

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Mgr. Kamil Kaplan

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ METOD MANAGEMENTU PŘI
ŘÍZENÍ STŘEDNÍCH ŠKOL**

Mgr. Kamil Kaplan

Bakalářská práce
2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Kamil KAPLAN**
Osobní číslo: **E09253**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Efektivní využití metod managementu při řízení středních škol**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Úvod a stanovení cíle práce
1. Základní pojmy z managementu
 2. Metody managementu
 3. Analýza využívání metod managementu při řízení středních škol
 4. Doporučení a návrhy
 5. Závěr a splnění cíle práce

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

1. BROŽOVÁ, Stanislava. The Education System of the Czech Republic. Vyd. 1. Praha : Tauris, 2006. 64 s. ISBN 80-211-0505-4. (MDT 371, signatura 66880)
2. EGER, Ludvík. Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu. Vyd. 1. Plzeň : Fraus, 2006. 223 s. ISBN 80-7238-583-6. (MDT 371.1, signatura 68510)
3. LANG, Helmut. Management : Trendy a teorie. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1. (MDT 005, signatura 70519)
4. PRÁŠILOVÁ, Michaela. Vybrané kapitoly ze školského managementu : pro pedagogické pracovníky. Vyd. 1. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5. (MDT 371.1, signatura 68224)
5. STÝBLO, Jiří. Management současný a budoucí. Vyd. 1. Praha : Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-67-2. (MDT 005, signatura 71972)
6. THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. Vyd. 1. české. Praha : ASPI, a. s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9. (MDT 005.9, signatura 70297)

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. května 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. června 2011

Prohlášení autora

Tuto bakalářskou práci na téma Efektivní využití metod managementu při řízení středních škol jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Mgr. Kamil Kaplan

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D. MBA, za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné a podnětné rady a trpělivou spolupráci při zpracování této práce.

Anotace

Cílem práce je provedení analýzy využívání metod školského managementu a zvýšení efektivnosti při řízení středních škol.

V první části práce je vysvětlení základních pojmů z managementu, školského managementu a českého školského systému.

V druhé části je analyzováno využívání metod managementu na středních školách pomocí statistického zpracování dotazníkového šetření. V závěru jsou řešeny doporučení pro zvýšení efektivnosti řízení středních škol.

Klíčová slova

Management, manažer, metody managementu, školský management, školský systém ČR, dotazník, statistické zpracování, efektivita řízení středních škol

Title

Effective use of management methods in the management of secondary schools

Annotation

The aim is analyzed using the methods of school management and increase efficiency in the management of secondary schools.

In the first part of the explanation of basic concepts of management, school management and the Czech school system.

In the second part is analyzed using the methods of management of secondary schools using a statistical survey processing. Finally, suggestions are designed to increase management efficiency of secondary schools.

Keywords

Management, manager, management methods, school management, school system of Czech Republic, questionnaires, statistical analysis, the effectiveness of management schools

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
KH	kritická hodnota
KH kraj	Královehradecký kraj
KO	kritická oblast
MBC	Management by competencies
MBO	Management by objectives

Použité symboly

\bar{X}, \bar{Y}	střední hodnoty znaku X, Y
F, Z, T	testovací kritéria
Mod(x)	modus znaku X
Med(x)	medián znaku X
n	rozsah souboru
n_i	absolutní četnost
r_i	relativní četnost
S^2	rozptyl
S_x	směrodatná odchylka znaku X
V_x	variační koeficient znaku X
X_i, X_j	i-tá hodnota znaku X, j-tá hodnota znaku X
\bar{X}	aritmetický průměr
Z_α, t_α	kritické hodnoty testovacích kritérií
α	pravděpodobnost chyby 1. Druhu - hladina významnosti
β	1- β pravděpodobnost chyby druhého druhu – síla testu
σ	výběrový rozptyl

Obsah

Úvod a stanovení cíle práce	12
1. Základní pojmy z managementu	13
1.1. Management	13
1.1.1. Definice managementu	13
1.2. Význam pojmu management	14
1.2.1. Management ve smyslu specifická aktivita	14
1.2.2. Management ve smyslu řídící pracovníci	14
1.2.3. Management ve smyslu vědní disciplína	15
1.3. Manažer	16
1.3.1. Manažer a jeho postavení v organizaci	16
1.3.2. Vlastnosti a přednosti manažera	16
1.3.3. Styl vedení a osobnost manažera	17
1.3.4. Práce manažera	19
1.3.5. Role manažera	19
1.4. Manažerské funkce	21
1.4.1. Postupné manažerské funkce	21
1.4.2. Průběžné manažerské funkce	22
1.5. Školský management	22
1.5.1. Pojetí školského managementu	22
1.5.2. Vzdělávací systém a školství	23
1.5.3. Škola, vzdělávací a školská politika	24
1.5.4. Střední vzdělávání	24
2. Metody managementu	25
2.1. Metoda, volba metod a jejich dělení	25
2.2. Specifické metody managementu	26
2.3. Metody řízení	26
2.4. Metody managementu „Management by“	28
2.4.1. Management by objectives	28
2.4.2. Management by competencies	29
2.5. Řízení školství	29
2.6. Efektivní škola	30
3. Výzkumná část	32
3.1. Cíl, hypotézy a postupy práce	32
3.2. Metodika	33
3.2.1. Objekty výzkumu	33
3.2.2. Průběh výzkumu	33
3.2.2. Metody výzkumu	33
3.2.4. Metody vyhodnocení dat	34
4. Výsledky	39
4.1. Charakteristika výběrového souboru	39
4.2. Výsledky dotazníkového šetření	40
4.3. Test rovnosti středních hodnot	50

4.4. Silné a slabé stránky	51
5. Zhodnocení výsledků	52
5.1. Zhodnocení otázek dotazníkového šetření	52
5.2. Ověření stanovených hypotéz	52
5.2.1. Výsledky hypotézy č. 1	52
5.2.2. Výsledky hypotézy č. 2	52
5.2.3. Výsledky hypotézy č. 3	52
5.2.4. Výsledky hypotézy č. 4	53
6. Doporučení	54
Závěr a vyhodnocení cíle práce	55
Použitá literatura	56
Seznam tabulek	58
Seznam grafů	59
Příloha	60

Úvod a stanovení cíle práce

Téma své bakalářské práce jsem si zvolil s ohledem své povolání a prostředí, ve kterém se denně pohybuji. Pracuji osmým rokem u stejného zaměstnavatele jako středoškolský učitel. Mojí aprobační je matematika a tělesná výchova a od nového školního roku s ohledem na mé další studium vyučuji také ekonomiku a podnikání. Z těchto důvodů jsem se rozhodl se blíže zaměřit na problematiku školského managementu, se kterou není mnoho pedagogických pracovníků ve školství příliš obeznámeno.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části, která je založena na průzkumu odborné literatury, jsou vysvětleny základní pojmy z teorie managementu, managementu ve školství, je zde popsán školský systém v České republice (dále jen ČR) se zaměřením na sekundární vzdělávání.

Ve druhé části se zabývám analýzou metod managementu, které se na středních školách při jejich řízení využívají. Ke sběru potřebných dat je využito dotazníkové šetření, které je provedeno na středních školách, které mají sídlo v Královéhradeckém kraji (dále jen KH kraji) a jejichž zřizovatelem je Krajský úřad KH kraje. Respondenti dotazníku jsou řídicí pracovníci středoškolských zařízení tzn. ředitelé škol. Zjištěné údaje jsou statisticky zpracovány. Statistický soubor je charakterizován z hlediska polohy a variability. Dále pomocí statistického testování jsou ověřovány hypotézy týkající se predikcí sestavených na základě osobních zkušeností s managementem ve školství.

Cílem bakalářské práce je analýza využívání vybraných metod managementu při řízení středních škol, z dosažených závěrů metodou syntézy shrnout zjištění a na základě zjištění navrhnout doporučení, která povedou ke zvýšení efektivity při řízení středoškolských zařízení.

Dosažení hlavního cíle je složeno z postupného plnění dílčích úkolů práce. Prvním dílčím úkolem je shromáždění obecných poznatků o školském managementu a popis situace na středních školách v rámci edukačního systému České republiky.

Dalším dílčím úkolem je sběr údajů v rámci dotazníkového šetření na středním stupni vzdělávání v KH kraji a jejich zpracování pomocí statistických metod.

Posledním dílčím úkolem je analýza zjištěných údajů a jejich využití při statistickém ověřování stanovených hypotéz s následnou syntézou těchto závěrů pro stanovení doporučení ke zlepšení situace, které povede ke zvýšení efektivity při řízení středních škol.

1. Základní pojmy z managementu

1.1. Management

1.1.1. Definice managementu

Management je slovo cizího původu, bylo k nám přejato z anglického jazyka. Anglický termín „to manage“ znamená řídit, zvládat, vést či dosáhnout. Nejčastěji se pro pojem management v českém jazyce užívá termín řízení. V dnešní době se slovo management užívá ve slovních spojeních s dalšími přívlastky či předměty v různých odvětvích. Pochopení pojmu managementu ovšem není jednoduché a pro vysvětlení autoři odborné literatury používají celou řadu definic, které jsou však založeny na společných základech.

Mezi nejznámější a oblíbenou patří tzv. Koontz-Weihrichova definice: *„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“*. [2, str. 19]

Další autor Vodáček chápe pod pojmem management *ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají je zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“) směřujících k dosažení cílů organizace*. [7, str. 15]

Pod pojmem management rozumíme vedení podniku, firmy nebo instituce. V širším slova smyslu je managementem označováno řízení. Vztahuje se obzvláště na úkoly, které jsou požadovány k řízení firmy, na osoby, jež tyto činnosti vykonávají. Přitom je stále více prosazováno pojetí, že management není jen doplňkem k odborným úkolům, ale představuje samostatné povolání. Management tedy sleduje cílově orientované utváření a řízení sociotechnických systémů jednání z věcného a osobního pohledu. Paradigmatem nauky o managementu není abstraktní princip identity, ale jsou to praktické problémy, které se zcela jasně projevují při vytváření a řízení podniku. Jako věda se management snaží vytvořit metodicky podložené řešení praktických problémů pro řízení firmy. [5, str. 25]

Management umožňuje propojit činnosti různých lidí tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Do češtiny překládáme slovo management jako řízení. Řídíme, protože kapacita jedince je omezená. Kromě výjimečných situací člověk nedokáže dělat všechny činnosti, které jsou potřeba k zajištění potřeb, sám. Jednoduše lze říci, že management je hledání nástrojů, jak určit správný cíl, získat pro něj lidi a pomocí nich jej dosáhnout. Základní náplní managementu je tvorba cílů a hledání prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Management zahrnuje řízení organizace jako celku, řízení jejích částí i jednotlivých činností (výrobní, personální, marketingové, apod.). [6, str. 19]

1.2. Význam pojmu management

Pojem management používáme ve třech různých věcných významech. Management je specifická aktivita, činnost nebo skupina vedoucích pracovníků s funkcí při řízení podniku a chápeme jej jako odbornou disciplínu a obor studia.

1.2.1. Management ve smyslu specifická aktivita

Management jako aktivitu můžeme definovat různým způsobem:

- soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů
- činnosti mobilizující lidské a věcné činitele k dosažení podnikových záměrů
- umění dosáhnout toho, aby lidé udělali, co je třeba
- mobilizaci a aktivizaci zdrojů a postupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou organizaci
- management je i proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle

1.2.2. Management ve smyslu řídicí pracovníci

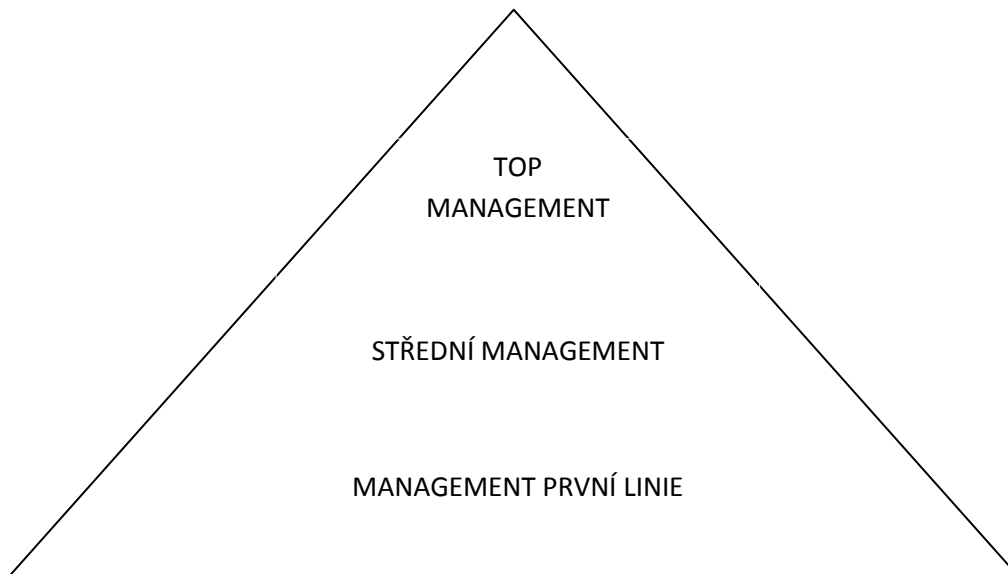
Managementem jsou nazýváni i řídicí pracovníci, tedy ti, kdo řídí organizaci. Setkáváme se s názvy jako finanční management, čímž myslíme manažery zodpovědné za finanční řízení organizace, personální management atd. Manažeři jsou odpovědní za práci svých podřízených. Ke své práci mají potřebné pravomoci a odpovědnost a realizují manažerské funkce.

U managementu je možno stanovit klasické rozdělení na tři skupiny – nejnižší (manažeři první linie), střední a vrcholový top management.

Nejnižší management označuje nejnižší úroveň řízení, jejich úkolem je řídit výkonně pracovníky. Zabývají se operativním managementem tj. bezprostředním operativním řízením. Jsou to experti v tom, co jejich podřízení dělají. Manažerem první linie jsou například mistr, vedoucí oddělení, vedoucí směny, primář specializovaného oddělení v nemocnici nebo předseda předmětové komise ve školství.

Střední management zahrnuje okruh střední řídicí úrovně v podniku a jiných institucích. Nacházejí se mezi vrcholovými manažery a manažery první linie. Jejich hlavním úkolem je přetvářet strategické úkoly vytvořené top managementem na úkoly podřízených linií a dohlížet na jejich plnění. Hlavní náplní práce středních manažerů tvoří práce s lidmi. Jsou to například vedoucí oddělení v obchodním úseku, vrchní mistr v technickém úseku, či vedoucí učitel nebo vychovatel.

Vrcholoví manažeři mají za úkol vytvářet strategické koncepce vývoje organizace, monitorovat a jednat s jejím externím prostředím, se zákazníky a společnostmi jako celkem. Jsou odpovědní vlastníkům. Zabývají se politické-strategickým rozhodováním, rozhodují jak řídit operativní systém. Jsou to vrcholoví pracovníci podniku, ředitelé, náměstci či zástupci.



Obrázek č. 1 – Pyramida řízení

Zdroj: [6] MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr. Management. Vad. 1. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. (MDT 005, signatura 77029) strana 13

1.2.3. Management ve smyslu vědní disciplína

Management není exaktní vědní disciplínou, neposkytuje nám nezvratná fakta. Je to dáno tím, že prostředí řízených jednotek se neustále vyvíjí a mění. Značně se mění a vyvíjí i to, co v managementu zkoumáme, tedy jak ovlivnit chování lidských jedinců a skupin. Z tohoto důvodu manažerské nástroje, které fungují v jedné organizaci, nemusí fungovat v organizaci druhé nebo mohou být značně závislé na kontextu. Management je interdisciplinární vědní obor, využívá mnoho poznatků z jiných vědních oborů, například z psychologie, sociologie, genetiky, biologie atd. Je charakterizován jako soubor přístupů, názorů, doporučení, technik a metod.

Poznatky managementů jsou obecně aplikovatelné v různých sférách života. Dají se podle nich řídit organizace ziskového i neziskového sektoru.

Management, podobně jako další lidské činnosti, je umění, ovšem manažeři mohou pracovat lépe, jestliže používají systematické znalosti managementu, které vycházejí z vědy. Manažeři mohou studovat, učit se postupy předem, a tím omezit zbytečné chyby. V teorii chápeme management jako vědu, v praxi jako vědu a umění.[6, str. 14]

1.3. Manažer

1.3.1. Manažer a jeho postavení v organizaci

Manažeři jsou řídicí pracovníci, kteří realizují manažerské funkce. Mají své podřízené a úlohou manažera je se přimět nemanážerské profese k dosažení vytyčených cílů. Může to být například vedoucí, náměstek, ředitel, šéf, boss, přednosta atd.

Na vývoj managementu jako moderní vědecké disciplíny měl velký vliv nárůst počtu manažerů v podnikatelské oblasti. Majitelé začali část svých řídicích činností spolu s pravomocemi předávat jiným osobám. Například majitel menší továrny rozdělil továrnu na dílny a z nejšikovnějších dělníků udělal dílovedoucí. Postupně tak docházelo k oddělení funkce vlastníka od funkce manažera. V podnikatelské sféře byl tento trend umocněn na konci 19. Století, kdy vznikaly akciové společnosti a mnohým akcionářům šlo spíše o výnosy z akcií než o možnost podílet se na řízení organizace. Manažer je v každé organizaci jakýmsi zástupcem vlastníka. V jeho zastoupení organizaci řídí a je mu odpovědný. V případě státní správy záleží, kdo je vlastníkem, u středních škol obvykle kdo je zřizovatelem. Tím, jak rostla moc manažerů v organizaci, se začaly hledat nástroje, které by je v subjektech ziskového i neziskového sektoru umožnily kontrolovat. Ke hlavním úkolům manažera v organizaci patří:[6, str. 16]

- definování cílů organizace a jejích částí
- řízení činnosti nutné k dosažení cílů organizace
- práce s rizikem
- odpovědnost za výsledky řízené části organizace
- vytváření organizační struktury organizace
- práce s lidmi a prostřednictvím lidí

1.3.2. Vlastnosti a přednosti manažera

Vlastnosti ideálního manažera lze rozdělit na vrozené a na dovednosti získané. Mezi vrozené patří potřeba řídit ostatní, mít cit a pochopení pro své spolupracovníky, vhodný temperament, inteligenci a schopnost správného úsudku. Mezi získané řadíme znalosti dané problematiky, orientace v ekonomii, podnikání, metod řízení a sociálně-psychologické znalosti. Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a koncepčních schopností. V průběhu manažerova postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti, důraz na technické schopnosti se postupně snižuje. Rozsah technických znalostí a koncepčních schopností se mění podle stupně, na němž manažer v organizaci působí. Management se stává záležitostí řízení lidí než řízení pracovních operací. Společenské a lidské faktory, které odrážejí schopnost vycházet s ostatními, se však stávají na všech stupních managementu stále důležitějšími. [2, str. 32]

- **Technické znalosti** se vztahují na použití specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech, na jejich potřebu zejména na úrovni kontroly, pro zaškolení podřízeného personálu a u každodenních operací.
- **Společenské a lidské faktory** se při práci s lidmi projevují v mezilidských vztazích a při cvičení úsudku. Důležitým rysem managementu je schopnost zabezpečit v organizaci efektivní využití lidských zdrojů. Patří sem také efektivní skupinová práce a řízení a vedení zaměstnanců tak, aby bylo toto koordinované úsilí co nejlépe završeno.
- **Koncepční schopnosti** jsou nutné ke komplexnímu náhledu na operace v organizaci jako celku, včetně vlivů na životní prostředí. Patří sem také schopnost přijímat rozhodnutí. Osobní příspěvek manažera se může vztahovat na všeobecné cíle organizace i na její strategické plánování.

1.3.3. Styl vedení a osobnost manažera

Styl práce manažera je jeho vizitkou. Chápeme tím způsob, který je používán při vedení lidí k motivování, odměňování, řízení a k jejich rozvoji. Nejlepší styl neexistuje a každý ze stylů má své silné stránky a své slabiny. Nejúspěšnější manažeři si dokáží osvojit více pracovních stylů a vyberou si k použití vždy ten pro danou situaci nejvhodnější. Oproti tomu průměrný manažer se však uchyluje jen ke stylu, který dokáže nejsnadněji používat. Manažeři, motivovaní převážně snahou o dosahování výsledků, zpravidla dávají přednost udávání tempa v situacích s nízkým tlakem a stresem. Když se však situace zhorší, přecházejí k direktivnímu stylu vedení lidí. Každý z následujících okruhů stylů vedení lidí se hodí pro určitý druh situací a podmínek. Správně zvolený styl vedení lidí vytváří pracovní klima, které přispívá k růstu výkonnosti. Styly vedení rozdělujeme do základních okruhů. [9. str. 150]

U **autokratického okruhu** se upevňuje vůle vedoucího, jeho názorů, myšlenek bez ohledu na stanoviska jeho podřízených. Může být používáno mocenských prostředků až v krajnosti diktátorskému vystupování

- **Autoritativní styl** vyplývá z využívání postavení vedoucího pracovníka v organizační struktuře, což bývá výsledkem jeho schopností, zásluh a kvalit.
- **Autokratický styl** bývá projevem vedoucích pracovníků, kteří se tímto jednáním snaží zakrýt nedostatky ve svých schopnostech, znalostech a zkušenostech. V některých mezních situacích, kdy je potřeba okamžitě jednat má své opodstatnění, není však dobré, když jej manažer využívá běžně.
- **Diktátorský styl** je krajním projevem vůle manažera. Který uznává jen sám sebe a potírá jakýkoliv jiný názor či nesouhlas

U **demokratického okruhu** jde o oboustrannou aktivní komunikaci mezi manažerem a podřízeným se zvýšeným prostorem pro aktivitu podřízených.

- **Demokratický styl** se vyznačuje určitým podílem na rozhodování ze strany podřízených.
- **Participační styl** je orientovaný na spolupráci. Manažeri zapojují své spolupracovníky do procesu řízení a rozhodování. Tento styl podporuje budování důvěry a formování konsensu, a to zvláště tehdy, jestliže se tým skládá z vysoce kompetentních jedinců, a když vedoucí týmu má omezenou odbornou znalost věci nebo když postrádá přímou řídicí pravomoc.

Poslední **liberální okruh** vyjadřuje zejména slabší postavení manažera. Vedoucí pracovník svým podřízením poskytuje značné volné pole působnosti, což vede k prosazování zájmů podřízených, k vytváření neformálních skupin a neplnění cílů organizace.

- **Liberální styl** je v tomto okruhu nejčastější. Jedná se o bezkonfliktní přístup manažera ke svým podřízeným a častou ústupnost před jejich požadavky.
- **Pasivní styl** vyjadřuje pasivitu a nečinnost vedoucího pracovníka, aktivitu podřízených a vedoucí pracovník tak neplní svou předepsanou úlohu
- **Laissez – faire styl** je nejméně vhodný styl, kdy podřízení vyjadřují požadavek na vedoucího pracovníka, aby jim do jejich činnosti nezasahoval.

Manažerské charisma osobnosti je žádoucí. Samo o sobě však nestačí. V současné době je předpokladem úspěchu intelektuální způsobilost. Dobrý manažer potřebuje mít také kritické myšlení a analyzovat tržní potenciál. Jedná se o klíčové manažerské schopnosti, jaké manažer potřebuje k úspěchu v dané pozici.[9, str. 152]

1.3.4. Práce manažera

I když jsou aktivity manažerů na obecné úrovni velmi podobné, u jednotlivých manažerů se mohou značně lišit. Práce manažera je různorodá a je složená z mnoha částí. V praxi je ovlivněna mnoha faktory jako povahou a typem dané organizace, stupněm, na kterém manažer působí, povahou zaměstnanců či technologií a metodami prováděné práce. Tyto rozdíly neexistují jen mezi organizacemi v soukromém a veřejném sektoru, stále častěji to bývají záležitosti různých úrovní v rámci jedné organizace.[2, str. 33]

Manažer by při výkonu své činnosti měl respektovat tzv. 4E. Jde o čtyři velmi důležité aspekty manažerské práce:

- **účelnost** (effectiveness) – znamená dělat správné věci, správně vytyčovat cíle, správně definovat priority, správně rozhodovat
- **účinnost** (efficiency) – znamená dělat věci správně, řešit úkoly a problémy v souladu s aktuálními znalostmi daného oboru (finance, lidské zdroje, organizační struktura)
- **hospodárnost** (economy) – dělat věci s minimálními náklady
- **odpovědnost** (equity) – dělat správné věci v souladu s právem, patří sem sociální zodpovědnost, sociální citlivost, dodržování ekologických a morálních norem.[6, s. 16]

1.3.5. Role manažera

Role manažera klade důraz na úlohu, kterou hraje při vykonávání své práce, než na úkoly, které plní. Hlavní zaměření je na chování, spolupráci, flexibilitu. Role popisuje úlohu, kterou má jednotlivec hrát, aby splnil požadavky kladené na své pracovní místo.[3, str. 199]

Zásadní práce o manažerských rolích sepsal kanadský autor Henry Mintzberg, který vychází z velmi podrobné dlouhodobé studie práce pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích a klasifikuje aktivity, jež tvoří základ práce vrcholového manažera. To, co manažeři dělají, nemůže být spojováno s klasickým pohledem na aktivity managementu. Práce manažera by mohla být popsána jako plnění různých rolí či jako množina chování spojeného s určitou pozicí. Lidé, kteří řídí, mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci. Manažerské aktivity mohou být pak jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do tří následujících skupin:[2, str. 34]

MEZILIDSKÉ ROLE jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

- **Role vůdčí osobnosti** je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem
- **Role vedoucího** patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, který byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených.
- **Role propojovatele** zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím.

INFORMAČNÍ ROLE se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

- **V roli dohláze** manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace mu pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální.
- **V roli šířitele informací** předává manažer informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené. Informace bývá především faktická, ale může obsahovat i hodnotové soudy. Manažer je nervovým centrem všech informací. Jestliže není schopen informace předávat nebo je nechce předávat, může to pro úspěšné delegování představovat vážný problém.
- **V roli mluvčího** předává manažer na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku, například vedení, ostatním nadřízeným a široké veřejnosti jako dodavatelům, zákazníkům, resortům vlády nebo tisku.

ROZHODOVACÍ ROLE zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení autority a také přístup k informacím.

- **Role podnikatele** znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace. Manažer pak může při hledání zlepšení hrát hlavní roli, ale může také delegovat odpovědnost na podřízené.
- **V roli napravovatele poruch** musí manažer reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události. Vyskytne-li se nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravil.

- **V roli rozdělovatele zdrojů** užívá manažer své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a k rozhodování o rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. Rozhoduje také o rozvržení práce a provádí kontrolu tím, že schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena.
- **Role jednatele** znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi, například podepsání nové smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost a rozdělování zdrojů. [2, str. 35]

1.4. Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer opakovaně vykonává, s tzv. pracovní náplní manažerů. Manažerské funkce jsou součástí procesu řízení a v praxi existují úzké vazby mezi jednotlivými funkcemi a schopnostmi manažera či preferencí organizace. V literatuře existují různá pojetí a jejich odlišná klasifikace. Manažerské funkce dělíme na postupné (sekvenční, sukcesivní) a průběžné (paralelní, simultánní).

1.4.1. Postupné manažerské funkce

Postupné manažerské funkce sledují logický postup činností manažera. Jako první je formuloval francouzský průmyslník a teoretik managementu Henry Fayol následujícím způsobem:

- plánování (planning) – stanovení cílů a postupů jejich dosažení
- organizování (organizing) – zabezpečení zdrojů a dalších podmínek nutných pro dosažení cílů
- prikazování (directing) – přidělování úkolů a instrukcí podřízeným
- koordinace (coordinating) – sladování činnosti podřízených
- kontrola (controlling) – vyhodnocení dosažených výsledků a jejich srovnání s plánovaným stavem. [6, str. 36]

Jinou klasifikaci nabízejí H. Koontz a H. Weihrich:

- plánování
- organizování
- rozmístění pracovníků, personální zajištění
- vedení
- kontrola.

1.4.2. Průběžné manažerské funkce

Průběžné manažerské funkce postupují postupnými manažerskými funkcemi. Jsou to:

- analýza řešení problémů – zjišťujeme podstatu problémů, lze ji považovat i za součást rozhodování
- rozhodování – analýza rozhodovacího problému (nebyla-li považována za samostatnou funkci), výběr vhodné varianty řešení
- implementace – realizace rozhodnutí.

Management lze z hlediska potřeb orgánů státní správy definovat také jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontroly), jež jsou nezbytné ke stanovení a dosažení soustavy cílů organizace.[6, str. 17]

1.5. Školský management

1.5.1. Pojetí školského managementu

Školní respektive školský management je u nás relativně mladou vědní disciplínou, která spadá do pedagogických disciplin. Jedná se o aplikovanou humanitní vědu, která se zabývá teorií řízením a vedením škol a školských zařízení. Obecně je školský management celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení přes střední články až po řízení na lokální úrovni. V tomto smyslu jsou to všechny činnosti a instituce, které vytvářejí a realizují vzdělávací politiku. Zahrnuje v sobě poznatky z obecné teorie řízení a dalších společenských věd pedagogiky, psychologie, sociologie, ekonomiky a práva. Ve školství jako sektoru je více vžitý pojem školský management. V systému pedagogických věd je školský management považován za hraniční disciplínu. Školský management má svůj předmět, pojmový aparát i výzkumné metody.[7, str. 10]

Školský management má tři subsystémy:

- makrořízení (zkoumá řízení ze strany státní školské správy, strategické otázky ve školství apod.)
- mikrořízení (řeší otázky vnitřního řízení školy, respektive školského zařízení, zde je více užíván pojem školní management)
- řízení pedagogického procesu (zkoumá řízení hlavního procesu ve škole – výuky, ze strany všech školních protagonistů, zde hovoříme o tzv. pedagogickém managementu).

Ve školském i školním managementu je pak detailní pozornost věnována několika základním oblastem:

- pedagogickému řízení škol
- ekonomickému řízení škol
- personálnímu řízení škol
- právnímu řízení škol.

Dnešní řízení škol se váže ke zvládnání každodennosti, k operativnímu řízení chodu školy a je zaměřeno na účinné fungování. Řízení se zaměřuje na exekutivu, koordinaci zdrojů, plánování a organizování. Styl řízení střední školy je úzce spjatý s osobností ředitele, který školu vede a určuje směr jejího dalšího vývoje.[11]

1.5.2. Vzdělávací systém a školství

Vzdělávací systém je jedním ze základních pojmů pedagogiky a vzdělávací politiky. Jedná se o pojem terminologicky neustálený, protože se používají synonyma výchovně-vzdělávací systém, systém výchovy a vzdělávání či vzdělávací soustava. Pojem vzdělávací systém je chápán dvojitým způsobem. V užším pojetí jako školství a v širším významu jako soubor všech škol, školských zařízení a jiných vzdělávacích institucí, jejich pracovníků, materiálních a finančních prostředků, legislativních úprav, který jako celek zajišťuje ve státě realizaci vzdělávání.

Školství je z pohledu širšího pojetí významu pojmu vzdělávací systém považováno za jeho součást a je označováno jako jedna ze sfér sociálních služeb. Je to společensky determinovaný a současně relativně autonomní systém, jehož prostřednictvím realizuje společnost úkoly spojené se socializací a úkoly všeobecné kulturní a odborné přípravy především mladé generace. Školství zahrnuje školy, školská zařízení a lidské zdroje jako subjekt i produkt školství. Strukturu vzdělávacího systému pak představují:

- školská soustava
- mimoškolní vzdělávací instituce (zvláště pro vzdělávání dospělých)
- kulturní a osvětové instituce (knihovny, muzea, galerie,...).

Školská soustava je tvořena právně určeným systémem škol a je vertikálně organizačně rozdělená do pěti stupňů (viz. příloha č. 1), přičemž víceletá gymnázia zasahují jak do stupně škol poskytující základní vzdělání, tak i do stupně škol garantujících středoškolské vzdělávání. Podle školského zákona školskou soustavu tvoří následující druhy škol: mateřská škola, základní škola, střední škola (gymnázium, střední odborná škola, střední odborné učiliště), konzervatoř, vyšší odborná škola, základní umělecká škola a jazyková škola. Školskou soustavu završují vysoké školy různých typů a různého právního postavení.[7, str. 29]

1.5.3. Škola, vzdělávací a školská politika

Škola je sociální instituce účelově vytvořená k realizaci svého základního úkolu k zajišťování řízené a systematické edukace. Konkrétní škola je organizace, ve které dochází ke koordinaci kolektivního úsilí za účelem dosažení stanovených cílů. Je tvořena lidmi a jejím cílem není dosažení zisku, jako u organizací soukromého sektoru, ale hlavním cílem je poskytnout kvalitní službu ve formě vzdělávání za co nejefektivnějšího využití poskytnutých veřejných prostředků. Od ostatních organizací má škola specifické odlišnosti a je třeba je respektovat.[7, s. 30]

Termín vzdělávací politika označuje jak vědní obor, tak i praktickou činnost, která se zabývá plánováním, legislativou, financováním, budoucím rozvojem a dalšími rozhodovacími činnostmi v sektoru školství i v celém vzdělávacím systému. Vzdělávací politikou rozumíme principy, priority a metody rozhodování vztahující se k uplatňování společenského vlivu na vzdělávání. Toto rozhodování zahrnuje strategické záměry rozvoje vzdělávání, legislativní rámec činnosti vzdělávacích i vzdělávaných subjektů, způsob financování, vymezení vzdělávacích cílů a obsahů, stimulování a ovlivňování činnosti vzdělávacích subjektů a způsob jejich kontroly.

Školská politika je hlavní součástí celkové vzdělávací politiky, je zaměřená specificky na školskou soustavu. V ní má nezanedbatelnou úlohu samospráva. Koncepce školské soustavy na úrovni kraje je řešena v rámci zpracování dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje výchovně-vzdělávací soustavy kraje krajskými odbory školství, mládeže a tělovýchovy, ale vše je projednáváno s volenými orgány kraje i obcí. Vzdělávací politika řeší problémy souladu vzdělávacích potřeb společnosti a vzdělávacích příležitostí, zohlednění sociálního aspektu vzdělávacího systému, vztah mezi kvalitou výuky a všeobecným přístupem ke vzdělání, nalézání efektivního systému řízení školství včetně financování. Vzdělávací systém je otevřený a proto změny ekonomické, politické, společenské či sociální v jeho okolí mají vliv i na něj. Řešení problematiky vzdělávání bývá součástí volebních programů a na skutečnou realizaci vizí má vliv složení vlády, parlamentu a senátu, ale také složení krajských a obecních samospráv a různých odborných komisí při těchto orgánech.[7, str. 34]

1.5.4. Střední vzdělávání

Školský zákon definuje výčet stupňů vzdělání, kterých je možno dosáhnout v oblasti středního vzdělávání. Dříve používané pojmy střední odborné vzdělání, úplné střední vzdělání a úplné střední odborné vzdělání jsou nahrazeny následujícími platnými stupni středního vzdělání:

- **střední vzdělání** – stupeň, kterého mohou dosáhnout absolventi oborů vzdělání s jednoletou nebo dvouletou přípravou, která nekončí výučním listem a přesto poskytuje určitou odbornost
- **střední vzdělání s výučním listem** – dvouleté nebo tříleté obory vzdělání ukončené závěrečnou zkouškou a výučním listem
- **střední vzdělání s maturitní zkouškou** – spojení dřívějších stupňů úplného středního a úplného středního odborného vzdělání s ohledem na rozšiřování všeobecného a obecně odborného základu středního vzdělávání, které by mělo vytvořit základy pro možnosti širšího uplatnění absolventů ve společnosti a na trhu práce s možností rozšířit o další vzdělání a rekvalifikaci
- **konzervatoř**

Soustava oborů vzdělání a rozčlenění oborů podle stupňů vzdělání, kterých je možno dosáhnout, je stanoveno v nařízení vlády a je dále stanovena návaznost na dřívější studijní a učební obory, aby byla zachována kontinuita. Stupně vzdělání dosažené před nabitím účinnosti tohoto nařízení zůstávají nedotčeny a také se vymezuje přechodový můstek mezi předchozími a současnými stupni vzdělání.[10, str. 71]

2. Metody managementu

2.1. Metoda, volba metod a jejich dělení

Metodu definujeme jako způsob, postup při řešení problémů, který je osvědčený, promyšlený a cílevědomý. Metodu lze také chápat jako soubor pravidel, která byla použita a prověřena v minulosti, poskytuje zkušenosti, návody a varianty.

Aplikaci vhodné metody předchází její výběr, kde je nutné posoudit její použitelnost podle obsahu a cíle řešeného problému, zda je účinná, úměrná příslušnému problému, dostatečně tvořivá a zda přinese úsporu práce. Výběru metody předchází hypotéza tj. předpoklad či domněnka, která obsahuje předběžné závěry a bere zřetel k daným podmínkám a souvislostem, které má další výzkum potvrdit nebo vyvrátit.

Metody dělíme na metody obecné, specifické a metody tvůrčího myšlení:

obecné metody:

- **empirické** – vychází ze zkušenosti (pozorování, analogie, dotazník, test, experiment, reflexe, měření)
- **exaktní** – vychází z teoretického základu (analýza – klasifikační, funkční, příčinná systémová, srovnávací, hodnotová, faktorová, informační, rozhodovací, globální, organizační; syntéza, dedukce, abstrakce konkretizace, modelování, systémový přístup)

specifické metody:

- **převzaté** z jiných vědních oborů (matematika, statistika, teorie grafů)
- **vlastní** metody managementu – matematické, statistické, grafické metody, scénář, strom cílů, patentová analýza, metody vedení lidí, organizační diagnostika, diagnóza úspěšnosti, strategická kontrola, ekonomická diagnostika, řízení podle výjimek, expertíza, laboratorní analýza, metoda kontrolního seznamu

metody tvůrčího myšlení:

- brainstorming, koincidenční (hypotézová) matice, heuristická procedura.[12, str. 2]

2.2. Specifické metody managementu

Mezi specifické metody managementu patří metody rozhodování, různé rozhodovací tabulky, scénáře, stromy cílů, rozhodování za neurčitosti, patentová analýza, syntéza a metody strategického řízení.

Scénář zachycuje časový sled budoucího vývoje, užívá se při tvorbě podnikové strategie např. scénář výrobního programu, zavádění nových výrobků, obnova strojního vybavení.

Strom cílů, strom valenční, strom významnosti ukazuje rozvětvení hlavních a vedlejších cílů a úkolů s ohledem na dostupné prostředky.

Patentová analýza se zaměřuje na využití nejnovějších poznatků vědy a techniky.

Rozhodování v podmínkách neurčitosti – zde platí pravidlo dominance, kdy se vyloučí méně výhodné varianty či pravidlo nedostatečného důvodu, kde se volí varianta s maximálním užitekem s ohledem na kritérium ztrát.

Strategická analýza zkoumá silné a slabé stránky podniku, hledá příležitosti, upozorňuje na hrozby a nebezpečí.[12, str. 7]

2.3. Metody řízení

V obecném smyslu se řízením rozumí usměrňování procesů, činností, které probíhají v určitém dynamickém souboru vzájemně spojených prvků, systému schopném pohybu a změny. Usměrňování má charakter regulace nebo řízení. Účelem regulace je kompenzovat negativní vlivy prostředí, a tím objekt udržovat ve stabilním, rovnovážném stavu. Regulace probíhá i ve velmi složitých systémech, je však limitována programem a je schopna kompenzovat negativní vlivy pouze v určitém rozmezí. V případě, kdy se usměrňující systém sám rozhoduje o směru, druhu nebo kvalitě svého působení již hovoříme o řízení.

Metody řízení (management methods) představují konkrétné způsob řízení, tedy způsob, jakým je řízena organizace, její zdroje, procesy. Metody řízení ovlivňují zásadním způsobem plánování, organizování a způsob výkonu dalších manažerských funkcí. Ovlivňují řízení celé organizace nebo její určité části v organizační jednotce a útvaru. Na rozdíl od jednorázových analytických technik, které řeší nějaký problém nebo situaci, jsou metody řízení používány kontinuálně v delším časovém období.

Specifické metody řízení lze vztáhnout k jednotlivých oblastem fungování organizace:

- metody řízení ekonomiky a podnikových financí
- metody řízení informatiky
- metody řízení lidských zdrojů a personalistka a lidské zdroje
- metody řízení logistiky a dopravy
- metody řízení organizace
- metody řízení marketingu a prodeje
- metody facility managementu – metody řízení správy majetku
- metody řízení služeb
- metody řízení výroby a produkčního procesu
- metody vedení a komunikování

Průřezové metody řízení jsou rozdělené do těchto průřezových oborů a zpravidla ovlivňují celou organizaci.

- metody krizového řízení
- metody rozhodování
- metody řešení problémů
- metody řízení inovací
- metody řízení kvality
- metody řízení procesů
- metody řízení projektů
- metody řízení rizik
- metody řízení změn
- metody strategického řízení

Existují i metody řízení, které jsou specifické pouze pro určitý sektor nebo odvětví:

- suroviny (primární sektor)
- výroba a průmysl (sekundární sektor)
- sektor služeb (terciární sektor)
- veřejný sektor a veřejná správa.[13]

2.4. Metody managementu „Management by ...“

Věda a různé vědecké instituce vytvořily instrumentář odlišných technik, které vyjadřujeme pojmem „management by“. Tyto metody se používají v podnikové praxi a vysvětlují rozdílné styly řízení.

- **management by alternatives** – na základě výběru alternativních přístupů k řešení je učiněné optimální rozhodnutí
- **management by breakthrough** – stávající personální a organizační struktury jsou cíleně rozbity tak, aby bylo možné dosáhnout změn
- **management by delegation** – za úkoly, kompetence a zodpovědnost stojí v rámci daných hranic příslušní pracovníci, kterým je dána odpovídající samostatnost při rozhodování
- **management by exception** – zde se jedná o koncept řízení s rozsáhlou delegací a decentralizací úkolů, nadřízení pracovníci rozhodují jen ve výjimečných případech
- **management by objectives** – v centru zájmu je cílová dohoda s pracovníky při rozsáhlé delegaci pravomocí rozhodování a kontroly výsledků
- **management by competencies** – zde je kladen požadavek na skutečnou způsobilost pracovníka v rámci jeho pracovního místa a pracovní role
- **management by participation** – vychází z vysoké míry identifikace pracovníků s cíli podniku, všichni tito pracovníci jsou potom následně zapojeni do příslušných rozhodování
- **management by results** – plánování cílu a koordinace centrálně daných rozhodnutí jsou jádrem konceptu řízení, které je orientováno na výsledek
- **management by system** – růst efektivity a zdokonalení firemního procesu prostřednictvím systematizace disponibilních metod realizace standardizovaných pracovních postupů

Všechny zmíněné formulace představují aspekt konceptu řízení, který je v popředí. Většinou jsou formulovány heslovitě, všem je ale společné, že jsou založeny na kooperativním stylu řízení s delegací úkolů, kompetencí a odpovědností a pro tuto delegaci vyžadují optimální řešení. Nejvíce je rozšířen management by objectives, který je založen na psychologických základech, jež odpovídají pyramidě potřeb.[5, str. 16]

2.4.1. Management by objectives

Metodu management by objectives (dále jen MBO) navrhl Peter F. Drucker. Překlad je vyjadřován jako řízení podle cílů. Tato metoda je založena na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů. Úspěšnost dosahování těchto cílů je dále vyhodnocována. Lidé, co zvolené cíle realizují, sami rozhodují, jakým způsobem bude nejhodnější daný cíl dosáhnout. Zodpovědnost je tedy přenesena na realizátora a tato metoda se používá prakticky ve všech stylech řízení. Peter Drucker zastával myšlenku, že řadoví zaměstnanci by měli přesně vědět, co a proč dělají, a kam se má jejich firma dostat. Samozřejmě k tomu je důležité, aby vrcholový management přesně věděl, co a proč dělá. Střední management pak musí rozdělit na cíle operativní a určit je nižšímu managementu a konkrétním zaměstnancům.

V každé úrovni řízení by lidé měli vědět, co přesně mají dělat, co se od nich očekává a kam se má firma jejich činností dostat. Dále je také nutné stanovit, co se stane, jestliže nesplní své úkoly a plány. Drucker radí, aby se do tvorby plánů a cílů zapojovali vždy také zaměstnanci o úroveň níž. Velký význam má také správně definování cílů.[14]

2.4.2. Management by competencies

Management by competencies (dále jen MBC) překládáme jako řízení podle kompetencí. Je založeno na vyvážení skutečné způsobilosti pracovníka na požadavcích na způsobilost, kterou vyžaduje jeho pracovní zařazení a pracovní role. Vychází z kompetenčního modelu, který popisuje požadavky na pracovní pozici a umožňuje srovnávat je se skutečnými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi pracovníka na dané pozici nebo kandidáta na tuto pozici. Pracovní pozice je konkrétní pracovní místo, které je uvedeno v organizační struktuře organizace. Každou pozici lze definovat pomocí dílčí role a očekávanému chování a plnění úkolů, které zaměstnanci přísluší. K tomu, aby zaměstnanec mohl úspěšně vykonávat tyto úkoly, musí mít žádoucí kompetence, které jsou souborem jeho znalostí, vědomostí, zkušeností, schopností, vlastností a postojů, které mu umožňují dosahovat odpovídající pracovní výsledky. Kompetentní zaměstnanec je tedy takový zaměstnanec, který má předpoklady pro dosahování potřebných výkonů, ale také tyto výkony dosahuje.[15]

2.5. Řízení školství

Řízení školství je upraveno školským zákonem, který se zabývá oblastí vzdělávání, stanovuje podmínky, v nichž se uskutečňuje, vymezuje práva a povinnost fyzických a právnických osob při vzdělávání a také stanovuje působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství. Řízení školství má za úkol vytvářet všestranně příznivé podmínky (materiálně-technické, ekonomicko-finanční, administrativně-správní) pro kvalitní průběh pedagogického procesu a jeho maximální účinnosti.

Z pohledu školy hovoříme o makro a mikrořízení. Pohlížíme-li na školu jako prvek systému školství, pak je makrořízení školy zabezpečováno řídicími procesy v tomto systému. Mikrořízení školy označuje řídicí procesy uvnitř systému škola včetně řízení pedagogického procesu výuky. Makrořízení a mikrořízení školy mají vzájemnou návaznost a sledují společný cíl, kterým je kvalita pedagogického procesu.

V demokratických zemích existují většinou centralizované systémy řízení školství, podle formy centralizace respektive decentralizace se potom liší. Pro české školství je v souvislosti s demokratizačními tendencemi společnosti charakteristická snaha o decentralizaci, kdy se školy snaží vyrovnat s ekonomickou, správní a pedagogickou autonomií. Decentralizace řízení ve školství má následující formy:

- **dekoncentrace** - v centralizovaném systému znamená převedení odpovědností do pozic s lepší znalostí místních podmínek, bývá doprovázeno posílením právní, ekonomické a pedagogické autonomie škol
- **delegace** – centrální orgány delegují jisté funkce a odpovědnosti na jimi zřízené či jiné účelové organizace, případně některé úkoly převedou do péče soukromých subjektů (privatizace), může se jednat o servisní služby školám, výzkum, tvorbu učebních plánů, osnov, učebnic atd.
- **devoluce** – rozhodovací pravomoci přecházejí z centra na regionální struktury, případně na lokální samosprávy, a to zvláště v oblasti materiálně-technického vybavení škol, sítě základních a středních, personální politiky včetně jmenování či schvalování vedoucích pracovníků škol, je realizován princip subsidiarity (přesun rozhodovacích pravomocí na nejnižší možný a kompetentní stupeň řízení), tyto orgány pak rozhodují a nesou odpovědnost a také hodnotí, odborné kompetence si ponechává centrum (legislativa, vize evaluace, financování, zabezpečení podpůrných systémů).

Na řízení školy se podle školského zákona podílejí státní správní orgány na různých úrovních i samospráva (ředitel školy, obecní úřady, krajské úřady, Česká školní inspekce, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a další ministerstva. [7, str. 49 - 50]

2.6. Efektivní škola

České školství prochází od roku 1989 rozsáhlou transformací, která bude pokračovat i v následujících letech. Počáteční období této přeměny bylo spojováno s pojmem kvantita, nynější a další období je a bude spojováno s pojmem kvalita a efektivnost.

Současnost je charakterizována stále se zrychlujícím a prohlubujícím rozvojem vědy a techniky zejména nových informačních a komunikačních technologií, což vede ke změnám v oblasti výroby, trhu a charakteru práce. Mění se požadavky na pracovní sílu, její flexibilitu a adaptabilitu, tvořivost a iniciativu. Na vzdělávací systém je vytvářen tlak, aby se přizpůsobil novým trendům a zvládal nové úkoly. Vzdělávací soustava má přispívat k vysoké úrovni rozvoje lidských zdrojů. Kvalita a efektivita vzdělávání jsou považovány za jednu z priorit společnosti.

Pojem kvalita vzdělávání a efektivní, úspěšná či dobrá škola jsou stále častěji používanými pojmy jak odbornou, tak laickou veřejností. Pedagogický slovník pojem kvalita školy definuje jako žádoucí úroveň jejího fungování a optimální úroveň jejích produktů. Kvalita vzdělávacích procesů je žádoucí úroveň fungování, která může být předepsána určitými požadavky například vzdělávacími standardy a lze ji objektivně měřit a hodnotit. Efektivní škola se častěji používá v zahraniční literatuře.

Z ekonomického hlediska je efektivita chápána jako vztah mezi vstupy (faktory dané charakteristikami subjektů a obsahu vzdělávání) a výstupy (vzdělávací výsledky a efekty vzdělávání). Z hlediska zaměření na cíl jsou efektivní takové školy, ve kterých žáci dosahují stanovených cílů. Efektivnost školy je také možné vymezit na základě určitého stupně uspokojení lidí, kteří jsou s ní spjati, nebo zhodnocením procesů, které uvnitř školy probíhají. Efektivnost školy nelze v úplnosti hodnotit jen z jejích produktů bez ohledu na podmínky, ve kterých vznikají, a na druhé straně vnitřní procesy školy musí být uvažovány ve spojení s tím, jakým výstupům vedou.[3, str. 172]

S výzkumy, které se zabývaly efektivitou školy, se začalo již v sedmdesátých letech. Bylo zjištěno, že některé školy dosahují ve stejných podmínkách lepších výsledků než školy jiné a že existují určité faktory, které přispívají ke zvýšení efektivity škol a že na základě identifikace faktorů však může škola ovlivňovat svoji efektivitu. Pojmenování a aplikace těchto prvků podmínky konkrétní školy hned nepovede ke zlepšení, zvyšování kvality a efektivnosti je dlouhodobý a nikdy nekončící proces. Mezi důležité faktory efektivnosti lze řadit:

- profesionální vedení
- sdílená vize a cíle
- učící se prostředí
- zaměřenost na vyučování
- vysoká očekávání
- pozitivní povzbuzování
- monitorování pokroků
- práva a odpovědnost žáků
- smysluplné vyučování
- spolupráce s rodiči

Je nutné si také uvědomit, že zmiňované faktory nejsou receptem pro zvýšení efektivnosti školy, ale poskytují rámec, v němž může každý, kdo je určitým způsobem spojen se školou (ředitel, učitel, student, rodiče a zřizovatelé, má roli prostřednictvím které může efektivitu školy pozitivně či negativně ovlivnit. Pokud se všichni pokusí přispět v pozitivním smyslu, pak výsledkem musí být zvýšení efektivnosti školy.[3, str. 174]

3. Výzkumná část

3.1. Cíl, hypotézy a postupy práce

Cílem této bakalářské práce je na základě dotazníkového šetření v elektronické podobě analyzovat využívání vybraných metod managementu při řízení středních škol, jejichž zřizovatelem je Krajský úřad KH kraje. Z dosažených výsledků metodou syntézy navrhnout doporučení, která by zvýšila efektivitu řízení středoškolských zařízení.

HYPOTÉZY

Hypotéza č. 1: Předpokládám, že se při řízení středních škol v KH kraji využívá metoda řízení organizace řízení podle cílů.

Hypotéza č. 2: Předpokládám, že se při řízení středních škol v KH kraji využívá metoda managementu řízení lidských zdrojů řízení podle kompetencí.

Hypotéza č. 3: Předpokládám, že není statisticky významný rozdíl mezi využíváním výše uvedených metod managementu mezi muži a ženami ve funkci ředitele střední školy v KH kraji.

Hypotéza č. 4: Předpokládám, že hodnocení silných a slabých stránek při analýze vnitřního prostředí ředitelů a ředitelek středních škol KH kraje je vyrovnané.

POSTUP PRÁCE byl následující:

Úkol č. 1: Seznámení s dostupnou literaturou

Úkol č. 2: Získání informací a sběr dat pomocí dotazníkového šetření

Úkol č. 3: Utřídění a zpracování získaných dat

Úkol č. 4: Porovnání a vyhodnocení dat metodami matematické statistiky

Úkol č. 5: Vyhodnocení výsledků a navržení doporučení

3.2. Metodika

Výzkumné šetření bylo prováděno v měsíci únoru a březnu a mělo určenou metodiku uvedenou v této kapitole. Orientace výzkumu je kvantitativní a pro sběr dat bylo využito metody dotazníku, který byl rozeslán v elektronické podobě ředitelům středních škol KH kraje.

3.2.1. Objekty výzkumu

Výzkum byl aplikován na všechny střední školy, jejichž zřizovatelem je Krajský úřad KH kraje ke dni 15. 2. Jejich úplný soupis jsem získal na příslušném úřadě odboru školství v Hradci Králové (seznam škol viz příloha č. 2). Jednalo se o záměrný výběr, kdy byly zvoleny jednotlivé prvky statistického šetření na základě jejich zřizovatele. Výběrový soubor je tvořen 53 středoškolskými zařízeními tj. gymnázii, středními odbornými školami a středními odbornými učiteli, jejichž zřizovatelem je Krajský úřad KH kraje.

3.2.2. Průběh výzkumu

Výzkum byl realizován v období měsíců února a března 2012, předvýzkum proběhl v měsících říjen a listopad v roce 2011. Na základě předvýzkumu jsem stanovil základní hypotézy bakalářské práce. Dotazníkové šetření proběhlo počátkem března a ke zpracování a vyhodnocení došlo v březnu a dubnu 2012.

3.2.3. Metody výzkumu

Pro provedení výzkumu bylo zvoleno použití dotazníkového šetření. S dotazníky se setkáváme často v běžném životě a je to jeden z nejčastějších a nejrychlejších způsobů získávání informací. Každému dotazníkovému šetření předchází formulace cílů. Cílem může být zjištění, jaké hodnoty kladou lidé na přední místo a zda to závisí na vztahu k sociálně ekonomickému postavení. V některých případech se zkoumá, zda jsou vůbec určité informace dosažitelné.

Otázky můžeme rozčlenit do dvou základních skupin:

- otázky týkající se názorů a chování respondentů
- otázky za účelem získání jiných údajů, například demografických

V první skupině jsou obsaženy otázky zaměřené na analýzu vlastního problému. Tyto otázky nazýváme meritorní. Kromě nich se mohou vyskytovat otázky pomocné (kontaktní a větvicí) a kontrolní. Druhá skupina obsahuje otázky analytické (třídící a identifikační). V dotaznících se tyto otázky obvykle zařazují doprostřed nebo na konec.

Velice důležité je, aby otázky byly formulovány srozumitelně a jednoznačně. Respondentovi jsou u většiny otázek nabízeny varianty odpovědí. Tyto otázky se nazývají uzavřené. V rámci nich se rozlišují otázky alternativní, které nabízejí dvě varianty a

selektivní, které nabízejí více než dvě varianty. Je důležité, aby byly zahrnuty všechny možné odpovědi, aby tyto odpovědi byly jednoznačné a aby se nepřekrývaly. Kromě uzavřených otázek se v dotazníku mohou vyskytovat otázky otevřené. Existuje i možnost kombinovat tyto dva uvedené typy a nabízet otázky polozevřené či polootevřené. Pozornost by měla být věnována i pořadí dotazů. U odpovědi by měla být zajištěna jejich validita (co nejvěrnější zachycení skutečnosti) a reliabilita (spolehlivost), kterou můžeme charakterizovat jako opakovatelnost za stejných podmínek. Kromě formulace dotazů a jejich pořadí je důležitá také grafická úprava.[8, str. 13 – 14]

3.2.4. Metody vyhodnocení dat

K vyhodnocení informací a dat získaných z dotazníkového šetření bylo využito metod popisné a matematické statistiky. Popisná (deskriptivní) statistika se zabývá sběrem údajů, jejich zpracováním, tříděním, výpočtem rozdělení četností a charakteristik. Základním cílem popisné statistiky je poskytnout věcně správné informace o průběhu jevů a procesů pomocí číselných charakteristik nebo ukazatelů. Matematická statistika se zabývá metodami, které nám umožňují činit objektivní závěry pro celý soubor na základě změřených a určených vlastností vhodné zvolené části tohoto souboru. Využívá induktivní metody určování vlastností celého statistického souboru. Statistika patří mezi důležité metody vědecké analýzy a nachází uplatnění v přírodních i společenských vědách, ekonomice, průmyslu a podnikání. S matematickou statistikou se setkáváme především ve výzkumech jevů či při předpovědích vývoje procesů. V této práci byly statistické metody využity k charakteristice výběrového souboru a k testování stanovených hypotéz pomocí statistických testů.

Odpovědi na otázky z dotazníkového šetření jsou rozděleny dle četností s grafickým znázorněním. U jednotlivých otázek jsou vypočítány charakteristiky polohy aritmetický průměr, modus a medián. Dále je zde zjištěna velikost kolísání od aritmetického průměru pomocí charakteristik variability rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient. Pro testování hypotézy č. 3 byl použit dvouvýběrový test významnosti, kde byl proveden test rovnosti středních hodnot.

Metody výpočtů

Absolutní četnost hodnoty znaku x je číslo, které udává, kolikrát se v souboru hodnota znaku vyskytuje. Označuje se n_i a n označuje rozsah souboru.

$$n = \sum_{i=1}^n n_i$$

Relativní četnost hodnoty znaku x je dána podílem absolutní četnosti ku rozsahu souboru, označuje se r_i a obvykle se udává v procentech.

$$r_i = \frac{n_i}{n} \cdot 100\%$$

Aritmetický průměr patří mezi střední hodnoty znaku souboru a charakterizuje průměrnou hodnotu znaku v souboru. Počítáme-li aritmetický průměr z tabulky rozdělení četností, musíme použít váženou formu výpočtu aritmetického průměru tzn. musíme každou hodnotu násobit její četností. Označuje se \bar{x} s pruhem.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^r x_j \cdot n_j$$

Modus znaku x je hodnota znaku s nejvyšší četností. Označuje se $\text{Mod}(x)$.

Medián znaku s je prostřední hodnota znaku v souboru, jsou-li hodnoty uspořádány podle velikosti $x_1 \leq x_2 \leq x_3 \leq \dots \leq x_n$. Označuje se $\text{Med}(x)$.

Je-li n liché, pak:

$$\text{Med}(x) = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)}$$

Je-li n sudé, pak:

$$\text{Med}(x) = \frac{1}{2} \left(x_{\left(\frac{n}{2}\right)} + x_{\left(\frac{n+2}{2}\right)} \right)$$

Výše uvedené charakteristiky se nazývají charakteristikami polohy, někdy také střední hodnoty znaku. Každá charakteristika polohy je číslo, kolem něhož jednotlivé hodnoty znaku kolísají. Velikost tohoto kolísání vyjadřují charakteristiky variability nebo také proměnlivosti znaku. Je-li charakteristikou polohy aritmetický průměr, pak za charakteristiku variability se volí obvykle rozptyl znaku x .

Rozptyl je definován jako průměr druhých mocnin odchylek od aritmetického průměru. Počítáme-li rozptyl z tabulky rozdělení četností, pak používáme vzorec pro rozptyl ve vážené formě. Označuje se S_x^2 .

$$S_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^r (x_j - \bar{x})^2 \cdot n_j$$

Směrodatná odchylka je definována jako druhá odmocnina z rozptylu a vyjadřuje velikost kolísání v absolutních číslech. Označuje se S_x

$$S_x = \sqrt{S_x^2}$$

Variační koeficient je definován jako podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru a ukazuje velikost kolísání v procentech. Značí se V_x

$$V_x = \frac{S_x}{\bar{X}} \cdot 100\%$$

Důležitou součástí analýzy dat je testování statistických hypotéz. Stanovují se vždy dvě hypotézy. Testovaná (nulová) hypotéza H_0 a alternativní hypotéza H_1 . Cílem testování nulové hypotézy je dospět k úsudku, zda můžeme či nemůžeme tuto hypotézu zamítnout vzhledem k hypotéze alternativní. Vzhledem k tomu, že jsou dvě možné odpovědi na vytčenou otázku, mohou nastat dva druhy chyb. Zamítneme-li nulovou hypotézu, která ve skutečnosti platí, pak se jedná o chybu prvního druhu. Pokud nulovou hypotézu nezamítneme, ale tato hypotéza ve skutečnosti neplatí, jde o chybu druhého druhu. Pravděpodobnost chyby prvního druhu se nazývá hladina významnosti a označuje se symbolem α . Pravděpodobnost chyby druhého druhu se označuje symbolem β . Pravděpodobnost, že testovanou hypotézu zamítneme správně je dána vztahem $1 - \beta$ a nazývá se síla testu. Pro vlastní testování byla použita hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

Hlavní prostředkem testování je testové kritérium, kterým je určitá vhodná statistika, která má při platnosti nulové hypotézy známé rozdělení pravděpodobností. Její definiční obor se dělí na kritický obor a obor přípustných hodnot. Kritický obor je část definičního oboru dané statistiky, pro jehož hodnoty platí, že pravděpodobnost jejich výskytu je jen velmi malá. V případě jednoduché nulové hypotézy pak podle typu alternativní hypotézy tento obor tvoří buď extrémně nízké i vysoké hodnoty. Hodnoty na rozhraní oboru přijetí a kritického oboru se nazývají kritické hodnoty. Při jejich zjišťování se bere v úvahu stanovená hladina významnosti a tyto hodnoty jsou tabelovány. Podstata testování je ve zjištění, zda spočtená hodnota testovacího kritéria padne do oboru přípustných hodnot, pak hypotézu H_0 nezamítáme, nebo se nachází v kritickém oboru a v tomto případě H_0 zamítáme.[8, str. 61]

Dvouvýběrový test významnosti pro střední hodnoty dvou základních souboru patří mezi statistické testy, kde testujeme dva nezávislé výběry $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$ a výběr $Y = (Y_1, Y_2, \dots, Y_n)$ s normálním rozdělením pravděpodobností. Testujeme nulovou hypotézu, že střední hodnota základního souboru X se rovná střední hodnotě základního souboru Y . Test rovnosti středních hodnot dvou základních souboru s normálním rozdělením pravděpodobností nazýváme **Studentův t-test**. [4, str. 73]

$H_0: EX = EY$ proti $H_1: EX \neq EY$

Rozlišujeme následující případy:

- Parametry σ_1 a σ_2 známe, pak má testovací kritérium Z tvar:

$$Z = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

Kritická oblast $KO = \{Z, |Z| > z_\alpha\}$, kde

$$z_\alpha = \Phi^{-1}\left(\frac{2-\alpha}{2}\right) \text{ je tabelováno}$$

- Parametry σ_1 a σ_2 neznáme, ale předpokládáme, že se rovnají, pak má testovací kritérium T tvar:

$$T = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{n_1 S_1^2 + n_2 S_2^2}} \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 - 2)}{n_1 + n_2}}$$

Kritická oblast $KO = \{T, |T| > t_{\alpha, n_1+n_2-2}\}$, kde

$$t_{\alpha, n_1+n_2-2} = F_{t_{n_1+n_2-2}}^{-1}\left(\frac{2-\alpha}{2}\right) \text{ je tabelováno}$$

- Parametry σ_1 a σ_2 neznáme, ale předpokládáme, že se nerovnejí, pak má testovací kritérium T tvar:

$$T = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1 - 1} + \frac{S_2^2}{n_2 - 1}}}$$

Kritická oblast $KO = \{T, |T| > KH_\alpha\}$, kde

$$KH_\alpha = \frac{\frac{S_1^2}{n_1 - 1} t_{\alpha, n_1 - 1} + \frac{S_2^2}{n_2 - 1} t_{\alpha, n_2 - 1}}{\frac{S_1^2}{n_1 - 1} + \frac{S_2^2}{n_2 - 1}}$$

Před zahájení tohoto testu je nutné zjistit, zda se parametry σ_1 a σ_2 rovnají. K tomuto účelu byl použit dvouvýběrový test významnosti pro rozptyl tzv. Fisherův F-test. Cílem je ověřit platnost hypotézy o rovnosti rozptylů těchto souborů. [4, str. 72]

$H_0: DX = DY$ proti alternativní hypotéze $H_1: DX \neq DY$

- Testovací kritérium má tvar:

$$F = \frac{\max\{\overline{S_1^2}, \overline{S_2^2}\}}{\min\{\overline{S_1^2}, \overline{S_2^2}\}}$$

Kritická oblast $KO = \{F, F > F_2\}$ kde

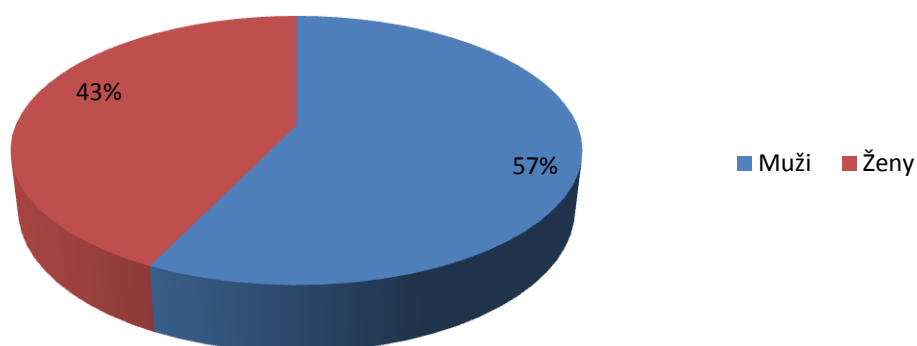
$$F_2 = F_{F(n_1 - 1, n_2 - 1)}^{-1} \left(\frac{2 - \alpha}{2} \right) \text{ je tabelováno}$$

4. Výsledky

4.1. Charakteristika výběrového souboru

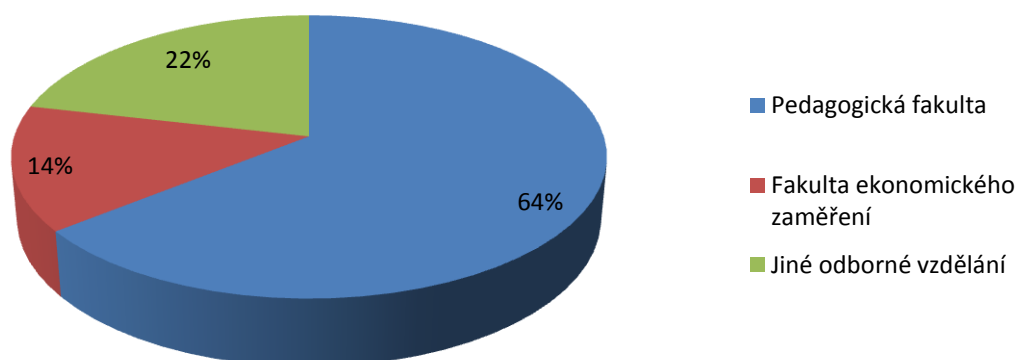
Výzkumného šetření se zúčastnilo 42 středních škol (24 ředitelů a 18 ředitelek) KH kraje, což činí 79,25 % z celkového počtu středoškolských zařízení, jejichž zřizovatelem je Krajský úřad KH kraje. Z dotazovaných osob mělo 27 absolvovanou pedagogickou fakultu, 6 osob fakultu ekonomického zaměření a 9 osob byli absolventi fakult s jiným odborným vzděláním. Struktura respondentů je uvedena v následujícím grafu č. 1 a č. 2.

Graf č. 1: Účastníci dotazníkového šetření dle pohlaví (v procentech)



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Graf č. 2: Účastníci dotazníkového šetření dle dosaženého vzdělání (v procentech)



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

4.2. Výsledky dotazníkového šetření

Četnost je udávána v počtech odpovědí a při hodnocení odpovědí z dotazníkového šetření byla kvantifikována škála odpovědí následujícím způsobem:

- Odpověď ANO Přířazena hodnota 1
- Odpověď SPÍŠE ANO Přířazena hodnota 2
- Odpověď PRŮMĚR Přířazena hodnota 3
- Odpověď SPÍŠE NE Přířazena hodnota 4
- Odpověď NE Přířazena hodnota 5

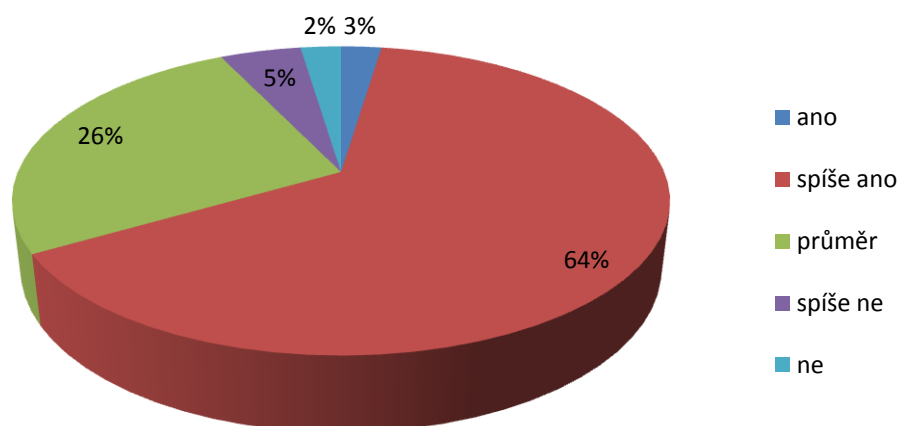
Otázka č. 1: Využíváte při řízení Vaší školy metodu MBO založenou na stanovení, vzájemném odsouhlasení cílů a hodnocení úspěšnosti při jejich dosahování?

Tabulka č. 1: Využívání metody MBO

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	1	1	1,97
spíše ano	2	27	54	4,42
průměr	3	11	33	3,90
spíše ne	4	2	8	5,09
ne	5	1	5	6,74
Celkem	-	42	101	22,12

aritmetický průměr	2,40
modus	2,00
medián	2,00
rozptyl	0,53
směrodatná odchylka	0,73
variační koeficient	30,18%

Graf č. 3: Využívání metody MBO (v procentech)



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

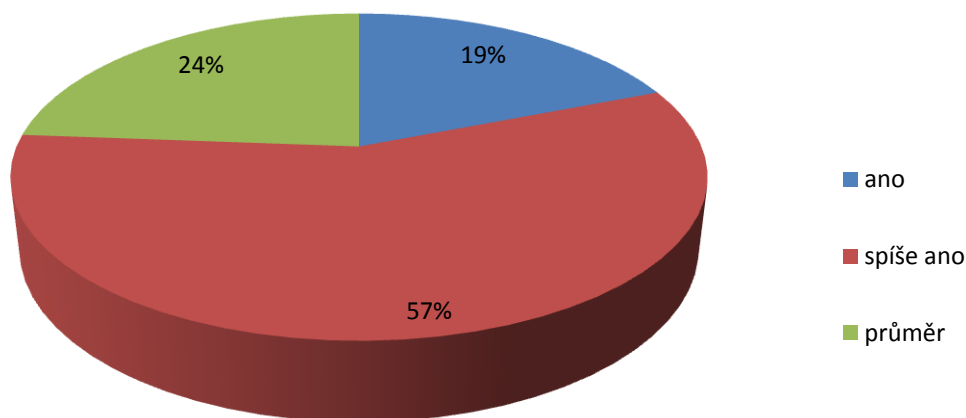
Otázka č. 2: Jsou ve Vaší organizaci jasně vymezené cíle, kterých chcete dosáhnout?

Tabulka č. 2: Vymezení cílů v organizaci

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	8	8	8,78
spíše ano	2	24	48	0,05
průměr	3	10	30	9,07
spíše ne	4	0	0	0,00
ne	5	0	0	0,00
Celkem	-	42	86	17,90

aritmetický průměr	2,05
modus	2,00
medián	2,00
rozptyl	0,43
směrodatná odchylka	0,65
variační koeficient	31,89%

Graf č. 4: Vymezení cílů v organizaci (v procentech)



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

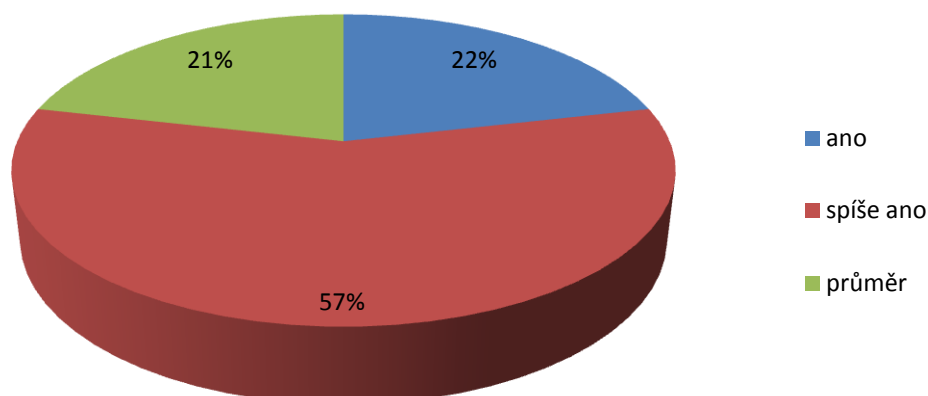
Otázka č. 3: Máte stanovené postupy a cesty, jak lze vymezených cílů dosáhnout?

Tabulka č. 3: Stanovení postupů a cest, jak dosáhnout vymezených cílů

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	9	9	9,00
spíše ano	2	24	48	0,00
průměr	3	9	27	9,00
spíše ne	4	0	0	0,00
ne	5	0	0	0,00
Celkem	-	42	84	18,00

aritmetický průměr	2,00
modus	2,00
medián	2,00
rozptyl	0,43
směrodatná odchylka	0,65
variační koeficient	32,73%

Graf č. 5: Stanovení postupů a cest, jak dosáhnout vymezených cílů (v procentech)



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření 1

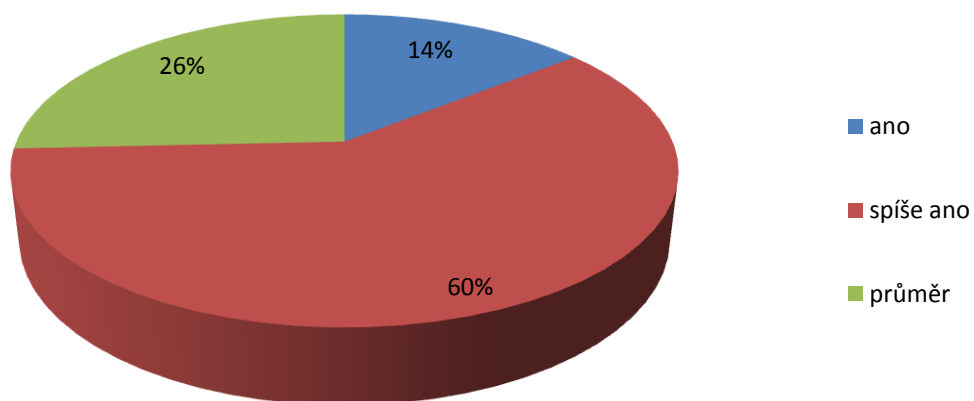
Otázka č. 4: Jsou ve Vaší škole stanovená kritéria hodnocení úspěšnosti při dosahování cílů?

Tabulka č. 4: Stanovení kritérií hodnocení úspěšnosti

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	12	12	10,35
spíše ano	2	21	42	0,11
průměr	3	9	27	10,33
spíše ne	4	0	0	0,00
ne	5	0	0	0,00
Celkem	-	42	81	20,79

aritmetický průměr	1,93
modus	2,00
medián	2,00
rozptyl	0,49
směrodatná odchylka	0,70
variační koeficient	36,48%

Graf č. 6: Stanovení kritérií hodnocení úspěšnosti (v procentech)



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

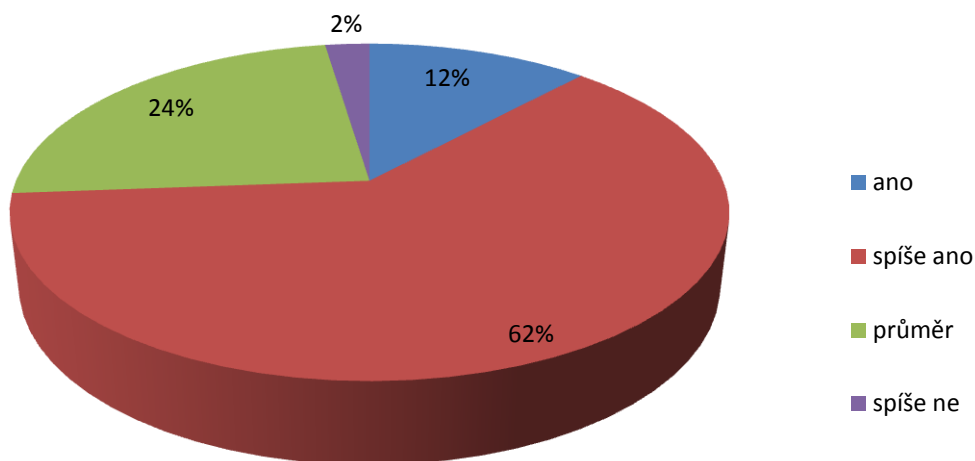
Otázka č. 5: Využíváte při řízení lidských zdrojů na Vaší škole metodu MBC, kde je kladen požadavek na skutečnou způsobilost pracovníka v rámci jeho pracovního místa a pracovní role?

Tabulka č. 5: Využívání metody MBC

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	5	5	6,81
spíše ano	2	26	52	0,72
průměr	3	10	30	6,94
spíše ne	4	1	4	3,36
ne	5	0	0	0,00
Celkem	-	42	91	17,83

aritmetický průměr	2,17
modus	2,00
medián	2,00
rozptyl	0,42
směrodatná odchylka	0,65
variační koeficient	30,07%

Graf č. 7: Využívání metody MBC (v procentech)



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

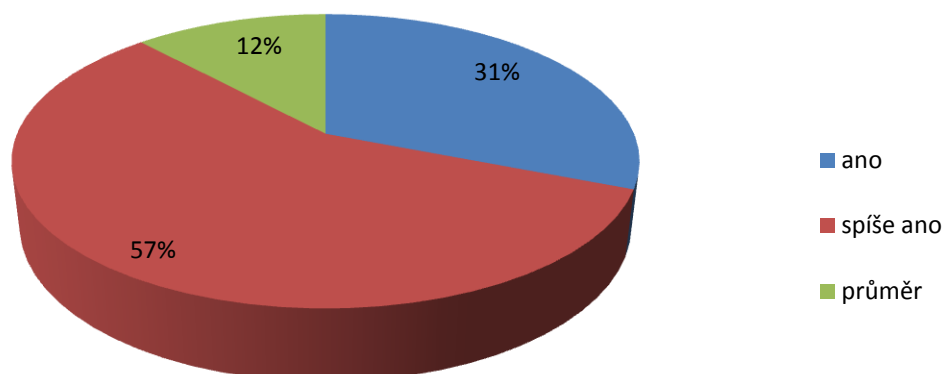
Otázka č. 6: Pověřujete dílčími úkoly kompetentní pracovníky a berete v úvahu jejich návrhy řešení?

Tabulka č. 6: Pověřování pracovníků úkoly

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	13	13	8,52
spíše ano	2	24	48	0,87
průměr	3	5	15	7,09
spíše ne	4	0	0	0,00
ne	5	0	0	0,00
Celkem	-	42	76	16,48

aritmetický průměr	1,81
modus	2,00
medián	2,00
rozptyl	0,39
směrodatná odchylka	0,63
variační koeficient	34,61%

Graf č. 8: Pověřování pracovníků úkoly (v procentech)



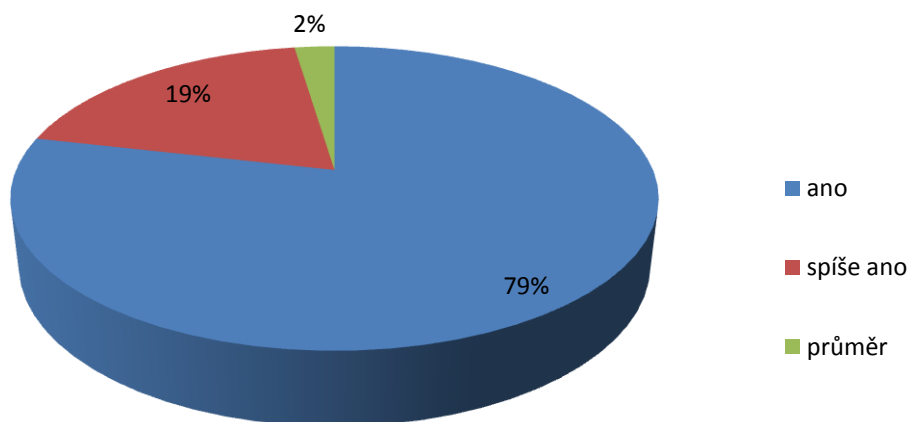
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Otázka č. 7: Dáváte prostor pro pracovní iniciativu pedagogických pracovníků a pro inovativní metody výuky?

Tabulka č. 7: Prostor pro iniciativu a inovativní metody výuky

Odpoověď'	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$		
ano	1	33	33	1,87	aritmetický průměr	1,24
spíše ano	2	8	16	4,64	modus	1,00
průměr	3	1	3	3,10	medián	1,00
spíše ne	4	0	0	0,00	rozptyl	0,23
ne	5	0	0	0,00	směrodatná odchylka	0,48
Celkem	-	42	52	9,62	variační koeficient	38,65%

Graf č. 9: Prostor pro iniciativu a inovativní metody výuky (v procentech)



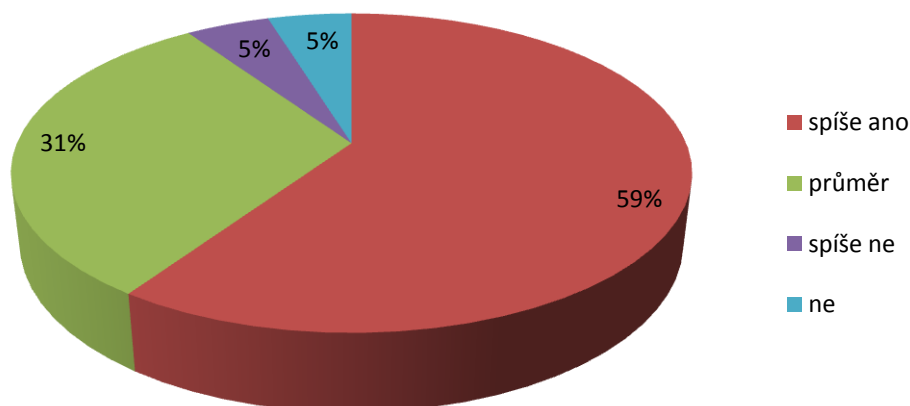
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Otázka č. 8: Jak hodnotíte Vaší školu z hlediska vnitřní analýzy Strengths and Weaknesses (silných a slabých stránek) v porovnání s ostatními středními školami?

Tabulka č. 8: Odbornost učitelů

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$		
ano	1	0	0	0,00	aritmetický průměr	2,55
spíše ano	2	25	50	7,50	modus	2,00
průměr	3	13	39	2,66	medián	2,00
spíše ne	4	2	8	4,22	rozptyl	0,63
ne	5	2	10	12,03	směrodatná odchylka	0,79
Celkem	-	42	107	26,40	variační koeficient	31,12%

Graf č. 10: Odbornost učitelů (v procentech)

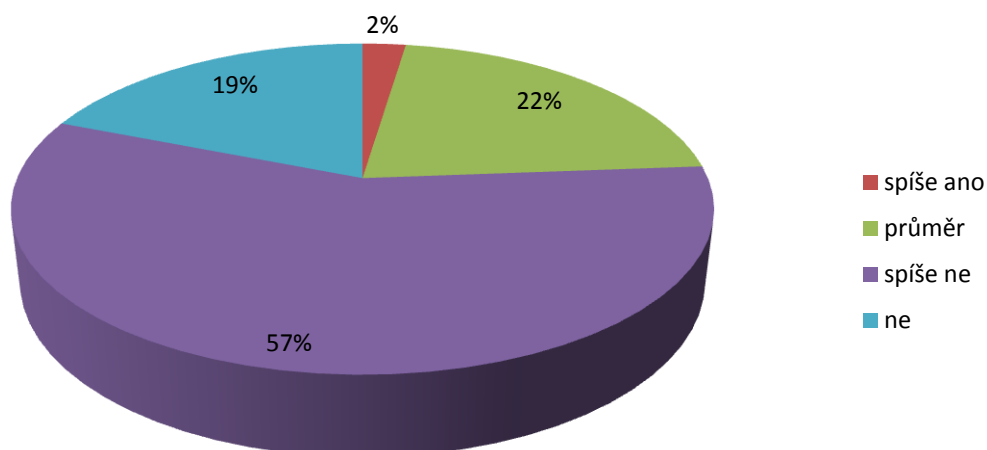


Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Tabulka č. 9: Věk pedagogických pracovníků

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$		
ano	1	0	0	0,00	aritmetický průměr	3,93
spíše ano	2	1	2	3,72	modus	4,00
průměr	3	9	27	7,76	medián	4,00
spíše ne	4	24	96	0,12	rozptyl	0,49
ne	5	8	40	9,18	směrodatná odchylka	0,70
Celkem	-	42	165	20,79	variační koeficient	17,91%

Graf č. 11: Věk pedagogických pracovníků (v procentech)



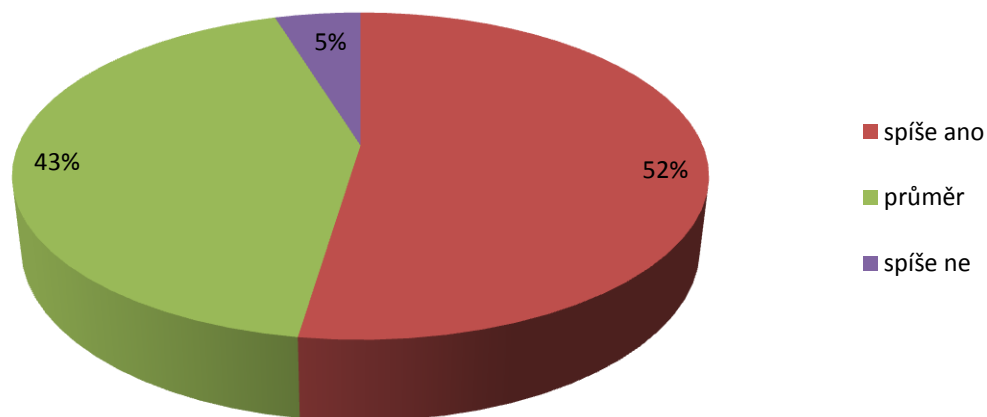
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Tabulka č. 10: Kooperace na pracovišti

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	0	0	0,00
spíše ano	2	22	44	6,04
průměr	3	18	54	4,08
spíše ne	4	2	8	4,36
ne	5	0	0	0,00
Celkem	-	42	106	14,48

aritmetický průměr 2,52
 modus 2,00
 medián 2,00
 rozptyl 0,34
 směrodatná odchylka 0,59
 variační koeficient 23,26%

Graf č. 12: Kooperace na pracovišti (v procentech)



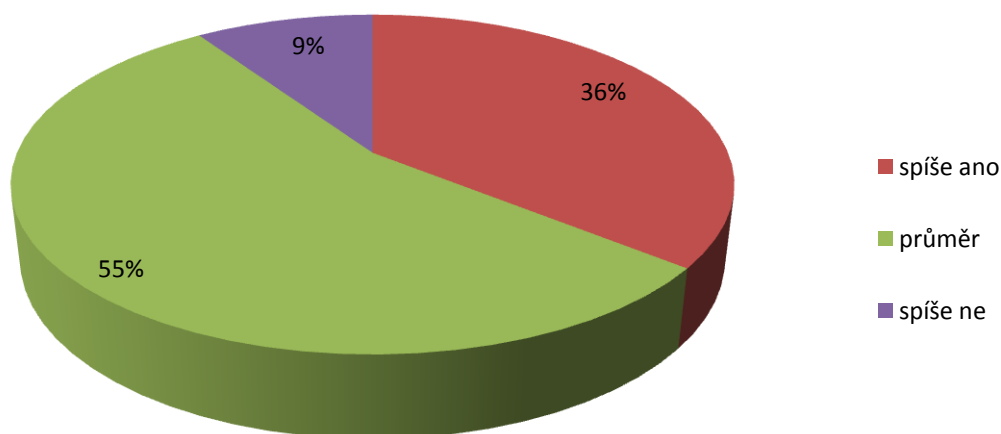
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Tabulka č. 11: Týmový styl práce

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	0	0	0,00
spíše ano	2	15	30	8,17
průměr	3	23	69	1,58
spíše ne	4	4	16	6,37
ne	5	0	0	0,00
Celkem	-	42	115	16,12

aritmetický průměr	2,74
modus	3,00
medián	3,00
rozptyl	0,38
směrodatná odchylka	0,62
variační koeficient	22,63%

Graf č. 13: Týmový styl práce (v procentech)



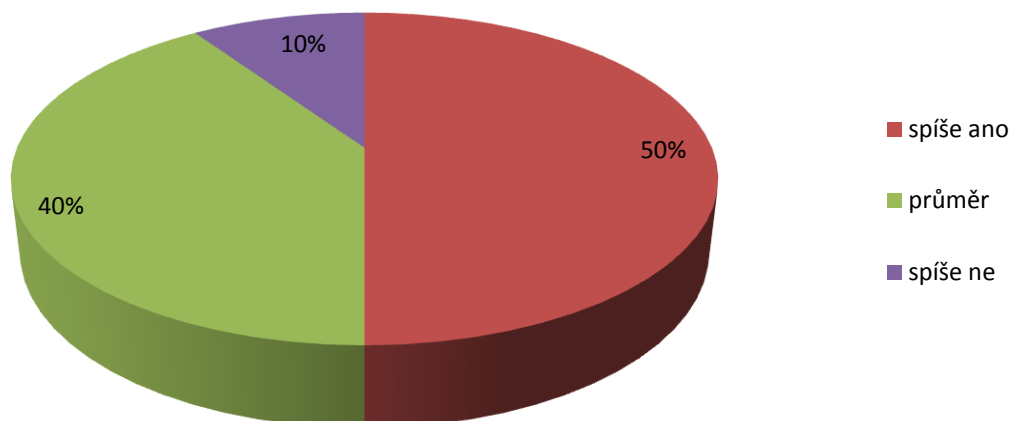
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Tabulka č. 12: Organizace práce

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	0	0	0,00
spíše ano	2	21	42	7,44
průměr	3	17	51	2,79
spíše ne	4	4	16	7,89
ne	5	0	0	0,00
Celkem	-	42	109	18,12

aritmetický průměr	2,60
modus	2,00
medián	2,50
rozptyl	0,43
směrodatná odchylka	0,66
variační koeficient	25,31%

Graf č. 14: Organizace práce (v procentech)



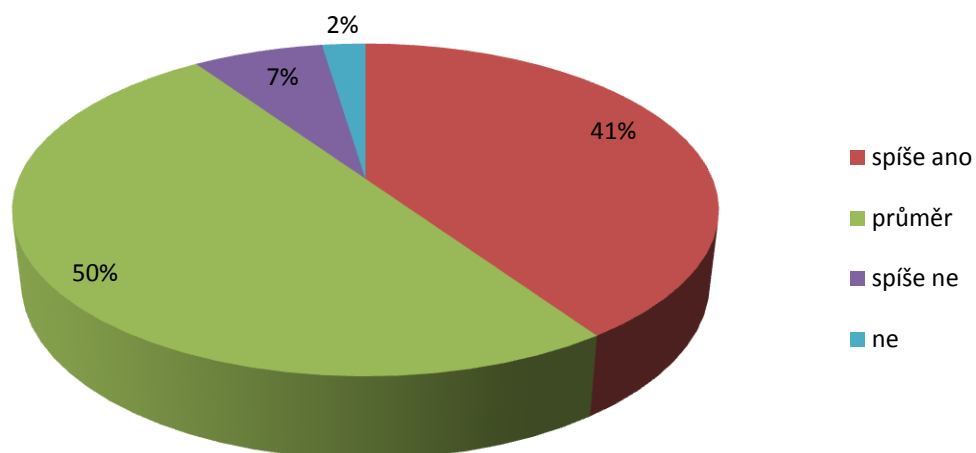
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Tabulka č. 13: Image školy

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	0	0	0,00
spíše ano	2	17	34	8,67
průměr	3	21	63	1,71
spíše ne	4	3	12	4,96
ne	5	1	5	5,22
Celkem	-	42	114	20,57

aritmetický průměr 2,71
 modus 3,00
 medián 3,00
 rozptyl 0,49
 směrodatná odchylka 0,70
 variační koeficient 25,78%

Graf č. 15: Image školy (v procentech)



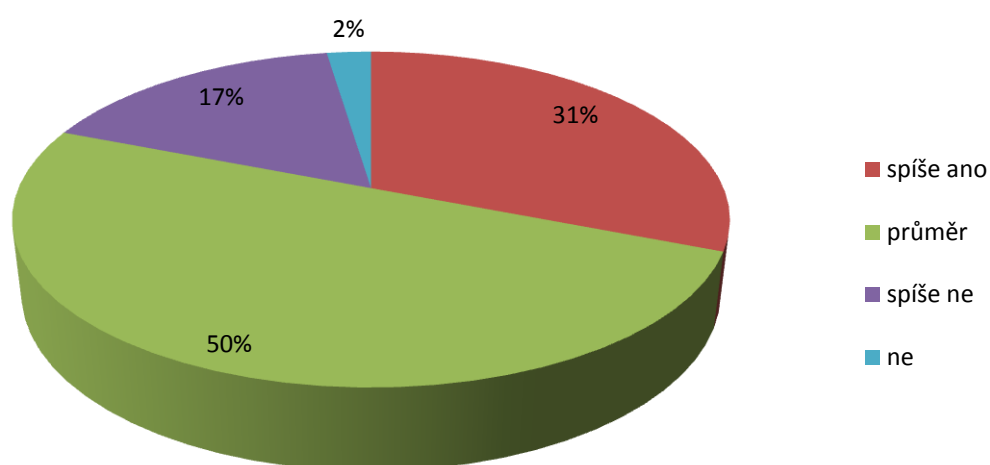
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Tabulka č. 14: Klima školy

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	0	0	0,00
spíše ano	2	13	26	10,64
průměr	3	21	63	0,19
spíše ne	4	7	28	8,40
ne	5	1	5	4,39
Celkem	-	42	122	23,62

aritmetický průměr	2,90
modus	3,00
medián	3,00
rozptyl	0,56
směrodatná odchylka	0,75
variační koeficient	25,82%

Graf č. 16: Klima školy (v procentech)



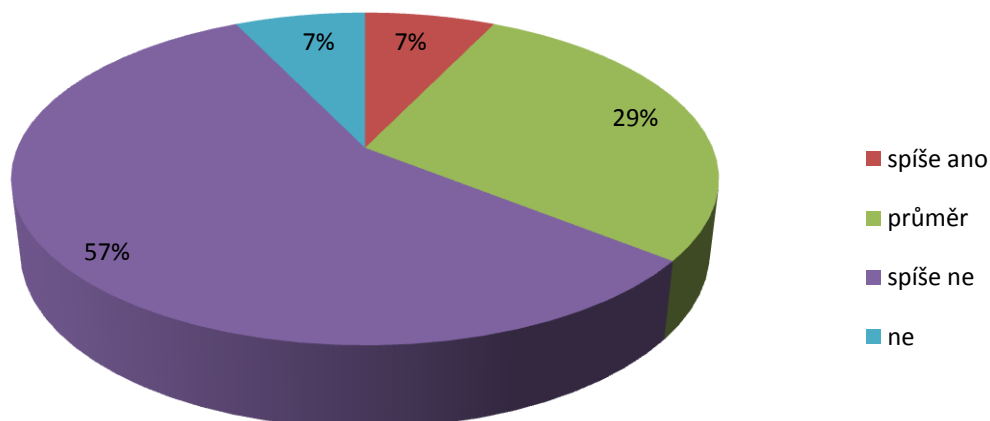
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Tabulka č. 15: Materiální zabezpečení výuky

Odpověď	Hodnota znaku x_i	Četnost n_i	$x_i \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$
ano	1	0	0	0,00
spíše ano	2	3	6	8,10
průměr	3	12	36	4,96
spíše ne	4	24	96	3,06
ne	5	3	15	5,53
Celkem	-	42	153	21,64

aritmetický průměr	3,64
modus	4,00
medián	4,00
rozptyl	0,52
směrodatná odchylka	0,72
variační koeficient	19,71%

Graf č. 17: Materiální zabezpečení výuky (v procentech)



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

4.3. Test rovnosti středních hodnot

Test rovnosti středních hodnot je proveden na hladině významnosti $\alpha = 5\%$, kdy jsou hodnoty parametru σ_1 a σ_2 známy. Testujeme hypotézu $H_0: EX = EY$ proti $H_1: EX \neq EY$.

Tabulka č. 16: Charakteristiky odpovědí (\bar{x} , S^2 , S_x – uvedeny absolutně, V_x v procentech)

Otázka číslo	1	2	3	4	5	6	7	8a	8b	8c	8d	8e	8f	8g	8h
\bar{x} muži	2,50	2,00	2,08	2,04	2,29	1,83	1,25	2,55	3,93	2,52	2,74	2,60	2,74	2,93	3,64
\bar{y} ženy	2,28	2,06	1,89	1,83	2,00	1,78	1,22	2,42	4,00	2,47	2,71	2,55	2,65	2,81	3,66
S^2 muži	0,58	0,42	0,49	0,54	0,46	0,39	0,27	0,64	0,51	0,35	0,39	0,44	0,49	0,56	0,53
S^2 ženy	0,42	0,50	0,32	0,58	0,33	0,40	0,17	0,41	0,43	0,31	0,43	0,36	0,39	0,42	0,56
S_x muži	0,76	0,65	0,70	0,73	0,68	0,62	0,52	0,80	0,71	0,59	0,62	0,66	0,70	0,75	0,73
S_y ženy	0,65	0,71	0,57	0,76	0,57	0,63	0,41	0,64	0,66	0,56	0,66	0,60	0,62	0,65	0,75
V_x muži	30%	32%	34%	36%	30%	34%	42%	31%	18%	23%	23%	26%	26%	26%	20%
V_y ženy	28%	34%	30%	42%	29%	36%	34%	26%	16%	23%	24%	24%	24%	23%	20%

Aritmetický průměr muži 2,509

Aritmetický průměr ženy 2,422

Rozptyl muži 0,009

Rozptyl ženy 0,010

Hodnota testovacího kritéria Z:

$$z = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}} = \frac{2,509 - 2,422}{\sqrt{\frac{0,009}{24} + \frac{0,010}{18}}} = \frac{0,087}{0,0305} = 2,852$$

Kritická hranice $Z_{0,05} = 1,96$

$Z > Z_{0,05}$ tudíž hodnota padla do kritické oblasti a hypotézu H_0 zamítáme a nastupuje hypotéza alternativní H_1 . Tedy mezi středními hodnotami odpovědí existuje statisticky významný rozdíl.

4.4 Silné a slabé stránky

Hodnocení silných a slabých dle ředitelů je obsaženo v otázce č. 8 a jejích podotázkách. Škála hodnocení je nastavena dle střední hodnoty odpovědí kde č. menší než 2,7 znamená silnou stránku a číslo větší než 3,3 určuje slabou stránku. V následující tabulce je uveden přehled silných a slabých stránek.

Tabulka č. 17: Silné a slabé stránky (střední hodnota uvedena absolutně)

Hodnotící kritérium	Střední hodnota	Stránka
Odbornost učitelů	2,6	silná
Věk pedagogických pracovníků	3,9	slabá
Kooperace na pracovišti	2,5	silná
Týmový styl práce	2,7	průměr
Organizace práce	2,6	silná
Image školy	2,7	průměr
Klima školy	2,9	průměr
Materiální zabezpečení výuky	3,6	slabá
Celkem	2,9	průměr

5. Zhodnocení výsledků

5.1. Zhodnocení otázek dotazníkového šetření

Podle zaznamenaných odpovědí na jednotlivé otázky dotazníků je provedeno zhodnocení výsledků, podle kterých je provedeno ověřování stanovených hypotéz. Výsledky otázek č. 1 až č. 4 jsou použity pro ověření hypotézy č. 1., výsledky otázek č. 5 až č.7 k ověření hypotézy č. 2, otázka č. 8 k ověření hypotézy č. 4. K testování hypotézy č. 3 jsou využity charakteristiky polohy a charakteristiky variability všech odpovědí na otázky dotazníkového šetření.

5.2. Ověření stanovených hypotéz

5.2.1. Výsledky hypotézy č. 1

Hypotéza č. 1: Předpokládám, že se při řízení středních škol v KH kraji využívá metoda řízení organizace řízení podle cílů (MBO).

Podle výsledků odpovědí na otázky č. 1 až 4 z dotazníkového šetření, kde se pohybují u všech čtyřech otázek střední hodnoty odpovědí blízko hodnoty 2, což odpovídá možnosti spíše ano. Velikost kolísání od středních hodnot v rámci zvolené hodnotící škály není velká. Z těchto výsledků se dá usoudit, že ředitelé středních škol KH kraje metodu managementu MBO využívají. Na většině středních škol mají stanovené cíle, kterých chtějí dosáhnout, postupy, cesty a dílčí úkoly, jak tyto cíle úspěšně splnit. V návaznosti na splnění cílů jsou na středních školách stanovená i kritéria hodnocení úspěšnosti, což často bývá oceněno v nadtarifní složce platu. Z tohoto zjištění je možno říci, že hypotézu č. 1 nezamítáme.

5.2.2. Výsledky hypotézy č. 2

Hypotéza č. 2: Předpokládám, že se při řízení středních škol v KH kraji využívá metoda managementu řízení lidských zdrojů řízení podle kompetencí (MBC).

Výsledky odpovědí u otázek č. 5 a 6 jsou podobné jako u předchozích, u otázky číslo 7 střední hodnoty odpovídají dokonce 1, což je odpověď ano. Velikosti kolísání podobně jako u předchozích odpovědí nejsou také vysoké. Metoda managementu MBC je využívána na středních školách KH kraje ještě ve větší míře než metoda MBO, kde ředitelé využívají pověřování pedagogických pracovníků dílčími úkoly tzv. delegování a dávají prostor pro iniciativu, návrhy řešení problémů z řad pedagogů a inovativní metody výuky. Proto i zde je možno stanovit závěr, že hypotézu č. 2 nezamítáme.

5.2.3. Výsledky hypotézy č. 3

Hypotéza č. 3: Předpokládám, že není statisticky významný rozdíl mezi využíváním výše uvedených metod managementu mezi muži a ženami ve funkci ředitele střední školy v KH kraji.

Pro provedení statistického testování, kdy byly odpovědi na otázky rozděleny do dvou souborů podle pohlaví respondentů, byl využit dvouvýběrový test rovnosti středních hodnot. Bylo předpokládáno, že mezi výsledky dotazníkového šetření mezi muži a ženami není významný statistický rozdíl. Hodnota testovacího kritéria padla do oblasti kritických hodnot, tedy mezi hodnotami odpovědí těchto souborů existuje významný statistický rozdíl. O souborech lze vyvodit závěr, že odpovědi nejsou srovnatelné a že zde existují rozdíly mezi využíváním metod managementu mezi muži a ženami ve funkci ředitele střední školy v KH kraji. V tomto případě tedy hypotézu č. 3 zamítáme.

5.2.4. Výsledky hypotézy č. 4

Hypotéza č. 4: Předpokládám, že hodnocení silných a slabých stránek při analýze vnitřního prostředí ředitelů a ředitelek středních škol KH kraje je vyrovnané.

Podle výsledků odpovědí na otázku č. 8 dotazníkového šetření byl proveden výpočet charakteristiky polohy váženého aritmetického průměru. Za silné stránky analýzy vnitřního prostředí ředitelů a ředitelky považují odbornost učitelů, kooperaci na pracovišti a organizaci práce, naopak jako slabou stránku hodnotí věk pedagogických pracovníků a materiální zabezpečení výuky. Celkově lze považovat hodnocení silných a slabých stránek za vyrovnané. Proto hypotézu č. 4 nezamítáme.

6. Doporučení

Podle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vybraná metoda managementu MBO je na středních školách z větší míry využívána a že ředitelé a ředitelky mají ve většině případů formulované cíle, kterých chtějí dosáhnout. K dosažení těchto cílů využívají ověřené stanovené postupy a cesty. Zde by mohl být dán větší prostor pro nové, inovativní metody a postupy, jak kterého dílčího cíle dosáhnout a pro tvorbu těchto nových přístupů dát prostor kompetentním pedagogickým pracovníkům. Znamená to však vyšší požadavky na iniciativu, kreativitu, myšlení a nových nápadů. Na středních školách jsou také stanovena kritéria hodnocení úspěšnosti při dosahování cílů, které jsou předem známá. Nejčastější formou hodnocení je finanční, kdy je stanovena výše ohodnocení vzhledem k úspěšnosti splnění úkolu.

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena na řízení lidských zdrojů na školách, kde byla zvolena metoda MBC s požadavkem na skutečnou způsobilost pedagogického pracovníka v rámci jeho pracovního místa a pracovní role. Výsledkem bylo zjištění, že ředitelé a ředitelky danou metodu využívají ještě ve větší míře než předchozí. Delegování a pověřování pedagogických pracovníků úkoly, kde se samostatně podílejí a zodpovídají za splnění a výsledek je na středních školách už běžnou záležitostí. Je zde však nutno důsledně a jasně rozdělit kompetence a jmenovité zodpovědnosti. Často bývá přidělena zodpovědnost skupině učitelů, například předmětové komisi. Efektivnější je každému pracovníkovi přidělit svoji dílčí část úkolu, za jejíž úspěšné a kvalitní splnění ponese odpovědnou a bude také ohodnocen. Pracovník dostane prostor pro vlastní způsob řešení zadaného úkolu. Nebude tolik důležité, jakou cestou a jakými metodami dosáhl výsledku, ale hodnota výsledku, která splňuje stanovená kritéria.

Překvapivého zjištění bylo dosaženo při rozdělení výběrového souboru na muže a ženy. Podle výsledků dotazníkového šetření byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi mužů a žen na jednotlivé otázky. Soubory z hlediska středních hodnot nelze považovat za srovnatelné. Zjištění odlišností v řízení by bylo předmětem dalšího šetření.

Situace z hlediska vnitřní analýzy slabých a silných stránek na středních školách v KH kraji dle výsledků dotazníkového šetření dopadla dle očekávání. Odbornost učitelů, kooperace na pracovišti a organizace práce považují ředitelé za silné stránky a překvapující není ani označení slabých stránek, kde se objevil věk pedagogických pracovníků a materiální zabezpečení výuky. Obojí souvisí s nedostatkem finančních prostředků v resortu školství. Částečným řešením je využití dotačních prostředků z fondu Evropské unie, prováděním dalších mimoškolních aktivit, využití volných kapacit školy (vzdělávání mimo výuku, pronájem volných prostor – tělocvična, ubytovací a stravovací zařízení), pořádání mimoškolních akcí či sponzoring.

7. Závěr a vyhodnocení cíle práce

V této práci je analyzováno využívání vybraných metod managementu při řízeních středních škol, jejichž zřizovatelem je Krajský úřad KH kraje. Sběr dat byl proveden pomocí dotazníkového šetření, které proběhlo na školách a jehož respondenti byli ředitelé a ředitelky výše uvedených středoškolských zařízení. Informace získané v šetření byly zpracovány a vyhodnoceny pomocí metod popisné a matematické statistiky a podle zjištěných výsledků byly ověřeny stanovené hypotézy.

V první části jsou objasněny základní pojmy týkající se managementu, managementu ve školství, vzdělávacího systému a metod managementu, které se v této práci objevují.

Ve druhé části je nejprve vymezena metodika výzkumu. Je zde popsáno dotazníkové šetření, charakteristika výběrového souboru a uvedeny využitě metody výpočtů popisné a matematické statistiky. Následuje zpracování výsledků dotazníkového šetření a utřídění pomocí základních popisných charakteristik. Každá odpověď je samostatně zpracována pomocí tabulky rozdělení četností s grafickým znázorněním. Na základě odpovědí na jednotlivé otázky dotazníků je provedeno ověření stanovených hypotéz, které se až na hypotézu č. 3 naplnily. Na závěr je navrženo několik doporučení, které by mohli napomoci ke zvýšení efektivnosti při řízení středoškolských zařízení.

Nejnáročnějším úkolem při tvorbě této bakalářské práce byl sběr dat pro analýzu výsledků dotazníkového šetření. Ze strany některých ředitelů a ředitelky byl zájem o výsledky tohoto šetření, což jim bylo umožněno v aplikaci google, kde byl dotazník v elektronické podobě a kde jim bylo nastaveno sdílení výsledků. Statistické zpracování je provedeno na souboru menšího rozsahu, což je zapříčiněno omezeným počtem objektů výzkumu. Dotazníkového šetření se proběhlo na 42 středních školách z celkových 53, které se nacházejí na území KH kraje a jejich zřizovatelem je Krajský úřad KH kraje.

V této práci byla provedena analýza využívání vybraných metod managementu při řízení středních škol v KH kraji a zjištěné výsledky byly metodou syntézy shrnuty a na základě těchto výsledků bylo navrženo několik doporučení do budoucnosti. Dle mého názoru uvádím, že cíl práce byl splněn.

Použitá literatura

Monografie:

- [1] BROŽOVÁ, Stanislava. *The Education System of the Czech Republic*. Vyd. 1. Praha : Tauris, 2006. 64 s. ISBN 80-211-0505-4. (MDT 371, signatura 66880)
- [2] CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha : Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7. (MDT 005.3, signatura 77363)
- [3] EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Vyd. 1. Plzeň : Fraus, 2006. 223 s. ISBN 80-7238-583-6. (MDT 371.1, signatura 68510)
- [4] KUBANOVÁ, Jana. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Vyd. 3. Bratislava : Stasis, 2008. 247 s. ISBN 978-80-85659-47-4. (MDT 311, signatura 76329) strana 73
- [5] LANG, Helmut. *Management : Trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1. (MDT 005, signatura 70519)
- [6] MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr. *Management. Vad*. 1. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. (MDT 005, signatura 77029)
- [7] PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu : pro pedagogické pracovníky*. Vyd. 1. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5. (MDT 371.1, signatura 68224)
- [8] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Vyd. 2. Praha : Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5. (MDT 303.7, signatura 77660)
- [9] STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Vyd. 1. Praha : Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-67-2. (MDT 005, signatura 71972)
- [10] VALENTA, Jiří. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. Vyd. 1. Praha : Paris 2010. 340 s. ISBN 978-80-87173-16-9. (MDT 371.1, signatura 79752)

Elektronické zdroje:

[11] Management. *Http://fsps.muni.cz* [online]. [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://fsps.muni.cz/~lazarova/materialy/management.pdf>

[12] Metody managementu podle jednotlivých managerských aktivit. *Http://www.seminarky.cz* [online]. [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.seminarky.cz/Metody-managementu-podle-jednotlivych-managerskych-aktivit>

[13] Metody řízení. *Http://managementmania.com* [online]. [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://managementmania.com/metody-řízení>

[14] Management by objectives (MBO). *Http://www.businessvize.cz* [online]. [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/management-by-objectives-mbo-aneb-ridte-sve-podrizene-podle-druckera>

[15] Management a moderní organizování firmy. *Http://books.google.cz* [online]. [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: http://books.google.cz/books/about/Management_moderní_organizování

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Využívání metody MBO

Tabulka č. 2: Vymezení cílů v organizaci

Tabulka č. 3: Stanovení postupů a cest, jak dosáhnout vymezených cílů

Tabulka č. 4: Stanovení kritérií hodnocení úspěšnosti

Tabulka č. 5: Využívání metody MBC

Tabulka č. 6: Pověřování pracovníků úkoly

Tabulka č. 7: Prostor pro iniciativu a inovativní metody výuky

Tabulka č. 8: Odbornost učitelů

Tabulka č. 9: Věk pedagogických pracovníků

Tabulka č. 10: Kooperace na pracovišti

Tabulka č. 11: Týmový styl práce

Tabulka č. 12: Organizace práce

Tabulka č. 13: Image školy

Tabulka č. 14: Klima školy

Tabulka č. 15: Materiální zabezpečení výuky

Tabulka č. 16: Charakteristiky odpovědí

Tabulka č. 17: Silné a slabé stránky

Seznam grafů

Graf č. 1: Účastníci dotazníkového šetření dle pohlaví

Graf č. 2: Účastníci dotazníkového šetření dle dosaženého vzdělání

Graf č. 3: Využívání metody MBO

Graf č. 4: Vymezení cílů v organizaci

Graf č. 5: Stanovení postupů a cest, jak dosáhnout vymezených cílů

Graf č. 6: Stanovení kritérií hodnocení úspěšnosti

Graf č. 7: Využívání metody MBC

Graf č. 8: Pověřování pracovními úkoly

Graf č. 9: Prostor pro iniciativu a inovativní metody výuky

Graf č. 10: Odbornost učitelů

Graf č. 11: Věk pedagogických pracovníků

Graf č. 12: Kooperace na pracovišti

Graf č. 13: Týmový styl práce

Graf č. 14: Organizace práce

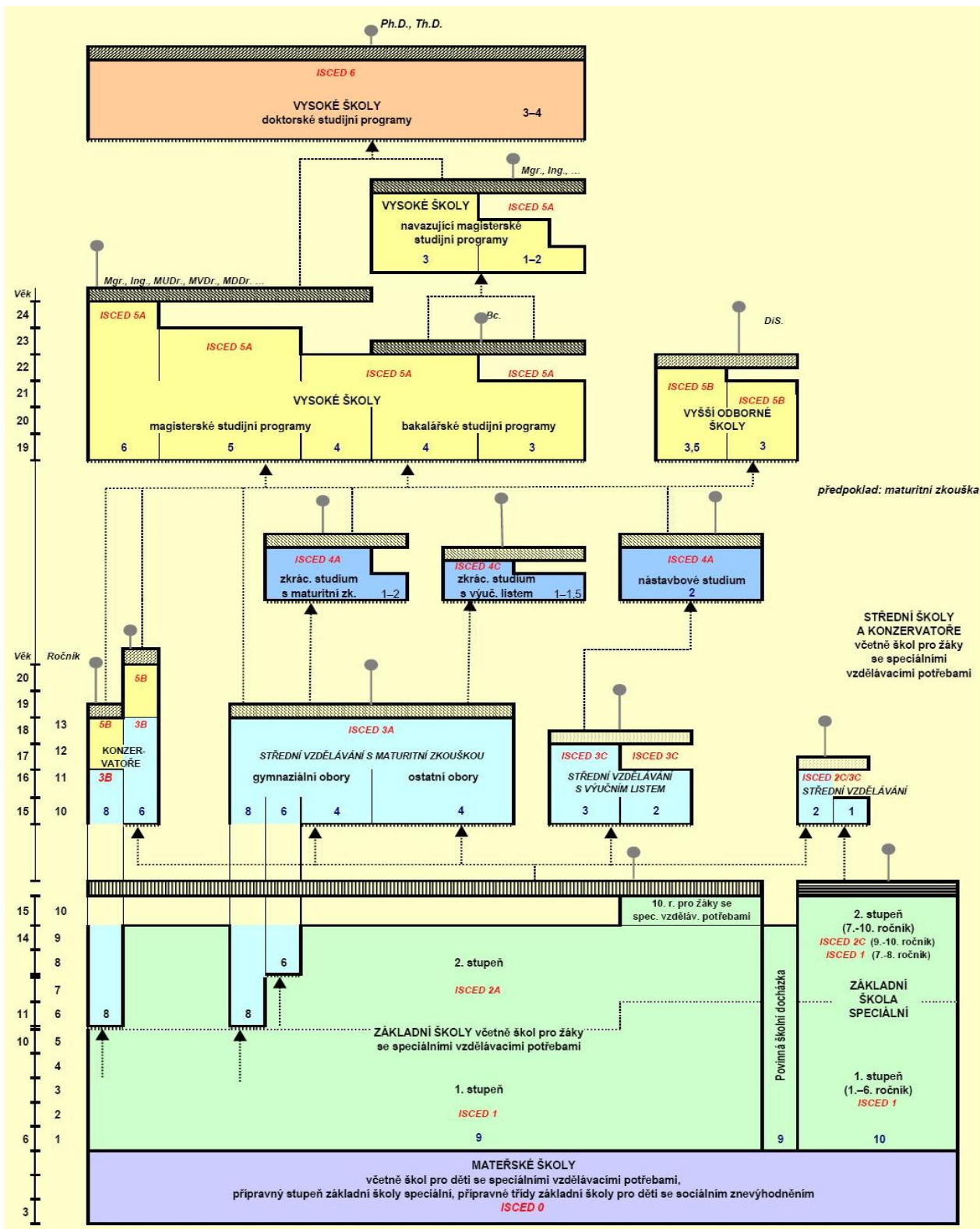
Graf č. 15: Image školy

Graf č. 16: Klima školy

Graf č. 17: Materiální zabezpečení výuky

Příloha č. 1

Schéma vzdělávacího systému v ČR



Zdroj: Vzdělávací soustava. MŠMT ČR [online]. [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vzdelavaci-soustava>

Příloha č. 2

Střední školy KH kraje

Obec	Název školy/zařízení	Adresa	Ředitel/ka
Hradec Králové	Gymnázium Boženy Němcové, Hradec Králové, Pospíšilova tř. 324	50003 Hradec Králové, Pospíšilova tř. 324	Mgr. Jan Štěrba
	Gymnázium J. K. Tyla, Hradec Králové, Tylovo nábřeží. 682	50002 Hradec Králové, Tylovo nábřeží 682	Mgr. Robert Novák
	Obchodní akademie, Střední odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Hradec Králové	50002 Hradec Králové, V Lipkách 692	Mgr. Jana Vitvarová, v.z.
	Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Hradec Králové, Hradební 1029	50003 Hradec Králové, Hradební 1029	PaedDr. Pavel Jankovský
	Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Hradec Králové, Vocelova 1338	50002 Hradec Králové, Vocelova 1338	Ing. Vladislav Košťál
	Střední odborná škola veterinární, Hradec Králové - Kukleny, Pražská 68	50101 Hradec Králové, Pražská 68	Ing. Hana Rubáčková
	Střední průmyslová škola stavební, Hradec Králové, Pospíšilova tř. 787	50003 Hradec Králové, Pospíšilova tř. 787	Mgr. Nataša Ungermannová
	Střední průmyslová škola, Hradec Králové, Hradecká 647	50003 Hradec Králové, Hradecká 647	Ing. Eva Stehlíková
	Střední škola služeb, obchodu a gastronomie, Hradec Králové, Velká 3	50341 Hradec Králové, Velká 3	PhDr. Helena Matyková
	Střední uměleckoprůmyslová škola hudebních nástrojů a nábytku, Hradec Králové, 17. listopadu 1202	50003 Hradec Králové, 17. listopadu 1202	Mgr. Václav Kosina
	Vyšší odborná škola zdravotnická a Střední zdravotnická škola, Hradec Králové, Komenského 234	50003 Hradec Králové, Komenského 234	PaedDr. Soňa Lamichová
Nový Bydžov	Gymnázium, Nový Bydžov, Komenského 77	50401 Nový Bydžov, Komenského 77	PaedDr. Jaroslav Šedivý
	Střední škola technická a řemeslná, Nový Bydžov, Dr. M. Tyrše 112	50401 Nový Bydžov, Dr. M. Tyrše 112	Mgr. Vladimír Blažej
	Vyšší odborná škola a Střední odborná škola, Nový Bydžov, Jana Maláta 1869	50401 Nový Bydžov, Jana Maláta 1869	Mgr. Václav Málek
Smiřice	Střední škola potravinářská, Smiřice, Gen. Gavorova 110	50303 Smiřice, Gen. Gavorova 110	Ing. Ema Baboráková
Hořice	Gymnázium, střední odborná škola, střední odborné učiliště a vyšší odborná škola, Hořice	50822 Hořice, Husova 1414	Mgr. Hana Richtermocová
	Střední průmyslová škola kamenická a sochařská, Hořice, Husova 675	50801 Hořice, Husova 675	Ing. Josef Moravec

Jičín	Lepařovo gymnázium, Jičín, Jiráskova 30	50601 Jičín, Jiráskova 30	Mgr. Miloš Chlumský
	Masarykova obchodní akademie, Jičín, 17. listopadu 220	50611 Jičín, 17. listopadu 220	Ing. Jiří Tajč
	Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola, Jičín, Pod Koželuhy 100	50641 Jičín, Pod Koželuhy 100	Ing. Alena Žalská
Kopidlno	Střední škola zahradnická, Kopidlno, náměstí Hilmarovo 1	50732 Kopidlno, náměstí Hilmarovo 1	Ing. Lenka Nosková
Lázně Bělohrad	Střední odborné učiliště, Lázně Bělohrad, Zámecká 478	50781 Lázně Bělohrad, Zámecká 478	Mgr. Pavel Petr
Nová Paka	Gymnázium a Střední odborná škola pedagogická, Nová Paka, Kumburská 740	50901 Nová Paka, Kumburská 740	Mgr. Pavel Matějovský
	Integrovaná střední škola, Nová Paka, Kumburská 846	50931 Nová Paka, Kumburská 846	Mgr. Zbyněk Hruška
	Střední škola gastronomie a služeb, Nová Paka, Masarykovo nám. 2	50927 Nová Paka, Masarykovo nám. 2	Mgr. Milan Pospíšil
Broumov	Gymnázium, Broumov, Hradební 218	55001 Broumov, Hradební 218	PaedDr. Karel Výravský
Červený Kostelec	Střední škola oděvní, služeb a ekonomiky, Červený Kostelec, 17. listopadu 1197	54941 Červený Kostelec, 17. listopadu 1197	Ing. Marek Špelda, Ph. D.
Hronov	Střední průmyslová škola, Hronov, Hostovského 910	54931 Hronov, Hostovského 910	Ing. Vladimír Holan
Jaroměř	Gymnázium a Střední odborná škola, Jaroměř, Lužická 423	55123 Jaroměř, Lužická 423	Mgr. Karel Hübner
	Střední škola řemeslná, Jaroměř, Studničkova 260	55129 Jaroměř, Studničkova 260	Mgr. Jitka Kočišová
Náchod	Jiráskovo gymnázium, Náchod, Řezníčkova 451	54744 Náchod, Řezníčkova 451	Pavel Škoda
	Obchodní akademie, Náchod, Denisovo nábřeží 673	54721 Náchod, Denisovo nábřeží 673	RNDr. Věra Svatošová
	Vyšší odborná škola stavební a Střední průmyslová škola stavební arch. Jana Letzela, Náchod, Pražská 931	54701 Náchod, Pražská 931	Ing. Milan Smola
Nové Město nad Metují	Střední průmyslová škola, střední odborná škola a střední odborné učiliště, Nové Město nad Metují, Školní 1377	54901 Nové Město nad Metují, Školní 1377	Ing. Jaromír Holeček
Teplice nad Metují	Střední škola hotelnictví a společného stravování, Teplice nad Metují	54957 Teplice nad Metují, Střemské podhradí 218	Ing. Petra Jansová
Velké Poříčí	Střední škola propagační tvorby a polygrafie, Velké Poříčí, Náchodská 285	54932 Velké Poříčí, Náchodská 285	Mgr. Rudolf Volhejn
Dobruška	Gymnázium, Dobruška, Pulická 779	51801 Dobruška, Pulická 779	Mgr. Jiří Macek

	Střední průmyslová škola elektrotechniky a informačních technologií, Dobruška, Čs. odboje 670	51801 Dobruška, Čs. odboje 670	Ing. Milan Maršík
Kostelec nad Orlicí	Obchodní akademie T. G. Masaryka, Kostelec nad Orlicí, Komenského 522	51741 Kostelec nad Orlicí, Komenského 522	Ing. Anna Oberreiterová
	Vyšší odborná škola, Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Kostelec nad Orlicí, Komenského 873	51741 Kostelec nad Orlicí, Komenského 873	Mgr. Yvona Bůžková
Rychnov nad Kněžnou	Gymnázium Františka Martina Pelcla, Rychnov nad Kněžnou, Hrdinů odboje 36	51611 Rychnov nad Kněžnou, Hrdinů odboje 36	Mgr. Petr Kačírek
	Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola, Rychnov nad Kněžnou, U Stadionu 1166	51601 Rychnov nad Kněžnou, U Stadionu 1166	Ing. Mgr. Hynek Martinek, Ph.D.
Dvůr Králové nad Labem	Gymnázium, Dvůr Králové nad Labem, nám. Odboje 304	54401 Dvůr Králové nad Labem, nám. Odboje 304	Mgr. Josef Bělina
	Střední škola informatiky a služeb, Dvůr Králové nad Labem, Elišky Krásnohorské 2069	54401 Dvůr Králové nad Labem, E. Krásnohorské 2069	Mgr. Petr Vojtěch
Hostinné	Gymnázium a Střední odborná škola, Hostinné, Horská 309	54371 Hostinné, Horská 309	Mgr. Ivana Mědílková
Trutnov	Česká lesnická akademie Trutnov - střední škola a vyšší odborná škola	54111 Trutnov, Lesnická 9	Mgr. Jan Korbelař
	Gymnázium, Trutnov, Jiráskovo náměstí 325	54101 Trutnov, Jiráskovo náměstí 325	Mgr. Petr Skokan
	Obchodní akademie, Trutnov, Malé náměstí 158	54101 Trutnov, Malé náměstí 158	Ing. Miroslav Albrecht
	Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Trutnov, Volanovská 243	54101 Trutnov, Volanovská 243	Mgr. Jiří Zahradník
	Střední průmyslová škola, Trutnov, Školní 101	54101 Trutnov, Školní 101	Ing. Vladislav Sauer
	Vyšší odborná škola zdravotnická a Střední zdravotnická škola, Trutnov, Procházkova 303	54101 Trutnov, Procházkova 303	RNDr. Karel Javůrek
Vrchlabí	Gymnázium, Vrchlabí, Komenského 586	54301 Vrchlabí, Komenského 586	Mgr. Miroslav Šafránek
	Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Vrchlabí, Krkonošská 265	54311 Vrchlabí, Krkonošská 265	Mgr. Václav Volejník

Zdroj: Adresář škol a školských zařízení v Královéhradeckém kraji. *Královéhradecký kraj* [online]. [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/skolstvi/vzdelavani/adresar-skol/adresar-skol-a-skolskych-zarizeni-v-kralovehradeckem-kraji--309/>

Příloha č. 3

Dotazníkové setření pro ředitele středních škol - využití metod managementu při řízení středních škol

1) Využíváte při řízení Vaší školy metodu MBO (management by objectives) založenou na stanovení, vzájemném odsouhlasení cílů a hodnocení úspěšnosti při jejich dosahování?

- Ano
- Spíše ano
- Průměr
- Spíše ne
- Ne

2) Jsou ve Vaší organizaci jasně vymezené cíle, kterých chcete dosáhnout?

- Ano
- Spíše ano
- Průměr
- Spíše ne
- Ne

3) Máte stanovené postupy a cesty, jak lze vymezených cílů dosáhnout?

- Ano
- Spíše ano
- Průměr
- Spíše ne
- Ne

4) Jsou ve Vaší škole stanovená kritéria hodnocení úspěšnosti při dosahování cílů?

- Ano
- Spíše ano
- Průměr
- Spíše ne
- Ne

5) Využíváte při řízení lidských zdrojů na Vaší škole metodu MBC (management by competencies), kde je kladen požadavek na skutečnou způsobilost pracovníka v rámci jeho pracovního místa a pracovní role?

- Ano
- Spíše ano
- Průměr
- Spíše ne
- Ne

6) Pověřujete dílčími úkoly kompetentní pracovníky a berete v úvahu jejich návrhy řešení?

- Ano
- Spíše ano
- Průměr
- Spíše ne
- Ne

7) Dáváte prostor pro pracovní iniciativu pedagogických pracovníků a pro inovativní metody výuky?

- Ano
- Spíše ano
- Průměr
- Spíše ne
- Ne

8) Jak hodnotíte Vaši školu z hlediska vnitřní analýzy Strengths and Weaknesses (silných a slabých stránek) v porovnání s ostatními středními školami? Přiřad'te hodnotu 1 - slabá stránka až 5 - silná stránka

	1	2	3	4	5
Odbornost učitelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věk pedagogických pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperace na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmový styl práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Image školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klima školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiální zabezpečení výuky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Jste?

- Muž
- Žena

10) Jakého směru je Vaše dosažené vzdělání

- Pedagogická fakulta
- Fakulta ekonomického zaměření
- jiné odborné vzdělání