

**Manažerské funkce
ve školském prostředí. Vize.
Operacionalizace vize**

Řízení institucí výchovy, vzdělávání
a veřejné správy

Vrcholové vedení firem

- začátkem 20. století vedli velké podniky jednotlivci. Problémy nastaly, když tyto osoby zemřely a podniky se dostaly do potíží. Proč? Při rozběhu firmy je vhodné spojit roli manažera a vlastníka. Pokud je firma nadále funkční je lepší tyto role rozdělit:
- **Valná hromada akcionářů**
 - majitelé (i tisíce majitelů), schází se 1 ročně. Rozhodují o zásadních strategických problémech, rozhodují o stanovách, o základním kapitálu, o dělení zisku a rozdělení dividend.
- **Dozorčí rada**
 - rada ředitelů nebo správní rada, většinou má 5-11 členů. Většinou zasedá 1x měsíčně, zasedají v ní akcionáři, věřitelé, banky, dodavatelé, odběratelé, zástupci státu.
Tato rada řeší otázky: finanční, výrobní, obchodní.
- **Představenstvo**
 - výkonný výbor, tzv. výkonný top management, nejvyšší řídicí orgán v čele s generálním ředitelem. Management většinou to nejsou akcionáři. Zabývá se hospodářskou politikou a aktuálními provozními problémy.
- „CEO-Fraud“, **kybernetická kriminalita**, vedená proti top manažerům velkých nebo významných společností

Management

- Původně americký výraz – management, v současnosti má mezinárodní platnost.
- Český jazyk – řízení

- Různé definice, např.
- Proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů
- Řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách.
- 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.).
- Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.
- Řízení není jednorázová záležitost, má svoje složky, kroky, funkce.
- **Řízení = mít pod svým vedením, ovládat, spravovat, regulovat, usměrňovat. Souhrnný pojem - sada dovedností, technik, metod a principů pomocí kterých se plánuje, organizuje, koordinuje a usměrňuje práce lidí a to tak, aby bylo dosaženo určených cílů organizace.**

Management

- manažerské funkce
- manažeři
- vědní obor
- studijní obor

3 základní úrovně managementu

- **vrcholoví manažeři** – vytváří strategické koncepce vývoje organizace, monitorují a jednají se zákazníky a společnostmi jako celkem, jsou odpovědni vlastníkům
- **střední manažeři** – především práce s lidmi. úkolem je přetvářet strategické úkoly vytvořené vrcholovými manažery na úkoly podřízených linií a dohlížet na jejich plnění.
- **manažeři první linie** – úkol řídit výkonné pracovníky

Ředitel

Manažeri

Vedoucí oddělení

Ostatní zaměstnanci



Manažer

- dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich
- hlavní úkoly v organizaci:
 - definuje cíle organizace a jejích částí
 - řídí činnosti nutné k dosažení cílů organizace
 - pracuje s rizikem
 - odpovídá za výsledky řízené části organizace
 - vytváří organizační strukturu organizace
 - pracuje s lidmi a prostřednictvím lidí
- musí být obdařen přirozenou autoritou a mít manažerské dovednosti
- *Pozn. : Je to dost nevděčná pracovní pozice, protože manažer se často stává „blbcem“ v očích podřízených i nadřízených. Někdy právem, jindy ne.*

Z deníku manažera:

**Středa. Zase nešel počítač. Zavola
jsem ajtíka. Přišel, sedl k PC, třikrát
se na židli otočil dokola, sehnul se,
nakopl to, počítač běží. Je to šaman..**

Z deníku ajtíka:

**Středa. Zase volal manažer, že mu
nejde počítač. Přišel jsem, sedl si,
zjistil jsem že má šňůru vytaženou
ze zdroje a třikrát omotanou kolem
židle.**

**Tak jsem se třikrát otočil na židli,
sehnul se, šňůru zapojil, nakopl to,
počítač běží. Je to kretén.**

Manažerské „4E“

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

Manažerská gramotnost

Proces řízení

- znalosti a vzdělání uplatněné v praxi
- **Plánovat** - výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných nebo zadaných úkolů
- **Organizovat** - koordinování lidí a jejich práce
- **Řídit lidi** - rozdělování práce, přidělování a kontrolování úkolů, a vytváření dobré pracovní atmosféry na pracovišti
- **Vést lidi** - motivovat, inspirovat, koučovat
- **Komunikovat** - v mluveném i psaném projevu
- **Kontrolovat** - zpětnovazebná informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu
- **Vyjednávat** - schopnost úspěšně vyjednávat v obchodním smyslu nebo při jednání s lidmi
- **Rozhodovat** - podklady pro rozhodování
- **Řešit problémy**- postupy při řešení problémů, psychická odolnost při jejich řešení
- **Lidé se neřídí, ale vedou**

Plánování

- plány z hlediska funkce: strategické, taktické, operativní
- z hlediska času: dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
- dvě základní otázky:
 - 1. čeho chceme dosáhnout**
 - 2. jak toho chceme dosáhnout**

Strategický plán – limita, ke které se v čase subjekt (objekt) přibližuje, často „nenaplnitelnost“

Rozhodování

- hodnocení variant řešení podle určitých hledisek (kritérií), jejich vzájemné porovnávání a výběr optimální varianty a hodnocení rizik a přijetí rozhodnutí. Zakončena výběrem optimální varianty.
- Každé rozhodování má dva velmi důležité aspekty:
 - rychlost
 - správnost

Řízení

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- orientace a adaptace přijatých pracovníků
- personální marketing a ovlivňování zaměstnavatelské pověsti; motivace pracovního jednání
- hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- rozmísťování pracovníků
- péče o pracovníky a pracovní vztahy

Kontrola

- srovnání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky
- zjištění odchylek v řízených procesech od plánovaných záměrů
- zpětná vazba reálné situaci v objektech řízení a východiskem pro posouzení stavu a přijmutí konkrétních závěrů

Druhy kontroly podle různých kritérií, účelů, hledisek:

- funkce (roční, dílčí)
- doby trvání
 - a) pravidelná (roční inventarizace)
 - b) nepravidelná (předávací inventura)
 - c) nepřetržitá
- časové hledisko: kontrola preventivní, průběžná a následná
- z hlediska systému a jeho okolí na vnitřní a vnější (provádí nadřízené orgány, finanční úřad atd.)
- místo kontroly
 - a) přímá (na místě samém, např. inventura, inspekce)
 - b) nepřímá (ze statistických výkazů, z účetních výkazů atd.)

Školský management

- Víceúrovňový systém řízení a organizace školství
- Ministerstvo školství, krajský úřad, obecní úřad
- Výkon funkce právního subjektu, řízení a provozování školy

Management školy

- zabezpečování nezbytných zdrojů a podmínek pro hladký chod školy
- organizační a administrativně kontrolní činnosti
- zajišťování nezbytných finančních materiálních a lidských zdrojů

Management školy

- Řízení a organizace provozu školy
- Vedení lidí ve škole
- Plánování a hodnocení rozvoje školy
- Řízení pedagogického procesu
- Kontrolní činnost
- Řízení vnějších vztahů a reprezentace školy

Odpořvédnost ředitele školy

- výchova vzdělávání
- organizace a podmínky provozu školy
- finance a majetek
- pracovněprávní vztahy
- bezpečnost a ochrana zdraví

Ředitel školy – důležité právní normy

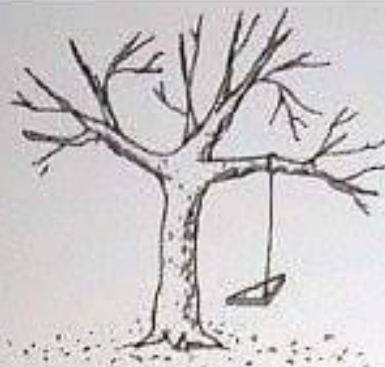
- zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon = ředitel školy
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce = zaměstnavatel, vedoucí zaměstnanec
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech = statutární orgán
- zákon č. 500/2004 Sb., správní řád = správní orgán

Vize školy

- Jasně definovaný, věrohodný a realistický obraz toho, čeho chce škola v budoucnu dosáhnout
- Měla by být pozitivní
- Odráží potřeby „zákazníků“ a kroky (postupy) vedoucí ke zlepšení současného stavu
- Dává odpověď na otázku, jak bude organizace vypadat v budoucnu
- Bezcílné řízení nemá cenu



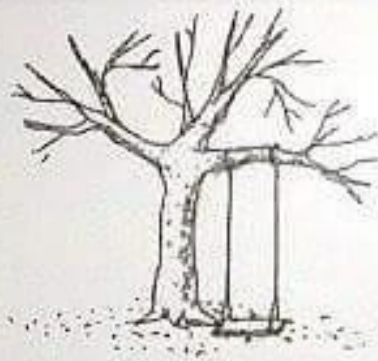
PŘÁNÍ INVESTORA



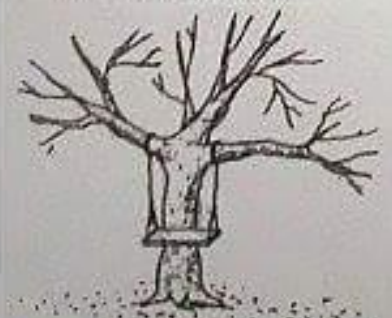
NÁVRH ARCHITEKTA



NÁVRH STATIKA



POVOLENO OD STAVEBNÍHO ÚŘADU



PROVEDENO STAVEBNÍ FIRMOU



**PO ODSTRANĚNÍ VAD
A NEDODĚLKŮ**

Operacionalizace vize

- hierarchicky uspořádaná soustavy dílčích úkolů
- „kaskádování“ cílů (analogie problémovému stromu)
- obvykle se postupuje od obecného ke konkrétnímu
- struktura logframe (logický rámec):

Proč? Cíl

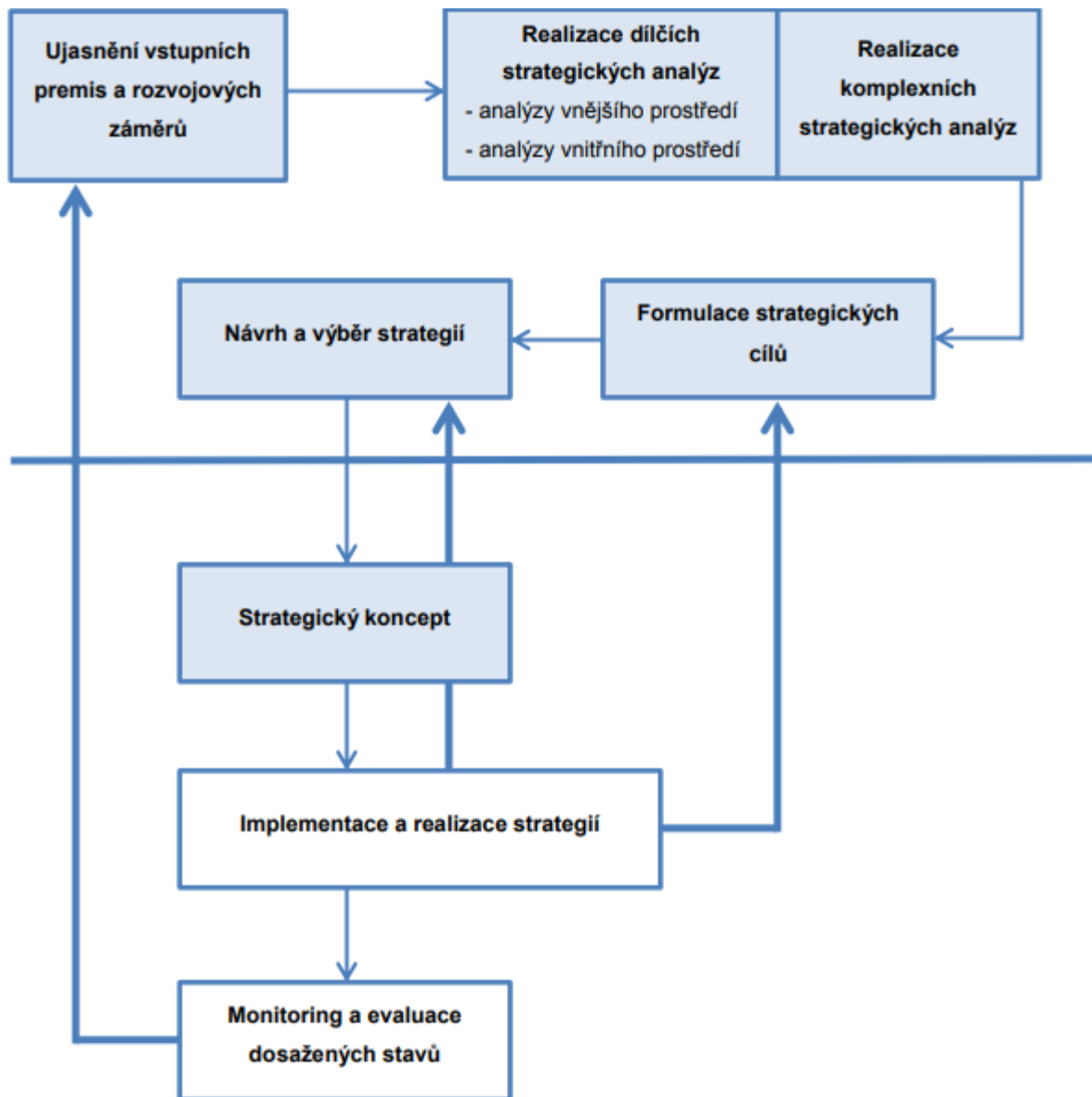
Co? Výstupy

Jak? Aktivita

Logický rámec - logická rámcová matice – tabulka logických vazeb; vertikální a horizontální linie

Analýza potřeb

- Potřeby cílové skupiny jsou v čase proměnné
- Umožňuje včas identifikovat změnu a připravit se na ni
- Způsob provedení – běžně užívané: sociologický výzkum (kvalitativní – rozhovory) a kvantitativní charakter - dotazníky)
- Smysluplné je provádět analýzu potřeb opakovaně po uplynutí delší doby



Obrázek 2 - Proces strategického plánování (Cimbáliková 2012, s. 24)

Zdroje

- BLAŽEK, L. Management Organizování, rozhodování, ovlivňování.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management.
- OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu.
- OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management. s
- BLAŽEK, L. Management Organizování, rozhodování, ovlivňování.
- OBST, O.; HRABOVSKÝ, M.; IVANOVÁ, K.; KUBÁTOVÁ, J.; HORVÁTH, M.; KLOS, R. Základy obecného managementu.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management.
- ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu.
- ZLÁMAL, J.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. Management základy managementu.
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. A KOL. Management.