

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika vedení lidí ve školách s více místy vzdělávání

Specifics of managing people in multi-location schools

Petra Líbová

Vedoucí práce: PhDr. Roman Liška, Ph.D., MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

2024

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Specifika vedení lidí ve školách s více místy vzdělávání potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 14. dubna 2024

Děkuji především ředitelům škol, kteří mi věnovali čas a pro potřeby této práce poskytli své zajímavé zkušenosti s řízením školy. Dále děkuji vedoucímu mé práce za věcné připomínky a doporučení k jejímu úspěšnému dokončení.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou delegování a interní komunikace ve školách, které mají více než jedno místo vzdělávání. Reaguje tak na aktuální dění a chystané změny v regionálním školství, které vyplývají ze strategických dokumentů ČR. Změny se mimo jiné týkají řízení škol, které se má dočkat systémové podpory. V souvislosti s tím se především z důvodu finanční efektivity uvažuje o slučování malých škol do větších celků.

Teoretická část bakalářské práce vysvětluje důvody existence subjektů s odloučenými pracovišti a přibližuje obsah chystaných změn. Zabývá se také vysvětlením základních pojmů delegování a komunikace. Popisuje podmínky a průběh delegování, definuje pojem interní komunikace a popisuje její nejčastější formy.

Praktická část práce se také zabývá praxí ředitelů škol a popisuje jejich způsob delegování a komunikace v konkrétní škole. Výzkumné šetření probíhalo metodou kvalitativního výzkumu, konkrétně formou polostrukturovaných rozhovorů se čtyřmi řediteli škol, které splňují zadání.

Cílem výzkumné části práce bylo zjistit a popsat proces delegování povinností a odpovědností spojených s chodem školy na pracovníky – zda ředitel využívá delegování a jakým způsobem, co je největšími překážkami pro delegování. Odpovědět na otázky ohledně interní komunikace – zda, jak často a jakým způsobem ředitel školy komunikuje se svými podřízenými ve vybraných školách, které mají více než jedno pracoviště. Výsledky výzkumného šetření mohou sloužit začínajícím ředitelům pro nastavení jejich praxe. Ukazují také některá úskalí spojená s řízením školy zahrnuje je možná řešení nebo doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

delegování, komunikace, management, ředitel školy, sloučené školy, školy s více místy vzdělávání, vedení lidí

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the issue of delegation and internal communication in multi-site schools. It reflects current developments and upcoming changes in regional education system that result from strategic documents of the Czech Republic. Among other things, these changes include also management of schools that is pledged to receive systemic support. In this context, the merging of small schools into larger units is being considered, primarily for reasons of greater financial efficiency.

The theoretical part of the bachelor thesis explains the *raison d'être* of multi-sites schools and presents the context of current developments. It also tackles explanation of key concepts of delegation and communication. In case of delegation, it describes its conditions and course. It describes the conditions and process of delegation, defines the concept of internal communication and describes its most common forms.

The practical part analyses practices of selected school principals and describes their method of delegation and communication in a particular school. Qualitative research methods were used for data gathering, including specifically semi-structured interviews with four school principals.

The aim of the research part is to identify and describe the process of delegation of responsibilities and duties to the staff – whether the principal uses delegation and how, what is an obstacle to delegation. The aim is also to answer questions about internal communication – whether, how often and how the school principal communicates with his/her subordinates in the selected schools that have more more than one department. The results can be used by aspiring principals to set up their practice. They also show some of the pitfalls associated with school management include being possible solutions or recommendations.

KEYWORDS

communication, delegation, head teacher, management, merged schools, multi-location schools, people management

Obsah

Úvod	7
1 Základní východiska a pojmy	8
2 Další místo vzdělávání	9
2.1.1 Historické důvody pro vznik škol s detašovanými pracovišti	9
2.1.2 Aktuální důvody pro vznik detašovaných pracovišť veřejných zřizovatelů 10	
2.1.3 Důvody pro vznik detašovaných pracovišť soukromých zřizovatelů	11
2.2 Řízení školy	11
2.2.1 Ředitel školy a jeho role	11
2.2.2 Povinnosti a odpovědnosti ředitele školy	12
2.2.3 Kompetence pro řízení školy	13
2.2.4 Podíl činností v práci ředitele školy	14
2.2.5 Strategie 2030+ a souvislost s řízením škol	16
2.3 Specifika řízení organizace s odloučenými pracovišti	18
3 Delegování	20
3.1 Postup při delegování	21
3.1.1 Rozbor obsahu práce	21
3.1.2 Definování úkolů a zadání	22
3.1.3 Výběr vhodného pracovníka	23
3.1.4 Předání práce	25
3.1.5 Kontrola	27
3.1.6 Co není vhodné delegovat	27
3.2 Delegování – výhody a překážky z pohledu vedoucího	27
3.3 Delegování – výhody a překážky z pohledu podřízených	29
4 Komunikace	31

4.1	Způsoby interní komunikace	31
4.1.1	Osobní (ústní) komunikace.....	32
4.1.2	Písemná komunikace	34
4.1.3	Elektronická komunikace	35
4.2	Pravidla komunikace	36
4.3	Překážky v komunikaci	37
5	Výzkumná část	38
5.1	Cíl práce.....	38
5.2	Metoda sběru a zpracování dat	38
5.3	Výzkumný soubor	42
5.4	Charakteristiky škol a osobností ředitelů	43
5.4.1	Zelená škola.....	44
5.4.2	Žlutá škola	45
5.4.3	Modrá škola	46
5.4.4	Růžová škola	47
5.5	Výstupy z rozhovorů	48
5.5.1	Delegování.....	48
5.5.2	Komunikace.....	52
5.6	Výstup z dotazníku	54
6	Závěr.....	58
7	sSeznam použitých informačních zdrojů.....	61
	Seznam příloh.....	64

Úvod

V České republice jsou ředitelé škol klíčovými faktory pro kvalitu celého regionálního školství. Vzhledem k vysoké autonomii ředitel školy zásadně utváří a ovlivňuje její podobu ve všech oblastech. Při pohledu na to, za co vše nese ředitel školy zodpovědnost a co vše je v jeho kompetenci, je zřejmé, že všechny tyto povinnosti nemůže ve vymezeném pracovním čase plnit jeden člověk. A to zvláště tehdy, když řídí organizaci, která má několik pracovišť: jednoduše není možné, aby byl vždy na všech pracovištích osobně přítomen. Dovednost delegovat a komunikační schopnosti jsou důležitými prostředky v řízení každé školy, ale v případě škol s více místy vzdělávání je obojí zcela nezbytné.

Aktuálnost zvoleného tématu je patrná ze dvou pohledů. Prvním je současný trend zefektivnit a podpořit řízení škol. Návrh obsažený ve Strategii 2030+ obsahuje hypotézu, že ideální by bylo školy slučovat do větších celků, aby se optimalizovaly náklady na management. Druhý pohled je v podstatě čistě lidský. Pokud by měl ředitel školy sám zvládnout všechny povinnosti, které mu legislativa ukládá, není reálné, aby mu zbyl čas na seberozvoj, a především na osobní život a odpočinek. Právě wellbeing patří v současné době ve školství k nejdůležitějším tématům. Oblast duševní i fyzické pohody se týká dětí/žáků/studentů, stejně jako všech pracovníků školy, v čele s jejím ředitelem. Můžeme předpokládat, že lepším lídrem bude ten ředitel školy, který není permanentně ve stresu a má čas na sebe a své lidi. Aby měl ředitel prostor řešit nejen formální plnění, ale zejména kvalitu všech procesů, musí umět efektivně rozdělit práci a delegovat vybrané činnosti. Nástrojem k tomu, jak celý proces nastavit, je efektivní komunikace.

V teoretické části práce jsou s využitím odborné literatury vymezeny základní pojmy relevantní pro zvolené téma. Praktická část se zabývá zkušeností ředitelů vybraných škol (dále jen „škola“ a „ředitel“), které mají více než jedno pracoviště.

1 Základní východiska a pojmy

V ČR je v současné době mnoho škol, které mají více než jedno místo vzdělávání (nebo poskytování školských služeb). Vyplývá to v první řadě z vývoje regionálního školství po roce 1989. Od centralizované, státem plně řízené školské soustavy jsme se posunuli k autonomii jednotlivých škol, která je jednou z největších na světě. Po roce 2002 začaly všechny veřejné školy postupně získávat vlastní právní subjektivitu a záleželo na zřizovateli (převážně obcích), jak subjekty rozdělit. Mnoho sloučených škol vzniklo právě v této době. Ke vzniku škol s pracovišti na více místech dochází také u zřizovatelů škol soukromých. Jedním z častých důvodů jsou prostorové možnosti těchto škol.

Aktuální vývoj školství opět směřuje k vytváření sloučených škol, a to zejména z ekonomických důvodů. Má se jednat o slučování malých škol (např. v menších obcích) do větších subjektů (za ideální velikost je dle dostupných informací považována organizace s cca 5 000 žáky, jak je uvedené dále) pod jedno ředitelství a docílit tak možnosti vzniku profesionálního středního managementu.

Školy, která mají více pracovišť, jsou z pohledu řízení specifické. Základním důvodem je absence každodenní osobní přítomnosti ředitele na každém pracovišti.

Ředitel české školy je klíčovým faktorem, který má vliv na kvalitu školy a vzdělávacího procesu. Má ale legislativou stanovenou tolik povinností, že svou roli nemůže zvládnout sám. Jeho předepsané povinnosti snadno zaměstnají celý tým lidí. Pro výkon funkce ředitele školy je proto nezbytné dobře nastavit interní komunikaci a systém delegování. Tím více, čím více pracovišť jeho škola má.

2 Další místo vzdělávání

Definice odloučeného pracoviště/dalšího místa vzdělávání nebo poskytování školských služeb se v praxi využívá zejména pro účely financování ze státního rozpočtu. Je zmíněna v zákoně č. 561/2004 Sb. (dále jen školský zákon) a je rozvedena v materiálu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR takto: „*Definice „dalšího pracoviště“ v § 161 odst. 1 písm. a) bod 3 školského zákona zní: „dalším pracovištěm se rozumí takové pracoviště, které s jiným pracovištěm prostorově nesouvisí, není s ním spojeno stavebně nebo technicky, ani není umístěno na tomtéž nebo sousedním pozemku a při jiném organizačním uspořádání by mohlo být zapsáno ve školském rejstříku jako samostatná právnická osoba (dále jen „další pracoviště“). ... Aby se jednalo o další pracoviště školy, musí být naplněny současně všechny tyto podmínky.“ (Výklad k pojmu „další pracoviště“ pro účely financování nepedagogické práce ze státního rozpočtu, s. 1).*

2.1.1 Historické důvody pro vznik škol s detašovanými pracovišti

V České republice se zásadně změnilo směřování školství po roce 1989. V prvním období, po roce 1990 byly na základě změny zákona o státní správě kompetence pro správu škol svěřeny MŠMT a vznikly školské úřady, které tvořily střední článek mezi ministerstvem a jednotlivými školami. Ve Zprávě o vývoji českého regionálního školství od listopadu 1989 (s. 1) je uvedeno, že: „*byly zřízeny školské úřady jako střední článek resortní správy školství, kterým byly školy podřízeny, a tím vyňaty z pravomocí okresních a krajských národních výborů. Školy na základě tohoto zákona získaly právní subjektivitu, což zvýšilo jejich nezávislost.“*

Další reforma státní správy přišla 1. ledna 2001. Ke 31. 12. 2000 školské úřady zanikly a jejich kompetence byly převedeny na kraje. Zpráva dále uvádí: „*Role státu (MŠMT) se v důsledku této reformy zvýšila v oblasti koncepční a metodické směrem k orgánům vykonávajícím přenesenou státní správu v krajích i tzv. pověřených obcích. V důsledku této reformy se stal český školský systém jedním z nejvíce decentralizovaných školských systémů v Evropě.“* (s. 1)

„Spolu s politickými a ekonomickými změnami měnila svou podobu vzdělávací soustava. Před rokem 1989 mohli studenti a žáci navštěvovat jen státní centrálně spravované školy. Události v listopadu 1989 umožnily vznik soukromých a církevních škol a rozšířit tak vzdělávací možnosti a současně vytvářet ve školském systému konkurenční prostředí.“
(Zpráva o vývoji českého regionálního školství od listopadu 1989, s. 2)

Při rozhodování, jak budou nové právní subjekty vypadat, volili veřejní zřizovatelé, zejména obce nebo kraje, často volili model sloučených škol. Slučovány byly školy stejného stupně vzdělávání, velmi často najdeme i sloučené základní školy s mateřskou školou. V této době vzniklo mnoho škol se dvěma a více místy vzdělávání nebo poskytování školských služeb.

V letech 2003–2005 pak rapidně klesl počet narozených dětí a bylo zřejmé, že v blízké budoucnosti bude třeba mít přichystáno mnohem méně míst v mateřských školách a posléze i v navazujících stupních vzdělávání. Zřizovatelé v této době začali s ohledem na finance řešit optimalizaci škol. Vznikly další sloučené školy, některé školy byly dokonce zrušeny.

2.1.2 Aktuální důvody pro vznik detašovaných pracovišť veřejných zřizovatelů

Podle článku Jana Zemana na webu PAQ Research (2024) je situace v Česku ohledně veřejných škol takováto: *„2 635 obcí z celkových zhruba 6 tisíc v ČR zřizuje aspoň jednu základní školu. 90 % zřizovatelů má na starost pouze jednu základní školu. Dvě třetiny (2 280) škol zřizují obce do 5 tisíc obyvatel. Malé obce a města (pouze starosta, místostarosta, radní či malý úřednický aparát) téměř nikdy nemají odbor pro správu škol. Snižuje se tak pravděpodobnost, že všechny obce mají experta, jenž rozumí potřebám ředitelů, dokáže je odbřemenit od administrativní práce a umí využívat nástroje pro hodnocení a odměňování ředitelů takovým způsobem, aby docházelo ke zlepšování kvality výuky. Školy malých zřizovatelů musí kromě výuky zajistit např. správu majetku, správu IT, účetnictví, rozpočtování a monitoring čerpání rozpočtu, povinné výkaznictví škol a statistiku atd. To přináší velkou administrativní zátěž i neefektivitu, kterou je potřeba systémově řešit. Zvýšené náklady na provoz škol se projevují i ve výdajích zřizovatelů.“*

Podle studie, kterou si nechalo zpracovat Partnerství ve vzdělávání 2030+, by sdílené účetnictví nebo například správa budov ušetřily na výdajích do školství kolem dvou miliard korun ročně. Z těchto peněz by pak mohli být financováni administrativní pracovníci škol. **Podle této studie by největší úsporu přineslo, kdyby jeden správce dohlížel na školskou samosprávu s minimálně pěti tisíci žáky.** To by v současných poměrech znamenalo sdružit až desítky škol.

2.1.3 Důvody pro vznik detašovaných pracovišť soukromých zřizovatelů

Pro zřizovatele soukromých škol bývá hlavním důvodem nedostatek vhodných objektů, které lze dle platné legislativy užívat pro provoz školy. Pokud objekty vhodné jsou, často mají malou kapacitu. Soukromé školy (zejména ty s alternativními vzdělávacími programy) zaznamenávají v současnosti vzhledem k vývoji poptávky rodičů rostoucí zájem. To jejich zřizovatelé často řeší zřízením pobočky (dalšího místa vzdělávání).

2.2 Řízení školy

2.2.1 Ředitel školy a jeho role

„Česká republika trpí extrémně decentralizovanou vzdělávací soustavou, v níž jsou ředitelé základních škol ponecháni osamoceni při řízení školy jako svébytné právnické osoby i jako vzdělávací instituce. Ředitel školy jako svébytné právnické osoby je přetížen administrativními povinnostmi a od téhož ředitele školy jako vzdělávací instituce se očekává kvalitní pedagogické vedení školy, na které ale zjevně nemá prostor.“ (Černý, 2022, s. 5)

Ředitel české školy vykonává činnosti na úrovni vedení firmy – je finančním, personálním, provozním ředitelem, ale většinou také specialistou v právní oblasti, v oblasti bezpečnosti (práce, dětí a žáků nebo požární) a také PR specialistou. Je také odpovědný za řízení pedagogického procesu. Ke všemu uvedenému je ještě také pedagogem s povinností přímé pedagogické práce.

Podle výzkumu Černého (2022, s. 9–10) by měla být funkce ředitele školy rozdělena podle jeho kompetencí na dva lidi – ředitele pedagogického a ředitele provozního. Popisuje jejich kompetence takto: „**Pedagogický ředitel** je osoba, která se věnuje pedagogickému vedení, tedy především výuce na škole. Hospituje na hodinách, sleduje výsledky vzdělávání, tvoří učební plány, stará se o rozvoj studentů a pedagogů, formuluje vize školy, spolupracuje s jinými školami a sdílí s nimi dobrou praxi. **Provozní ředitel** je pak osoba, která se věnuje především správě školy. Stará se o rozpočet školy, účetnictví, správu investičních projektů a administraci veřejných zakázek a nákupů, spravuje budovu školy, plánuje její rozšiřování či opravy.“

Z výsledků empirické studie Jakuba Černého (2022, s. 13) vyplývá následující: „Kdyby si ředitelé museli vybrat mezi rolí pedagogického ředitele a provozního ředitele, více než 80 % z nich by zvolilo roli pedagogického ředitele. Ředitelé se na roli pedagogického ředitele cítí v nadpoloviční většině případů být dobře připraveni a ve zbylé téměř polovině případů spíše připraveni, ale jen přibližně 10 % ředitelů se domnívá, že na pedagogické vedení mají dostatek času. Ačkoli tedy ředitelé deklarují, že na pedagogické vedení nemají dostatek času, nedelegují činnosti související s pedagogickým vedením školy na střední management, nýbrž je vykonávají sami.“ Černý dále uvádí: „80,5 % ředitelů by se rádo věnovalo jen pedagogickému vedení svých škol, zatímco správy provozních záležitostí by se vzdali ve prospěch někoho jiného, komu věří a kdo by provozní správu školy dobře zvládl odborně i z hlediska svých kapacit.“

Aby škola plnila všechna kritéria pro kvalitní školu daná Českou školní inspekcí, měl by být ředitel školy také pedagogickým lídrem. Tureckiová (2007 s. 24) definuje lídra jako „člověka, který svým jednáním a svými znalostmi a dovednostmi vzbuzuje respekt a důvěru a zároveň dokáže ovlivnit jednání jiných lidí a nedirektivním způsobem napomoci jejich rozvoji.“

2.2.2 Povinnosti a odpovědnosti ředitele školy

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení a jeho povinnosti definuje školský zákon v §164 až §166.

Rydlo (2001, s. 5–6) v materiálu *Delegování pravomocí ředitele*, který vydal Národní pedagogický institut v r. 2021, uvádí přehled zákonů, vyhlášek a předpisů (v platném znění), které se vztahují k řízení školy. Jedná se o 10 právních norem ze školské oblasti, 16 zákonů nebo vyhlášek mimoškolských (mezirezortních). Dále je třeba znalost náležitostí k vydání vnitřních směrnic organizace a mnoha dalších dokumentů souvisejících s chodem školy (např. zřizovací listina školy, Rámcový a Školní vzdělávací program, obsah strategických dokumentů atd.).

2.2.3 Kompetence pro řízení školy

Pojem kompetence je v češtině používán ve dvou významech. Kompetenci můžeme chápat jako pravomoc nebo oprávnění něco vykonávat, ale také jako schopnost nebo způsobilost nějakou činnost vykonávat. V této práci je pojem kompetence užíván v obou významech, přičemž z kontextu vyplývá, o který se jedná.

Národní pedagogický institut vydal v roce 2021 *Kompetenční model* (Kitzberger 2021), který obsahuje soupis předpokládaných kompetencí nutných pro práci ředitele. Jde o šest hlavních oblastí kompetencí, odrážejících plasticitu práce ředitele školy:

- **Vedení postavené na hodnotách a vizi** – koncepce rozvoje školy, její základní strategický rámec, posilování kultury školy se zaměřením na bezpečnou školu a rovné příležitosti pro učení žáků,
- **řízení vzdělávání a výchovy** – školní vzdělávací program, řízení pedagogického procesu, evaluace školy a vzdělávacích výsledků,
- **vedení pracovníků školy** – týmová spolupráce, komunikace, motivace a rozvoj pracovníků,
- **řízení školy jako právního subjektu** – výkon základních manažerských funkcí, řízení založené na práci s daty, personální činnosti, spolupráce s partnery, právní a ekonomické aspekty řízení,
- **vedení a řízení sebe samého** – sebereflexe a osobní rozvoj ředitele, zdraví a kvalita vztahů, sebeřízení,

- **komunikace a práce s informacemi** – komunikační a jazykové kompetence, prezentace a kultura vystupování, digitální gramotnost.

Tento model má umožnit řediteli porovnat jeho vlastní situaci s modelem a určit, v které fázi profesního rozvoje se nachází. Získá tak zpětnou vazbu a možnost svůj postupný rozvoj profesních kompetencí zhodnotit. Uchazečům o pozice ředitelů škol poskytne přehled o činnostech, které jsou s funkcí spojeny.

Rydlo (2021, s. 8) vysvětluje: „*Ředitel školy je klíčovou osobou pro realizaci cílů formulovaných v dlouhodobých státních i regionálních koncepčních dokumentech v oblasti vzdělávání, z čehož na osobnost ředitele plynou velmi vysoké nároky.*“

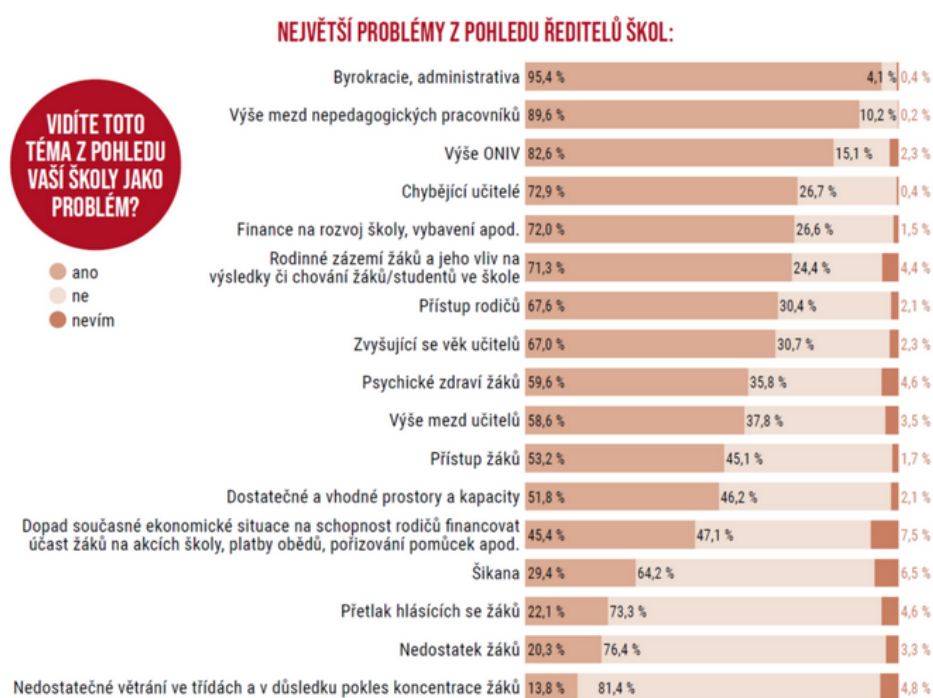
Úroveň profesní zdatnosti nebo zkušenosti má podle autora přímý vliv na delegování. Lepší předpoklady pro delegování mají ředitelé, kteří funkci vykonávají delší dobu. Délka praxe jim umožní získat více zkušeností, rutiny a určitého nadhledu. Tito ředitelé jsou lépe schopni rozlišit, které kompetence mohou delegovat a za jakých okolností.

2.2.4 Podíl činností v práci ředitele školy

TALIS (Teaching and Learning International Survey) – mezinárodní šetření OECD orientované na učitele a ředitele škol – sleduje školní prostředí, kde probíhá vyučování, a podmínky, ve kterých učitelé a ředitelé pracují. Poslední kolo šetření proběhlo v roce 2018. Průzkum se mimo jiné zabýval rozložením pracovního času ředitele podle oblastí, kterým se věnuje. Vyplynulo z něj, že:

- 40 % pracovního času tráví ředitelé administrativními záležitostmi,
- 20 % času věnují úkonům a schůzkám souvisejícími s vedením školy,
- 16 % času zaberou činnosti a porady zaměřené na školní vzdělávací program a výuku,
- 8 % času je vyhrazeno pro jednání se žáky,
- 8 % času spotřebuje na jednání se zákonnými zástupci,
- 3 % času věnují jednáním s místní komunitou lidí nebo představiteli obchodu či průmyslu ze stejné obce nebo kraje,
- 3 % času je vymezeno pro záležitosti označené jako „jiné“.

Podobným tématem se zabýval v červnu 2023 výzkum společnosti GTS Alive. Ten ale mapoval spíše oblasti, které ředitelé ve své práci považují za největší problém. Bylo osloveno 500 ředitelů základních a středních škol (ZŠ tvořily 60 % z nich) ze všech krajů ČR. 95 % respondentů označilo za největší problém označili respondenti přemíru administrativy a byrokracie. Ředitel společnosti GTS Alive Radek Schich uvedl: „Ředitelům škol také vadí, že se od nich požaduje, aby byli jakými supermany. Musejí řešit všechno od rozbitých toalet přes výběr linolea až po pedagogické vedení a strategický rozvoj školy a stát se odborníky na sto a jednu oblast. Nedá se to podle jejich slov vše zvládnout, zvláště když k tomu musejí trávit dny opakovaným vyplňováním těch samých údajů pro řadu různých institucí či administrovat velmi složité dotace.“ (tisková zpráva k výzkumu, 2023)



Zdroj: Týdeník školství [online]

Další šetření v této oblasti bylo provedeno Nadačním fondem Eduzměna v roce 2022 ve Středočeském kraji na Kutnohorsku a zúčastnilo se ho vedení 88 % všech škol v regionu. Šetření si kladlo si za cíl zmapovat potřeby škol a zefektivnit jejich fungování. Podle článku Magdaleny Šulcové (2022, online) který popisuje výstupy z šetření, jsou ředitelé „zavaleni administrativou a nemají čas se věnovat rozvoji výuky na svých školách. Rádi by

vzájemně sdíleli zkušenosti a spolupracovali s dalšími školami v regionu. Roli hraje i velikost školy: v malotřídkách je pro ně snazší mít s kantory dobré vztahy, jsou ale víc vytíženi.“ V tomtéž textu analytička NF Eduzměna Lucie Soukeníková vysvětlila, na jaké překážky ředitelé škol narážejí: „Ředitelé nemají čas se učit, jak být dobrými lídry, jak tmelit kolektiv a nadchnout učitele pro společnou vizi. Rádi by si na to čas našli a uvolnili si ruce od nepedagogických činností, aby ředitel nebyl manažer, který řeší vše od stavebních a právních záležitostí, přes IT až po administrativu. Aby mohl řešit vzdělávání na školách.“

2.2.5 Strategie 2030+ a souvislost s řízením škol

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy na svém webu uvádí: „*Strategie 2030+ je klíčový dokument pro rozvoj vzdělávací soustavy České republiky v dekádě 2020–2030+. Cílem je modernizovat vzdělávací systém Česka v oblasti regionálního školství, zájmového a neformálního vzdělávání a celoživotního učení, připravit ho na nové výzvy a zároveň řešit problémy, které v českém školství přetrvávají.*“

Aktuální strategický dokument ČR v oblasti školství Strategie 2030+ se mimo jiné zabývá podporou řízení škol. Reaguje tím na skutečnost, že vytvoření vlastního systému rozdělení (delegování) úkolů, povinností a kompetencí v dané škole přináší pro ředitele školy další nemalou zátěž. Pokud by byl tento strategický záměr systémově zpracován, ušetřilo by to ředitelům škol do budoucna velký kus práce, času, energie a potažmo tím i financí.

Dle aktuálně realizované Strategie 2030+ můžeme v dohledné době očekávat (nebo již v prototypické podobě existují) výstupy (metodiky a návody) financované ze zdrojů EU nebo ze státního rozpočtu, které vytvořil profesionální tým odborníků a které mohou ředitelé škol úspěšně využít.

Jedním z opatření, kterými se dokument zabývá, je **Podpora a řízení škol**. Ta má za cíl vybudování funkčního systému podpory škol, který přispěje ke zvýšení kvality vzdělávání, spolupráci, zefektivnění řízení škol a školské soustavy a ke snížení nerovností ve vzdělávání.

Opatření č. 4	Fakultativní rozdělení kompetencí vedení škol a podpora nepedagogické práce
Klíčová aktivita 4.1	Možnost delegování kompetencí ředitele na více osob
Klíčová aktivita 4.2	Nepedagogický tým školy
Klíčová aktivita 4.3	Spolupodílení se zřizovatelů na nepedagogických činnostech školy

Zdroj: Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ (2020, s. 92)

Podle autorů brožury Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ (2020, s. 99) „*Část problémů s řízením školství souvisí s faktem, že ČR je zemí s nejvíce decentralizovaným řízením školství, resp. s nejvyšší mírou autonomie škol na světě. Tato vysoká míra autonomie přináší celou řadu výhod, jako je možnost uzpůsobit obsah a způsob výuky potřebám žáků a studentů v daném místě a rychle reagovat na měnící se potřeby. ... Přináší ovšem také problémy: přetíženost ředitelů (i učitelů) mnoha úkoly, fragmentaci odborných a podpůrných kapacit a narůstající rozdíly v jejich kvalitě, soutěživost škol mezi sebou, růst rozdílů mezi školami a regiony, obtížnou komunikaci mezi množstvím aktérů i složitou realizaci jakékoli celonárodní strategie.*“

Dokument uvádí, že systémovou komplikací je vysoký počet malých obcí, které zřizují každá často pouze jednu školu. Z toho může vznikat riziko, že tyto obce nemají k dispozici potřebné odborné a organizační zázemí pro jejich efektivní správu a podporu.

„*Pro ilustraci: v ČR nyní existuje 4172 základních škol (28,8 % běžných základních škol má méně než 50 žáků), které jsou zřizovány 2560 různými zřizovateli. Problémem pramenícím z vysoké míry decentralizace jsou tak právě chybějící kapacity, které lze smysluplně vytvářet pouze pro skupinu škol. Příkladem může být právní poradenství školám, metodická podpora pro učitele jednotlivých předmětů, metodická podpora ředitelů, cílené programy dalšího vzdělávání, centralizovaná odborná správa didaktické techniky, správa IT infrastruktury atd.*“ (Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ 2020, s. 99)

V období leden 2021 až červen 2022 měl být v rámci aktivity s názvem **Možnost delegování kompetencí ředitele na více osob** vytvořen věcný záměr možnosti rozdělení rolí ředitele ve dvou variantách:

- **manažer školy x pedagogický ředitel**
- **ředitel školy x technický ředitel**

Podle informací na webu edu.cz je tato klíčová aktivita v době psaní této bakalářské práce (duben 2024) stále v realizaci.

2.3 Specifika řízení organizace s odloučenými pracovišti

Řízení školy s několika pracovišti přináší různá specifika a výzvy. Správa takové školy vyžaduje značnou flexibilitu, schopnost koordinovat a vytvářet jednotnou školní kulturu na všech pracovištích. Ředitel a vedení týmu odloučeného pracoviště by měli být schopni působit jednotně a poskytovat podporu svým podřízeným – pedagogům i nepedagogickým zaměstnancům.

Výzvy pro vedení mohou tvořit tyto oblasti:

- zajištění efektivní komunikace mezi všemi pracovišti školy, jejich vedením a mezi ředitelem,
- udržování jednotné školní kultury, hodnot, vize a zajištění (pokud možno) jednotného vzdělávacího obsahu,
- odlišné pracovní prostředí na různých pracovištích jak fyzické (prostorové, materiální...), tak personální,
- koordinace a plánování společných akcí, školních projektů, teambuildingových akcí atd. napříč celou organizací,
- odlišné požadavky na financování jednotlivých pracovišť,
- vytvoření efektivního systému kontroly.

Pokud se zaměříme na sloučené školy, ve Výroční zprávě ČŠI za školní rok 2022/23 (s. 25 a 26) se uvádí: „*Sledování a vyhodnocování potřeb pedagoga realizuje více než polovina ředitelů (57 %), avšak pouze přibližně třetina ředitelů poskytovala pedagogům zpětnou*

vazbu o kvalitě jejich vzdělávací práce v souvislosti s absolvovaným DVPP. Při srovnání údajů ze samostatných škol a škol, kde jsou do jednoho subjektu sloučené původně samostatné školy (např. základní a mateřská škola), je velmi dobře patrné, že ve sloučených subjektech je situace horší než v samostatných (zpětnou vazbu pedagogům o kvalitě jejich práce poskytovala jen čtvrtina ředitelů sloučených subjektů). Horší situace ve sloučených subjektech není neobvyklá ani v jiných oblastech – příčin je jistě více, nicméně významnou roli hraje pravděpodobně skutečnost, že ředitelé velkého subjektu nemají na řízení mateřské školy dostatek času ani specifické erudice z oblasti předškolního vzdělávání.“

Z uvedeného vyplývá, že pro ředitele školy s více místy vzdělávání je obtížnější nastavit a dlouhodobě zajistit takovou kvalitu procesů, aby byla na stejné úrovni, jako kdyby řídil pouze pracoviště jedno.

3 Delegování

Eger (2006, s. 92) popisuje delegování jako „svěření části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocemi, které jsou potřebné pro plnění úkolů, do rukou podřízeného pracovníka“. Trojanová (2014, s. 40) dodává, že cílem delegování není jen předání práce, na kterou sám ředitel nemá čas, protože jeho pracovní povinnosti stále narůstají, ale především to, že danou práci může jiný pracovník vykonat lépe.

Veteška, Svobodová, Tureckiová (2022, s. 58) doplňují: „*Jako delegování se označuje styl vedení, kdy vedoucí pracovník přenáší část rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti na vedené pracovníky. Ti jsou již osobnostně i odborně natolik zralí, že jsou schopni samostatně plnit poměrně náročné úkoly. Vedoucí pracovník jim poskytuje podporu a pomoc při mimořádných událostech.*“

Podle Teppera (1996, s. 15) je delegování pracovních úkolů pro vedoucího pracovníka důležité, protože díky němu získá čas na řízení a na rozvoj svých manažerských schopností.

Delegováním pravomocí ředitele školy se zabývá Josef Rydlo ve stejnojmenném materiálu, který vydal Národní pedagogický institut v roce 2021 jako podpůrný materiál pro ředitele škol (Rydlo 2021). Tento průvodce nabízí ředitelům přehled oblastí vhodných pro delegování a možné rozdělení rolí v organizační struktuře školy. Vychází primárně z metodiky Kvalitní škola ČŠI, na kterou jednotlivé oblasti delegování navazuje. Zároveň je zasazuje do relevantního právního rámce. Rydlo (2021, s. 4) uvádí, že „*Ředitel jako statutární zástupce školy a pedagogický pracovník má mnoho zodpovědností, to nicméně neznamená, že se musí na všech aktivitách osobně podílet. Jednou z jeho zodpovědností je řízení. Ředitel tedy plánuje činnosti jednotlivých pracovníků školy a deleguje zodpovědnosti za jejich plnění. Pokud se zorientuje v oblastech své vlastní agendy, které jsou bezpečně delegovatelné na jiné pracovníky, získá více času pro řízení pedagogického procesu.*“

Cílem delegování je zajištění zastupitelnosti manažera ve všech oblastech, kde to je možné. Je tak vytvořen prostor pro důležitá rozhodnutí a strategické činnosti. Zajištění zastupitelnosti také přispívá k životaschopnosti a stabilitě organizace.

V případě škol s více odloučenými pracovišti je jedním z hlavních důvodů delegování skutečnost, že ředitel není denně přítomen na všech pracovištích. Řediteli tak logicky chybí přímý vliv a kontakt s podřízenými, ale také s dětmi/žáky a jejich rodiči.

3.1 Postup při delegování

Před samotným delegováním je třeba dobře zmapovat, jaké činnosti je pro zajištění chodu organizace nezbytné vykonávat. Rozlišit, které jsou nebo nejsou vhodné k delegování, a pro ty vhodné připravit srozumitelné zadání. A dále vybrat správné lidi, kteří mají předpoklady je vykonávat.

Plamínek (2018, s. 82) uvádí: „*V souvislosti s úlohami někdy mluvíme o delegaci – tehdy, když je spolu s úlohou předán také určitý objem pravomocí. Směrem ‚dolů‘ je možné delegovat jen vlastní manažerské pravomoci, odpovědnost zůstává delegujícímu (pochopitelně vzniká i odvozená odpovědnost delegáta vůči delegujícímu).*“

3.1.1 Rozbor obsahu práce

Před samotným předáním práce je třeba udělat si přehled činností, které práce ředitele zahrnuje, a následně práci rozdělit na úkoly, které může vykonat někdo jiný, a ty, které delegovat nelze. Tato příprava je pro úspěšnost celého procesu delegování klíčová.

Možností, jak ke zhodnocení přistoupit, je mnoho. Jeden z principů představuje např. **Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti**. Spočívá v rozdělení úkolů na důležité/nedůležité a naléhavé/nenaléhavé. Úkoly důležité a zároveň naléhavé jsou na delegování obtížné. Důležité a nenaléhavé úkoly lze delegovat snáze. Podle Eisenhowera jsou k delegování jednoznačně vhodné úkoly nedůležité a zároveň nenaléhavé. U segmentu úkolů nedůležitých a zároveň nenaléhavých je na místě zvážit, zda je vůbec potřeba je vykonávat a zda mají nějaký přínos. Tento princip lze uplatnit pouze v případě, že existují vhodní pracovníci, kteří mohou práci vykonat. Je zcela na uvážení manažera, do které kategorie činnost nebo úkol zařadí – tato skutečnost je zároveň rizikovým faktorem celé teorie, protože se všechna kritéria mohou v čase proměňovat.

Dalším doporučením je využít znalosti svých silných a slabých stránek. Ty úkoly, ve kterých manažer vyniká a mají strategický význam, by si měl ponechat. Naopak je vhodné delegovat úkoly, které se opakují a snadno je zvládnou podřízení.

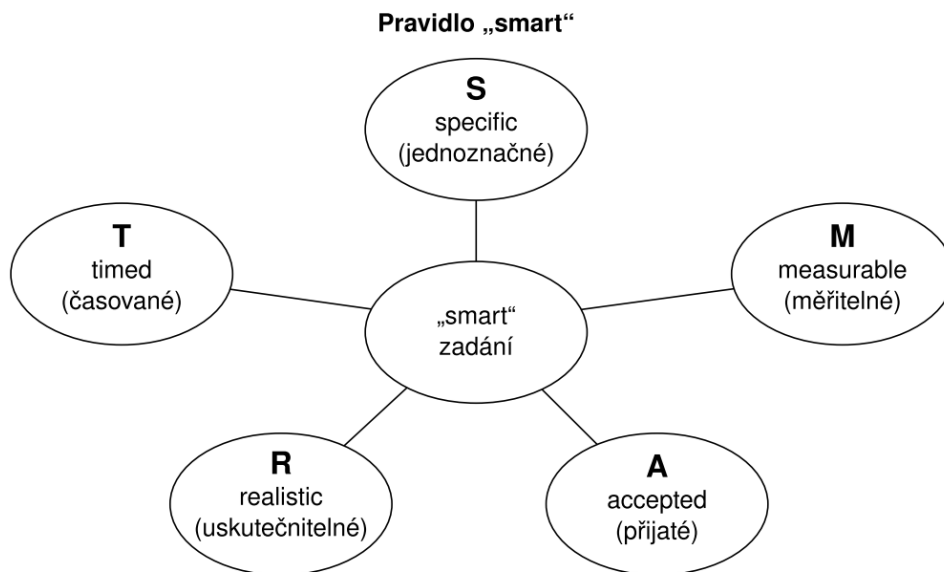
Ve výběru činností vhodných k delegování by tedy měly zůstat například:

- činnosti, které přispívají k rozvoji podřízených,
- rutina – úkoly, které zároveň mohou zvýšit rozsah dosavadních pravomocí podřízených,
- činnosti, které udělá někdo rychleji nebo efektivněji,
- práce, která může přinést zpestření dosavadní práce podřízených.

3.1.2 Definování úkolů a zadání

Plamínek (2018, s. 102) vysvětluje proces delegování podle teorie pyramidy kultury takto: *„Základním předpokladem úspěšného výkonu je dobrá definice toho, co má být vykonáno. ... Součástí dobré orientace lidí není jen kvalitní a přiměřené zadání úlohy a přiměřená kontrola a podpora v průběhu výkonu, ale i systematické a pokud možno pravidelné hodnocení výkonů a lidských zdrojů zaměřené na odstraňování problémů a dlouhodobé hospodaření s potenciálem, který lidé mají. ... Pro dobrý výkon nevyžadující stálou kontrolu je vhodné, pokud lidé úlohu vnitřně akceptují a pokud je její výkon přiměřeně baví. Tento stav může být označen jako **motivace** a je výsledkem stejnojmenného procesu. ... Motivovaným lidem mohou k úspěšnému výkonu chybět schopnosti. Ty jsou předmětem úvah nejvyššího patra malé pyramidy kultury označeného jako **habilitace**. Podstatou habilitace je sladění schopností a požadavků na schopnosti. ... Úspěšnou habilitaci jsme naplnili požadavek dostatečných **individuálních schopností** člověka, jenž má vykonávat svěřenou úlohu.“*

„Pro zadávání úloh bývají v manažerské literatuře uváděna určitá pravidla, například pravidlo ‚SMART‘. Taková pravidla jsou velmi užitečná, protože usnadňují orientaci a připravují porozumění a pro následné hodnocení.“ (Plamínek, 2018, s. 82)



Zdroj: Plamínek, 2018, s. 83

Je třeba si promyslet:

- Jaký je cíl a čeho chceme dosáhnout?
- Jaká máme očekávání a jaký má být výstup?
- Jaké pravomoci je nezbytné podřízenému předat?
- Co bude podřízený potřebovat z hlediska informací o úkolu, který mu má být svěřen?
- Jaké finance jsou pro splnění úkolu potřeba?
- Jaký časový rámec definujeme pro splnění úkolu?
- Komu úkol svěřit?
- Kdo bude na úkolu participovat?

3.1.3 Výběr vhodného pracovníka

Mezi nejzávažnější části delegování patří výběr správného pracovníka, kterému můžeme činnost nebo úkol svěřit. Předpokladem je znalost jednotlivých členů týmu, jejich předností i nedostatků. Z hlediska vhodnosti pro delegování je podle Plamínka (2018, s. 72) ideální typ „umí a chce“. Tento typ definuje takto: „*Od jednotlivých lidí pracujících pro systémy*

typu firem a organizací očekáváme především dvě věci – že budou podávat požadovaný výkon a nabízet a využívat požadované lidské zdroje. Jsou-li tyto dvě podmínky u určitého člověka splněny, můžeme o něm říci, že je způsobilý vzhledem k dané úloze. Místo slova způsobilost se často ve stejném smyslu používá také pojem kompetence, který je mírně matoucí, protože je pohříchu často v zaměnitelných kontextech používán i pro rozsah pravomocí příslušného člověka. ... Člověk je kompetentní, pokud vyhovuje požadavkům v obou složkách způsobilosti – tedy pokud prokazuje relevantní zdroje a podává očekávaný výkon.“. Plamínek (2018, s. 76) dále tvrdí: „O postojích a schopnostech lidí, kteří pro firmu pracují, je tedy vhodné mít jednoduchý přehled ... rozlišující mezi lidmi čtyři typy právě podle toho, zda chtějí a umí dělat to, co se od nich očekává.“

Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů

SCHOPNOSTI	dostatečné	SCHOPNÍ, ALE NEOCHOTNÍ	SCHOPNÍ A OCHOTNÍ
	nedostatečné	NESCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ	NESCHOPNÍ, ALE OCHOTNÍ
		nepříznivé	příznivé
		POSTOJE	

Zdroj: Plamínek, 2018, s. 77

Při výběru pracovníka je třeba zvážit:

- Kdo má volnou kapacitu pro další práci?
- Kdo má zájem a chuť se učit něco nového a komu by pomohl profesní růst?

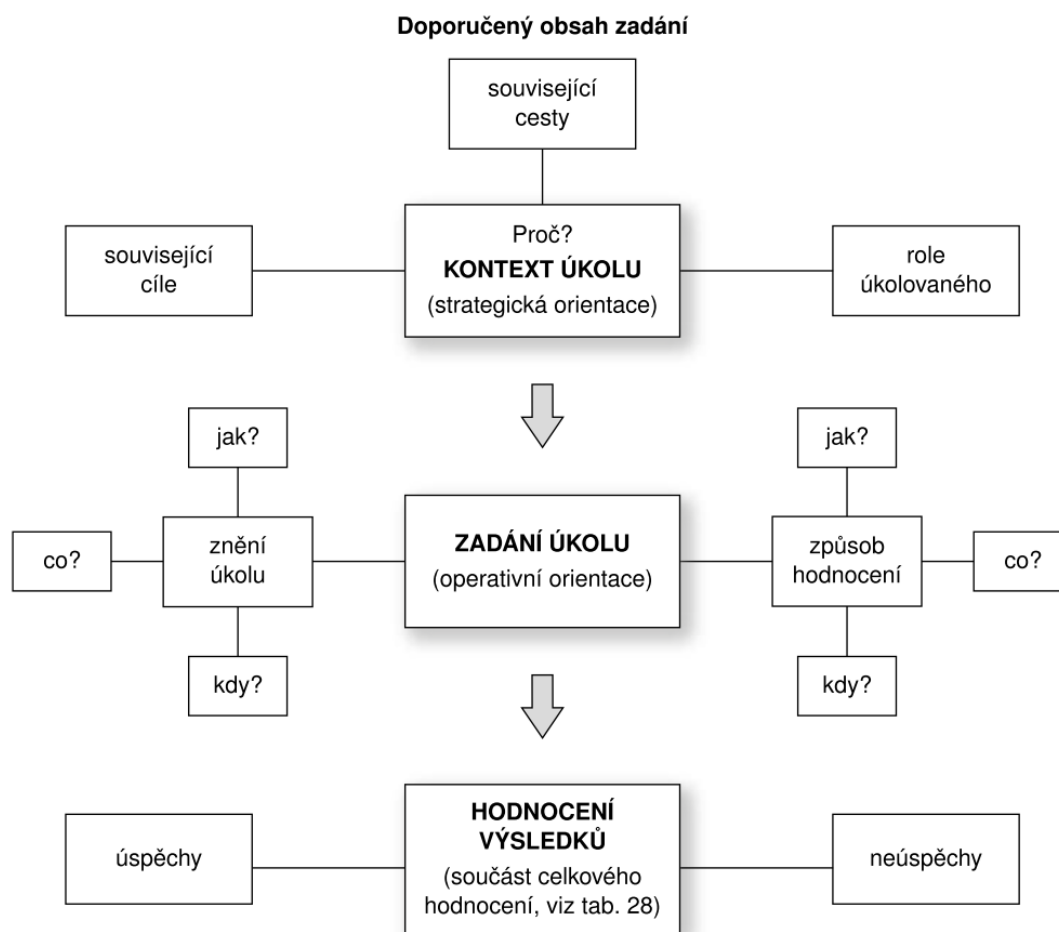
- Kdo má potřebné kompetence – znalosti, schopnosti, dovednosti – nebo předpoklady si je doplnit?
- Kdo rozumí způsobu mé komunikace? Komu rozumím já?

3.1.4 Předání práce

Jak uvádí Plamínek (2018, s. 82): „*Vlastní zadávání úloh ve své rozvinuté podobě je procesem složeným z několika dílčích aktivit, které v zásadě sledují řadu otázek proč – co – jak – s čím/kým. Je důležité, aby vykonavatel úkol či úlohu pochopil a akceptoval a vykonal v potřebné kvalitě.*“

Pokud si ředitel ujasnil, co a komu chce předat, nastal čas pro předání samotné. Je třeba komunikovat pracovníkovi obsah úkolu a jeho očekávaný výsledek. Je nutné ověřit si, zda pracovník zadání chápe, doptávat se a vyladit případné nejasnosti.

Plamínek (2018, s. 83) uvádí šest postupných kroků k důkladnému zadání: „*Prvním z nich je **kontext zadání**, tedy sdělení nebo připomenutí souvisejících cílů a pravidel a významu práce – nejlépe popisem důsledků, který které bude mít úspěch a neúspěch pro firmu nebo nějakou její relevantní část. Následovat by mělo přesné **znění úlohy** nebo úkolu, ze kterého vyplývá, co má být vykonáno v jakém termínu a v jaké kvalitě. V závislosti na povaze úlohy a vykonavatele může být připojena i instrukce, jak má být práce vykonávána. Třetím krokem je informace **o svěřených zdrojích**, tedy o tom, co má vykonavatel k dispozici – jaké pravomoci, jaký materiál, rozpočet, lidi, podporu a spolupráci. Naprosto klíčovou informací je **způsob hodnocení** výkonu – tedy srozumitelné sdělení toho, co jak a kdy bude hodnoceno, případně průběžně kontrolováno a jaké budou důsledky úspěchu a neúspěchu pro vykonavatele úkolu či úlohy. Další, pátou částí zadání je **diskuse**. Dotazy mohou samozřejmě padnout již dříve, ale nyní je čas k nim vykonavatele přímo vyzvat, případně se ptát na pochopení (i to můžeme dělat průběžně) nebo pochopení citlivě ověřit. Někdy bývá účelný i dotaz, zda vykonavatel neočekává ještě nějakou další podporu. V závěru by mělo přijít **povzbuzení** – pozitivní tečka za zadáním, vyjadřující nějaký pozitivní pocit, úvahu nebo aspekt (například důvěru zadavatele v úspěch).*“



Zdroj: Plamínek, 2018, s. 83

Co pracovník potřebuje vědět a znát:

- co je obsahem úkolu,
- jaká je důležitost úkolu,
- co je výsledkem úkolu a jaké důkazy má shromáždit o jeho plnění (splnění),
- jaké očekávání má nadřízený,
- jaké pravomoci jsou potřeba a jejich předání,
- jak je nastavena kontrola,
- jaký je termín,
- jaké má k dispozici prostředky pro splnění.

3.1.5 Kontrola

Kontrola splnění úkolu je podstatná zejména pro ředitele školy, který některou svou odpovědnost delegoval. Pro obě strany – ředitele i pracovníka – je důležitá průběžná kontrola a revize v průběhu celého procesu. Je vhodné včas zjistit, zda vidíme uspokojivé výsledky a zda delegování skutečně pomohlo řediteli uvolnit si ruce pro strategicky důležité úkoly. Cílem kontroly je nejen ověřit dosažení výsledku, ale také odhalit chyby a nedostatky v zadání nebo v průběhu plnění. Pouze s chybami, o kterých víme, je možné pracovat a využít je ke zlepšení.

Fáze kontroly je nezbytným završením procesu delegování.

3.1.6 Co není vhodné delegovat

I když se tato bakalářská práce zabývá důležitostí delegování, nesmíme opomenout záležitosti, které z různých důvodů k delegování vhodné nejsou. Mezi takové činnosti patří zejména:

- manažerská práce – hodnocení pracovníků, zadávání stěžejních úkolů a jejich kontrola atd.,
- strategické činnosti – sestavování vize, cílů, nastavování identity organizace,
- leadership z pohledu celé organizace,
- práce s citlivými a intimními daty,
- činnosti, ve kterých manažer vyniká, posouvají ho nebo ho díky nim práce baví.

3.2 Delegování – výhody a překážky z pohledu vedoucího

Jak uvádí Veber (2014, s. 129): „*Umění vhodně delegovat patří k důležitým dovednostem manažera.*“ Manažer, který chce úspěšně delegovat, potřebuje znát své silné a slabé stránky. Měl by mít dokonalý přehled o obsahu své práce a potřebách řízené organizace a o svých podřízených (o tom, jaký je obsah jejich práce, ale také o jejich schopnostech, možnostech a předpokladech). Je třeba, aby uměl rozlišit, kterou práci lze delegovat a kterou ne. Práci, kterou se rozhodne předat, by měl umět dobře definovat a zadat i následně zkontrolovat. Neobejde se bez schopnosti plánovat a organizovat.

Tepper (1996, s. 7) uvádí, že schopnost delegování pracovních úkolů a povinností se lze naučit a rozvíjet a že pro rozvoj a růst manažera je tato schopnost nezbytná.

Výhody, které může správné delegování vedoucímu přinést:

- čas na další manažerské funkce,
- čas na rozvoj strategie a strategická rozhodnutí,
- čas na rozvoj lídrovských schopností,
- prostor pro osobní rozvoj,
- možnost rozvoje kompetencí podřízených a potažmo celé organizace,
- zlepšení efektivity práce,
- nové nápady a přístupy,
- zvýšení motivace podřízených.

Určitě je dobré pohlížet na ředitele také jako na člověka s jeho lidskými potřebami, na jeho osobní a rodinný život, mimopracovní vztahy, zdravý životní styl, volnočasové aktivity a odpočinek. I na ně si potřebuje udělat prostor.

Vedoucí pracovníci někdy považují delegování za obtížné. Důvody popisuje např. Tepper (1996, s. 22): *„Pokud budou vaši práci vykonávat jiní, zmocní se vás pocit ztráty. ... Možná pocítíte ztrátu prestiže. ... Možná pocítíte ztrátu kontroly a orientace. ... Možná se vám bude zdát, že nejste úspěšní. Pokud se vám podaří zdárně dokončit nové úkoly, pocítíte velké uspokojení. Jako řídicí pracovník vlastně jen dohlížíte na ostatní, kteří mohou nabyt pocitu úspěšnosti místo vás.“* Tento postoj, ohledně vlastní nepostradatelnosti, může významně brzdit rozvoj nejen manažera samotného, ale i celé organizace. Největší manažerskou chybou je tedy nedelegovat vůbec.

Možné překážky v delegování ze strany vedoucího:

- pocit nepostradatelnosti vedoucího,
- nedůvěra v sebe samého,
- neschopnost důvěry v druhé,
- strach ze ztráty prestiže,
- strach ze ztráty kontroly,
- přesvědčení, že lidé nepřevzou odpovědnost,

- neochota předat pravomoci (někdy i z důvodu velkého nadšení pro práci, kterou skvěle umí a baví ho),
- potřeba kontroly a času na ni,
- potřeba přípravy (čas) před předáním úkolu,
- obava, že práce podřízeného nebude mít dostatečnou kvalitu nebo že úkol nebude dokončen včas,
- nedostatek času na zaučení podřízených,
- nesrozumitelná, nejasná nebo chybějící komunikace očekávání a zadání,
- delegování pouze nepříjemných nebo nevýznamných úkolů,
- zasahování do plnění svěřených záležitostí,
- pocit, že privileguji některé zaměstnance,
- nedostatek financí na školení a odměňování,
- strach z narušení týmového ducha,
- předání velké pravomoci podřízeným a ztráta kontroly nad řízením organizace.

Jednu z hlavních překážek delegování ze strany ředitele školy definuje Trojanová (2014, s. 40–41) takto: *„Ředitel školy má však v každém případě konečnou odpovědnost – to je jeden z hlavních důvodů, proč ředitelé nechtějí předat některé činnosti někomu dalšímu.“*

3.3 Delegování – výhody a překážky z pohledu podřízených

Podle Teppera (1996, s. 18) vede delegování k větší zainteresovanosti pracovníků, je výrazem uznání jejich kvalifikace a rozvíjí jejich pracovní morálku. Umožní jim růst a rozvíjet jejich schopnosti, ale také jim dá možnost podílet se na vedení, což vytváří důvěru mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými.

Výhody, které může správné delegování podřízeným přinést:

- zvýšení motivace,
- možnost osobního i kariérního růstu,
- zvýšení prestiže a pocitu důležitosti,
- lepší finanční ohodnocení,

- možnost naučit se něco nového,
- zvýšení loajality k nadřízenému, resp. celé organizaci.

Možné překážky v delegování na straně podřízených:

- neochota přijmout zodpovědnost,
- neochota vykonávat více práce,
- pocit podceňování, nebo naopak přeceňování,
- nepřipravenost na převzetí odpovědnosti,
- neochota postavit se do vedení,
- strach z přetížení nebo zahlcení,
- strach ze změn,
- strach ze zasahování do plnění svěřených záležitostí ze strany vedoucího.

4 Komunikace

Holá (2006, s. 3) popisuje pojem komunikace takto: „*Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.*“

Rozlišujeme různé druhy a formy komunikace. Tato bakalářská práce se zabývá pouze komunikací uvnitř organizace – tedy interní komunikací, a to pak zejména komunikací, která vede k delegování.

Trojanová (2017, s. 41) ke komunikaci ze strany ředitele školy uvádí: „*Ředitel školy v rámci své komunikace sděluje informace jak uvnitř školy (vnitřní komunikace), tak i mimo školu (vnější komunikace). Vnitřní komunikace se dotýká pracovníků a žáků školy, vnější pak zákonných zástupců žáků, široké veřejnosti, zřizovatele a různých kontrolních orgánů.*“

O významu a dopadu komunikace manažera píše Holá (2017, s. 43) toto: „*Význam manažerské komunikace se odráží v celé manažerské práci, v plánování, rozhodování, organizování a kontrole, ve vedení pracovníků a řízení výkonu. Uvedené procesy a jejich konkrétní aktivity často selhávají právě na základě nefungující komunikace. ... Komunikace je neoddelitelnou součástí manažerské práce.*“

Holá (2017, s. 16) uvádí, že podle Millerové (2008) se dnešní pojetí komunikace posunulo po obsahové stránce, ve směru toku, formě i stylu komunikace. V současnosti slouží komunikace k řízení a vedení, spolupráci, motivaci a stabilizaci. Probíhá všemi směry, nejen shora dolů, jak tomu bylo dříve. V současnosti se uplatňuje zejména ústní, písemná nebo elektronická forma komunikace. Styly komunikace se prolínají dle situace a potřeby – formální i neformální, direktivní i demokratický až liberální.

Každá z forem komunikace v pracovním prostředí má své výhody a nevýhody.

4.1 Způsoby interní komunikace

Holá (2006, s. 61) uvádí: „*Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství,*

intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Jiná forma se hodí pro řešení akutního problému, jiná pro standardní komunikační situace. Volba formy je také závislá na vzájemné znalosti komunikujících. Obecně nelze definovat, která z forem je efektivnější, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.“

Podle Holé, tedy můžeme komunikaci ve firmě rozdělit do tří skupin:

- osobní (ústní) komunikace,
- písemná komunikace,
- elektronická komunikace.

4.1.1 Osobní (ústní) komunikace

Osobní rozhovory

Podle Trojanové (2017, s. 44) jsou rozhovory verbálním způsobem vnitřní komunikace, které probíhají většinou individuálně a dělíme je na formální a neformální. *„Neformální rozhovor má výhodu okamžitého sdělení informace, je bezprostřední, ale nevede obvykle k žádným závěrům. Formální rozhovor musí být, obdobně jako porada, předem připravený. Z hlediska vedení podřízených pracovníků se rozhovor týká především rozvojových cílů pracovníků s ohledem na naplnění vize.“*

Rozhovor můžeme vést osobně či různými on-line synchronními prostředky. Tato forma komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a snazší interpretaci neverbální složky komunikace (zejména při osobním setkání).

Mezi **výhody** rozhovorů patří přímý vliv na zvyšování motivace pracovníků, okamžitá zpětná vazba a možnost ověřit si porozumění.

Hlavní **nevýhodou** je značná časová náročnost pro vedoucího.

Telefonické hovory

Rozhovor pomocí telefonu je běžnou součástí komunikace. Je to rychlá a jednoduchá forma, která potřebuje pozornost obou stran zároveň, ale probíhá často jednosměrně. Nikdy nevíme, v jaké situaci a prostředí se nachází ten, komu telefonujeme, a může tu být riziko pro předání důvěrných informací.

Porady

„Nejčastější vnitřní verbální komunikací ředitele školy jsou porady a rozhovory. Porady lze dělit z hlediska obsahu na informativní, rozhodovací, kombinované a ostatní. V rámci informativní porady sděluje vedoucí pracovník informace potřebné k zajištění výchovně-vzdělávacího procesu a není zde příliš velký prostor na vyjádření pracovníků. ... Rozhodovací porada připravuje řešení určité situace; zde se nabízí zapojení podřízených, kteří budou jednotlivé záležitosti realizovat. ... Mezi ostatní porady lze zařadit například workshopy, tj. tvořivá setkání učitelů za účelem sestavení určitého závěru...“ (Trojanová, 2017, s. 41)

Porada je setkání týmu, kde jeho členové mohou získávat i prezentovat informace, projednávat různé záležitosti a spolupracovat na řešení problémů. Na poradách se setkávají různé skupiny pracovníků, podle toho, za jakým účelem se porada koná.

Porada může být organizována s osobní účastí nebo pomocí vzdáleného připojení. Pro variantu pomocí připojení na dálku (pomocí internetu) jsou vhodné různé platformy – z těch běžně používaných je to Google Meet, schůzky v platformě MS Teams nebo Zoom.

Z porady zpravidla vzniká zápis či záznam (viz odst. 4.1.2 Písemná komunikace).

Mezi **výhody** porad patří možnost přenášet informací na více příjemců zároveň, možnost komunikovat více směry, ověřit si pochopení problému, který řešíme. Porady mohou podpořit týmovou spolupráci a lepší poznání pracovníků mezi sebou.

Mezi **nevýhody** týmových porad patří náročnost koordinace časových možností účastníků a také riziko, že se z pravidelných porad stane pouze formalita.

4.1.2 Písemná komunikace

Holá (2006, s. 65) uvádí: „*Písemná forma se běžně používá při komunikaci manažera s pracovníky tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Hojně je také tato forma rozšířená s účelem uchování důležitých informací jako výsledků z jednání porad, rozhovorů a diskusí.*“

E-mailly

Mezi **výhody** patří, že tato komunikace je rychlá, obě strany se mohou komunikaci věnovat ve vymezeném čase a v klidu si promyslet obsah. Touto formou komunikace lze oslovit velký počet adresátů najednou. Obsah komunikace zůstává zachován a lze se k němu vracet.

Nevýhodami jsou například absence zpětné vazby, průběh komunikace v uzavřených konverzacích a zprostředkované sdílení informací. Těžko si ověříme, zda adresát zprávu obdržel. Rizikem je také, že pracovníci jsou množstvím psaných informací přehlceni a nevěnují jim dostatek pozornosti.

Nástěnky, oběžníky, zápisy z porad

Písemná a vizuální forma komunikace „na papíře“ je stále používaná, avšak na současnou dobu je pomalá a je náročné ji aktualizovat.

Zápis z porady by měl obsahovat, kromě záznamu jednání, také shrnutí, podněty, úkoly a termíny a měl by být přístupný i ostatním zaměstnancům, jichž se obsah týká. Pro tento účel je vhodné sdílené úložiště, školní informační systém, v případě MS Teams může videozáznam zůstat přístupný v systému i po skončení schůzky. Méně vhodné je posílání e-mailem nebo existence zápisů pouze v papírové formě.

Dobrou alternativou klasických nástěnek může být např. aplikace Padlet, která umožňuje tvořit grafickou nástěnku v online prostředí. Zde může být překážkou neochota sboru (např. v případě vyššího věkového složení) používat nové digitální nástroje.

Vnitřní předpisy a směrnice

Jedná se o oficiální (a pro zaměstnavatele povinné) dokumenty platné pro všechny zaměstnance dané organizace. Vydává je ředitel školy a je nutné, aby s nimi byli zaměstnanci prokazatelně seznámeni. Aktuální verze těchto dokumentů je vhodné zpřístupnit na sdíleném úložišti.

Nevýhodou je, že tyto dokumenty mívají mnoho stran textu a zaměstnanci se s nimi často seznamují pouze formálně. To představuje pro obě strany určitá rizika. Tvorba směrnic může být z tohoto důvodu vnímána jako zbytečná administrativní zátěž s minimálním praktickým dopadem.

4.1.3 Elektronická komunikace

Skupinové chaty

Okamžitá komunikace v reálném čase – chaty – umožňuje rychlou výměnu informací mezi členy týmu. U tohoto typu komunikace je ale obzvláště důležité nastavit pravidla, aby se konverzace nestaly zahlcujícími či obtěžujícími. Je vhodné například nastavit, jaký obsah se v konverzacích nesmí sdílet (soukromý), případně posílání zpráv pouze v pracovní době atd. Rizikem této formy komunikace může být, že se jí její aktéři prostřednictvím „chytrého“ telefonu věnují v nevhodnou dobu – např. v průběhu výuky.

Mezi často používané aplikace patří MS Teams, elektronický školní systém (např. Bakaláři) nebo WhatsApp.

Sdílené úložiště

Vhodné je využívat platformy umožňující sdílení a spolupráci na dokumentech a projektech online. To velmi usnadňuje týmovou práci na dálku. Školy běžně využívají Google disk, MS Teams, OneDrive nebo své vlastní školní systémy.

Hlavní výhodou sdílení informací a dokumentů prostřednictvím sdíleného úložiště je jejich aktuálnost v tom čase, kdy je čteme a používáme.

Nevýhodou může být například riziko, že informace mohou být některým z uživatelů smazány nebo přemístěny. Bariérou je i neochota nebo neschopnost některých pracovníků sdílené úložiště používat. A také fakt, že všichni pracovníci nemají zabezpečený pracovní počítač, na kterém může být sdílené prostředí instalováno.

Intranet či komunikace pomocí školního infosystému

Intranet je obdobou internetové sítě. Jedná se však o síť privátní a je užívána obvykle v rámci jedné organizace ke komunikaci, ale také ukládání dokumentů nebo plánování a kontrolu úkolů.

Komunikaci mezi pracovníky školy (nebo mezi školou a rodiči/žáky) lze uskutečňovat také prostřednictvím různých školních informačních online systémů (např. Bakaláři, Škola OnLine, Edookit...), které školy využívají zejména pro vedení školní matriky. Tyto systémy umožňují zasílání hromadných SMS přímo z aplikace a také mají vlastní integrovaný systém posílání zpráv (typu e-mail nebo chat). Většina škol některý ze školních informačních systémů používá, je tedy výhodné využívat i tyto jejich funkce.

4.2 Pravidla komunikace

Efektivní komunikace by měla být pravidelná a mít přehledný systém, kterému rozumějí všechny zainteresované strany. Aby nedocházelo zbytečně k nedorozuměním či šumům, je třeba vyjasnit a nastavit si pravidla pro různé formy komunikace.

Mezi pravidly mohou být například tato:

- respektovat organizační schéma – na koho se s daným problémem obracet,
- používat jen vedením určené komunikační platformy,
- dodržovat nastavený maximální čas zaslání odpovědi (např. u e-mailu),
- respektovat čas, ve kterém komunikujeme (telefon nebo on-line chat),
- naslouchat a respektovat mluvčího,

- nepoužívat v psané komunikaci CapsLock – psaní velkými písmeny je bráno jako emotivně zabarvené,
- vyhnout se osobnímu osočování a přehnaným emocím,
- neposílat hromadné neověřené zprávy (hoaxy) a obtěžující spamy.

4.3 Překážky v komunikaci

Holá (2011, s. 3–4) uvádí, že manažeři, přestože komunikaci považují za základ své práce a za velice důležitou, ve valné většině uvádějí jako největší překážku v komunikaci nedostatek času. Uvádí také, že interní komunikace je někdy manažery podceňována, proto se jí systémově nevěnují. Často je důvodem nerespektování zaměstnanců jako partnerů, přitom je pro úspěch organizace důležité, aby byli zapojeni a efektivně spolupracovali, což se bez kvalitní vnitřní komunikace může jen těžko podařit.

Bariérou v efektivní komunikaci může být nekonzistentnost celého procesu – komunikace nepravidelná nebo nepřesná. Pracovníci by měli znát systém interní komunikace, aby snadno našli všechny informace, které k výkonu své práce potřebují.

5 Výzkumná část

Studium oboru školský management mě přivedlo k zájmu sledovat strategické dokumenty v oblasti vzdělávání. V tom aktuálním, Strategii 2030+, je zpracován záměr zefektivnění a podpory řízení škol, který mě zaujal. Při bližším studiu dokumentu jsem nabyla dojmu, že tento záměr slučování škol je ve své podstatě podobný systému, který už v ČR byl, tedy řízení většího počtu škol prostřednictvím školských úřadů.

Při přípravě na zpracování bakalářské práce jsem zjistila, že v ČR aktuálně existuje velké množství škol s odloučenými pracovišti. Důvody jejich vzniku jsou popsány v teoretické části této práce. V souvislosti se znalostí souboru povinností a kompetencí ředitele školy jsem si kladla za cíl zjistit, jak vypadá řízení takové školy v praxi. Jevilo se mi jako málo pravděpodobné, aby subjekt (škola) s více pracovišti mohl být komplexně řízen pouze jednou osobou – ředitelem školy. Ten má konečnou právní odpovědnost za všechny oblasti a procesy, které ve škole probíhají. Cílem práce tedy bylo zjistit, kolik práce ředitelé těchto škol delegují a jak o delegování přemýšlejí. Další oblastí mého zájmu byla interní komunikace, a to zejména jako prostředek pro předání práce podřízeným a kontrolu.

5.1 Cíl práce

Práce má dva dílčí cíle:

1. Zjistit a popsat proces delegování povinností a odpovědností spojených s chodem školy na pracovníky. Zda ředitel využívá delegování a jakým způsobem deleguje, co je pro něj v této oblasti největšími překážkami.
2. Odpovědět na otázky ohledně interní komunikace – zda, jak často a jakým způsobem ředitel školy komunikuje se svými podřízenými.

Obě oblasti byly zkoumány ve vybraných školách, které mají více než jedno pracoviště.

5.2 Metoda sběru a zpracování dat

Pro výzkumné šetření byl zvolen kvalitativní přístup, který umožňuje jít více do hloubky zkoumaného problému a získat informace v širším kontextu. Výsledky sice nelze,

vzhledem k metodě a malému výzkumnému vzorku, zobecnit, ale je možné se dozvědět, jak respondenti o zkoumaném problému uvažují a zjistit, jaká je jejich denní praxe v řízení školy.

Švaříček a Šedřová (2007, s. 24) uvádějí: „*Podstatou kvalitativního výzkumu je doširoka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem stanoveny hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již předtím někdo vybudoval. Jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací. Logika kvalitativního výzkumu je induktivní. Teprve po nasbírání dostatečného množství dat začíná výzkumník pátrat po pravidelnostech, které se v těchto datech vyskytují, formuluje předběžné závěry a hledá pro ně další oporu v datech.*“

Jako metoda šetření byly vybrány hloubkové polostrukturované rozhovory. Byl pro ně předem připraven seznam témat a otázek (zejména otevřených). Tato forma zároveň umožnila volnost doptávat se na podrobnosti či zajímavosti, které se ve výpovědích respondentů objeví.

Po provedení pilotního rozhovoru byla zrevidována formulace otázek a některé otázky byly doplněny. Část věnovaná delegování byla doplněna o dotazník, který je popsán podrobněji dále.

Pro šetření bylo sestaveno několik okruhů otázek:

Úvodní otázky

V úvodu rozhovoru proběhlo představení výzkumníka a zvoleného tématu. Respondent byl informován o důvodech, proč byl do výzkumného vzorku vybrán. Byl požádán o souhlas s nahráváním záznamu a ujištěn o principu důvěrnosti výzkumu.

V úvodní části byly kladeny otázky ke zkoumané škole a osobnosti ředitele, jako jsou délka praxe či předchozí zkušenosti. Byly položeny také otázky k Work-life Balance – jak se ředitelům daří skloubit tuto náročnou a zodpovědnou práci s osobním a rodinným životem, kolik hodin denně pracují a jak mají stanovenou přímou vyučovací povinnost. Tyto odpovědi nebyly dále zpracovány ani hodnoceny, ale poskytly potřebný kontext celému šetření.

Hlavní část rozhovoru

Byly zformulovány dva okruhy hlavních otázek (otevřených i uzavřených) s cílem zjistit zkušenosti z praxe respondentů, jejich názory a postoje k oběma zkoumaným oblastem.

Otázky k **delegování** povinností a odpovědností spojených s chodem školy jsou formulovány tak, aby umožnily zjistit a popsat, zda ředitel školy delegování využívá a jakým způsobem ho zajišťuje. Mají za také za cíl umožnit porozumění překážkám, které v této oblasti respondenti vnímají a které celý proces ovlivňují.

1. Považujete delegování za svou silnou stránku?
2. Jaké jsou hlavní důvody pro delegování, co vám přináší?
3. Máte tým spolupracovníků, který můžeme nazvat střední management?
4. Kdo do týmu středního managementu patří?
5. Jak si lidi do vedení vybíráte?
6. Tvořil/a jste organizační strukturu organizace sám/sama, nebo jste převzal/a stávající?
7. Jaké činnosti byste nikdy nedelegoval/a a zůstávají tedy jen ve vaší kompetenci?
8. Provádíte kontrolu delegovaných úkolů, příp. jak často a jakým způsobem?
9. Jak zajišťujete, aby delegované úkoly byly jasně specifikované a pověřený pracovník jim rozuměl?
10. Jak častá je vaše osobní přítomnost na odloučeném pracovišti? Jaký je její účel?
11. Má existence odloučeného pracoviště vliv na delegování?
12. Jaké jsou největší překážky delegování pracovních úkolů a povinností?

Součástí této oblasti je **dotazník** zpracovaný v podobě tabulky v MS Excel. Tabulka je rozdělena do několika částí – hlavních oblastí řízení školy. Ty jsou dále rozpracovány do konkrétních činností. Zaznamenaná data doplnila odpovědi respondentů na otázky a umožnila je s nimi porovnat.

V oblasti **komunikace** jsou otázky formulovány tak, aby bylo možné porozumět způsobu interní komunikace – jak často a jakým způsobem ředitelka školy komunikuje se svými podřízenými.

1. Je komunikace vaší silnou stránkou?

2. Jaké formy komunikace jsou vám nejbližší a nejčastěji je využíváte?
3. Respektuje vaše komunikace odlišnosti jednotlivých pracovišť, nebo je systém jednotný?
4. Má komunikace v organizaci nějaká pravidla? Jaká?
5. Jaké překážky nebo bariéry vnímáte ve své komunikaci s týmem, zejména pokud jde o řízení více pracovišť?

Otázky byly situačně doplňovány kvůli ověření správného porozumění některým výpovědím, případně zjištění dalších podrobností.

Ukončovací fáze rozhovoru

V závěrečné části většinou proběhla krátká debata s respondenty o přesahu tématu a aktuálním vývoji regionálního školství. Otázky směřovaly k jejich očekávání vzhledem k plánovaným změnám. Na závěr bylo respondentům vyjádřeno poděkování za obsáhlé odpovědi a čas, který věnovali šetření, protože průměrná délka rozhovoru byla 60 minut.

Všechny rozhovory byly přepsány metodou doslovné transkripce. Výsledkem této fáze bylo získání čtyř souborů textů. Pro analýzu získaných dat byla použita metoda selektivního kódování (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 233). Ke dvěma klíčovými kategoriím byl postupně tvořen systém kódů a texty byly pomocí nich označeny. V textech pak byly identifikovány souvislosti a vztahy a ty následně interpretovány. Vzhledem k malému výzkumnému vzorku bylo kódování provedeno ručně v programu MS Word.

Pilotní rozhovor byl uskutečněn 18. ledna 2024. Po doslovném přepsání rozhovoru byla provedena revize, následná úprava formulací a doplnění otázek. V této fázi také vznikl doplňující dotazník. Rozhovor byl následně o nové součásti doplněn a opět přepsán.

Další tři rozhovory byly uskutečněny 22., 25. a 27. března 2024.

Záznam rozhovorů byl pořizován pomocí aplikace Záznamník na mobilním telefonu.

Všichni respondenti vyjádřili souhlas s účastí ve výzkumu i s pořízením záznamu. Jména respondentů i názvy škol byly v souladu s principem důvěrnosti v bakalářské práci změněny na fiktivní.

5.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor je složen ze čtyř respondentů.

Kritéria pro jejich výběr byla následující:

- ředitel školy
- tato škola má v rejstříku škol zapsáno více než jedno místo vzdělávání nebo poskytování školských služeb

Všechny zkoumané školy jsou ze Středočeského kraje.

Byli osloveni ředitelé dvou škol veřejných a dvou soukromých z důvodu předpokladu, že se v určitých aspektech mohou lišit.

Před výběrem veřejných škol byla oslovena kompetentní úřednice z odboru školství s prosbou o tip na zajímavé respondenty. Byly doporučeny dvě školy. První z nich je sloučená základní a mateřská škola, přičemž MŠ je v současné době s 11 třídami největší v obci. Druhou školou je také sloučená ZŠ a MŠ, která má v současnosti tři odloučená pracoviště mateřské školy. Ta byla je škole připojena postupně a poslední, třetí odloučené pracoviště zahájilo provoz v aktuálním školním roce (k 1. 9. 2023).

Obě soukromé školy byly osloveny na základě znalosti respondentů. Tyto školy řešily vznikem odloučených pracovišť problém s nedostatečnou kapacitou. V obou je ředitelka zároveň statutárním zástupcem zřizovatele. Jednou ze škol je základní a mateřská škola, která má tři odloučená pracoviště ve dvou jiných obcích, než je kmenová škola. Druhá ze škol je mateřská škola, která má dvě pracoviště MŠ a školní jídelnu-vývařovnu na samostatném místě. Ta je nejmenší organizací z výzkumného vzorku.

Shodou okolností všechny respondentky byly ženy, nadále je proto v textu používán ženský rod.

5.4 Charakteristiky škol a osobností ředitelů

Charakteristika školy obsahuje popis jednotlivých škol i osobnosti jejich ředitelek. Pro přehlednost jsou charakteristiky škol doplněny schémata.

Je popsána právní forma školy a její vzdělávací program, specifikován její zřizovatel a uveden důvod vzniku odloučených pracovišť. Také jsou uvedeny informace o osobě ředitelky – věk a délka řídicí praxe. Je zde také uvedena struktura středního managementu, tak jak ho uvedla ředitelka školy.

Ze schémat je zřejmá:

- Charakteristika kmenového pracoviště (pracoviště ředitelky) – stupeň poskytovaného vzdělávání a poskytované školské služby, kapacita, počet zaměstnanců na pracovišti.
- Charakteristika odloučeného pracoviště/pracovišť – zde je navíc informace o vzdálenosti od kmenového pracoviště, případně informace, že se jedná o jinou obec.

5.4.1 Zelená škola

Veřejná sloučená ZŠ a MŠ s běžným vzdělávacím programem, příspěvková organizace, zřizovatelem je obec. Ke sloučení došlo v r. 2005 rozhodnutím zřizovatele.

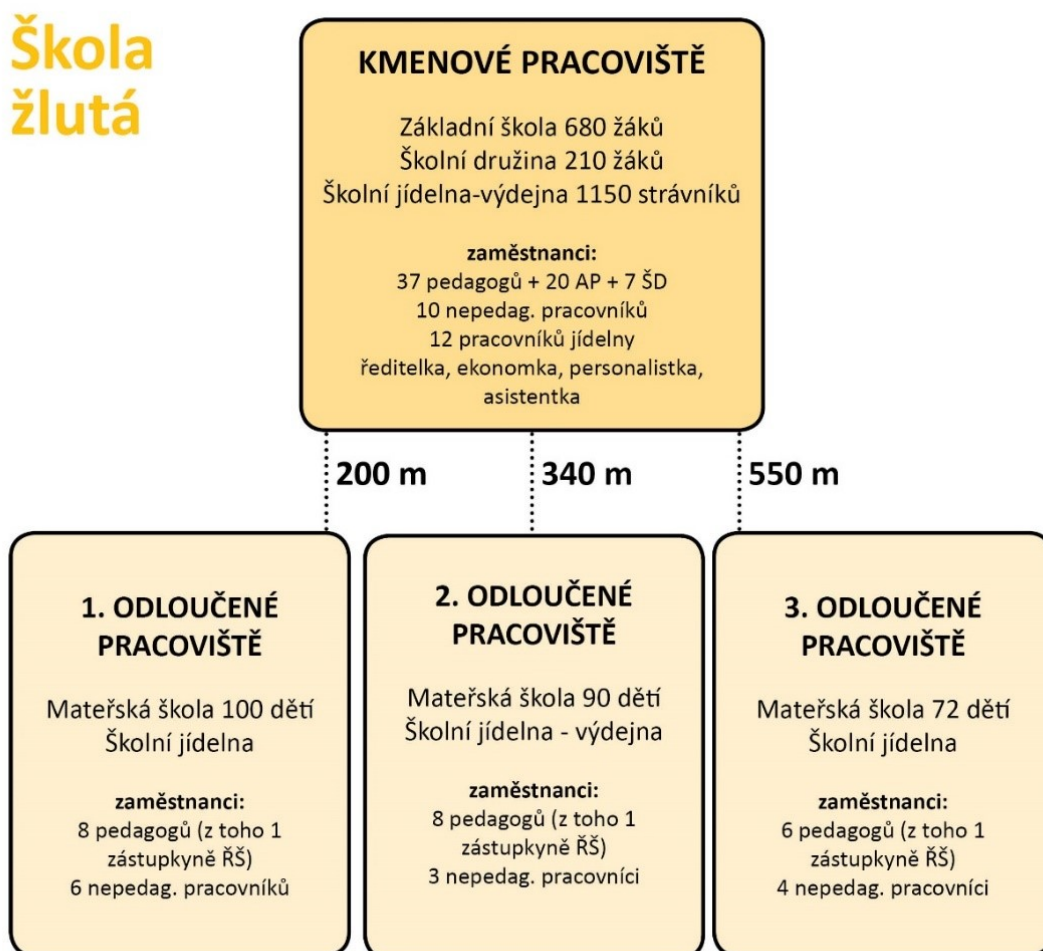
Škola zelená



Ředitelka: Jana Zelená – 51–60 let, školu řídí od roku 2008 (od roku 1986 na této škole učí).

5.4.2 Žlutá škola

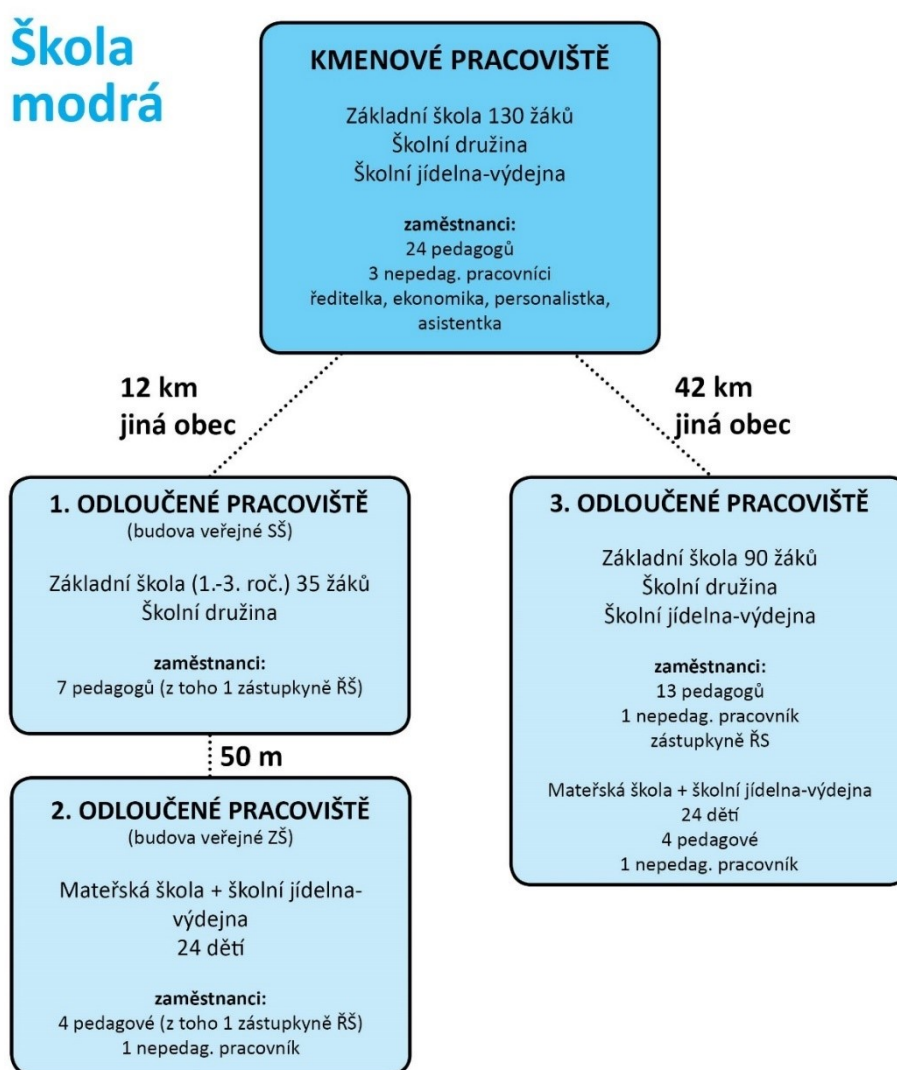
Veřejná sloučená ZŠ a MŠ s běžným vzdělávacím programem, příspěvková organizace, zřizovatelem je obec. Ke sloučení ZŠ a jedné MŠ došlo v r. 2005 rozhodnutím zřizovatele. Druhá MŠ od roku 2010, třetí MŠ od roku 2023.



Ředitelka: Hana Žlutá – 61–70 let, školu řídí od roku 2000 (před tím už měla praxi 2 roky z řízení jiné školy).

5.4.3 Modrá škola

Soukromá ZŠ a MŠ s alternativním vzdělávacím programem, zřizovatelem je společnost s ručením omezeným. Ke vzniku detašovaných pracovišť došlo v důsledku reakce na poptávku a navyšování kapacity. Odloučená pracoviště vznikala postupně podle poptávky. Škola vznikla v roce 2017, kdy kmenovým pracovištěm bylo aktuální 1. odloučené pracoviště. V září 2019 bylo zřízeno nové pracoviště, kam se přestěhovala větší část ZŠ a toto pracoviště se stalo současným kmenovým. Třetí pracoviště vzniklo v roce 2018.



Ředitelka: Anna Modrá – 51–60 let, školu řídí od vzniku školy v roce 2017, je její spoluzakladatelkou a zároveň statutárním zástupcem zřizovatele.

5.4.4 Růžová škola

Soukromá MŠ s alternativním vzdělávacím programem, zřizovatelem je zapsaný spolek. Ke vzniku detašovaného pracoviště došlo v důsledku reakce na poptávku a navyšování kapacity. Mateřská škola vznikla v roce 2017, odloučené pracoviště v roce 2019. Od roku 2022 je v provozu pracoviště školní jídelny-vývařovny.

Škola růžová

ředitelka:
Dana Růžová



Ředitelka: Dana Růžová, žena, 41–50 let, školu řídí od 2017, kdy škola vznikla, je spoluzakladatelkou školy a zároveň statutárním zástupcem zřizovatele.

5.5 Výstupy z rozhovorů

5.5.1 Delegování

1. Považujete delegování za svou silnou stránku?

Tři ředitelky uvedly, že delegování je jejich silnou stránkou. Jedna z nich si myslí, že delegování její silnou stránkou není a učí se ho využívat více.

Anna Modrá uvedla, že pro ni není problém některé záležitosti předat a „pustit“.

Jana Zelená je přesvědčena, že dokáže vytipovat člověka, který se delegovaným úkolem bude zabývat a že bude patřit k jeho prioritám.

2. Jaké jsou hlavní důvody pro delegování, co vám přináší?

Všechny ředitelky shodně uvedly jako jeden z hlavních důvodů řízení více pracovišť, zejména to, že je nemožné osobně být všude přítomna. Jako největší přínos shodně uvedly úsporu času.

Jana Zelená dále jako hlavní důvod uvedla, že v posledních pěti letech podle jejího názoru vzrostla náročnost práce tak, že ji v jedné osobě již vykonávat nelze.

Hana Žlutá zmínila jako důležitý důvod k delegování odbornost, resp. to, že ona sama nemá kvalifikaci předškolního pedagoga a nemohla by tak po pedagogické stránce dobře řídit MŠ.

3. Máte tým spolupracovníků, který můžeme nazvat střední management?

Všechny respondentky přímo řídí tým lidí, které považují za další řídicí článek – střední management.

4. Kdo do týmu středního managementu patří?

Vždy uvádějí mezi prvními členy svého středního managementu své zástupce nebo vedoucí učitele na jednotlivých pracovištích.

V Zelené škole do středního managementu ředitelka řadí devět osob – zástupkyni ředitelky školy pro pedagogickou činnost v ZŠ, zástupkyni ředitelky pro MŠ, dvě hospodářky, koordinátora výchovné práce, metodika primární prevence, speciálního pedagoga,

metodika a koordinátora ICT (a zároveň koordinátora školního vzdělávacího programu) a kariérového poradce.

Ve Žluté škole má střední management šest členů: zástupkyni ředitelky školy pro 1. stupeň ZŠ, zástupkyni ředitelky školy pro 2. stupeň ZŠ, tři zástupkyně ředitelky školy pro MŠ a výchovného poradce.

Ředitelka Modré školy uvedla šest členů svého středního managementu: dvě zástupkyně ředitelky školy pro ZŠ, zástupkyni ředitelky pro MŠ, metodika vzdělávání, personalistku a ekonomku.

Ředitelka Růžové školy nemá zástupkyni a mezi členy managementu zařadila čtyři osoby: dva vedoucí pedagogy v MŠ, vedoucí školní jídelny a ekonomku.

Ve všech případech je organizační struktura školy přizpůsobená existenci odloučených pracovišť.

5. Jak si lidi do vedení vybíráte?

Ředitelky si jako své zástupkyně vybraly především kolegyně, které dlouhodobě dobře znají. Jana Zelená si jako zástupkyni vybrala kolegyni, kterou zná již od studia na gymnáziu. Hana Žlutá si svou zástupkyni pro 2. stupeň ZŠ přivedla z minulého působiště – tedy společně jsou ve vedení školy 20 let. Anna Modrá i Dana Růžová školu zakládaly s kolegyní, se kterou si v zásadních věcech dobře rozuměly. Dana Růžová, ale uvedla, že se s touto kolegyní časem v názorech rozešly a od loňského roku už její kolegyně ve škole nepracuje.

Všechny také podobně uvedly, že ostatní lidé do vedoucího týmu „vykrytalizovali“ časem z pedagogického týmu, nebo si je samy vybraly.

Dana Růžová uvedla, že považuje za podstatné, aby lidi, kterým svěřuje pravomoci, rozuměli jejímu způsobu komunikace a ona rozuměla jim.

6. Tvořila jste organizační strukturu sama nebo jste převzala stávající?

Obě ředitelky veřejných škol převzaly na začátku své praxe strukturu, která zde již byla nastavená. Postupně ji doplňovaly podle potřeb.

Obě ředitelky soukromých škol tvořily organizační strukturu samy.

7. Jaké činnosti byste nikdy nedelegovala a zůstávají tedy jen ve vaší kompetenci?

Všechny ředitelky shodně uvedly ekonomiku a finance. Ty si nechávají ve své kompetenci. Dvě ředitelky mají také exkluzivní přístup k bankovnímu účtu. Dvě naopak mají záložní řešení pro odesílání plateb, kdyby se z nějakého důvodu stalo, že by toho samy nebyly schopné. Na toto nemá vliv, zda je škola veřejná či soukromá, jedná se o osobní nastavení ředitelky.

8. Provádíte kontrolu delegovaných úkolů, příp. jak často a jakým způsobem?

Respondentky uvedly, že jsou s kolegy průběžně v kontaktu osobně i formou např. WhatsApp, telefonu nebo e-mailu.

Jana Zelená doslova uvedla: „Deleguju, ale tvrdě kontroluju.“ Její kontrola spočívá v průběžném osobním kontaktu s tím, komu práci předává, Zadání, průběžná kontrola případně doplnění i kontrola výsledku probíhá zejména formou osobního pohovoru.

Hana Žlutá kontroluje „tak jednou za 14 dní, jednou za měsíc, jak je to potřeba“, a to zejména doptáváním během porad.

Anna Modrá provádí pouze rámcovou kontrolu. Doptává se, zda si je pověřený pracovník vědom obsahu úkolu nebo termínu splnění. Zakládá si na důvěře a domnívá se, že není třeba detailní kontrola.

Dana Růžová provádí kontrolu průběžně a spolupracovníkům důvěřuje a je s nimi v denním kontaktu (telefon, e-mail, WhatsApp) a o plnění úkolů se informuje. Kontrolu považuje za nutnou, ale dělá ji nerada, protože zabírá mnoho času. Kontroluje plnění úkolů podle časového harmonogramu, který si za tím účelem sestavila. Tento soubor s kolegy sdílí. Důležité termíny zaznamenává do sdíleného kalendáře.

9. Jak zajišťujete, aby delegované úkoly byly jasně specifikované a pověřený pracovník jim rozuměl?

Tři ředitelky velmi podobně uvedly, že základní informace má pracovník sepsané v náplni práce. Zadání vždy vysvětlují ústně konkrétnímu pracovníkovi a vyžadují zpětnou vazbu. Během plnění úkolu se s dotyčným scházejí.

Hana Žlutá pochopení úkolu ověřuje získáváním zpětné vazby při osobním pohovoru.

Anna Modrá sdělila, že předává kompetence cestou osobního příkladu. Poprvé ukáže kolegovi, kterému chce úkol předat, jak ho sama provádí. Dále je u plnění úkolu přítomna nebo dělají práci společně. Vysvětlí vše potřebné a v dalším kroku sleduje, zda pracovník zadání pochopil a je schopen úkol správně vykonat. Postupně tak plnění úkolu předá. Zmínila také, že všichni ve škole znají svůj typ podle typologie MBTI, kterou se dlouhodobě zabývají. Je si pak jistá, že pokud je kolegyně „strážce“, může jí úkol bez obav svěřit.

10. Jak častá je vaše osobní přítomnost na odloučeném pracovišti? Jaký je její účel?

Anna Modrá na pracoviště dojíždí nepravidelně, většinou jedenkrát týdně, podle potřeby i podle toho, jak je pracoviště stabilizované. Vždy obejde celou školu, někdy hospituje, ale vždy se snaží s každým kolegou alespoň pozdravit, aby lidé vnímali její zájem o ně a aby se s ní mohli o čemkoli poradit.

Dana Růžová má na každém pracovišti nastavené porady týmu s měsíční frekvencí. Mimo to se jedenkrát za měsíc schází se všemi vedoucími. Zápisy z těchto porad ukládají na Padlet a jsou přístupné všem zaměstnancům. Na pracoviště také jezdí suplovat dle potřeby.

Jana Zelená se na odloučeném pracovišti účastní měsíčních provozních porad. Nepravidelně pak chodí hospitovat. O odloučeném pracovišti se emotivně vyjadřuje jako o „noční můře“. Zdůvodňuje to jinou mentalitou učitelek v MŠ, která je rozdílná od učitelů v ZŠ. Zde je zvyklá zadat úkol a je si jistá, že bude splněn. V mateřské škole je to pro ni obtížnější. Považuje za složité učitelkám vysvětlit, co je obsahem jejich nepřímé práce a že není možné, aby tuto práci dělaly „u dětí“. Vyjádřila také pochybnosti o kvalitě jejich práce. Respondentka považuje za problém, že v této MŠ je velká fluktuace zaměstnanců a to, že paní zástupkyně je „příliš hodná“.

Hana Žlutá navštěvuje jednotlivá pracoviště jedenkrát za tři týdny až měsíc. Nechodí na hospitace, pouze na provozní porady.

11. Má existence odloučeného pracoviště vliv na delegování?

Žádná z respondentek nepovažuje existenci odloučeného pracoviště za výhodu pro řízení. Všechny ho uvádějí jako jeden z hlavních důvodů delegování.

Problematický vztah Jany Zelené k odloučenému pracovišti je popsán u předchozí otázky. Hana Žlutá uvedla, že už si na tuto strukturu školy tak zvykla, že jí odloučená pracoviště nijak nevadí.

12. Jaké jsou největší překážky delegování pracovních úkolů a povinností?

Ředitelky spojení ZŠ a MŠ považují za bariéru, že nejsou kvalifikované pro mateřskou školu, kterou ale také musí řídit. Těžko se jim posuzuje kvalita výuky a řízení pedagogického procesu v MŠ delegují na své zástupkyně pro MŠ.

Všechny respondentky také uvedly, že překážkou v delegování dalších úkolů je, že jejich kolegové již jsou hodně pracovním vytížení a nemají pro další práci prostor.

Dana Růžová zmínila, že považuje za překážku nedostatek financí, a to vzhledem k velikosti školy a skutečnosti, že pracoviště jsou malá (mají malou kapacitu).

5.5.2 Komunikace

1. Je komunikace vaší silnou stránkou?

Všechny respondentky shodně uvedly, že komunikace patří mezi jejich silné stránky.

2. Jaké formy komunikace jsou vám nejbližší a nejčastěji je využíváte?

Všem je nejbližší osobní (ústní) forma komunikace. Mezi nejčastěji využívané komunikační prostředky patří porady, telefonické hovory, e-mail a WhatsApp.

Tři ředitelky považují za důležité, že mají sdílené úložiště (ve všech třech případech OneDrive). Hana Modrá uvedla, že sdílené úložiště zatím nemají, ale plánují v dohledné době zřídit.

3. Respektuje vaše komunikace odlišnosti jednotlivých pracovišť, nebo je systém jednotný?

Tři ředitelky se snaží nastavit jednotný nebo velmi podobný systém.

Jana Zelená zmínila problém, že učitelky v MŠ nejsou schopné používat sdílené úložiště, tudíž na tomto pracovišti musí být vše v papírové podobě.

4. Má komunikace v organizaci nějaká pravidla? Jaká?

Žádná ze zkoumaných škol nemá popsaná pravidla komunikace. Ředitelky pro zavedení nepsaných pravidel používají vlastní příklad a spoléhají na úsudek pracovníků.

Co se týče času, kdy ředitelky komunikují:

Anna Modrá je toho názoru, že problém se má řešit hned. Zaměstnanci to vědí a respektují, když kvůli důležité záležitosti telefonuje večer. Předem se ptá formou SMS, zda může volat a vždy dbá ta to, aby kolegy neobtěžovala zbytečně.

Kolegové Hany Žluté vědí, že jí mohou volat do 21:30 hod.

Anna Modrá jde příkladem v tom, že ona sama nekomunikuje se zaměstnanci mimo pracovní dobu (kromě ohlášení nemoci) – večer ani o víkendech nikomu nepíše maily. Myslí přitom na psychohygienu – aby kolegové neměli pocit, že musí být stále „na příjmu“.

Dana Růžová zmiňuje, že ona sama často pracuje v době, kdy již ostatním pracovní doba skončila a hlídá si, aby neposílala v tuto dobu ostatním pracovní věci. Výjimkou je e-mail, kde má zato, že si ho pracovník může otevřít až ve vymezeném čase v rámci pracovní doby.

Důvodem pro komunikaci mimo standardní pracovní dobu je pro všechny respondentky nemoc někoho z pracovníků a potřeba situaci bezodkladně řešit. Anna Modrá požaduje písemnou formu a oznámení dvěma osobám – jí a vedoucí daného pracoviště.

Dana Růžová uvedla, že v její škole pravidla existují pro ukládání zápisů z porad nebo komunikace s rodiči (zápisy z konzultací). Je potřeba, aby byly tyto zápisy přístupné všem, kterých se týkají.

5. Jaké překážky nebo bariéry vnímáte ve své komunikaci s týmem, zejména pokud jde o řízení více pracovišť?

Respondentky se shodují, že jednou z největších překážek je vzdálenost a také nutnost informace několikrát opakovat.

Otázky z ukončovací fáze rozhovoru

Janě Zelené i Haně Žluté byly v ukončovací fázi rozhovoru položeny doplňující otázky ohledně očekávání podpory z MŠMT.

Jana Zelená odpověděla: „Kdybychom my tady pracovali tak rychle jako na ministerstvu, tak žák v 9. třídě nebude umět ani A.“

Hana Žlutá se vyjádřila: „Vývoj sleduju, ale už se tomu jenom usmívám. Takových věcí, co mělo být a není...“

Na otázku Považujete slučování škol za cestu k větší efektivitě řízení? Odpověděla paní ředitelka Hana Žlutá, že doufá, že se její školy nic takového týkat nebude, protože už je velká dost (pozn. cca 950 dětí a žáků na čtyřech místech). Po doplnění informace, která vyplynula z přípravy teoretické části bakalářské práce, že optimální uvažovaná velikost školy má být 5 000 žáků (z hlediska efektivitě řízení), vzpomněla na dobu školských úřadů. „Já jsem začínala, když byl školák. Bylo to bezva, protože vám řekl každý něco. Pro mě to bylo bezvadný, protože já jsem šla do té funkce nic moc neznaje, tyhle věci okolo provozu. Naučíte se teorii, ale... Prostě byl školák. A najednou to v průběhu let skončilo. Teď jsem četla v novinách, že by se měl vytvořit nějaký orgán, jako to mají na západě, který zase zajistí to, to... já říkám ale to jsou vlastně školáky.“

5.6 Výstup z dotazníku

Dotazník byl zpracován jako tabulka v MS Excel. Je rozdělena do částí, které odpovídají hlavním oblastem řízení školy. Každá oblast je dále rozčleněna na jednotlivé konkrétní činnosti. Respondenti byli požádáni o vyjádření, které činnosti delegují a na koho. Odpovědi jsou barevně vyznačeny v tabulce – vysvětlivky k použitým barvám jsou uvedeny ve vysvětlivkách na konci tabulky.

Strategie				
	Zelená škola	Žlutá škola	Modrá škola	Růžová škola
Tvorba vize, mise, hodnoty			se spoluzakladatelkou	
Stanovení a sledování dlouhodobých cílů				
Analýzy				
Nenadálé krize				
Statutární zastupování				
Manipulace s bankovním účtem		také zástupkyně v ZŠ, nutné oba jejich podpisy a razítko školy		zadávání plateb také ekonomka

Finance				
	Zelená škola	Žlutá škola	Modrá škola	Růžová škola
Rozpočet a jeho správa				
Vyúčtování dotace ze státního rozpočtu				
Komunikace s Krajským úřadem				
Finanční audit				
Výroční zpráva				není relevantní
Komunikace se zřizovatelem			není relevantní	není relevantní
Stanovení úplaty za stravu, družinu, MŠ...	schvaluje			
Granty – žádosti, realizace, monitoring	spolu s učiteli		s kanceláří	s kanceláří
Vedlejší hosp. nebo doplňková činnost			není relevantní	
Evidence majetku, inventarizace	s hospodářkou	určený pracovník	se zástupkyněmi	
Přístup k účtu, zadávání a schvalování plateb				

Personalistika				
	Zelená škola	Žlutá škola	Modrá škola	Růžová škola
Nábor a přijímání/propouštění zam.			s ředitelkou	
Mzdová agenda, i příprava			také jedna ze zástupkyň	s kanceláří
Náplně práce				
Systém odměňování, podklady pro odměny		a ředitelka	s jednou ze zástupkyň	
Hodnotící pohovory se zaměstnanci, osobní plány				
Plán DVPP				
Řešení konfliktů		nemají konflikty		
Evidence docházky zaměstnanců				
Stanovení počtu zam.		podle Ph max		
Organizační struktura (kdo co má na starost)				
Plán dovolených				
Adaptace nových pracovníků	někoho pověří, kontroluje ŘŠ	někoho pověří, kontroluje ŘŠ		
Uvádění začínajících učitelů	někoho pověří, kontroluje ŘŠ	někoho pověří, kontroluje ŘŠ		někoho pověří, kontroluje ŘŠ

Zdroj: vlastní zpracování

Administrativa				
	Zelená škola	Žlutá škola	Modrá škola	Růžová škola
Tvorba a vedení řádů, směrnic, povinné dokumentace				
Školní řád				
Správní řízení (zápis a jiné)				
Datová schránka				také ekonomka
Výkaznictví (MŠMT)		také sekretářka	také sekretářka	
Školní matrika		také sekretářka		
Stanovení organizace šk. roku				
Organizace zápisů				
Archiv				
GDPR				
Spotřební koš				
Otvírací doba družiny, MŠ			se zástupkyněmi	
Stanovení kapacity tříd				
Komunikace s úřady				
Kontrolní činnost externí			se zástupkyněmi	
Správa budovy, opravy, rekonstrukce	s hospodářkami	se školnicí		
Sledování a aplikace aktuálních předpisů (legislativy)		se zástupkyní		
Statistické výkazy		se sekretářkou		
Zabezpečení budov		se školnicí a sekretářkou		
Správa klíčů				

Informační technologie				
	Zelená škola	Žlutá škola	Modrá škola	Růžová škola
IT – wifi, licence, správa počítačů				
Sdílené úložiště, systém				
Web – technikálie				
Informační systém pro zaměstnance				
Nákup nového IT vybavení				

PR, marketing a externí komunikace				
	Zelená škola	Žlutá škola	Modrá škola	Růžová škola
Sdílení dobré praxe, ven i dovnitř			se zástupkyněmi	
Web – obsah	s učiteli		s kanceláří	
Sociální sítě	nemají	nemají		
newsletter	nemají	nemají	nemají	
Školní infosystém	nepoužívají	učitelé		
Školní klima	všichni, dohlíží ŘŠ + vedení	všichni, dohlíží ŘŠ + vedení	všichni, dohlíží ŘŠ + vedení	všichni, dohlíží ŘŠ + vedení
Reklama	nepoužívají	nepoužívají		
Tiskový mluvčí, komunikace s médii				
Mapování konkurence	ne, mají dostatek žáků	neřeší		
Dny otevřených dveří a jiné akce pro veřejnost	s učiteli	s učiteli		

Zdroj: vlastní zpracování

Řízení pedagogického procesu				
	Zelená škola	Žlutá škola	Modrá škola	Růžová škola
Interní audit – autoevaluace			se zástupkyněmi	
Ped. Diagnostika	učitelé	učitelé		učitelé
Evidence docházky žáků, třídní knihy		učitelé	učitelé	učitelé
ŠVP – tvorba, evaluace	koordinátor ŠVP	s koordinátory	se zástupkyněmi	
Rozvrhy výuky, průběžné změny, sledování hodin				vedoucí učitelka
Zajištění suplování				vedoucí učitelka, kancelář
Volba výukových metod	učitelé	s učiteli	je dáno zvoleným ped. systémem	je dáno zvoleným ped. systémem
Nastavení systému hodnocení žáků			je dáno zvoleným ped. systémem	je dáno zvoleným ped. systémem
Podepisování vysvědčení				není relevantní
Výjezdy a exkurze žáků	s učiteli	s učiteli		vedoucí učitelka
Výjezdy a exkurze pedagogů	s učiteli	s učiteli		
Hospitace a zpětná vazba		se zástupkyněmi	se zástupkyněmi	
Sledování kvality výuky, inovace	spolupráce všech		se zástupkyněmi	
Organizace a vedení porad				vedoucí učitelka
Organizace a vedení pedagogických rad				
Podpůrná opatření	školní spec. pedagog	s výchovnou poradkyní		

Bezpečnost a požární ochrana				
	Zelená škola	Žlutá škola	Modrá škola	Růžová škola
Lékářičky	určený pracovník	určený pracovník	určený pracovník	
Dokumentace PO a BOZP – vnitřní kontroly, revize	s hospodářkou			
Evidence úrazů				
Komunikace s pojišťovnou				
Zadávání úrazů do INSPISu				
HACCP – ve stravování				
Zařazení do kategorie práce				
pracovně-lékařské služby žádanky				

	ředitelka		zástupce ředitele
	metodik prevence		hospodářka, ekonomka
	zřizovatel		správce IT
	sekretářka, asistentka		personalistka
	ved. školní jídelny		externí firma

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

V souladu s cílem práce byla provedena výzkumná šetření ve školách, které mají více míst vzdělávání nebo školských služeb (odloučená pracoviště).

Cílem práce bylo zjistit a popsat proces delegování ve vybraných školách. Prozkoumat, zda ředitelky využívají delegování a jakým způsobem delegují. Porozumět a popsat, co je pro ně v této oblasti největšími překážkami. Ohledně komunikace bylo zjišťováno zda, jak často a jakým způsobem ředitelka školy komunikuje se svými podřízenými.

Výsledky výzkumného šetření mohou pomoci začínajícím ředitelům, kteří jsou postaveni před výzvou, řídit školu s několika pracovišti. Výzkum ukazuje některá úskalí spojená s řízením školy i možná řešení některých aspektů.

Výstupem z šetření je shrnutí odpovědí z provedených rozhovorů:

Všechny oslovené ředitelky vybrané povinnosti delegují. Zajímavý pohled poskytně porovnání jejich tvrzení s odpověďmi v dotazníku. Z rozhovorů vyplynulo, že ředitelky jsou toho názoru, že delegují velkou část povinností. To se však zcela neshoduje s výstupem z dotazníku. Zde je pro názornost vyznačeno červeně vše, co si (zcela nebo z větší části) ponechávají ředitelky ve své kompetenci. Na první pohled je vidět, že takových záležitostí je celá řada, ve všech případech více, než polovina. Některé činnosti jsou podle teoretických zjištění k delegování vhodné, ale přesto delegovány nejsou. Z odpovědí vyvozují že ředitelky nevyžívají delegování a potenciál středního managementu tak, jak by mohly.

Ve výčtu členů středního managementu školy většinou chyběli vedoucí některých součástí – školní družiny nebo školní jídelny – přestože podle pracovního zařazení do vedoucí skupiny patří. Na některé členy skupiny středního managementu, které ředitelky naopak výslovně uvedly, ale nedelegovaly nic z povinností uvedených v dotazníku/tabulce. Jedná se o výchovné či kariérové poradce nebo metodiky prevence.

Tvrzení respondentů ohledně obsahu jejich práce se shodují s výstupy z výzkumů, o kterých se zmiňují v teoretické části práce v kapitole **2.2.4 Podíl činností v práci ředitele** školy. Převážnou část práce oslovených ředitelek tvoří administrativa a pedagogickým vedením školy pověřují své zástupce. V kontextu empirické studie

Černého (2022) odpovídá popis práce těchto ředitelů spíše definici provozního, nikoli pedagogického ředitele. Pokud ale má být ředitel školy pedagogickým lídrem, jak požadují kritéria ČŠI pro Kvalitní školu, je nezbytné, aby se na řízení pedagogického procesu ředitel školy osobně podílel a měl na něj dostatek času. Ten může získat právě větší efektivitou v oblasti delegování.

Respondentky shodně uvedly, že předávají úkoly pracovníkům prostřednictvím osobních pohovorů. Kompetence pracovníků jsou specifikovány v náplni práce. Všechny ředitelky provádějí následnou kontrolu.

Mezi překážkami respondentky uváděly například nedostatek času, financí nebo vhodných pracovníků, kteří by zároveň měli volnou kapacitu pro další práci. Vyjádření ředitelek škol, kde je v jednom subjektu společně ZŠ a MŠ, popisovala, že jako překážku v řízení MŠ vnímají skutečnost, že dostatečně nerozumí vzdělávacímu obsahu v MŠ. Potvrzují tak výstupy uvedené ve Výroční zprávě ČŠI za školní rok 2022–23 (s. 26), která jako jeden z důvodů horší kvality pedagogického procesu v MŠ v takové škole, zmiňuje, že: *„významnou roli hraje pravděpodobně skutečnost, že ředitelé velkého subjektu nemají na řízení mateřské školy dostatek času ani specifické erudice z oblasti předškolního vzdělávání.“*

Teoretické zdroje uvádějí, že výraznou pomocí pro ředitele škol by byla existence systémové podpory řízení. Ředitelé by ušetřili mnoho času i prostředků, kdyby měli například k dispozici vzorové dokumenty (smlouvy, řády, směrnice...), u nichž by se mohli spolehnout na úplnost a správnost z pohledu práva. Samy oslovené ředitelky se o systémové podpoře vyjadřují skepticky, a to zejména ředitelky veřejných škol vzhledem k jejich obsáhlé zkušenosti a dlouhé řídicí praxi.

Z odpovědí také vyplynulo, že ve zkoumaných školách není systémově řešena problematika zastupitelnosti ředitele (pro případ, že by ředitel dočasně nebo i trvale nemohl svou funkci vykonávat). Dvě školy mají záložní řešení pro plateb z bankovního účtu. Žádná z nich však nemá vyřešeno statutární zastupování organizace nebo užití podpisového práva. Všechny tyto nedelegované záležitosti mohou činit organizaci zranitelnou.

V oblasti komunikace bylo zjištěno, že všechny oslovené ředitelky komunikují s pracovníky v podstatě neustále. Komunikace má ve všech zkoumaných školách pravidla, i když nepsaná. Nejoblíbenější formou interní komunikace všech oslovených ředitelek je osobní pohovor s jednotlivými pracovníky. Tato forma je ale časově velmi náročná. Ve všech školách se konají týmové porady. Hojně také využívají telefon, e-mail a WhatsApp. Důležitým zmiňovaným komunikačním prostředkem je sdílené úložiště, jehož výhodou je možnost sledování dokumentů v aktuálním čase.

V oblasti interní komunikace by ředitelkám, podle srovnání s teoretickými východisky, pomohlo nastavit v komunikačních procesech větší systém. Ten by mohl zamezit nutnosti opakovanému předávání totožných informací různým pracovníkům. Vedoucím tento systém mohl přinést úsporu času, který by mohli věnovat jiným záležitostem. Jednoznačně lze doporučit využívání dobře strukturovaného sdíleného úložiště. Oběma komunikujícím stranám odpadne starost a energie vynaložená na zjišťování, které informace jsou aktuální.

Práce ředitele školy je nesmírně náročná a komplexní. Všechny ředitelky uvedly, že řízení více pracovišť má významný vliv na míru a způsob delegování i komunikaci. Dobré zvládnutí obou zkoumaných oblastí ze strany ředitelů škol má naopak nesporný vliv na kvalitu školy ve všech oblastech.

„Kvalita vzdělávacího systému nebude nikdy lepší, než kvalita učitelů a ředitelů.“ (Mgr. Tomáš Zatloukal – ústřední školní inspektor ČŠI, setkání absolventů programu Ředitel naživo, březen 2024)

7 sSeznam použitých informačních zdrojů

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

ČERNÝ, J., 2022. *Přetížení ředitelů. Kdo by je měl odbřemenit?* Pedagogická orientace. Brno: Masarykova Univerzita, **32**(1), 5-32. ISSN: 1805-9511. [vid. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.5817/PedOr2022-1-5>

EGER, L., 2006. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu. Moderní pedagogika v teorii a praxi*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-583-6.

FRYČ, J. et al., 2020. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+* [online]. Praha: MŠMT. ISBN 978-80-87601-47-1. [vid. 2024-01-28]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf

HOLÁ, J., 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, J., 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, J., 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

HAVELKA, F., 2023. *Kalendář ředitele základní školy pro školní rok 2023/24* [online]. © 2023 [vid. 2024-03-23]. Dostupné z: <https://www.fulsoft.cz/33/kalendar-reditele-zakladni-skoly-pro-skolni-rok-2021-22-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eg8Fp49xLJwTSQFEbGYwI-SWiGuneF6LHg/>

KITZBERGER J. et al. *Kompetenční model*. Praha: NPI [online]. Dostupné z: https://www.projektsypo.cz/dokumenty/6.1.1.2_Kompetencni_model.pdf

KUČERA, P., PAZOUR, M., 2024. *Celkové výsledky veřejné konzultace návrhu na posílení systému vedení a podpory mateřských a základních škol v ČR 1. a 2. kolo. Partnerství pro vzdělávání 2030+* [online]. [vid. 2024-01-28]. Dostupné z: <https://partnerstvi2030.cz/wp-content/uploads/Prezentace-celkovych-vysledku-verejne-konzultace-navrhu-Partnerstvi-2030-leden-2024.pdf>

- MILLER, K., 2008. *Communication Theories: Approaches and processes*. Boston: Cengage Learning. ISBN: 978-0495565512
- PUNCH, K., 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-468-7.
- RYDLO, J., 2021. *Delegování pravomocí ředitele* [online]. Praha: NPI. [vid. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://vedemeskolu.npi.cz/wp-content/uploads/2022/01/DELEGOVANI.pdf>
- SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Základy metodologie výzkumu (kvalitativní přístupy)* [online]. Praha: Futurebooks. ISBN 978-80-7603-256-9. Dostupné z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/zaklady-metodologie-vyzkumu-kvalitativni-pristupy>
- ŠVAŘÍČEK, R. a ŠEĐOVÁ, K., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- ŠIMRAL, J., 2023. *Ředitele škol nejvíce dusí byrokracie a nadměrná administrativa* [online]. [vid. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.isic.cz/clanek/tiskove-zpravy/reditele-skol-nejvice-dusi-byrokracie-a-nadmerna-administrativa/>
- ŠULCOVÁ, M., 2022. *Eduzměna: Co potřebují ředitelé škol? Víc spolupráce a méně papírování* [online]. [vid. 2024-03-21]. Dostupné z: <http://www.pedagogicke.info/2022/06/eduzmena-co-potrebuji-reditele-skol-vic.html>
- TEPPER, B., 1996. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-321-9.
- TROJAN, V., 2017. *Řízení pedagogického procesu v současné škole*. Praha: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova. ISBN 978-80-7290-961-2.
- TROJANOVÁ, I. a SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady: jak si poradit s poradou nejen ve školství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-939-0.
- TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.
- TROJANOVÁ, I., 2014. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.

URBANOVÁ, E., ŠAFRÁNKOVÁ, J.M., 2023. *Škola v dobrých rukou: klíčové činnosti ředitele (nejen) střední školy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-665-5

VEBER, J., 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-274-1

VESELÝ, A., 2021. *Střední článek ve vzdělávání: vymezení pojmu, přístupy a implikace pro vzdělávací politiku* [online]. Orbis Scholae **15**(1), 37-55. E-ISSN: 2336-3177. Dostupné z: <https://doi.org/10.14712/23363177.2021.12>

VETEŠKA, J., SVOBODOVÁ, Z. a TURECKIOVÁ, M., 2022. *Školský management: konceptualizace a klíčové oblasti oboru*, Praha: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova. ISBN: 978-80-7603-348-1

Strategie 2030+ [online]. [vid. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>

ZATLOUKAL, T. et al, 2023. *Kvalita vzdělávání v České republice ve školním roce 2022/2023 (Výroční zpráva České školní inspekce)* [online]. Praha: ČŠI [vid. 2024-03-24]. Dostupné z: https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2023_přilohy/Dokumenty/VZ_2023_e-verze_final.pdf

ZEMAN, J., 2024. *České vzdělávání řídí tisíce zřizovatelů, kteří nedokážou zajistit srovnatelnou kvalitu škol* [online]. Praha: PAQ Research. [vid. 2024-01-28]. Dostupné z: <https://www.paqresearch.cz/post/tisice-zrizovatel-u-skol>

Výklad k pojmu „další pracoviště“ pro účely financování nepedagogické práce ze státního rozpočtu. [online]. [vid. 2023-12-27]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/file/53592_1_1/

Zpráva o vývoji českého regionálního školství od listopadu 1989. [online]. [vid. 2023-12-27]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/file/8254_1_1/

Příloha Dlouhodobého záměru ČR 2023-2027, Interní evaluace Strategie 2030+ za 1. implementační období. [online]. [vid. 2024-01-28]. Dostupné z: https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2023/12/IV_Priloha_Vyhodnoceni-Strategie-2030_vlada.pdf

Inspirace pro efektivnější management škol při snižování nerovností [online]. ČŠI, 2022.

Dostupné

z:

https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2022_p%0c5%99%0c3%adlohy/Dokumenty/SA_TALIS-PISAlink_Inspirace-pro-efektivnejsi-management-skol.pdf

Ředitele škol dusí byrokracie a nadměrná administrativa [online]. Týdeník ŠKOLSTVÍ, 2023. [vid. 2024-2-10] Dostupné z: <https://tydenik-skolstvi.cz/reditele-skol-dusi-byrokracie-a-nadmerna-administrativa/>

Kvalitní škola, metodický portál ČŠI. [online]. [vid. 2024-2-10] Dostupné z: <https://www.kvalitniskola.cz/>

Mezinárodní šetření o vyučování a učení (TALIS) 2018. Dotazník pro ředitele 2. stupeň ZŠ a nižší ročníky víceletých gymnázií [online]. ČŠI, Praha. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Mezinárodní šetření/TALIS_18_reditelsky_ISCED_2_cz_web.pdf](https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Mezinarodni_setreni/TALIS_18_reditelsky_ISCED_2_cz_web.pdf)

Seznam příloh

Příloha 1 – Transkripce rozhovoru s Janou Zelenou