým, čo robíme“ (Herrhausen, in Zucha, 1993, str. 10).

II. EMPIRICKÁ ČASŤ

4 CIEĽ A METODIKA

Cieľom teoretickej časti bolo popísať vývoj a priebeh školského manažmentu s využitím charakteristík riaditeľa školy ako manažéra. V nadväznosti na jeho charakteristiku som popísala vybrané manažérske techniky, ktoré by mal riaditeľ školy využívať.

V empirickej časti použijem metódy na zistenie, akým spôsobom sa uvedené manažérske techniky aplikujú v škole a zhodnotím ich efektivitu pri riadení školy.

4.1 Cieľ empirickej časti

Cieľom empirickej časti je overenie aplikácie a využívania vybraných manažérskych techník a ich efektivita pri riadení školy. Použitými metódami sa snažím zistiť, či miera záťaže prenášaných kompetencií riaditeľa na pedagogických pracovníkov nemá vplyv na kvalitu pedagogického procesu a riadenia školy. Zároveň sa zameriam na efektivitu vedenia porád, kde zhodnotím jej prínos z hľadiska rôznych kritérií, ktoré sú uvedené v ďalšej časti metodológie. Predmetom skúmania sú pedagogický pracovníci 1. a 2. stupňa základnej školy a riaditeľka školy.

Objektom bakalárskej práce je základná škola.

Na základe získaných výsledkov možno využiť tieto výsledky k identifikácii slabých a silných stránok v oblasti využívania manažérskych techník a tým umožnenie návrhu opatrení a odporúčaní vedúcich k ich zlepšeniu.

5 METODIKA PRÁCE

Objektom skúmania mojej bakalárskej práce je Spojená škola v Sládkovičove. Hlavným cieľom a poslaním školy je výchova, vzdelávanie a príprava žiakov na život a zdravý spôsob života. Informácie, ktoré sú použité v tejto bakalárskej práci boli poskytnuté riaditeľkou školy a pedagogickými pracovními alebo sú čerpané s webovej stránky školy (www.zssladkovicovo.stranka.info). Komunikácia so školou prebiehala osobne alebo e-mailom.

K realizácii vypracovania bakalárskej práce som si zvolila nasledovný postup:

- preštudovanie literatúry viažucej sa k téme bakalárskej práce
- výber subjektu – školy a jej charakteristika
- analýza prieskumu aplikácií a využívania vybraných manažérskych techník
- zhodnotenie výsledkov a návrh opatrení

Pri spracovaní bakalárskej práce budú použité nasledovné metódy:

- metóda dotazníkového šetrenia
- metóda pozorovania
- metóda rozhovoru

Pomocou dotazníkovej metódy som sa zamerala na pedagogických pracovníkov 1. a 2. stupňa základnej školy. Dotazník pre pedagogických pracovníkov je uvedený v prílohe č. 1. Dotazníkom bolo oslovených 24 pedagogických pracovníkov, ktorý im bol odovzdaný osobne. Vyplnené dotazníky vrátilo 20 respondentov, čo predstavuje 83% návratnosť.

Metodológiu rozhovoru som vykonala s riaditeľkou školy. V rozhovore som požila 18 prevažne uzatvorených otázok. Uzatvorené otázky som si zvolila z dôvodu, aby riaditeľka neodbočila od témy. Rozhovor bol individuálny a štandardizovaný. Otázky k rozhovoru sú uvedené v prílohe č. 2.

Metodológiu pozorovania som vykonala na klasifikačnej porade, ktorá sa uskutočnila v mesiaci január 2011. Na poradu boli pozvaní pedagogický pracovníci 1. a 2. stupňa. Pozorovanie bolo krátkodobé a priame. Pozorovanie som vyhodnotila na základe vopred pripravených kritérií.

6 VLASTNÁ PRÁCA

6.1 Charakteristika školy

Metodológie skúmania som vykonávala na Spojenej základnej škole v Sládkovičove. Spojená škola vznikla 1.2. 2005 v súlade s § 20 zák. č. 596/2003 Z.z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý na základe rozhodnutia zriaďovateľa umožňuje školám rôzneho druhu a typu spájať sa do jednej právnickej osoby.

Spojená škola sa vnútorne člení na organizačné zložky, ktorými sú školy do tejto školy spojené. Čiže, Spojená škola v Sládkovičove má základnú školu, dve materské školy, základnú umeleckú školu a ich súčasťou sú centrum voľného času, školský klub detí a školská jedáleň. Vo všetkých školách je spolu 58 pedagogických a 19 nepedagogických pracovníkov. Spojenú školu riadi jeden riaditeľ, pričom každá škola a školské zariadenia má svojho odborného zástupcu.

Zriaďovateľom Spojenej školy v Sládkovičove je Mesto Sládkovičovo. Škola je od 1.1. 2001 štátnou organizáciou na úseku školstva s právnou subjektivitou.

Základná škola má dobré dispozičné riešenie. Nachádza sa v strede mesta Sládkovičovo . Kapacita školy je 16 tried. Škola má 9 ročníkov v každom po 2 triedy. Počtom žiakov má škola kapacitu 440 žiakov. Školu navštevujú žiaci prevažne zo Sládkovičova. Autobusová zastávka je od školy asi 5 minút, čo vyhovuje a dochádzajúcim žiakom zo spádových obcí. Z pohľadu ľudských zdrojov má škola kvalifikovaných učiteľov a vynikajúci kolektív.

Štruktúra školy z pohľadu personálneho obsadenia je nasledovná:

1. Riaditeľka školy
2. Zástupca pre ekonomickú a pedagogickú činnosť
3. Hospodársky pracovník – majetkár
4. Sekretárka
5. Pedagogický pracovníci
6. Školník
7. Upratovačky

Riaditeľka školy má vynikajúce skúsenosti a prax v oblasti vedenia a riadenia financií. Pracovala v materskej škole, neskôr ako školská inšpektorka, pôsobila na

Ministerstve školstva v odbore financovania regionálneho školstva a momentálne riadi Základnú školu. Jej zástupcovia sú odborní pracovníci a doktoranti.

Keďže momentálne nevznikajú nové základné školy, externé prostredie školy je zamerané hlavne na Školský vzdelávací program, ktorým si školy konkurujú.

Žiaci z okolitých obcí majú možnosť navštevovať základné školy z ostatných obcí a miest v regióne, ale väčšina sa rozhodne práve pre ZŠ Sládkovičovo.

Odberatelia školy – stredné školy a stredné odborné učilištia hodnotia žiakov zo ZŠ Sládkovičovo veľmi dobre, nakoľko žiaci dosahujú výsledky zodpovedajúce výsledkom okolitých škôl a priemeru SR .

V oblasti strategických sa zrealizoval projekt na kompletnú rekonštrukciu školy v hodnote 663 880,- Eur. Tým sa škola zatriktívnila pred rodičmi a novými potencionálnymi žiakmi.

V oblasti školskej legislatívy má škola vypracovaný vlastný Školský vzdelávací program, v ktorom sa vyučujúci snažili zahrnúť nové formy a metódy výuky, zároveň si ale ponechali priestor na prípadné poznámky, ktoré v ďalšom školskom roku budú zapracovávať. Pozitívne vnímajú aj zníženie počtu žiakov v triedach, čo prispieva k väčším možnostiam individuálneho prístupu.

6.2 Výsledky prieskumu

V tejto kapitole som na základe vyplneného dotazníka graficky znázornila a vyhodnotila aplikáciu manažérskej techniky delegovania právomocí riaditeľom školy pedagogickým pracovníkom. Dotazník obsahuje 16 otázok, prevažne uzatvorených. Respondenti svoju odpoveď označili krížikom. V prípade otvorených otázok doplnili svoju odpoveď.

Aby som objektívne mohla vyhodnotiť efektivitu využívania manažérskej techniky delegovania, využila som metódu rozhovoru, ktorý som previedla s riaditeľkou školy. Rozhovor bol štandardizovaný a individuálny.

Za ďalšiu metódu prieskumu som si zvolila pozorovanie. Pozorovanie som vykonávala na klasifikačnej porade za 1.polrok 2011 v Spojenej základnej škole Sládkovičovo. Klasifikačná porada sa konala dňa 24. januára 2011 v zasadacej miestnosti základnej školy. Na porade sa zúčastnili pedagogický pracovníci 1. a 2. stupňa, v celkovom počte 20. Deň konania klasifikačnej porady riaditeľka oznámila ešte na začiatku školského roka, nakoľko si každoročne vypracováva harmonogram

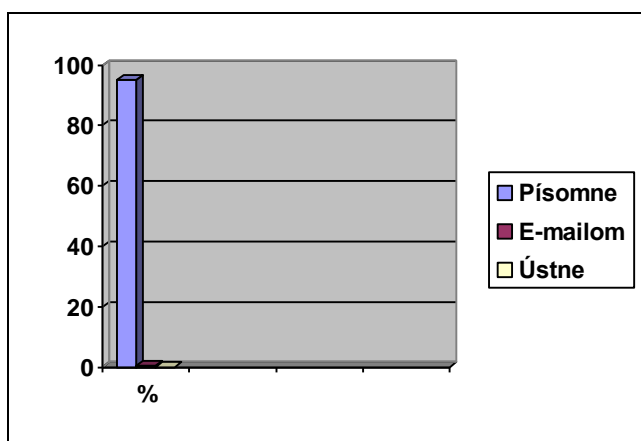
pracovných a klasifikačných porád. Pri otvorení klasifikačnej porady oznámila účastníkom aj program porady a časový harmonogram.

Priebeh porady som vyhodnotila na základe rôznych kritérií, ktoré som zároveň rozdelila do skupín. Program klasifikačnej porady je uvedený v prílohe.

6.3 Spracovanie a vyhodnotenie dotazníka

Otázka č. 1

Akým spôsobom sa k Vám dostávajú inštrukcie delegovanej úlohy od riaditeľa školy?



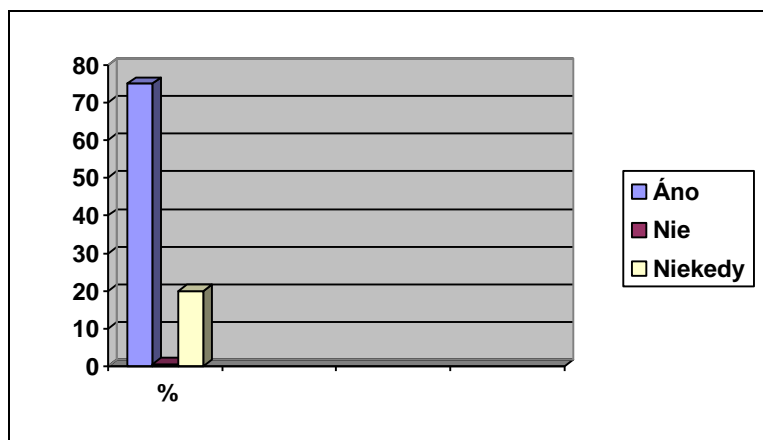
Graf č. 1 – Spôsob delegovania úlohy

Otázka je zameraná na zistenie, aký komunikačný kanál využíva riaditeľ školy na zadanie delegovanej úlohy najčastejšie.

Výsledkom uvedenej otázky je, že 95% respondentov dostáva úlohy písomne a len 0,05% respondentov dostáva úlohy zadané e-mailom.

Otázka č. 2

Myslíte si, že zadané úlohy dostávate včas?



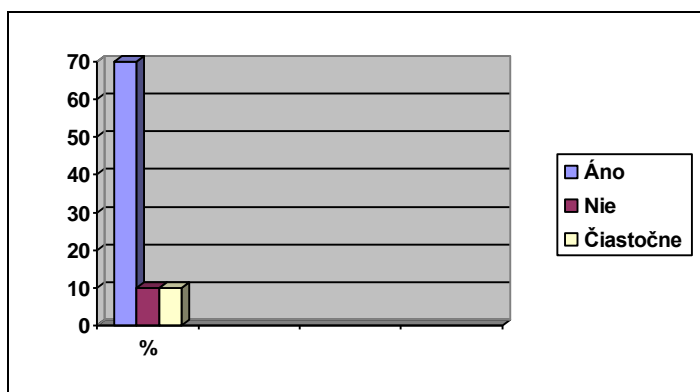
Graf č. 2 – Včas zadané úlohy

Otázka je zameraná na zistenie, či riaditeľ zadáva úlohy včas a priebežne alebo či má tendenciu „odkladať“ ich a zadávať na poslednú chvíľu.

Z uvedených odpovedí je zrejmé, že najviac 75% respondentov si myslí, že úlohy dostávajú včas, len 0,5% si myslí, že ich nedostáva včas a 20% respondentov ich dostáva včas niekedy.

Otázka č. 3

Dokážete riešiť delegované úlohy v pracovnom čase?



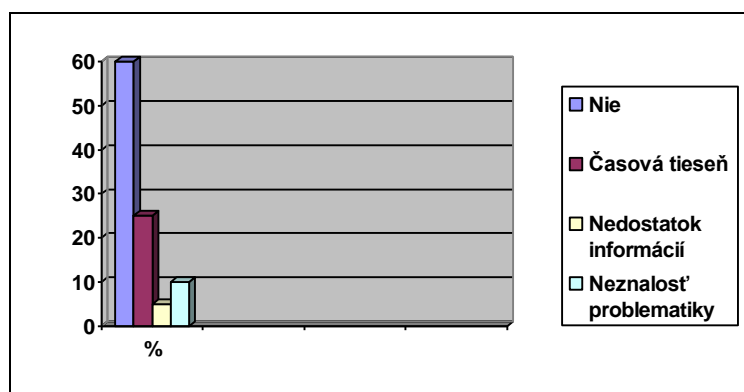
Graf č. 3 – Riešenie úloh v pracovnom čase

Otázka je zameraná na zistenie, či delegované úlohy dokážu respondenti riešiť v pracovnom čase, alebo či im zasahuje aj do súkromia.

Výsledkom otázky je, že až 70% respondentov dokáže riešiť delegované úlohy v pracovnom čase, ďalších 10% odpovedalo, že nie, z čoho vyplýva, že im práca zasahuje do súkromia a 20% odpovedalo že čiastočne.

Otázka č. 4

Stretávajú sa pri riešení úloh s prekážkami, ktoré Vám bránia splniť úlohu? Ak áno, napíšte aké.



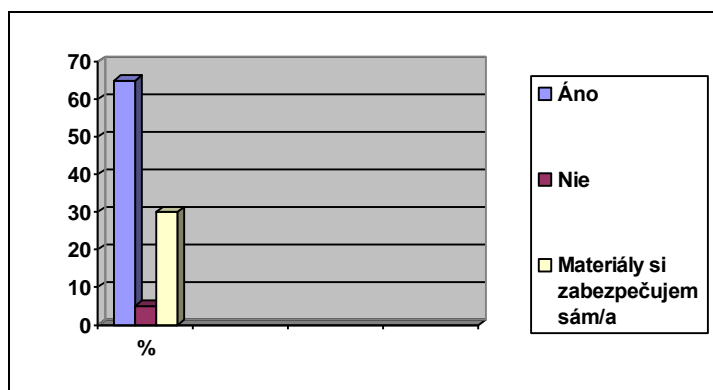
Graf č. 4 – Prekážky pri riešení úloh

Otázkou som sa snažila zistiť, či sa stretávajú respondenti pri riešení úloh s rôznymi prekážkami, na základe ktorých nevedia alebo nemôžu zverenú úlohu doriešiť.

Výsledkom bolo zistené, že 60% respondentov sa nestretlo so žiadnymi prekážkami počas riešenia úloh. Časovú tieseň ako jednu z prekážok uviedlo 25% respondentov, nedostatok informácií ako ďalšiu z prekážok uviedlo 5% respondentov a neznalosť problematiky uviedlo 10% respondentov.

Otázka č. 5

Poskytuje Vám riaditeľ školy všetky potrebné materiály k zadanej úlohe?



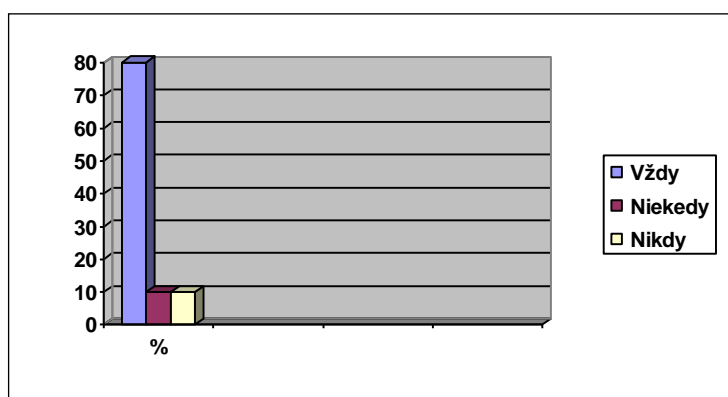
Graf č. 5 – Poskytnutie materiálov

Otázkou som sa snažila zistiť, či riaditeľ poskytuje pracovníkom všetky potrebné materiály k zadanej úlohe, alebo či si pracovníci musia materiály a informácie zabezpečovať sami.

Odpoveďami som zistila, že 65% respondentov má k úlohe poskytnuté všetky materiály, len 5% uviedlo, že ich nemá a 30% respondentov uviedlo, že si materiály zabezpečujú sami.

Otázka č. 6

Cítite zodpovednosť za zadanú úlohu?



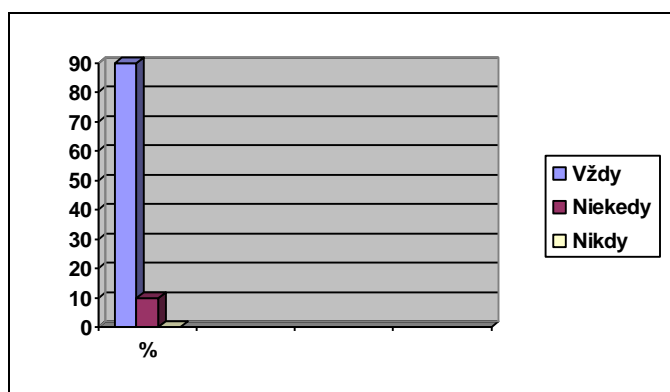
Graf č. 6 – Pociťovanie zodpovednosti

Otázkou som zisťovala, či pracovníci cítia voči delegovanej úlohe určitú zodpovednosť, alebo naopak.

Výsledkom je, že až 80% respondentov pociťuje zodpovednosť za riešenie delegovanej úlohy, 10% respondentov ju cíti nikdy podľa typu úlohy a 10% respondentov nepociťuje nikdy zodpovednosť voči delegovanej úlohe.

Otázka č. 7

Získava od Váš riaditeľ informácie, ako sa cítite pri plnení úloh?



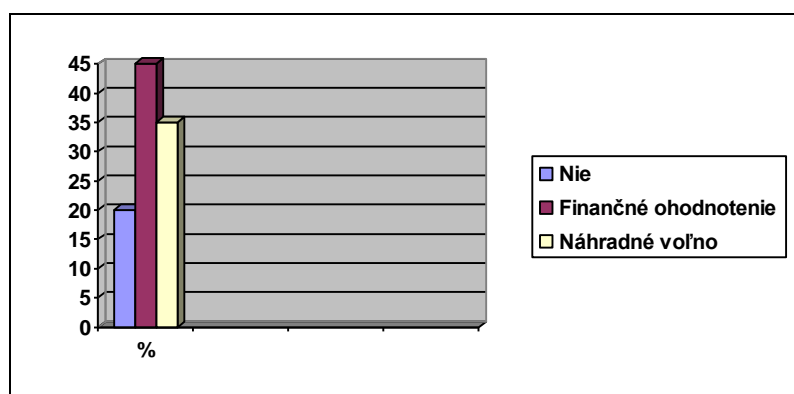
Graf č. 7 – Získavanie informácií od riaditeľa

Otázkou som sledovala, či má riaditeľ záujem vedieť, ako plnia pracovníci delegované úlohy.

Odpoveďami som zistila, že od 90% pracovníkov získava riaditeľ vždy informácie a od 10% získava informácie len niekedy. Na odpoveď nikdy neodpovedal žiadny pracovník.

Otázka č. 8

Motivuje Váš riaditeľ k tomu, aby ste mali záujem o riešenie zadanej úlohy? Ak áno, napíšte stručne akým spôsobom.



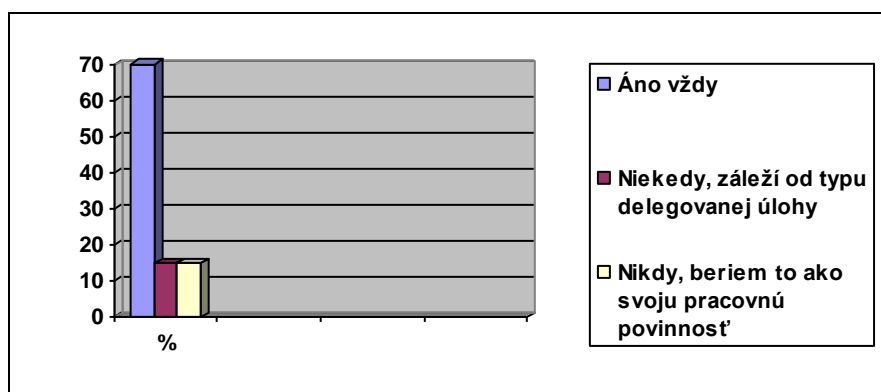
Graf č.8 – Motivácia pracovníkov

Otázkou som zisťovala, či riaditeľ motivuje svojich pracovníkov k riešeniu delegovaných úloh, ale či o ich motiváciu nemá záujem.

Výsledkom je, že len 20% respondentov uviedlo, že ich riaditeľ nemotivuje. Motiváciu ako je finančné ohodnotenie uviedlo 45% respondentov a možnosť čerpania náhradného voľna uviedlo 35% respondentov.

Otázka č. 9

Beriete delegovanú úlohu ako výzvu ukázať, čo vo Vás je?



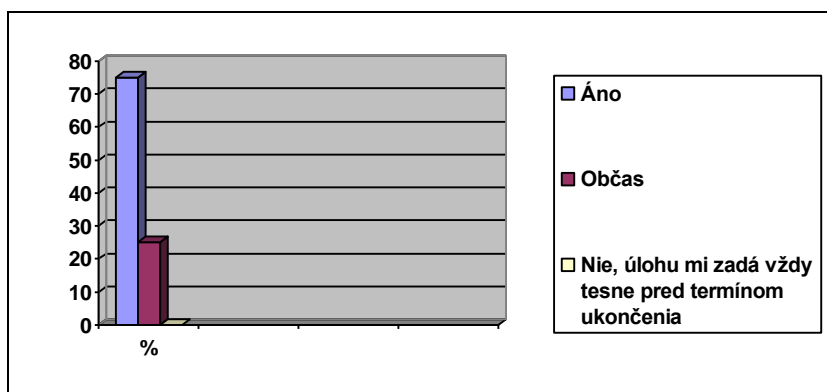
Graf č. 9 – Postoj k delegovanej úlohe

Otázkou som zisťovala, aký postoj majú pracovníci k delegovaným úlohám a či úlohy berú ako výzvu.

Výsledok grafu ukázal, že 70% respondentov berie delegovanie ako výzvu ukázať svoje vedomosti, 15% respondentov uviedlo, že úlohu berú len niekedy ako výzvu, čo záleží od typu delegovanej úlohy a 15% respondentov uviedlo, že delegované úlohy nikdy neberú ako výzvu, ale ako svoju pracovnú povinnosť.

Otázka č. 10

Poskytuje Vám riaditeľ dostatok času na vypracovanie úlohy?



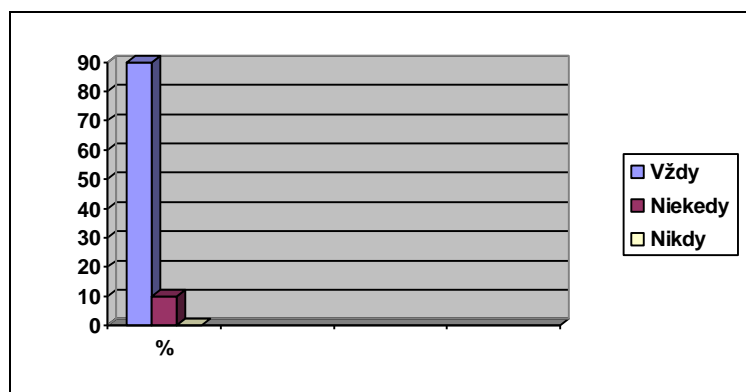
Graf č. 10 – Dostatok času na vypracovanie

Otázku som zadala z dôvodu zistenia, či riaditeľ zadáva delegované úlohy včas a zodpovedne.

Odpoveďami som zistila, že riaditeľ poskytuje 75% respondentov dostatok času na vypracovanie úloh, 25% označilo, že občas, a 25% označilo, že úlohy im zadá tesne pred termínom ukončenia.

Otázka č. 11

Uisťuje sa riaditeľ pre zadaním úlohy, či máte potrebné vedomosti a zručnosti k téme?



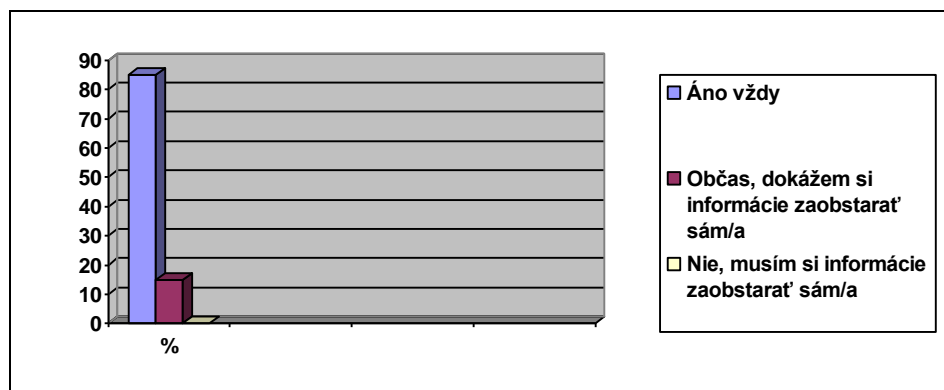
Graf č. 11 – Zisťovanie kvalifikácie

Otázkou som sledovala, či riaditeľ zisťuje, či má pracovník potrebné vedomosti k zadanej úlohe, alebo či úlohy deleguje bez tohto zistenia.

Výsledkom je, že až u 90% respondentov riaditeľ zisťuje, či majú potrebné vedomosti k delegovanej úlohe a 10% respondentov uviedlo, že zisťuje len niekedy.

Otázka č. 12

Ak Vám riaditeľ deleguje úlohu, na ktoré je potrebné vyškolenie, zabezpečí Vám ho?



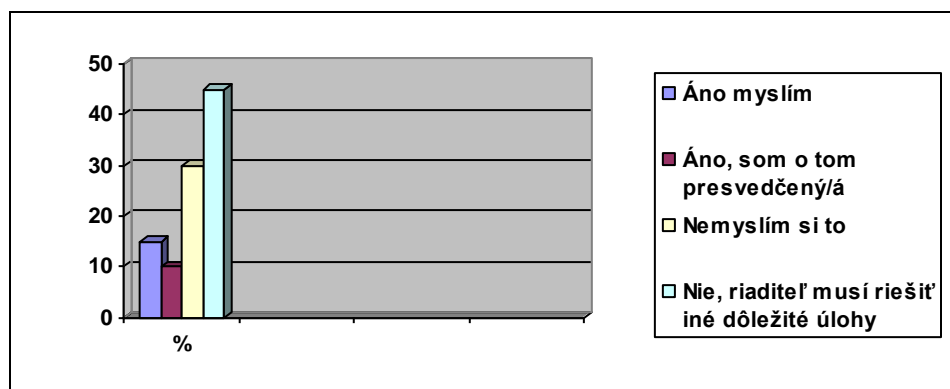
Graf č. 12 – Zabezpečenie školenia

Otázkou som zistovala, či riaditeľ zabezpečí svojim pracovníkom potrebné školenie potrebné k riešeniu delegovanej úlohy, alebo či si musia informácie zaobstarať pracovníci sami.

Výsledkom je, že až 85% respondentom riaditeľ zabezpečí vyškolenie potrebné k úlohe a 15% respondentov odpovedalo, že občas, čo znamená, že riaditeľ im zabezpečí školenie ale v určitých prípadoch si dokážu informácie zaobstarať sami.

Otázka č. 13

Myslíte si, že riaditeľ Vám deleguje úlohy preto, lebo ich sám nevie vyriešiť?



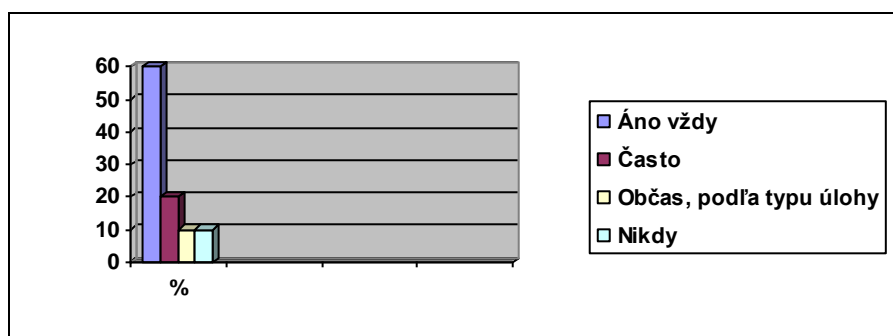
Graf č. 13 – Názor na delegovanie úloh

Dôvodom tejto otázky, bolo zistiť, čo si myslia respondenti o tom, že im riaditeľ deleguje pracovné úlohy.

Na základe odpovedí som zistila, že 15% respondentov si myslí, že riaditeľ nevie sám riešiť zadané úlohy, 10% je o tom presvedčených. Nemyslí si to 30% respondentov a 45% ich odpovedalo, že si to nemyslia, pretože riaditeľ má iné dôležité úlohy.

Otázka č. 14

Zapája sa riaditeľ do riešenia úloh, ktoré Vám zadal?



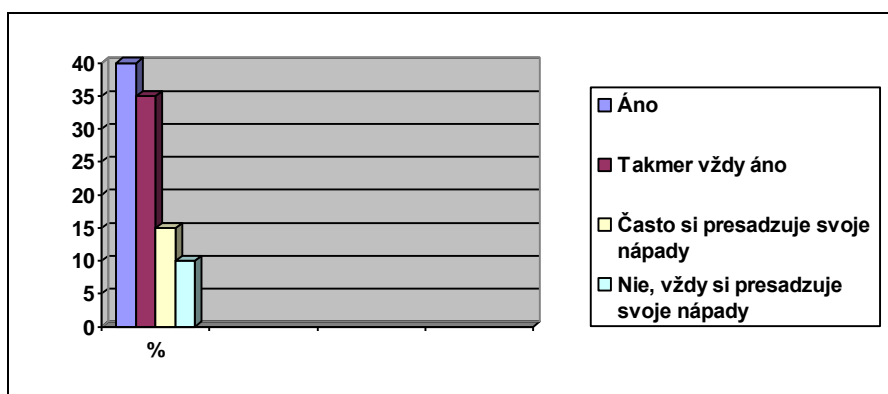
Graf č. 14 – Zapájanie sa riaditeľa do úloh

Otázkou som zistovala, či sa riaditeľ zapája do riešenia úloh, alebo či je voči tomu ľahostajný.

Výsledkom je, že 60% respondentov uviedlo, že riaditeľ sa vždy zapája do riešenia úloh, 20% uviedlo, že sa zapája často, 10% uviedlo, že sa zapája občas, podľa typu úlohy a 10% respondentov uviedlo, že riaditeľ sa nikdy nezapája do riešenia úloh.

Otázka č. 15

Akceptuje riaditeľ nové nápady, ktoré navrhnete?



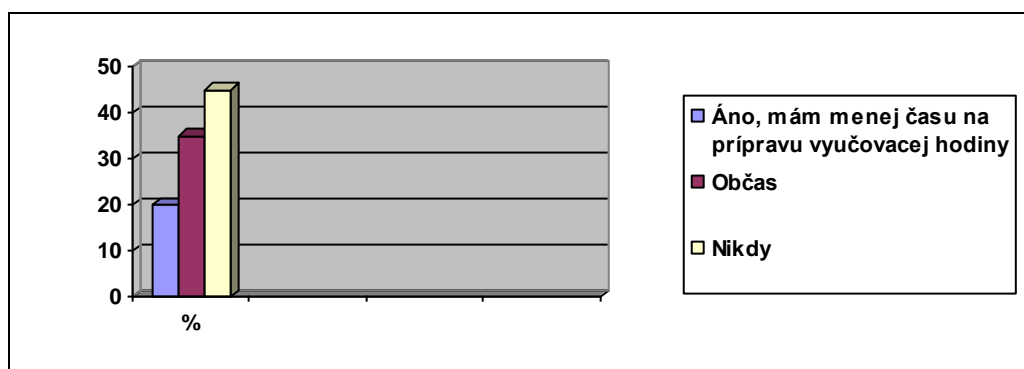
Graf č. 15 – Akceptovanie nových nápadov

Otázku som zadala z dôvodu zistenia, ako je riaditeľ otvorený novým nápadom a či ich akceptuje.

40% respondentov označilo, že riaditeľ akceptuje nové nápady, 35% uviedlo, že ich akceptuje takmer vždy, 15% respondentov uviedlo, že si riaditeľ často presadzuje svoje nápady a 10% uviedlo, že riaditeľ si vždy presadzuje svoje nápady a ich nápady neakceptuje.

Otázka č. 16

Zasahuje Vám riešenie delegovanej úlohy do kvality výučby?



Graf č. 16 – Zasahovanie úlohy do kvality výučby

Poslednou otázkou som zisťovala, či delegované úlohy nezasahujú do kvality výučby.

Odpoveďami som zistila, že 20% respondentov má menej času na prípravu vyučovacej hodiny, 35% ich uviedlo, že občas im zasahujú do kvality výučby a 45% respondentov označilo, že im nikdy delegovaná úloha nezasahuje do kvality výučby.

6.4 Spracovanie a vyhodnotenie rozhovoru

Rozhovor bol zameraný na zistenie spôsobu aplikácie a využívania manažérskej techniky delegovania z pohľadu riaditeľa školy.

Rozhovorom bolo zistené, že riaditeľka vykonáva svoju funkciu už šesť rokov. Prácu si domov nenosí, pretože využíva delegovanie a deleguje každú činnosť, ktorá priamo nesúvisí s jej prácou. Nemá pocit, že deleguje preto, lebo je so sebou neistá. Za delegované úlohy cíti zodpovednosť. Pri zadávaní úloh zadáva jasné pokyny, pričom sa jej stane, že občas nemá dostatok materiálov a tie si musí poverený pracovník dohľadať sám. Z ďalších odpovedí bolo zistené, že riaditeľka má dôveru k svojim podriadeným pri plnení úloh, preto čiastočne, od typu úlohy akceptuje, ak pracovník nedodrží alebo si pozmení zadané inštrukcie v prospech práce. Ak podriadený rieši úlohu iným spôsobom ako má, riaditeľka to akceptuje, ale tiež to závisí od typu zadanej úlohy. Na vypracovanie úlohy sa im snaží ponechať čo najviac času, ale stáva sa, v závislosti od typu úlohy, že na úlohu má pracovník menej času ako by potreboval. Pre potreby zaškolenia pracovníkov k úlohe je riaditeľka ochotná umožniť pracovníkovi absolvovať školenie, ale v prípade, že sú informácie dostupné aj inou formou (internet, príručky a pod.), odporúča naštudovať si to týmto spôsobom. Tým sa podľa nej ušetrí čas a peniaze. Do riešenia úloh zasahuje, len ak ju o to pracovník požiadá. O priebehu riešenia delegovanej úlohy si riaditeľka vyžaduje spätnú väzbu, ktorá sa preberá na pracovných poradách. Delegované úlohy sa snaží zadávať pracovníkom, ktorí majú potrebnú kvalifikáciu na jej vykonanie. Ale niekedy sa jej stane, že úlohu musí zadať aj pracovníkovi, ktorí nemá potrebnú kvalifikáciu, pričom je ale o jeho kvalitách presvedčená. Riaditeľka vyzýva podriadených, aby si vytvárali aj vlastné plány plnenia zadaných úloh a zároveň podľa typu úlohy im umožňuje aj vlastné rozhodnutia. Na otázku, či stíhajú dodržiavať pracovníci termíny odpovedala, že takmer vždy áno, nakoľko sa

pri riešení môžu vyskytnúť nečakané problémy. Pri delegovaní sa snaží svojich pracovníkov motivovať, finančne alebo formou čerpania náhradného voľna. Metódu delegovania považuje za prostriedok k dosiahnutiu maximálnej produktivity a rozvíjania schopností podriadených.

6.5 Spracovanie a vyhodnotenie pozorovania

Cieľ pozorovania – overiť aplikáciu a efektivitu využitia manažérskej techniky vedenia porád

Predmet pozorovania – Klasifikačná porada za 1.polrok 2011, riaditeľka školy a pedagogický pracovníci 1. a 2. stupňa na základnej škole

Plán pozorovania – 24.01.2011, zasadacia miestnosť, 1,5 hod.

Spôsob pozorovania – priame, krátkodobé, na základe vopred pripravených kritérií

Vyhodnotenie pozorovania – stupnica bodov od 1 – 5, pričom 1 sa najviac približuje k cieľu a 5 najmenej.

Tabuľka1 – Úvod porady

| ÚVOD PORADY | | |
|---|------------|-----|
| Pozorovaná činnosť | Hodnotenie | % |
| Včasný začiatok porady | 1 | 100 |
| Uvítanie účastníkov riaditeľkou školy | 1 | 100 |
| Oboznámenie účastníkov s programom porady | 1 | 100 |
| Oboznámenie účastníkov s cieľom porady | 1 | 100 |

Na základe uvedenej tabuľky je zrejmé, že úvod porady prebehol podľa programu a boli splnené všetky kritériá.

Tabuľka 2 – Priebeh porady

| PRIEBEH PORADY | | |
|---|-------------------|----------|
| Pozorovaná činnosť | Hodnotenie | % |
| Pripravenosť miesta porady - (stoličky, občerstvenie, písacie potreby) | 1 | 100 |
| Pripravenosť účastníkov na poradu | 1 | 100 |
| Zapájanie sa účastníkov do diskusie | 2 | 75 |
| Výskyt rušivých momentov - (hluk, teplo, chlad, vzduch) | 2 | 75 |
| Návrhy nových riešení, nápadov | 2 | 75 |
| Stres u účastníkov | 2 | 75 |
| Príjemná atmosféra | 2 | 75 |

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že priebeh porady bol poznačený rušivým vplyvom a to takým, že miestnosť bola nadmerne prekuréna. Zároveň som spozorovala u niektorých pedagógov menší stres, ktorý pravdepodobne spôsobil, že sa menej zapájali do diskusie. Z tohto dôvodu bola celková atmosféra narušená. Miestnosť konania porady a pripravenosť účastníkov na poradu spĺňali požadované kritériá.

Tabuľka 3 – Komunikácia

| KOMUNIKÁCIA | | |
|---|-------------------|----------|
| Pozorovaná činnosť | Hodnotenie | % |
| Komunikačné schopnosti riaditeľa | 2 | 75 |
| Používanie slov počas diskusie, ktoré môžu mať rôzny význam | 2 | 75 |
| Konfliktný spôsob vyjadrovania sa riaditeľa – (nesúhlasím, nemám čas, to predsa musíte vedieť a pod.) | 2 | 75 |

Pozorovaním som vyhodnotila, že spôsob komunikácie prebiehal na dobrej úrovni, pričom ale účastníci občas používali slová, ktoré mali rôzny význam a nie každý to správne pochopil. Riaditeľ školy tiež občas použil konfliktný spôsob komunikácie, čo pri vedení porád nie je správne. Celkový dojem bol ale veľmi pozitívny.

Tabuľka 4 – Záver porady

| ZÁVER PORADY | | |
|---|-------------------|----------|
| Pozorovaná činnosť | Hodnotenie | % |
| Ukončenie porady včas podľa programu | 2 | 75 |
| Prerokovanie všetkých bodov programu | 1 | 100 |
| Splnenie cieľa porady | 1 | 100 |
| Vyžiadanie si spätnej väzby riaditeľa z priebehu porady | 1 | 100 |
| Zhodnotenie priebehu porady riaditeľom | 1 | 100 |
| Stanovenie zodpovedných osôb a termínov | 1 | 100 |
| Odchod účastníkov s kladným pocitom | 2 | 75 |
| Podakovanie účastníkom a uzatvorenie porady | 1 | 100 |

Záver porady hodnotím kladne, nakoľko boli splnené takmer všetky kritériá. Porada trvala o 15 minút dlhšie, ako bolo plánované. Účastníci porady odchádzali s tým, že majú uzatvorené všetky otázky, ktoré chceli prerokovať, až na dvoch pedagógoch, ktorým sa nepodarilo presadiť svoje požiadavky.

Celkové skóre výsledkov pozorovania porady je v počte bodov 1,49, čo predstavuje 93,75%.

6.6 Porovnanie výsledkov prieskumu

Z pohľadu pedagogických pracovníkov na základe výsledkov dotazníka bolo zistené, že pracovníci majú celkovo kladný postoj k delegovaným úlohám, nakoľko podľa odpovedí im riaditeľ poskytuje dostatok času na ich spracovanie. Taktiež majú takmer vždy potrebné informácie k realizácii úlohy. Pracovníci sú dostatočne motivovaní. Riaditeľ sa im snaží poskytovať potrebné školenia. Väčšina pracovníkov si nemyslí, že riaditeľ im deleguje úlohy preto, že by si ich sám nevedel vyriešiť.

Porovnaním výsledkov z pohľadu riaditeľky školy na základe rozhovoru sú odpovede riaditeľky takmer zhodné, nakoľko otázky boli štruktúrované podobne ako

v dotazníku. Riaditeľka má plnú dôveru k svojim pracovníkom, poskytuje im takmer vždy dostatok času na spracovanie úlohy. Pracovníkov sa snaží motivovať, zvyčajne im ponecháva aj rozhodovanie k riešeniu úlohy, pričom ale vždy nesie zodpovednosť za delegované úlohy. Pri riešení úloh získava od pracovníkov spätnú väzbu, ktorou zisťuje priebeh riešenia, prípadne pomáha odstrániť problémy, ktoré sa pri riešení vyskytli.

Odporúčanie:

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že riaditeľka školy a pedagogický pracovníci sú jeden tím. Riaditeľka svoje úlohy deleguje pracovníkom, ktorí sú zodpovední a berú to ako výzvu ukázať, čo v nich je. Pre úplné skvalitnenie využívania metódy delegovania odporúčam:

- riaditeľka školy musí vždy jasne zadávať pokyny pre delegovanú úlohu, informácie musí poskytovať úplné a vyhýbať sa situáciám, kedy si ich majú dohľadať pracovníci. Je to pre nich prekážka, ktorá im skraca čas na vypracovanie zadanej úlohy.
- poskytovať pracovníkom dostatok času na vypracovanie úlohy, aby im nezasahovala do vyučovacieho procesu a súkromia
- vždy poskytnúť pracovníkom zaškolenie, ak to vyžaduje delegovaná úloha. Pracovník si môže sám zaobstarať nesprávne alebo neúplné informácie, ktoré by mohli ovplyvniť výsledok úlohy.
- plánovaním sa vyhýbať situáciám, ktoré ovplyvňujú dodržiavanie termínov
- trvať na tom, aby pracovníci akceptovali inštrukcie zadané k delegovanej úlohe

Výsledky pozorovania vedenia klasifikačnej porady ukazujú, že riaditeľka je zároveň aj dobrou manažérkou. Porada začala včas, úvod porady prebehol podľa programu. Počas priebehu porady sa takmer všetci účastníci zapájali do diskusie, prevládala príjemná atmosféra, účastníci boli na poradu pripravení a mali dostatok materiálov. Rušivým momentom bola prekúrená miestnosť. U niektorých účastníkov prevládala stres a nezapájali sa do návrhov. Komunikácia prebiehala na vysokej úrovni, pričom ale občas vznikli problémy s vyjadrením problematiky a následným nepochopením. Tiež sa u riaditeľky vyskytol konfliktný spôsob komunikácie. Záver porady bol ukončený neskôr, ale prerokované boli všetky body programu. Tým bol aj

splnený cieľ porady. Ukončenie porady bolo príjemné a takmer všetci účastníci odchádzali s kladným pocitom.

Odporúčanie:

- aktívne zapájanie sa účastníkov do diskusie. Viac názorov, viac možností. Riaditeľ by mal vyzývať účastníkov otázkami typu: „ aký pohľad na to máte?“, „ navrhujte nejaké iné riešenie?“, „ máte na to iný názor?“, „ vyjadrite svoj vlastný postoj“ ..a pod.
- zabezpečiť v čo najväčšej možnej miere zníženie výskytu rušivých momentov: nastaviť optimálnu teplotu kúrenia, pravidelne vetrať, zabezpečiť čas porady tak, aby nemohla byť rušená napr. hlukom detí z ihriska a pod.
- povzbudiť účastníkov v ich názoroch alebo návrhoch, aby na porade nepocítovali stres
- pri komunikácii sa vyjadrovať jasne a zrozumiteľne, aby nedochádzalo k nedorozumeniam
- vyhýbať sa konfliktnému spôsobu komunikácie, namiesto toho použiť vety ako: „ Rád by som Vám vysvetlil..“, „ Hneď sa Vám budem venovať..“, „ Pozrieme sa, čo všetko si môžeme uplatniť..“ a pod.
- snažiť sa o dodržiavanie časového harmonogramu

Vyhodnotením všetkých použitých metód bolo zistené a overené, že využívanie a aplikácia manažérskych techník delegovania a vedenia porád je pre školu efektívne a zároveň prináša škole pozitívne výsledky. Pedagogickí pracovníci tak vypracovávajú a zabezpečujú pre školu rôzne projekty. Ako príklady uvádzam vyučovanie cudzích jazykov v modernom jazykovom laboratóriu na vysokej úrovni, počítačová miestnosť s dostatočným množstvom výukových programov, zrekonštruované prírodovedné laboratórium s interaktívnou tabuľou a počítačmi a množstvo iných projektov, ktoré sa pripravujú.

ZÁVER

V úvodnej kapitole teoretickej časti bakalárskej práce na tému Vybrané manažérske techniky a ich aplikácia v škole, som uviedla históriu manažmentu v školstve a školský manažment v súčasnosti. V druhej kapitole som popísala štandardy a kompetencie riaditeľa školy a zároveň som charakterizovala riaditeľa školy ako manažéra. Tretia kapitola je zameraná na manažérske techniky a ich charakteristiku. V uvedenej kapitole som popísala vybrané manažérske techniky a ich aplikáciu v školstve, pričom v nasledujúcich podkapitolách som sa zamerala na manažérsku techniku delegovanie a manažérsku techniku vedenie porád.

V štvrtej kapitole, ktorá je zároveň empirickou časťou som charakterizovala cieľ empirickej časti, metodológiu, ktorou som cieľ dosiahla a charakteristiku školy, na ktorej som vykonávala prieskum. V piatej a zároveň poslednej kapitole som sa venovala výsledkom prieskumu, kde som uviedla spracovanie a vyhodnotenie dotazníka, rozhovoru a pozorovania. Túto kapitolu som ukončila porovnaním výsledkov prieskumu.

Cieľom bakalárskej práce bolo overiť spôsob aplikácie a využívania manažérskych techník v školstve a ich efektivitu pri riadení, konkrétne manažérsku techniku delegovanie a vedenie porád. Ako prvú metódu k dosiahnutiu stanoveného cieľa som použila dotazníkové šetrenie, ktoré bolo určené pre pedagogických pracovníkov 1.a 2. stupňa základnej školy. Aby bolo šetrenie objektívne z pohľadu oboch strán, za ďalšiu metódu som si zvolila rozhovor, ktorý som vykonala s riaditeľkou základnej školy. Tieto dve metódy som si zvolila pre zistenie efektívnosti delegovania právomocí riaditeľom školy. Porovnaním výsledkov použitých metód som dospela k záveru, že delegovanie je z pohľadu oboch strán efektívne, nakoľko riaditeľka a pedagogickí pracovníci tvoria vynikajúci tím, ktorý má za sebou viditeľné výsledky. Na základe týchto výsledkov odporúčam naďalej využívať manažérsku techniku delegovania na uvedenej škole. Pre overenie efektívnosti vedenia porád som použila metódu pozorovania, ktorú som vykonala na klasifikačnej porade. Táto metóda ma veľmi zaujala, nakoľko som mala možnosť reálne vidieť a počuť všetko, čo sa v danej situácii odohráva. Na základe vopred stanovených kritérií som vyhodnotila aplikáciu tejto techniky. Výsledky ma neprekvapili, pretože už počas pozorovania som dospela k záveru, že vedenie porady

je na vysokej úrovni, či už zo strany riaditeľky alebo zo strany pedagogických pracovníkov. Riaditeľka viedla poradu podľa programu, pracovníci ako účastníci porady boli veľmi dobre pripravení, prerokovali sa všetky body porady a cieľ porady bol splnený. Ako odpoveď na cieľ mojej práce konštatujem, že manažérske techniky, ktoré som overila, boli správne aplikované a pre školu efektívne. Bakalárska práca splnila cieľ.

Zoznam použitej literatúry a prameňov

1. CIMBALNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.. Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci , Filozofická fakulta , Institut celoživotního vzdělávání , 2009 . 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7
2. OBDRŽÁLEK, Z a kolektív. *Riadenie výchovy a vzdelávania v socialistickej spoločnosti*. 2. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo , 1989. 352 s. ISBN 067-017-89 RVA
3. OBDRŽÁLEK, Z., POLÁK, J. *Aktuálne otázky školského manažmentu*. 1. vyd. Nitra : Univerzita Konštantína filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta , 2007. 162 s. ISBN 978-80-8094-087-4
4. PISOŇOVÁ, M. *Špecifiká školského manažmentu v Slovenskej republike*. Základný elektronický materiál, 142 s.
5. PLAMÍNEK, J. *Vedení porad*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. , 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2073-9
6. Šuleř, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc : Nakladatelství Rubico , 1995, 1997, 2003. 225 s . ISBN 80-85839-89-X
7. VOJTOVIČ, S. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : Vydavateľstvo Iris , 2008. 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4
8. ZUCHA, R. O. *Praktická příprava manažera, Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Management Press , 1993. 190 s. ISBN 80-85603-32-2
9. GÁLIKOVÁ, M. *Riaditeľ školy by mal byť osobnosť* [online] , [cit. 28.12.2010]. Dostupné na www.sme.sk.
10. KULOVÁ, Z. *Porady len zo zvyku sú zbytočné* [online] , [cit. 28.02.2011]. Dostupné na www.pravda.sk
11. PAVLOV, I. *Poradné a metodické orgány v pedagogickom riadení základných a stredných škôl* [online] , [cit. 04.03.2011]. Dostupné na www.google.com
12. *Prenesenie zodpovednosti chce odvahu*. [online] , [cit. 27.02.2011]. Dostupné na www.hnonline.sk.
13. www.zssladkovicovo.stranka.info

Zoznam grafov

| | |
|---|----|
| Graf 1 – Spôsob delegovania úlohy | 33 |
| Graf 2 – Včas zadané úlohy | 34 |
| Graf 3 – Riešenie úloh v pracovnom čase | 34 |
| Graf 4 – Prekážky pri riešení úloh | 35 |
| Graf 5 – Poskytnutie materiálov | 35 |
| Graf 6 – Pociťovanie zodpovednosti | 36 |
| Graf 7 – Získavanie informácií od riaditeľa | 37 |
| Graf 8 – Motivácia pracovníkov | 37 |
| Graf 9 – Postoj k delegovanej úlohe | 38 |
| Graf 10 – Dostatok času na vypracovanie | 38 |
| Graf 11 – Zisťovanie kvalifikácie | 39 |
| Graf 12 – Zabezpečenie školenia | 39 |
| Graf 13 – Názor na delegovanie úloh | 40 |
| Graf 14 – Zapájanie sa riaditeľa do úloh | 40 |
| Graf 15 – Akceptovanie nových nápadov | 41 |
| Graf 16 – Zasahovanie úlohy do kvality výučby | 41 |

Zoznam tabuliek

| | |
|----------------------------|----|
| Tabuľka 1 – Úvod porady | 43 |
| Tabuľka 2 – Priebeh porady | 44 |
| Tabuľka 3 – Komunikácia | 44 |
| Tabuľka 4 – Záver porady | 45 |

Zoznam skratiek

Tzv – tak zvané

t.j – to je

a pod. – a podobne

Zoznam príloh

Príloha č. 1 –Dotazník pre pedagogických pracovníkov školy na zistenie efektívnosti delegovania právomocí

Príloha č. 2 – Otázky pre rozhovor s riaditeľkou školy

Príloha č. 3 – Plán pracovných porád a klasifikačných porád na školský rok 2010/2011, Program klasifikačnej porady

Príloha č. 1

Dotazník pre pedagogických pracovníkov školy na zistenie efektívnosti delegovania právomocí

Vážený pedagogický pracovník,

dostal sa Vám do rúk dotazník, ktorý je súčasťou bakalárskej práce na tému „*Vybrané manažérske techniky a ich aplikácia v škole*“. Cieľom dotazníka je overiť efektívnosť využívania manažérskej techniky delegovania v škole. Dotazník je anonymný, preto Vás žiadam o čo najobjektívnejšie zhodnotenie a vyjadrenie Vašich názorov k uvedeným otázkam. Získané údaje budú použité na účely výskumu a k vytvoreniu odporúčania. Vašu odpoveď zakrúžkujte, v prípade otvorenej otázky doplňte Vaše vyjadrenie.

1. Akým spôsobom sa k Vám dostávajú inštrukcie delegovanej úlohy od riaditeľa?

- písomne – menovacím dekrétom
- e-mailom
- ústne

2. Myslíte si, že zadané úlohy dostávate včas?

- áno
- nie
- niekedy

3. Dokážete riešiť delegované úlohy v pracovnom čase?

- áno
- nie
- čiastočne

4. Stretávate sa pri riešení úloh s prekážkami, ktoré Vám bránia splniť úlohu?

Ak áno, napíšte aké:

- nie
 - áno.....
-

5. Poskytuje Vám riaditeľ školy všetky potrebné materiály k zadanej úlohe?

- áno
- nie, materiály si zaobstarávam sám

6. Cítite zodpovednosť za zadanú úlohu?

- vždy
- niekedy
- nikdy

7. Získava od Vás riaditeľ informácie, ako sa cítite pri plnení úloh?

- vždy
- niekedy
- nikdy

8. Motivuje Vás riaditeľ, aby ste mali záujem o riešenie zadanej úlohy? Ak áno, napíšte stručne akým spôsobom.

- nie
- áno.....
.....

9. Beriete delegovanú úlohu ako výzvu ukázať, čo vo Vás je?

- áno vždy
- niekedy – záleží od typu delegovanej úlohy
- nikdy – beriem to ako svoju pracovnú povinnosť

10. Poskytuje Vám riaditeľ dostatok času na vypracovanie úlohy?

- áno
- občas
- nie – úlohu mi zadá vždy tesne pred termínom ukončenia

11. Uistuje sa riaditeľ pre zadaním úlohy, či máte potrebné vedomosti a zručnosti k téme?

- áno vždy
- niekedy
- nikdy

12. Ak Vám riaditeľ deleguje úlohu, na ktorú je potrebné vyškolenie, zabezpečí Vám ho?

- áno vždy
- občas – dokážem si informácie zaobstarat' sám/a
- nie – musím si informácie zaobstarat' sám/a

13. Myslíte si, že riaditeľ Vám deleguje úlohy preto, lebo ich sám nevie vyriešiť?

- áno myslím
- áno, som o tom presvedčený/á
- nemyslím si to
- nie, riaditeľ musí riešiť iné dôležité úlohy

14. Zapája sa riaditeľ do riešenia úloh, ktoré Vám delegoval?

- áno vždy
- často
- občas – podľa typu úlohy
- nikdy

15. Akceptuje riaditeľ nové nápady, ktoré navrhnete?

- áno
- takmer vždy áno
- často si presadzuje svoje nápady
- nie, vždy si presadzuje svoje nápady

16. Zasahuje Vám riešenie delegovanej úlohy do kvality výučby?

- áno, mám menej času na prípravu vyučovacej hodiny
- občas
- nikdy

Ďakujem Vám za Vašu spoluprácu a vyplnenie dotazníka.

Barbara Tóthová.

Príloha č. 2

Otázky pre rozhovor s riaditeľkou školy

1. Ako dlho vykonávate funkciu riaditeľky?
2. Cítite zodpovednosť za úlohy, ktoré delegujete?
3. Nosíte si svoju prácu so sebou domov často?
4. Pri zadávaní úlohy zadávate jasné pokyny na vykonanie práce?
5. Máte dôveru k svojim podriadeným?
6. Poskytujete podriadeným dostatok času na vypracovanie zadanej úlohy?
7. Umožňujete podriadeným zaškolenie, ak je to potrebné k zadanej úlohe?
8. Získavate od podriadených spätnú väzbu o delegovaných úlohách?
9. Delegujete úlohy pracovníkom, ktorí majú predpokladanú kvalifikáciu na jej vykonanie?
10. Umožňujete podriadeným, aby si vytvárali vlastné rozhodnutia?
11. Vyzývate podriadených, aby si vytvárali vlastné plány plnenia zadaných úloh?
12. Stíhajú pracovníci dodržiavať termíny dokončenia delegovaných úloh?
13. Snažíte sa zistiť pri delegovaní úloh, čo by pracovníkov motivovalo?
14. Pokladáte delegovanie za prostriedok k dosiahnutiu maximálnej produktivity a metódu rozvíjania schopností podriadených?
15. Máte pocit, že delegujete preto, lebo ste so sebou neistý?
16. Zasahujete do riešenia úloh svojim podriadeným?
17. Akceptujete, keď váš podriadený rieši úlohu inak ako vy?
18. Akceptujete, ak váš podriadený nedodržiava vaše inštrukcie k zadanej úlohe?

Plán pracovných porád a klasifikačných porád na školský rok 2010/2011

24. 01. 2011 – pracovná (klasifikačná) porada

1. Kontrola uznesení
2. Vyhodnotenie výchovno – vyučovacích výsledkov za I. polrok
3. Priebežná kontrola dodržiavania učebných plánov, osnov a štandardov
4. Kolektívna zmluva
5. Rôzne
6. Uznesenie

