

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv koučování, jako možného stylu vedení na práci zaměstnanců na vybrané
střední škole.

The influence of coaching as a possible leadership style on the work of employees at
selected secondary school.

Květa Vyšatová

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vliv koučování, jako možného stylu vedení na práci zaměstnanců na vybrané střední škole v Ústeckém kraji potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Jílové 21. dubna 2020

Mé poděkování patří Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph. D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala a také pěti zaměstnancům vybrané střední školy za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá popisem situace na střední škole v Ústeckém kraji, kde došlo v průběhu 15 let ke změně ředitele. Cílem je identifikovat a popsat vliv koučování jako možného stylu vedení na práci zaměstnanců vybrané střední školy v Ústeckém kraji a zjistit, co přináší koučovací technika zaměstnancům a jaké dopady má současné nevyužívání této metody při řízení školy. Hlavní metodou kvalitativního výzkumu jsou polostrukturované rozhovory s pěti vybranými zaměstnanci, kteří zažili vedení obou ředitelů. Výměna ředitelů přinesla do školy plno změn v podobě odlišných metod, přístupů i stylů vedení. Změna nastala i v komunikaci mezi ředitelem a zaměstnanci, ale také v motivaci zaměstnanců. Všechny tyto změny mají za následek i výraznou změnu klimatu školy. Teoretická část se zaměřuje na obecnou charakteristiku koučinku, předpoklady i vzdělávání koučů, na jednotlivé druhy koučinku, typické nástroje koučování a ostatním formám podpory. Další část představuje řízení ve školství. Zabývá se popisem jednotlivých rolí ředitele, možných stylů vedení, komunikace, motivace, kultury školy a faktorů úspěchu. V praktické části jsou analyzovány polostrukturované rozhovory s pěti vybranými zaměstnanci, kteří zažili vedení obou ředitelů a popisují situaci před 15 lety a situaci současnou. V závěru se pak práce zabývá shrnutím výzkumného problému, ale i doporučením pro budoucí ředitele, popř. pro zřizovatele škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

koučink, styly vedení, motivace, komunikace, kultura školy

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the description of the situation at the secondary school in the Ústí nad Labem Region, where the director changed during 15 years. The aim is to identify and describe the influence of coaching as a possible leadership style on the work of employees of the selected secondary school in the Ústí nad Labem Region and to find out what the coaching technique brings to employees and the consequences of not using this method in school management. The main method of qualitative research is semi-structured interviews with five selected employees who have experienced management of both directors. Replacement of directors brought to school a lot of changes in the form of different methods, approaches and leadership styles. There was also a change in communication between the director and employees, but also in employee motivation. All these changes have also resulted in a significant change in school climate. The theoretical part focuses on the general characteristics of coaching, the prerequisites and education of coaches, the various types of coaching, typical coaching tools and other forms of support. The next part introduces management in education. It deals with the description of the individual roles of the director, possible leadership styles, communication, motivation, school culture and success factors. In the practical part are analyzed semi-structured interviews with five selected employees who experienced the management of both directors and describe the situation 15 years ago and the current situation. In conclusion, the thesis deals with the summary of the research problem, but also with recommendations for future directors, eventually for school founders.

KEYWORDS

coaching, leadership styles, motivation, communication, school culture

Obsah

Úvod	7
1 Koučink ve školství	8
1.1 Kdo je kouč	9
1.2 Předpoklady kouče	9
1.3 Vzdělávání koučů	9
1.4 Typy koučinku	10
1.5 Nástroje koučování	11
1.5.1 Aktivní naslouchání	11
1.5.2 Kladení otázek	12
1.6 Zpětná vazba	12
1.7 Ostatní formy podpory ve školství	14
1.7.1 Mentoring	14
1.7.2 Poradce	14
1.7.3 Supervize	14
1.7.4 Trenér	15
2 Řízení ve školství	16
2.1 Ředitel školy a jeho role	16
2.1.1 Ředitel manažer	17
2.1.2 Ředitel lídr	17
2.1.3 Ředitel vykonavatel	17
2.2 Styly vedení	18
2.3 Komunikace	20
2.4 Motivace	23

2.5	Kultura školy.....	27
2.6	Faktory úspěchu.....	28
3	Stanovení výzkumného problému a cíle výzkumu.....	30
3.1	Výzkumné otázky	31
3.2	Výzkumný vzorek.....	31
3.3	Výběr techniky sběru dat	32
3.4	Harmonogram	32
3.5	Výsledky výzkumného šetření.....	33
4	Závěr.....	42
	Seznam použitých informačních zdrojů	44
	Seznam příloh.....	47

Úvod

V dnešní době jsou školy vnímané převážně jako specifické organizace, jejichž primárním procesem je vzdělávání a výchova. V jejich čele stojí ředitelé, na které jsou kladené specifické nároky vedení, řízení i správy školy (Pol, 2007, s. 14).

Pokud chceme být dobrým manažerem a umět vést lidi, je zapotřebí naučit se nejprve vést sám sebe. Vhodnou metodou může být využití koučovacích technik. Koučování je nedirektivní způsob vedení lidí, který přispívá k motivaci i rozvoji zaměstnanců. Ve své bakalářské práci se snažím identifikovat a popsat vliv koučování jako možného stylu vedení na práci zaměstnanců vybrané střední školy.

Ve školách pracuje mnoho pedagogů, kteří mají často i vyšší vzdělání než sám ředitel. Pro tyto zaměstnance je důležitá autonomie v práci a často i zájem ovlivňovat chod školy. Snahou ředitele by mělo být ustoupit od uplatňování direktivního stylu vedení a zaměřit se na rozvoj potenciálu a iniciativy svých zaměstnanců. Důležité je také vytvářet příznivé prostředí pro práci, ptát se na názory ostatních, budovat si důvěru v sebe i ve své lidi, mít je rád, věřit v ně. Z tohoto důvodu je vhodné naučit se některé úkoly delegovat na své podřízené. Samotné delegování je pro správné fungování organizace důležité. Zaměstnancům přináší pocit důležitosti a potřeby a získávají tak důvěru ředitele.

V teoretické části práce se věnuji obecnému popisu koučování, předpokladům i vzdělávání koučů, nástrojům koučování i zpětné vazbě, která je u této metody důležitá a ostatním formám podpory v oblasti školství. V další části se zaměřuji na samotné řízení ve školství, na ředitele a jeho role, styly vedení lidí, komunikaci, motivaci, kulturu školy a faktory úspěchu.

Cílem práce je popsat jaký vliv na práci zaměstnanců má koučování, jako možný styl vedení lidí na vybrané střední škole v Ústeckém kraji. Zjistit, co přináší koučovací technika zaměstnancům a jaké dopady má současné nevyužívání této metody při řízení školy.

Empirická část se opírá o polostrukturované rozhovory s pěti vybranými zaměstnanci střední školy v Ústeckém kraji, kteří byli několik let vedeni bývalým ředitelem pomocí koučovacích metod. Zabývá se vlivem koučování, jako možného stylu vedení na jejich práci.

1 Koučink ve školství

Koučování má ve školním prostředí velice rozsáhlé využití. Své uplatnění najde při plánování a realizaci činností, jejich vyhodnocování, ale i při rozvoji potenciálu pedagogů i celého pedagogického sboru. Jedná se o nástroj, který podporuje výkonnost i motivaci zaměstnanců a ovlivňuje strategické směřování školy. Přináší pozitiva jak řediteli, tak zaměstnancům. Ředitel se musí vzdát *„mocenských nároků plynoucích z dosavadního vedení“* (Fleming, 2005, s. 27) a být ochotný udělat ze svých lidí silné a úspěšné osobnosti. *„Předávání odpovědnosti a pravomocí navíc odpovídá současnému trendu zapojení pracovníků do řízení školy“* (Trojanová, 2014, s. 40). Ve školství je velice obtížné zapojit pracovníky do řízení školy z důvodu *„konečné odpovědnosti ředitele“* (Trojanová, 2014, s. 39), ale pokud to ředitel dokáže, získá tak přirozenou autoritu a vysoké uznání (Fleming, 2005, s. 26-27).

Při používání techniky koučování své zaměstnance rozvíjíme a oni s radostí přebírají více různých úkolů a zvyšují i svou odpovědnost. Ředitel má tak více času věnovat se cílenému rozvoji zaměstnanců i strategickým úvahám a tím zvyšuje výkonnost školy. Pokud ředitel přijme koučink jako postoj a formu chování, bude se rozvíjet společně s pracovníky a dojde i k navázání partnerských a respektujících vztahů se svými zaměstnanci (Fleming, 2005, s. 26-27).

„Koučování je klíčem k vytvoření otevřené a vstřícné organizace, která dokáže ocenit své lidi – jejich dovednosti, nápady a příspěvky – a zároveň se upřímně snaží podporovat jednotlivce“ (Fleming, 2005, s. 11). Dle Daňkové (2015, s. 13) se jedná o výbornou techniku. Při správném použití následují i výsledky.

Jedná se o nástroj, který slouží jak k rozvoji lidí, tak k rozvoji jejich osobnosti. V procesu koučování je cílem usnadňovat proces myšlení koučovaného, uvolnit jeho potenciál a umožnit mu, aby svůj výkon zvýšil a dosáhl tak stanovených cílů. Koučováním můžeme docílit zlepšení pracovních výsledků, důležitý je však partnerský vztah koučovaného a kouče. Jedná se o velice důvěrný proces mezi nadřízeným a podřízeným. Koučování neznamená být hodný, ale požadovat a hlavně podporovat, např. při řešení problémů, aby se rozvíjely kompetence podřízeného. Koučovaný si potřebuje uvědomit, co chce, jak toho může dosáhnout, a co pro to musí udělat (Haberleitner, 2009, s. 32; Horská, 2009, s. 13).

Horská (2009, s. 13) definuje koučování jako „*nedirektivní způsob řízení, resp. styl vedení lidí, který je protipólem příkazování a kontroly. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka a jeho růst v profesionálním i osobním životě. Koučink představuje vztah a proces, v němž kouč pomáhá koučovanému při dosahování jeho vizí, cílů a přání*“ (Horská, 2009, s. 13).

1.1 Kdo je kouč

Kouč nehodnotí, neposkytuje odborné rady, pouze pomáhá koučovanému v procesu myšlení, zlepšovat lidem jejich dovednosti, výkonnost a posilovat sebevědomí. Jedná se o odborníka, který motivuje a strukturuje zkušenosti klienta. Velice dobře se orientuje v lidské psychice. Klientovi poskytuje jak emocionální podporu, tak zpětnou vazbu. Pomáhá mu plánovat životní kroky, stanovovat si reálné cíle a také efektivní způsoby jejich dosažení. Klient tímto reflektuje svou aktuální situaci a získává nad ní nadhled, čímž odhaluje své vlastní možnosti, případně omezení při volbě konkrétního řešení. Celý tento proces potřebuje čas, aby se výsledek dostavil (Fleming, 2005, s. 10; Horská, 2009, s. 17).

1.2 Předpoklady kouče

Vhodné vlastnosti kouče jsou základem úspěšného koučování. Mezi ty nejdůležitější se řadí empatie, sebedůvěra, sebeovládání, tolerance, trpělivost, laskavost, optimismus, ale důležitý je i silný vnitřní zájem pomoci druhým k úspěchu, ochota zůstat v pozadí, určitá pokora a dostatek pracovních i životních zkušeností. Kouč by měl mít schopnost dívat se na vše s odstupem, nezaujatě a ze všech úhlů pohledu. Měla by to být osoba, která je nám sympatická, cítíme se s ní dobře a našim přáním je tento prožitek opakovat (Suchý, 2007, s. 25-26).

1.3 Vzdělávání koučů

V České republice působí tři organizace, které poskytují vzdělávání koučů. International Coach Federation (ICF) – Mezinárodní federace koučů, European Mentoring and Coaching Council (EMCC) a Česká asociace koučů (ČAKO) (Whitmore, 2014, s. 7).

„Dne 28. března 2018 došlo ke sloučení ČAKO s EMCC Czech Republic, z. s. a nadále funguje pod hlavičkou EMCC“ (Česká asociace koučů, 2019).

International Coach Federation (ICF)

ICF, nebo také Mezinárodní federace je největší světová organizace sdružující přes 17.000 profesionálních koučů v 95 zemích celého světa. Sdružuje profesionální kouče, kteří koučují jak v oblasti profesní, tak v oblasti osobní. Její založení se datuje v roce 1995. „*ICF se zaměřuje na rozvoj profese kouče. Definiuje vysoké profesní standardy, zajišťuje nezávislou certifikaci pro kouče a podporuje vytváření globální sítě certifikovaných profesionálních koučů. ICF podporuje kontinuální vzdělávání koučů a akredituje školy a vzdělávací programy podle přijatých standardů pro zaručení profesionality koučování*“ (ICF CZECH REPUBLIC, 2019).

Uznávané tituly certifikovaných koučů:

ACC – 1. stupeň certifikace

PCC – 2. stupeň certifikace

MCC – 3. stupeň certifikace.

Čím vyšší certifikace, tím je kouč zkušenější (ICF CZECH REPUBLIC, 2019).

European Mentoring & Coaching Council (EMMC)

EMCC, neboli Evropská rada pro mentoring a koučování, získala svůj název v roce 2002. V rámci systému European Individual Accreditation zajišťuje akreditaci koučů a připravuje i verzi českou. Akreditace vycházejí jak z etického kodexu, tak z kompetenčního modelu kouče (EMCC, 2019). „*Cílem EMMC je propojit nejen svět profesionálních koučů, jejich klientů, koučovaných a mentorovaných, ale také svět poskytovatelů vzdělání, akademiků a výzkumníků*“ (EMCC, 2019).

1.4 Typy koučinku

Individuální koučování se považuje za základní model, ze kterého vycházejí modely ostatní. Individuální koučování je časově náročné. Uplatnění nachází tento model zejména u pracovníků na vedoucí pozici, případně u perspektivních pracovníků při jejich profesním rozvoji. Finančně i časově dostupnější je koučování skupinové. Tohoto procesu se zúčastní

najednou více osob, čímž se rozloží výdaje za práci kouče na více účastníků (Horská, 2009, s. 19).

Koučování jako styl vedení jednotlivců a týmů je uplatňováno především ve firmách s demokratickým vedením. Snahou je uvolnit potenciál pracovníků a motivaci k převzetí větší odpovědnosti za odvedenou práci (Horská, 2009, s. 19).

„Transakční koučink je nejběžnějším modelem koučinku uplatňovaným ve firmách. Jeho zadání je pragmatické. Orientuje se na zvýšení výkonu zaměstnance (klienta) podle modelu: očekávání (cíl) → změna akce (proces koučování) → změna výkonu (výsledek)“ (Horská, 2009, s. 19).

„Transformační koučink se naproti tomu zaměřuje na práci ze zkušeností klienta ve snaze vytěžit z ní cenné informace pro možné odstranění bariér osobnostního růstu a při podpoře sebezměny. Tento typ koučinku se používá především v individuální práci s klienty v rámci tzv. life koučinku. Zde se jedná primárně o rozvojové cíle podle modelu: zkušenost → změna postoje → změna očekávání → změna jednání (akce) → změna dosahovaných výsledků“ (Horská, 2009, s. 19).

1.5 Nástroje koučování

Mezi nejčastěji uplatňované nástroje při koučování patří aktivní naslouchání a specifický způsob, kterým klade kouč své otázky (Horská, 2009, s. 59).

1.5.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je řízený a cílevědomý proces, jehož cílem je získat bližší informace o dané věci. Začíná vždy očním kontaktem, který je známkou otevřenosti, ochoty a respektu. Kouč se při aktivním naslouchání zcela odpoutává od vlastních problémů a starostí a plně se soustředí, co mu klient sděluje a jak to sděluje. Provází tak klienta „na cestě myšlenkami“. Tím vytváří bezpečné prostředí pro komunikaci a získává si důvěru klienta, kterého povzbuzuje, aby vyjadřoval své názory, postoje, myšlenky i představy o daném tématu. Pozorným aktivním nasloucháním získá kouč potřebné informace a ověřuje si, zda správně porozuměl, co mu klient sděluje, čímž získává zpětnou vazbu (Horská, 2009, s. 59; Haberleitner, 2009, s. 102-104).

1.5.2 Kladení otázek

Kladení otázek je základním nástrojem koučování. Otázky slouží k získání informací od klienta. Na základě těchto informací může kouč činit další kroky při koučování. Cílem je pobídnout klienta a nastartovat u něj procesy myšlení. Kladením správných otázek se otevírají nová spojení, jiné úhly pohledu, ale rozšiřují se i obzory současného myšlení, čímž klienti odhalují nové možnosti. Otázky používané při koučování jsou zejména otázky doplňovací, otevřené. Tyto otázky obvykle začínají tázacími zájmeny či příslovci, např. kdo, co, kdy, kde, do jaké míry, nakolik, který, apod. Jedná se o otázky, které nabízejí největší prostor pro odpovědi a klienta nutí k zamyšlení nad problémem i nad jeho řešením, k otevřenosti

a k vyjádření svých úvah, což může být zpočátku nepříjemné (Haberleitner, 2009, s. 83-86; Horská, 2009, s. 60).

Otázky začínající příslovcem „proč“ je potřeba používat s rozvahou. Nebývají podnětem k hledání řešení, ale spíše ke zkoumání vlastních motivů a záměrů při vlastním počínání (Haberleitner, 2009, s. 83-86; Horská, 2009, s. 60).

„Jen s upřímným zájmem o člověka a jeho skutečnost a s důvěrou v jeho schopnosti se otázky stanou prostředkem, jenž přinese obohacení pro obě strany“ (Haberleitner, 2009, s. 86).

1.6 Zpětná vazba

Ústřední aktivitou ve vedení a rozvoji je zpětná vazba, která je součástí veškeré komunikace, tzn. i součástí procesu koučování. Zpětná vazba poskytuje jak pohled vlastní, tak pohled ostatních a tím rozšiřuje vědomé i nevědomé oblasti určitého chování. Kladná zpětná vazba slouží k posílení a zvýšení sebedůvěry i výkonnosti a je obvykle spojována s odměnou či pochvalou. Vazba záporná vede k potlačení nežádoucích jevů chování a je spojována s důsledky nepříjemnými, jako je kritika či trest. Ve školství může poskytovat zpětnou vazbu ředitel či vedoucí pracovník, který informuje zaměstnance o tom, jak vnímá jeho chování, pracovní výkon a jaký význam mu připisuje. Účinek zpětné vazby i její obsah závisí vždy na důvěře mezi vedoucím a zaměstnancem, ale i na způsobu, jakým je poskytnutá. V případě neposkytnutí zpětné vazby ztrácí pracovník orientaci, zda jeho výkon odpovídá očekávání ředitele školy, naopak přínosná zpětná vazba podporuje procesy učení a říká zaměstnanci, jak na tom z pohledu jiných je (Haberleitner, 2009, s. 123-125; Horská, 2009, s. 31).

Nezastupitelnou součástí vedení a koučování je konstruktivní kritika a uznání. Obojí se však vyskytuje zřídka, někdy vůbec. Uznání přináší zaměstnanci zážitky úspěchu a přispívá k jeho motivaci. Uznání slouží jako forma podpory v rozvoji, kdy posiluje sebedůvěru zaměstnance a to především ve fázi učení, kdy se snaží zaměstnanec ujímat nových výzev. Pokud slova uznání ředitel nepoužívá, jednoho dne zjistí, že pracovníci přestanou postupně plnit mimořádné výkony, jelikož je nikdo nebere na vědomí. V horším případě se snaží zaměstnanci na sebe upozornit výkony špatnými, aby si jich vůbec někdo všiml (Haberleitner, 2009, s. 123-125).

Uznání má cenu pouze tehdy, jeli opravdu upřímné. Nadměrné vychvalování či přehnané díky může být zaměstnanci odhaleno jako účelové a tím ztratí svou účinnost. Pokud je spojené s kritikou, pak to snižuje hodnotu uznání a může to u zaměstnance vyvolat negativní pocity (Haberleitner, 2009, s. 123-126).

„I konstruktivní kritika je nutná: Pracovník si uvědomí nežádoucí dopady svého chování a může své výkony zlepšit, případně se může vyhnout chybám v budoucnu“ (Haberleitner, 2009, s. 125). Pokud ředitel kritiku potlačuje, pak bere zaměstnanci šanci k jeho rozvoji. To se však netýká kritiky neustálé, která může vést u zaměstnanců ke ztrátě sebedůvěry a podezřívání ředitele z toho, že je chce zničit. Zaměstnanci pak na sobě nepracují a uchylují se k vnitřní výpovědi. Pokud ředitel vyjadřuje kritiku, musí si dávat pozor na sílu a tón hlasu, a používání výhružných gest, obojí by zaměstnance znejistilo a snížilo by to ochotu jeho kritiku přijmout (Haberleitner, 2009, s. 125 - 128).

Zpětnou vazbu je potřeba poskytovat s respektem a citlivě a následně vyzvat zaměstnance k vyjádření jeho stanoviska, je dost možné, že celou situaci vidí jinak. Zpětná vazba druhého nesoudí ani neanalyzuje. Neříká nic o tom, jaký pracovník je, proto jí přijímá pracovník snáze. Pokud by tomu tak nebylo, bude se cítit napaden a přejde do obranné pozice, ospravedlňování a obhajování. Lze ji poskytnout i neverbálně, pozitivně například aktivním nasloucháním, negativně např. vrtěním hlavou, zíváním, koulení očima (Haberleitner, 2009, s. 125-128).

1.7 Ostatní formy podpory ve školství

1.7.1 Mentoring

Mentoring je chápán jako forma podpory v osobním i profesním životě, v užším pojetí je tento pojem spojován pouze s oblastí profesního rozvoje. Jedná se o efektivní metodu, uplatňovanou zejména u začínajících učitelů, kteří prostřednictvím mentoringu získávají bohatší praktické zkušenosti (Lacina, 2016, s. 17; Švamberk Šauerová, 2018, s. 172).

Mentor předává své vlastní zkušenosti v určité oblasti či profesi. Nabízí tak vlastní pohled a praktickou zkušenost. Jeho hlavním úkolem je provést svého svěřence úskalími v jeho profesi a hodnotit jeho výkony (Horská, 2009, s. 17).

1.7.2 Poradce

„Poradce (konzultant) je expertem na práci s informacemi a na řešení specifických otázek a problémů souvisejících s okruhem jeho působnosti (např. v oblasti financí, práva, managementu aj.), vychází ze znalosti určitého oboru a poskytuje odbornou radu. Je tedy v pozici zkušeného experta, který nabízí „know-how“, předává nejlepší zkušenosti v určité oblasti lidské činnosti („best practice“), ukazuje osvědčené modely, principy a postupy a navrhuje vhodné přístupy k řešení dané záležitosti“ (Horská, 2009, s. 16).

Práce poradce bývá většinou jednorázová. Jedná se o pomoc klientovi, aby si ujasnil, čeho chce dosáhnout, jaké má možnosti a jak je nejefektivněji využít k dosažení svého cíle (Horská, 2009, s. 16-17).

„..., poradce je zaměřen primárně na obsah, trenér na výkon, mentor na správnost provedení a kouč na proces“ (Horská, 2009, s. 17).

1.7.3 Supervize

„Forma odborné přípravy na určitá povolání, kdy adept nebo začátečník pracuje v reálných podmínkách pod dohledem, popř. vedením zkušenější osoby“ (Průcha, 1995, s. 220). Jejím úkolem není jen rozvíjet dovednosti, schopnosti a porozumění supervidovaného, ale může mít i další funkce. Je zaměřena převážně na kontrolní procesy. Typickým příkladem supervize ve školství je školská inspekce (Hawkins, 2004, s. 59; Lacina, 2016, s. 23).

1.7.4 Trenér

Hlavním úkolem trenéra je rozvíjet určité dovednosti klienta. Navrhuje mu tréninkový plán a na jeho plnění dohlíží. Prostřednictvím neustálého opakování mu trenér pomáhá při odhalování chyb a nedostatků. Klient se učí na základě napodobování a práce s chybou, čímž získává nové zkušenosti, které se upevňují v dovednosti (Horská, 2009, s. 17).

2 Řízení ve školství

Styl řízení je způsob, kterým ředitel řídí své lidi. V průběhu vývoje se názory na „správný“ styl různily (Pilařová, 2016, s. 88). Whitmore (2014, s. 118-124) ve své knize poukazuje na čtyři kritéria, na základě kterých se rozhodujeme pro určitý styl řízení. Čas, obavy z neúspěchu a kvalita odvedené práce nebo produktu. Právě nedostatek času a velké množství obav vedou k tomu, že volíme raději příkazy a kontrolu. Pokud chceme zvyšovat kvalitu práce a zajistit rozvoj, musíme koučovat.

Zaměstnanci ve školství, stejně jako v mnoha dalších profesích nepotřebují, aby je někdo řídil, vyžadují spíše nedirektivní styl vedení, „*kde mohou projevit svou iniciativu a rozvíjet svůj potenciál*“ (Horská, 2009, s. 149).

2.1 Ředitel školy a jeho role

Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka uvedené v § 3 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících „*a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce*

a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče,

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče“ (Zákon č. 563/2004 Sb.).

Ředitelem školy může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených výše „*získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a) zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů*“ (Zákon č. 563/2004 Sb.).

Uvedená povinnost „*absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství*“ (Zákon č. 563/2004 Sb.).

Ředitel školy je pracovní pozice, kterou ředitel ve škole zastává. V této funkci však vykonává množství úloh - roli manažera, lídra a vykonavatele (Trojanová, 2017, s. 13-17).

2.1.1 Ředitel manažer

V této funkci vykonává ředitel školy základní manažerské funkce, mezi něž patří plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí, výběr nových pracovníků, kontrola a implementace. Rozhoduje o práci svých podřízených a řídí provedení zadaných úkolů. O vztahy mezi pracovníky se vůbec nestará, primární je pro něj dosažení stanovených cílů v požadované kvalitě a v zadaném čase. Základní legislativní dokument manažera školy je zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon), ve znění pozdějších předpisů § 164 odst. 1 písm. b) a c) a § 165 (Trojanová, 2017, s. 16-17; Tureckiová, 2007, s. 19).

2.1.2 Ředitel lídr

Ředitel „lídr“ určuje ve spolupráci se svými pracovníky vizi školy. Na zaměstnance působí svým přirozeným respektem i důvěrou, kterou získává svým jednáním, znalostmi a dovednostmi. Podřízeným naslouchá, projevuje porozumění a neustále s nimi komunikuje, čímž získává zpětnou vazbu o své činnosti. Na základě jeho vztahu k lidem, stylem jednání získává své příznivce i následovníky, kteří s jeho podporou plní zadané úkoly mnohem snadněji a samostatněji, jelikož vědí, co se po nich chce a co za to získají a nedirektivním způsobem pomáhá k jejich osobnímu rozvoji (Trojanová, 2017, s. 14; Tureckiová, 2007, s. 19-24).

2.1.3 Ředitel vykonavatel

Vykonavatel dosahuje výsledku svou prací. Ředitel vykonavatel dosahuje výsledku tím, že koná přímou vyučovací povinnost, čímž se dostává do role řadového pracovníka – učitele (Trojanová, 2017, s. 14).

2.2 Styly vedení

„*Styly jednání jsou obvyklé způsoby jednání manažera/lídra ve vztahu ke skupině, kterou vede a k jejím jednotlivým členům*“ (Tureckiová, 2007, s. 99). Žádný z uvedených stylů se nedá označit jako nejlepší. Ředitel školy by měl při volbě vhodného stylu vedení přihlížet k dané situaci, ale i ke skutečnosti, že pracuje v kolektivu, který je převážně vysokoškolsky vzdělaný a dosahuje určité psychologické i pracovní zralosti. Tento způsob je označován jako situační vedení (Prášilová, 2006, s. 135-136; Trojanová, 2017, s. 93-95).

Každý styl má své výhody i nevýhody a jeho správná volba je nezbytná pro naplnění stanovených cílů školy (Trojanová, 2017, s. 99).

Autoritativní styl

Autoritativní styl je založený na jednosměrné komunikaci a to od nadřízeného k podřízeným, čímž potlačuje iniciativu podřízených i jejich rozvoj. Založený je především na příkazech. Manažer přiděluje úkoly a na jejich plnění mu záleží více než na lidech. Při tomto stylu manažer často a pravidelně kontroluje. Většinu práce vykonává sám, což odůvodňuje konečnou odpovědností. Tento styl je uplatňovaný především u jednotlivců, kteří odmítají pracovat samostatně. Odůvodnitelný je pouze při krizových situacích, nebo v případě naléhavých změn. Někdy může přerůst i ve styl autoritářský (Pilařová, 2016, s. 88-89; Trojanová, 2014, s. 37-38).

Khelerová dodává, že „*pracovníci podávají výkony pouze pod vlivem přímé kontroly. V okamžiku, kdy je kontrola menší, klesá i výkon*“ (Khelerová, 2010, s. 130).

Demokratický styl

U demokratického stylu deleguje manažer část pravomocí i odpovědnosti na své podřízené, konečná rozhodnutí činí sám a na vlastní odpovědnost. Podřízení mají možnost podílet se na rozhodování a projevit iniciativu, čímž jsou naváděni k angažovanosti. V tomto stylu funguje komunikace v obousměrném směru, jak od nadřízeného k podřízeným, tak i od podřízených k nadřízenému, proto je vhodný například pro řízení týmů. Dle posledních výzkumů převládá tento styl na školách (Pilařová, 2016, s. 89; Trojanová, 2014, s. 39).

Liberální styl

U liberálního stylu vedení „převládá horizontální komunikace (mezi členy pracovní skupiny)“ (Pilařová, 2016, s. 89). Podřízení si svou práci řídí sami a veškeré pravomoci i odpovědnosti jsou na ně přesunuté. Tento styl je uplatnitelný například při řízení týmů (Pilařová, 2016, s. 89).

Trojanová (2014, s. 39) dodává, že tento styl „znamená „volnou ruku“ pro podřízené bez předání konkrétní odpovědnosti.“ Ve školách se tento styl objevuje výjimečně (Trojanová, 2014, s. 39).

Konzultativní styl

Při tomto stylu vedení spolupracuje manažer se svými podřízenými. Své pravomoci i odpovědnost částečně deleguje. Rozhodnutí, která nejsou při řízení tak důležitá se svými podřízenými konzultuje, ale ne vždy se řídí jejich názory. Manažer používá při tomto stylu řízení pozitivní motivaci (Pilařová, 2016, s. 89-90; Trojanová, 2014, s. 38-39).

Participační styl

Znakem tohoto stylu je důvěra nadřízeného v podřízené, kdy podřízení mají značnou autonomii při rozhodování. Při tomto stylu je potřeba ochota manažera přijmout i jiný názor. Přijaté je pak vždy nejlepší řešení, bez ohledu na to, kdo ho navrhnul. Neznamená to ale předání pravomocí (Pilařová, 2016, s. 90; Trojanová, 2014, s. 39).

Delegativní styl

„Představuje nejvyšší stupeň účasti pracovníků na vedení“ (Trojanová, 2014, s. 39). Manažer předává jak pravomoci, tak odpovědnost za plnění úkolů. Tento styl se uplatní tam, kde má manažer velikou důvěru ve své podřízené (Trojanová, 2014, s. 39).

Liberální styl

Tento styl je vyznačován tzv. „volnou rukou“ pro podřízené. Manažer nepředává konkrétní odpovědnosti. Ve školách se tento styl příliš nevyužívá, důvodem je končená odpovědnost ředitele (Trojanová, 2014, s. 39).

2.3 Komunikace

Účelem komunikace je přenos a sdělování informací a sdílení jejich významů. Jejím cílem je ovlivňovat chování lidí prostřednictvím předávaného sdělení. Základní formy komunikace jsou: komunikace verbální a neverbální, formální a neformální, přímá a zprostředkovaná (Trojanová, 2017, s. 39; Tureckiová, 2004, s. 115).

Komunikace se svými spolupracovníky je typickou aktivitou manažera. To, jakým způsobem manažer se svými pracovníky komunikuje, ovlivňuje jak jejich výkonnost, tak i pracovní výsledky. Každý jeho příkaz či sdělení má být impulsem pro další aktivity. Měl by tedy zajistit, aby příjemce, kterému něco sděluje, porozuměl jeho obsahu. Pokud má manažer uspět v komunikaci se svými pracovníky, musí svá sdělení či příkazy formulovat srozumitelně, jasně, jednoznačně a důležitá sdělení uvádět opakovaně. Každé sdělení by mělo být silně neutrální, bez emocí. Otevřená komunikace je zdrojem zpětné vazby, je tedy dobré odstranit z pracoviště strach a nejistotu a otevřít se i jiným stanoviskům. Manažer by si neměl zachovávat velký odstup od svých podřízených, měl by jim umožnit kontakt s ním. Komunikace by měla vždy začínat v přátelské atmosféře, nikdy ne se slovy: „mám na Vás málo času“. Manažer by měl respektovat názor pracovníka, a pokud s ním nesouhlasí, pak by to neměl říkat přímo, ale upozorňovat na nedostatky nepřímo (Prášilová, 2006, s. 143; Veber, 2000, s. 266-267).

Ředitelé škol komunikují a sdělují informace jak uvnitř školy (komunikace vnitřní), tak mimo ní (komunikace vnější). Komunikace vnitřní se dotýká zaměstnanců i žáků školy, komunikace vnější pak široké veřejnosti, zákonných zástupců, zřizovatele či různých kontrolních orgánů (Trojanová, 2017, s. 41).

Verbální komunikace

Komunikace prostřednictvím slov se nazývá verbální. Vyjádřit ji můžeme ústně i písemně. Písemná komunikace je sice lépe prokazatelná, ale zaostává u ní zpětná vazba, která je u komunikace ústní možná okamžitě. Neverbální komunikace je často spojena s emocemi, proto podává často přesnější informaci o svém nositeli a tím i dokresluje komunikaci verbální (Trojanová, 2017, s. 39; Tureckiová, 2004, s. 115).

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace se skládá z více složek: **kineziky**, neboli pohybů těla jako jsou výrazy obličeje, pohyby rukou, tělesné postoje, držení i pózy těla, **proxemiky**, která vyjadřuje tělesné vzdálenosti v prostoru, **haptiky** – tělesného kontaktu dotykem, **očního kontaktu** a dalších **tepelných a čichových podnětů**, mezi něž patří například červenání, pocení apod. (Trojanová, 2017, s. 39; Tureckiová, 2004, s. 115-122).

„Významnou složkou neverbální komunikace je paralingvistik (někdy je rovněž uváděna jako mezistupeň mezi verbální a neverbální komunikací), obsahující neverbální aspekty řeči – například hlasové rozpětí, intonace, hlasitost, rychlost, zabarvení a intenzita hlasu, regulace hlasové produkce (dýchání), výslovnost, různé zvuky a vycpávková slova („slovní vata“), narušování plynulého toku řeči (překrývaná nebo přerušovaná řeč, případné výrazné změny v intonaci a rychlosti řeči)“ (Tureckiová, 2004, s. 121).

Neverbální komunikace je vývojově starší než komunikace verbální. „Zakotvena“ je hluboko v našem podvědomí. Dovednost používat efektivně verbální i neverbální komunikaci ve shodném významu, kdy neverbální komunikace dotváří obsah i význam předávaných informací je jednou z klíčových schopností všech zaměstnanců, vedoucích pracovníků a manažerů obzvláště (Tureckiová, 2004, s. 121-122).

Tureckiová (2004, s. 122) uvádí *„Až 93% sdělení (obsahu komunikace) získáváme prostřednictvím neverbální komunikace mluvího. Tedy té komunikační formy, jejíž význam a účinek si ne vždy uvědomujeme, respektive ji ne vždy dokážeme „uhlídat“!“*

Formální a neformální komunikace

Pro toto rozlišení je rozhodující, zda existuje či neexistuje pro různé komunikační situace soubor závazných pravidel a norem. *„Formální komunikace je tím typem komunikace, který je zachycen („formalizován“) v nejrůznějších manuálech chování zaměstnanců vůči sobě navzájem a hlavně vůči klientům organizace.“* Neformální komunikace ovlivňuje to, zda a jak budou dodržovány zásady komunikace formální (Tureckiová, 2007, s. 77).

Přímá komunikace

Komunikace „tváří v tvář“ (face to face), se odehrává mezi dvěma jednotlivci nebo jednotlivcem a skupinou, kteří jsou na jednom místě ve stejném čase a mohou pozorovat projevy verbální i neverbální a využívat okamžité zpětné vazby (Tureckiová, 2004, s. 126).

Nepřímá komunikace

Někdy označovaná jako zprostředkovaná probíhá ve stejnou dobu na různých místech. Účastníci tohoto komunikačního procesu jsou propojeni technickými prostředky (médií komunikace) (Tureckiová, 2004, s. 126).

Amstrong (2007, s. 663-667) ve své knize představuje tzv. komunikační strategii. Tato strategie by měla být založená na analýze toho, co chce management říci, co chtějí slyšet pracovníci a problémů, které se při sdělování či přijímání informací vyskytují. Nejčastější příčinou neefektivní komunikace je špatné řízení a nevhodné načasování.

Snahou managementu je dosáhnout toho, aby zaměstnanci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje, dále vzbudit pocit oddanosti hodnotám, plánům i cílům organizace a pomoci pracovníkům vážit si jejich práce, kterou přispějí k úspěšnosti organizace. Pracovníci se chtějí nejčastěji vyjadřovat k záležitostem, kterých se jich bezprostředně týkají, např. odměňování, jistota zaměstnání apod. Management musí pochopit, co je pro jejich pracovníky důležité a k tomu pak přizpůsobit komunikační strategii (Amstrong, 2007, s. 663-664).

Tureckiová (2007, s. 85-87) představuje zcela jiný typ komunikace, tzv. **lídrovskou komunikaci**. Tato komunikace se vyznačuje typickými znaky, mezi něž patří:

- **otevřenost a oboustrannost**, která se vyznačuje uplatňováním základních komunikačních dovedností, tzn. sdělování, přijímání zpětné vazby a aktivním nasloucháním,
- **empatie** - schopností vcítit se do názorů i pocitů partnera v komunikaci a především respektem k osobnosti všech partnerů komunikačního procesu,
- **kongruence** - souladem mezi tím, co člověk sděluje a tím co skutečně dělá,
- **konzistentnost** – důslednost a zásadovost jednání i vyjádření lídra,

- **významnost a četnost** – významná sdělení sdělovat přednostně přímo „tváří v tvář“ (Tureckiová, 2007, s. 85-87).

„Účel lídrovské komunikace je především vytváření a udržování specifického vztahu mezi účastníky komunikace, který je založen na vzájemném respektu a důvěře, a dosahování výkonových a rozvojových cílů, přinášejících organizaci pozitivní výsledky“ (Tureckiová, 2007, s. 85-87).

2.4 Motivace

Motivace pracovníků je každodenní činností vedoucích pracovníků. Motivace již není pouze o financích. Motivačních strategií je velké množství a je pouze na řediteli školy, jak je bude využívat. Tento vnitřní proces vyjadřující touhu a vůli či ochotu vyvinout určité úsilí, které povede k dosažení stanovených cílů má tři dimenze:

- dimenzi stálosti
- dimenzi směru
- dimenzi intenzity (Trojanová, 2017, s. 47).

„K naplnění všech dimenzí motivace je tedy nutné, aby pracovní úsilí pracovníka směřovalo požadovaným směrem a se stejnou intenzitou a aby jak správný směr, tak stejná intenzita byly udržovány, i když se dostaví určité nezdary“ (Trojanová, 2017, s. 47).

Pokud ředitel své podřízené přesvědčuje o potřebě určité činnosti, pak se nejedná o motivaci, ale stimulaci. Stimulace je poměrně jednoduchá, ale úspěšná může být pouze tehdy, pokud známe své pracovníky. Její nevýhodou je skutečnost, že práce probíhá pouze po dobu, po kterou působí stimuly (Plamínek, 2015, s. 17; Trojanová, 2017, s. 48). *„Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví“* (Plamínek, 2015, s. 17).

„Symbolickým reprezentantem vnějších motivačních stimulů se stala metoda cukru a biče, jejíž účinnost se ale postupně snižuje“ (Whitmore, 2014, s. 118). Whitmore (2014, s. 118) ve své knize konstatuje, že metoda cukru a biče je analogie, která ilustruje chování oslů. Pokud budeme tímto způsobem zacházet s lidmi, pak neudělají nic, co nemusí. Je potřeba

tedy od základu změnit své představy o motivaci. Skutečně výkonní lidé budou pouze tehdy, pokud budou mít svou vnitřní motivaci. Dle výzkumů je pro většinu lidí velice důležité neobávat se o zaměstnání a jeho kvalitu. Pokud některý z těchto vnitřních stimulů chybí, zvyšuje se význam peněz, protože tento vnější stimul je „*to jediné, co tady můžeme očekávat*“. *Nemělo by nás to překvapit*“ (Whitmore, 2014, s. 118).

Plamínek (2015, s. 17) uvádí, že i samotná motivace přináší obrovské výhody. Pokud známe motivy svých zaměstnanců, není potřeba vnějších podnětů, přesto zaměstnanec vykonává úkoly s radostí, jelikož ho to baví nebo to považuje za důležité a významné.

Motivace je „*vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka*“ (Veber, 2000, s. 62). Hlavním úsilím ředitele školy by mělo být vzbudit u zaměstnanců ochotu, zájem i chuť aktivně se podílet na plnění všech činností, které jsou v souladu s vizí školy. Zaměstnanci potřebují být motivováni zevnitř i zvenku, cítit podporu i uznání ze strany vedení a získat pocit důležitosti (Horská, 2009, s. 149; Veber, 2000, s. 63).

Motivace je základním kamenem k úspěšnému koučování. Motivem se stává každá vnitřní pohnutka či vnější pobídka (stimul), ať už z vnitřního či z vnějšího prostředí, která je impulsem k určitému jednání, které přináší zaměstnanci pocit uspokojení. „*Mezi hlavní lidské motivy se počítají potřeby, hodnoty a zájmy*“ (Horská, 2009, s. 41). Pokud víme, co je pro zaměstnance hnacím motorem, můžeme mu pomoci k dosahování cílů. Každý zaměstnanec je jedinečný a jeho motivační skladba se liší od ostatních, ale je mnoho motivů, které jsou společné všem. V důsledku životních zkušeností a sociálního učení se v různých obdobích života motivační struktura mění. Síla motivace vyplývá z osobního zájmu o naplnění určité potřeby či hodnoty, plyne z naladění a z touhy po uplatnění, seberealizaci a rozvoji vlastního potenciálu a poznávání nových věcí (Horská, 2009, s. 41-42; Veber, 2000, s. 63).

Nejznámější lidské motivy jsou lidské potřeby, které „*se vyvíjejí v závislosti na vývoji lidské společnosti a mají různý stupeň naléhavosti*“ (Horská, 2009, s. 42). Nejnáléhavější potřeby jsou potřeby biologické a fyziologické, které jsou zpravidla společné všem nezávisle na kulturních kontextech. Na tyto potřeby pak navazují potřeby vyšší, které jsou jak kulturně, tak historicky podmíněné a jsou širším základem pro tvorbu nových potřeb. Horská

(2009, s. 42-43) ve své knize uvádí, že bez uspokojení základních potřeb se nedokáže člověk posunout na úroveň vyšší, tyto teoretická východiska musí kouč znát, aby dokázal klienta dovést k uvědomění.

Zlatým pravidlem motivace je přizpůsobovat úkoly lidem. Jak uvádí Plamínek (2015, s. 18-19) je lepší vyjít svým zaměstnancům vstříc, pokud si to můžeme dovolit. Zaměstnanec, který dostane úkol, který mu vyhovuje je motivován jej splnit. „*Zároveň se přirozeně sníží náklady na sledování a kontrolu jejich práce*“ (Plamínek, 2015, s. 18). Ne vždy je možné vybírat úkol tak, aby danému zaměstnanci vyhovoval, ale i tak lze otevřít široký prostor pro motivaci. Zaměstnanci vnímají velice citlivě způsob zadávání úkolu, je tedy důležité zvolit vhodnou formu zadání. Vhodně zvolená slova, tón řeči i samotná řeč těla může zaměstnance přesvědčit o pravdivosti vašich slov (Plamínek, 2015, s. 18-20).

„*Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo*“ (Plamínek, 2015, s. 22). Pokud zaměstnanec práce alespoň trochu baví, dokáže se smířit i se zbytkem povinností. Při motivaci zaměstnanců musí ředitelé myslet i na skutečnost, že to co působí na ně, nemusí zdaleka motivovat ostatní (Plamínek, 2015, s. 22-23).

Jako zdaleka nejzajímavější motivační nástroj uvádí Plamínek (2015, s. 34-35) motivaci vzorem. Tato motivace probíhá spontánně a přirozeně. Lidé se snaží napodobovat své lídry, jelikož věří tomu, co říkají i dělají. Stávají se vzorem pro své podřízené. „*Pokud manažer ukáže, že věří tomu, že vše co od lidí požaduje, je rozumné a správné a pokud se podle toho chová i při vlastním pracovním úsilí, má velkou šanci uspět v disciplíně zvané motivace*“ (Plamínek, 2015, s. 35-36).

Abraham Maslow, americký psycholog, opustil v roce 1950 tradiční přístupy psychologie a začal se zabývat duševně vyzrálými, vyrovnanými, úspěšnými lidmi, kteří byli spokojeni se svým životem. Ti ho přivedli k závěru, že tohoto stavu mají možnost dosáhnout všichni. Jediné, co k tomu musí udělat, je překonat vnitřní bariéry svého rozvoje a dosáhnout určité zralosti. Bez tohoto psychologického optimismu by se nemohl nikdy stát management založený na koučování stylem řízení budoucnosti (Whitmore, 2014, s. 120; Horská, 2009, s. 42-43).

Vytvořil hierarchii lidských potřeb, kterou vymezuje Maslowova pyramida. Tato pyramida „popisuje postupně jednotlivé motivační potřeby“ (Trojanová, 2017, s. 50).



(Trojanová, 2017, s. 50)

Základní a nejdůležitější potřeby jsou potřeby fyziologické, mezi něž patří potrava, voda, možnost dýchat. Pokud je tato motivační potřeba uspokojena, začneme se zabývat potřebou vyšší, potřebou bezpečí. Jedná se o jistotu a orientaci v současné i budoucí životní situaci. Ve třetím patře pyramidy nalezneme potřeby sociální, neboli potřeby sounáležitosti a příslušnosti ke skupině, např. k rodině. Další potřeba, která se dostává do centra naší pozornosti, je potřeba uznání. Uspokojení této potřeby je závislé na druhých lidech. Podle A. Maslowa je uspokojována prostřednictvím dvou rozdílných zdrojů – sebeúctou a úctou jiných. Na vrcholu pyramidy se nachází potřeba seberealizace, která nám umožňuje plně využít svůj potenciál i možnosti růstu a rozvoje (Whitmore, 2014, s. 121-122; Plamínek, 2015, s. 88-89; Trojanová, 2017, s. 50-51).

Motivace spojená s výkonem pracovní činnosti se nazývá motivace pracovní. Jedná se o „záměrné působení na jednání a chování pracovníků tak, aby byly v souladu s cíli organizace“ (Trojanová, 2014, s. 49). Pro tento druh motivace lze použít právě Maslowovu pyramidu potřeb (Trojanová, 2014, s. 49).

„Maslowova pyramida potřeb měla vliv na vznik dalších teorií, kromě jiného i Herzbergovy teorie dvou faktorů“ (Trojanová, 2017, s. 51). Herzbergova teorie dvou faktorů popisuje dva faktory, které ovlivňují motivovanost člověka k práci. Jedná se o faktory motivující, které

vedou k uspokojení a jsou zaměřeny na práci, např. svěřeni odpovědnosti za úkol a dále faktory udržovací (hygienické), které nemají přímý vliv na motivaci, ale při jejich nižší kvalitě či nedostatku dochází k nespokojenosti pracovníka. Tyto faktory se vztahují např. k celkovým pracovním podmínkám (Trojanová, 2017, s. 51; Veber, 2000, s. 66).

2.5 Kultura školy

Všechny školy, malé, velké, nové, staré mají vlastní kulturu, která se vyznačuje individuálními hodnotami, normami, zkušenostmi, které do ní vnáší každá jednotlivá osoba. „*Kultura školy je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných*“ (Světlík, 2006, s. 65-66).

Armstrong (2007, s. 257) dodává „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“

Hodnoty lze chápat jako důležité názory a cíle, které jsou společné většině pracovníků školy. Tyto hodnoty jsou silně zakořeněné a tvoří jádro kultury školy. Normy jsou obvyklé způsoby jednání neboli nepsaná standartní pravidla chování pro danou organizaci. Tyto normy nikdy nejsou v písemné podobě, ale jsou ovlivnitelné i uvědomované, poskytují pracovníkům neformální návod, jak se chovat. Normy pracovníkům říkají, co se předpokládá, že budou říkat, v co budou věřit, co budou dělat a někdy dokonce i to, co si budou oblékat. Předávají se chováním či ústní formou a často jsou upevňovány reakcemi pracovníků, pokud dojde k porušení těchto norem. Podporovány mohou být systémem odměn i sankcí nebo prostředky firemní kultury jako jsou různé firemní rituály apod. Postoje souvisí s hodnotami a projevují se prostřednictvím chování pracovníků, např. postoj k práci, oddanost, loajalita (Armstrong, 2007, s. 257-260; Tureckiová, 2004, s. 135).

Tureckiová (2004, s. 144) ve své knize dodává, že „*Firemní kultura je považována za nepřímý nástroj řízení. To znamená, že vytvářením vzorů očekávaného chování lidí ve firmě potenciálně usnadňuje a zrychluje řídicí procesy.*“ Především se projevuje v rozhodování a implementaci, výkonové motivaci i angažovaném dosahování cílů.

Pracovníky je možné stimulovat k danému pracovnímu chování, ale nelze jim akceptaci firemní kultury nařídít. Firemní kultura působí jako vnější stimul, který má vlastní motivační náboj. Pokud zaměstnanci přijmou firemní kulturu za svou, snaží se jí neustále posilovat a rozvíjet, což se projevuje pozitivně v jejich postojích k práci, tak ve zvyšování pracovní výkonnosti a spokojenosti. Roste jejich oddanost i loajalita a stávají se šířiteli dobrého jména organizace, jsou na ní hrdí (Tureckiová, 2004, s. 144).

Kultura školy působí na klima školy a klima školy zpětně působí po určitém období na kulturu školy (Prášilová, 2006, s. 183). „*Klima školy vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, jež fungují v dané škole tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, příp. zaměstnanci školy*“ (Průcha, 1995, s. 97).

Klima škol je ovlivňováno několika složkami vnitřního prostředí školy, především kulturou školy, kvalitou managementu a mezilidskými vztahy, mezi něž řadíme vztahy mezi učiteli a žáky, učiteli a zákonnými zástupci či ostatními zaměstnanci školy, vztahy mezi vedením školy a jejími zaměstnanci a vztahy mezi žáky (Světlík, 2006, s. 63).

Školy se zdravým klimatem se vyznačují vzájemnou důvěrou, úctou mezi všemi osobami ve škole, morálkou a soudružností. Typickým rysem je loajalita, která je dána zájmem o vše, co s prací školy souvisí i podporou cílů školy. Klima může být spolupracující, veselé, tvořivé plné pohody a smíchu, jež vytváří ze školy místo, kam chodí žáci i pedagogové rádi, stýkají se a udělají velké množství práce. „*Na druhé straně může ve škole převládat taková atmosféra, kdy ti, kteří se usmívají a jsou spokojeni, jsou podezřelí, kdy o kvalitě práce svědčí spíše uštvaná a nervózní tvář, kdy hlavním mottem jsou názory, že škola a vzdělávání jsou velmi seriózní věci, ve kterých humor a smích nemají co dělat*“ (Světlík, 2006, s. 63). Pro takové klima je charakteristické nespolečenské a nepřátelské prostředí. Učitelé i žáci jsou otrávení a raději z takového prostředí utíkají (Světlík, 2006, s. 63).

2.6 Faktory úspěchu

Častým faktorem neúspěchu bývá v organizacích neshoda mezi strategií, strukturou a kulturou organizace. Pro úspěch je důležité neztratit ze zřetele své lidi – jejich motivy, emoce i schopnosti. Lidé potřebují cítit podporu od svého ředitele. Ředitel může zlepšit způsob práce s lidmi tím, že bude sledovat náladu mezi nimi, bude jim vysvětlovat

co se ve škole děje a proč, bude neustále opakovat vizi a její poslání tak, aby jí všichni porozuměli a mohli tak přispět k naplňování cílů. Ze svých zaměstnanců je potřeba udělat součást a poté i hlavní bod celého dění. Většina lidí chce být pro svou organizaci užitečná, ale chce mít také ze své činnosti nějaký užitek (Tureckiová, 2007, s. 53-58).

„Pocity uznání, hrdosti a „sebezhodnocení“ – to jsou velmi silné vnitřní motivy a člověk je může zažít také (a v současné době především) skrze své činnosti vykonávané v organizaci“ (Tureckiová, 2007, s. 53-58).

3 Stanovení výzkumného problému a cíle výzkumu

Snahou bakalářské práce je popsat situaci na střední škole v Ústeckém kraji v posledních 15 letech, kdy došlo ke změně ředitele školy. Před více jak deseti lety byl ve funkci dlouholetý ředitel, který stál u „zrodu“ této školy. Školu společně se svými zaměstnanci krůček po krůčku „vybudoval“ a přinesl jí určitou prestiž v daném kraji. Pro své zaměstnance byl přirozenou autoritou a pro většinu z nich i vzorem. Navazoval s nimi partnerský, respektující vztah s cílem udělat z nich silné a úspěšné osobnosti. Svým chováním i způsobem vedení lidí se snažil předávat určité pravomoci a odpovědnost jak na střední management, tak na ostatní zaměstnance, čímž podporoval jejich aktivní činnost. Svě zaměstnance považoval za odborníky v dané oblasti. Nebál se svěřovat některé manažerské činnosti společně s odpovědností i pravomocemi do rukou svých podřízených pracovníků, věřil, že práci vykonají mnohem lépe než on sám. Svým chováním i přístupem si získal své zaměstnance natolik, že by pro školu „dýchali“. Dokázal je motivovat i podporovat. Svou práci postupně delegoval čím dál víc, až se dostal k samotnému koučování. Koučováním získával více času pro strategické úvahy i pro rozvoj pracovníků. Odměnou mu bylo získání přirozené autority a vysoké uznání od zaměstnanců i okolí.

Před dvanácti lety však došlo na škole k velké změně. Dlouholetý lídr a ředitel ohlásil odchod do důchodu a zřizovatel musel vyhlásit konkursní řízení. Do funkce nastoupil ředitel nový. Pro zaměstnance to nebyl nikdo neznámý, jelikož vzešel z prostředí školy, takže se zdálo být vše v pořádku. První roky se s novou funkcí seznamoval, proto došlo občas i k situacím, které mohly na okolí působit negativně. Jeho příkazy na plnění zadaných úkolů byly podávány nepřesně, někdy až doslova zmatečně, přesto ředitel trval na jejich plnění. Zaměstnanci na tuto skutečnost začali sami upozorňovat, čímž se dostávali s ředitelem do konfliktů. Těchto situací začalo ve škole přibývat. Vznikaly převážně v období velkého pracovního vytížení ředitele. Z důvodu konečné odpovědnosti za odvedenou práci se obával delegovat některé činnosti na své podřízené, čímž se dostával do časového shonu, se kterým si nevěděl rady. V práci působil často podrážděně, čímž nevytvářel vhodné zázemí ve škole. Jeho práce směřovala pouze k příkazům a kontrolám zaměstnanců, kterým nevyjadřoval ani podporu, ani důvěru. Vyvrcholením bylo snižování platů, ke kterému došlo z důvodu nedostatku finančních prostředků. Zaměstnanci začali postupně trpět pocitem nesmyslnosti

a marnosti ze své každodenní práce ve škole a školou se začalo šířit špatné vnitřní klima. Tato situace se bohužel ani po více jak pěti letech nezměnila, ředitel i nadále uplatňuje autoritativní styl vedení, aby dosáhl plnění úkolů. Zaměstnanci se cítí nedocenění, bez důvěry i podpory od vedení školy a celkové klima školy je narušené.

Cílem práce je popsat jaký vliv má koučování na práci zaměstnanců a zjistit, co jim přináší. Teoretická část se zaměřuje na popis a uplatnění koučinku ve školství, jako možné metody nedirektivního stylu vedení, dále popisem jednotlivých rolí ředitele, možných stylů řízení a faktorů ovlivňující vedení lidí ve školství.

3.1 Výzkumné otázky

Cílem práce je popsat jaký vliv má koučování na práci zaměstnanců, jako možný styl vedení lidí. Zjistit, co přináší koučovací technika zaměstnancům a jaké dopady má současné nevyužívání této metody při řízení školy.

V souladu se zkoumanou problematikou jsem stanovila jednu hlavní a dostatečně širokou výzkumnou otázku:

Jaký vliv má koučování jako styl vedení na práci zaměstnanců?

Výzkumnou metodou jsem se zaměřila na dvě základní oblasti, které tvoří základ polostrukturovaných rozhovorů a jsou základem pro následné vyhodnocení získaných poznatků. První oblast se zabývá získáním dat z období před 15 lety, kdy byl v čele školy jiný ředitel. Zajímaly mne veškeré poznatky, které by přiblížily vedení bývalého ředitele. Jakým způsobem své zaměstnance motivoval, zda je vedl nebo řídil, jak s nimi komunikoval, jaké bylo ve škole klima a jak jeho přístup ovlivňoval jejich pracovní výkony.

Ve druhé části se zaměřuji na stav současný. Zajímají mě stejné oblasti, jako u ředitele předešlého.

3.2 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvoří pět vybraných zaměstnanců střední školy, kteří jsou na škole více jak 15 let a byli vedeni jak předešlým ředitelem, tak současným a mají více jak 10 let pedagogické praxe nebo více jak 10 let praxe na své pozici a aktivně se zapojují do různých

činností ve škole. Všech pět respondentů jsem přehledně uvedla v příloze č. 2, kde jsem však anonymizovala jejich jména.

3.3 Výběr techniky sběru dat

Jedná se o práci s kvalitativním přístupem. Používanou metodou sběru dat byly polostrukturované hloubkové rozhovory s otevřenými otázkami. Respondenti byli vybraní zaměstnanci, kteří pamatují vedení ředitele předešlého a dokáží jej porovnat s vedením ředitele současného. V rozhovorech jsem se opírala o teoretickou část čerpanou z odborné literatury.

Příprava polostrukturovaných rozhovorů vycházela z literatury (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 159-160). Během rozhovoru jsem se držela předem připravené struktury a snažila se navodit příjemnou atmosféru. S každým respondentem jsem vedla rozhovor v prostředí mimo školu, jehož délka byla zpravidla 40-50 minut. Natáčen byl na mobilní telefon a s natáčením všichni respondenti předem souhlasili. Rozhovory jsem si poté několikrát přehrávala a poznamenávala si zásadní sdělení i pocity jednotlivých respondentů. Rozhovory jsem následně analyzovala a jména anonymizovala, jména všech jsou smyšlená.

Pomocí otevřených otázek jsem se snažila porozumět pohledu jiných lidí na danou situaci a zachytit slova a výpovědi v přirozené podobě. Rozhovory probíhaly od ledna do února 2020.

3.4 Harmonogram

červen 2019	Stanovení cíle výzkumu
červen 2019 – leden 2020	Teoretická část
leden – únor 2020	Praktická část
leden 2020	Příprava rozhovorů, vyhledání respondentů
leden- únor 2020	Vlastní šetření rozhovory
březen 2020	Analýza zjištěných dat a vyhodnocování rozhovorů
duben 2020	Vyhodnocení šetření, závěr

3.5 Výsledky výzkumného šetření

Výsledky výzkumného šetření jsou rozdělené na dvě části. Období před 15 lety a období současné. Postupně se budu věnovat jednotlivým kategoriím, které jsem identifikovala v průběhu analýzy dat a ilustrovat výsledky výpověďmi jednotlivých respondentů.

Období před 15 lety

Výsledky šetření jsem rozdělila do několika kategorií pro lepší pochopení. V první části jsem zjišťovala, jak důležité je pro zaměstnance mít v čele organizace skutečnou **osobnost**, tzn. ředitele schopného samostatně rozhodovat, přátelského a s přirozenou autoritou.

Všechny odpovědi respondentek byly velice podobné a u všech byly cítit veliké emoce. Všude „sršel“ obdiv i respekt k bývalému řediteli. Všechny se shodly, že vzpomínají na ředitele s velikým respektem a jedině v dobrém.

Hedvika: „Na bývalého ředitele vzpomínám s velkým respektem. Dokázal řešit problémy s nadhledem, jeho rozhodnutí všichni respektovali a za svým rozhodnutím si vždy dokázal stát. Měl přirozenou autoritu.“

Hedvika vznáší obdiv jak nad přirozenou autoritou, tak nad schopností ředitele umět sám rozhodnout a být druhými respektován. Ema dodává: *„Ředitel neřešil prkotiny, nedal na žádné drby, problémy řešil hned a za zavřenými dveřmi a hlavně byl schopný sám rozhodovat.“*

Být schopný svých vlastních rozhodnutí bylo pro všechny respondentky velice důležité, stejně jako být schopný vycházet s lidmi, jak uvedla ve své výpovědi Anna.

Anna: „Dokázal vycházet s lidmi jak z pozice šéfa školy, tak samozřejmě i z pozice člověka, kamaráda, přítele.“

Klára s Jindrou poukazují na další schopnosti ředitele, kvůli kterým k řediteli vznáší svůj obdiv:

Klára: „Uměl motivovat, podpořit, pokárat a hlavně strhnout lidi pro práci.“

Jindra: „Nejčastěji si na něj vzpomenu, když se vyskytne nějaký problém. Vždy za svými zaměstnanci stál, uměl si poradit, důvěřoval nám.“

Všechny respondentky si ze svých zkušeností uvědomují, že výše uvedené aspekty vedou k tomu, že pokud ředitel školy není vhodná osobnost, pak to může ovlivnit jak pracovní výkony zaměstnanců, tak i celkové klima ve škole.

V další kategorii jsem zaměřila svou otázku ke **stylům vedení**, které ředitel v té době používal. Při analýze získaných výpovědí jsem získala shodnou odpověď od všech respondentek. Všechny se shodují, že způsoby vedení lidí, které v té době ředitel uplatňoval, byly velice motivační a velice se jim líbily. Dále si uvědomují, že to příznivě ovlivňovalo jejich pracovní výkony.

Jindra: „Pracovat pod ním bylo příjemné, nic nám nezatajoval, mluvil s námi přímo. Uměl delegovat úkoly a důvěřoval nám, že je provedeme dobře. Uměl nás motivovat tak, že jsme i úkoly nad rámec našich povinností dělali s chutí a radostí. Byl důsledný.“

Ve výpovědích respondentek byla často zmiňována motivace a důvěra. Právě projev důvěry se pro většinu z nich stává motivačním faktorem. Ema uvádí: *„Jeho vedení mi vyhovovalo velmi. Uměl nás motivovat k práci, zadal úkol a způsob zpracování nechal na nás, velmi nám důvěřoval.“*

Jedna s respondentek uvádí, že začátky pod vedením ředitele pro ni nebyly jednoduché. Styl vedení ředitele, který používal, ji nutil k samostatnosti, k hledání vlastních cest, jak úkol zvládnout. Projevoval jí tím velikou důvěru a ona jí nechtěla zklamat.

Klára: „Jeho vedení mi ze začátku bylo „proti srsti“, nikdy předtím jsem ho nezažila. Pan ředitel mi už v začátcích projevoval velkou důvěru. Vždy stanovil svůj požadavek i očekávání a věřil, že daný úkol zvládnou. Jakým způsobem to udělám, mu bylo jedno. Musela jsem hledat vlastní cesty, přemýšlet nad zadaným úkolem. Pokud jsem si ze začátku nevěděla rady, nabídnul mi podporu zkušenějšího kolegy. Bylo to náročné, ale po každém splněném úkolu jsem cítila stále silnější důvěru ředitele, což mě hnalo dopředu. Líbilo se mi přebírat odpovědnost za splněný úkol i za způsob jeho provedení, cítila jsem se hodně motivovaná.“

Hedvika svou výpovědí poukazuje i na schopnost bývalého ředitele předvídat a řešit očekávané úkoly v dostatečném předstihu.

Hedvika: „*Nebyly žádné „zmatky“, vše se řešilo v dostatečném předstihu, aby bylo dost času na přípravu např. maturit. Přijde mi, že se řešily jen podstatné věci. Ředitel se vždy zajímal o své zaměstnance a jejich trápení či starosti. Například, když byly povodně, tak hned zajišťoval pomoc pro zasažené zaměstnance.*“

Ve všech organizacích dochází ať už často, nebo zcela výjimečně ke **konfliktním situacím**, které by měl umět ředitel řešit a zabývat se jimi. Jak k těmto situacím přistupoval bývalý ředitel, mi odhalila Anna: „*dokázal řešit spory okamžitě, nejednal s lidmi v rukavičkách a za jejich zády.*“

Jaký vliv mělo vedení bývalého ředitele na Vaší práci? Tato otázka vedla k velkému zamyšlení všechny respondentky. Všechny shodně uváděly, že způsob, kterým dostanou úkol zadaný je pro ně velice důležitý a odráží se i na jejich osobní motivaci. Bývalý ředitel si nesmírně vážil práce svých lidí. Svým zaměstnancům projevoval velikou důvěru, která podporovala jejich osobní růst, rozvoj, sebedůvěru a pocit vlastní hodnoty. Nechával je činit i některá rozhodnutí, tím měli možnost dosáhnout úspěchu na vlastní odpovědnost. S jeho pomocí nacházeli smysl své práce.

Jindra: „*Pokud vám vedení školy důvěřuje, děláte svoji práci s potěšením. Můžete přijít s novým nápadem a máte také možnost se rozvíjet.*“

Ema: „*Jeho vedení mě velmi motivovalo. Vždy vyžadoval sebekázeň, ale plnění úkolu nechal vždy na nás.*“

Klára: „*Jeho vedení bylo skvělé, plné důvěry, motivace. Člověk se mohl při plnění úkolu rozvíjet. Měl rád nové nápady, pokud byly v souladu s jeho vizí, vždy nás v nich podporoval.*“

Anna: „*Byl nakloněn všem novým nápadům, které nás vedly k vlastnímu rozvoji. Jeho vedení bylo motivační a pod jeho vedením jsme nacházeli smysl své práce*“

Jak důležitá je **motivace** nám již respondentky sdělily. Jaké nástroje k tomu ředitel používal a jak dokázal své lidi motivovat k výkonu?

Jindra: „*Uměl naslouchat a díky tomu věděl, jaké benefity na daného zaměstnance zafungují. Motivoval finančně, slovem, benefity a svým příkladem. Byl spravedlivý a dle mého názoru uměl ohodnotit finančně lidi skutečně podle odvedené práce.*“

Ema: „Zadal těžký úkol a čekal, jak ho splním. Pokud jsem si s ním nevěděla rady, dal mi vybraného kolegu, který mi pomohl. K motivaci používal jak finanční ohodnocení, tak i pochvalu, dále různé benefity jako lístky do divadla v Praze, poznávací zájezdy a další.“

Klára: „Vždy si mě zavolal a řekl: Kláro, měl bych pro Vás úkol. Úkol zadal a pak už vše nechal na mně. Někdy se předem zeptal, co bych si za splnění úkolu přála, zda finanční odměnu, nebo zda nepotřebuji něco jiného, například služební notebook, lístky na koncert apod. Nejdříve jsem měla ráda finanční odměnu, postupem času mě více motivovalo jeho uznání a pochvala, kterou vždy použil ve vhodnou dobu a před všemi zaměstnanci. Cítila jsem, že vše co dělám, má smysl i uznání.“

Hedvika: „Práce byla adekvátně finančně ohodnocená. Zároveň z práce plynuly určité výhody např. prázdniny, volnější pátky, zařízení lékaře kdykoliv, návštěva divadel, akce školy apod.“

Anna: „Většinou to byla slovní motivace a následně finanční. Odvedená práce se odrážela v odměnách. Odvedenou práci dokázal ocenit před ostatními zaměstnanci formou pochvaly.“

Další otázkou jsem se snažila zjistit, jak **komunikoval** bývalý ředitel se svými zaměstnanci? Všechny respondentky uváděly, že je pro ně velice důležité jednat přímo, umět naslouchat a nezastrašovat. Jindra na tuto otázku odpověděla: „Komunikoval přímo, nic nezatajoval. Byl přátelský, naslouchal. Mluvil vždy klidně, málokdy zvýšil hlas. Mluvil převážně pozitivně, nezastrašoval. Byl a je dobrý řečník, hezky se poslouchal a uměl lidi svým projevem přesvědčit.“

Důležitý byl pro všechny i způsob, kterým ředitel informace sděloval a jak je od svých zaměstnanců přijímal.

Ema: „Jednal přímo. Častěji používal komunikaci ústní, nejspíš si chtěl ověřit, zda jsem informace, které mi předával, pochopila správně. Pokud jsem mu sdělovala něco já, vždy naslouchal, nikdy jsem nezaznamenala jeho nezáměr.“

Klára: „Komunikoval převážně ústně a vždy přímo. Svou pozitivní řečí dokázal motivovat a svým nasloucháním dokázal u zaměstnance vzbudit pocit zájmu o něj.“

Anna: „Převažovala ústní komunikace a komunikoval naprosto přímo, vždy řekl, co ode mě žádá a jak by si to představoval, nikam neuhýbal, takže přímá komunikace.“

Hedvika ve své odpovědi navíc uvádí, jak je pro ni důležité, aby ředitele neovlivňovala v komunikaci momentální nálada a byl otevřený komunikaci se svými zaměstnanci.

Hedvika: „Každé ráno se se zaměstnanci přivítal a jeho chování neovlivňovala momentální nálada. Jeho kancelář byla pro zaměstnance přístupná v podstatě kdykoliv.“

Všechny výše uvedené faktory mohou souviset i s klimatem ve škole. Jaké **klima** ve škole bylo za vedení bývalého ředitele? Převládalo klima, které lze hodnotit jako příjemné, pozitivní, nebo se jednalo o klima zcela jiné. Hedvika mi sdělila: „Uvolněné, zaměstnanci se častěji scházeli. Samozřejmostí byly večírky na Vánoce, na konci školního roku, při oslavách narozenin, výlety do pražských divadel a jiné. Konflikty mezi zaměstnanci skoro nebyly, a když ano, řešil je ihned a přímo. Zaměstnanci se nebáli o práci. Posezení o přestávce v kabinetech bylo běžné.“

Ema: „Klima ve škole bylo velice příjemné. Lidé chtěli něco vytvořit. Tahouni byli schopni zapojit do práce i lenivé kolegy.“

Jindra: „Klima bylo přátelské. Ředitel často sám organizoval aktivity, které k tomu přispívaly. Kulturní akce pro zaměstnance - divadlo, restaurace, soutěže. Na škole určil tým lidí, kteří mu s tím pomáhali. Sám se všech akcí zúčastňoval. I těch, které neorganizoval, ale byl na ně pozván. Dbal na to, aby všem zaměstnancům popřál k narozeninám, nebo významným životním událostem ať už ústně nebo písemně.“

Anna: „Klima bylo pro mě velice pozitivní, milé a atmosféra příjemná, přátelská.“

Po změně ředitele přišlo i **několik změn**. Změna nastala jak ve stylu vedení lidí, tak v komunikaci, motivaci, ale i dalších faktorech, které ovlivňují jejich práci. Respondentky se shodují, že styl, kterým ředitel vede své zaměstnance, ale také i uznání z jeho strany je rozhodující pro správné fungování organizace.

Prostřednictvím pěti kategorií (osobnost ředitele, styly vedení, motivace, komunikace, klima školy) jsem představila období před 15 lety, které bylo zcela odlišné od období současného. Bývalý ředitel dle výpovědí jednotlivých respondentek volil nedirektivní způsoby vedení

lidí. Svě lidi neřídil, ale snažil se je vést tak, aby přispíval k jejich osobnímu rozvoji, sebedůvěře, podporoval jejich nápady a lidé tak nacházeli smysl své práce. Metody, které uplatňoval, je možné identifikovat jako metody koučovací.

Dle výpovědí jednotlivých respondentek se ředitel snažil uvolňovat potenciál svých zaměstnanců a tím jim dával možnost neustále zlepšovat jejich výkony. Uvědomoval si také, že pokud bude své lidi dostávat do krizových situací, ve kterých si musí se zadaným úkolem poradit sami a budou nuceni překonávat různé překážky, budou podávat vynikající výkony. Svým lidem věřil a dával jim možnost volby, tím v nich vytvářel odpovědnost a zároveň z nich dostával to nejlepší.

Období současné:

S příchodem nového ředitele přišly i jiné způsoby vedení lidí. Nový ředitel uplatňuje zcela odlišné metody, než na které byli zaměstnanci zvyklí za doby bývalého ředitele. Ředitel své lidi nevede, ale řídí. Většina úkolů je zadaná formou příkazů, doprovázena často špatnou komunikací. Zaměstnancům chybí lídr.

Na otázku: Jak vnímáte současné vedení školy? Většina respondentů odpovídala podobně.

Ema: „*Direktivní, bez možnosti seberealizace a to mi opravdu nevyhovuje.*“

Jindra: „*Chaotické, slabé, rozpačité. Nespolupracují mezi sebou, vedení není jednotné.*“

Klára: „*Současné vedení mi nevyhovuje, je direktivní, necítím žádné uznání a jsem bez motivace.*“

Hedvika: „*Chaotické, situace se mění dle momentální nálady členů vedení školy.*“

U otázky: „vyhovuje Vám současný styl vedení a proč?“ se všechny respondentky shodují, že jim tento styl nevyhovuje. Jindra na tuto otázku odpověděla: „*Moc mi nevyhovuje, oproti minulému vedení je to veliký rozdíl. Člověk si na to po určitém čase zvykne, rezignuje.... Je složité pracovat efektivně, když nejsou pevně stanovená pravidla, tak jak to bylo za minulého vedení. Jeden den platí něco a za týden už zase něco jiného. Nebo jeden člen vedení něco povolí, druhý zakáže. Nynější vedení nerado slyší jiný názor než je ten jejich. Necítím od vedení důvěru, často dochází ke zpochybnění našich rozhodnutí např. ve vztahu učitel - žák nebo rodič.*“

Ema mi také sdělila, že jí současné vedení nevyhovuje a k celé této situaci ještě dodává, že: *„ředitel není schopný rozhodnout něco sám.“*

Anna vidí jako veliký problém: *„současné vedení je zcela nejednotné, nelíbí se mi spolupráce ředitele se zástupci. Myslím si, že tam nepanuje správná atmosféra a komunikace mezi nimi není taková, jaká by měla být, což se pak samozřejmě odráží na nás zaměstnancích. Každý říká něco trošičku jiného a my v tom pak máme zmatek, který není samozřejmě dobrý. Domníváme se, že zadaný úkol máme udělat takto a ono to tak být nemělo, tak to pak začneme řešit po svém a maličko zavládá anarchie.“*

Klára pak k této otázce dodává: *„že současný styl vedení není pro ni motivační, svou práci vykonává jen v mezích nutnosti a ve své práci nenachází potřebný smysl.“*

Jaký má ředitel důvod k tomu, aby volil právě tento **styl vedení lidí**? Dle výpovědí jednotlivých respondentek se jedná o nedostatečnou přirozenou autoritu a důvěrou ve vlastní rozhodnutí. Ředitel se dle výpovědi některých respondentek bojí skutečnosti, že by škola nesplnila požadavky od zřizovatele či jiných kontrolních orgánů a proto vyvíjí nátlak na své zaměstnance prostřednictvím přehnaných nároků, které jsou doprovázené direktivním způsobem.

Ema: *„Bojí se... rád by vše splnil, ale nedokáže rozlišovat priority.“*

Jindra však poukazuje na skutečnost: *„Je zajímavé, že v době, kdy současný ředitel byl zástupcem bývalého ředitele, byl rozhodný a jako se zástupcem se mi s ním pracovalo dobře. Nejspíš to bylo právě z důvodu výborného vedení bývalého ředitele. Sám cítil důvěru od ředitele a byl správně motivován.“*

Klára: *„Podle mě cítí obavy, aby vše bylo splněné správně a včas, ale nevěří schopnostem svých lidí.“*

Anna vidí zásadní problém ještě jinde: *„Podle mě je problém v tom, že se špatně nastupuje po někom, kdo to vedl skvěle a pokud tuto pozici obsadí někdo, kdo nepůsobí na lidi přirozenou autoritou a má problém komunikovat se svými podřízenými, pak to může dojít až k tomu, co právě zažíváme.“*

Situace, která je popisovaná výše ovlivňuje samozřejmě zaměstnance i v jejich pracovním výkonu. Předchozí ředitel se snažil vést zaměstnance prostřednictvím delegování

i koučovacích technik k osobnímu rozvoji, sebedůvěře i k hledání smyslu své práce, jaká je však situace nyní?

Jindra: *„Pracuji v rámci svých pracovních povinností. Pokud se někdy nadchnu k něčemu víc, většinou mě vedení školy svým rozhodnutím práci znechutí.“*

Ema dodává: *„Nic mě nebaví. Můj pracovní výkon je snížený na minimum, udělám jen to, co musím, nic na víc. Nejhorší je, že se úkolují pořád ti stejní lidé, kteří jsou přepracovaní a ještě neohodnocení.“*

Respondentky si uvědomují, že styl, který současný ředitel uplatňuje je velice demotivující a negativně je ovlivňuje v pracovním výkonu. Anna na položenou otázku odpovídá: *„V současné době jsem strašně demotivovaná, což je spojené se současným stylem vedení školy. Odučím si, udělám věci, které jsou potřebné, ale z vlastní iniciativy nedělám nic, jelikož to nikdo neocení a nepodporuje.“*

Hedvika pak dodává: *„Práci dělám pod tlakem a s nelibostí. Z toho pramení neochota dělat cokoliv na víc. Práce mimo pracovní náplň není ohodnocena ani slovně, natož jiným způsobem. Není žádný důvod se snažit!“*

Skutečnost, že styl vedení může negativně ovlivňovat jak celkové pracovní prostředí, tak i **klima školy** shodně vypověděly všechny respondentky.

Jindra: *„Myslím si, že dnes se už po pracovní době moc lidí ve škole nezdrží. Pokud vedení školy zorganizuje nějakou akci, většinou se jí zúčastní zaměstnanci jen z povinnosti a brzy odchází. Mezi zaměstnanci se určitá rozhodnutí vedení školy hodně diskutují.“*

Ema: *„Ovlivňuje hodně. Zaměstnanci již netvoří jeden tým, závidí si navzájem, hlavně při odměnách, vzniká rivalita, pomluvy, cítí se nedocenění, bez uznání.“*

Hedvika: *„Určitě ano, zaměstnanci nespolupracují a snaží se práci navíc vyhnout. Práce přes čas nepřichází vůbec v úvahu. Nikdo na škole nechce trávit více času, než musí. Z toho pramení i konflikty mezi zaměstnanci a vedením školy.“*

Pokud klima ve škole není příznivé, pak se může stát, že někteří zaměstnanci této situace patřičně využívají. Jakým způsobem mi sdělila Anna: *„Celkové klima školy je špatné,*

nepůsobíme jako tým. Na škole jsou tři skupiny zaměstnanců. První je skupina, která těží z toho, že vedení není jednotné a náležitě toho využívá. Svou práci nedělají tak, jak by měli. Druhá je taková, která chce, aby ta škola nějakým způsobem fungovala. Poslední je skupina lidí, které je vše zcela jedno.“

Správná **komunikace** je klíčem k úspěchu, shoduje se většina dotazujících. Jakým způsobem probíhá komunikace současného vedení školy vůči zaměstnancům?

Jindra: *„Komunikace je nedostatečná, hodně věcí (i banálních) se zatajuje, čímž dochází u zaměstnanců k určitým dohadům a domněnkám. Často komunikace vůči nám začíná něčím negativním, občas nějaké zastrašování, které je až úsměvné, protože nemá právní podklad.“*

Ema: *„Strašná, řekla bych až nulová a hodně nepřímá.“*

Hedvika k této otázce dodává: *„Minimální. O zásadních věcech se nemluví vůbec. Dát si o přestávce kávu a prohodit pár slov s kolegy, pouze na vlastní nebezpečí! Tato komunikace je považována za špatnou.“*

Klára: *„Komunikace je dost chaotická, nepřímá. Většina sdělení probíhá prostřednictvím mailu. Občas začíná i výhrůzkou. Pokud dojde na komunikaci přímou, pak nelze sdělit vlastní názor.“*

Poslední otázka byla zaměřená na doporučení podřízených k jejich řediteli. Jaký by měl ředitel být, jak by se měl chovat, aby si získal své zaměstnance a správně je vedl?

Jindra: *„Být důsledný, umět argumentovat, delegovat úkoly, motivovat, komunikovat se svými zaměstnanci a být schopný sám rozhodovat.“*

Ema: *„Neuplatňovat direktivní vedení, když to není opravdu nezbytně nutné. Naučit se projevovat uznání, které přispěje jak k motivaci, tak i ke zlepšení pracovního výkonu, dále řešit problémy hned a nezavírat před nimi oči, být konstruktivní, nebát se a hlavně podporovat své lidi a v případě potřeby je podpořit a stát za nimi.“*

Hedvika: *„Být rozhodný, komunikovat, řešit problémy, stát za svými lidmi, vážit si schopných zaměstnanců.“*

4 Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl identifikovat a popsat vliv koučování jako možného stylu vedení na práci zaměstnanců vybrané střední školy. Pomocí rozhovorů s respondenty jsem se snažila přiblížit, jaký vliv má koučování na práci zaměstnanců na střední škole. Celý výzkum se opírá o kvalitativní metodologii.

Rozhovory probíhaly s pěti vybranými zaměstnanci střední školy, které jsem předem oslovila. Jednalo se o 4 pedagogy a jednoho nepedagogického pracovníka. Výsledky celého šetření se tak opírají o jejich výpovědi.

Základním zjištěním výzkumu je skutečnost, že metody, které bývalý ředitel k vedení lidí před 15 lety používal, odpovídají současným trendům. Jejich snahou je zapojení pracovníků do řízení školy. Založené jsou na vzájemné důvěře a na nedirektivním způsobu řízení. Po zhodnocení teoretických poznatků a výpovědí jednotlivých respondentů je lze identifikovat jako metody koučovací.

„Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu zvýšit svůj výkon a dosáhnout stanovených cílů“ (Horská, 2009, s. 13). Při analýze výpovědí všech respondentů se dá zcela jednoznačně říci, že používání koučovacích metod, které ředitel používal, mají oproti jiným metodám velice pozitivní vliv jak na práci zaměstnanců, tak na celkové pracovní prostředí. Všechny dotazované respondenty se shodovaly, že styl vedení bývalého ředitele byl pro ně velice příjemný a motivující. Podpora ze strany ředitele byla veliká. Své zaměstnance dokázal odhadnout a rozvíjet jejich potenciál. Se svými zaměstnanci jednal tak, aby si uvědomovali své možnosti, čímž je vedl ke zvyšování výkonnosti. Pomocí jeho metod nacházeli smysl své práce.

Současný ředitel využívá k řízení metody zcela jiné, převážně direktivní, čímž snižuje pracovní výkonnost svých zaměstnanců a celkové pracovní prostředí se zdá být nepříznivé.

Během psaní této práce jsem si uvědomila, jak je důležité své zaměstnance podporovat a vyjadřovat jim svou důvěru. Pokud ředitel nezvolí správné metody vedení, komunikace i motivace, pak své lidi ztrácí a jejich potenciál se sníží na absolutní minimum.

Myslím si, že tento problém se nevyskytuje pouze na této vybrané střední škole. Problém, který jsem představila, není jistě zanedbatelný, jelikož výsledky jsou zcela jednoznačné.

Doporučovala bych tento problém zkoumat a ověřit na větším vzorku a jistě by to přineslo zajímavé výsledky.

Doporučením pro všechny ředitele je ustupovat od direktivních metod vedení lidí a naopak vyjadřovat svým zaměstnancům důvěru, která povede jak k rozvoji jejich osobnosti, tak i ke zvyšování jejich pracovních výkonů. Oblast činností ředitele se neustále zvyšuje, proto je nutné naučit se delegovat některé tyto činnosti na své podřízené a předejít tím syndromu vyhoření. Současným trendem není direktivní způsob řízení, ale zapojení pracovníků do řízení školy, jak předáváním pravomocí, tak i odpovědnosti (Lhotková, 2012, s. 55).

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

Česká asociace koučů, *Česká asociace koučů: Novinky* [online]. Praha, 2018 [vid. 2019-10-27]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/>

EMCC: *Vize, mise a cíle, EMCC: Vize, mise a cíle* [online]. Praha: EMCC [vid. 2019-10-27]. Dostupné z: <http://www.emcc-czech.cz/vize-mise-a-cile-emcc/>

FLEMING, Ian, Allan J. D. TAYLOR a Lucie SIMONOVÁ, 2005. *Koučink: Management do kapsy 2*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-009-7.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER, Robert UNGVARI a Iva MICHŇOVÁ, 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2654-0.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET, *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha. ISBN 80-7178-715-9.

HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2450-8.

ICF CZECH REPUBLIC, *ICF CZECH REPUBLIC* [online]. Praha: ICF [vid. 2019-10-19]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/>

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3566-5.

LACINA, Lubor, Petr ROZMAHEL a Jitka KOMINÁCKÁ, 2016. *PŘÍRUČKA MENTORINGU: POSILOVÁNÍ MENTORSKÝCH KAPACIT PEDAGOGŮ*. Brno: Barrister&Principal. ISBN 978-80-7485-067-7.

LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ, 2012. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-349-4.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *LEADERSHIP&MANAGEMENT DEVELOPMENT: ROLE, ÚLOHY A KOMPETENCE MANAGERŮ A LÍDRŮ*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6.

- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2006. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1415-5.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 1995. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-0294.
- SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2007. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1692-3.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2006. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-176-5.
- ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, MARKÉTA, 2018. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0470-3.
- TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Ředitel a střední management školy: Průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.
- TROJANOVÁ, Irena, 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ VE FIRMÁCH*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- WHITMORE, John, 2014. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti Metoda transpersonálního koučování*. 3. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-273-4.
- ČESKÁ REPUBLIKA, *Zákon č. 563/2004 Sb.: Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*, 2004. In: Česká republika: MŠMT, 2004, ročník 2004, částka 190.

ČESKÁ REPUBLIKA, *Zákon č. 561/2004 Sb.: Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. In: Česká republika: MŠMT, 2004, ročník 2004, částka 190.

Seznam příloh

Příloha 1 – Otázky k rozhovoru

Příloha 2 – Přehled respondentů

Příloha 3 – Ukázka rozhovoru s Klárou

Příloha č. 1

Původní situace

- Jak vzpomínáte na vedení bývalého ředitele?
- Jak Vám vyhovoval způsob jeho vedení?
- Jaký vliv mělo jeho vedení na Vaši práci?
- Jakým způsobem Vás dokázal motivovat k výkonu a jaké nástroje k tomu používal?
- Jak komunikoval se svými zaměstnanci?
- Jaké bylo klima ve škole za jeho vedení?

Současná situace

- Jak vnímáte současné vedení školy?
- Vyhovuje Vám současný styl vedení a proč?
- Z jakého důvodu si myslíte, že ředitel volí právě tento styl vedení?
- Jak Vás tento styl ovlivňuje v pracovním výkonu?
- Ovlivňuje tento styl celkové pracovní prostředí a klima školy?
- Jaká je komunikace současného vedení vůči zaměstnancům?
- Co byste doporučila jako zaměstnanec ředitelům při vedení jejich lidí?

Příloha č. 2 – přehled respondentů

Jméno	Pozice
Anna	Pedagog
Hedvika	Nepedagogický pracovník
Klára	Pedagog
Jindra	Pedagog
Ema	Pedagog

Příloha č. 3

Ukázka rozhovoru s Klárou

Jak vzpomínáte na vedení bývalého ředitele?

„Na pana ředitele a jeho vedení vzpomínám často. Byl to člověk na správném místě, uměl motivovat, podpořit, pokárat a hlavně strhnout lidi pro práci. Byl velkou osobností a všichni ho měli moc rádi. Škoda, že už ve škole není.“

Jak Vám vyhovoval způsob jeho vedení?

„Jeho vedení mi ze začátku bylo „proti srsti“, nikdy předtím jsem ho nezažila. Pan ředitel mi už v začátcích projevoval velkou důvěru. Vždy stanovil svůj požadavek i očekávání a věřil, že daný úkol zvládnou. Jakým způsobem to udělám, mu bylo jedno. Musela jsem hledat vlastní cesty, přemýšlet nad zadaným úkolem. Pokud jsem si ze začátku nevěděla rady, nabídnul mi podporu zkušenějšího kolegy. Bylo to náročné, ale po každém splněném úkolu jsem cítila stále silnější důvěru ředitele, což mě hnalo dopředu. Líbilo se mi přebírat odpovědnost za splněný úkol i za způsob jeho provedení, cítila jsem se hodně motivovaná.“

Jaký vliv mělo jeho vedení na Vaší práci?

„Jeho vedení bylo skvělé, plné důvěry, motivace. Člověk se mohl při plnění úkolu rozvíjet. Měl rád nové nápady. Pokud byly v souladu s jeho vizí, vždy nás v nich podporoval. Svou práci mám ráda a dělala jsem jí vždy s nadšením. Ráda jsem zkoušela nové postupy i technologie a on mě vždy podporoval. Pokud musel člověk zamakat nad rámec svých povinností, vždy to ocenil ať už slovně třeba na poradě, nebo finančně.“

Jakým způsobem Vás dokázal motivovat k výkonu a jaké nástroje k tomu používal?

„Vždy si mě zavolal a řekl: Kláro, měl bych pro Vás úkol. Úkol zadal a pak už vše nechal na mně. Někdy se předem zeptal, co bych si za splnění úkolu přála, zda finanční odměnu, nebo zda nepotřebuji něco jiného, například služební notebook, lístky na koncert apod. Nejdříve jsem měla ráda finanční odměnu, postupem času mě více motivovalo jeho uznání a pochvala, kterou vždy použil ve vhodnou dobu a před všemi zaměstnanci. Cítila jsem, že vše co dělám, má smysl i uznání. Toto už se v dnešní době vůbec neděje. Nikdo nás nemotivuje, spíš demotivuje.“

Jak komunikoval se svými zaměstnanci?

„Pan ředitel s námi komunikoval velice rád a neustále. Komunikoval převážně ústně a vždy přímo. Pokud se jednalo o problém, vždy ho řešil za zavřenými dveřmi. Svou pozitivní řečí dokázal motivovat a svým nasloucháním dokázal u zaměstnance vzbudit pocit zájmu o něj. Uměl výborně naslouchat. Zajímali ho názory i pohledy jiných.“

Jaké bylo klima ve škole za jeho vedení?

„Klima ve škole bylo skvělé. Všichni byli spokojeni a ve škole panovala přátelská a velice pozitivní atmosféra. Zaměstnanci byli plní energie konat i úkoly nad rámec svých povinností. Pan ředitel a jeho tým zajišťoval pravidelné setkávání i mimo školu i různé mimoškolní akce pro zaměstnance, aby utužoval vztahy. Byli jsme jedna velká parta.“

Jak vnímáte současné vedení školy?

„Současné vedení mi nevyhovuje, je direktivní, necítím žádné uznání a jsem bez motivace. Je to opravdu velká změna. Dlouho mi trvalo, než jsem si zvykla. Zvažovala jsem i odchod ze školy, ale v našem kraji není moc z čeho vybírat a navíc všude je něco. Jak se říká, vše netrvá věčně.“

Vyhovuje Vám současný styl vedení a proč?

„Současný styl vedení není vůbec motivační, svou práci vykonávám jen v mezích nutnosti. Nenacházím potřebný smysl své práce. Chápu, že vedení lidí není lehké, hlavně v tak velké organizaci jako jsme my, ale jednou se ředitel do této funkce dostal, tak by se měl i on snažit, aby byl pro nás dobrým šéfem. Je řada školení nebo knih, ze kterých je možné čerpat a učit se správně lidi řídit. Metodou příkazů a zastrahováním nikdy nedocílí toho, abychom fungovali jako dřív. Nevzpomínám si, že by někdy bývalý ředitel začínal svou řeč zastrahováním či výhružkou. Dnes je to vcelku obvyklé a většina z nás se tomu v duchu směje.“

Z jakého důvodu si myslíte, že ředitel volí právě tento styl vedení?

„Podle mě cítí obavy, aby vše bylo splněné správně a včas, ale nevěří schopnostem svých lidí. Pořád posloucháme, že to musí být takhle, protože to chce kraj, inspekce apod. Pokud přijdeme s lepším návrhem, jak to udělat efektivněji, tak je to vždy smetené ze stolu. Přijde

mi, že nám ředitel nevěří a nevěří ani našim schopnostem. Přitom máme ve škole dost schopných lidí. Neumí prostě využívat jejich potenciálu. Sám je z toho všeho v neustálém stresu a věčně podrážděný.“

Jak Vás tento styl ovlivňuje v pracovním výkonu?

„No jak Vás tento styl vedení může ovlivňovat v pracovním výkonu. Samozřejmě negativně. Pokud mám vykonat práci navíc, nelíbí se mi to, protože vím, že i když tu práci vykonám, jak nejlépe umím, nikdo to neocení. Neříkám, že potřebuji neustále slyšet, jak jsem skvělá a dobrá, ale když dělá člověk důležitý úkol nad rámec svých pracovních povinností a ví, že s odměnou nemůže počítat, jelikož nejsou peníze, ale také ví, že mu za to nikdo neřekne ani děkuji, pak se hodně těžko pracuje.“

Ovlivňuje tento styl celkové pracovní prostředí a klima školy?

„No samozřejmě že ovlivňuje. Všichni jsou podráždění, bez pozitivní motivace. Zaměstnanci se navzájem pomlouvají. Jak jsme se dřív setkávali, tak dnes je to spíš tak, že každý po pracovní době běží domů.“

Jaká je komunikace současného vedení vůči zaměstnancům?

„Komunikace je dost chaotická, nepřímá. Většina sdělení probíhá prostřednictvím mailu. Legrační je, že občas začíná i výhružkou. Pokud dojde na komunikaci přímou, pak nelze sdělit vlastní názor, což je tedy pro mě strašné a neprofesionální. Říct vlastní názor znamená, že jste v tu chvíli zaškatulkovaná do problémových zaměstnanců, jelikož neustále prudíte. Přijde mi, že si bere ředitel vše osobně. Když už neví kudy kam, začne bouchat do stolu a v tu chvíli už nemůžete říct vůbec nic. Problém je také v tom, že komunikace je chaotická i ze strany zástupců. Jeden to chce tak, druhý zase jinak, samy pak už nevíme, co po nás tedy chtějí. Co jsem vyzozorovala, tak i oni mají mezi sebou komunikační problémy a pak mají umět komunikovat s námi. Další veliký problém v komunikaci je pro mě to, že důležité věci se neřeší a naopak banality se řeší až moc.“

Co byste doporučila jako zaměstnanec ředitelům při vedení jejich lidí?

„Určitě bych doporučila ředitelům, aby si vážili svých zaměstnanců a dali jim prostor ukázat se, jací jsou. Jednat s nimi na přímo a dokázat jim naslouchat a přijímat jejich názory. Vždyť to není přeci žádná ostuda, nevědět vše nejlépe. Naučit se své lidi motivovat. Jak nás

motivovat se přeci zjistí snadno, stačí se o nás trochu více zajímat. Také by se měl ředitel obklopit opravdu schopnými, pružnými a pracovitými lidmi, kterým bude plně důvěřovat a přeneset tak na ně některé své pravomoci i odpovědnost. Nemluvit chaoticky a dávat lidem pocit důvěry i uznání.“