

**Manažerská rozhodnutí učitele
(průvodce studiem)**

Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.

Úvod

Vážené studentky, vážení studenti

Zřejmě s různým očekáváním otevíráte tento text. Někteří z vás se možná těší, že se doví něco nového. Slova management (= řízení) a manažer (= řídící pracovník) jsou velmi frekventovanými pojmy. Oprávněně. Protože toto století by se mohlo nazývat stoletím řízení. Proč? Odpověď nechám na vás.

Předkládaný studijní materiál má za cíl uvést a seznámit vás se základy problematiky řízení (=managementu) a její podstatou, což je rozhodování, a vytvořit u vás předpoklady pro její další rozvíjení. Autor by vás rád získal pro uplatňování teoretických poznatků do praktických aplikací ve vaší jakékoliv činnosti, nejen v učitelství. Bude snahou vás přesvědčit o potřebě správného řízení jako předpokladu fungování jakékoliv struktury.

Řízení není zdaleka záležitostí jen manažerů, ale každého z nás, protože jsme sami sobě manažery. Proto je problematika volena tak, abyste ji mohli vy sami uplatňovat i ve svém osobním životě.

Management není exaktní disciplinou, i když exaktních disciplin využívá. Je vědou i uměním. Jeho neurčitost je velká a i v tom spočívá jeho krása i složitost.

Řízení je podmínkou existence, života vůbec. V dnešní době je také nezvládnuté řízení značnou hrozbou a rizikem pro celou planetu.

Nejlepším praktickým návodem je dobrá teorie. Prosím, nelekejte se textu, možná někdy nebude jasný hned napoprvé, ale napodruhé již určitě. Autor je připraven vám pomoci. Vy musíte zapojit tvůrčí myšlení.

Studijní text je rozdělen několika kapitol, které jsou relativně samostatné, zároveň však jsou spolu úzce související, vzájemně se prolínající.

Mnohdy se nám nechce učit, pracovat. Prosím, uvědomme si, že bez práce, odříkání není pokrok, není vývoj. Život nespočívá v zahálce - ta je cestou špatnou, byť svůdnou!

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Goethe kdysi napsal: „Jen pak jsi hoden svobody a žití, když rveš se o ně den co den.“

Přeji vám hodně chuti, síly i zdaru do studia!

Jaromír Novák

Několik moudrostí:

Skrze trní ke hvězdám!

Ani růže není bez trní, a kdo se trnů bojí, neutrhne růži!

Když pijete vodu, musíte myslet na její pramen. Když jíte ovoce, musíte vzpomenout, jak rostlo.

Jen srdcem vidíme dobře, co je podstatné je pro oči neviditelné.

Otoč se čelem ke slunci a stíny zůstanou za tvými zády.

Obsah textu

Tématika první - význam kybernetiky pro rozhodování člověka i učitele	strana 2
Tématika druhá - systém a systémový přístup	strana 7
Tématika třetí – hlavní funkce řízení	strana 21
Tématika čtvrtá – informační procesy a rozhodování	strana 31
Tématika pátá – procesy rozhodování a vybrané metody rozhodování	strana 47

1. Tématika první – význam kybernetiky pro rozhodování člověka i učitele

Studijní cíle

V této kapitole si vysvětlíme co je to kybernetika, jaký je její význam pro řízení a pro náš život vůbec. Objasníme si co to je systém a systémový přístup a jeho využívání pro řízení i v našem běžném životě. Věnujte této kapitole pozornost, neboť je potřebná a přínosná k pochopení kapitol dalších.

Požadované vstupní znalosti

Stačí jen přirozená inteligence a trochu soustředění i vůle se něco dovědět.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

1.1 Kybernetika

Průvodce studiem

V následující části kapitoly budou pilní i méně pilní čtenáři informováni o tom, co je to kybernetika, jaký je její vývoj a význam pro řízení i pro náš život. Prosím, abyste se nebáli zdánlivě „zbytečné“ teorie, protože autor se domnívá, že její pochopení je dost důležité a zejména usnadňuje přístup pro chápání a řešení mnohých problémů, které nám náš život denně přináší jak v oblasti práce, tak v oblasti našeho soukromého života.

Slovo **kybernetika** bylo před lety dost frekventovaným pojmem, poté jako bychom na něj zapomněli. Nyní zažívá znova renesanci, zejména s masovým používáním počítačů a mobilů.

Kybernetika jako věda existuje zhruba šest desetiletí. Jako všechno, co se děje kolem nás má své příčiny. Ty jsou, jednoduše řečeno, výsledkem staletí trvajících rozvíjení prostředků a metod řízení a jejich spojení v technice a fyziologii, motivované snahou člověka zbavit se namáhavé fyzické a duševní práce. Slovo kybernetika použil již starořecký filosof Platón, kdy kybernetice přiřadil smysl slova vládnout (řecky kybernétes = kormidelník).

Kybernetika nevznikla náhodně. Je výsledkem celkového vývoje vědeckého poznání, projevem proudů ve vědeckém myšlení. Bezprostředně navazuje na dříve získané poznatky vědy a techniky a vývoje vůbec. Přináší nové pohledy na často již zdánlivě vyřešené otázky a vnucuje nám potřebu je znovu prostudovat.

Řešíme-li problémy v jedné oblasti či oboru lidské činnosti, ukazuje se, že musíme znát alespoň něco z oboru příbuzného.

Podstata kybernetiky spočívá v tom, že studuje zákony řízení obecně jak pro stroje, tak pro živé organismy. To jí dává možnost aplikovat zkušenosti v jednom oboru na obor jiný. Pro člověka je to pak velký přínos při řešení problémů v praxi.

Vznik kybernetiky je podmíněn těmito základními faktory:

1. **sociálně-ekonomickými faktory** – touha člověka překonávat přírodu i sám sebe, ekonomické podmínky, rozvoj dělby práce apod.
2. **technickými faktory** - rozvoj techniky, technologií, materiálů.
3. **přírodovědnými faktory** – zejména rozvoj matematiky, fyziky, chemie, biologie, psychologie a dalších disciplin.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Otázka

Co to je kybernetika?

Už jste si něco o kybernetice přečetli, ale ještě jste se nedověděli její definici. Definic je několik a pro jednoduchost stačí, budete-li znát následující definici, jejímž autorem je sám **Norbet Wiener**, který je považován za zakladatele kybernetiky.

Tato definice zní:

Kybernetika je věda o řízení a sdělování v živých organismech a ve strojích.

Uvedená definice přeneseně a velice stručně říká, že v objektivní realitě (to je ve světě kolem nás i v nás) probíhají sdělovací (informační) a řídicí procesy. A to je podstata existence a vývoje vůbec.

Příklad

Jen malé příklady z fungování organismu člověka. V lidském organismu neustále probíhají sdělovací a řídicí procesy (tyto budou objasněny v dalším textu). Některé si člověk uvědomuje a některé probíhají mimo naše vědomí. Dostane-li se do těla infekce, mozek dostane tuto informaci a je spuštěno řízení jejího odstranění, což se může projevit například vyšší teplotou.

Naše tělo potřebuje přísun tekutin, je tedy vyslána informace – dostaneme žízeň a rozhodujeme se, jak tuto žízeň budeme „řídít“. Zpravidla se něčeho napijeme (pokud tuto možnost máme). Co budeme pít je už otázka jiná.

Průvodce studiem

Nyní se dočtete, co je **předmětem kybernetiky** a k čemu je využitelná:

1. Kybernetika je hraniční vědou, která řeší problémy společné různým vědním oborům a sama je produktem jiných věd.
2. Kybernetika studuje jevy z hlediska jejich chování a funkce s ohledem na opakovatelnost, pravidelnost a určitost.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

3. Zabývá se všemi možnými normami chování, tedy celou množinou možností systému a nejen jeho jednotlivými funkcemi nebo jednotlivými procesy.
4. Zkoumá všechny možnosti, které se mohou vyskytnout, tedy možnosti systému již známého a systémů dosud nepoznaných.
5. Používá jediný slovník a soubor pojmů, které jsou vhodné pro charakteristiku soustav nejrůznějších typů, které si však navzájem odpovídají (jsou adekvátní), což umožňuje tyto systémy uvést do přesně vymezeného vztahu.
6. Skýtá možnosti studia velmi složitých systémů, protože využívá modelování všeho druhu.

Zdůrazněme si, že **kybernetika se ani tak nezabývá věcmi, ale především se zabývá způsoby chování. Klade si především otázku: Co to dělá? A pak také co to je?** Kybernetika poskytuje velmi univerzální metodu jak zkoumat systémy, jejichž složitost je tak výrazným rysem, že ji nemůžeme v žádném případě eliminovat (zejména ve složitých společenských a biologických systémech).

Otázka

Jaké jsou možnosti využití kybernetiky v některých oborech?

Průvodce studiem

Využití možností kybernetiky je poměrně široké. Lze ji využívat v mnoha oborech a také v mnoha oborech přinesla a přináší rozvoj.

V biologii a medicíně pro výběr a zpracování informací o struktuře a chování biologických objektů – pronikání do podstaty biologických procesů, využití informací pro působení na živou přírodu s cílem zabezpečit podmínky pro život člověka. Možností kybernetiky se využívá při zkoumání všech fyziologických procesů v organismu. To umožňuje poznávat příčiny chorob a vynalézat a používat nové léky. Technická kybernetika umožnila konstrukci řady přístrojů: operační přístroje, umělá ledvina a další náhrady pro okamžité či trvalé použití. Využívání počítačů a robotů při zpracování informací i při chirurgických zákrocích. Velkou

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

roli sehrála kybernetika v genetice, kde potvrdila přenášení dědičné informace od rodičů na potomky v kódovaném tvaru v buňce.

V psychologii kybernetika pomáhá odhalení možností a pochodů v našem mozku. Všechny psychické jevy se kterými se setkáváme při lidské činnosti lze začlenit do oblasti informačních a řídicích procesů. Napomáhá zkoumání chování jednotlivce i kolektivu. Pomáhá odhalovat aktivní a tvořivý princip působení organismů a prostředí navzájem.

V pedagogice se využívá poznatků při procesu učení, tedy vlastně algoritmů (popisu postupů) duševní činnosti. Tím racionalizuje proces učení. Využití počítačů pro učení a vyučování zde netřeba rozvíjet (internet, elektronická pošta, programy pro učení, e-learning).

V technice a technologiích je využití kybernetiky asi nejvíce vidět. Kybernetika umožnila konstrukci a vznik počítačové techniky. Bez počítačů by se nemohly uskutečnit lety do kosmu. Nebylo by mobilních telefonů. Nebyl by internet. Nemohly by se uskutečňovat přenosy obrazové, zvukové a datové informace. Nebylo by možné používat moderní zbraňové systémy. Nefungovala by síť přenosu elektrické energie. Roboty dnes v mnohých činnostech nahrazují člověka. Nutno říci, že zatím není umělá inteligence na takové úrovni, aby člověk byl plně nahrazen.

V oblasti řízení jsou možnosti nepřeberné. Poznatky kybernetiky jsou využívány při zpracování informací a jejich transformace do rozhodování a do řídicí práce. O tom bude pojednáno dále.

Cvičení 1.1

Odpovězte si na otázky: (odpovědi naleznete v předcházejícím textu)

- Co je to kybernetika?
- Co umožnilo její vznik?
- Jaká je její podstata?
- Co je předmětem kybernetiky a obecné možnosti jejího využívání?
- Jaké jsou možnosti využívání kybernetiky v oblastech lidské činnosti? Zkuste najít další možnosti, než ty, které jsou zde uvedené a řekněte si proč a jak!
- Najděte si pro sebe možnosti využití poznatků kybernetiky!

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Shrnutí

Kybernetika je vědou o řízení a sdělování v živých organismech a ve strojích. Umožnila vznik a rozvoj řady věd a disciplin a sama je produktem syntézy poznatků z různých disciplin. Kybernetika má pro společnost i pro každého jednotlivce význam. Její základní znalost umožní lépe pochopit problémy a napomůže jejich řešení. Dává tím návod, který je využitelný v teorii i praxi pracovních problémů i v osobním životě.

Pokud se Vám podařilo uspokojivě odpovědět na otázky a problémy, vytvořila či vytvořil jste si představu o místě a úloze kybernetiky jako vědy i jejím významu pro rozvoj jiných oborů. Snad také i pro řízení a pro sebe. Pokud ne, tak si z toho nic nedělejte, úspěch se určitě dostaví po prostudování dalších částí tohoto textu.

2. Tématika druhá - Systém a systémový přístup

Průvodce studiem

Pojem **systém** je docela frekventovaným slovem. Byl použit v předcházející části a je často používán ve formulacích jako „musíme to řešit systémově“, „to není systémové řešení“, „to vyžaduje systémové řešení“, „problém se bude řešit později, protože to vyžaduje systémové řešení“ apod. Slovo je často používáno, ale nesprávně, spíše ve smyslu systematičnosti, tedy uspořádanosti.

Svět, který nás obklopuje (objektivní realita) tvoří objekty, které na sebe navzájem působí. Toto působení probíhá v čase a prostoru a má různý charakter (společenský, fyzikální, mechanický, biochemický). Existují objekty, jejichž vzájemné působení je složité a jejich společné působení navenek se projevuje jako působení celku na jiný objekt. Takové celky zpravidla uvažujeme jako samostatné objekty.

Definováním prvků objektu, jejich vlastností, jakož i jejich vzájemných vztahů „zavádíme na objekt systém“. To znamená, že rozlišujeme a všímáme si pouze těch prvků, vlastností a vztahů, které nás na daném objektu při jeho studiu zajímají.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Příklad

Objektem zkoumání (posuzování) je osobní automobil. Tento bude zkoumán třemi lidmi. Prvního z nich zajímají jeho technické parametry - obsah válců motoru, rychlost, zrychlení, pevnost konstrukce, typ brzd, pevnost karoserie, typ převodovky. Druhého zajímá pohodlnost sezení, hluk uvnitř, barva karoserie, množství kontrolních přístrojů na přístrojové desce, klimatizace, zrychlení. Třetího bude zajímat velikost kufru, počet dveří, snadnost ovládání, cena, výše pojištění.

Je zřejmé, že každý z nich posuzoval parametry jiné, než ten druhý. Říkáme, že každý zavedl **vlastní systém na objekt**. Takovému přístupu říkáme **systémový přístup**.

Otázka

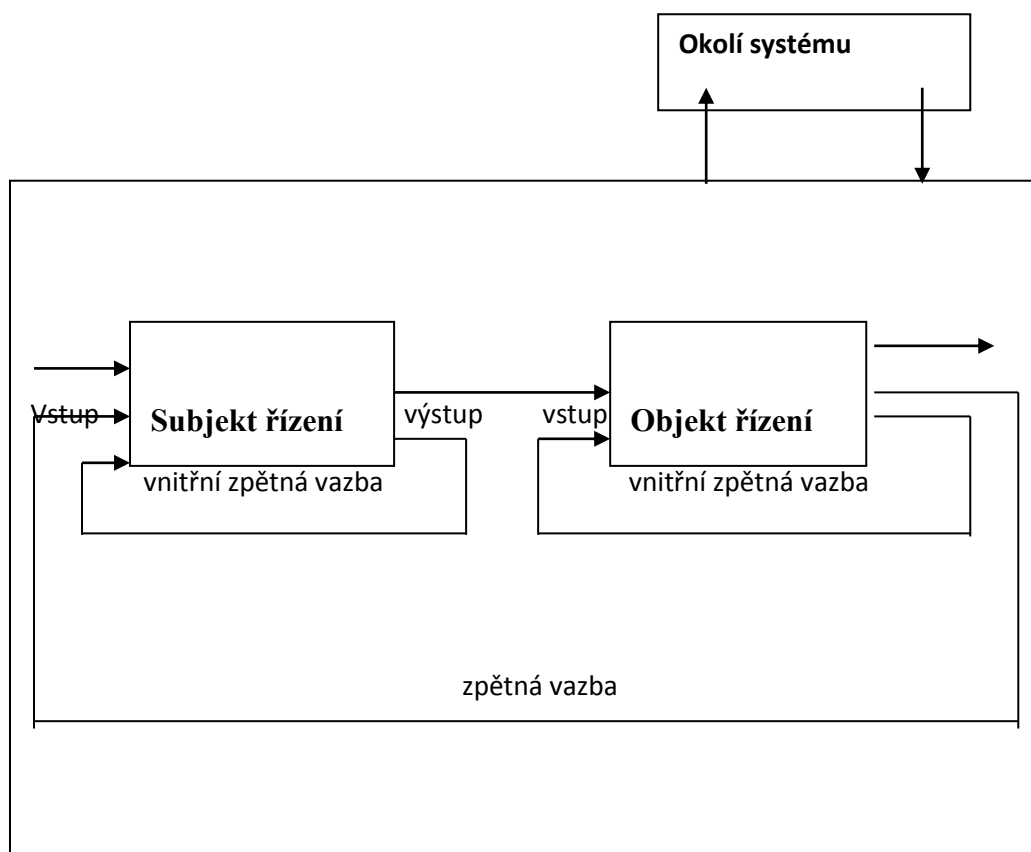
Co to je systém, jak jej můžeme chápat a definovat?

Průvodce studiem

Podobně jako kybernetika i systém má řadu definic. Uvedme si jednu z nich:

Systém je určitým způsobem uspořádaný souhrn prvků, vzájemně spojených vztahy mezi vlastnostmi těchto prvků, které z hlediska zkoumání tvoří celek a mají společný funkční účel.

Systém



Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Příklad

Vysvětleme si nyní schéma na příkladu. V normálně fungující rodině má vedoucí roli manželka. Je subjektem řízení. Ona má myšlenky a prostřednictvím výstupů vydává svému manželovi příkazy, co má dělat. Ty se k němu dostávají prostřednictvím výstupů a manžel je objektem řízení. Výsledkem činnosti manžela jsou výstupy. I na manželku působí nějaké vstupy. U každého z nich pak funguje vnitřní zpětná vazba, nebo-li kontrola, jak dělají to, co dělat mají. Manželka kontroluje, zda a jak manžel plní její příkazy a to se nazývá **zpětná vazba**. Zpětná vazba je významným pojmem, o kterém bude ještě psáno. Manžel a manželka jsou **prvky** systému, jsou spojeni vazbami. Manželství je pak **systém**. Manželé však nejsou však izolováni, kolem nich je **okolí**. Okolí působí na systém a systém působí na okolí. Podmínkou existence systému jsou nejméně dva prvky, řídicí a řízený a vazby mezi nimi.

Průvodce studiem

Systém je charakterizován

- **strukturou** – prvky systému a jejich vzájemné vztahy
- **chováním** – vztahem systému k okolí, souhrnem reakcí na všech výstupech

Vztah struktury a chování je velmi těsný, při změně struktury systému i při zachování prvků se může změnit jeho chování.

Strukturu chápeme jako orientovanou dovnitř systému, jde tedy o působení mezi prvky systému uvnitř tohoto systému.

Chování je charakterizováno jako souhrn chování všech prvků systému a výsledkem tohoto chování je tedy vlastně reakce systému na podnět. Je to libovolná činnost objektu, která je něčím vyvolána. Je vyvolána nějakým vlivem, což je množina podnětů.

Vstupy do systému a jeho prvků a **výstupy** z nich mohou být hmotné, energetické a informační.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Prvek systému je základní částí jakéhokoliv systému, je jeho nejmenší částí, kterou ještě rozlišujeme. U každého prvku rozlišujeme jeho **vlastnosti**. Vlastností je stránka předmětu, která podmiňuje jeho rozdíly nebo podobnost s ostatními prvky systému. Vlastnosti prvků mohou být rozdílné, než jsou výsledné vlastnosti systému. V systému mohou být i prvky, které působí protikladně (např. ve společenských systémech je tomu často). Prvky systému nejsou jen hmotné, ale i nehmotné (myšlenky apod.).

Funkce v systému je pojem, který je důležitý pro dobré pochopení struktury systému. Říkáme-li, že vlastnost prvku nebo celého systému má nějakou funkci, pak tím rozumíme, že existuje nějaký cíl, ke kterému je vlastnost prvku nebo celého systému zaměřena.

Podsystém (Subsystem) je relativně samostatný uzavřený celek, plnící určitý funkční účel.

Rozlišovací úroveň je pojem důležitý pro zkoumání systémů. Jde o to, do jakých podrobností chceme nebo musíme systém zkoumat (okem vidíme jen jisté vlastnosti systému, použijeme-li mikroskop, vidíme podrobněji a můžeme rozlišovat další podrobnosti, na nějakém člověku nás zajímá někdy jen jeho oblečení a někdy i jeho vlastnosti a schopnosti). Takže zvětšováním či zmenšováním rozlišovací úrovně se zvětšuje či zmenšuje počet prvků a vazeb mezi nimi.

Účelné vymezení prvků, podsystémů a systémů umožňuje pochopení a zkoumání problémů.

Příklad

Řekli jsme si řadu pojmů. Uveďme si další příklad pro lepší pochopení systému a systémového přístupu a jeho využití v praxi.

Jako příklad poslouží lidský organismus. Lidské tělo je systémem, které existuje v určitém okolí, které se mění (stejně tak se mění i chování lidského těla). Lidské tělo je tvořeno podsystémy jako například nervovým podsystémem, trávicím, rozmnožovacím, oběhovým apod. Každý z těchto podsystémů je tvořen prvky. Například oběhový podsystém, který je (jednoduše řečeno) tvořen prvky - srdcem, tepnami, žilami a vlasečnicemi. Tyto prvky zabezpečují funkci – oběh krve a transport živin, včetně kyslíku. Zvětšíme-li rozlišovací úroveň, mohou se prvky stát až jednotlivé buňky.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Každý z prvků a podsystémů lidského těla má svoji funkci. Navzájem se ovlivňují a jsou na sobě závislé. Například zmiňovaný oběhový podsystém potřebuje ke své funkci dýchací podsystém a dochází tak ke spojování prvků, podsystémů a systémů. Jsou mezi nimi vztahy.

Příklady systémů, které by nás mohli inspirovat k zamyšlení a také ke změně chování:

1 Systém člověk - člověk = vztahy mezi lidmi, jejich vzájemné působení, psychika lidí jako odraz poznávání okolí člověka i sebe sama, jeho niterných racionálních i emotivních procesů. Lze říci, že je to vztah nejdůležitější pro samotné přežití člověka. Je to však také vztah nejsložitější a nejzranitelnější. Konflikty mezi lidmi nabývají v dnešním přetechizovaném světě dříve nebývalých rozměrů. Technika a technologie působí na člověka nesmírně mnoho v různých oblastech vlivů a jsou do značné míry determinantami mezilidských vztahů.

Role člověka v globalizaci představuje složitou modifikaci věčného i věcného problému - vztahu bytí a vědomí. Tímto problémem se v rovině teorie od pradávna zabývali především filosofové. Postupně i odborníci jiných disciplin. Přes naléhavost potřebnosti řešit roli člověka v dnešním světě lze vidět jistou bezradnost a neschopnost jak teoretické fronty, tak společenských řídicích struktur v rovině politické, ekonomické a dalších.

2 Systém člověk - příroda = člověk pochází z přírody, je její integrální součástí, díky přírodě existuje a žije. Využívá a spíše zneužívá nad únosnou mez jejího bohatství. Je také povinen se zpětně k přírodě chovat šetrně ve svém vlastním zájmu. Zdroje přírody nejsou nevyčerpatelné. Přesto, že se poměrně často apeluje na vztah člověk k přírodě, zdá se, že okamžité ekonomické a mocenské zájmy jsou důležitější. Je to krátkozraké.

3 Systém člověk – demokracie = demokracie je podmínkou rovnovážného života člověka, ne však podmínkou nutnou. Obvykle se demokracie definuje jako vláda lidu, lidem a pro lid. Definice jednoduchá, pochopitelná a ve své praxi neobyčejně složitá a zatím nedosažitelná.

Tvrdíme o sobě, že jsme společností svobody a demokracie. Ovšem zároveň jsme společností „svobodného“ konzumu materiálních hodnot. Jsme poslušnými plniteli přání maloobchodních řetězců v jejich nabídce potřeb, které vlastně ani moc nepotřebujeme. Jsme limitováni našimi peněženkami či účty, našimi žaludky a prostorami pro ukládání nepotřebných věcí.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Demokracie je vláda lidu. V čem spočívá demokracie? V tom, že jednou za čas vhodíme lístek do volební urny za kandidáty, které jsme nevybrali a ani bychom si je nevybrali, kdybychom tuto možnost měli? Abychom kritizovali poměry v tisku, který je z 80% v cizích rukou a je tak unifikovaný? Abychom se divili, jak námi nevybraní a někdy ani nevolení (byť zvolení) lidé lžou, obohacují se lobováním, korupcí, přijímáním nekvalitních zákonů, dělají chyby za něž obyčejný člověk musí platit či jít do vězení? Proč je tolik nesmiřitelnosti a nenávisti mezi politickými stranami i uvnitř nich, mezi politiky, mezi lidem a politikou? Jak to, že nadnárodní firmy (vedené několika lidmi) mají větší moc, než některé státy? S demokracií souvisí svoboda. Je často formálně zdůrazňováno, že svoboda je nejdůležitější hodnotou pro člověka. Je to tak? Není nejdůležitější hodnotou pro člověka život? A uvědomujeme si to vůbec?

4 Systém člověk – společnost = Role společnosti v globalizaci je poněkud jiná než dříve a také rychle se mění. Společnost není jen prostý souhrn jednotlivců, jak se někdy propaguje. Společnost je zde proto, aby na základě využívání potenciálu jednotlivců a materiálních podmínek objektivní reality umožňovala svoji existenci a vytvářela podmínky pro důstojný život každého jednotlivého člověka. Jde o mnohosměrnou činnost. K tomu si vytváří různé formální i neformální organizace. Jednou z jeho významných organizačních struktur je stát. Stát a jeho instituce tu jsou pro lidi. Mají zabezpečit podmínky pro jejich život. Politika je každodenní péče o blaho občana. Stát má racionálně a optimálně využívat výsledků ekonomické základny k zajištění jistého stupně stability společnosti, její soudržnosti. To jsou podmínky pro dobrý vývoj.

Společnost, podobně jako jednotlivci, je na složité křižovatce řady cest, které vedou do neznáma. Nejsou to tři cesty jako v pohádkách dětství, lze říci, že žádná cesta nevede do pohádkové idyly. Jde jen o volbu té nejméně nepříjemné cesty, která se jeví jako nadějná a později je nutno tuto nadějnost korigovat.

Společnost nabízí dvě základní tendence. První tendence je pokrok v technice a technologiích, které umožňují člověku lepší a zejména pohodlnější život. Informační systémy a technologie, dopravní systémy, stroje odstraňující těžkou práci atd. Například pokrok v medicíně je nebývalý. Nové medikamenty, nová přístrojová technika zachraňují a prodlužují život. Jsou potlačovány či léčeny choroby, které dříve byly neslučitelné se životem. Druhá tendence je však jiná. Výše uvedené „příjemnosti“ mají také své negativní důsledky. Informační technologie nás mnohdy činí závislými. Stroje mají řadu nežádoucích či dokonce škodlivých vlastností. Jsou často nebezpečné, hlučné, znečišťují životní prostředí, automobil se dnes stává zbraní hromadného ničení, léky působí škodlivě svými vedlejšími účinky, počet tzv. civilizačních chorob roste.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Společnost je také zasažena válkami, přírodními a technogenými katastrofami, skandály, podvody, násilím nejrůznějšího druhu, novými chorobami, lhostejností a dalšími negativními faktory. Schopnost sebezničení je nevídaná.

Mohli bychom ve výčtu pokračovat. Jedna otázka: jaký je stav vztahů člověka a společnosti, člověka dneška a budoucnosti? Jak jej lze k obecnému prospěchu řešit? Lze to vůbec? Nebo je lepší se cestou „vnitřní emigrace“ s tím smířit? Co to přináší pro život, který právě teď člověk žije? Co to přinese v budoucnosti?

5 Systém člověk - voda = bez vody není život. Voda je stále vzácnější jen si to nějak nechceme uvědomit. Voda vždy byla velmi cenná surovina, zejména tam, kde je jí nedostatek. Vedly se, vedou a možná ještě více povedou války o vodu. Hydrologové tvrdí, že podzemní vody je stále méně. Také některé řeky, jezera a rybníky vysychají. Uvádí se, že celá pětina světové populace trpí nedostatkem vody. I v České republice klesá vydatnost pramenů. Voda možná bude surovinou nejstrategičtější.

6 Systém příroda - příroda = v přírodě probíhají procesy samovolně a také pod vlivem činnosti člověka. Je potřebné se více zamýšlet nad procesy, které v přírodě probíhají a zejména je více v jednání člověka respektovat.

7 Systém příroda - stroj = člověk, ve snaze lépe si zajistit svoji existenci a později zvýšit svoji pohodlnost v důsledku své lenosti, vytvářel a vytváří stroje a technologie. Ty umožňují snadněji a pohodlněji přetvářet přírodu. Avšak tuto přírodu nejen přetvářejí v relativně únosné podobě. Stále častěji ji nenapravitelně poškozují.

8 Systém stroj - stroj = jednotlivý stroj často nestačí k dosažení potřeb. Proto je třeba je systémově a systematicky uspořádat. Toto by se mělo dít v určité harmonii a rovnováze. Často však existují disproporce, které jsou neefektivní a vy svých důsledcích škodlivé.

9 Systém člověk - stroj = systém velice častý a velice rozšířený. Zřejmě nejrozsáhlejší a člověka nejvíce ovlivňující. Člověk postupně vytvářel nástroje k ovládnutí přírody a pro svůj prospěch, životní potřebu. Byl zpočátku v tomto systému subjektem řízení. Postupně se tento vztah proměňuje až dnes je spíše subjektem řízení stroj. Tedy stroj řídí člověka a člověk se stále více stává jakoby součástí stroje. Stroje člověku vládnu. Člověk se dostává do jejich područí. Člověk si stroj (např. počítač) volí jako svého partnera, kamaráda, protože mezi lidmi

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

kamaráda nemůže a nebo nechce nalézt. Člověk zradí častěji, než stroj. Je to útěk před společností.

10 Systém člověk - materiálně = materiální statky jsou potřebu k životu vůbec. Musíme jíst, pít, spát, oblékat se, rozmnožovat se, dopravovat se atp. Rozvojem dělby práce, vědeckotechnickým pokrokem je možno produkovat materiální produkty v míře nevídané. Těchto produktů je stále více, v materiálně vyspělých zemích nadbytek. A tak dochází k inverzi, materiálna je více. Lidská spotřeba materiálních hodnot je vyšší, než je jejich potřeba. Spotřeba převýšila potřebu se všemi škodlivými důsledky na člověka, přírodu a vůbec prostředí ve kterém žijeme.

11 Systém člověk - duchovno = kromě materiálních potřeb člověk potřebuje i hodnoty duchovní. Neboť vše, co člověk koná, musí projít jeho hlavou a duchovno svojí povahou relativně určuje materiálně. Avšak tento vztah je stále více nabouráván, člověk je stále více ovlivňován a modifikován ke konzumaci materiálna a tak je jeho duchovno deformováno. Člověk je stále méně součástí lidské společnosti ducha a je stále více číslem, či pouze informací, zbožím, předmětem. Jakoby byl stále více materiem, jehož myšlení je pod rouškou svobody informací, těmito často spekulativními informacemi, ovlivňováno „neviditelnou rukou trhu“ a člověk je předmětem tržních mechanismů.

Duchovno a duchovnost se dnes ztrácí. Zdá se, že člověk je stále více vylučován z procesu myšlení, protože na něj masově působí hotové produkty všeho druhu. Zejména pak v materiální podobě nebo v podobě velmi zjednodušujících a manipulujících radikálních názorů na dění kolem nás. Důsledkem toho je stále obtížnější možnost i schopnost člověka uchopit věci, jevy a procesy a nějakým způsobem je interpretovat pro člověka optimálně.

12 Systém člověk - hodnoty = hodnoty pro člověka jsou staré jako lidstvo samo. Neustále se vyvíjejí a mění, jsou povahy duševní a materiální, individuální a kolektivní. Souvisí s prostředím obklopujícím člověka, s jeho věkem, pohlavím, zájmy, statusem apod. Některé hodnoty jsou základní (potrava, teplo, spánek, láska, porozumění, jistota, bezpečí). Podíváme-li se do minulosti a přítomnosti, můžeme hovořit o krizi hodnot, která vede k růstu nejistot z možností jejich neuspokojování, a také z možností převratných změn těchto hodnot, které mohou i ohrozit budoucí vývoj života. Některé hodnoty jsou iracionální. Jednou ze základních hodnot je svoboda. Je to často jen klišé, proklamovaný bezobsažný pojem. Svoboda je vždy relativní pojem. Jaká je vůbec o naše současná svoboda? Není tak relativní, že je skoro neznatelná v prostředí superkonkurence, honů na „čarodějnice“ nejrůznějšího druhu.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

13 Systém člověk - čas = čas je ve svém absolutnu pro všechno a všechny stejný. V tom je jeho zvláštnost. Avšak ve své relativnosti se čas proměňuje. Je ho stále méně, procesy probíhají stále rychleji, prudčeji a radikálněji se mění. Není dostatek času na přemýšlení, na tvorbu rozhodnutí, není čas se soustředit a uvědomit se sama sebe. Uvědomit si časový horizont důsledků svých rozhodnutí. Pomíjivost času je stále akutnější. Naše ideje a cíle jsou stále utilitárnější v čase. Prožívání toho, co nás obklopuje je stále povrchnější.

14 Systém člověk - informace = žijeme v informační společnosti, žijeme v přebytku a zároveň nedostatku informací. Toužíme po informacích a zároveň se jich obáváme. Informační „vichřice“ způsobuje zmenšování světa, jeho zhušťování, zvyšování rychlosti pohybu a vývoje. Avšak produkce informací díky různé dostupnosti technologií informací způsobuje velkou nerovnost lidí v přístupu k informacím, což způsobuje značné rozpory mezi lidmi. Protože informace jsou významným strategickým zdrojem. Jsou nejsilnější zbraní, což známe po celou dobu historie lidstva. Z toho vyplývá možnost a také nutnost či schválnost regulace informací a jejich manipulování a informace se pak stávají informacemi virtuálními a ne skutečnými. A tak se vlastně „svobodná“ výměna informací může stát nástrojem utiskování, nástrojem násilí, někdy účinnějším než samotné speciální prostředky fyzického násilí. Informace lze vytvářet, sbírat, měnit, utajovat, záměrně zveřejňovat atp. Tato výměna informací však může být i naopak prostředkem porozumění a rozvoje obecného blahobytu.

15 Systém člověk – elektronická média = elektronické médium (EM) pro účely tohoto příspěvku můžeme definovat jako prostředek, který na základě využití elektromagnetického principu zachycuje, přenáší, zpracovává, uchovává a využívá informace sloužící člověku.

K elektronickým médiím například patří: televize, rozhlas, PC, internet(extranet, intranet), telefon, mobilní telefon, CD, DVD, flash, DX, GPS, platební karty, prostředky rádiového spojení, prostředky automatického a automatizovaného řízení a regulace, hrací automaty, bankomaty, sledovací technika apod.

Elektronická média plní velké množství funkcí ve prospěch člověka (jeho život, zdraví, práci, podmínky existence, doprava, informovanost, vzdělávání a jeho distanční formy, možnosti rozhodování, spojení s lidmi na dálku, zábava, volný čas apod.).

Plní však také řadu funkcí, které člověku neprospívají či mu škodí. Například škodlivý vliv elektromagnetického záření je zřejmý, ale o jeho konkrétních účincích se vedou dlouholeté spory.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Taktéž vlivy informací šířených a získávaných pomocí elektronických médií mohou člověka deformovat – škodlivě působí na jeho duševní i fyzické zdraví, jeho myšlení a jednání. Prostřednictvím elektronických médií lze šířit informace člověku nepřátelské či dokonce život ohrožující (extrémistická hnutí, násilí, terorismus apod.).

Server Novinky.cz přinesl dne 9.3.2009 informaci o některých vztahových problémech lidí a internetu dle prováděného sociologického průzkumu. Berme číselné údaje s rezervou. Jsou však vhodné k zamyšlení. Z průzkumu vyplývají níže uvedené poznatky.

Mladí Němci ve věku kolem 20 let by se raději vzdali svého partnera a obešli se bez auta, pokud by museli volit mezi nimi a přístupem na internet nebo mobilním telefonem. Vyplývá to z průzkumu mínění, který provedl německý svaz výrobců informačních technologií Bitkom. Na otázku „Čeho jste ochotni se vzdát?“, 2475 čtenářů odpovědělo takto: 12% je ochotno se vzdát internetu, 52,7% je ochotno se vzdát mobilu, 10,8% je ochotno se vzdát partnera, 24,5 je ochotno se vzdát auta. Pro mezilidské vztahy a rizika z toho vyplývající nejsou čísla lichotivá.

Podle této ankety asi 84 procent dotázaných ve věku 19 až 29 let prohlásilo, že se raději zřeknou svého nynějšího partnera nebo automobilu, než by se vzdali připojení na internet. Život bez mobilu je nemyslitelný pro 97 respondentů, napsala agentura Reuters. Každý druhý respondent uvedl, že díky chatovacímu fóru a internetovým komunitám získal nové přátele. Asi osm procent si našlo díky on-lineovým kontaktům nového partnera.

Většina dospělých Američanů si nedokáže představit svůj život bez internetu. Dávají mu přednost před sledováním televize, nakupováním nebo cvičením. Podle průzkumu společnosti Intel by se téměř polovina dotázaných žen a třetina mužů vzdala raději sexu než přístupu ke světové síti.

Průzkum ukázal, že 65 procent dospělých lidí v USA nemůže žít bez přístupu k internetu. Pro 71 procent dotázaných je důležité mít zařízení, se kterým se mohou na internet kdykoliv připojit. Kvůli přístupu k internetu by se někteří z nich vzdali i večere v restauraci, nakupování oblečení či členství ve fitness klubech. Téměř polovina žen a třetina mužů je zároveň přesvědčena, že by se po dobu dvou týdnů raději obešli bez sexu než bez přístupu k internetu. Domnívají se, že přístup k internetu je v současné hospodářské krizi nezbytný.

Moderní informační technologie přinášejí mladým lidem řadu výhod, zejména při učení a komunikaci s ostatními vrstevníky. Na druhou stranu odborníci stále častěji upozorňují na jejich odvrácenou tvář. Nejen v Japonsku se prudce zvyšuje závislost lidí na mobilech, internetu či MP3 přehrávačích a s ní související neschopnost jednat s lidmi tváří v tvář.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

„Děti samy přiznávají, že pro ně v životě to vůbec nejvýznamnější jsou mobilní telefony,“ říká Masaši Jasukawa, šéf poradenské firmy pro informační technologie. „I když jedí nebo sledují televizi, automaticky pohybují palcem, jako by psaly SMS.“

16 Ke sledovacím funkcím elektronických médií = s rostoucími možnostmi síly člověka a jeho schopnosti využívat techniku a technologie pro tento silový účel, silové působení v zájmu realizace projevů moci různého druhu (ať člověku prospěšných či člověku škodlivých), roste role sledování. O možnostech tohoto sledování se ví jen do jisté míry a to je proti lidským právům, proti svobodě. Jenže je to skutečnost se kterou se musí počítat a s ní se také smířit. Připomeňme si špionážní družice, odposlouchávání telefonů, sledování e-mailové pošty, sledování finančních transakcí, obchodních aktivit, televizní kamery v ulicích a v místnostech, spousta špionážních aktivit státních i soukromých.

Stále více zaměstnavatelů také využívá softwarových programů, které umožňují sledovat pohyb zaměstnanců pomocí GPS a služebních mobilů, tím je možné zjistit, kde se v danou chvíli pohybují a to jak v pracovním, tak i soukromém čase. Dá se tak odhalit, kde pracovník je a kam často chodí. Obdobně se pomocí SW může zjistit surfování na internetu, sledování telefonátů. Dokonalý je v tomto samotný počítač, který má zaměstnanec přidělen. Dá se zjistit komu maily posílá a od koho je přijímá, zda posílá služební maily či soukromé, zda nekomunikuje s konkurencí, kolik času pracovník stráví u počítače apod. Takřka libovolná aktivita na počítači je registrována, může být vyhodnocena a přijata opatření k postihu pracovníka. Roste také počet softwarových programů, které jsou schopny posoudit obsah zprávy, případně ji neodeslat nebo ji odeslat nadřizovanému. Jsou programy, které sledují co ve volném čase pracovník na počítači dělá, jaké webové stránky si prohlíží, jaké blogy navštěvuje apod. Nabízí se otázka, při domýšlení důsledků, je toto kultivace člověka?

17 Koordinace člověk – elektronická média = mezi člověkem a elektronickými médii (EM) existují vztahy koordinace, založené na aspektech vzájemných vazeb, které mají systémotvornou roli, v jejímž rámci se tyto prvky projevují jako jistý relativně jednotný funkční komplex. Koordinační vztah tohoto systému se projevuje ve vzájemném ovlivňování a proporčním souladu i rozpornosti člověka a EM.

Lze vydělit tři druhy vazeb:

Za prvé, organizační vazby, vyplývající z jednoty a celistvosti systému člověk – EM. Jsou dány tím, že vlastnosti každého z komponentů závisí na

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

specifické role, které plní tento systém jako celek ve svém vývoji. Tyto organizační vazby zabezpečují součinnostní vztahy člověka a EM.

Za druhé, vlastní funkční vazby, které podmiňují a také se projevují v rozdělení funkcí, které plní systém člověk-EM a jeho jednotlivé prvky. Tyto druhy vazeb zabezpečují adekvátní vývoj funkcí v systému s ohledem na možnosti a potřeby. EM pomáhají realizaci zejména tvůrčí lidské funkce.

Za třetí, strukturální vazby, které vyplývají ze vzájemných závislostí organizační struktury systému člověk-EM. Tento druh vazeb určuje i vzájemné strukturální vztahy a podmíněnost prvků systému. Tyto vazby zabezpečují pružnost a adaptabilitu systému za různých podmínek.

Existují i vazby, které můžeme nazvat subordinačními. Člověk by si měl vždy uvědomit, že elektronická média mají sloužit především jemu, nikoliv naopak. Často se ve svých vazbách nedostává do role subjektu řízení ve vztahu k EM, ale opačně. Je médií ovládán, je na nich závislý. Elektronická média tak stále více hrají „řídící“ roli. To je nebezpečné pro kultivaci člověka a vývoj společnosti.

18 Budoucnost vztahu člověk – elektronická média = z analýzy vývoje systému člověk – elektronická média, lze vyvodit tři možné vývojové tendence:

Za první, tento systém se bude rozvíjet mnohem dokonaleji a rychleji v harmonické součinnosti subsystemů a prvků (jak člověka, tak EM). To proto, že se podaří vyřešit vazby a chování tak, aby kultivace člověka byla adekvátní společenským potřebám. Technické a technologické funkce EM podpoří člověka v jeho rozvoji. A člověk bude schopen svými intelektuálními schopnostmi potenciál EM využívat. To předpokládá změny v oblasti rozumové, citové a volní. Objevit a zavést nové metody, prostředky a formy. Důsledky kultivace člověka a společnosti budou příznivé.

Za druhé, rozvoj elektronických médií bude tak rychlý a prudce se měnící, že v systému dojde k nestabilitě a silnému narušení rovnováhy, role a funkce člověka se dostanou do závislosti na funkcích techniky EM. To ve svých důsledcích bude znamenat, že člověk bude objektem působení EM s možnými degradačními účinky. Důsledky budou nepříznivé.

Za třetí, vlivem okolností vývoje světa, techniky a technologií bude člověk svojí psychikou méně ochoten a schopen využívat potenciál EM v rámci systému. To vytvoří buď jeho silnou závislost nebo rezignaci na EM a kultivace lidského potenciálu poklesne či bude degradovat. Důsledky budou rovněž nepříznivé.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

19 Systém společnost – krizovost = člověka a celou společnost po celou dobu jeho existence obklopují prvky prostředí, které nejsou v souladu s jeho zájmy a potřebami. Jeho konání i existence jsou také určována hrozbami a riziky. Jednou ze základních lidských potřeb je bezpečí. Předjímat a předvídat důsledky svých rozhodnutí je někdy dost obtížné a často i nemožné, což vzbuzuje rizikovost a krizovost. Podíl rizikovosti a krizovosti roste. S rizikovostí a krizovostí úzce souvisí bezpečnost. Ta je důležitým pocitem pro člověka a pro celou společnost. Pojem bezpečnost je svým obsahem i rozsahem velmi proměnlivým hybridem obecnosti i konkrétnosti. Bezpečnost je stav, kdy hrozby a rizika jsou pro systém na co nejnižší možné úrovni. Pojem bezpečnost lze chápat z hledisek různých stupňů významnosti. Od nejnižší úrovně bezpečnosti člověka, po nejvyšší úroveň bezpečnosti lidstva. Z jiného pohledu pak jej můžeme chápat jako bezpečnost různých oblastí existence, např. tělesnou i duševní, potravinovou, surovinovou, energetickou, epidemiologickou, informační, ekologickou, vojenskou a další.

Některé objektivní podmínky vyvolávající růst významu bezpečnosti: Ohrožení existence člověka a společnosti v důsledku rozporů mezi člověkem a přírodou, mezi člověkem a člověkem, mezi člověkem a společností atp. Značný růst řady rozdílů (finance, materiál, rasy, náboženství, přístupy ke zdrojům atd.) ve společnosti a tím růst hrozeb a rizik. Podcenění faktorů obecné i zvláštní bezpečnosti a nebezpečnosti. Růst složitosti objektivní reality a jejího řízení – nejsme schopni tuto složitost řídit (úplná varieta), problém svobody, determinismu, dirigismu atd.

Cvičení 1.2

1. Defiňte pojem systém a nakreslete jej.
2. Vysvětlete na příkladech, co rozumíte pod pojmem systém (systémový přístup).
3. Co rozumíte strukturou systému, rozeberte význam prvků a vztahů mezi nimi.
4. Vysvětlete, co se rozumí rozlišovací úrovní a jaký má význam pro studium systémů.
5. Objasněte pojem vstupu a výstupu systémů a charakterizujte chování systémů.
6. Na základě výše uvedených příkladů systémů si zkuste o chování a vazbách popřemýšlet a přeneste je do svého okolí.
7. Abyste se zdokonalili ve všeobecném vzdělání a lépe mohli řešit problémy, zájemcům si dovoluji doporučit malé připomenutí některých pojmů, které lze najít v nějaké literatuře z filozofie. Stačí filozofický slovník nebo naučný

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

slovník. Jejich stručné vyjmenování příkládám:

Vybrané základní obecné pojmy

Pojem – myslíme v pojmech. Je to odraz věcí, jevů a procesů v našem vědomí

Soud – myšlenka, která je pravdivá či nepravdivá. S pojmy operujeme ve svém myšlení a rozhodování.

Úsudek – základní logická forma spojení výroků, v němž se poslední výrok (závěr) vyvozuje z předcházejícího na základě soudů.

Princip – počátek, základ, pravidlo, vůdčí idea, zákon, základní pravidlo pro poznání a jednání, ústřední pojem, základ systému.

Kategorie – základní pojmy, které odráží nejvšeobecnější a nejpodstatnější vztahy věcí, jevů a procesů. K základním kategoriím patří :

- hmota
- vědomí
- prostor
- čas
- pohyb
- kvalita a kvantita
- rozpor
- příčinnost a účinnost
- nutnost a nahodilost
- obsah a forma (podstata a jev)
- možnost a skutečnost...

Zákony dialektiky – 1. zákon jednoty a boje protikladu.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

2. zákon vzájemného přechodu kvalitativních a

kvantitativních změn

3. zákon negace negace

Shrnutí

Systém a systémový přístup je výtvořem kybernetiky. Umožňuje zkoumání věcí, jevů a procesů kolem nás i v nás. Při zkoumání pomocí systémového přístupu je rozhodující chování zkoumaného problému či objektu.

Osvojení si problematiky v této kapitole je nutnou, ale nikoliv postačující podmínkou pro pochopení podstaty řízení, rozhodování a napomůže každému z vás lepšímu pochopení podstaty řady věcí, jevů a procesů.

3. Tématika třetí - Hlavní funkce řízení

Studijní cíle

Po prostudování této kapitoly by vám mělo být jasné, jaké jsou hlavní funkce řízení a jaká je možná jejich realizace, využití v praxi.

Požadované vstupní znalosti

Znalost pojmů systém, řízení, hlavní funkce řízení, procesy v organizaci, informační procesy, rozhodování.

Průvodce studiem

V předcházejících kapitolách, zejména ve druhé, jsme si vytvořili názor na některé problémy potřebné pro řídicí práci, ale také i pro náš soukromý život. V této kapitole navážeme zejména na nastíněné hlavní funkce řízení a poněkud rozsáhleji se jim budeme věnovat. Za hlavní funkci řízení je považováno plánování, proto mu bude věnována pozornost největší.

Otázka

Jaké jsou hlavní funkce řízení?

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Průvodce studiem

Hlavními funkcemi řízení jsou:

Plánování, které zahrnuje zejména:

- stanovení cíle (cílů),
- vymezení problémů spojených s jejich dosažením (splněním),
- určení kritérií pro posuzování variant,
- nalezení možných variant řešení k dosažení cílů,
- zjištění nepříznivých důsledků realizace variant,
- posouzení variant s využitím kritérií, včetně možných nepříznivých důsledků variant
- výběr optimální varianty - přijetí rozhodnutí,
- vydání pokynů k jeho realizaci

Organizování

- vytváření organizační struktury umožňující splnění cíle včetně jejího naplnění lidmi

Výběr, rozmístování a příprava lidí

Vedení

- působení na lidi v zájmu splnění cílů především organizace i ke splnění cílů osobních

Kontrola

- porovnávání plánovaného (žádoucího) stavu systému se skutečným

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

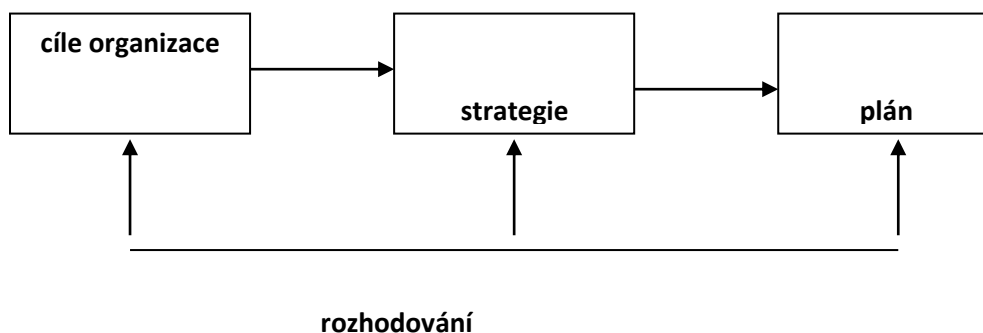
3.1 Plánování

Plánování. Plánování je základní a hlavní funkcí řízení. Při plánování se stanovují cíle a vybírá se nejvhodnější varianta způsobů jejich dosažení. Je to vytýčení cesty k cíli, směřování systému v budoucím vývoji. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí. Vychází z analýzy rozhodovací situace. Je nejdůležitějším nástrojem k dosahování cílů organizace, na jehož úrovni závisí prosperita či samotná existence organizace. Plánování je také mostem mezi tím, kde jsme a kam chceme dosáhnout.

Plánování je východiskem pro další funkce řízení – organizování, vedení a kontrolování.

Plánování je rozhodovací proces, zahrnující:

- stanovení cílů
- výběr vhodných prostředků a způsobů pro jejich dosažení
- definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a na požadované úrovni



Plánování má své prvky, kterými jsou:

- ❖ cíle
- ❖ postupy (akce)
- ❖ zdroje
- ❖ úkoly (implementace)
- ❖ kontrola

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Cíle - jsou specifikované budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Mají být určeny priority cílů, vymezen jejich časový rámec, jednoznačně formulovány z hlediska obsahu a oblasti na kterou se vztahují, stanoveny jejich měřítka a návaznost na ostatní cíle v organizaci. I naše existence je podřízena cílům, byť si to většinou neuvědomujeme.

Cíle ilustrují obsah a rozsah, orientují rozhodovací procesy manažerů, zabezpečují provázanost mezi úrovněmi řízení, motivují, racionalizují chování organizace dovnitř i navenek.

Postupy - je to volba vhodného postupu a dílčích postupů – strategie a taktiky k dosažení cílů.

Zdroje - jaké zdroje v jejich kvantitě, kvalitě a čase budou třeba (lidé, finance, materiál, informace, energie).

Úkoly – rozhodování o pravomoci a odpovědnosti, motivaci, organizačních strukturách.

Kontrola – stanovení času a způsobu prověřování plnění plánovaných cílů a úkolů.

Význam plánování spočívá zejména ve zvyšování efektivity činnosti, snižování rizika, integraci úsilí, rozvoji manažerů

Etapy (postupy) plánování

Obsah plánování - celá řada dílčích činností, které mohou být při vlastním plánování realizovány v různé míře a rozsahu.

Jde o následující činnosti:

1. stanovení cíle činnosti (nadřazený nebo vlastní potřeba). Cíl má být reálný, účelný a motivující.
2. určení kritérií pro posuzování možných variant činnosti vzhledem ke stanovenému cíli (jejich samotné určení, význam, poměr, váha)
3. určení variant dosažení cíle (účelné a realizovatelné varianty)

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- varianty jsou ovlivňovány i okolím systému, i schopností subjektů a objektů řízení, jejich ochoty vynaložit úsilí k realizaci té které varianty
 - snažit se o co nejširší paletu variant, názorů, nápadů
4. zjištění negativních důsledků variant (metoda následné destrukce)
 5. posouzení možných variant dosažení cíle podle kritérií a jejich negativních důsledků (subjektivní i objektivní metody)
 6. Výběr varianty činnosti pro dosažení stanoveného cíle.

Otázka

Probrali jsme, co to je plánování. A nyní co je to plán?

Plán je program postupu vedoucího k dosažení cíle. Vytyčením cíle si pracovník (organizace) definuje odpověď na 2 otázky: CO? JAK? Jednoduše se dá říci, že je to jakýsi recept.

Plán je významný základní nástroj řízení. Je třeba dodržovat tyto zásady:

1. Plán je nástrojem, ne cílem
2. Plán slouží k orientaci pracovníků organizace a proto je nutný podíl lidí na plánování tak, aby plán brali jako svůj výtvar
3. Plán není dogma. Proto je nutné, aby byla možnost jeho úprav ukáže-li se to potřebné a nutné
4. Plnění plánu je třeba průběžně, po úkolech a časech, vyhodnocovat

Plány mají různou podobu – grafy, text, brožury, modely, výkazy apod.

Plánování se uskutečňuje v určitých podmínkách (systémové okolí), tyto podmínky je třeba respektovat a konkrétně brát v úvahu při řízení i při plánování, i v obyčejném životě. Protože plánování je o budoucnosti, musíme budoucnost předvídat. Jde o to odhadnout tendence budoucího vývoje a určit postavení organizace v globálním světě. Předvídaní je

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

nezbytnou součástí každé lidské aktivity. Všechna naše rozhodnutí jsou založena na předvídání, byť někdy velmi krátkodobém. Předvídání umožňuje organizaci rychle reagovat na probíhající změny, ale také tyto změny aktivně vytvářet. Budoucnost dost dobře neznáme a víme, že se bude lišit od přítomnosti, nelze ji příliš spočítat. Charakteristikou dnešního světa je také chaos – rychlé a radikální nepředvídatelné změny. To činí předvídání velmi složitým. Ale předvídat se musí na základě informací a s pomocí metod předvídání.

Cvičení 3.1

1. Zapřáhněte svoji paměť a zkuste si vzpomenout, kdy jste si poprvé v životě něco plánovali a co to bylo. Myslíte si, že se obejdete bez plánování a bez plánu?
2. Proč je plánování hlavní funkcí řízení a k čemu slouží?
3. Jaké jsou hlavní prvky plánování a co je jejich účelem?
4. Jaké jsou etapy (postup) plánování?
5. Co je to plán a k čemu slouží, v jakých formách se může vyskytovat?
6. Zkuste si podle textu této části naplánovat jednoduchou osobní činnost, třeba prázdniny, studium, zkoušky, vánoce apod.

3.2 Organizování

Organizování. Je v podstatě vytváření organizační struktury umožňující splnění cílů, včetně jejího naplnění lidmi. Organizování určuje lidem, jak mají zajišťovat plánované úkoly v souladu s vytýčenými cíli organizace (systému) ve vhodných organizačních strukturách.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Organizování je uspořádávání lidských a věcných složek, vztahů mezi nimi a jednotlivých činností do sladěného celku tak, aby daný celek plnil co nejefektivněji plánované úkoly. A procesy v něm probíhající, aby byly plynulé a splňovaly stanovené cíle.

Obsahem organizování jsou zejména následující činnosti:

- Úprava struktury existující soustavy, např. změna funkce složek, změna vztahů mezi nimi, snižování počtu složek, zařazování nových (pružné organizační struktury).
- Úprava procesů uvnitř soustavy, např. změna pořadí operací (procesů), zrychlení nebo zpomalení operací, zařazení nových, vyloučení nadbytečných.
- Konstrukce nové soustavy, její projektování, realizace a fungování.
- Příprava a uskutečnění nového procesu apod.

Organizováním vnáší každý vedoucí pracovník do soustavy nezbytný řád a nese za její chování odpovědnost. Tím také umožňuje, aby se každá složka lidská i technická co nejefektivněji podílela na úspěchu celku.

Druhů organizací je celá řada, jakož i typů. Vybudování a fungování soustavy je velmi složité a odpovědné.

Cvičení 3.2

Vytvořte si jednoduchou organizační strukturu k vámi zvolené akci, např. organizaci sportovního turnaje, večírku třídy. Pokud pracujete u nějaké firmy, pokuste se zamyslet, jak její organizační struktura je v souladu s jejím posláním a cíli.

3.3 Výběr, rozmístování a příprava lidí

Výběr a rozmístování lidí velmi úzce souvisí s organizováním a organizačními strukturami. Jedním ze základních faktorů úspěšnosti struktur (firem, organizací) je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat je tak, aby zabezpečily úspěšné plnění cílů organizace. Lze říct že, výběr a rozmístění spolupracovníků je strategická manažerská funkce, která ovlivňuje tvorbu strategie firmy a také i její realizaci. Samotný název napovídá, že jde o identifikaci nároků na potřebné pracovníky, na jejich výběr a jejich rozmístění na místa v organizační jednotce, kde mají plnit úkoly. Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, zejména pak jejich počtu, profesní a kvalifikační

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

úrovně. Tato funkce řízení má umožnit efektivně a účinně využít schopností, pracovního úsilí a potenciálu lidí pro úspěšné fungování struktury.

Neboť **lidé jsou rozhodující**. Žel na tento fakt se hřeší. Lidé jsou mnohdy podceňováni, vydírání a jejich potenciál není optimálně využit.

Cvičení 3.3

Zamyslete se nad tím, zda váš potenciál vy sami využíváte a jak? Jak byste ho mohli využívat? Jak je využíván potenciál lidí ve vašem okolí.

3.4 Vedení

Vedení. Je vytváření a účinné využívání schopností, dovedností lidí a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke splnění cílů systému. Japonští manažeři říkají, že řízení je především vedení lidí.

Vedení lidí jakožto nejcennějšího zdroje pro řízení, který struktura má, je povinností každého řídicího pracovníka. Vedoucí pracovník (manažer) je především vedoucím kolektivu lidí. Může, má i musí na základě svých schopností, znalostí, metod vedení a motivace lidí zhodnocovat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti k plnění úkolů a naplňování cílů struktury. Musí také dbát o jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. Měl by jim umožňovat také alespoň dílčí naplňování jejich osobních cílů. Vedení lidí se prolíná všemi manažerskými funkcemi na základě komunikace mezi lidmi. Centrem pozornosti této manažerské funkce jsou lidé, jako největší kapitál.

Cvičení 5.4

Jak byste si představovali vedení svým nadřízeným, učitele, rodiči? Co se vám líbí nebo nelíbí. Jak vy, pokud byste byli nebo chcete být v řídicí funkci, byste se snažili lidi vést?

3.5 Kontrola

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Kontrola. Je porovnání skutečně zjištěného stavu se stavem plánovaným. Jejím cílem je včasné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi cíli stanovenými plánem a jeho uskutečňování. Kontrola je zpětnovazební činnost (viz 1. kapitola skript).

Je to proces, jehož prováděním získává řídicí orgán informace o rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem systému (struktury, organizace, firmy) a také o příčinách jeho vzniku. Kontrola je velmi důležitou funkcí řízení a sama má své základní funkce – funkci poznávací, nápravnou a výchovnou.

Kontrolní činnost je jednou z hlavních povinností řídicího pracovníka. Existuje rčení: „Kdo řídí, ten kontroluje“. K zásadám kontroly patří všudypřítomnost, efektivnost, objektivnost, komplexnost a masovost.

V praxi se používá různých druhů kontrol podle cíle, jehož se má jejich prováděním dosáhnout. Získané poznatky umožňují usměrňovat činnost řízené soustavy ještě v průběhu procesů (plnění cílů a úkolů), dávají podklady pro posouzení účinnosti dosahovaných výsledků a také i účinnosti vlastní řídicí práce. Její efekt je tím vyšší, čím více má řídicí pracovník propracovanější hlediska (kritéria) hodnocení výsledků práce podřízených.

Hlavním předpokladem úspěšného organizování a provádění kontrolní činnosti v kterékoliv oblasti je odbornost, hluboká znalost činnosti podřízených orgánů i znalost organizace řídicí práce. Neodborná kontrola snižuje autoritu nadřízených orgánů. Vlastní kontrola musí probíhat po důkladné předchozí přípravě kontrolních orgánů a podle propracované metodiky.

Kontrola zpravidla probíhá ve čtyřech základních fázích:

- Příprava na provedení kontroly (cíl, způsob, rozsah, čas, příprava lidí)
- Zjištění skutečného stavu, jeho porovnání s předpokládaným stavem a zjištění odchylek (rozdílů)
- Zjištění příčin těchto odchylek a rozdílů
- Přijetí opatření k nápravě nedostatků a jejich zobecnění k dalšímu využití

Kontrolám je všeobecně věnována pozornost a obklopuje nás takřka neustále. Kontrolujeme se jak vypadáme, kontrolujeme zda nám byly vráceny v obchodě správně peníze nazpět, zda

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

zaplacená částka odpovídá cenovkám a účtu, zda jsme obdrželi správnou jízdenku apod. Ne vždy však jsme schopni kontrolu provést, protože nemáme odbornou přípravu a to někdy i v jednoduchých věcech.

Politické strany, sportovní organizace a úřady často mívají své speciální kontrolní orgány a metody. Existuje také Nejvyšší kontrolní úřad, jako vrcholový orgán státní správy.

Z psychologického hlediska plní kontrola také preventivní funkci. Člověk, je-li si vědom, že je či bude kontrolován, zpravidla lépe nebo dobře plní své povinnosti. Na druhé straně nikdo není rád, je-li kontrolován.

Příklad 3.5

1. Na základě prostudované problematiky o kontrolách si odpovězte na otázky,

jak vy vnímáte kontrolu, jak ji vědomě i nevědomě provádíte.

2. V čem vidíte výhody a nevýhody, úskalí kontroly?

3. Co by se podle vás mělo či mohlo kontrolovat a nedělá se to?

Shrnutí

- Existuje pět hlavních funkcí řízení, které je třeba respektovat v řídicí práci, má-li tato práce být úspěšná
- Plánování je první hlavní funkcí řízení. Jeho posláním je stanovení cílů organizace a výběr cest k jejich dosažení a tím vytvoření předpokladů pro úspěch, včetně samotné existence organizace. Plánování má své základní prvky, postupy. Výsledkem plánování je plán.
- Organizování je ve své podstatě vytváření organizační struktury umožňující splnění cílů, včetně jejího naplnění lidmi.
- Výběr a rozmístování lidí velmi úzce souvisí s organizováním a organizačními strukturami. Jedním ze základních faktorů úspěšnosti struktur (firem, organizací) je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat je tak, aby zabezpečily úspěšné plnění cílů organizace.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Vedení. je vytváření a účinné využívání schopností, dovedností lidí a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke splnění cílů systému (organizace).

Shrnutí

V této části jsem si vysvětlili hlavní funkce řízení – plánování, organizování, vedení a kontrolu. Připomeňme si, že podstatou řízení je rozhodování. Proto je nezbytné abychom si uvědomovali, a to neustále, že ve všech činnostech řízení se rozhodujeme či naopak ve všech činnostech rozhodování řídíme. Jsou to vzájemně související a mnohdy reálně neoddělitelné činnosti, věci, jevy a procesy.

4.Tématika čtvrtá - Informační procesy a rozhodování

Studijní cíle

Tato část textu pojednává o tom, co je to informace, jaký je její význam pro rozhodování. Budou vysvětleny základní pojmy, jakož i význam informací pro rozhodování.

Požadované vstupní znalosti

Znalost základních pojmů z první a druhé kapitoly těchto skript. Zejména systému, systémového přístupu, základních pojmů a podstaty managementu.

Průvodce studiem

Informace jsou podmínkou existence života, bez nich by nemohla existovat živá i neživá příroda a tedy také člověk sám. Informace je dnes nesmírně frekventovaný pojem. Žijeme v přebytku i nedostatku informací, máme problémy z jejich získáváním, zpracováním i využitím. Informace jsou také zdrojem moci. Informace jsou podmínkou řízení, jsou jeho „surovinou“.

4.1 Informace a její charakteristiky

Otázka

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Co je to informace, jak ji můžeme definovat a vysvětlit?

Průvodce studiem

Informace je znak (množina znaků), který vyjadřuje mnohotvárnost objektivní reality (toho co existuje samo o sobě) nebo subjektu a mění znalosti a chování příjemce. Vzniklo z latinského slova „informare“, které znamená uvádět ve tvar nebo podobu, tvořit, zobrazovat, vytvářet představu nebo pojem. Pod pojmem informace se zpravidla chápe každé sdělení, předané odesilatelem příjemci o tom, že nastal nebo má nastat určitý jev nebo množina jevů. V obecném smyslu lze informaci chápat jako míru uspořádanosti, organizovanosti nebo jako zprávu, která má dvě relativně samostatné části a to **formu a obsah (význam)**.

Informace je vše, co odstraňuje neurčitost. (N.Wiener, zakladatel kybernetiky)

Obsah informace zachycuje proměnlivost objektivní reality nebo subjektu, **forma** je pak způsob existence informace. Například slova napsaná v dopise mají svůj obsah a formou je právě ten dopis, čili psaná informace.

V souladu s tím rozlišujeme **dvě základní stránky informace**:

a) **kvantitativní** – vyjadřuje užší smysl a udává míru určitosti či uspořádanosti. Informace je zde veličinou, která vyjadřuje zmenšení neurčitosti. Může to být množství slov, či jiných znaků, symbolů.

b) **kvalitativní** – vyjadřuje širší pojetí informace svým obsahem, smyslem, významem, časovým významem.

Informaci můžeme charakterizovat takto:

- V širším smyslu představuje potenciální možnost poznávání vlastností objektivní reality.
- Informace zachycuje nějaký fakt a událost, která se již stala nebo se má stát a jako taková je sdělením o určité části nebo prvku objektivní reality.
- Informace je obraz podstatného obsahu skutečnosti, využívaného při poznávání, jednání a řízení.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Informace jsou členěny dle různých hledisek a účelu. Pro naše účely se zmíníme jen o takových typech dělení informace (informací), které mají co nejširší a také nejvíce využitelný význam.

Informace sdělovací – je informací o minulém, současném i možném budoucím stavu objektivní reality. Tento název pro označení informace vyjadřuje její funkci v procesu řízení. Vyměňují si ji lidé, či technické systémy v podobě sdělení (slovem, textem, obrazem, signálem). Hraje důležitou roli v procesu poznávání, předávání vědomostí a zkušeností, učení, výcviku a výchově. Uplatňuje se a plní významnou funkci ve všech formách řízení tím, že odráží a popisuje stavy řízeného objektu a tak umožňuje efektivní reagování a řízení. Informace v tomto smyslu tvoří zpětnou vazbu a je příčinou reakce a podkladem pro rozhodování. Informace je zdrojem poznání i podkladem k účelnému jednání. Informace sdělovací je také prostředkem mezilidské komunikace.

Informace řídicí – je informací, již subjekt řízení, nadřízený orgán, manažer, technický systém určuje řízeným, podřízeným prvkům cíle a úkoly, které mají plnit a to na základě transformace většinou sdělovací informace. Tato informace obsahuje zpravidla nějaký pokyn, směrnici, návod, plán, nařízení, příkaz, zákaz, rozkaz, u technických systémů řídicí impuls. Řídicí informace mají většinou předepsanou formu a někdy i obsah.

Informace základní – je informační tvar, který označuje základní vlastnost (stav) určitého prvku sledované reality. Základní informace je tvořena většinou posloupnostmi nebo kombinacemi abecedních a číselných symbolů. Informace základní je stavebním kamenem složitějších informačních tvarů. K objektivnímu zachycení konkrétních stavů a dynamických vlastností je třeba celé řady základních údajů o tvaru, druhu, velikosti, času, vzdálenosti, počtu, rozměrech, vlastnostech apod. Tyto údaje pak vytvářejí úplnou sdruženou informaci o sledované věci nebo jevu.

Informace odvozená – vzniká různými způsoby zpracování informace prvotní. Tvorba těchto informací zabírá podstatnou část tvůrčí práce řídicích a organizačních pracovníků. Například základní informací je venkovní teplota kterou přečteme na teploměru, odvozenou informací je pak to, že jí musíme přizpůsobit své oblečení, pokud půjdeme ven.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Existují i **další druhy informací**, např. informace politická, strategická, operativní, aktuální, hodnověrná, lživá, ekonomická, proměnná, průběžná, sdružená, stálá, srozumitelná, nesrozumitelná, účelná, úplná, neúplná, vědecká, lékařská, vnitřní, vnější, vstupní, výstupní, sportovní, kulturní, biologická, genetická a další.

4.2 Informační procesy

Otázka

Co to jsou informační procesy?

Průvodce studiem

Pro naše účely si vystačíme jen ze stručným vysvětlením. **Informační procesy jsou procesy sběru, přenosu, zpracování, uchování a využití informací.** Sbíráme informace o nějaké objektivní realitě, tyto informace jsou přenosovými cestami dopraveny do jiného místa, tam jsou dle určitých pravidel zpracovány a využity pro řízení, také je možné i nutné je uchovávat.

Příklad

Příkladem může být *sms* posílaná mobilem. Získaná informace o odjezdu vlaku na nádraží je zpracována do textové formy pomocí klávesnice mobilu, je přenesena radiovými vlnami k příjemci, tam je rovněž zpracována příjemcem a podle situace je využita hned k cestování nebo je uchována v paměti mobilu a využita později. Podobně je tomu v případě mailové pošty.

Otázka

V informačních procesech i při řízení se často používá pojmu signál. Co tento pojem znamená?

Průvodce studiem

Signál je jedním ze základních pojmů teorie informace. Člověk je v zasetí působení svého okolí. Každé naše jednání, rozhodování a život vůbec výsledkem příjmu a zpracování

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

informací. Řeč, televize, noviny, chůze, četba, světlo, tma jsou zprávy (signály) informující o stavu okolního prostředí. Signál vzniká při nějaké události, činnosti, faktu. Má svou fyzikální podstatu a existenci, nezávislou na podstatě události samé. Signál je fyzikální zobrazení symbolů nebo znaků. Signál při svém vzniku může být zaznamenán a existovat nezávisle dlouhou dobu. Je možné jej také vysílat na velké vzdálenosti přenosovými cestami a prostředky. Informace je vždy v signálu nějakým způsobem kódována.

Signály jsou kódovány a dekodovány, přenášeny a také při přenosu rušeny tzv. šumem.

Příklad

Řidič automobilu přijíždí ke křižovatce, je o ní informován dopravní značkou, čarami na vozovce, světly semaforu, provozem na křižovatce. Hodlá-li odbočit, musí všechny signály získat, vyhodnotit je a směrovkou dát v pravý okamžik nový signál pro ostatní o úmyslu odbočit. My lidé si mezi sebou velmi často vysíláme signály slovy i beze slov. A díky takovým signálům jsme vlastně na světě.

Otázka

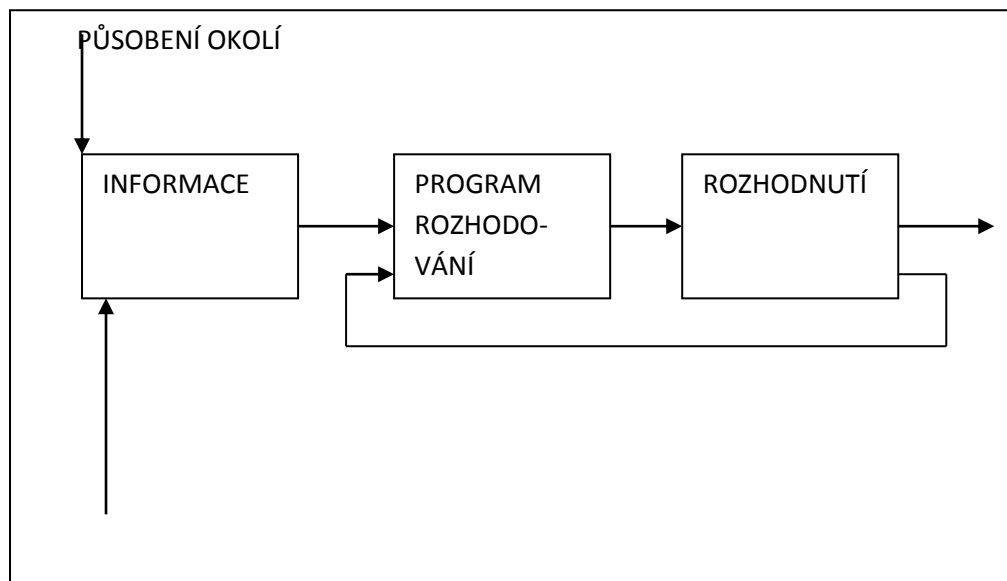
Jaký je vztah informací a rozhodování?

Průvodce studiem

Ve druhé části textu bylo definováno řízení a použita formulace „řízení je transformace informací“. **Podstatou řízení je rozhodování.**

Rozhodovací proces se realizuje **na základě informací** o systému (objektu), který je řízen a jeho okolí. Vlastní rozhodnutí je výběr určité alternativy řešení na základě přijatých informací, podle určitého předem daného pravidla rozhodování, tak aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Informace je pro rozhodování nutná. Je však pravdou, že někdy je nutno se rozhodnout bez dostatečných informací, pak ale rozhodnutí není dostatečně spolehlivé a může být i fiktivní.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe



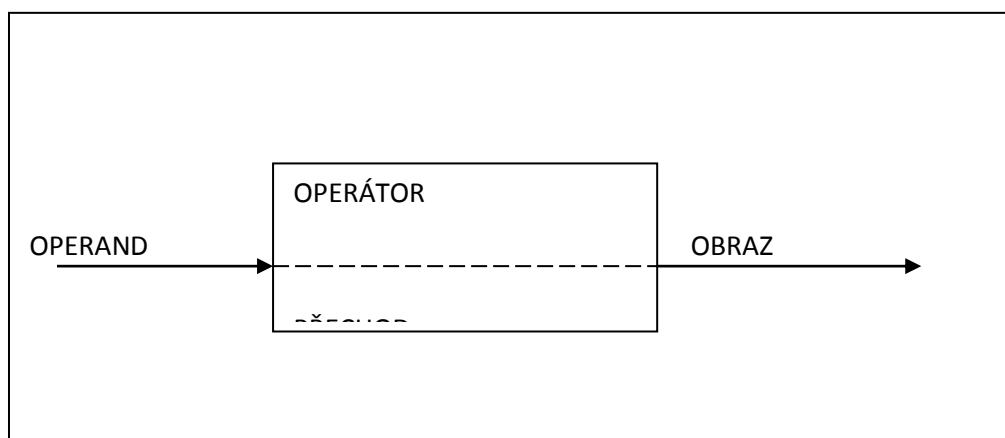
4.3 Transformace

Otázka

Co to je transformace?

Průvodce studiem

Transformace je časově omezený děj (proces), v jehož průběhu se podle stanovených pravidel (operátorů) mění operandy na jim odpovídající obrazy. Transformace v mnoha případech slouží jako model reálného děje. Schématicky lze transformaci znázornit takto:



Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Vysvětlení pojmů:

Operand – je to, na co působí operátor (podněty, které do transformace vstupují)

Operátor – je to, co působí na operand (způsobuje změnu operandu)

Obraz – je výsledek působení operátoru na operand

Transformace je vlastně modelem reálného děje. Znamená to, že dosadíme-li do transformace podněty (operandy), dostaneme skutečnou reakci (její obraz).

Transformační vztahy se uplatňují na vstupech a výstupech i uvnitř systému.

Příkladem k pochopení transformace může sloužit předcházející příklad o řidiči a automobilu. Operandem jsou informace o situaci na křižovatce, operátorem je řidič a také některá technická zařízení automobilu, která informace mění a obrazem je reakce řidiče i automobilu k přípravě na odbočení.

4.4 Rozhodování

Otázka

Co je to rozhodování?

Průvodce studiem

Už jsme si řekli, že podstatou řízení je rozhodování. V našem organismu i kolem nás, neustále probíhají nějaké rozhodovací procesy.

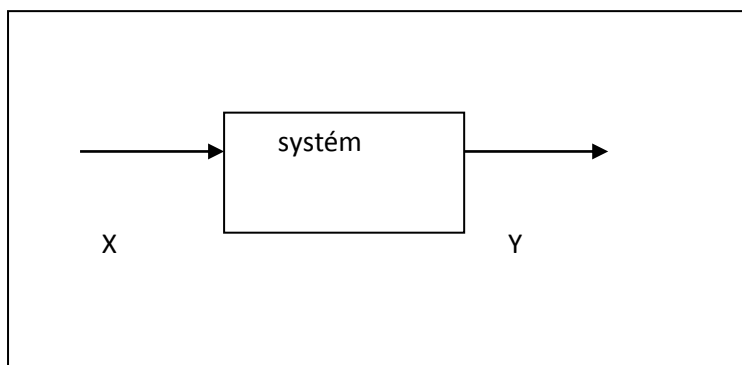
Rozhodování je procesem nenáhodného výběru alternativy (cesty), který provádí řídicí pracovník (každý je svým způsobem řídicím pracovníkem) ke splnění stanoveného cíle systému (organizace, organizační soustavy), kterou řídí. Obecně je obsahem rozhodování hodnocení alternativ řešení podle určitých hledisek (kritérií) a jejich vzájemné porovnávání, výběr, optimální (nejvýhodnější) alternativy, hodnocení rizik a přijetí rozhodnutí.

Vlastní **výběr alternativy** považujeme za chování rozhodovacího systému, jehož vstupem jsou určitým způsobem připravené informace x a výstupem konkrétní a jednoznačné y . Toto

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

chování lze vyjádřit jako transformaci $y = f(x)$, kde operátorem transformace (f) jsou určitá pravidla a kritéria rozhodování, způsobující změnu operandu (x) na obraz (y).

$$y = f(x)$$



Shrnutí

- Informace jsou podmínkou pro řízení a rozhodování a jsou podmínkou existence života vůbec.
- Informace jsou různého druhu, mají svoji formu a obsah, kvantitu a kvalitu.
- Informační procesy probíhají vně i uvnitř systému.
- Signál je důležitým pojmem v informačních procesech.
- Transformace je obrazem reálného děje, je podmínkou řízení i jeho výsledkem.
- Rozhodování je podstatou řízení, je transformačním procesem, je výběrem alternativy řešení

Cvičení

S využitím problémů uvedených ve „shrnutí“ si procvičte slovem, písmem i graficky jednotlivé části kapitoly a využijte k tomu praktických příkladů ze svého okolí.

4.5 Role času

Čas je měřitelná veličina, která rozhodujícím způsobem ovlivňuje metody, nástroje, postupy, kvalitu a efektivnost jakékoliv lidské činnosti.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Čas je také jednou ze základních filozofických kategorií. Vše se odehrává v určitém prostoru a čase.

Čas může být absolutním měřítkem vynakládané práce i absolutním kritériem.

Čas má několik pozoruhodných a ojedinělých vlastností:

- **Čas nelze koupit. Je pro všechny stejný.** Neplatí to samozřejmě absolutně, protože si kupujeme čas v kině, při cestování apod.
- **Čas nelze uspořít.** Plyne nezadržitelně, stejně. Sekundy, minuty, hodiny, dny, týdny, měsíce, roky jdou přesně, „jako hodiny“. Zrajeme a rozvíjíme se každou sekundou. I toto tvrzení je relativní. Protože časem šetříme a plýtváme.
- **Čas nelze zastavit.** Ztracený čas už nikdy nemůžeme nahradit. Toto tvrzení platí asi absolutně nejvíce. Čas nelze vrátit. Co jsme promarnili, už nelze dohnat.
- **Času můžeme všichni stejně využívat?!** Předpoklady k tomu jsou pro každého stejné, ale ne každému je dopřáno (nikoliv jeho vlastní vinou) využívat čas pro sebe, pro prospěch celku, pro užitečné aktivity. Čas ve frontě na úřadu práce, v čekárně jiných úřadů, čekání na zpožděný vlak, je časem málo či vůbec ne prospěšně využitým. Přesto ho lze využít užitečně, pokud chceme a víme jako na to (četba, přemýšlení, rozhovory).

Den má 24 hodin, hodina 3600 sekund, den má 86 400 sekund. Co vše se za tuto dobu stane?!?!?!?

24 hodin lze zhruba rozdělit na třetiny – 1 třetina práce, 1 třetina spánku, 1 třetina ostatní činnosti. Volné dny jsou v jiném režimu. Kalkulace je pro každého individuální – zkusme si svoji kalkulaci!

Čas patří k významným zdrojům života a řízení !!

Při řízení se ptáme co dělat, proč to dělat, jak to dělat, kdo to má dělat, kdy to dělat ?

Tajemství úspěchu spočívá ve využití času (kromě jiného).

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Řízení času znamená:

1. používat metody, způsoby, postupy, techniky umožňující získávat maximum z minima investovaného času
2. koncentrovat se na věci, které jsou důležité
3. naučit se delegovat pravomoc, pokud to jde (proč?)

Všechny věci nelze stihnout, proto je nutné dělat odpovědný výběr. A to jak v pracovním času, tak v času osobním. Časové ztráty jsou nemalé. To však neznamená, že musíme úzkostlivě dbát na maximální využití času a tak jej pak bereme spíše jako stresor. To se týká, zejména využití času pro odpočinek, je docela správné si užívat volných chvil i třeba vyloženým lenošením. Život není jen práce, jen povinnost, jen starost (i když především ano), ale i radost. Jistě i práce může být radostí. Život je i trochu dle hesla hedonismu – Jez, pij, miluj!

Dle Jiřího Plamínka je doporučované rozložení týdenního času následující:

Týden má 168 hodin a je rozdělen na 4 části:

Pracovní čas – 25% , tj. 42 hodin

Klidový čas - 33%, tj. 56 hodin (spánek, usínání,
probouzení)

Komunitní a rodinný čas – 25%, tj. 42 hodin

Osobní čas – 17%, tj. 28 hodin

Toto rozdělení je samozřejmě jen orientační, a také individuální.

Jde spíše o to, jaký čas věnujeme jakým činnostem.

Dnešní svět je postižen přemírou důležitých úkolů. Někdy a možná stále více jsou to úkoly jen tzv. důležité. Zamysleme se nad užitečností naší práce a jí věnovanému času.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

KOLIK ČASU VĚNUJEME LIDSKY NEDŮLEŽITÝM A LIDEM I SOBĚ NEPODSTATNÝM VĚCEM?!?!?!?

A P R O Č ?

Čas má svoji kvalitativní i kvantitativní stránku.

Jejich poznání a ovládnutí umožní stanovení času, který musíme, máme, chceme věnovat řešení záležitostí. Umožní věnovat nejvyšším prioritám nejkvalitnější čas.

V průběhu dne naše duševní i fyzická kondice kolísá. Proto je třeba tuto křivku poznat a využívat ve své činnosti. Obdobně je tomu během dnů v týdnu. Jde o biorytmus. Víme, že během dne se mění náš krevní tlak, hormonální činnost apod.

Vnějšími faktory je vliv okolí. Míra, jak na nás působí vnější vlivy, ať příznivě či nepříznivě. Rozlišujeme rušení a klid.

To se projevuje jinak ve dnech práce a jinak ve dnech klidu (so, ne, dovolená, nemoc). I tyto vlivy jsou vyjádřitelné křivkou.

Je potřebné se naučit přidělovat nejdůležitějším činnostem nejkvalitnější čas!!

I zde platí Paterovo pravidlo 20 : 80 !!

20% úsilí produkuje 80% efektu.

Hlavní znaky špatného řízení času:

1. neustále přetížený program, práce více, než 55 pracovních hodin týdně, o večerech, víkendech, není čas na dovolenou.
2. neschopnost splnit termíny, stálé zpoždění..

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

3. nedostatečné řešení problémů do hloubky
4. ukvapená rozhodnutí
5. strach delegovat práci nebo akceptovat iniciativu jiných
6. preferování momentálního zisku, bez ohledu na perspektivu
7. neschopnost odmítnout nový úkol
8. dlouhý seznam lidí, kteří čekají na schůzku
9. pocit, že situace není pod kontrolou, že se ztrácí přehled o cílech a prioritách
10. perfekcionismus
11. stres
12. málo nebo žádný čas na rodinu, zábavu, koníčky, společenské záležitosti

Náš čas a jeho využití je různě modifikováno. Je rozšířena řada ustálených výroků a návodů či požadavků, které jsou někdy motorem, jindy brzdou. A mohou být také silnou přetvářkou. Mezi takové například patří:

1. musíš být superperfektní – být nejlepší, dokonalý, ctižádostivý, apod.
2. musíš být silný – skrývání slabosti, emocí, chladné jednání
3. musíš se více snažit – vyvinout úsilí, zakrývat neschopnost..
4. musíš konat rychleji – spěch, unáhlenost, nervozita, povrchnost..
5. musíš se mile chovat a usmívat se - vynucené „milé“ chování, falešné úsměvy..

Díky těmto požadavkům se snažíme být vždy „in“ ale můžeme být také z nich „out“. Dřeme se, přetvařujeme, obáváme, nejsme sví, jsme pak nezajímaví a také i vyčerpání z touhy a z nucení po dokonalosti.

Techniky řízení času

1. stanovování cílů: - (možný postup)
 - a) vytvoření vize – mít představivost a vytvořit si program co dělat v daném období, které chci řešit
 - b) mluvení – sdělování cílů a způsobů ostatním, hledat oporu
 - c) písemné vyjádření cílů - a mít je na viditelném místě, připomínat si je, osvojit si je, může tak pracovat podvědomí

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

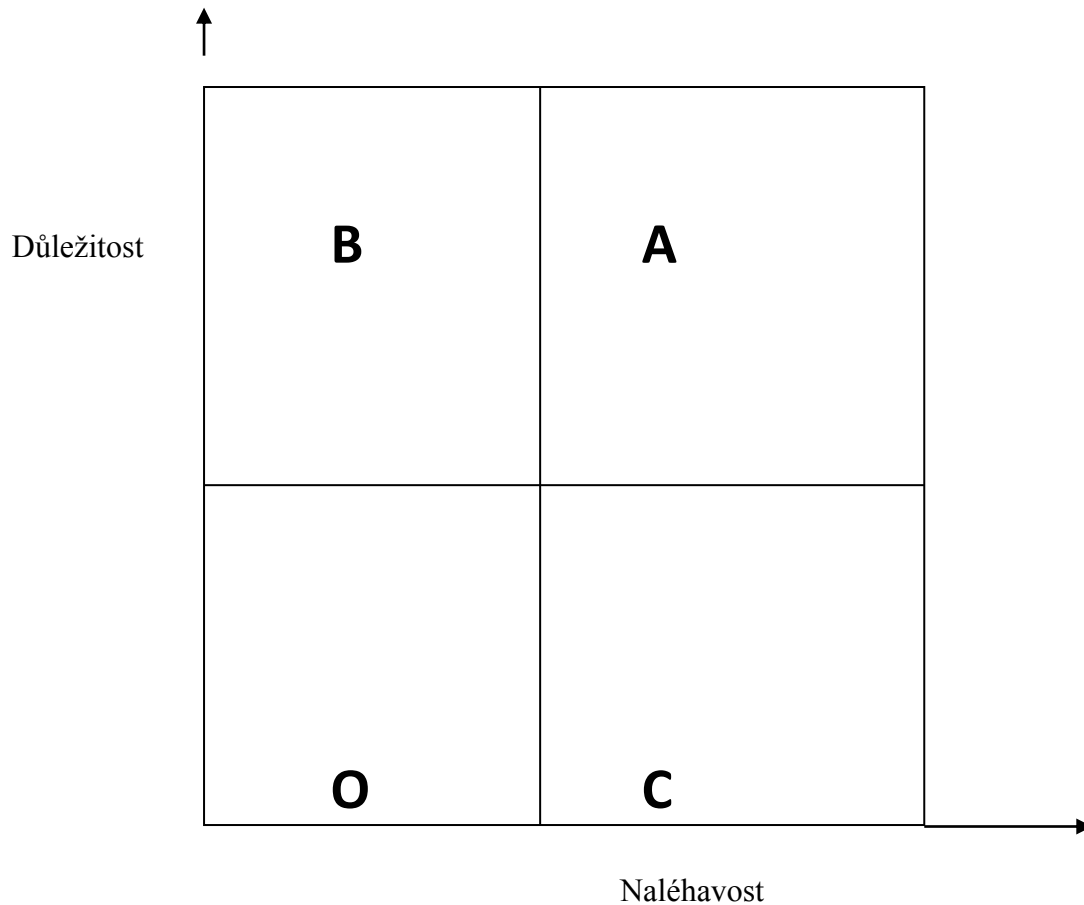
- d) přeměna cílů v úkoly – znamená to stanovit cesty k dosažení cílů, jaká opatření, co je třeba všechno udělat
 - e) akce, jednání – dle plánu začít jednat a naplňovat tak cíle a plnit úkoly
 - f)
2. stanovování priorit pomáhá:
- a) vykonávat činnost dle důležitosti a naléhavosti cílů a úkolů
 - b) směřovat neustále za svými cíli
 - c) neplýtvat časem na nevýznamné činnosti
 - d) delegovat úkoly, které delegovat lze
 - e) soustředit se současně na jeden úkol
 - f) vycházet z Paretova pravidla

Klasifikaci priorit lze provést dle Eisenhowerova principu nebo podle ABC analýzy.

Eisenhowerův princip - priority se stanoví podle naléhavosti a důležitosti :

1. úkoly A – vysoce naléhavé i důležité. Vyřizují se osobně a ihned.
2. úkoly B – důležité, ale méně naléhavé. Tyto úkoly mohou počkat, ale musím pro ně naplánovat termín. Také je možná můžeme delegovat.
3. úkoly C – velice naléhavé, ale méně důležité. Tyto úkoly bychom měli, pokud to jde, delegovat.
4. úkoly O – málo důležité i málo naléhavé. Ty patří spíše do odpadkového koše.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe



ABC analýza

Z hodnotové analýzy časové náročnosti úkolů vyplývá, že podíl velmi důležitých (A), důležitých (B) a méně důležitých (C) úkolů neodpovídá jejich podílu na hodnotě všech úkolů.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Hodnota činnosti		
65%	20%	15%
A – velmi důležité	B – důležité úkoly	C – drobné úkoly
úkoly		rutinní

A – úkoly jsou nejdůležitější, které musíte vyřídit vy sami, nelze

je delegovat, jsou důležité pro splnění cílů

B – úkoly jsou průměrně důležité, které můžete delegovat

C – úkoly jsou s nejmenší hodnotou pro splnění cílů, ale mají

největší podíl na množství práce

co to v praxi znamená?:

- denně si plánovat 1-2 úkoly A (cca 3 hodiny)
- 2-3 úkoly B (asi 1 hodinu)
- zbytek na úkoly C (cca 45 minut)

Nikdy neplánovat denně každou minutu! Vždy je třeba mít rezervu cca 40% času.

Mít seznam priorit!

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Plánování možná 5 let, 1 rok, čtvrtletí, 1 měsíc, 1 týden, 1 den.

Obdobně je vhodné si sám sobě každý den hodnotit. Obdobně týden, měsíc atd.

Pravidla plánování času k úkolům:

1. na den si plánovat 8-10 úkolů
2. náročnější činnosti si rozdělit na dílčí činnosti
3. učit se odhadovat čas a pak si poznamenat jeho skutečnou potřebu při vlastní akci
4. náročnost k sobě neznámá trvalé přetěžování, může vést k nemocem či vyhoření (syndrom burn out)
5. snažit se dokončit úkol před započítáním nového
6. volit přestávky k regeneraci sil a osvěžení organismu, (pitný a stravovací režim je také důležitý)
7. snažit se mít radost z práce i z drobných úspěchů

Co škodí lepšímu dosahování cílů:

1. nesprávné pochopení úkolu
2. nesprávně stanovený termín (od nadřazeného či odhad vlastní)
3. nedostatek informací
4. brát v úvahu termíny jiných
5. snaha být perfektní
6. časový tlak
7. neodměnit sebe sama a nemít radost, být škarohlídem

Co bere čas:

- vyrušování ze strany jiných i sebe sama
- přijímání neplánovaných návštěv
- přílišná ohleduplnost k podřízeným (podřízený, když přichází s problémem, má mít návrh na jeho řešení)

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- neumět říkat „NE“

Je módní a moderní zároveň, si neustále stěžovat na čas a množství práce. Dá se z toho jařma uniknout? Ano i ne. Vlivů je hodně. Pokud jde o čas, úspěch spočívá v jeho využití pro práci, odpočinek i zábavu. Ve schopnosti řídit svůj čas. Dobře se to napíše i řekne. Jak se to dělá?

Zde jsou tři principy, cesty:

1. Používejte techniky, které umožňují získat maximum z minima investovaného času.
2. Koncentrujte se na věci, které jsou důležité.
3. Naučte se delegovat pravomoc a také zvažte, které věci nemusíte dělat. A to jak pracovního, tak soukromého rázu.

Cvičení 4.1

Zamyslete se nad vlastnostmi času ze širšího pohledu na základě svých zkušeností. Udělejte si rozbor vašich činností a kolik jste jim věnovali času. Položte si otázku, zda jsou v proporcích. Udělejte si časový snímek svého dne, (od kdy do kdy jste co dělali). Pak si udělejte rozbor a přemýšlejte co dál. Nejsou některé mé aktivity příliš dlouhé? Mají pro mě takovou cenu? Opravdu využívám užitečně svůj čas? Kolik ho promarním? Už ho nikdy nedoženu! Množství času by mělo být rozloženo mezi práci, odpočinek, zábavu. Pro ty, kteří nenalezli lepší způsob než je práce vyplývá, že nejvíce času věnují práci. Bez práce nejsou koláče, ani buchty.

Shrnutí

- Člověk je subjektem řízení i objektem řízení, je obklopen prostředím, které ho ovlivňuje a on sám na něj zpětně působí.
- Subjekty řízení (vlastníci, zřizovatelé, manažeři, pracovníci) mají své kompetence, způsobilosti.
- Osobní vlastnosti manažera jsou předpokladem jeho úspěchu i úspěchu jeho podřízených spolupracovníků a celé organizace.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Při výkonu svých povinností i práv, manažer vystupuje v několika rolích.
- Nadřazení i podřízené uplatňují při své práci styly (chování), mající své obecné i specifické rysy.
- Čas je pro práci i život významnou a univerzální hodnotou, má své rysy a možnosti.

5. Tématika pátá - Procesy rozhodování a vybrané metody rozhodování

Studijní cíle

V této kapitole bude připomenuta problematika rozhodování. Smyslem je lépe pochopit, co je to rozhodování a rozhodnutí, jakožto hlavní povinnost i možnost řídicího pracovníka a také každého z nás. Budou objasněny základní problémy a vybrané metody.

Požadované vstupní znalosti

Systém, chování a okolí systému, okolí organizace, organizování, informace.

5.1 Rozhodování a rozhodnutí - definice

Otázka

Co je to rozhodování a rozhodnutí?

Průvodce studiem

Už jsme si řekli, že podstatou řízení je rozhodování. V našem organismu i kolem nás, neustále probíhají nějaké rozhodovací procesy.

Rozhodování

Rozhodování je procesem nenáhodného výběru alternativy (cesty), který provádí řídicí pracovník (každý je svým způsobem řídicím pracovníkem) ke splnění stanoveného cíle

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

systemu (organizace, organizační soustavy), kterou řídí. Obecně je obsahem rozhodování hodnocení alternativ řešení podle určitých hledisek (kritérií) a jejich vzájemné porovnávání, výběr, optimální (nejvýhodnější) alternativy, hodnocení rizik a přijetí rozhodnutí.

Rozhodnutí je výsledkem rozhodovacího procesu v řídicí složce (řídicím prvku, členu) organizační soustavy. Je podkladem pro činnost řízených složek. Rozhodnutí vyjadřuje jednoznačně formulovaný závěr o výběru (volbě) jedné z možných variant řešení.

Obsahem rozhodnutí jsou řídicí informace vyjadřující cíl budoucí činnosti, úkoly, práva a povinnosti orgánů a organizací, které budou záměr řídicího realizovat, prostředky a způsob jejich použití, časové termíny apod.

Forma rozhodnutí musí být v souladu s normami platnými v dané organizační soustavě a musí odpovídat i důrazu, jaký je přisuzován danému rozhodnutí v konkrétní situaci (zákon, usnesení, nařízení, pokyn, směrnice, instrukce, výzva apod.)

5.2 Rozhodování, jeho obsah, postupy a výsledky

Průvodce studiem

Budeme si charakterizovat obsah a postupy řídicího pracovníka při rozhodování a také hlavní úskalí rozhodovacího procesu. Zaměříme se na základní atributy rozhodování, na základní prvky rozhodovacích procesů, na rozhodovací postupy, na hlavní úskalí při rozhodování a na základní charakteristické znaky rozhodnutí.

Základní atributy rozhodování:

- Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších aktivit, kterou manažeři realizují.
- Rozhodování je jádrem řízení.
- Rozhodování je základní povinností i právem manažera.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Kvalita a adekvátnost rozhodnutí má přímý vliv na výkon organizace a spokojenost jejích členů.
- Úspěch organizace je do vysoké míry podmíněn kvalitou manažerských rozhodnutí.
- Manažerská rozhodnutí ovlivňují kvalitu života lidí - zaměstnanců i uživatelů produktů organizace, včetně škodlivých důsledků.
- Manažerská rozhodnutí mají psychologický význam, jsou příkladem pro ostatní.
- Manažerská rozhodnutí ovlivňují i život lidí (manažer je ten, kdo řídí, tedy i sebe sama).
- Rozhodování je vlastně o tom, jak využívat zdroje (lidské, finanční, materiální, informační, časové).
- Rozhodování, rozhodovací procesy probíhající na různých úrovních řízení organizace mají dvě stránky: stránku meritorní (věcnou, obsahovou) a stránku formálně logickou (procedurální). Meritorní stránka odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, jejich typů.
- V závislosti na své obsahové náplni se liší rozhodování o investicích, o výrobním programu, uspořádání firmy atd. Ale rozhodovací procesy (jejich typ) mají určité společné vlastnosti, bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň - je to určitý rámcový postup (procedura) řešení.
- Společné rysy rozhodovacích procesů, jejich procedurální, formálně logická a instrumentální stránka jsou předmětem obecné teorie rozhodování.

Průvodce studiem

Nyní si ukážeme základní prvky rozhodovacího, které můžeme považovat za základní kameny naší stavby rozhodování. Je třeba je znát a uvědomit si je při rozhodování.

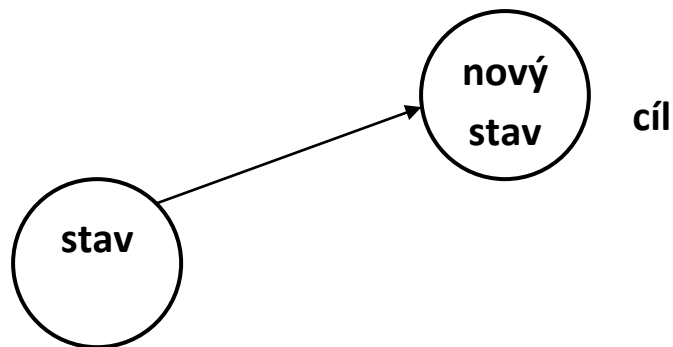
Prvky rozhodovacího procesu:

Mezi základní prvky rozhodovacích procesů patří:

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

cíl(e) rozhodování - určitý stav organizace (její produkce) a jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout např. zvýšení zisku, výrobní kapacity, nová technologie, snížení nákladů, spokojenost zaměstnanců, pomoc lidem, rentabilita, zlepšení výsledků výuky, znalostí studentů apod.

-



- **rozhodnutí v sobě spojuje teorii a fakta** vztahující se ke konkrétnímu problému. Člověk, který rozhoduje si chce být jist fakty, s nimiž pracuje. Ale všechna fakta nemusí být pravdivá a nejsou nezměnitelná. Fakta mohou velmi rychle zastarávat
- **kritéria hodnocení** - jsou to hlediska zvolená rozhodovatelem (majitel, manažer, zaměstnanec, škola, žák), která slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

rozhodování z hlediska dosažení nebo stupně plnění dílčích cílů. Kritéria se zpravidla odvozují od cílů a je mezi nimi těsný vztah.

Kritéria mohou být výnosového typu (dosažení zisku), nákladového typu (snížení nákladů). Nebo kritéria vyjádřená slovně (kvalitativní kritéria), vyjádřená číselně (kvantitativní).

- **subjekt rozhodování** - je to subjekt, který rozhodne, t. j. volí variantu určenou k realizaci. Subjektem rozhodování je buď jednotlivec nebo skupina lidí (orgán). Hlasování o výběru varianty kolektivním orgánem má svá pravidla, zpravidla upravená dokumentem.
- **objekt rozhodování** - je zpravidla oblast organizační jednotky, v jejímž rámci se problém formuloval, stanovil cíl řešení a jehož se rozhodování týká (dílny, výrobky, služby, technologie, nová organizace).
- **varianta rozhodování (alternativa řešení)** - je to možný způsob jednání rozhodovatele, který má vést k řešení problémů, k dosažení stanovených cílů. Jsou to možné cesty s různou mírou podrobnosti. Varianty mají být nejméně dvě, jinak to není rozhodování.
- **důsledky variant rozhodování** - chápeme je jako předpokládané dopady, účinky na organizaci, okolí, lidi, zákazníky, konkurenci, životní prostředí, dotčené (ty, které naše rozhodnutí poškodí) tedy jde o klady a zápory variant a varianty.
- **stavy světa (vlastně rizikové situace)** - jsou to stavy (scénáře, rizikové situace) jako budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty rozhodování nastat (uvnitř firmy, či okolí) a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým kritériím hodnocení (nebude odbyto produkce, konkurence jiných škol, apod.).

Průvodce studiem

V následující části budou vyjádřeny hlavní typy teorií rozhodování, které jsou jakýmsi principy, globálními instrukcemi, zásadami, obecnými rozhodovacími postupy, z nichž pak vycházejí rozhodovací postupy nižšího řádu. Jsou pak aplikovány na konkrétní typy situací různého rozsahu a typu.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Rozhodovací postupy:

Vývojem se vytvořilo několik speciálních typů teorií rozhodování, například:

- **teorie utility (užitku)** - stanovení celkového hodnocení variant řešení problémů.
- **teorie rozhodování sociálně psychologické** - jak se subjekty chovají.
- **teorie rozhodování kvantitativně orientované** - aplikace matematických metod a modelů.
- **normativní teorie** - návody, jak řešit problémy (standards, algoritmy).
- deskriptivní teorie rozhodování - analýza již proběhlých rozhodovacích procesů.

Rozhodovací problémy:

- Rozhodovací procesy jsou procesy řešení rozhodovacích problémů, t. j. problémů s alespoň dvěma variantami řešení.
- Základním atributem rozhodování je proces volby.
- Problémy bychom mohli obecně vymezit existencí odchylky či rozporu mezi žádoucím stavem a skutečným stavem.
- Problémy - hodnoty stanovené plánem (cílové):
 - skutečné problémy
 - problémy potencionální
 - hrozby, rizika, příležitosti
- Struktura rozhodovacích procesů - vzájemně spjaté a návazné činnosti, které tvoří náplň rozhodovacích procesů, lze je dekomponovat do částí, nazývaných jako etapy (fáze) těchto procesů

5.3 Postup při rozhodování - etapy rozhodovacího procesu:

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- 1) **identifikace rozhodovacích problémů** - zejména získávání informací o organizaci a jejím okolí a identifikace situací, které mohou nastat.
- 2) **analýza a formulace rozhodovacích problémů** - hlubší poznání problémů, stanovení jejich základních prvků, příčiny vzniku a cílů řešení.
- 3) **stanovení kritérií hodnocení variant**, podle kterých se budou posuzovat varianty řešení problémů.
- 4) **tvorba variant řešení rozhodovacích problémů** - výsledkem je nalezení a formulace směrů činnosti, které zajišťují dosažení cílů řešení daného problému.
- 5) **stanovení důsledků variant** rozhodování - zjištění účinků (dopadů) jednotlivých variant rozhodování.
- 6) **hodnocení důsledků variant** rozhodování a výběr varianty určené k realizaci. Jde o výběr optimální varianty nebo tzv. preferenčního uspořádání variant (seřazení podle celkové výhodnosti).
- 7) **realizace zvolené varianty** - praktické zavedení
- 8) **kontrola výsledků** realizované varianty

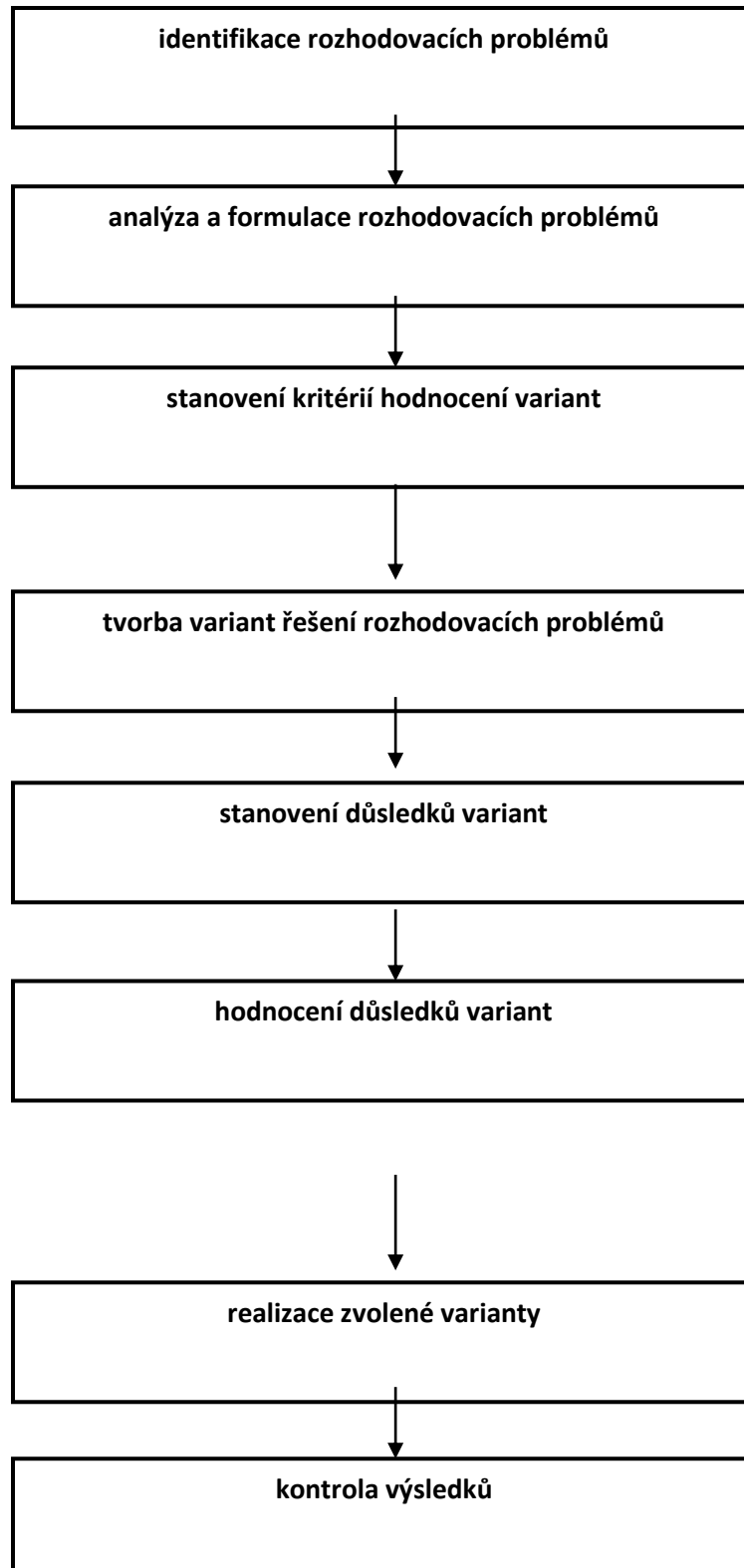
V literatuře se můžete setkat i s jiným dělením rozhodovacího postupu. Jiné dělení vychází z pojetí autora a jeho zkušeností. Je nutné vždy toto pojetí chápat dle souvislostí.

Rozhodovací postup si vždy jednotlivec či kolektiv, který rozhoduje, upravuje dle svého a nemusí uvedené etapy dodržet a ani to není nutné. V situacích, které život přináší, je nutné se někdy rozhodovat během několika sekund či minut. Takže etapy nebude možno použít všechny a naše rozhodování bude velmi rychlé, především s využitím intuice, zkušeností, toho co podobného jsme už někdy řešili (analogie) a také momentální rozpoložení a nutností okolností za kterých se rozhodujeme.

V některých situacích a organizacích jsou pro některé standardní situace stanoveny standardní postupy. Říká se jim metodiky a jsou vyjádřeny písemně. Takové postupy existují např. u hasičů, záchranné služby, v kriminalistice, havárií, požárů, v učebních pokynech apod.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Grafické vyjádření rozhodovacího postupu:



Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

5.4 Hlavní úskalí při rozhodování:

- 1) **udání nesprávného směru** – jak se ptát odborníků, aby odpověděli správně, aby bylo jasno o jaký problém jde. Odborník nemá takovou odpovědnost, jako ten kdo rozhoduje.
- 2) **špatný vzorek** – je zpravidla nebezpečné opřít své rozhodnutí o malý vzorek názorů, poznatků nebo o amatérský průzkum. To se týká expertního dotazování, dotazníkových akcí mezi zákazníky, či studia literatury.
- 3) **předpojatost** – informace si musíme opatřovat od vhodných osob a ne od lidí, kteří sledují své vlastní cíle. To se někdy těžko odhaduje i odhaluje. Nebezpečná je i naše vlastní předpojatost a ta je přítomna vždy – vidíme věci, jak je chceme vidět.
- 4) **průměr** – toto slovo má několik významů. Je ošidné spoléhat na průměr, zejména u malého počtu jednotek. Pokud počet jednotek je malý, pak aritmetický průměr (kvocient) bude možná velice vzdálený mediánu (středu) nebo modu (což se právě stává nejčastěji).
- 5) **výběr** – znamená potlačování nepříznivých výsledků a preferenci příznivých. Tedy výběr takové metody, která zaručí, že dostaneme spíše příznivé výsledky. Toho se vyvarujeme tím, že je třeba znát a brát v úvahu všechna fakta, včetně nepříznivých či zdánlivě podřadných. Je třeba zvažovat co je dobré, normální, správné, časté apod. a uvědomit si, že ne vždy tato slova mají při rozhodování odpovídající význam.
- 6) **interpretace** – fakta, informace lze různě interpretovat. Ať jejich podáním či malou úpravou nebo chápáním. To může být úmyslné nebo neúmyslné, vyplývající z lidské psychiky a rozdílného pohledu na problém k rozhodování.
- 7) **překotné závěry** – můžeme je dělat sami, protože uvažujeme jednoduše, iracionálně, příliš rychle, povrchně a zaujatě či předpojatě.
- 8) **zanedbatelný rozdíl a zanedbatelná podobnost** – jde o případy, kdy jsou rozdíly buď podceňovány a nebo naopak zvětšovány (nafukovány) pro zvýšení důležitosti, získání většího vlivu, peněz apod.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

8) **domýšlení** – spočívá v přidávání emocionálního obsahu nebo významu tam, kde znění určité poznámky je jasné. Znamená to, že se chceme dopracovat smyslu, který z určité formulace vyplývá, ale nesnažme se vidět v ní více či něco jiného, než v ní je.

9) **status** – existence statusu je někdy bariérou mezi podřízeným a nadřízeným. U obou může jít o obavy ze ztráty prestiže, autority, v důsledku projevu nesouhlasu ztráty místa apod.

Průvodce studiem

Při rozhodování v procesu rozhodování, jako při každé činnosti využíváme principu zpětné vazby. Kontrolujeme, zda naše činnost, povede ke stanovenému cíli, zda postupujeme dobře. Klademe si řadu otázek a snažíme se na ně najít odpovědi. Následující řádky nabídnou možné hlavní kontrolní otázky při rozhodování. Tyto otázky napomáhají zvýšit kvalitu rozhodování i samotného rozhodnutí.

Kontrolními otázkami mohou být:

KDO ?

Kdo má rozhodovat v této záležitosti? Kdo by měl být jako poradce? Kdo by se měl podílet na rozhodování? Kdo by měl být o rozhodnutí informován? Kdo bude zodpovídat za výsledky?

CO ?

Co se má rozhodnout? Co se musí rozhodnout? Co se může rozhodnout? Co postrádáme? Co je třeba objednat a vyžádat? Co je nutné změnit? Co pozitivního vyplyne z rozhodnutí? Co negativního vyplyne z rozhodnutí? Co přináší riziko?

KDE ?

Kde vezmeme personál? Kde najdeme informace? Kde se můžeme ocitnout v důsledku tohoto rozhodnutí? Kde se můžete ocitnout vy osobně?

KDY ?

Správné načasování rozhodování i rozhodnutí může být otázkou bytí a nebytí organizace i toho, kdo rozhoduje. Načasování má tři části:

- kdy může, má a musí dojít k rozhodnutí
- kdy může, má a musí být rozhodnutí oznámeno

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- kdy může, má a musí následovat akce, která z rozhodnutí vyplývá

JAK ?

Jak zjistit potřebná fakta, jak zajistit spolupráci s lidmi a organizacemi a jak zajistit potřebné lidi a jejich podporu.

K těmto příslovcím se vztahují čtyři pomocná slovesa, která je vhodné používat při řešení rozhodovacích procesů:

1. MÁME (= konečné cíle)

Jde o cíl, o konečný výsledek, o maximum možného. Stavět si co nejvyšší, ale reálné cíle. Být optimisty, myslet na vítězství. „Když pomyslíš na prohru, už jsi prohrál!“. Slovo máme je směr, perspektiva.

2. MUSÍME (= bezprostřední úkoly nebo požadavky)

Slovo musíme znamená zvážit okolnosti, kdy lze ještě připustit kompromis. Je to dělicí čára mezi přijatelným a nepřijatelným výsledkem.

3. MŮŽEME (= současná kapacita a schopnosti)

Zejména to, co je možné v daném okamžiku, co představuje současnou schopnost a kapacitu, kterou lze využít pro náš cíl. Jsou to naše aktiva. Náš potenciál.

4. BUDEME (= budoucí program)

Jde o budoucnost, co budeme dělat. Dobré programy a dobrá rozhodnutí dovedou: řešit problémy, rozvíjet schopnosti lidí, zlepšovat pozici celé organizace, přispívat ke kladnému pokroku v procesech myšlení i jednání těch, kteří rozhodují i těch, kteří rozhodnutí realizují, pomáhají vytvářet nové příležitosti.

Průvodce studiem

Výsledkem rozhodování je rozhodnutí, které má splňovat několik požadavků.

5.5 Požadavky na rozhodnutí:

Existuje pět základních charakteristických požadavků na rozhodnutí:

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

1. Perspektivnost:

Rozhodujeme o budoucnosti. Prodlužujeme svůj závazek do budoucna. Rozhodujeme o změně stavu nějaké struktury, o žití lidí a firmy. Jde o časový horizont rozhodnutí – čím je časový interval vzdálenější, tím je naše rozhodování obtížnější.

Problém je, že řešíme budoucnost z hlediska dneška a možná včerejšími metodami.

Budoucnost je nejistá, to je zřejmě jediná jistota.

2. Změnitelnost: (odvolatelnost)

Jde o možnost změnit rozhodnutí, případně ho odvolat. Ta je dána rychlostí, s níž je možné rozhodnutí odvolat, a velikostí obtíží, které z toho vyplynou. Rozhodujícím činitelem je zde rychlost.

Vždy musíme počítat s tím, že naše rozhodnutí může být nesprávné. Musíme vždy uvažovat, jak lze tento stav napravit! Musíme mít tedy připraven tzv. ústupový plán.

3. Dopad rozhodnutí : (důsledky)

Dopad rozhodnutí znamená rozsah a obsah změn, jimiž budou naším rozhodnutím ovlivněny oblasti činnosti organizace a jejího okolí. Každé rozhodnutí by mělo být „kvalitní“. Dopad rozhodnutí je nejen v rovině faktické, ale také v rovině psychologické, která je rozhodující. Ne vše se projeví ihned. Rozhodnutí nadřazeného může zanechat negativní stopy v myslích podřízených a může se někdy projevit někdy později. Je třeba si uvědomit, že:

- Vedoucí pracovník pracuje prostřednictvím svých podřízených a bez nich není nic!
- Řídící pracovník má mít tři S, má být v rozhodování skutečný (opravdový), stálý, spravedlivý!
- Vedoucí pracovník má mít přirozenou autoritu!
- Pro všechny pak platí – vlídný, ale neustálý tlak! Na sebe, na podřízené!
- Manager je vůdce na kterého se lidé obracejí o radu a direktivy.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Podřízení mají dle svých možností přispívat k celkovému výkonu organizace a kolektivu.

4. Kvalita (hodnoty)

Je obtížné tento pojem vyjádřit. Má svoji kvalitativní i kvantitativní stránku. Pojem má řadu prvků – politické, právní aspekty, etické hodnoty, zásady chování při podnikání. Zejména jde o přínos produkce pro zákazníka a veřejnost. Jak je chápána instituce na veřejnosti. Jaké hodnoty rozhodnutí vyjadřuje. Jaká je odpovědnost rozhodnutí za firmu a její okolí.

5. Periodicita

Je to opakovatelnost nebo naopak výjimečnost rozhodnutí. Výjimečné nebo jednorázové rozhodnutí má obvykle řadu zvláštních hledisek a je tak ojedinělé, že se nemůžeme řídit předchozí praxí, musíme je promýšlet.

Opakovaná rozhodnutí musí být přijímána rychle a to na základě zkušeností z předchozích rozhodnutí. Jenže každé rozhodnutí je nové, protože se vždy uskutečňuje v jiných podmínkách, než to předchozí. Nikdy nevstoupíš dvakrát do téže řeky. Jde vlastně o modifikovaný algoritmus. (Algoritmus je přesný popis postupu při rozhodování za účelem řešení rozhodovacích úloh daného typu).

Shrnutí

- Rozhodování je tvůrčí proces, rozhodnutí je výsledkem rozhodování .
- Rozhodovací proces obsahuj řadu prvků, které je třeba respektovat.
- Rozhodovací postupy a rozhodovací problémy.
- Etapy rozhodovacího procesu – postup při rozhodování.
- Hlavní úskalí při rozhodování.
- Zpětnovazební činnost při rozhodování – otázky.
- Požadavky na rozhodnutí.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Cvičení

1. Charakterizujte vztah rozhodování a rozhodnutí!
2. K čemu slouží prvky rozhodovacího procesu?
3. Na vámi zvoleném praktickém příkladě vytvářejte dle rozhodovacího postupu rozhodnutí tak, aby splňovalo požadavky na něj kladené!

5.6 Některé metody rozhodování

Studijní cíle

Smyslem této kapitoly je ukázat některé metody individuálního i skupinového rozhodování, které je vhodné využívat. Jsou totiž problémy pro rozhodování, které lze řešit výhradně efektivní prací ve skupině. Avšak tyto zde prezentované metody je možné s určitými úpravami použít i individuálně. Proto jsou vám zde nabídnuty. Budete tak moci využívat metody i pro své osobní potřeby.

Požadované vstupní znalosti

Rozhodování, rozhodnutí, prvky rozhodování, etapy rozhodování.

Průvodce studiem

Skupinové řešení problémů má své výhody zejména tehdy, kdy je nutné vyslechnout názory více lidí. Uvědomme si, že stále náročnější doba přináší stále náročnější problémy. Rozhodování jednoho člověka o složitějších problémech je stále obtížnější a někdy nemožné.

Důvody skupinového řešení problémů jsou tři. Za prvé existuje řada problémů, které se týkají více, než jednoho člověka. Za druhé jsou rozhodovací problémy, ke kterým neexistuje jediná a přímá, jasná odpověď. A za třetí se vyskytují situace, kdy je třeba sjednotit názory lidí. V řadě případů je spojení lidí při řešení problémů důležitější, než řešení samotné.

Budou popsány metody: brainstorming, metoda šestislovného grafu, Paretovy grafy a graf rybí páteř.

Metody rozhodování

Metody rozhodování vyjadřují účelný, zdůvodněný a promyšlený způsob činnosti uplatňovaný v rozhodovacích procesech při řešení celých tříd rozhodovacích problémů.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Metody se dají rozdělit z různých hledisek. Nejčastější dělení je z hlediska charakteru použití. Takové dělení je následující:

- **Empiricko intuitivní metody rozhodování.** Jsou to tradiční metody a vývojově nejstarší. Jsou založeny na **empirii** (zkušenosti), **intuici** (vnitřní, subjektivní tušení, vnuknutí) a na subjektivním úsudku. Jejich použití sice může přinést velká rizika, ale ve složitých systémech se stochastickým chováním jsou mnohdy jediné použitelné.
- **Exaktní metody rozhodování.** Spočívají na využití exaktních metod. Jsou založeny na objektivní analýze situace a využívají zejména exaktního matematického, matematicko-statistického a logického aparátu. K nejvíce propracovaným objektivním metodám patří především metody operačního výzkumu, které dovolují, zejména ve spojení s moderními informačními systémy a informačními technologiemi, řešit v krátkém čase i velmi složité problémy. Nutno podotknout, že do těchto metod se vkládal velká naděje, zejména ve druhé polovině minulého století. Zatím se ukazuje, že jejich využití zdaleka není možné tak, jak bychom si představovali. Je to proto, že probíhající procesy jsou stále rychlejší, složitější, nahodilejší, rychle a prudce se měnící. Je snaha využívat fuzzy množiny, neuronové sítě, umělou inteligenci. Rozvoj je patrný, ale zdaleka nepostačuje potřebám naléhavých problémů dneška a zejména zítřka.

K exaktním metodám patří matematické modely, statistiky, analýzy, simulace, programování dynamické, lineární, nelineární, matematické apod.

- **Smíšené metody rozhodování.** (někdy se také nazývají **hybridní**). Jsou založeny na sloučení (kombinaci) exaktních metod a metod empiricko-intuitivních. Tyto metody se používají nejčastěji a umožňují řešit i ty nejsložitější rozhodovací problémy. Metody se opírají jednak samy o sebe (průnik použití metod), o objektivní rozbor informací, využívají všech přístupných přesných (exaktních) postupů, spolu s kritickým zhodnocením zkušeností, názorů a odhadů kvalifikovaného řídicího pracovníka a kolektivu. Typickým představitelem smíšených metod je tzv. rozhodovací analýza.

Ke smíšeným metodám patří zejména:

- delfská (metoda opětovného dotazu –viz delfská věštírna)

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- metoda nekompetence – laické nápady a jejich možné využití
- metoda diskuse (brainstorming)
- panelová diskuse
- metoda scénářů – tvorba scénářů budoucího vývoje
- metoda odročeného hodnocení – využívá zákonitostí lidské psychiky (uzrání myšlenek) a jejich modifikované využití
- metoda grafická (grafy, schémata, náčrty)
- metoda dílčích změn (postupné zlepšování systému)
- metoda kritiky = metoda následné destrukce – varianty se podrobují analýze z hlediska nepříznivých důsledků jejich realizace
- metoda Monte Carlo – používá se mnohokrát opakovaných náhodných pokusů (ruleta, kostky).

Uplatnění konkrétní metody rozhodování je závislé na mnoha činitelích:

- především na významu a složitosti řešeného problému,
- na čase, který je pro rozhodování k dispozici,
- na množství a kvalitě informací pro rozhodování,
- na současném stavu zvládnutí exaktních postupů,
- na možnostech IS a IT (informačních systémů a informačních technologií),
- na zkušenostech a schopnostech řídicích pracovníků a těch, kteří se podílejí na tvorbě rozhodnutí.

5.6.1 Brainstorming

Brainstorming neboli „víření mozků“, je vcelku známá metoda. Za autora je považován Osborne a objevil ji ve 30. letech minulého století.

Při této metodě se uplatňuje analytické myšlení a podvědomé myšlení. Podvědomé myšlení je základem metody. Smyslem metody je skloubení analytického myšlení s myšlením tvořivým.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Cílem brainstormingu je přinést co nejvíce nápadů během krátkého časového úseku.

Pravidla brainstormingu:

1. Žádný nápad se nesmí kritizovat.
2. Podporuje se naprostá volnost názorů, i ty nejvíce nesmyslné, nikdo nesmí být kritizován.
3. Soustředíme se na získání maximálního množství nápadů.
4. Zapisují se všechny nápady, i ty opakované.
5. Všechny nápady se nechají uležet, žádný se jen tak nezavrhne.

Skupiny pro řešení problémů obvykle nechávají brainstormingové záznamy

zhruba týden uležet a pak se k nim vrátí při příštím setkání.

Obsah brainstormingového setkání:

1. Zopakují se a napíší se pravidla brainstormingu a vyvěsí se na viditelné místo pro všechny.
2. Napíše se předmět brainstormingu, to co chceme řešit.
3. Začíná se přicházet s nápady (jednotlivci i skupiny).
4. Zaznamenávají se všechny nápady, i bláznivé i opakované.
5. Nápady se nechávají uležet.
6. Nápady se vyhodnotí .

Brainstorming je z nejdůležitějších metod, technik pro skupinové řešení problémů. Je také jedna z nejzábavnějších. Lidé se poznají, pobaví a také pracují.

5.6. 2 Šestislovný graf

Průvodce studiem

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Šestislovný graf je především analytická metoda, sloužící k podpoře rozhodování. Nazývá se někdy také Šestero dobrých sluhů. Název pochází z básně Rudyarda Kiplinga, jejíž první čtyři verše zní následovně:

Mám dobrých sluhů šestero

díky nim hodně znám

jmenují se: Co, Proč a Kdo

a Jak a Kdy a Kam

Těchto šest slov je základ, s jehož pomocí se zjistí, že v každé konkrétní situaci jsou položeny všechny důležité otázky a právě proto má šestislovný graf dobrý efekt. Přitom je to metoda jednoduchá. Je to vlastně modifikovaný brainstorming, sezení nad 12 otázkami. Postup při uplatňování metody:

Sestavení šestislovného grafu probíhá v šesti krocích:

1. krok - přesné definování problému a jeho objasnění účastníkům. K tomu slouží 12 listů stojanových plakátů nebo velká tabule se 12 sloupci. Metoda je založena brainstormingovém sezení nad dvanácti otázkami.

2. krok - Pomocí definice problému se vyspecifikuje 12 otázek (6 x 2), pro jejichž formulace se použije 6 slov a každého slova ve dvou významech – protikladech. **Otázky se formulují následovně:**

CO je problém a CO není problém ?

KDY problém nastává a KDY nenastává ?

PROČ problém nastává a PROČ nenastává ?

KDE problém nastává a KDE nenastává ?

KDO přispívá k příčinám problému a KDO přispívá k jeho potlačení ?

JAK zjistíte, že problém nastal, a JAK zjistíte, že problém nenastal ?

Otázky se konkretizují vzhledem k problému. Například: „kdy se vyrobí nejvíce zmetků a kdy se nevyrobí zmetek žádný“? „Kde je nejvíce nehod a kde není žádná nehoda?“

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

3. krok – sdělí se pravidla brainstormingu

4. krok – uskuteční se brainstormingové setkání a hledají se odpovědi na 6 x 2 otázek

5. krok – nápady se nechají uležet na seznamu a vyvěsí se tak, aby byly vidět lidem na pracovišti a ti se k nim mohli vyjadřovat

6. krok – analyzují se myšlenky a vybírají se klíčové oblasti, o nichž se budou shromažďovat informace a dále rozhodovat.

Tuto metodu velmi doporučuji používat i pro vás individuálně. Je jednoduchá, přitom může přinést nečekané odpovědi i na složité otázky a napomoci vám tak v rozhodování. Konečně jsou to otázky ze života. Zdrojem a základem kybernetiky je také život! Vždyť přece nejčastější otázkou dětí je PROČ? Proč jí tedy nepoužít?

5.3 Paretovy grafy

Průvodce studiem

Paretovy grafy jsou především pomůckou pro interpretaci údajů a jejich využívání pro podporu rozhodování. Paret byl italský ekonom, který na základě studia objevil princip 80 : 20. Tento princip nebo také pravidlo se na jeho počest nazývá Paretovým principem.

Paretův princip vyjadřuje například: za 20% času vykonáme 80% práce, 20% zákazníků přináší 80% tržeb. Je to jen princip, není to dogma, jeho projevy jsou různé. Ale je dobré si tento princip uvědomovat a využívat jej pro své rozhodování. Kromě jiného pan Paret vymyslel jeden z grafů, který si teď vysvětlíme.

Přínos Paretova grafu spočívá v možnosti lépe, názorně a jednoduše porozumět nashromážděným údajům. A také vychází z toho, že ve skutečnosti jen několik příčin stojí za většinou faktů.

Paretův graf se sestojí v pěti krocích a jejich pochopení usnadní jednoduchý příklad. Příklad vychází z prostředí malé tiskárny a jsou v něm zachyceny problémy, které existují, přičemž je snahou zjistit ty velké, rozhodující.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

1. krok

Získání potřebných údajů a jejich seřazení v sestupném (klesajícím) sledu, poté jejich celkové sečtení. Viz následující tabulka:

Problém	Počet výskytů
Chyby tisku	38
Zahlcení	13
Chyby v ořízce	12
Špatné balení	7
Nekvalitní papír	4
Problémy s inkoustem	3
Problémy v přenosu	3
Porucha transportéru	2
Slepený papír	2
Rovnováha desky	1

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Celkem	85
--------	----

2. krok

Určení, dle tohoto seznamu, bodu zlomu mezi několika nejdůležitějšími a dalšími několika podružnými příčinami problémů (chyb). triviálními příčinami. V Paretových grafech jsou zbytkové položky obvykle seskupeny pod názvem „ostatní“. Poté vyplňte kumulativní sloupec s mezisoučty.

Viz následující tabulka.

Problém	Počet výskytů	Kumulativně
Chyby tisku	38	38
Zahlcení	13	1
Chyby v ořízce	12	63
Špatné balení	7	70
Nekvalitní papír	4	
Problémy s inkoustem	3	
Problémy v přenosu	3 Ostatní =15	85
Porucha transportéru	2	

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

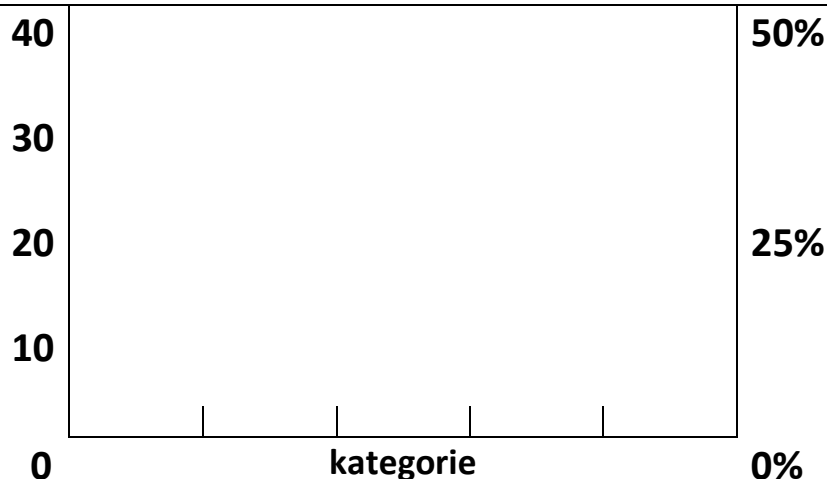
Slepený papír	2	
Rovnováha desky	1	—
Celkem	85	

3. krok

Připraví se základ - graf. Na vertikální ose jsou vždy proměnné údaje, počet výskytů, náklady atd., na horizontální ose jsou vlastní kategorie. Vertikální stupnice by měla mít tolik hodnot, kolik je údajů, v tomto případě 85 problémů.



Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe



Pokud jde o horizontální stupnici, měla by obsahovat tolik kategorií, kolik jich máme na vzorku s tím, že „ostatní“ (viz tabulka ve druhém kroku) figuruje jako jedna kategorie. V našem případě máme čtyři hlavní kategorie, plus jednu „ostatní“, což je dohromady pět kategorií a proto na horizontální osu je naneseno pět úseků.

Neobvyklý rysem Paretových grafů je druhá vertikální osa na pravé straně. Jejím účelem je zjednodušení interpretace grafu procentuálním vyjádřením. Mají to být jen přibližná čísla, není třeba počítat procenta s matematickou přesností. Je samozřejmé, že 100 procent se rovná celkovému součtu levého vertikálního sloupce (85), jeho polovina je 50 procent atd.

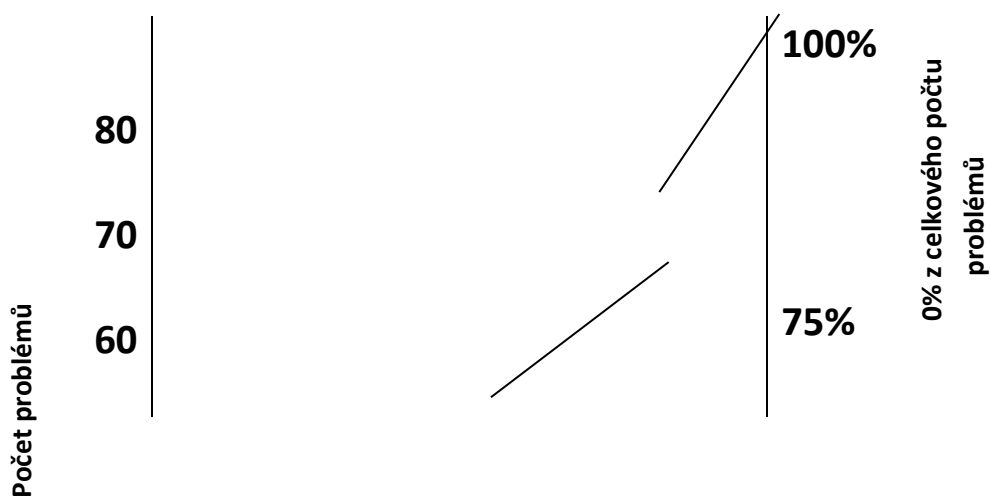
4. krok

Převědou se údaje z tabulky do grafu. Nejprve se nakreslí jednotlivé problémy formou sloupců, přičemž „ostatní“ budou vždy na posledním místě. Potom se zakreslí tzv. kumulativní linka, jak je znázorněno na obrázku.

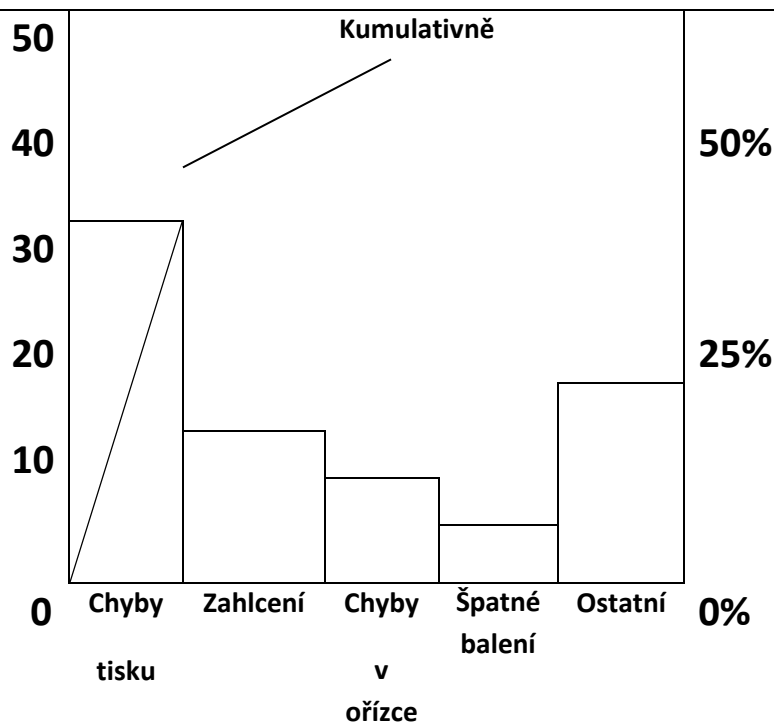
Jak je vidět na hotovém grafu, tři největší problémy (30 procent z původních deseti kategorií) představují 75 procent vytypovaných problémů. Paretův graf, díky svému formátu,

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

vyzdvihuje tyto klíčové oblasti do popředí a pomáhá těm skupinám a jednotlivcům, kteří rozhodují stanovit priority, na něž zaměří svou pozornost i další práci v procesu rozhodování. Viz následující tabulka.



Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe



5. krok

V tomto případě je nutné zdůraznit, že ten nebo ti, kteří rozhodují, musí shromážděná data důkladně prozkoumat, nikoli jen přijmout nejzřejmější názor za platný. Zaměří se na údaje. Pro ty, kteří problém řeší, by bylo snadné přijmout závěr, že klíčový problém k řešení jsou chyby tisku. Jenže Paretův graf umožňuje další zkoumání dat a jejich interpretaci. Proto se můžeme i musíme rozhodnout pro další úpravy a jako pátý krok dále zkoumat data. Můžeme jednotlivým položkám přiřadit náklady spojené s každým problémem a sestaví se jiný Paretův graf podle těchto nákladů. Dochází pak k novému přeskupení pořadí problémů, přičemž už nejde jen o četnost, ale o náklady. Výsledky jsou pak odlišné. Můžeme tak sledovat dvojí nabízené údaje a lépe se rozhodovat. Viz následující tabulka.

Problém	Počet výskytů	Náklady
Zahlcení	13	6 630
Chyby v tisku	38	2 140

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Špatné balení	7	1 050
Chyby v ořízce	12	590
Problémy v přenosu	3	340
Slepený papír	2	190
Nekvalitní papír	4	108
Problémy s inkoustem	3	58
Rovnováha desky	1	54
Porucha transportéru	2	10

Dále pak postupujeme jako ve třetím a čtvrtém kroku, vytvoříme v tabulce diagramy.

Paretův graf pak můžeme využít i pro zkoumání dalších faktorů. Např. ve kterých dnech se vyskytuje nejvíce poruch, plnění úkolů žáky a studenty, apod.

5.4 Graf rybí páteř

Průvodce studiem

Graf „rybí páteř“ je graf příčin a důsledků. Graf rybí páteř je technika, použitelná pro řešení, pro rozhodování celé řady situací. Lze ji uplatnit pro analytický přístup, ale nejhodněji je aplikována jako tvůrčí technika. Její další výhodou je, že členové skupiny (i jednotlivci) s největší pravděpodobností velmi dobře znají grafy příčin a důsledků. Tato znalost je užitečná, protože graf rybí páteř pro řešení je pouze jejich verze. Nepoužívá se však pro analýzu příčin, nýbrž pro hledání možných řešení.

Aplikace grafu rybí páteř má šest kroků:

1. krok

Napíše se formulace problému do čtverečku na levé straně velkého listu papíru, vyvěšeného na stěnu, nebo na tabuli či podobné medium.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

2. krok

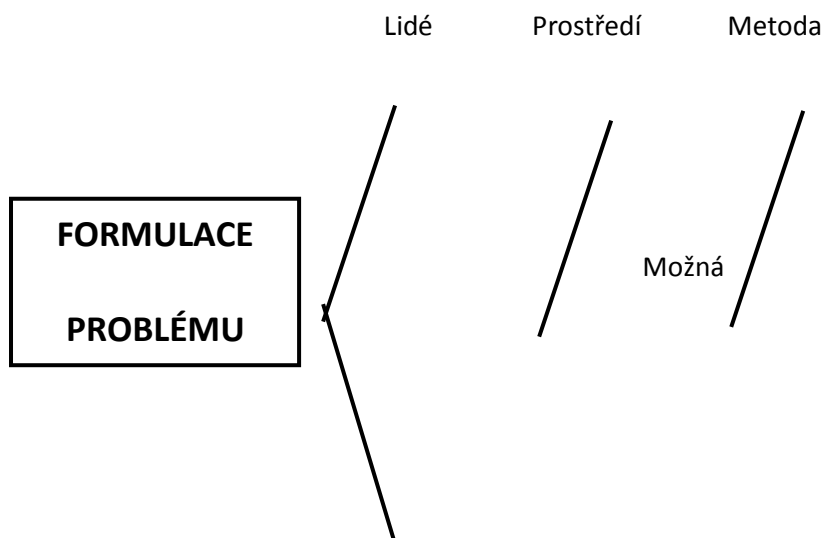
Shodnout se ve skupině na hlavních kategoriích, vztahujících se k probíranému problému. Základní oblasti, použitelné u grafu rybí páteř, pro řešení zpravidla jsou:

- Lidé
- Prostředí
- Metoda
- Budova
- Vybavení
- Materiál

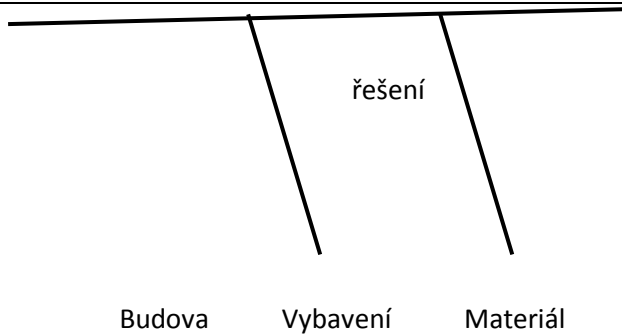
Skupina či jednotlivec by si měli zapamatovat, že lze připojit i další oblasti a že některé ze jmenovaných oblastí lze i vyloučit. Je však důležité mít na paměti, že hlavní rybí žebra se vztahují k širším oblastem a nikoli ke konkrétním návrhům.

3. krok

Zakreslení hlavní žebra rybí páteře a jejich označení dohodnutými kategoriemi tak, jak ukazuje graf.

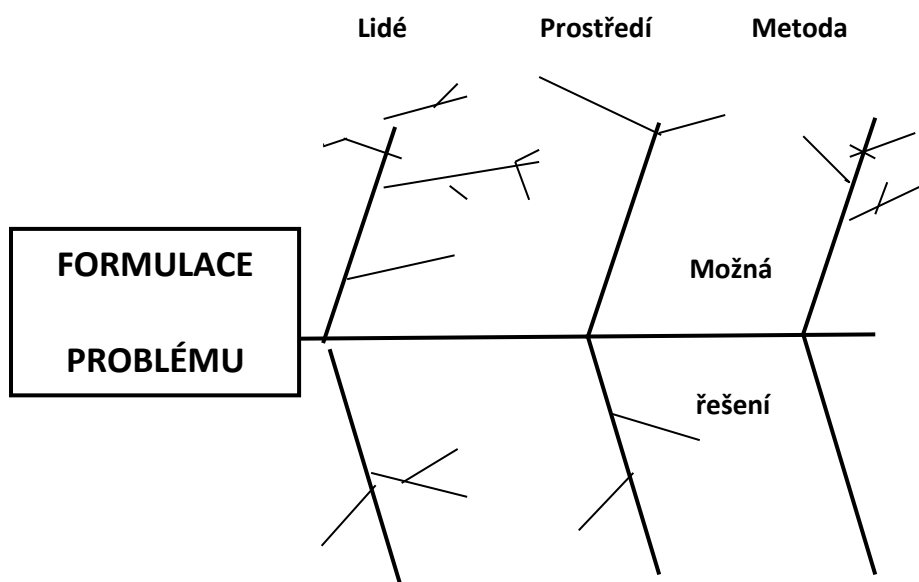


Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

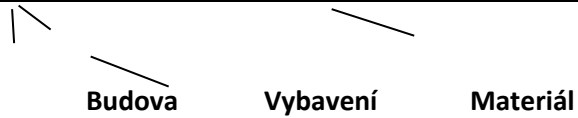


4. krok

Vedoucí skupiny by měl zopakovat pravidla brainstormingu, opět je každému vštípit a vyvěsit je na stěnu. Potom se provede brainstormingové sezení s cílem přinést možná řešení. Nezapomenou se sdružovat nápady, připadající k jednotlivým větvením žebek tak, jak ukazuje následující obrázek.



Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe



5. krok

V tomto kroku se určitou dobu (několik dnů) nechají problémy v grafu vyjádřené uležet, aby myšlenky měly možnost uzrát. Jde o aplikaci metody odloženého úsudku jako u brainstormingu a dalších. Je vhodné připomenout, že čas je dnes krutý a proto doba uležení bude zřejmě menší.

6. krok

Zhodnocení myšlenek a zvýraznění těch, které jsou považovány za tzv. „Paretovy“ prvky.

Šest kroků aplikace grafu rybí páteř pro řešení je:

1. Napsat formulaci problému.
2. Shodnout se na hlavních žebrech grafu.
3. Nakreslit graf.
4. Brainstorming o možných řešeních.
5. Uležet.
6. Zhodnotit graf a využít nejlepší nápady pro řešení.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Shrnutí

- Skupinové řešení problémů má své výhody zejména tehdy, kdy je nutné vyslechnout názory více lidí. Stále náročnější doba přináší stále náročnější problémy. Rozhodování jednoho člověka o složitějších problémech je obtížnější a někdy nemožné.
- Smyslem metody brainstorming je skloubení analytického myšlení s myšlením tvořivým.
- Šestislovný graf je především analytická metoda, sloužící k podpoře rozhodování.
- Paretovy grafy jsou především pomůckou pro interpretaci údajů a jejich využívání pro podporu rozhodování
- Graf „rybí páteř“ je graf příčin a důsledků. Graf rybí páteř je technika, použitelná pro řešení, pro rozhodování celé řady situací.

Cvičení

1. Zvolte si 3 – 4 problémy a na ně aplikujte metodu šestislovného grafu.
2. Ve skupině či sami si zkuste aplikovat metodu brainstorming při řešení zvoleného problému.
3. Dle Paretova grafu zvolte vybraný problém a na něm si (třeba jen v zásadách) aplikujte možnosti této metody.
4. Na zvoleném problému (práce, studium, zábava, škola, žáci, studenti) využijte metodu rybí páteře k podpoře analýzy k rozhodování o problému.

Závěr

V předkládaných pěti částech textu je ukázáno na základní i rozšiřující obsah široké a složité problematiky řízení a rozhodování. Je třeba znova zdůraznit, že řízení a rozhodování v podstatě jedno jsou. Rozhodování je podstatou řízení. Řídící a rozhodovací procesy jsou součástí našeho soukromého i pracovního života. Tyto dva relativně „oddělené životy“ často splývají a jeden ovlivňuje druhý. Zda je to dobře či nedobré je předmětem názoru, nutnosti a možnosti. Není příliš dobře, pokud žijeme jen prací, byť je našim koníčkem. Každá jednostrannost škodí našemu duševnímu i tělesnému zdraví. To je možná jedna z příčin růstu nemocí celé civilizace.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Ještě jedno připomenutí. Hlavním nebezpečím pro civilizaci i člověka je nezvládnuté řízení – nechuť a neschopnost řídit! Tedy nechuť a neschopnost se rozhodovat adekvátně rozhodovacím problémům.

Každé naše rozhodování je o budoucnosti, byť budoucnosti velmi blízké (třeba i desetin sekundy) či budoucnosti vzdálené (několik let či desetiletí). Přejme si, aby naše rozhodování bylo dobré. K tomu by měl alespoň trochu předkládaný text.

Hodně zdaru při jeho studiu a zdárném uplatňování v našem osobním i pracovním životě.

Jaromír Novák

Literatura

Se vztahuje ke všem částem a celému textu tohoto textu)

Základní

NOVÁK, J. *Základy řízení*. OLOMOUC: Univerzita Palackého, 2014.

GRASSEOVÁ, M. *Efektivní rozhodování*. BRNO: Edika. 2013. ISBN 978-80-266-0179-1

Doporučená

BÁRTA, M. – KOVÁŘ, M. a kol. *Kolaps a regenerace: Cesty civilizací a kultur*. PRAHA: Academia. ISBN 978-80-200-2036-9

BENDA, P. *Niterný leadership*. PRAHA: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-69-4

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. OLOMOUC: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. OLOMOUC: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. PRAHA: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-021-X

FOTR, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. PRAHA: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3

FULLER, D. *Vést nebo být veden*. PRAHA: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-03-6

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum*. PRAHA: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-23-1

JELEN, V.-HAAS,Š.-KULHA,P.-HROMNÍKOVÁ, M. *Organizace a plánování výstavby*. PRAHA: SNTL/ALFA,1987. 04-333-87

JIRÁSEK, J. A. *Souboj mozků v řízení*. PRAHA: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-01-X

JIRÁSEK, J. A. *Management budoucnosti*. PRAHA: Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-82-5

JIRÁSEK, J. A. *Agenda příštích let*. PRAHA: Professional publishing, 2006. ISBN 80-86946-04-5

MAGRETTA, J. *Co je to management*. PRAHA: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2

NĚMEČEK, P. a kol. *Možné trendy rozvoje podniků*. BRNO: CERM, 2004. ISBN 80-7204-362-5

NOSEK,V. a kol. *Malá encyklopedie vědeckého řízení*. PRAHA: Naše vojsko,1976. 28-107-76

OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. PRAHA: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-51-3

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. PRAHA: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5

PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. PRAHA: Grada, 2001. ISBN 80-247-1047-9

PORVAZNÍK,J. *Celostní management*. BRATISLAVA: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-05-9

ROBBINS, S.P. – COULTER, M. *Management*. PRAHA: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1

SOUČEK,Z. *Firma 21. století*. PRAHA: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. BRNO: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3265-0

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. PRAHA: Management Press, 2000. ISBN 200080-85839-09-1

VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. PRAHA: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Časopisy, internetové zdroje