Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

DELEGOVÁNÍ V PODMÍNKÁCH SLOUČENÝCH PRACOVIŠŤ KONKRÉTNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

DELEGATION IN TERMS OF THE MERGED DEPARTMENTS OF KINDERGARTEN.

Bakalářská diplomová práce

Leona Draslíková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2013

Autorské prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 22. března 2013

Poděkování

Ráda bych toto cestou poděkovala PhDr. Veronice Gigalové za její laskavé vedení, cenné rady a trpělivý přístup při vedení mé práce.

Obsah:

Úvod **6**

1 Cíl práce **7**

1.1 Dílčí cíle práce **7**

2 Představení organizace **8**

2.1 Součásti organizace **8**

2.2 Podmínky, průběh a priority v době sloučení **8**

2.3 Jednotlivá pracoviště (budovy, vzdálenost,…) **10**

2.3.1 Kmenové pracoviště - "MŠ/1" 10

2.3.2 Odloučené pracoviště "MŠ/2" - ředitelství 10

2.3.3 Odloučené pracoviště "MŠ/3" 11

2.4 Dnešní priority organizace **11**

3 Management organizace **12**

3.1 Pojem management **12**

3.2 Manažer **13**

3.2.1 Manažerské pozice v organizaci 15

3.3 Personální zajištění organizace **16**

3.4 Současná organizační struktura **17**

3.4.1 Zastupitelnost jednotlivých profesí v organizaci 19

4 Povinnosti a odpovědnost **20**

4.1 Ředitelka MŠ **20**

4.1.1 Pracovní doba ředitelky 20

4.1.2 Ředitelka jako manažer 21

4.1.3 Povinnosti vyplývající z legislativy 22

4.1.4 Povinná dokumentace 25

4.2 Zástupkyně ředitelky **26**

4.2.1 Pracovní doba 27

4.2.2 Náplň práce 27

4.3 Vedoucí učitelka **29**

4.4 Vedoucí ŠJ a hospodářka **29**

4.5 Školnice **32**

5 Komunikace v organizaci **34**

5.1 Vedení týmu **34**

5.1.1 Styl vedení v organizaci 37

5.2 Fungování týmu **37**

5.2.1 Tým v organizaci 39

5.3 Informační toky v organizaci **40**

6 Delegování **42**

6.1 Výhody delegování **43**

6.2 Možné bariéry a nevýhody **44**
6.3 Vhodné x nevhodné úkoly k delegování **45**
7 Návrh změn a pravidel delegování v organizaci **47**
7.1 Optimální organizační struktura **47**
7.2 Zastupitelnost jednotlivých profesí **48**
7.3 Optimalizace informačních toků **49**
7.4 Delegování úkolů v organizaci **50**
7.4.1 Konkrétní úkoly vhodné či nehodné k delegování 50
7.4.2 Eliminace bariér 53
7.4.3 Pravidla a způsoby delegování 54
Závěr **57**
Přílohy **59**
Seznam použité literatury **61**
Seznam obrázků **63**
Seznam tabulek **63**
Seznam příloh **63**
Anotace **64**

Úvod

Řízení organizace s odloučenými pracovišti je záležitostí dobrého managementu, ve všech významech tohoto slova. Trendem poslední doby se stalo slučování škol. Zřizovatele vede k takovému kroku pravděpodobně přesvědčení o efektivnějším provozu. Součástí této politiky se stala také mateřská škola, ve které vykonávám funkci zástupkyně ředitelky a také vedoucího pracovníka největšího pracoviště v organizaci.

Sloučením se změnila celková situace a podmínky v organizaci. S přijetím nových dvou pracovišť si organizace vytyčila nejdůležitější cíle. Během své dvouleté „nové“ existence pracovala na jejich naplnění a teď nastal čas pro cíle nové.

Poměrně rychle manažeři pochopili, že v řízení mateřské školy se neobejdou bez jedné ze základních manažerských dovedností a to je delegování. Novým cílem se tedy stalo vytváření efektivního systému delegování – tedy svěření úkolu, nebo činnosti souběžně s odpovědností a pravomocemi, nejčastěji přímému podřízenému.

Delegování není zbavení se podřadných, nudných činností, protože nemáme čas. Není ani záležitostí jedné osoby, nebo jednoho kroku. Delegování je náročným „uměním“ manažera, pro které musí mít mimo jiné cit a vhodné kompetence.

Práce se věnuje výhradně této organizaci - mateřské škole, jejím současným podmínkám. S oporou o teoretická východiska analyzuje momentální stav personálního zajištění, manažerských pozic a styl vedení, zastupitelnost jednotlivých funkcí, přenosu informací, organizační struktury, současné rozdělení povinností. Vyhledává překážky efektivního delegování vyskytující se v organizaci a hledá možnosti k jejich odstranění, nebo alespoň jejich minimalizaci.

Efektivní delegování potřebuje ke svému rozvoji a zdokonalování jisté prostředí a podmínky. Právě těmi se práce zabývá. Mezi ně patří také zralost týmu. Předpokládáme, že dvouleté „zjišťování a hledání“ dovedlo náš tým do vhodné fáze k delegování. Celá práce směřuje k vytvoření pravidel delegování a případnému návrhu změn v některých oblastech, které jsou k optimalizaci delegování žádoucí.

Z důvodu zachování anonymity, neuvádím ve své práci názvy mateřských škol, ani město, kde sídlí. Mateřské školy jsem pojmenovala pro orientaci jednoduše „MŠ/1“, „MŠ/2“, „MŠ/3“.

1 Cíl práce

Cílem mé práce je shrnout podmínky konkrétní mateřské školy s odloučenými pracovišti k delegaci úkolů, činností a pravomocí. S oporou o teoretická východiska zjistit nedostatky, navrhnou změny, které umožní efektivní delegaci, vypracovat konkrétní návrh pravidel delegování na mateřské škole.

1.1 Dílčí cíle práce

- Shrnout současné podmínky k delegování v organizaci
    - personální zajištění všech pracovišť
    - manažerské pozice a činnosti manažerů
    - organizační schéma
    - komunikaci a způsob předávání informací na jednotlivých pracovištích
    - komunikaci a způsob předávání informací mezi pracovišti
    - styly vedení týmů
    - zastupitelnost jednotlivých funkcí
- Vypracovat souhrn řídících činností v organizaci
- Rozdělit činnosti na vhodné x nevhodné k delegování
- Navrhnout zastupitelnost jednotlivých vedoucích zaměstnanců
- Navrhnout efektivní předávání informací mezi pracovišti a vedoucími pracovníky
- Navrhnout optimální způsob a pravidla delegování v organizaci
- Upozornit na možné bariéry a nabídnout řešení k jejich odstranění, nebo minimalizaci

2 Představení organizace

Tato práce se týká pouze jedné konkrétní organizace a to mateřské školy, která prošla nedávno sloučením tří pracovišť. Všechna tři pracoviště jsou v různých částech města v Moravskoslezském kraji. Zřizovatelem je Statutární město.

Než se budu zabývat konkrétním delegováním úkolů v organizaci, musím si shrnout stav, ve kterém se organizace nachází, což nejde bez informací, kde se nacházela v době vzniku a kam se vyvinula do dnešního dne. Mám na mysli priority, které měla organizace při vzniku a které má dnes. Byly stanoveny? Změnily se? Dosáhla organizace žádaného posunu? Pokud ano, kam směřují dnes?

2.1 Součásti organizace

Mateřská škola se v současné době skládá ze tří pracovišť:

- "MŠ/1" v okrajové části města s vlastní školní jídelnou
- "MŠ/2" v centru města s výdejnou stravy
- "MŠ/3" v centru města s vlastní školní jídelnou a dopravním hřištěm pro žáky ZŠ

2.2 Podmínky, průběh a priority v době sloučení

Původní jedno pracoviště mateřské školy "MŠ/1" v okrajové části města se v lednu 2010 rozrostlo o další dvě mateřské školy (dříve soukromé) v centru města. Tyto dvě přijaté mateřské školy nebyly zdaleka kvalitou srovnatelné s mateřskou školou "MŠ/1" v žádném ohledu. Obě mateřské školy bylo nutné kompletně vybavit, zajistit výmalbu, bezpečnostně vyhovující nábytek, vybavení sociálního zázemí, apod. Situace nebyla optimální ani po stránce personální. Mateřská škola "MŠ/1" si vždy zakládala na kvalifikovaném pedagogickém sboru. V lednu 2010 však bylo téměř nemožné najít dostatek kvalifikovaných předškolních pedagogů. Vedení školy se souhlasem zřizovatele vyřešilo situaci následovně:

- Ředitelství se přestěhovalo do centra města, na mateřskou školu "MŠ/2", kde po sloučení zůstala pouze jedna učitelka a to bez kvalifikace pro předškolní výchovu. Nově přijaté dvě učitelky také neměly požadovanou kvalifikaci. Na celé mateřské škole "MŠ/2" tedy byla kvalifikovaná pouze paní ředitelka, se sníženým úvazkem přímé práce s dětmi.

- Vedením druhé přijaté mateřské školy "MŠ/3" pověřila ředitelka organizačně schopnou učitelku z "MŠ/1", která měla všechny předpoklady vedoucího pracovníka, ovšem bez manažerské praxe. Na tomto pracovišti zůstaly tři učitelky, pouze jedna měla požadovanou kvalifikaci.
- Na kmenovém pracovišti "MŠ/1" vznikly odchodem ředitelky a vedoucí učitelky dvě volné pozice učitelky, na které se také nepodařilo zajistit kvalifikované pracovníky. Vedením tohoto pracoviště byla pověřena zástupkyně ředitelky, která vykonávala funkci od ledna 2009, tedy přesně jeden rok.

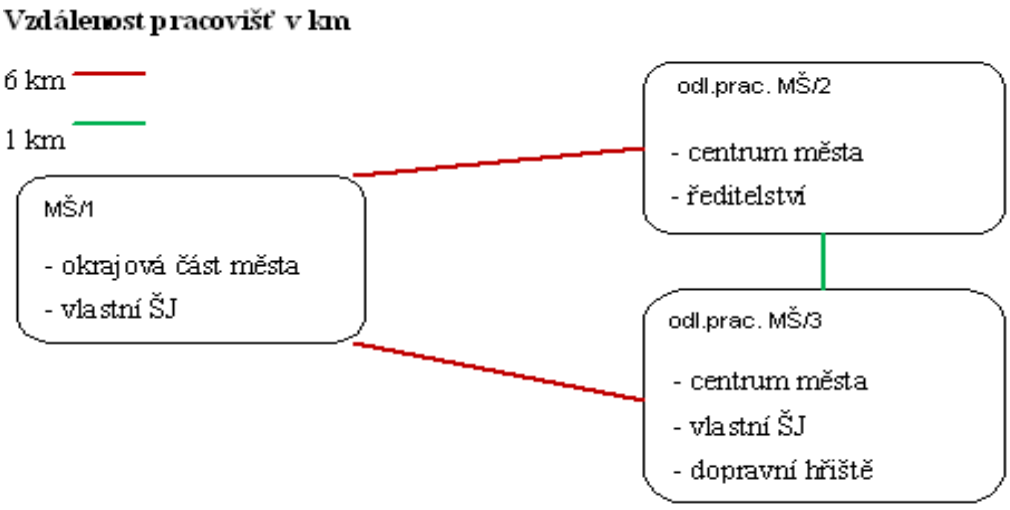
V lednu 2010 se mateřská škola dostala do situace, kdy pouze 10 z 18 učitelek bylo kvalifikovaných pro předškolní výchovu a vzdělávání. Celá organizace byla vystavena úplně novým podmínkám, které se citelně dotkly nejen zaměstnanců, ale také dětí a rodičů všech tří pracovišť. Nutno konstatovat, že ne všechny změny se v tu chvíli jevily k lepšímu. Například výměny učitelek v polovině školního roku děti i jejich rodiče opravdu zaskočil. Přijetí těchto změn bylo vnímáno přinejmenším „rozpačitě“.

Prioritou všech tří pracovišť v té době bylo, v co nejkratší době, zajistit plnou kvalifikaci učitelek, které byly přijaty buď již studující, nebo s podmínkou doplnění kvalifikace.

Nově vzniklé pracoviště "MŠ/2" a "MŠ/3" musely nejdříve pro obě školky zajistit vyhovující podmínky pro kvalitní výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku především po stránce materiální, hygienické a bezpečnostní. Zajistit kompletní rekonstrukci sociálního zázemí dětem i dospělým, položit nové podlahy, vybavit přípravny jídel a školní jídelnu, dětem zajistit alespoň minimální vybavení učebními pomůckami, hračkami a estetickým prostředím vhodným pro děti.

Pro kmenové pracoviště "MŠ/1" bylo zásadní ujistit rodiče a vlastně i pracovníky, že nově vzniklá organizace bude mít převážně pozitivní dopad a že kvalita školy, na kterou byli všichni zvyklí, zůstane přinejmenším zachována.

2.3 Jednotlivá pracoviště (budovy, vzdálenost,…)



Obr. 1 Vzdálenost pracovišť v km (vlastní zdroj)

2.3.1 Kmenové pracoviště - "MŠ/1"

Umístění: okrajová část města, sídliště, dobrý dosah MHD

Součásti: vlastní ŠJ

Počet tříd: 5

Počet dětí: 125

Počet zaměstnanců: 20

"MŠ/1" je typizovaná sídlištní pavilónová škola, přesto je obklopena dostatečným množstvím vzrostlé zeleně a prostornou zahradou. Budovu tvoří dva dvoupodlažní pavilony, propojeny dlouhou chodbou. Pět prostorných oddělení je nadstandardně vybaveno funkčním, estetickým nábytkem i pomůckami. Každé oddělení tvoří šatna, sociální zařízení pro děti, herna, třída, kuchyňka k výdeji jídel a zázemí pro personál. Školní jídelna zajišťuje stravování také svému odloučenému pracovišti "MŠ/2".

2.3.2 Odloučené pracoviště "MŠ/2" - ředitelství

Umístění: centrum města, park

Součásti: výdejna stravy

Počet tříd: 2

Počet dětí: 44

Počet zaměstnanců: 10

Odloučené pracoviště "MŠ/2" se nachází v krásném prostředí městského parku uprostřed města, přibližně 6 kilometrů od kmenového pracoviště. Historická budova z roku 1957 je

prostorná, avšak třídy jsou menší, poskytují prostor pro menší počet dětí. V minulém roce prošla celkovou rekonstrukcí, vybavení je moderní a funkční. Tato mateřská škola celkově působí klidně, útulně a rodinně. Zahrada není moc rozlehlá, avšak nově vybavená a funkční.

2.3.3 Odloučené pracoviště "MŠ/3"

Umístění: centrum města, park

Součásti: vlastní ŠJ, dopravní hřiště

Počet tříd: 2

Počet dětí: 50

Počet zaměstnanců: 9

"MŠ/3" sídlí v obytném bloku budov. Vlastníkem budovy je společnost RPG byty, která vyměnila letos v budově okna, v nejbližší budoucnosti plánuje rekonstrukci sociálního zázemí pro děti i zaměstnance, které jsou stále v nevyhovujícím stavu. Jedna třída se nachází v 1. poschodí budovy, druhá v přízemí, kde je také vybudováno zázemí pro dopravní hřiště, které slouží žákům všech základních škol ve městě k výuce dopravní výchovy. Vnitřní prostory tříd jsou vzdušné a rozlehlé, stále probíhá jejich vybavování novým nábytkem a učebními pomůckami, které ještě neodpovídají představám vedení MŠ. Stravu zajišťuje vlastní školní jídelna.

2.4 Dnešní priority organizace

Po dvou letech intenzivní práce se organizace nachází v příznivější situaci. Odloučená pracoviště jsou téměř zrekonstruována, vybavena funkčním nábytkem vyhovujícím bezpečnostním i hygienickým požadavkům. Většina pedagogického sboru bude s ukončením studia v letošním roce kvalifikovaná, což se už dnes projevuje kvalitním výchovně-vzdělávacím procesem i mimoškolními aktivitami.

Organizace zdokonaluje své fungování v oblasti řízení, zastupitelnosti a předávání informací. Vedoucí pracovníci se snaží vytvořit fungující způsob předávání úkolů z různých důvodů (čas, kooperace týmů, fyzická nepřítomnost, participace zaměstnanců, apod.). To vše se odráží v delegování, které se stává pro organizaci momentálně velmi aktuální záležitostí.

3 Management organizace

Žádná skupina lidí (a vlastně ani zvířat) nemůže efektivně směřovat k cílům bez fungujícího vedení, bez jedince v čele, který má možnost usměrňovat jednání a chování členů skupiny. Podle velikosti skupiny a jejího cíle to může být jeden člověk, nebo spolupracující skupina lidí, která vede ostatní požadovaným směrem. V dnešním světě o lidech v čele a jejich práci hovoříme jako o managementu. Pokud chceme zjistit, jak funguje v konkrétní organizaci, musíme nahlédnout na jednotlivé manažery i pracovníky v organizaci, jejich hierarchii, dělbu práce, povinnosti, pravomoci i odpovědnost.

3.1 Pojem management

Pojem management můžeme uchopit několika způsoby. Lze hovořit o odborných oblastech, poznatcích, zkušenostech, skupině lidí, řídících praktikách, nebo činnostech.

„Management je systematický proces, zaměřený na dosažení cílů vhodnými aktivitami přizpůsobenými požadavkům a cílům organizace“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 24).

Lenka Cimbálníková označuje tímto pojmem také vědní obor, nebo skupinu vedoucích zaměstnanců. Říká, že posláním managementu je dosažení úspěšnosti organizace, nebo procesu (Cimbálníková, 2009a, s. 10).

Práce managementu se demonstruje ve všech aspektech života organizace, ovlivňuje všechny její oblasti. Závisí na něm celkové fungování organizace, ovlivňuje všechny zainteresované osoby a instituce, nejen své pracovníky. Všechny aktivity managementu by měly směřovat k cílům organizace, aby měly žádaný smysl a výsledný efekt. Prvním krokem řízení je vždy plánování a mapování výchozí situace. Následuje rozhodování o tom, co má být prioritně splněno a v jaké kvalitě. Stanovují se cíle, zdroje, vhodné varianty pro řešení úkolů a následně probíhá hodnocení odvedené práce.

„Základní manažerské aktivity jsou:

- Plánování: volba úkolů, sestavování priorit a jejich pořadí
- Organizování: přidělování úkolů, koordinace činností k jejich úspěšnému plnění
- Vedení: proces motivování a směřování pracovníku k plnění úkolů
- Kontrolování: porovnávání aktuálních informací s plánovanými cíli“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 24).

Lenka Cimbálníková tyto základní manažerské aktivity konkretizuje ještě do specifických oblastí:

- Strategické řízení: stanovování vize a poslání organizace, cílů a strategie
- Řízení financí: plánuje optimální financování, zdroje, finanční rovnováhu
- Řízení lidských zdrojů: počty zaměstnanců, kvalifikace, profese
- Marketing: analýza trhu, prostředí a zákazníka
- Projektové řízení: efektivní koordinace projektů
- Řízení kvality: činnosti ke splnění požadavků na postupy, procesy, zdroje
- Řízení změn, Krizové řízení, Řízení informací, Řízení výroby a služeb, Řízení inovací, atd. (Cimbálníková, 2009a, s. 12)

V mateřské škole práce managementu obsahuje všechny tyto aktivity. Management školy musí tvořit a udržovat optimální podmínky k výchovně vzdělávacímu procesu, který je podstatou existence mateřské školy. Všichni pracovníci mateřské školy musí vědět, kam škola směřuje, jaké má cíle. Očekávají, že management školy se postará o koordinaci všech činností, vyřeší nečekané problémy (finanční, provozní, technické, legislativní, existenční, apod.). Právě management školy hlídá, zda škola vytyčené cíle dodržuje a respektuje, případné odchylky koriguje a usměrňuje.

3.2 Manažer

„Management organizace tvoří jednotliví manažeři na různých úrovních řízení. **Manažer je jedinec, který dosahuje stanovených cílů organizace prostřednictvím druhých lidí**. V kontaktu se spolupracovníky, podřízenými, nadřízenými, zákazníky, veřejností, majiteli, vystupuje v různých rolích:

- Interpersonální role vyplývají z formálních pravomocí
- Informační role vyžadují přijímání a odesílání informací
- Rozhodovací role znamená tvorbu strategických rozhodnutí“ (Cimbálníková, 2009a, s. 19).

Obr. 2 Manažerské role (Cimbálníková, 2009a, s. 19)

Dobrý manažer by měl být nejen profesně zdatný, ale důležitou součástí jeho osobnosti by měly být odpovídající postoje, schopnosti, morální vlastnosti, hodnoty, temperament, dovednosti, pracovní i osobní kompetence, zkušenosti, motivy a vlastnosti. Podle Lojda i Cimbálníkové není definice osobnosti v případě manažera jednoduchou záležitostí. Oba zmiňují tři kategorie, které umožňují stanovovat a srovnávat jednotlivé složky osobnosti:

- Jaký člověk je a jak se projevuje – jeho vlastnosti, chování temperament a charakter
- Co člověk umí – jeho znalosti, dovednosti a kompetence
- Co člověk chce a kam směřuje – jeho osobní motivy, potřeby, zájmy, hodnoty a postoje (Lojda, 2011, s. 10, Cimbálníková, 2010, s. 9).

K tomu, aby mohl manažer zvládat nejen dovednost delegování, musí být kompetentní. „Kompetence je v podstatě soubor ucelených předpokladů, díky nimž je schopen plnit určité úkoly. V tomto případě delegovat. Tyto předpoklady jsou děleny do tří skupin:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování potřebuje
- Je motivován takové chování použít
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít

Aby byl manažer kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně“ (Cimbálníková, 2010, s. 20).

Lojda také hovoří o kompetencích a v souvislosti s uvědomování si jich, jako předpokladu k výkonu manažerské pozice. Manažer si je, nebo není vědom kompetencí, které jsou žádoucí pro jeho efektivní práci:

Uvědomění si kompetencí	
Nemá kompetence a neví to	*Velmi špatná kombinace*
Má kompetence a neví to	*Dobrá varianta*
Nemá kompetence a ví to	*Platí u lidí s vysokou mírou sebereflexe – vzácná varianta*
Má kompetence a ví to	*„Drahá" varianta pro zaměstnavatele*
Má podvědomé kompetence	*Nejvýhodnější, avšak vzácná varianta*

Tab. 1 Uvědomění si kompetencí (Lojda, 2011, s. 21)

Optimální stav je samozřejmě ve chvíli, kdy má manažer všechny potřebné kompetence, což je však velmi nepravděpodobné, ne – li nemožné, takže alespoň stav, když manažer ví, které kompetence mu dělají potíže a umí je vykompenzovat jinými.

Ve chvíli, kdy manažer uvažuje o delegování, jeho postoje, předpoklady a dovednosti musí podporovat tento způsob řízení. Patří mezi ně ochota svěřit někomu svůj úkol, jít do rizika, že nebude splněn podle představ delegujícího, nebo bude naopak splněn lépe, ochota věnovat přípravě delegování jistý čas, nemít pod kontrolu všechny drobnosti, apod.

Vedoucí pracovníci v organizaci vypracovali dvě cvičení (Cimbálníková, 2009b, s. 195) ke zjištění svých postojů a dovedností k delegování (viz přílohy 1-2). Odpovědi potvrzují u všech postoje podporující delegování, avšak dovednosti u všech vedoucích pracovníků v organizaci potřebují zlepšit. Výsledky testu jsou pouze orientační a počítají s tím, že manažer o svých kompetencích ví.

3.2.1 Manažerské pozice v organizaci

Manažeři se podle svého postavení v organizaci dělí na Liniové, střední a vrcholové. Jednotlivé stupně se odlišují především zaměřením činností a skutečností koho řídí.

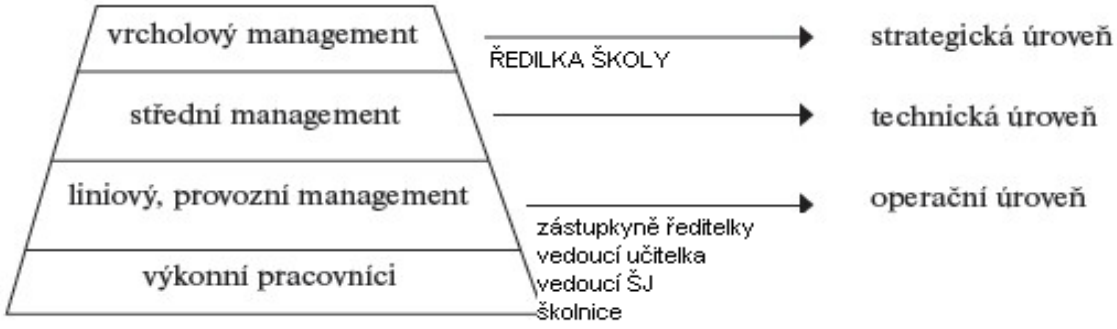
„Vrcholový management – nejmenší skupina manažerů, odpovídá za celkovou organizaci, vykonávají strategické činnosti koncepčního charakteru, musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti

Střední úroveň – taktická orientace, řídí liniové manažery, nebo také řadové pracovníky, koordinují vykonávané činnosti s ohledem na strategické a organizační cíle

Liniový a provozní – každodenní operativa, vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, řešení provozních problémů apod." (Cimbálníková, 2009a, s. 15).

V této mateřské škole jsou podle současné organizační struktury zastoupeny pouze pozice vrcholového managementu a liniového managementu.

- Vrcholový management – ředitelka mateřské školy
- Linioví manažeři – zástupkyně ředitelky, vedoucí učitelka, vedoucí ŠJ, školnice



Obr. 3 Řídící pyramida v organizaci (Cimbálníková, 2009a, s. 15 - doplněno)

Z této pyramidy vyplývá, že management organizace vlastně tvoří pět manažerů. Pokud posoudím jejich činnosti podle výše zmiňovaných stupňů, nelze postavit zástupkyni ředitelky a vedoucí učitelku na stejnou úroveň s vedoucí ŠJ a školnicí. Vykonávají ve skutečnosti činnosti středního managementu, přestože vedou také výkonné pracovníky. Postavení manažerů v organizaci by bylo vhodné přehodnotit.

3.3 Personální zajištění organizace

Fungování organizace ovlivňuje dobře nastavený počet pracovních míst a funkcí, neboli personální zajištění, jehož úkolem je efektivní rozdělení pracovních pozic zaměstnanců a jejich činností. Povinnosti a kompetence jsou stanoveny v pracovních náplních. Dále je zde uvedeno, v jakém rozsahu a o čem rozhodují při běžném provozu.

Počet zaměstnanců v organizaci závisí nejen na politice státu a kraje, který určuje normativy, tedy přesný počet úvazků v organizaci, ale také na rozložení jednotlivých úvazků a využití kumulace některých funkcí. Krajská metodika rozpisu přímých výdajů právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení zřizovaných obcemi a krajem, určuje podle jednotek výkonu přesné úvazky pedagogických i nepedagogických zaměstnanců ve školách a školských zařízeních. V mateřské škole je jednotkou výkonu 1 dítě ve třídě s celodenním nebo polodenním provozem, nebo 1 dítě v mateřské škole, kterému je délka docházky omezena na dobu nepřevyšující 4 hodiny denně (Krajská metodika, normativní rozpis, 2012).

Každým rokem dostává ředitelka do ruky normativy nové, podle kterých je nucena upravovat úvazky v organizaci. Stát tím klade na ředitelky nelehký úkol, musí nastavit úvazky v souladu s normativy, ale současně by měla dostát požadavkům RVP. V mateřské škole se jedná například o skloubení snížených úvazků s požadavkem překrývání učitelek v dopoledních hodinách, kdy probíhají skupinové a individuální činnosti a pobyt venku.

Momentálně v mateřské škole pracuje **39 zaměstnanců**, některé funkce jsou z důvodu efektivity kumulovány, což znamená, že například uklízečka má k úvazku 0,8 ještě 0,2 ve školní jídelně.

Delegování zásadně ovlivňuje počet zaměstnanců, jejich pracovní doba a funkce. V mateřské škole bývá problém právě nedostatek zaměstnanců, na které by mohly být úkoly delegovány. Problémem bývá také snížený úvazek- tedy kratší pracovní doba, pro kterou není možné pověřit větším počtem úkolů právě takovou osobu v rámci pracovní doby, přestože by byla jinak vhodným kandidátem.

Pracoviště →	**"MŠ/1"**		**"MŠ/2"**		**"MŠ/3"**	
Funkce ↓	osob	úvazek	osob	úvazek	osob	úvazek
Vedoucí pracoviště	Zástupkyně ředitelky	1,0	Ředitelka školy	1,0	Vedoucí učitelka	1,0
Hospodářka	1	0,2	1	0,7	-	-
Vedoucí ŠJ	1	0,8	-	0	1	0,2
Pedagog	9	8,2	4	3,1	3	2,85
Asistent pedagoga	1	1	1	0,9	-	-
Školnice	1	0,6	1	0,6	1	0,7
Uklízečka	3	2,35	1	0,6	1	0,65
Kuchařka	3	3,25	2	0,5	2	1,4
Cekem	**20**		**10**		**9**	

Tab. 2 Personální zajištění organizace (vlastní zdroj)

3.4 Současná organizační struktura

Organizační struktura rozděluje pracovní pozice a role zaměstnanců. Zajišťuje patrnost nadřízenosti a podřízenosti v organizaci. Vymezuje odpovědnost a kompetence, posloupnost rozhodování, ale také způsob organizace kontroly. „Správně nastavená organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace

- sledování aktivit organizace
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení změnám v okolí
- sociální uspokojení členů“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř 2001, s. 115)

Rozlišovat můžeme tyto organizační struktury:

- **Formální, nebo neformální**

Formální organizační struktura bývá znázorněna organizačním schématem

Neformální organizační struktura, je tvořena sítí osobních a sociálních vztahů, které vznikají spontánně tím, že se lidé slučují.

- **Štíhlá, nebo široká**

Štíhlá organizační struktura mezi vrcholovým managementem a řadovým pracovníkem je mnoho úrovní, každý vedoucí má poměrně málo podřízených
Široká organizační struktura – tři až čtyři úrovně, značný počet podřízených zaměstnanců

- **Centralizované, nebo decentralizované**

vychází z uplatňování rozhodovacích pravomocí nadřízeného, míry delegování odpovědnosti i pravomoci

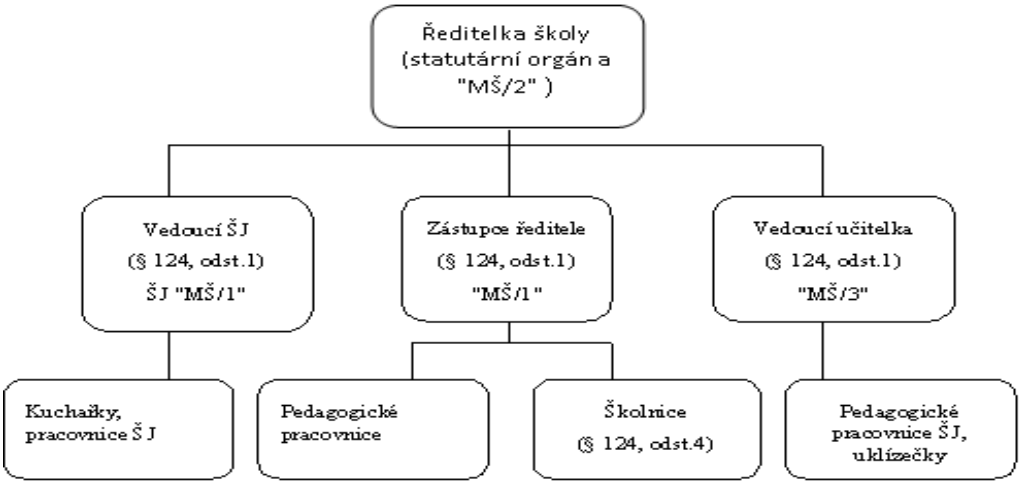
- **Byrokratická, nebo organická**

Byrokratická organizační struktura se vyznačuje jasně definovanými činnostmi a odpovědností, množství předpisů řeší každou nejasnost
Organická organizační struktura dává volnost v popisech pracovních míst, odpovědnost je definovaná obecně

Existují ještě další možnosti organizačních struktur, například podle oblastí, podle procesů, podle funkcí v organizaci, podle času apod. V praxi existují spíše kombinace, než typy čisté (Cimbálníková, 2009a, s. 67- 69).

Současnou organizační strukturu v organizaci graficky znázorňuje organizační schéma. Je součástí organizačního řádu, který vydala ředitelka školy ihned po sloučení tří pracovišť. Odpovídá spíše byrokratické, široké, formální organizační struktuře. Vedoucím zaměstnancům určuje, na kterém stupni řízení pracují a koho řídí

3. stupeň řízení - Ředitelka školy **-** řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení
1. stupeň řízení - Zástupkyně ředitelky, vedoucí učitelka, vedoucí ŠJ, školnice **-** vedoucí zaměstnanci organizačního útvaru, řídí práci řadových podřízených zaměstnanců



Obr. 4 Současné organizační schéma (Organizační řád školy, 2010)

3.4.1 Zastupitelnost jednotlivých profesí v organizaci

Analýza pracovních náplní, organizační struktury i rozdělení manažerských pozic v organizaci zviditelnila zásadní problém v zastupitelnosti především manažerských funkcí v organizaci. Také v době jejich nepřítomnosti je potřeba zajistit plynulý chod organizace.

V době nepřítomnosti ředitelky školy zodpovídá za organizaci v plném rozsahu zástupkyně ředitelky, pověřena písemně. Při krátkodobé či plánované nepřítomnosti ředitelky se nevyskytují žádné problémy, ty by se vyskytly při její delší absenci, kdy by zástupkyně musela řešit své působení na obou pracovištích, které by v takové situaci měla na starost.

Vedoucí učitelka a zástupkyně ředitelky, které řídí odloučené pracoviště, řeší své zastupování v současné době rozdělením svých činností mezi podřízené podle aktuální situace. Tato varianta je nevyhovující, proto je potřeba zastupitelnost vyřešit komplexně. Dále se budu věnovat tomuto řešení v kapitole 7.2.

4 Povinnosti a odpovědnost

Nelze delegovat bez znalosti povinností, odpovědnosti a činností, které je nutno v organizaci vykonávat.

Je podstatné, aby byly jasně vymezeny pracovní náplně všech zaměstnanců – odpovědnost, povinnosti, práva i rizika, samozřejmě nejlépe písemně. Kvalitní vypracování pracovní náplně je jedním z předpokladů úspěšného řízení školy. Povinnosti a zodpovědnost všem zaměstnancům určuje ředitelka v popisech práce podle individuálních potřeb školy.

Pokud má organizace více odloučených pracovišť, mohou se lišit také náplně práce pro pracovníky na jednotlivých pracovištích. Záleží na tom, v jakých podmínkách pracoviště funguje. Ředitelka určuje míru povinností každého pracovníka. Ten, komu je konkrétní místo nabízeno, by měl dobře zvážit, zda je za daných podmínek přijme.

4.1 Ředitelka MŠ

„Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada města. V případě nepřítomnosti ředitele plní funkci statutárního orgánu zástupce, pověřený ředitelem“ (Zřizovací listina, 2013).

Právní normy jsou napsány tak, že ředitel školy je ve své organizaci v podstatě zodpovědný za vše. Neznamená to však, že všechno musí vykonávat sám, osobně. Právě dobře propracované náplně práce, organizační struktura, systém předávání informací může řediteli usnadnit samotné delegování úkolů, neboli rozdělení některých činností mezi ostatní pracovníky.

„Ředitelka řídí mateřskou školu a odpovídá za její chod ve všech oblastech. V případě, že je škola právnickou osobou, je jejím statutárním zástupcem a plní všechny povinnosti vedoucího organizace včetně jmenování a odvolávání svých zástupců. Jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné pracovníky“ (Bečvářová, 2010, s. 81).

4.1.1 Pracovní doba ředitelky

Ředitelka mateřské školy během své pracovní doby plní nejen roli manažera, ale také pedagoga, což je velmi specifický jev, vyskytující se pouze ve školách. Není jednoduché během dne několikrát měnit svou roli a plně se soustředit na právě vykonávanou funkci.

Délku pracovní doby ředitele školy stanovuje zákon na 40 hodin týdně (Zákoník práce č. 262/2006 Sb., §79). Rozsah přímé práce s dětmi stanovuje Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.

Rozhodující pro stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti je pouze počet tříd ve škole, k **počtu odloučených pracovišť a jejich vzdálenosti se nepřihlíží**.

Mateřská škola Pedagogičtí pracovníci	Počet tříd, oddělení	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
ředitel	1 2 3 až 4 až 6 7 a více	24 21 18 16 13

Tab. 3 Rozsah přímé pedag. činnosti ředitelky MŠ (Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.)

V této mateřské škole má ředitelka vyučovací a výchovnou povinnost v rozsahu 13 hodin týdně. Svou pedagogickou práci vykonává plně na "MŠ/2", úvazek je však rozpočítán na všechna tři pracoviště.

4.1.2 Ředitelka jako manažer

Na manažerskou práci zbývá ředitelce mateřské školy z pracovní doby 27 hodin týdně! Jinak se role manažera v mateřské škole výrazně neliší od manažerské práce v jiné firmě. Také ředitelka mateřské školy zajišťuje plynulý a efektivní chod organizace, svými aktivitami ovlivňuje fungování celé organizace. Na rozdíl od jiných manažerů, má však k dispozici jen již zmiňovaných 27 hodin týdně. Své úsilí směřuje k tomu, aby všichni lidé v organizaci sdíleli společné cíle, a aby se podíleli na jejich dosahování.

Ředitelka - manažer působí ve všech oblastech fungování školy:

- výchova vzdělávání – koordinuje proces vzdělávání, používání metod, přístupů, apod.
- organizace a podmínky provozu- zajišťuje plynulý chod školy, řeší provozní záležitosti
- finance a majetek – zajišťuje zdroje a hospodaří s nimi, odpovídá za efektivní vybavení
- pracovněprávní vztahy - péče o pracovníky, plnění jejich práv, správné stanovení povinností a kompetencí, pravidelné seznamování zaměstnanců s pracovním řádem, zákoníkem práce a legislativou
- bezpečnost a ochrana zdraví – zajišťuj bezpečnost všech osob na pracovišti, včetně dětí

Základní činnosti manažera - ředitelky mateřské školy popisuje Bečvářová (2003) takto:

Plánování – Vytváření strategií – koncepcí - vizí závisí na rozhodovacích schopnostech ředitelky, na její ochotě riskovat, na schopnosti postihnout podstatné jevy

Organizováním je míněno stanovení nejvhodnějšího postupu pro dosažení cíle včetně stanovení personálního obsazení i věcného zabezpečení. Ředitelka mateřské školy by měla vytvářet takovou strukturu organizace, v níž se mohou připravovat a plnit stanovené plány.

Vedení, motivování Ředitelka mateřské školy by měla neustále sjednocovat úsilí a činnosti všech pedagogických i ostatních zaměstnanců a partnerů školy, měla by mít neustálý přehled o prioritních potřebách odborného i kariérního růstu svých podřízených, zajišťovat přenos informací i jejich účinné uplatňování v praxi.

Kontrola, hodnocení, evaluace. Ředitelka mateřské školy je povinna dohlížet na shodu s vyhlášenými pravidly a danými příkazy. Jde vlastně o průběžnou kontrolu, monitorováním, měření a vyhodnocováním postupu práce v porovnávání s programem - plánem. (Bečvářová, 2003, s. 45-46)

Tyto činnosti Cimbálníková uvádí jako sekvenční manažerské funkce, kterými přirozeně prostupují funkce paralelní:

Rozhodování – volba mezi, alespoň dvěma možnostmi

Koordinace – potřebná pro dosažení souladu mezi úsilím jednotlivců i skupin k dosažení stanovených cílů (Cimbálníková, 2009a, s. 11)

Všechny tyto činnosti ředitelka mateřské školy musí v jisté míře delegovat na vedoucí zaměstnance odloučených pracovišť, kteří vykonávají tytéž manažerské činnosti, vyjma několika úkolů, které musí ředitelka vykonávat sama (konkrétněji kapitola 7.4.1).

4.1.3 Povinnosti vyplývající z legislativy

Ředitelka mateřské školy je ze zákona ředitelem školy, zaměstnavatelem, vedoucím zaměstnancem, správním orgánem, statutárním orgánem, pedagogem.

Dodržování právních legislativních požadavků znamená soustavně sledovat zákony, vyhlášky, změny v legislativě. Přestože mají ředitelé škol možnosti absolvovat různá školení a semináře ke změnám v zákonech, není výklad vždy jednoznačný a odpovědnost zůstává na řediteli. Klade to na ředitele nejen značné časové ale i studijní nároky a základní právní orientaci.

Zákony přiznávají ředitelce mateřské školy povinnosti a odpovědnost:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá opatření
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických zaměstnanců
- zajišťuje informovanost o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte

- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení
- zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne
- vydává rozhodnutí podle správního řádu
- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu
- rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v případech zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu, přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle a ukončení předškolního vzdělávání (Školský zákon č. 561/2004 Sb., § 164 a 165).

Ředitel mateřské školy jako vedoucí organizace (statutární orgán) odpovědný za své jednání v následujících bodech:

- vybírá a přijímá nové pracovníky, se kterými uzavírá písemně pracovní smlouvu (zařadí zaměstnance do platové třídy a platového stupně, určí výši mzdy, příplatků a nenárokových složek plat), uzavírá smlouvy o provedení práce a smlouvy o pracovní činnosti, stanovuje pracovní dobu zaměstnance, nástup na dovolenou
- zajišťuje péči o zaměstnance v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pracujících (dále jen BOZP) a v oblasti požární ochrany (dále jen PO), zodpovídá za proškolení zaměstnanců, pořizuje zaměstnancům ochranné pracovní pomůcky, např. pracovní obuv a oděv
- smí srazit zaměstnanci položky pouze dle § 147 zákoníku práce
- uzavírá smlouvy o dodávkách energií a služeb, smlouvy o kontrolní činnosti (požární technik, technik bezpečnosti a ochrany zdraví pracujících), nájemní smlouvy, např. o pronájmu místnosti, pokud jí to dovoluje zřizovací listina, smlouvy, darovací, pojistné, kupní aj. (Zákoník práce č. 262/2006 Sb.)
- za daňové odvody, odvody sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění a příspěvku na nezaměstnanost, za hospodaření školy s rozpočtovými prostředky a vlastními finančními fondy (zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech)
- musí dodržovat závazné ukazatele státního rozpočtu, kam patří limit prostředků na platy, limit ostatních prostředků za provedenou práci (dále jen OPPP), limit počtu zaměstnanců

Ve všech svých řídících činnostech je ředitelka limitována nejen zákonem, ale také požadavky a představami svého zřizovatele.

Zřizovací listina, kterou v letošním roce zřizovatel aktualizoval, vyjmenovává velmi obsáhle a důsledně povinnosti a kompetence ředitelů škol ve městě:

- je oprávněn jednat jménem příspěvkové organizace samostatně
- vykonává práva a povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnancům
- je odpovědný za činnost příspěvkové organizace zřizovateli
- je povinen postupovat v souladu s platnými právními předpisy, touto zřizovací listinou a dále pak jednotlivými pokyny zřizovatele
- předkládá zřizovateli k 10. dni následujícího měsíce zprávu o své činnosti
- zpracovává Plán rozvoje PO a odpovídá za jeho plnění. je povinen oznámit zřizovateli překážky bránící řádnému výkonu funkce ředitele
- je povinen požádat zřizovatele o předchozí souhlas s výkonem jiné výdělečné činnosti shodné s předmětem činnosti PO
- je povinen v PO zavést a udržovat funkční a účinný vnitřní kontrolní systém, stanovit pravidla pro přijímání a plnění opatření k nápravě zjištěných nedostatků.

Ředitel oznamuje zřizovateli:

- předem svou nepřítomnost na pracovišti, a její důvod
- neprodleně každou závažnou mimořádnou událost, informaci o změně adresy webových stránek PO, informaci o změně organizační struktury PO

Ředitel odpovídá zřizovateli:

- za vedení účetnictví, hospodaření s majetkem užívaným PO a peněžními prostředky
- za zpracování zprávy o činnosti a plnění úkolů
- za správnost a úplnost informací zveřejněných na webové stránce
- za zavedení a aktualizaci vnitřního orientačního systému v budovách
- za provedení inventarizace majetku a závazků v souladu s platnými právními předpisy a závaznými pokyny zřizovatele s tím, že předá inventurní soupisy svěřeného majetku v jednom vyhotovení zřizovateli
- za vedení, správu a kontrolu centrální evidence smluvních vztahů, evidence objednávek a faktur
- je povinen zabezpečit dodržování předpisů na úseku bezpečnosti práce a požární ochrany a organizačně zabezpečuje bezpečnost osob a zaměstnanců
- za vytvoření a realizaci systému vzdělávání zaměstnanců PO
- za zavedení a realizaci transparentního systému řízení PO (Zřizovací listina, 2013)

Z tohoto výčtu je jasné, že všechny aktivity ředitelky mateřské školy musí být promyšlené a soustavně plánované, aby nedocházelo k opomíjení některých oblastí. Plánování patří k nejdůležitější činnosti ředitelky, nejen plány pro celou organizaci, ale také řízení svého času. Právě časové zvládnutí, hraje důležitou roli v kvalitním řízení školy. Není v silách jednoho člověka, zvládnout všechny povinnosti sám, proto je třeba vytvořit podmínky k jejich částečnému delegování na ostatní pracovníky školy, které má kromě úspory času také další výhody nejen pro manažera, ale i pracovníky, na které je úkol delegován.

Fungující systém delegování vypovídá o kvalitních manažerských dovednostech ředitele i ostatních vedoucích zaměstnanců školy a vlastně o fungování celého týmu.

4.1.4 Povinná dokumentace

Vedení dokumentace školy je jednou z oblastí, kterou ředitelky málokdy delegují, nebo jen ve velmi omezené míře. Většinu dokumentů tedy zpracovávají osobně, nebo ve spolupráci se svým zástupcem. Ale i zde bychom našli alespoň malé možnosti delegace. Povinnou dokumentaci škol a školských zařízení vyjmenovává zákon. V mateřské škole jsou to:

- rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku
- evidence dětí, doklady o přijímání dětí o průběhu vzdělávání a jeho ukončování
- vzdělávací programy školy, výroční zprávy o činnosti školy
- třídní knihy, které obsahují průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu
- školní řád nebo vnitřní řád
- záznamy z pedagogických rad
- knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky
- protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy
- personální a mzdovou dokumentaci (Školský zákon č. 561/ 2004 Sb., § 28)

Podrobnosti o vedení povinné dokumentace škol stanoví MŠMT ČR vyhláškou č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky, ve znění pozdějších předpisů.

Další dokumenty školy vydává ředitelka k zajištění plynulého chodu organizace a k jejímu dalšímu rozvoji. Jsou to řády, vnitřní předpisy, směrnice, plány, pokyny:

- organizační řád, provozní řád školy, pracovní řád pro zaměstnance školy, provozní řád školní jídelny, spisový a skartační řád
- vnitřní platový předpis
- směrnice o hospodaření s majetkem, směrnice o úplatě za předškolní vzdělávání, směrnice o školním stravování, směrnice o přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání, směrnice pro

oběh účetních dokladů, směrnice pro doplňkovou činnost, směrnice o čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb, směrnice o poskytování a čerpání cestovních náhrad

- plán dalšího vzdělávaní pedagogických zaměstnanců
- dokumentace v oblasti BOZP a požární ochrany aj.

Také zřizovací listina ukládá ředitelům povinnosti vydávat, aktualizovat a evidovat vnitřní řídící předpisy PO, zejména v těchto oblastech:

- o organizační struktuře (organizační řád)
- o pracovně-právních vztazích (pracovní řád)
- o spisové službě (spisový a skartační řád)
- o podepisování dokumentů (podpisový řád)
- o řízení smluvních vztahů
- o inventarizaci
- o oběhu účetních dokladů
- o organizaci BOZP a PO
- o vnitřním kontrolním systému PO a dalších, které se vztahují k organizaci práce (Zřizovací listina, 2013)

Oblast povinné dokumentace školy ředitelka již dnes ve velké míře deleguje na vedoucí pracovníky jednotlivých pracovišť. Každé pracoviště podle svých podmínek nastavuje a zodpovídá za ŠVP a třídní dokumentaci, evidenci dětí, zápisy z porad, organizační řády, inventarizaci, plán dalšího vzdělávání, plán nákupů, knihy úrazů, revize, podklady ke zpracování mezd. Oblast je delegována, avšak konečné schválení provádí ředitelka školy.

4.2 Zástupkyně ředitelky

Výběr zástupkyně je plně v kompetenci ředitelky, která také určí výši příplatku za vedení (Zákoník práce č. 262/2006 Sb.,§ 124). Spolu tvoří vedení školy, které koordinuje činnosti pedagogických zaměstnanců a ostatních zaměstnanců tak, aby škola směřovala žádoucím směrem. Zástupkyně v rámci svých kompetencí plánuje, organizuje práci podřízeným zaměstnancům, kontroluje a průběžně hodnotí jejich pracovní výsledky v rozsahu, který určí ředitelka školy. Ředitelka deleguje část svých povinností převážně na svou zástupkyni, která má také jisté možnosti delegovat dál na své podřízené (víc v kapitole 7.4.1).

V této mateřské škole byla zástupkyně ředitelkou jmenována do funkce od 1. ledna 2009. Od 1. ledna 2010 je zástupkyně vedoucím pracovníkem pro celé pracoviště "MŠ/1". Řídí nejen pedagogické, ale také provozní zaměstnance, a protože součástí pracoviště je i školní jídelna, dohlíží také na její plynulý provoz. Ve spolupráci s vedoucí ŠJ řeší operativní problémy,

schvaluje její rozhodnutí (přestože v organizačním schématu spadá ŠJ do přímé kompetence ředitelky školy). Řídí tedy pracoviště s 20 pracovníky, z toho vedoucí ŠJ, která řídí chod školní jídelny a školnici, která organizuje práci uklízečkám a samozřejmě pedagogický sbor.

4.2.1 Pracovní doba

Pracovní doba zástupkyně ředitelky mateřské školy je rovněž 40 hodin týdně. Její vyučovací a výchovné činnosti se řídí stejnými předpisy jako u ředitelky mateřské školy.

Mateřská škola	Počet tříd, oddělení	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
Zástupce ředitele	1 až 3 až 6 7 a více	25 20 17

Tab. 4 Rozsah přímé pedag. činnosti zástupkyně řed. MŠ (Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.)

V této mateřské škole má zástupkyně stanovenou přímou pedagogickou činnost v rozsahu 17 hodin týdně. Je jedinou zástupkyní ředitelky pro všechna pracoviště, v její nepřítomnosti ji zastupuje v plném rozsahu, k čemuž je písemně pověřena ředitelkou.

Svou pracovní dobu má rozdělenou na přímou práci s dětmi a manažerské činnosti. Mateřská škola stejné velikosti bez odloučených pracovišť má ve vedení ředitelku (přítomnou na pracovišti) a zástupkyni ředitelky, které jsou z pravidla v opačné směnnosti z důvodu přítomnosti alespoň jedné z nich v kanceláři v případě řešení nečekané situace (s rodiči, návštěvy, kontroly, vyřizování telefonických hovorů, apod.). V této organizaci musí zástupkyně ale i ostatní vedoucí pracovišť, zvládnout podobné situace v jedné osobě, nebo s pomocí vedoucí ŠJ, která je v kanceláři přítomna. Ředitelka je na 6 kilometrů vzdáleném pracovišti, což vyžaduje předávání některých informací, nebo dokumentů osobně. Je to další povinnost jedné vedoucí osoby.

4.2.2 Náplň práce

Zástupkyně ředitelky mateřské školy s odloučenými pracovišti by měla mít kompetence definovány s ohledem na podmínky a možnosti školy. Jiné podmínky jsou v mateřské škole umístěné v jedné budově či komplexu budov, jiné ve sloučených vzdálených mateřských školách, kde kompetence, práva i odpovědnost zástupkyně ředitelky školy jsou v rozsahu výraznější, nebo téměř shodné s náplní práce, povinnostmi a kompetencemi ředitelky. Kolik může mít organizace s odloučenými pracovišti zástupkyň, není nikde upřesněno.

Konkrétní činnosti zástupkyně by měly být uvedeny v náplni práce, zpravidla se jedná o její míru zpracovávání a vyhodnocování ŠVP, TVP, plánování složení tříd, pedagogickém obsazení tříd, zajištění směnnosti učitelek včetně zástupů, upřesnění rozsahu zastupování ředitelky v době její nepřítomnosti, míru spolurozhodování o finančním ohodnocení zaměstnanců školy, zpracovávání statistických výkazů, zápisů z porad, vedení kroniky školy, požární knihy, knihy úrazů, evidenci klíčů, revizí, doplňování lékárničky apod., vedení inventarizace, zpracovávání plánů a organizačního zajištění porad, akcí, aktivit, výletů, škol v přírodě, dalšího vzdělávání pedagogů, spolupráce s rodiči, dalšími partnery, odborníky, ale také objednávky tiskopisů, předávání dokumentace apod., její kompetence k dílčí kontrolní, hospitační a rozborové činnosti (Bečvářová, 2003, s. 87-88).

Současná pracovní náplň zástupkyně ředitelky této mateřské školy:

- Tvorba a koordinace školního vzdělávacího programu mateřské školy nebo tvorba vzdělávacích programů pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a individuálních vzdělávacích plánů.
- Zajišťuje kompletně organizaci provozu mateřské školy "MŠ/1".
- Stanovuje a ukládá podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jejich práci a dává jim k tomu účelu závazné pokyny.
- Předkládá ředitelce zpracované podklady pro měsíční zúčtování mezd (PN, ŘD, OČR, přesčasová práce a práce do úvazku, dohody).
- Zpracovává podklady pro přiznání osobních příplatků a odměn zaměstnanců.
- Připravuje podklady k přijetí nových zaměstnanců.
- Zodpovídá za hospodárné nakládání s přidělenými finančními prostředky v souladu s právními předpisy, za dodržování rozpočtové skladby.
- Plní úkoly učitelky mateřské školy.
- Vede předepsanou pedagogickou dokumentaci školy, zodpovídá za její obsahovou a formální správnost. Zodpovídá za kvalitu výchovné, vzdělávací a zdravotní péče o děti
- Organizuje zápis a příjem nových dětí do MŠ, zodpovídá za naplněnost MŠ dle dané kapacity.
- Zodpovídá za bezpečnost a organizaci práce a pracovních podmínek zaměstnanců mateřské školy a za bezpečnost dětí v MŠ. Zajišťuje jejich proškolování.
- Zpracovává roční plán školy a jeho přílohy, kontroluje plnění.
- Zpracovává systém evaluace a vlastní hodnocení školy podle platné legislativy.
- Zajišťuje spolupráci školy s dalšími organizacemi.

– Plní další mimořádné úkoly související s provozem školy.
– Zastupuje ředitelku školy v době její nepřítomnosti.

Současná náplň práce jasně ukazuje, že pro ředitelku školy není oblast delegování novou dovedností. Ředitelka náplně práce vypracovala s jasným přehledem činností, které nemůže organizovat na odloučeném pracovišti sama. Pověření k plnému zastupování v době nepřítomnosti ředitelky je ošetřeno písemně zvlášť.

4.3 Vedoucí učitelka

V pracovní náplni vedoucí učitelky, podobně jako u zástupkyně ředitelky, je přímá výchovné práce a souběžně zajištění organizačních záležitostí provozu odloučeného pracoviště mateřské školy, včetně organizace práce všech zaměstnanců. Vedoucí učitelce přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídící práce. (ZP č. 262/2006 Sb., § 124).

V případě vedoucích učitelek mateřských škol může být rozsah přímé pedagogické činnosti snížen podle počtu tříd až na úroveň zástupce ředitele školy. Tato skutečnost je stanovena v Nařízení vlády č.75/2005 Sbírky, o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických zaměstnanců, stejně jako u ředitelky a zástupkyně.

Vedoucí učitelka "MŠ/3" má sníženou vyučovací povinnost na 25 hodin týdně, ostatní hodiny pracovní doby věnuje manažerským činnostem.

Současná pracovní náplň vedoucí učitelky "MŠ/3":

Je naprosto totožná s náplní práce zástupkyně, pouze chybí bod o zastupování ředitelky a pověřena je řízením pracoviště "MŠ/3", které je podstatně menší. Na pracovišti "MŠ/3" pracuje 9 zaměstnanců, mateřská škola vzdělává 44 dětí ve dvou třídách.

4.4 Vedoucí ŠJ a hospodářka

Také za chod školní jídelny je odpovědna ředitelka mateřské školy. Do její kompetence patří rozdělení úvazků, náplně práce jednotlivých pracovnic jídelny, zařazení do mzdových tabulek. Vedoucí školní jídelny vykonává všechny práce, které souvisí se zajištěním chodu jídelny. Může vykonávat i pracovní činnosti, které s pozicí vedoucí jídelny přímo nesouvisí. To však záleží na dohodě obou stran před uzavřením pracovní smlouvy.

V případě, že je školní jídelna součástí školy, je vedoucí školní jídelny přímo podřízena ředitelce školy a zpravidla řídí školní jídelnu a odpovídá za její provoz a činnost jejího personálu, odpovídá za dodržování hygienických a bezpečnostních předpisů, sestavuje

rámcové a týdenní jídelní lístky, vypracovává plán a rozpočty školní jídelny, odpovídá za kvalitu pokrmů, včasnost a způsob jejich podávání, za zajištění pitného režimu, zajišťuje objednávky a nákup potravin, odpovídá za jejich správné převzetí, odpovídá za správné uskladnění a jakost přijímaných potravin, sleduje záruční lhůty a provádí plynulé kontroly nezávadnosti potravin, odpovídá za dodržování finančního limitu norem ve stravování a přísné dodržování spotřebních norem, vypracovává společně s ředitelkou provozní řád školní jídelny, odpovídá za inventář školní jídelny – vede skladové karty, dbá na hospodárné zacházení s pracovními pomůckami a osobními ochrannými prostředky, ručí za jejich evidenci, vede, zpracovává a měsíčně odevzdává docházku všech zaměstnanců školní jídelny (Bečvářová, 2003, s. 89).

Současná pracovní náplň vedoucí ŠJ

organizace provozu velkokapacitního stravovacího zařízení včetně zajišťování technického vybavení a údržby, ekonomické agendy, stanovování technologických postupů a zajišťování jejich dodržování včetně kontroly dodržování hygienických předpisů

- schvaluje jídelní lístky a kontroluje dodržování správné gastronomické skladby jídel
- vede přehled stravovaných osob, vybírá stravné
- zajišťuje dodávky materiálů, surovin, strojů a zboží pro organizaci v požadovaném sortimentu, množství, kvalitě a času, připravuje podklady pro uzavírání smluv s dodavateli
- vede skladovou evidenci potravin (denní, měsíční, roční uzávěrka), sleduje záruční lhůty uskladněných potravin, jakost přijímaných potravin
- po projednání s ředitelkou školy vydává provozní řád školní jídelny
- řídí a organizuje pracovní činnost zaměstnanců školní kuchyně, zajišťuje jejich řádné proškolování
- hodnotí pracovní výkonnost pracovnic ŠJ, podává návrhy na výši osobních příplatků a odměn včetně odůvodnění
- komplexně sleduje nezávadnost pracovního prostředí z hlediska bezpečnostních a hygienických předpisů, předkládá návrhy na odstranění nedostatků, zajišťuje jejich odstranění
- provádí kontrolní činnost na úseku školního stravování
- předkládá návrh smlouvy na odběr zbytků ze ŠJ a dohlíží na jejich likvidaci
- v souladu se směrnicí o poskytování OOPP zajišťuje nákupy pracovních pomůcek a oděvů, vede jejich evidenci a kontroluje správné používání
- spolupracuje s ostatními pracovníky školy a s rodiči dětí

- pečuje o vysokou úroveň školního stravování, sleduje a dodržuje platné předpisy
- předkládá ředitelce školy zpracovaný statistický výkaz o školním stravování před jeho odesláním správnímu úřadu

Funkce vedoucí ŠJ je na pracovišti "MŠ/1" a "MŠ/3" kumulována s funkcí hospodářky.

Současná pracovní náplň hospodářky

- provádění jednotlivých účetních zápisů o účetních případech včetně shromažďování a kontroly náležitostí dokladů účetních případů
- komplexní zajišťování fakturace v organizaci
- výpočet cestovních náhrad při pracovních cestách
- zajišťování výběru příspěvku od rodičů na úhradu neinvestičních výdajů a jeho další evidence
- kontrola úplnosti předložených podkladů k prominutí platby příspěvku rodičů na úhradu neinvestičních výdajů a propočet celkových příjmů rodiny
- zajišťování pokladních služeb pro potřeby organizace včetně přijímání a vydávání peněz veřejnosti
- vyřizování běžné korespondence školy, přinášení a odnášení pošty, vedení podacího deníku, evidování nákupů a výdejů poštovních známek
- vedení operativní evidence majetku, ve spolupráci s předsedkyní inventarizační komise podílení se na provádění inventarizace majetku školy
- zajišťování telefonní služby v organizaci
- poskytování jednoduchých informací z odborných agend organizace

Současná pracovní náplň hospodářky na pracovišti "MŠ/2":

- příprava ucelených částí rozpočtu, sledování příjmů a výdajů včetně navrhování opatření při jejich neplnění
- rozpisy příspěvků a dotací na jednotlivá pracoviště
- zajišťování inventarizace majetku a závazků
- zajišťování správy majetku organizace, jeho nabývání, uchovávání, prodeje nebo jiných forem dispozice
- souhrnné zpracovávání návrhů smluv při správě majetku a organizace výběrových řízení pro akce provozního charakteru při správě majetku
- komplexní zajišťování fakturace v organizaci
- výpočet cestovních náhrad při pracovních cestách

- zajišťování pokladních služeb pro potřeby organizace
- vyřizování administrativní agendy školy
- poskytování jednoduchých informací z odborných agend organizace

4.5 Školnice

Je provozní pracovník školy, který ve spolupráci s vedoucím pracovníkem organizuje a kontroluje úklidové práce, odpovídá za udržování náležité čistoty školy, sama provádí úklid stanovených prostor. Základní povinností školnice mateřské školy je zajišťovat hladký provoz mateřské školy. Provádí domovnické práce, drobnou údržbu, kontrolu kvality vytápění.

„V náplni práce má zpravidla otevírání a uzamykání školní budovy, vydává čistící prostředky uklízečkám, kontroluje jejich hospodárné využívání, kontroluje vytápění budovy školy, dbá na udržování dobrého stavu vodovodních, elektrických a dalších zařízení školy, organizuje drobné řemeslné práce, provádí úklid stanovených prostor, udržuje v pořádku prostory půdy a sklepa, prohlíží celkový stav budovy a upozorňuje na závady, připravuje a uklízí lehátka pro odpolední odpočinek dětí včetně lůžkovin, stírá stolky po každém jídle, vytírá na vlhko podle potřeby, udržuje v pořádku zahradu mateřské školy, provádí hlavní úklid – mytí oken, dveří, praní záclon, závěsů, jejich sundávání a věšení“ (Bečvářová, 2003, s. 90).

Současná náplň práce školnice na všech třech pracovištích:

- Otevírá a zavírá objekt mateřské školy, obsluhuje hlavní energetické uzávěry, provádí výměnu žárovek a pojistek, provádí dozor nad správným používáním společných zařízení
- Provádí běžné domovnické práce - dozor nad prováděním řemeslných a jiných prací, sleduje a eviduje spotřebu energií, provádí odpočty.
- Udržuje bezpečné prostředí školy z hlediska BOZP. Závady, které nelze v rámci jednodušší údržby odstranit, hlásí ředitelce školy.
- Zodpovídá za úklid chodníků a zahrady MŠ.
- Čistí všechny typy oken včetně jednoduchých ventilací, zrcadel, přepážek nebo stěn s olejovým nátěrem, dlaždicemi apod.
- Připravuje a uklízí lehátka pro spánek dětí, umývá a převléká děti, které se znečistí.
- Provádí úklid po řemeslnících.
- S dětmi jedná laskavě, aby výchovné působení na děti bylo v souladu s výchovným působením učitelek.
- Provádí běžný systémový úklid budovy včetně větrání místností:

Denně: setře na vlhko podlahy (1-2x denně), okenní parapety, nábytek, hračky, kryty topných těles, kliky /po jídle umyje stoly, židle a prostírání/vyčistí koberce vysavačem/ vynese odpadky/ umyje umývadla a WC za použití čisticích prostředků s dezinfekčním účinkem

Nejméně 1x týdně: omyje omyvatelné částí stěn na záchodech, provede dezinfekci umýváren, záchodů, hřebenů a kelímků/ vymění dětem ručníky/ vytře botníky, šatnové bloky, podlahy za krytem od topení

1x za 3 týdny: vymění ložní prádlo a omyje boxy pro ukládání ložního prádla

Nejméně 3x ročně (v době hlavního úklidu, na jaře a na podzim): umyje okna včetně rámů, vymění záclony a závěsy/ umyje svítidla, odstaví nábytek a vytře

Nejméně 2x ročně (v době hlavního úklidu a v zimě): celkový úklid všech prostor školy

Školnice na všech pracovištích této organizace mají stejnou náplň práce, mají však rozdílné podmínky ve velikostech pracoviště a počtu zaměstnanců.

5 Komunikace v organizaci

„Tak jako je pro život lidského organismu důležitá krev, tak jsou pro existenci a chod každé organizace důležité informace“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 398).

„Není možné, aby organizace fungovala bez dobře propracovaného a fungujícího systému předávání informací. Většinou tento systém kopíruje organizační strukturu“ (Eger, 2004, s. 54). Fungující informační systém je v kompetenci vedoucího pracovníka pracoviště, mezi jeho denní činnosti patří řízení a předávání informací. Právo na informace přiznává zaměstnancům § 276 zákoníku práce. Dostatečná informovanost je podmínkou pro kvalitní práci nejen pedagogických zaměstnanců ve škole. Naopak nedostatečná informovanost může způsobit nejistotu a obavy, ale také dohady, spekulace, šum, přenos nesprávných a nepravdivých informací, vznik konfliktů.

Informační systém je těsně spjat s komunikací. Komunikace je v podstatě předávání informací, námětů, postřehů, požadavků, příkazů, apod. Může probíhat verbálně – slovy, neverbálně – gesty, pohyby těla, chováním, aktivitami. Podle Máchala může komunikace vedení organizace usnadnit, ale také způsobit problémy, nebo dokonce znemožnit. Hovoří o:

- **„Komunikaci shora** (plány, záměry, cíle, úkoly, příkazy), cílem je seznamovat pracovníky s cíli a plány a motivovat je ke splnění úkolů
- **Komunikaci zdola** (náměty, připomínky, informace o plnění úkolů), cílem je předávat náměty a připomínky z nižších stupňů řízení na vyšší a tím ovlivnit rozhodování, poskytovat informace pro kontrolu a řešení problémů
- **Komunikaci s vnějším prostředím** (informace o změnách vnějšího prostředí, prezentace organizace na veřejnosti) cílem je seznamovat pracovníky se změnami vnějšího prostředí, s chováním konkurence, vytvářet identitu a image organizace“ (Máchal, 2009, s. 96).

Pro delegování je fungující komunikace v organizaci podmínkou, vytváří optimální pracovní klima, měla by fungovat ve všech zmiňovaných směrech a vytvářet bezpečné a přátelské pracovní prostředí, ve kterém není moc prostoru pro dohady a zkreslené informace.

5.1 Vedení týmu

Vedení organizace znamená schopnost manažera ovlivňovat činnosti všech zaměstnanců směřující k žádoucím cílům. Patří zde komunikace s okolím, schopnost reagovat na potřeby

zaměstnanců i zákazníků a orientace na výkon a procesy. Hovoříme o stylu vedení, které můžeme rozlišovat z mnoha různých hledisek. Cimbálníková i Bělohlávek, Košťan a Šuleř se zmiňují o několika teoriích vedení týmu. Zde jsou tři z nich:

Klasická teorie rozlišuje tři styly, kde hlavním rozlišovacím faktorem je míra participace členů vedeného pracovního týmu na rozhodování:

- **Autoritativní-** rozhoduje vedoucí, přesně definuje a rozděluje úkoly
- **Demokratický-** vedoucí „deleguje" úkoly, rozhoduje se ve skupině, avšak konečné rozhodnutí je na vedoucím, jde o časově náročné vedení
- **Styl laissez-faire -** v podstatě volné řízení, vedoucí přenechává rozhodování zaměstnancům a skupinám, vedoucí nezasahuje ani v konečném rozhodování.

Další teorie pracuje s orientací vedoucího pracovníka na úkol a na lidi v organizaci. Jedná se o teorii GRID, neboli **manažerskou mřížku**, ve které najdeme několik stylů řízení.

(1.9)							**(9.9)**
			(5.5)				
(1.1)							**(9.1)**

orientace na lidi

orientace na úkol

Obr. 5 Manažerská mřížka (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 154)

1.1 laissez-faire (volný průběh) - vedoucí vydává minimální úsilí. Nejde mu ani o lidi, ani výsledek, není jasný cíl, nejsou rozděleny úkoly, není zřejmá odpovědnost

9.1 autoritativní diktátorský přístup - moc i rozhodování je v rukou vedoucího, cílů je dosahováno prostřednictvím direktiv a přísné kontroly

1.9 vedení zájmového klubu - pozornost manažera se soustřeďuje přede vším na vytváření příjemných mezilidských vztahů, což vede k volnému pracovnímu tempu

5.5 rutinní vedení - vychází z potřeby nejít do konfliktu a přitom udržet určitou míru pracovní morálky. Pomocníkem na této cestě bývají vyhlášky a normy

9.9 týmový přístup - základní snahou je zaujmout lidi pro společný cíl. Problémy jsou předkládány k veřejnému posouzení, slovo každého pracovníka má svoji váhu. Zvyšuje se tím

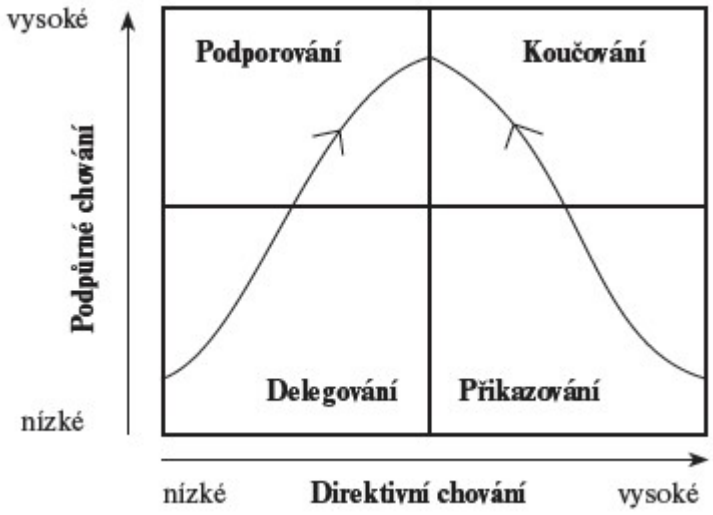
motivace lidí a jejich ochota vynaložit potřebné úsilí k dosažení cílů, stoupá výkonnost týmu při maximálním respektu k individualitě členů

9+9 paternalistický přístup (někdy charakterizován jako metoda biče a cukru) - manažer se chová, jako by mu podřízení patřili. Dává jim najevo, že pro něho sice nejsou partnerem, ale když budou pořádně pracovat, tak se o ně dobře postará (Cimbálníková, 2009a, s. 98)

Další teorií k rozlišení způsobu vedení týmu je **Situační vedení.** Rozlišovacím faktorem je zralost týmu, jeho připravenost splnit úkol. Ta se skládá ze **zralostí: pracovní** (vědomosti, dovednosti a návyky potřebné ke splnění úkolu) a **zralosti psychologické** (ochota přijmout odpovědnost za splnění úkolu). Chování vedoucího lze popsat ve dvou dimenzích:

- podpůrné chování (což je totéž jako orientace na lidi)
- direktivní chování (které odpovídá orientaci na úkol).

Na tomto základě pak byl sestaven diagram, který vymezuje čtyři styly vedení



Obr. 6 Situační vedení (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 158)

Příkazový styl – vhodný pro nezkušené, málo motivované skupiny (přesné návody, přísná kontrola)

Koučování – vzrůstající (zejména pracovní) zralost skupiny, manažer-kouč staví úkoly, dává informace, určuje limity, poskytuje lidem prostor pro hledání vlastních postupů, sleduje proces řešení, radí, usměrňuje, hodnotí výsledky

Podporování – předpokládá vyšší zralost skupiny, a to i psychologickou, manažer přenáší na skupinu větší míru odpovědnosti, omezuje svůj vliv i v oblasti procesní, zadání je volnější, ubývá limitů, manažer však stále skupinu sleduje, motivuje, dodává sebedůvěry k samostatnější práci

Delegování – manažer seznamuje s úkolem, předává potřebné informace a přenáší odpovědnost za celkové vyřešení problému na skupinu, skupina pracuje i na složitých úkolech samostatně a je schopna sama řešit vznikající konflikty, manažer musí být připraven vstoupit do hry v případě nečekaných zvratů a komplikací“ (Cimbálníková, 2009a, s. 100).

5.1.1 Styl vedení v organizaci

Při identifikaci momentálního **stylu vedení v organizaci** je třeba brát v úvahu, že v posledních dvou letech se styl řízení a vedení na všech třech pracovištích vyvíjel. Ihned po sloučení bylo nutné řídit hlavně na nových pracovištích více příkazovým stylem, zadávat přesné úkoly i s průběhem a cílem splnění. Tento způsob řízení je však velmi vyčerpávající pro všechny vedoucí pracovníky, náročný na čas a kontrolu.

Po dvou letech fungování s odloučenými pracovišti si týmy jednotlivých pracovišť prošly fázemi seznamování, hledání komunikačních i pracovních stylů, upevňování svých pozic i vztahů, vytvářením organizační kultury. Totéž můžeme říct i o vedoucích pracovnících – tedy managementu, který hledal optimální styl vedení svého týmu. Dnes jsou všechny týmy již ve fázi efektivního fungování, mají vytvořena svá pravidla, znají své slabé i silné stránky.

Podle zmíněných tří teorií vedoucí pracovníci mateřské školy dnes upřednostňují styl vedení Demokratický – ředitelka deleguje úkoly i s odpovědností na jednotlivá pracoviště, přesněji na vedoucí pracovníky, ti mohou úkol také „delegovat“ na skupinu či na jednotlivce. Konečné rozhodnutí je diskutováno, schváleno, nebo přehodnoceno.

V manažerské mřížce se styl vedení odráží v poli 9.9 – Týmový přístup. Vedoucí pracovníci mají snahu získat ostatní pro společný cíl. Problémy jsou diskutovány názory jednotlivců, mají váhu při konečném rozhodování.

V diagramu situačního vedení se tým mateřské školy nachází někde mezi políčky koučování - podporování, a snaží se o plný přechod k delegování.

5.2 Fungování týmu

Důležitým aspektem organizačního života jsou vazby ke spolupracovníkům, postavení, uznání, které se člověku ve skupině dostává, opora, kterou mu členové poskytují. Lidé v organizaci mohou tvořit formální, nebo neformální skupinu, nebo tým, který má pro organizaci i jednotlivce mnohem větší přínos.

V odborné literatuře najdeme různé definice týmů a skupin. Tabulka popisuje rozdíly mezi skupinou a týmem, které můžeme dobře pozorovat, pokud jsme členem.

tým	skupina
7- 12 lidí	2 a více lidí
Cíle jsou přijaty a dosahovány ve vzájemné spolupráci	Pracují nezávisle na sobě, starají se sami o sebe
Členové se podílejí na stanovování cílů, pociťují za ně odpovědnost	Vedoucí sděluje pouze, co mají dělat, neptá se na názor
Členové uplatňují svůj talent	Názory jsou vyjadřovány tajně
Atmosféra důvěry, otázky jsou vítány	Nedůvěra a nepochopení kolegů
Otevřená komunikace	Intriky
Členové jsou povzbuzováni k osobnímu rozvoji	Používání Osobních znalostí a dovedností ovlivňuje nadřízený
Konflikt - projev mezilidských vztahů	Konflikty přerůstají ve vážné problémy
Cílem jsou pozitivní výsledky, nikoliv přizpůsobení	Přizpůsobování

Tab. 5 Charakteristika týmu a skupin (Bělohlávek, Košťan a Šuleř , 2001, s. 531)

„Týmová práce znamená překonat snahu o vlastní vyniknutí a uvolnění pozitivní energie ve prospěch celku“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 530).

Tým podle Máchala a Horáčkové:

- Malá skupina lidí
- Efektivní komunikace
- Jasně formulovány cíle
- Rovnoprávné postavení členů
- Atmosféra důvěry
- Každý člen má možnost dalšího rozvoje, svou roli i odpovědnost
- Klima podporuje spolupráci, efektivní komunikaci,
- Podporuje konstruktivní řešení problémů (Máchal, Horáčková, 2009, s. 90).

K vytvoření týmu jsou důležité vztahy mezi zaměstnanci, úroveň vzájemné spolupráce a koordinace činností, jejich vzájemný respekt a dovednost využít talentu a předpokladů jedince k dosažení společných cílů.

Důležité je, ve které vývojové fázi se tým nachází, vývoj týmu směřuje ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí, i k pocitům jistoty a uspokojení potřeb členů, přičemž prochází typickými stádii:

- **„Orientace, formování**: v prvním stádiu vývoje týmu se členové skupiny pohybují v nejistotě a obavách o své ostavení, roli, cíle skupiny. Nedůvěřují si a není jim jasné, kdo bude mít rozhodující slovo. Je to doba vzájemného zkoušení a prověřování. Jedinci zkoumají záměry a názory vůdčí osobnosti, hledají vlastní místo ve skupině. Skupina se formuje.
- **Konfrontace:** jednotliví členové skupiny si ověřují existenci a povahu společného cíle (smysl a účel existence skupiny) a své místo ve skupině. Zjišťují, kdo je kdo, co od ostatních mohou očekávat, a to vše často cestou vzájemných konfliktů. Každý člen skupiny má svou osobní bublinu, formovanou hodnotami, identitou a kulturou, a tlakem na osobní bubliny ostatních se snaží zjistit, co převáží.
- **Vytváření norem**: skupina si začíná vytvářet společné normy, které mají vztah k jejímu společnému cíli. Individuální osobní bubliny se překrývají a vzniká kolektivní bublina. Objevuje se pocit společně sdíleného cíle.
- **Realizace:** teprve nyní je tým schopen efektivně fungovat a řešit zadaný úkol. Tým má za sebou mnoho nepříjemných neúspěchů. V této fázi členové týmu cítí, že jsou schopni skutečně společně pracovat. Čím důsledněji tým prošel předešlé fáze, tím efektivněji je schopen zvládnout úkol“ (Cimbálníková, 2010, s. 117).

„Delegování lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Základním principem úspěšného delegování je dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější než jejich manažer“ (Cipro, 2009, s. 12).

V optimální situaci se stává delegování „životním stylem“ školy.

5.2.1 Tým v organizaci

Na všech pracovištích mateřské školy se formují týmy již dva roky. Během této doby si prošly první dvě fáze a dnes jsou ve fázi vytváření norem. Je to ta správná doba naučit se efektivně delegovat. Vedoucí pracovníci svým stylem vedení podporují týmovou práci, sami se považují za rovnocenné členy. Bariérou se někdy stávají postoje lidí. Vedoucí pracovníci se snaží vést ostatní, aby oceňovali přednosti jiných a hledali chyby u sebe. Ptají se na názory druhých, vyzdvihávají výsledky celého týmu, nejen individuální. Podporují vzájemnou pomoc a komunikaci, předávání zkušeností a informací mezi sebou. Maximálně podporují vzdělávání a osobní růst jednotlivců.

Výše uvedené kapitoly hovoří o současné dostatečné zralosti celé organizace a vhodné době k zavedení maximální míry delegování, nejen ředitelkou na vedoucí pracovníky, ale také na řadové zaměstnance.

5.3 Informační toky v organizaci

Jaké komunikační nástroje využije organizace k vytvoření efektivního informačního systému, záleží na mnoha faktorech. Důležitá je velikost organizace, počet pracovních skupin a jejich vzdálenost, počet zaměstnanců, organizační struktura, organizační kultura, apod.

V této mateřské škole se využívá:

- Osobní kontakty, schůzky, porady
- Technické zabezpečení, ICT – e-mail, intranet, fax, telefon
- Nástěnky, Oběžníky, Posílání písemností po třetí osobě

Osobní kontakty jsou nejefektivnější, ovšem časově náročné. Časová náročnost se týká hlavně osobních kontaktů mezi pracovišti, ale také na jednotlivých pracovištích.

Obzvlášť na "MŠ/1", které je rozlehlé a kde nemá zástupkyně nikoho, kdo by ji pomáhal s předáváním informací (před sloučením to byla právě zástupkyně, která ředitelce pomáhala s organizačními záležitostmi a tvořila jakýsi „informační kanál“).

Jsou však situace, kdy jiná forma předání informace nepřichází v úvahu (nutnost dohody, nebo důvěrné informace). Osobně se může setkat skupina, nebo jen dva lidé.

Porady a schůzky efektivní způsob komunikace, časově náročné i na přípravu se využívají jak k předávání informací zaměstnancům všech tří pracovišť najednou, tak jen některé skupině. Zavedené pravidelné porady na pracovišti jsou

Provozní – všichni zaměstnanci, minimálně 3x ročně, v případě potřeby častěji

Pedagogické- pedagogové jednoho pracoviště, jedná se o porady pravidelné- delší, jednou za dva měsíce, nebo operativní - krátké, 2-3x v měsíci

Operativní provozní – provozní zaměstnanci jednoho pracoviště, podle potřeby

Porady vedení – vedoucí pracovníci z jednotlivých pracovišť, podle potřeby, minimálně jednou za měsíc

Schůzky – dvou a více zaměstnanců k řešení problémů, předávání požadovaných

informací podle potřeby, týkají se nejčastěji vedení organizace, kdy vedoucí pracovníci osobně předávají dokumenty a informace osobně ředitelce školy.

Cimbáníková porady dělí na :

- informativní – svolávané k výměně informací
- řešitelské – svolávané k řešení problémů,
- rozhodovací – svolávané k rozhodování (Cimbálníková, 2010, s. 116).

Nástěnky se využívají nejen k informovanosti o dlouhodobých záležitostech, směrnicích, předpisech apod., ale zaměstnanci na nástěnkách najdou aktuální informace o nejbližší akci, změně apod. Vyžaduje to však soustavnou aktualizaci a pečlivé čtení.

Oběžník (písemná informace, sdělení) se používá v případě rychlé informace pro všechny zaměstnance, posílají se však s rizikem, že bude po pracovišti „bloudit dlouho“ a nedostane se ke všem.

Posílání písemností po třetí osobě – ne moc šťastná, leč často jediná možná forma předávání písemností z pracovišť, převážně na ředitelství. Velmi často nastávají situace, kdy je nutné okamžitě předat písemnost na ředitelství, vedoucí pracovník však nemůže odjet osobně (časová náročnost cesty tam i zpět z okraje města je bez auta minimálně 1 hodinu a to bez zdržení na ředitelství). Tímto způsobem vzniká nepřehledný kanál, nelze kontrolovat doručení (jen telefonicky), ředitelka školy nemá přehled, co mělo být doručeno a pokud nemůže přebrat dokumenty sama, jsou předány další osobě. Tento způsob je potřeba změnit, najít lepší, spolehlivé řešení.

E-mail, fax a telefon je využíván hlavně v komunikaci mezi vedoucími pracovníky jednotlivých pracovišť, občas k přeposílání informací všem zaměstnancům.

Intranet – v organizaci funguje VPN- server, kde jsou zavěšeny aktuální potřebné informace, přístup a možnost vkládat mají jen vedoucí zaměstnanci pracovišť. Obsahují formuláře, aktuální pokyny ředitelky, slouží k předávání podkladů ke mzdám apod. Bez tohoto kanálu by bylo nemožné mít potřebné aktuální informace ze všech pracovišť.

6 Delegování

„Delegování spočívá v předávání úkolů vykonávaných dosud manažerem podřízenému pracovníkovi spolu s odpovídajícími odpovědnostmi a pravomocemi včetně nutných zdrojů pro jejich plnění“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, s. 637).

V případě sloučených škol je delegování nejefektivnějším způsobem řízení z důvodu nepřítomnosti ředitelky na odloučených pracovištích, která tak nemůže být v kontaktu se zaměstnanci školy, rodiči a dětmi. Organizační a provozní záležitosti je třeba řešit pružně s přihlédnutím k celkové situaci, kterou většinou ředitelka nemůže znát, proto by přímo na pracovišti měla fungovat pověřená osoba pro tyto situace.

Delegování je vhodné i na řadové pracovníky a to z toho důvodu, že většinou na školách s odloučenými pracovišti je méně vedoucích pracovníků. Pokud by "MŠ/1", "MŠ/2" a "MŠ/3" byly samostatné mateřské školy, hovořili bychom o třech ředitelkách a třech zástupkyních. V této situaci v organizaci tvoří vedení jedna ředitelka, jedna zástupkyně a jedna vedoucí učitelka, což je výrazný rozdíl.

Je samozřejmé, že každé z odloučených pracovišť má rozdílné podmínky, potřeby, styl komunikace, vytváří svou organizační strukturu (materiální, technické, kapacitní), organizační kulturu apod. V podstatě lze říct, že odloučené pracoviště by mělo fungovat samostatně s vedením přímo na pracovišti (sloučení několika škol to nevylučuje, jen je náročnější řízení celé organizace).

Delegování je oboustranný proces, při kterém se časem na základě dlouhodobější spolupráce může hloubka a míra delegování zvyšovat. Řediteli však stále zůstává konečná odpovědnost za splnění úkolu, na to nesmí zapomínat ani delegující, ani delegovaný. Vždy by měl úkol být splněn tak, aby nešel tzv. proti názoru a postojům ředitele.

„Cílem delegování je:

- ✓ Zvyšování efektivity organizace
- ✓ Zlepšení využívání kapacit organizace
- ✓ Motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům
- ✓ Pozitivní ovlivnění firemní kultury
- ✓ Růst kompetencí pracovníků
- ✓ Vytvořit časový prostor pro další manažerské činnosti“ (Lojda, 2011, s. 64).

Pro naši organizaci je nejdůležitějším cílem efektivita organizace, časový prostor na strategické řízení, rozdělení pracovního zatížení mezi všechny pracovníky, řízení jednotlivých pracovišť podle rozdílných podmínek. Také očekáváme efekt v zásadní věci a to v zastupitelnosti, což je žádoucí zvláště vznikne-li situace, že manažer není přítomen.

„Cílem není:

- ✓ Aby se manažer vyhnul jednotvárným a nepříjemným úkolům
- ✓ Přetížit spolupracovníky“ (Cimbálníková, 2010, s. 47).

Osobně souhlasím s oběma výroky, jednotvárných úkolů se manažer rád „zbaví“ a zpravidla si ani neuvědomuje, že by mohl své podřízené přetěžovat. Předcházení těmto situacím vyžaduje od manažera objektivní vnímání a empatii. A v neposlední řadě také prostředí důvěry, ve kterém je možné tyto situace komunikovat.

6.1 Výhody delegování

K delegování management přistupuje pro jeho nesporné výhody, které vyplývají nejen z výstupů, ale také během samotného procesu. Jsou na straně delegujícího i delegovaného, takže v případě správné aplikace těží z delegování obě strany.

Očekávané výhody delegování:

- ✓ Více času na důležité věci a vyšší priority pro manažera
- ✓ Více práce za krátký čas. Úkol může být rozdělen na menší části a mezi jednotlivce či skupiny
- ✓ Nové nápady a přístupy
- ✓ Rozvoj kompetencí pracovníků
- ✓ Motivování pracovníků
- ✓ Snazší hodnocení pracovníků
- ✓ Jednodušší kontrola
- ✓ Vyhnutí se stagnaci- vyhnutí se pasti nepostradatelnosti

Mohlo by se zdát, že delegování přináší jen pozitiva, není tomu tak. Už jsem se zmínila, že může dojít k přetěžování pořízených, nebo jejich zahlcení nepříjemnými úkoly. Manažer by si měl uvědomovat, že „delegovat bez pravomocí je projev hlouposti“ (Lojda, 2011, s. 62). Měli bychom znát nejen výhody, ale také nevýhody a těm se pokud možno vyhnout.

6.2 Možné bariéry a nevýhody

Při delegování se může manažer setkat s řadou problémů, některé mohou vycházet přímo z jeho chování, nebo nedostatečných kompetencí, některé od nadřízeného nebo podřízeného. Je přirozené, že pokud se delegování teprve učíme, budeme se s překážkami setkávat. Možné nevýhody vyplývají většinou z chyb delegujících, nebo delegovaných, je možno jim předcházet, pokud je známe:

- × nadřízený nemá pochopení pro další delegování, požaduje splnění přímo po manažerovi
- × delegovaný odmítá převzít úkol s tvrzením, že ji neumí, nebo má mnoho práce
- × delegovaný chodí s úkolem zpět a žádá soustavně radu a pomoc, nebo se snaží úkol vrátit
- × delegovaný nevykonává práci podle standardu manažera, nebo plní úkol velmi pomalu
- × delegovaný má pocit, že je podceňován nebo přeceňován, nebo chápe úkol jako trest a využívání
- × delegovaný má pocit, že plní úkol za manažera, který sklidí sám uznání a úspěch
- × delegovaný nepochopí, nebo nesprávně pochopí zadání
- × delegující má pocit, že není nikdo schopný, na koho by mohl být úkol delegován
- × delegující nemá čas na přípravu a kontrolu, který úkol vyžaduje
- × delegující má pocit ztráty kontroly, nebo pocit nenahraditelnosti – nedůvěru v ostatní spolupracovníky, obává se svěření příliš mnoha kompetencí
- × delegující nehodlá opustit něco, co umí a dělá rád
- × delegující se obává neoblíbenosti
- × delegující svěřuje úkol bez rozhodovací pravomoci nebo odpovědnosti, soustavně zasahuje delegovanému do plnění
- × přílišné delegování – bezohledné přetěžování podřízených, nebo zahlcování podřízených nepříjemnými úkoly

Špatná delegace může způsobit:

Někteří zaměstnanci jsou více vytíženi než ostatní – manažer vytváří atmosféru nespravedlivosti, narušuje týmovou práci. Časem můžou ztrácet motivaci i ti výkonní, jelikož doplácejí na neschopnost kolegů.

Nejasnost pravomocí - některé pravomoci se překrývají a jinde vznikají „bílá místa“,

podřízení neví, za co ještě nesou odpovědnost, proto se raději do ničeho samostatně nepustí.

Podřízení nejsou připraveni – manažer je postupně nezaučoval do úkolů.

Rozhodnutí o změnách plánů se nedostávají k pracovníkům, kteří je potřebují znát – člověk, který pracuje na nějakém projektu nebo úkolu, by se měl dozvědět jako první o provedených změnách, a to přímo od nadřízeného.

Nadřízení zasahují do projektu bez vědomí podřízených, kteří na úkolu pracují – jedná se o znevážení již jednou delegované pravomoci, kdy nadřízený zasahuje do rozhodnutí podřízeného, kterému předtím kompetence předal.

Informační toky jsou sporadické, nekompletní a často opožděné – podřízený sice dostává náležité kompetence, ale nadřízený mu neposkytuje adekvátní informace (Cipro, 2009, s. 48).

Důsledky nesprávného delegování se projevují různě. V mateřské škole s odloučenými pracovišti deleguje ředitelka většinou úkoly na vedoucí pracovníky jednotlivých pracovišť, ti mohou úkol dál delegovat na ostatní zaměstnance. V této situaci se můžou nedostatky v delegování projevit buď jen u vedoucích pracovníků, nebo jen na jednom pracovišti. Pokud přetíží ředitelka vedoucí učitelku či svou zástupkyni, ty mohou delegovat úkol ještě na řadové zaměstnance. Pokud ovšem zahltí své podřízené zástupkyně, nebo vedoucí učitelka zůstává plnění na nich a úkol bude opožděn, nebo nesplněn a vzniká „demotivační" prostředí.

6.3 Vhodné x nevhodné úkoly k delegování

Výčty, co je vhodné k delegování a co není vhodné k delegování, najdeme v odborné literatuře v různých zpracováních. Cimbálníková (2010, s. 49) shodně s Lojdou (2011, s. 65) vyjmenovává pět zón delegování:

1. úkoly, které musí manažer vyřizovat sám
2. úkoly, které by měl vyřizovat sám
3. úkoly, které lze delegovat
4. úkoly, které by měl delegovat
5. úkoly, které musí se delegovat

Jiný výklad najdeme u Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001, s. 559) a Cipra (2009, s. 61), kteří rozlišují pouze dvě skupiny delegovaných úkolů.

Vhodné k delegaci:

- ✓ Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí
- ✓ Práce, které jiní dokážou udělat rychleji, lépe, případně ekonomičtěji
- ✓ Rozhodnutí, která se dělají nejčastěji. Drobná rozhodnutí, která se opakují, zpravidla zabírají velkou část dne. Zaměstnancům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe než nadřízený.

- ✓ Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti. Rozvíjet a motivovat své podřízené je jednou ze základních povinností manažera.
- ✓ Činnosti, které oživí rutinní práci zaměstnanců. Změna stereotypu bývá vítaným motivačním faktorem.
- ✓ Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka.

Nevhodné k delegaci:

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

Jako naprosto nevhodné k delegaci přidává Leigh ještě:

- × Úkoly životně důležité, které je třeba splnit v požadované kvalitě
- × Úkoly, které vyžadují velkou citlivost a porozumění
- × Úkoly, které jsou nejasně definovány (Leigh, 1992, s. 98).

V praxi není jednoduché jednoznačně rozdělit úkoly ani podle jednoho výkladu. Záleží na mnoha faktorech a rozdělení bude v čase proměnlivé. Výraznou roli hrají již zmiňovaná fakta jako je zralost týmu, styl vedení, komunikace, organizační struktura, předávání informací apod. Také nemůžeme opominout velikost organizace a vzdálenost pracovišť, což má pravděpodobně ty následky, že ředitelka je nucena delegovat i úkoly, které by si ponechala výhradně ve své kompetenci, pokud by řídila pouze jedno pracoviště (věřím, že takový tlak může být velmi stresující).

7 Návrh změn a pravidel delegování v organizaci

Během psaní své práce jsem definovala faktory, které v organizaci delegování znesnadňují. Některé odstranit půjdou, některé půjdou pouze minimalizovat a některými se budeme muset naučit žít. Pozitivní zjištění je, že celkově je organizace na tento způsob řízení připravena. Naprosto souhlasím s výrokem: „Delegování je často výsledkem pouhé nezbytnosti. Někdy máte jen malý, nebo žádný výběr, na koho přesunout svou autoritu, protože na vás spěchá nadřízený. V mnoha jiných situacích však delegujete z vlastní vůle“ (Leigh, 1992, s. 98).

Po analýze současné situace v organizaci mohu navrhnout změny, které by mohly přispět k plynulému delegování a přiměřené rozložení pracovní zátěže na všechny zaměstnance.

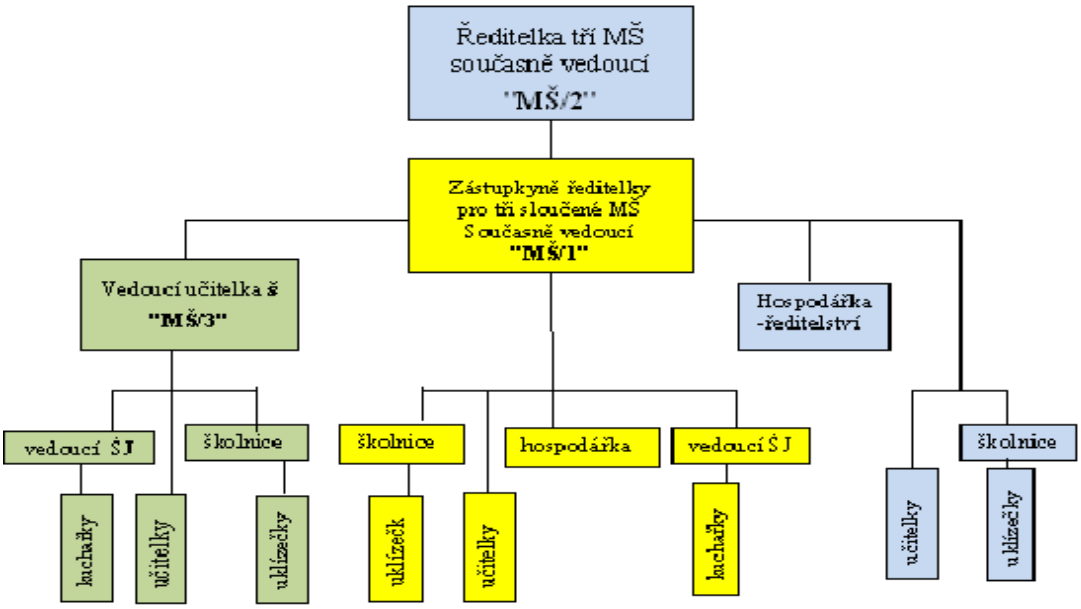
7.1 Optimální organizační struktura

Současně nastavená organizační struktura (str. 18) respektuje řízení všech tří pracovišť jednou ředitelkou školy, která má sídlo na odloučeném pracovišti, avšak:

- není z ní patrné, že zástupkyně zastupuje ředitelku pro celou organizaci
- deklaruje přímé vedení ředitelky vedoucí ŠJ, což prakticky není možné. Není jasné, že fungování školních jídelen je mimo nepřetržitý přímý dohled ředitelky. Menší školní jídelna je součástí "MŠ/3", vaří pro 44 dětí. Školní jídelna na pracovišti "MŠ/1" zajišťuje stravování pro dvě pracoviště. Ve skutečnosti vedoucí ŠJ řídí vedoucí pracovníci obou pracovišť. To by však znamenalo přiznat jim 2. stupeň řízení
- V organizačním schématu úplně chybí funkce hospodářky školy na pracovišti "MŠ/2", která je pro fungování organizace důležitá a je pro ředitelku školy nepostradatelná

Organizační schéma by mohlo vypadat takto:

- Jasné skutečné pozice v řízení, pozice zástupkyně pro všechna pracoviště
- Viditelná funkce a pozice hospodářky
- Vedení ŠJ by bylo delegováno na zástupkyni ředitelky a vedoucí učitelku



Obr. 7 Navrhovaná organizační struktura (vlastní zdroj)

7.2 Zastupitelnost jednotlivých profesí

Vyřešit zastupitelnost jednotlivých profesí, je pravděpodobně nejpodstatnější krok k úspěšnému delegování v celé organizaci.

Pokud by nastala dlouhodobější, neplánovaná nepřítomnost ředitelky, musela by zástupkyně řídit celou organizaci z pracoviště "MŠ/1", což by přineslo značné problémy především v ekonomické oblasti, kde je nutná úzká spolupráce s hospodářkou (ta působí na "MŠ/2"). Druhou variantou by bylo přestěhování zástupkyně na "MŠ/2", ale to by šlo pouze v případě, že na pracovišti "MŠ/1" bude kompetentní osoba k jejímu zástupu.

Vyplývá z toho, že zajistit zastupitelnost zástupkyně na "MŠ/1" je důležité nejen v její nepřítomnosti, ale také v nepřítomnosti ředitelky. Je žádoucí také z důvodu nevyhovující situace, kdy na rozlehlém pracovišti s 20 zaměstnanci "MŠ/1" působí ve vedení pouze zástupkyně.

V úvahu přicházejí dvě řešení.

1) Zástupkyni bude zastupovat a pomáhat ve všech oblastech jedna osoba s manažerskými kompetencemi. Z komplexního pohledu je tato varianta nejlepší, ovšem náročná na další celkové řešení:

   - Prvním a nejtěžším krokem je zvolit osobu, která má kompetence manažera (patří k nim i motivace!)

- Druhým krokem je vyřešit její náplň práce, rozložení pracovní doby, případný snížený úvazek přímé činnosti, což vyžaduje navýšit úvazek také její kolegyni na třídě.

2) Pro každou oblast bude určena jedna osoba, na kterou budou delegovány dílčí úkoly současně s pravomocemi – tato varianta je nevýhodná z omezeného pohledu pověřeného zaměstnance na organizaci jako celek.

Tato dvě řešení mohou být využity také na zastupování vedoucí učitelky a běžného chodu "MŠ/2". Na těchto pracovištích je méně zaměstnanců, proto by byla vhodnější varianta první.

Zastupitelnost vedoucích ŠJ je vyřešena vždy hlavní kuchařkou, nebo hospodářkou.

7.3 Optimalizace informačních toků

Informační toky na jednotlivých pracovištích jsou řešeny každodenními osobními kontakty, nástěnkami, operativními poradami a pravidelnými poradami. Dvě menší pracoviště nemají v tomto ohledu problémy, potkávají se celý den všichni, mohou si informace předávat soustavně.

Na pracovišti "MŠ/1" je ovšem situace jiná z důvodu rozlehlosti budovy, počtu zaměstnanců a nevyřešené zastupitelnosti zástupkyně. V současné době deleguje některé přenosy informací náhodně na „volného a ochotného“ zaměstnance. Výsledek je nespolehlivý, je nutná soustavná kontrola. Ve chvíli, kdy management vyřeší zastupitelnost, bude možno zefektivnit předávání informací na tomto pracovišti.

Informační toky mezi pracovišti fungují výborně elektronickými kanály a pravidelnými poradami. V kapitole 5.3 jsem nastínila problém s předáváním písemností na ředitelství v situaci, kdy je třeba předat písemnost ihned v originále. Tato situace nastává častěji, než jsme předpokládali. Řešení není jednoduché, nabízejí se dvě varianty:

1) Předávání osobně zástupkyní a vedoucí učitelkou přímo ředitelce, což však znamená:

- přerušení práce vedoucí učitelky a zástupkyně na poměrně dlouhou dobu (1-2 hodiny)
- telefonická domluva předem, sladění vhodné hodiny (v případě opačných směn je to až po pracovní době)
- její nepřítomnost na svém pracovišti přináší většinou další komplikace

2) Předávání písemností by mohli zajišťovat dva zaměstnanci s písemným pověřením ve své pracovní době vždy ve stejnou hodinu (pravděpodobně před koncem pracovní doby, aby se nemuseli vracet zpět na pracoviště).

7.4 Delegování úkolů v organizaci

Výčet všech povinností ředitelky je opravdu obsáhlý – viz kapitola 4., přesto je třeba respektovat, že delegování není přesun nepříjemných úkolů na jiné, nejde o to ostatní využít, zbavit se velkého množství vlastních povinností. Delegující by měl vždy myslet na to, zda nebude delegovaný přetížen a bude zvládat své základní povinnosti v požadované kvalitě. Vždy by mělo jít o sdílení práce i odpovědnosti. Organizace by měla mít vytvořená pravidla, do kterých patří definování úkolů, které delegovány mohou být, ale také jakési zásady, kterými se budou řídit všichni zúčastnění, způsob podpory, nebo kontroly, znalost překážek a jejich minimalizace.

Pro potřeby organizace jsem rozdělila úkoly stručně pouze do čtyř kategorií, podle podmínek této organizace:

- Úkoly, které ředitelka musí vykonávat sama
- Úkoly, jejichž delegace je nutná
- Úkoly, které jsou vhodné k delegaci
- Úkoly, které mohou dále delegovat vedoucí pracovníci na své podřízené

7.4.1 Konkrétní úkoly vhodné či nehodné k delegování

Úkoly, které musí ředitelka vyřizovat sama, osobně. Jedná se o úkoly, které nejen musí ředitelka podepsat, ale celý průběh od začátku do konce je pouze v její kompetenci, nelze jej delegovat ani částečně, protože jeho provedení vyžaduje dostatečnou znalost legislativy, rozhodovací pravomoc, nebo například kontakty se zřizovatelem. Jakákoliv chyba ve výstupu by se mohla projevit např. jako porušení zákona, nebo rozpočtové kázně, které by dopadlo na „hlavu“ ředitelky.

- Jedná se zřizovatelem o rozpočtu, udělení výjimky, schvalování projektů, přerušení provozu školu, apod.
- Jedná s krajem (žádosti o asistenta pedagoga, normativní rozpisy)
- Zajišťuje využití finančních prostředků v souladu s předpisy a účelem
- Předkládá rozbor o hospodaření
- Jedná s ŠČI, kontrolními orgány
- Rozhoduje podle správního řádu
- Vypracovává pracovně-právní dokumenty (smlouvy, platové výměry, příplatky za vedení)
- Vydává vnitřní předpisy školy pro celou organizaci (směrnice, řády)

- Vede personální a mzdovou dokumentaci
- Nakládá s citlivými informacemi
- Kontroluje organizaci provozu odloučených pracovišť, práci vedoucích pracovníků, čerpání rozpočtu jednotlivými pracovišti, správnost dokumentace odloučených pracovišť
- Poskytuje vedoucím pracovníkům informace a požadavky získané od zřizovatele

Úkoly, které by měla vyřizovat sama, ale delegace je nutná

Do této kategorie jsem zařadila poměrně důležité úkoly, za které ředitelka odpovídá, schvaluje, podepisuje, ale musí je delegovat, protože osobně nemůže být přítomna na všech pracovištích. Každé z pracovišť má svá specifika, rozdílné podmínky, jiné potřeby, které nejlépe zná vedoucí pracovník, a který je přítomen.

Současně je třeba brát úvahu, že přestože jsou úkoly plněny jiným pracovníkem, odpovědnost stále zůstává na bedrech ředitelky. Je tedy žádoucí, aby byla informována, případně požádána o vlastní vyjádření k řešení konkrétní situace a konečná rozhodnutí by mělo korespondovat s jejími požadavky.

Úkol	**Delegace na …**	**V rozsahu…**
Organizace provozu odloučeného pracoviště	Vedoucí pracovníky	V plném rozsahu, řešení provozních záležitostí s ohledem na podmínky pracoviště
Přijetí zaměstnance na odloučené pracoviště	Vedoucí pracovníky	Výběr, pohovory, vypracování podkladů k sepsání smlouvy
Zpracování Výroční zprávy o činnosti	Zástupkyni, hospodářku	Sběr a vypracování kompletní zprávy
Stanovování Vize, strategických cílů	Vedoucí pracovníky, týmy na pracovištích	Jednotlivá pracoviště si vytvářejí strategické plány, vize podle svých podmínek a představ
Zápis dětí na jednotlivá pracoviště	Vedoucí pracovníci	Povedení zápisu, vypracování podkladů, hodnocení bodových výsledků, vypracování rozhodnutí o přijetí/nepřijetí, jednání se zákonnými zástupci
Vedení Inventarizace	Vedoucí pracovník	Vedení inventarizace, kontrola, písemné zpracování

Vedení povinné dokumentace školy	Vedoucí pracovníky	Vypracování podkladů, nebo celého dokumentu s ohledem na specifika pracoviště, příprava ke schválení: - evidence dětí, doklady o přijímání dětí o průběhu vzdělávání a jeho ukončování - ŠVP, výroční zprávy o činnosti školy - třídní knihy, školní řád nebo vnitřní řád - záznamy z pedagogických rad - knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, lékařské posudky - protokoly a záznamy o provedených kontrolách
Zpracování mezd	Vedoucí pracovníky	- Předkládají podklady – PN, ŘD, odpracované hodiny k dohodám o práci, přesčasová práce, apod.
Oblast BOZP	Vedoucí pracovníky	- zajištění podmínek k bezpečnosti práce, prevence, kontroly
Spravování přiděleného rozpočtu	Vedoucí pracovníky	- Podle vytvořených pravidel nákup vybavení, nutné opravy, individuální materiální potřeby pracovišť, apod.
Přidělování nenárokových složek platu	Vedoucí pracovníky	- Navrhují mimořádné odměny pro zaměstnance, osobní příplatky

Tab. 6 Úkoly delegované na vedoucí pracovníky (vlastní zdroj)

Úkoly, které jsou vhodné k delegaci, především proto, že podmínky jednotlivých pracovišť mají svá specifika, která nejlépe znají vedoucí těchto pracovišť:

- Rozvrhování služeb, dovolené, zastupování
- Vytváření příznivých pracovních podmínek na odloučených pracovištích
- Vedení účetnictví (Zpracovávání faktur, příkazů plateb, pokladna**)**
- Zpracovávaní vnitřních předpisů pokynů pro ŠJ (organizační řád ŠJ, pracovní náplně, rozdělení směn, zpracování výkazů ŠJ, apod.)
- Kontroly výchovně vzdělávacího procesu (hospitace),
- Kontroly úklidu a hygieny, plnění a kvalita pracovních povinností, dodržování pracovní doby
- Plány dalšího vzdělávání zaměstnanců
- Plnění norem ŠJ (plnění spotřebního koše, normování, objednávky, apod.)
- Jednání s rodiči a partnery školy
- Mimoškolní a školní akce
- Spolupráce s okolními subjekty

Úkoly vhodné k delegování vedoucími pracovníky na podřízené z důvodu rozložení pracovní zátěže, nebo pověřeného pracovníka rozvíjejí, motivují, nebo je žádoucí, aby se na plnění účastnila skupina:

- Předávání aktuálních informací všem zaměstnancům
- Organizace kulturních a sportovních pořadů
- Organizace mimoškolních i školních akcí
- Evidence průběhu vzdělávání (portfolia dětí)
- Vedení třídní dokumentace (třídní knihy, plny, evaluace)
- Informovat zákonné zástupce průběhu vzdělávání
- Inventarizace (fyzická kontrola, vypracování podkladů)
- Evidence knih, CD, výtvarného materiálu, drogistického zboží
- Objednávky výtvarného, kancelářského a úklidového materiálu
- Vypracovávání zápisů z porad, přípravy pedagogických dílen
- Zajišťování zastupování a změn směn, výběr ŘD
- Evaluace ŠVP – vypracovávání podkladů
- Jednání s dodavateli pomůcek a hraček,
- Zpracovávání plánu nákupů
- Kontrola došlé pošty a vypracovávání podkladů ke mzdám v nepřítomnosti vedoucího pracovníka – zaučení v základní administrativě
- Odpovědnost za funkční vybavení, čistotu, vytápění, osvětlení (delegace na školnici)

7.4.2 Eliminace bariér

Z obsahu výše uvedených kapitol jsou zřetelné konkrétní bariéry v organizaci. Není jich mnoho a o řešení jsem se již nezmínila, stručně řečeno je třeba ošetřit:

Zastupitelnost vedoucích zaměstnanců lze vyřešit důkladným promyšlením navrhovaných řešení v kapitole 7.2. Lze předpokládat, že po zvážení a zhodnocení situace pedagogickou radou i managementem se organizace přikloní k variantě 1 – kompletní zastupování vedoucího pracovníka ve všech oblastech. Ale může dojít k situaci, že každé pracoviště vyřeší zastupitelnost jinou variantou. Je to však podmínka k plynulému řízení.

Vzdálenost pracoviště a předávání informací a písemností mezi pracovišti je nutno vyřešit ihned. Je to opět záležitost managementu, který by měl projednat navrhované alternativy uvedené v kapitole 7.3. , informace by měly předávat konkrétní, písemně pověřené osoby. Vzdálenost samozřejmě nevyřešíme.

Rozdělení manažerských pozic a organizační struktura – v kapitole 7.1. je navržena úprava organizační struktury, která by deklarovala skutečné manažerské pozice a zjednodušovala delegování činností, odpovědnosti i kontroly.

Počet zaměstnanců a jejich možnosti přijmout delegované úkoly – na menším pracovišti je obtížnější rozdělit pracovní zátěž. O kompetencích jednotlivých pracovníků musí mít přehled jejich vedoucí zaměstnanec a vědět, jaké mají kvality a předpoklady. Tuto oblast musí vyřešit vedoucí pracovník každého pracoviště s přihlédnutím na osobnosti v týmu a jejich pracovní náplně. Součástí je i výběr vhodného zaměstnance k zastupování. Bohužel bude mít menší pracoviště vždy menší možnosti výběru.

Pokud se povede v organizaci výše jmenovanými změnami vytvořit optimální podmínky, stále ještě můžeme čelit jiným překážkám, které se mohou objevit v každé organizaci (viz.kapitola 6.2). Vyhráno mají manažeři, kteří si je uvědomují a cíleně jim mohou předcházet. V této organizaci se jedná především o tyto kroky:

- ✓ Předávat všechny informace v širších spojitostech
- ✓ Soustavně mapovat a znát potenciál podřízených, jejich kompetence, motivaci
- ✓ Důkladně komunikovat své požadavky a výsledek
- ✓ Postupně zaučovat i jiné zaměstnance do řízení
- ✓ Oceňovat iniciativu, umět vyzdvihnout zásluhy
- ✓ Kritiku podávat v rovnováze s pochvalou
- ✓ Průběžně kontrolovat a korigovat denní činnosti zaměstnanců
- ✓ Poskytnout radu, pomoc v případě potřeby, nechovat se odmítavě
- ✓ Delegovat i odpovědnost, respektovat jinak splněný úkol
- ✓ Naslouchat reakcím podřízených

7.4.3 Pravidla a způsoby delegování

Pokud jsou již všechny podmínky v oblasti k delegování optimální, manažeři znají rizika a snaží se jim předcházet, nastává zvolit správný způsob delegování konkrétního úkolu, konkrétní osobě, s konkrétním zadáním.

Bělohlávek doporučuje řídit se při ukládání úkolů technikou SMART:

S - specifikace znamená, že úkol musí být stanoven jednoznačně a úplně

M - měřitelnost vyžaduje, aby výsledek byl jednoznačně kontrolovatelný

A - akceptování úkolu, přijetí úkolu za vlastní podstatně zvýší úsilí zaměstnanců, nesmyslný úkol bude splněn formálně

R - reálnost, úkol musí být reálně splnitelný

T - termín a trasování v případě dlouhodobého charakteru znamená jakési „trasy“ – dílčí cíle (Bělohlávek, 2003, s. 27)

Konkrétní kroky delegování v organizaci by měly probíhat takto:

1. Důkladně zhodnotit, zda je úkol vhodný k delegaci (proč?)
2. Definovat úkol a výsledek (Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Reálný, Termínovaný)
3. Vybrat vhodnou osobu (zvážit zda má potřebné předpoklady)
4. Projednat s pověřenou osobou cíl, rozsah pravomocí, způsob kontroly, ujistit se, že pochopila zadání i výsledek
5. Informovat spolupracovníky, o svěřeném úkolu i o pravomocech, které jsou přeneseny na delegovaného
6. Průběžně kontrolovat, nebo žádat informace o průběhu, nebo případných potížích
7. Přebrat splněný úkol, zhodnotit, ocenit, pochválit, případně podat konstruktivní kritiku (mít na paměti, že vždy je co pochválit!)

Příklad písemného plánu delegování:

PLÁN DELEGOVÁNÍ
Úkol (konkrétně):
Instrukce pro plnění (požadavky delegujícího):
Výstup (očekávaný výsledek):
Termín:
Pracovník:
Možné problémy:
Harmonogram:
Kritéria hodnocení:
Poznámky:

Tab. 7 Plán delegování (vlastní zdroj)

Důležitým faktorem v procesu delegování je schopnost konkrétně a důsledně popsat úkol, své požadavky na plnění a výsledek. Pokud ovšem delegujeme oblast a ne konkrétní úkol je potřeba popsat procesy a výstupy.

Na stejné úrovni je i umění vybrat kompetentního zaměstnance, což by se mělo odvíjet podle náročnosti úkolu. „Dříve než manažer začne přemýšlet o vhodném kandidátovi, na kterého chce přenést nějaké odpovědnosti, musí mít jasně stanoveny požadavky na pracovníka, na jeho schopnosti, charakter, temperament, motivaci a sebepojetí“ (Cipro, 2009, s.73).

Záležitostí jednotlivých pracovníků a jejich kompetencemi se musí zabývat vedoucí pracovník daného pracoviště a vhodně zvolit pracovníky k jednotlivým pověřením, ale také ke komplexnímu vyřešení zastupování.

Aby mohlo delegování v organizaci probíhat hladce a bez překážek, doporučuji vypěstovat si vhodné návyky a postoje:

- Naslouchat zaměstnancům, znát jejich dovednosti a kompetence, vědět, kdo co zvládne a za jakých podmínek, respektovat jejich připomínky
- Být vnímavý k potřebám a přáním podřízených, být s nimi v osobním kontaktu, získávat je pro společné cíle, motivovat pochvalou, uznáním
- Dávat jasné, srozumitelné a jednoznačné instrukce a pokyny
- Umět rozhodnout, co je důležité, přiřazovat úkolům priority
- Psát si průběžně poznámky, zaznamenávat správné kroky i chyby (hlavně ty své)
- Mít pořádek v dokumentech, šetří to čas a je to podstatné pro případ, že se v nich bude muset orientovat i zastupující
- Spolupracovat s kolegy, nepřebírat jejich úkoly, domlouvat se s nimi, umět podat kritiku konstruktivně, objektivně
- K nepříjemným úkolům přistupovat profesionálně
- Soustředit se na úkol, neodbíhat, dokončit jedno, pak teprve začít další.
- Celý tým je třeba podporovat, vychovávat, delegovat nelze „šokově“, všichni musí být připraveni na počáteční potíže a dlouhou přípravu. Nejlepší je metoda otevřených dveří, každý pracovník musí vědět, že může přijít kdykoliv.

„Vyvarovat se musí manažer i přehnaného delegování, kdy deleguje téměř vše. Podřízení to mohou vnímat, tak, že si práci ulehčuje, manažer však ztrácí autoritu. Je potřeba:

- delegovat promyšleně i úkoly, které mohou delegovaného rozvíjet a lze je vnímat jako projev důvěry, ocenění
- více se angažovat ve vysvětlení širších souvislostí
- zeptat se pracovníka, jaké informace ještě potřebuje
- nabídnout svou podporu
- nedelegovat nejasné úkoly
- nepřetěžovat schopné, důsledkem může být jejich odchod, nebo frustrace“ (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2010., s. 123).

Závěr

V úvodu práce zaznělo, že řízení organizace s odloučenými pracovišti je záležitostí dobrého managementu, ve všech významech tohoto slova. Tato práce to potvrzuje. Konkrétní mateřská škola, které se věnuji, směřuje k řízení delegováním, což je s ohledem na vzdálenost a počet pracovišť pravděpodobně nejlepší možný způsob řízení. Jednotlivé kapitoly mé práce to dokazují, přestože ne všechny momentální podmínky v organizaci jsou delegování nakloněny.

Mým cílem bylo shrnout práci managementu mateřské školy s odloučenými pracovišti s ohledem na možnosti a potřebné podmínky k delegování úkolů a činností.

V prvním kroku jsem definovala cíle a podmínky v době sloučení mateřských škol, a krátce jsem zhodnotila posun organizace během dvou let své existence, až k prioritám, které má organizace dnes, což je již zmiňovaný přechod k řízení delegováním.

Následnou pozornost jsem věnovala současnému personálnímu zajištění všech pracovišť, organizačnímu schématu a manažerským pozicím i činnostem manažerů. Jejich analýza a teoretická východiska ukázaly, že organizační schéma i rozdělení manažerských pozic neodpovídá skutečným činnostem jednotlivých manažerů, v organizaci není vyřešena zastupitelnost vedoucích pracovníků odloučených pracovišť.

Analýzou konkrétní pracovní doby, činností, povinností a odpovědnosti dané legislativou, nebo zřizovatelem, náplní práce jednotlivých vedoucích pracovníků jsem potvrdila, že ředitelka školy má již dnes optimální předpoklady k řízení delegováním, činnosti jsou ve velkém měřítku delegovány na vedoucí pracovníky jednotlivých pracovišť, ovšem bez definovaných pravidel. Přílohou práce jsou dvě cvičení Lenky Cimbálníkové, kterými jsem orientačně zjistila pozitivní postoje a částečně nedostatečné dovednosti vedoucích pracovníků k delegování úkolů na své podřízené.

V dalších kapitolách jsem s oporou o teoretická východiska přiblížila způsob komunikace a předávání informací na jednotlivých pracovištích i mezi nimi, styly vedení týmů a jejich fungování. Nacházela jsem prvky podporující delegování, ale také nedostatky v předávání informací, které způsobují potíže.

V posledních dvou kapitolách popisuji konkrétní kroky delegování, výhody, možné překážky, nebo nedostatky. Konkrétní činnosti v organizaci rozděluji na vhodné a nevhodné k delegování také na řadové zaměstnance, navrhuji změny organizačního schématu, pozic manažerů a jejich zastupování. Současně doporučuji optimalizovat některé informační toky, a definuji pravidla delegování v organizaci, včetně písemného záznamu svěřeného úkolu.

V poslední kapitole zdůrazňuji důležitost výběru kompetentního zaměstnance, kterému může manažer úkol delegovat. Tato oblast není řešena v této práci, patří do kompetence vedoucích pracovníků jednotlivých pracovišť, kteří by měli mít přehled o osobnostech ve svém týmu, jejich vlastnostech a dovednostech k plnění jednotlivých úkolů.

Poslední doporučení se týká vypěstování vhodných návyků a postojů, které mohou být manažerovi během procesu delegování nápomocny.

Předpokládám, že práce bude sloužit managementu této mateřské školy, jako poradce a průvodce v dlouhém procesu delegování řízením a pomůže při odbourávání momentálně se vyskytujících překážek, nebo nevhodných postojů a návyků.

„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“ *(Theodore Roosevelt)*

Přílohy

	Příloha 1 **Jaký máte postoj k delegování** odpovězte co nejobjektivněji, do sloupce udělejte X	souhlasím	částečně	nesouhlasím
1	často ušetřím čas, když úkol vyřídím sám			
2	Je pro mě těžké akceptovat chyby udělané podřízenými			
3	Rád jsem do všeho zapojen a rád vím o všem, co se děje v mém oddělení, v mé organizaci			
4	Lehce mě podráždí, když někdo z mých lidí nepochopí mé instrukce			
5	Někdy shledám nefér, že mého podřízeného pochválí můj nadřízený, nebo kolega, aniž by se zmínil o mém úsilí			
6	Mohu se spolehnout, že je úkol splněn správně, když jsem do něj zapojen já			
7	Je pro mě obtížné akceptovat nápady jiných			
8	Podřízení by měli mít jen informace, které potřebují k plnění svých úkolů			
9	Moje zkušenost a znalost úkolů je tak specializovaná, že jsem nejlepší, kdo je může vykonat			
10	Moji podřízení si nepřejí přebírat více zodpovědnosti			
11	Kdybych hodně delegoval, ztratil bych kontrolu nad děním, organizací			
12	Mnoho zákazníků a partnerů si přeje mluvit výhradně se mnou			
13	Mohlo by být lepší pro mne i ostatní okolo, kdybych delegoval delikátní, zahanbující záležitosti			
14	Jako manažer bych se neměl zabývat jednotvárnými a nepříjemnými úkoly			
15	Je pro mě těžké akceptovat, když můj podřízený vyřizuje úkol jinak než já			
16	Nemohu akceptovat, když můj podřízený nedodržuje moje instrukce do posledního písmene			
17	Manažeři, kteří hodně delegují, jsou si sebou nejistí			
18	Kdybych hodně delegoval a zvyšoval kompetence ostatních, mohl bych ohrozit vlastní pozici			
19	Bylo by nejlepší, kdyby můj nejbližší partner měl stejnou kompetentnost a postoj, jako já			
20	Raději bych, kdyby moji podřízení nebyli příliš samostatní			
Sečtěte **x** jen ve sloupcích souhlasím a nesouhlasím. Pokud s většinou nesouhlasíte, máte některé postoje, které pomáhají efektivně delegovat. Pokud s většinou souhlasíte, vaše postoje vám ztěžují efektivní delegování.				

	Příloha 2 **Jak delegujete** odpovězte co nejobjektivněji, do sloupce udělejte X	**Ano** pravidelně	**Někdy** může nastat	**Ne** nikdy
1	Berete si sebou práci domů často? (2-3x týdně)			
2	Vracíte se často k přetékajícímu šuplíku došlé pošty?			
3	Pracujete víc hodin než vaši podřízení?			
4	Je pro vás obtížné najít si čas na vyškolení podřízených?			
5	Shledáváte obtížným dodržovat termíny dokončení?			
6	Vyrušují vás podřízení častými otázkami a problémy?			
7	Bylo by pro vás obtížné udělat čáru mezi odpovědnostmi vašimi a vašich podřízených			
8	Přerušujete práci podřízeného a žádáte ho, ab pro vás okamžitě něco udělal?			
9	Zaberou vám spoustu času úkoly, které jste dělal už předtím, než jste se stal manažerem?			
10	Rozhodujete osobně o nákupech ve vaší organizaci?			
11	Osobně podepisujete všechnu odcházející poštu?			
12	Otevíráte osobně došlou poštu?			
13	Je víc než 20% vaší práce rutinní?			
14	Bývá ve vaší organizaci povýšeno méně lidí než v jiných organizacích, které znáte?			
15	Měníte často rozhodnut učiněná někým z vašich podřízených související s úkolem, který jste mu delegoval?			
16	Děláte často úkoly svých podřízených, když shledají obtížným vyřídit to sami?			
17	Je pro vás výjimečné najít si čas pro soukromé aktivity a společenský život?			
18	Máte přehled o knihách, které vycházejí?			
	Všechna Ano… minus 1 bod Všechna Někdy…… 0 Všechna Ne…...plus 2 bod Celkový výsledek vypočítejte odečtením minus bodů od plus bodů. Pokud máte méně než 20 bodů, měl byste vaše dlegovací dovednosti zlepšit.			

Seznam použité literatury

Monografie:

BĚLOHLÁVEK, F., P.KOŠŤAN a O.ŠULEŘ, O., 2001. *Management*, Olomouc, Rubico, ISBN 80-85839-45-8

BĚLOHLÁVEK, F., 2003. *Desatero manažera,* Brno, Computer Press, ISBN 80-7226-873-2

BEČVÁŘOVÁ, Z., 2003. *Současná mateřská škola a její řízení,* Praha, Portál, ISBN: 80-7178-537-7

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana, 2010. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy,* Praha, Portál, ISBN 978-80-7367-221-8

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2009a. *Základy managementu*, 3.přeprac.vydání, Univerzita Palackého v Olomouci, ISBN 978-80-244-2352-4

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2009b. *Manažerské dovednosti I.,* Univerzita Palackého v Olomouci, ISBN 978-80-244-2281-7

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2010. *Manažerské dovednosti pro vedoucí pracovníky ve školství,* Univerzita Palackého v Olomouci, ISBN 978-80-244-2651-8

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení,* Praha, Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2945-9

EGER, Ludvík, 2004 *Personální řízení se zaměřením na školství,* Liberec, Katedra pedagogiky a psychologie, ISBN 80-7083-799-3

LEIIGH, Andrew, 1992. *Praktický rádce manažera,* Praha, Nakladatelství Svoboda, 25-057-92

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti,* Praha, Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-3902-1

MÁCHAL, P., HORÁČKOVÁ, M., 2009. *Školský management,* Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, ISBN 978-80-7375-264-4

PAVLICA, K., E. JAROŠOVÁ a R.B.KAISER, 2010. *Versatilní vedení,* Managemnt Press, 978-80-7261-208-6

Použité právní normy:

ZÁKONÍK PRÁCE č. 262/2006 Sb., novelizován zákonem č. 385/2012 Sb. ze dne 24. října 2012. dostupné na http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni

ŠKOLSKÝ ZÁKON č. 561/2004 Sb. dostupný na http://www.volny.cz/seminar.ms/zakony.vyhlasky.htm

ZÁKON č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, dostupný na http://www.volny.cz/seminar.ms/zakony.vyhlasky.htm

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických zaměstnanců. dostupné na http://www.volny.cz/seminar.ms/zakony.vyhlasky.htm

KRAJSKÁ METODIKA ROZPISU PŘÍMÝCH VÝDAJŮ PRÁVNICKÝCH OSOB VYKONÁVAJÍCÍCH ČINNOST ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ ZŘIZOVANÝCH OBCEMI A KRAJEM NA ROK 2012, Odbor školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, 2012, čj. 28 768/2005-45, přístupná na http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/krajska-metodika-rozpisu-primych-vydaju-pravnickych-osob-vykonavajicich-cinnost-skol-a-skolskych-zarizeni-zrizovanych-obcemi-a-krajem-na-rok-2012-22482/

Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), přístupná na http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-364-2005-sb-1

ÚPLNÉ ZNĚNÍ ZŘIZOVACÍ LISTINY zn. ZL/103/2012 s účinnosti dnem 1. 1. 2013

ORGANIZAČNÍ ŘÁD ŠKOLY, platný od 1.1.2010

Seznam obrázků

Obr. 1 Vzdálenost pracovišť v km (vlastní zdroj) 10

Obr. 2 Manažerské role (Cimbálníková, 2009a, s. 19) 14

Obr. 3 Řídící pyramida v organizaci (Cimbálníková, 2009a, s. 15 - doplněno) 16

Obr. 4 Současné organizační schéma (Organizační řád školy, 2010) 19

Obr. 5 Manažerská mřížka (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 154) 35

Obr. 6 Situační vedení (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 158) 36

Obr. 7 Navrhovaná organizační struktura (vlastní zdroj) 48

Seznam tabulek

Tab. 1 Uvědomění si kompetencí (Lojda, 2011, s. 21) 15

Tab. 2 Personální zajištění organizace (vlastní zdroj) 17

Tab. 3 Rozsah přímé pedag. činnosti ředitelky MŠ (Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.) 21

Tab. 4 Rozsah přímé pedag. činnosti zástupkyně řed. MŠ (Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.) 27

Tab. 5 Charakteristika týmu a skupin (Bělohlávek, Košťan a Šuleř , 2001, s. 531) 38

Tab. 6 Úkoly delegované na vedoucí pracovníky (vlastní zdroj) 52

Tab. 7 Plán delegování (vlastní zdroj) 55

Seznam příloh

Cvičení pro vedoucí pracovníky

Příloha 1. Jaký je váš postoj k delegování? (Cimbálníková, 2009 b, s. 195)

Příloha 2. Jak delegujete? (Cimbálníková, 2009 b, s. 197)

Jméno a příjmení autora:	Draslíková Leona
Název katedry a fakulty:	Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky
Název diplomové práce:	**Delegování v podmínkách konkrétní mateřské školy s odloučenými pracovišti**
Počet znaků:	85 748
Počet příloh:	2
Počet titulů použité literatury:	13
Klíčová slova:	delegování, kompetence, mateřská škola, manažer, management, náplň práce, řízení, organizační struktura, participace, pravomoc, vedoucí pracovník
Key words :	delegation, competences, job kontent, kondergarden, manager, management, steering, organizational structure, participation, autority

Anotace

Práce se zaměřuje na konkrétní organizaci - mateřskou školou, která nedávno prošla sloučením několika pracovišť v různých částech města. Současnou prioritou organizace je přechod k řízení delegováním. Práce se zabývá momentálním souhrnem podmínek k řízení delegováním, které je jednou z dovedností manažera. S oporou o teoretická východiska shrnuje postoje managementu školy k delegování, rozdělení manažerských pozic, personální zajištění pracovišť, způsoby komunikace mezi nimi a předávání informací, současné náplně práce, organizační strukturu a styly vedení. Všechny tyto oblasti vytvářejí vhodné, nebo nevhodné podmínky k delegování. Práce odhaluje překážky a nastiňuje řešení, doporučuje změny potřebné k efektivnímu řízení delegováním, nabízí pravidla delegování v organizaci, včetně rozdělení úkolů, které vhodné k delegování jsou, nebo nejsou.

Annotation:

The thesis focuses on a specific organization – a kindergarten, which has recently undergone a merger of several institutions in different parts of the city. The current priority of the organization is the transition to the delegating management. The work encompasses a present summary of the conditions necessary for the delegating management, which is regarded as one of the manager's skills. With the support of theoretical background, it summarizes the attitudes of the kindergarten's management towards delegation, division of management positions and staffing resources, means of communication the institutions use and their transmission of information, current job descriptions, organizational structure and leadership styles. All these areas form either appropriate or inappropriate conditions for delegation. Moreover, the work also reveals setbacks and outlines solutions, recommends changes necessary for an effective delegating management, and suggests delegating rules in the organization, including the allocation of tasks, which are, or are not, suitable for delegation.