

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

**CHYBY OVLIVŇUJÍCÍ ÚSPĚCH
MANAGEMENTU MATEŘSKÝCH ŠKOL**

2013

Jana Kafková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Jana Kafková

**Chyby ovlivňující úspěch
managementu mateřských škol**

**Faults affecting the success of nursery
schools management**

Závěrečná bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2013

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 24. 4. 2013

.....
Jana Kafková

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady při vedení mé práce. Dále děkuji ředitelkám mateřských škol, které mi vyšly vstříc a zúčastnily se výzkumného šetření, a také všem školským pracovníkům, kteří vyplněním dotazníku přispěli k vypracování výzkumné části práce.

ABSTRAKT

Závěrečná práce se zabývá identifikací častých chyb v managementu škol se zaměřením na prostředí mateřské školy. Porovnává poznatky získané v literatuře s osobní zkušeností vybraných ředitelů mateřských škol. Za cíl si klade vymežit rizikové oblasti pro vznik chyb a nalézt vhodná doporučení, jak k nim přistupovat. Obecné vnímání zjištěných rizikových faktorů a přístupů bylo následně ověřeno v dotazníkovém šetření. Poučení z chyb by mělo být vnímáno pozitivně jako cesta k úspěchu a pokroku.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V praktické části bylo uskutečněno šest rozhovorů s ředitelkami mateřských škol a formou dotazníkového šetření bylo získáno více než sto dvacet výpovědí školských pracovníků. Souhrnným výsledkem obou částí práce jsou rady a doporučení pro začínající ředitele.

Klíčová slova:

rizikový faktor, faktor úspěchu, chyba, úspěch, zdroj poučení, management mateřské školy, rada, doporučení, začínající ředitel, desatero

ABSTRACT

The thesis concerns itself with the identification of common faults in school management with special focus on nursery schools. It compares the findings from literature with personal experience of selected nursery school headmasters. Its main objectives are to define the areas of high risk potential for mistake genesis and to find appropriate recommendations as to how to approach these faults. General perception of the found risk factors, and ways to approach them was subsequently verified in a survey. Lessons drawn from the faults should be perceived positively as a way to success and development.

The thesis is divided into theoretical and practical parts. In practical part six interviews with nursery school headmasters were carried out and more than one hundred and twenty statements in the form of a questionnaire were obtained. A summarizing result of both parts of the thesis is a set of advice for beginner headmasters.

Keywords:

risk factor, success factor, faults, source of instruction, nursery school management, advice, recommendation, beginner headmaster, ten commandments

OBSAH

ÚVOD	1
1 TEORETICKÁ ČÁST	2
1.1 Chyba stokrát jinak	2
1.2 Rizikové faktory ovlivňující úspěch ředitelů	3
1.2.1 Osobnost manažera	3
1.2.2 Zkušenosti manažera	4
1.2.3 Plánování	5
1.2.4 Organizování	7
1.2.4.1 Rozhodování	7
1.2.4.2 Řešení problémů	8
1.2.4.3 Řízení času	9
1.2.5 Vedení a řízení	10
1.2.5.1 Delegování	11
1.2.5.2 Řídící styl	13
1.2.5.3 Vedení týmu	13
1.2.6 Kontrolování	14
1.2.7 Lidské zdroje	15
1.2.7.1 Výběr zaměstnanců	15
1.2.7.2 Hodnotící systém	15
1.2.7.3 Motivace	17
1.2.8 Komunikace	18
1.2.8.1 Osobní komunikace	18
1.2.8.2 Management konfliktů	20

2	VÝZKUMNÁ ČÁST	21
2.1	Metodologický popis	21
2.1.1	Výzkumné otázky.....	21
2.1.2	Kvalitativní výzkum.....	21
2.1.3	Kvantitativní výzkum.....	22
2.1.4	Respondenti výzkumu	22
2.2	Prezentace výsledků	25
2.2.1	Kvalitativní výzkum.....	25
2.2.2	Kvantitativní výzkum.....	30
2.3	Vyhodnocení výzkumu	38
3	DESATERO ÚSPĚŠNÉHO ŘEDITELE MATEŘSKÝCH ŠKOL.....	40
4	ZÁVĚR.....	41
5	LITERATURA	43

ÚVOD

Lidová moudrost praví, že chybami se člověk učí. Ideální je učit se z chyb druhých dříve než z vlastních. Obecně platí, že lépe si všímáme chyb druhých a ty vlastní máme za méně závažné. Každý člověk si potřebuje vlastní chyby uvědomit. Zvláště pak ten, kdo přebírá odpovědnost za druhé, by měl chybám věnovat patřičnou pozornost. Na vrcholných pozicích mají omyly vážnější důsledky. Je dobré vědět, jak dochází k nezdarům a jak se jim vyhnout. Rozpoznání a překonání nástrah vede ke zvýšení manažerských schopností.

Obecnému vymezení manažerských chyb se věnuje řada odborných i populárně naučných prací. Na základě shod v jejich závěrech a výsledcích lze vymezit tradičně se opakující chyby. Bude zajímavé porovnat, na kolik se s chybami identifikovanými v literatuře ztotožňují praktikující ředitelé, a naopak zjistit, jaké zkušenosti jsou předatelné pouze osobně.

Předmětem výzkumu bude vyhodnocení častých chyb v oblasti manažerských funkcí. Jaký je přístup ředitelů k chybám? Jaká riziková oblast je považována za zdroj častých chyb? Lze vytvořit obecný seznam doporučení pro začínající ředitele?

Cíl práce

Cílem je identifikace častých manažerských chyb v řízení mateřských škol, vymezení hlavní rizikové oblasti platné pro oblast školství a sestavení „*Desatera úspěšného ředitele*“.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Chyba stokrát jinak

K chybám se dá přistoupit dvojitým způsobem. Striktně se snažit je vyloučit anebo využít chyby k inovacím. Nechtít dělat chyby je chvályhodné, ale je třeba zachovat si k nim správný přístup, nesnažit se je zamlčet, ale hledat příčinu a poučení.

Templar (2006) v knize 100 zlatých pravidel úspěšného manažera považuje chyby za nezbytný zdroj poučení. Všichni se dopouštíme chyb, a tak je dobré připustit si je, poučit se z nich a pokračovat dál. Děláním chyb může být napoprvé chybou, ale „dělat je“ znamená rychleji se učit. Bez chybování by zmizelo novátorství a tvořivost. Kvůli chybám není třeba propadat zoufalství, ale je dobré zanalyzovat, kde se stala chyba, a vypracovat plán, jak ji příště neopakovat.

O důvodech, proč lidé chybují, se lze dočíst v knize 10 nejdražších manažerských chyb Urban (2010). Mohou být rozmanité, od nadměrné pracovní zátěže, nedostateku pečlivosti a soustředěnosti přes onemocnění, rozrušení až po zlý úmysl. K nejčastějším důvodům, proč manažeři selhávají při plnění svých úkolů, patří neschopnost správně řídit své podřízené, nedostatek účinné motivace, nejasná a nepřesvědčivá komunikace či prostá neschopnost dostat z lidí to nejlepší. Manažerské chyby spojené s řízením lidí jsou v řadě případů evidentní, a pokud se opakují, komplikují práci, zbytečně stresují. Ničí pracovní morálku, brání změnám nebo snižují pružnost organizace. *„Většinou nejsou záměrné, zpravidla je však nelze omluvit nejistou tržní situací ani jinými neočekávatelnými nebo nekontrolovatelnými událostmi. Řízení lidí se totiž opírá o pravidla, která zůstávají po staletí stejná.“* (Urban, 2010)

Možný návod, jak s chybami pracovat, nabízí Štěpaník (2010). Označuje management za vědu i umění. Z prvního pohledu využívá řízení a vedení lidí poznatky z více vědních disciplín. Z druhého pohledu je to umění jednat s lidmi. Umění vést lidi je dovedností získávanou především v praxi. Podobně jako ve výchově i zde se hodně chybje a ne každý si umí vzít z chyb poučení a odstraňovat je. Nezbytnou součástí tohoto umění je reflexe chyb spolu s připraveností měnit strategii.

Vzhledem k tomu, že k chybám existuje i odmítavý přístup, bude součástí práce nejen hledání chyb, ale naopak i hledání cesty vedoucí k úspěchu. Pozitivní formulace je vždy více motivující.

1.2 Rizikové faktory ovlivňující úspěch ředitelů

1.2.1 Osobnost manažera

Charakterizovat přesné a konkrétní rysy a vlastnosti osobnosti dobrého manažera se ještě nikomu nepodařilo. Co může být pro jednoho úspěšné, může být pro druhého chybou. Osobnost manažera může být prvním rizikovým faktorem ovlivňující úspěch.

Pojem osobnost dle Schwalbe B. a Schwalbe H. (1995) z hlediska psychologie neobsahuje žádné hodnocení. Je to spíše zcela zvláštní uspořádání rysů bytosti. Každý člověk má svoji osobnost, kterou lze pozorovat a přirozeně i ohodnotit. Strukturu osobnosti charakterizují tak, že z určitého počtu zcela speciálních jednání, jak je nějaká osoba typickým způsobem provádí, se vytvářejí určité zvyklosti a tyto zvyklosti opět mohou být shrnuty do určitých rysů. Z toho je zřejmé, že dominující rysy osobnosti mohou pak člověka charakterizovat. Ve své knize *Osobnost kariéra úspěch* (1995) vytyčují pět bodů, které vhodně a názorně popisují rozličné znaky osobnosti:

- individuální schopnosti (např. inteligence, manuální zručnost)
- psychické způsoby chování a dispozice (např. poměr k vnějšímu světu, sklon k obavám)
- stav vývoje (např. dětství, mládí, zralý věk, stáří)
- tělesná konstituce a pohlaví
- sociální sounáležitost (např. příslušnost k sociální vrstvě)

Některé návyky a zvyklosti se mohou příznivě nebo nepříznivě projevit na pracovním úspěchu. „Z hlediska souvislosti osobnosti s úspěchem v povolání hrají podstatnou roli zejména individuální schopnosti a sociální soudržnost. Důležitá je i skutečnost, že individuální schopnosti a psychické způsoby chování lze ovlivňovat a rozvíjet.“ (Schwalbe; Schwalbe, 1995)

Štěpaník (2010, str. 41) definuje nejčastější chyby a nedostatky konkrétně:

- nejistota, nedostatek sebedůvěry
- pesimismus, skepse, škarohlídství, černé vidění
- náladovost, labilita, nevyrovnanost
- chybějící sebereflexe, nesebekritičnost
- nerozhodnost, váhavost, neochota podstoupit riziko, čekání na instrukce „shora“
- nadřazenost, arogance, přezírání podřízených
- podléhání servilitě a podlézání pochlebovačů
- nedochvilnost, neplnění příslibů, nespolehlivost
- nepředávání informací, komunikační problémy
- neobjektivnost, nespravedlnost, stranění oblíbencům

V knize: „*Proč ředitelé selhávají*“ (Dotlich, Cairo, 2006) jsou jako kritické nástrahy uvedeny ještě další vlastnosti, které zvyšují riziko neúspěchu. Jsou to například: teatrálnost, přílišná opatrnost, vrozená nedůvěra, rezervovanost, výstřednost, pasivní odpor, perfekcionismus a snaha zalíbit se.

Určitě lze souhlasit se současnými špičkovými odborníky, že lidé jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů úspěchu. Osobnost manažera je pak klíčová. Nelze přesně vymezit osobnostní vlastnosti manažera, které zaručí úspěch. Úspěšní manažeři se liší temperamentem, osobnostními rysy a vlastnostmi, zájmy i životními hodnotami.

Obecně se od manažerů očekává, aby byli dobrým příkladem pro své podřízené, poskytovali charakterový vzor, byli schopni pozitivního přístupu, rozhodní, aktivní, schopní nést riziko, aby byli schopni vést, motivovat, inspirovat. Každý potřebuje někoho, ke komu může vzhlížet, koho si může vážit a koho může následovat. Povinností je vytvářet pozitivní atmosféru, být veselý, ohleduplný, zdvořilý a vstřícný. S lidmi je nutné zacházet vlídně, projevovat opravdový zájem o ně a jejich život a udělat si na ně čas. Je dobré získat zpětnou vazbu a zjistit, zda mezi myšlenkou a realizací není propastný rozdíl. Naopak jako nežádoucí se jeví arogance, emoční labilita, nedostatek sebedůvěry i důvěry v podřízené.

1.2.2 Zkušenosti manažera

V literatuře je popsána řada názorů a návodů, jak být úspěšným manažerem. Například Štěpanik (2010) definuje úspěšného manažera jako člověka, který se opírá o odborné a osobní kvality, jedná způsoby, které vzbuzují respekt a posilují neformální autoritu.

Dobří a prozíraví manažeři si musí všimnout věcí, které se zdají být i nepodstatné a nedůležité především proto, že tyto tak zvané podružnosti mají vysokou váhu, chceme-li dosáhnout cíle. Vzhledem k rozdílnosti představ o ideálním vedoucím pracovníkovi, kdy někdo vyžaduje pochvalu, jiný přísné vedení a další třeba více svobody, je třeba se nejprve naučit znát potřeby svých zaměstnanců a pak dát každému zhruba to, co potřebuje. Vedoucí, který zná potřeby svých podřízených a dbá o ně, si může být jist, že za něj dají zaměstnanci ruku do ohně.

„*Dej člověku rybu, nasytíš jej jednou. Nauč jej lovit ryby a nasytíš jej navždy!*“ (arabské přísloví). Naučit lidi „lovit ryby“ je dle Herbst (1995) osobní zodpovědnost vedoucích pracovníků. „*Je třeba se identifikovat s tím, co říkám, myslím, chci a činím.*“ (Herbst, 1995) Samostatnost v myšlení a v chování přinese u zaměstnanců na druhé straně i větší kritičnost.

Pokud se manažer bude dívat na kritiku jako na konstruktivní výzvu, může to přispět k jeho růstu.

Podle Templara (2006) je základním zlatým pravidlem úspěšného manažera schopnost dokončit základní úkol, udělat ho dobře a pracovat na něm ze všech sil. Podstatou je systematičnost, nadšení, výkonnost a cílevědomost. Je nutné využít všechny nástroje, které jsou po ruce, a zajistit, aby úkol byl splněn, a to dobře a včas.

Vosoba (2008) vidí vizi dobrého manažera jako nádhernou, ale nesmírně náročnou. Hlavní hodnotu nespátřuje v pozici manažera, ale ve strategickém působení na lidi, které vede. Potvrzuje také, že se lze mnohému naučit, využít dobrých příkladů, ale teprve nasbírané zkušenosti udělají z člověka skutečného lídra. *„Nejlepší cestou, jak získat zkušenosti je sám život. Učit se kdykoli a kdekoli.“* (Vosoba, 2008)

Netradiční a zajímavý pohled na osobnost vedoucího pracovníka uvádí Schuster (2010): *„Manažer by měl dělat svou práci rád. Jen ten, kdo je dobře naladěný, může dlouhodobě motivovat své zaměstnance. Zábava není luxus. Zábava je nutnost. Kdo chce v práci nacházet naplnění, měl by se věnovat věcem, které mu přinášejí radost. Ke všemu ostatnímu by pak měl přistupovat pokud možno tak, aby měl radost i z toho. Radost z práce je i dnes nejúčinnějším katalyzátorem kariéry.“*

Jistě je prospěšné o zkušenostech druhých vědět a chápat je jako zdroj poučení. Pouhá znalost teoretických zásad a nástrojů pro správný výkon manažerské funkce však nestačí. Je tu totiž nutná existence vůle, ochota převzít odpovědnost a v neposlední řadě je pak nutné jednotlivé situace zažít a udržet si pozitivní přístup.

V prostředí mateřských škol je ředitel v těsné vazbě se svým týmem, má příležitost ho dobře poznat a ovlivňovat a získávat i bezprostřední zpětnou vazbu. Nevyužívání těchto možností je rizikem pro dosažení úspěchu.

1.2.3 Plánování

Schopnost strategicky myslet a vyrovnat se s neustálou změnou přináší management budoucnosti nejen jako potřebu, ale i jako zdroj možných pochybení. *„Ti, kteří chtějí raději zůstat u toho, co vždycky dělali, volí z dlouhodobého pohledu tu nejrizikovější variantu.“* (Šuleř, 1997) I v prostředí školského managementu se objevuje potřeba „nezaspat“. Bez nepřetržitého sledování vývoje a snahy porozumět příčinám událostí v něm nelze v předstihu identifikovat nadcházející změny, včas naplánovat naše kroky a pružně reagovat na změny, které se nedají předvídat. Podle Šuleře (1997) skutečně úspěšní vědí, za čím jdou, o co usilují. Společný cíl je mocným prostředkem mobilizace lidského potenciálu. Rychlá inovační

schopnost je nezbytná v prostředí rychle se měnícího okolí. K inovacím je třeba přitáhnout všechny členy týmovou spoluprací, informovaností a podporou riskujícího jednání. Inovativní přístup totiž znamená prosazování nového a nevyzkoušeného, což je přirozeně provázeno i neúspěchy. Každý „neúspěch“ je však cenným zdrojem poučení. Podmínkou inovativního přístupu je i existence dobré vize, protože inovace je výsledkem snahy o její implementaci.

Strategické plánování se skládá z:

- definování účelu a poslání organizace
- ze stanovení organizačních cílů
- formulování strategického plánu
- implementace
- hodnocení

Tyto komponenty jsou vzájemně propojeny a poskytují manažerům metodu pro formulování, výběr a implementaci strategií (Šuleř, 1997).

Význam kvalitní komunikace v procesu plánování vyzdvihuje Šuster (2010). Podle něj manažeři strategie jen oznamují, skuteční vůdci se ale postarají o to, aby došlo i na jejich realizaci. Mají-li všichni bojovat za strategii, musí do ní být zapojeni. Dobrá strategie je tou nejlepší motivací na světě. A to platí nejen pro manažery, ale i pro běžné zaměstnance. Má-li se nová strategie promítnout do výsledků, musí se o ní mluvit, před zaměstnanci a se zaměstnanci. Musí být pochopitelná, aby byla využitelná v každodenním procesu, aktivitách a v chování. Poté je třeba neustále kontrolovat, zda se zaměstnanci novou strategií budou také řídit. K úspěšnosti každé strategie výrazně přispívá otevřenost a shoda. Pokud se cíle pracovníkům neukládají, ale je jim dána možnost, aby je sami formulovali, jsou potom zpravidla ochotni lépe podporovat takové činnosti, jež vedou k jejich naplnění. Jednoznačná formulace cílů je první krok, aby se věci staly smysluplnými.

„Při konkretizaci cíle je třeba zodpovědět tři otázky: Co chci dosáhnout? Z jakého důvodu? Do kdy?“ (Herbst, 1995)

Cíle musí být reálné a dosažitelné, nemá smysl, když budou příliš snadné, ani příliš těžké. Větší úkoly je třeba rozdělit do menších, lépe zvládnutelných celků. Plán musí obsahovat cíle dlouhodobé i krátkodobé a pak musí být nějaký způsob, jak změřit úspěšnost. Realizace většiny cílů je těžká, protože neexistuje žádné pomocné hledisko pro volbu správných aktivit. Postačí však cíle jednoznačně formulovat a konkrétně zdůvodnit.

V průběhu vyjednávání cílů je nutné dbát, aby individuální cíle byly v souladu s cíli a zájmy organizace.

Schwalbe B. a Schwalbe H. (1995) doplňují, že schopnost stanovit priority není důležitá, jen když se jedná o otázku, na které cíle se zaměřit nejdříve. Priority je třeba stanovit při určení všeobecného směru úspěchu. Je třeba hledat, co je opravdu důležité a odpovídá dispozicím a možnostem organizace. Které cíle vytyčíme, by mělo být plánováno stejně jako způsob jejich dosažení. *„Plánování znamená předvídat a vyžaduje v první řadě systematickosti a analytické myšlení.“* (Schwalbe; Schwalbe, 1995)

Největším rizikem či chybou v oblasti plánování, stanovování vizí či řízení změny je, pokud vůbec neexistují. Přílišný konzervatismus, chaotičnost, nepružnost a nepřipravenost ke změnám jsou některé z dalších hrozeb managementu plánování. Jiným rizikem může být neúčast zaměstnanců na tvorbě vizí, naopak jejich aktivní zapojení do strategického plánování je jistým zdrojem úspěchu.

Dle mého soudu se v prostředí mateřských škol více plánuje operativně. Stanovování strategických vizí je spíše na okraji zájmu a zapojení zaměstnanců do jejich tvorby je méně časté.

1.2.4 Organizování

Organizační a řídicí schopnosti jsou považovány v manažerské praxi za základní požadavky i měřítko manažerské kvalifikace a úspěšnosti. Dělbá práce a koordinace všech zúčastněných článků vede k naplnění pracovních cílů, což je hlavním smyslem organizování. Díky důkladné analýze nachází organizátor činností nejlepší cesty k dosažení stanovených záměrů. *„Organizování nachází formální vyjádření v organizačních strukturách, jež mají reflektovat specifiku úkolů a činností, aby svým uspořádáním podporovaly efektivitu.“* (Štěpaník 2010, str. 45)

1.2.4.1 Rozhodování

Rozhodování je základní povinností každého manažera. Nechat věci, aby se vyřešily samy, funguje jen krátkodobě. V procesu rozhodování hrají důležitou roli čas, informace a situace. Před každým rozhodnutím manažerů získávají podklady, na jejichž základě pak zvažují jednotlivá pro a proti. Často jsou nuceni rozhodovat i na základě méně informací, než by bylo potřebné, protože v dnešním rychle se měnícím prostředí je velice těžké získat všechny potřebné a důležité podklady včas. Hledání argumentů pro určité rozhodnutí nebo

proti němu může trvat i velmi dlouho. Na druhou stranu „*Od určité chvíle se už nezvyšuje kvalita dostupných informací, ale jen jejich kvantita.*“ (Schuster, 2010, str. 77) Manažer musí umět včas vyhodnotit, kdy si už může dovolit rozhodnutí uskutečnit. „*Účinnost rozhodnutí je přímo úměrná času. Rozhodnout není snadné. Nerozhodnout znamená promeškat.*“ (Vosoba, 2008)

Manažer si musí být vědom důsledků nesprávného rozhodnutí nejen za jistoty, ale musí být připraven rozhodovat i v kritických situacích. Schwalbe B. a Schwalbe H. (1995) upozorňují na odpovědnost, plynoucí z rozhodnutí. Raději o ničem nerozhodnout připadá méně nebezpečné než rozhodnout špatně, ale kdo chce mít úspěch, nesmí se rozhodování bát. Každý, kdo chce nebo potřebuje rozhodovat, se musí postarat o to, aby k tomu měl potřebnou kompetenci.

Rozhodování je často ovlivněno i dalšími vlivy, jako např. subjektivní vnímání problému, rozdílné interpretování informací, zkreslování skutečnosti aj. Dále je třeba zvážit vliv nedostatku času, který omezuje schopnost informace dobře využít. Pozornost je dobré věnovat i skupině, která vyvíjí tlak na jednotlivce, který má rozhodnout, aby rozhodl vzhledem ke skupinovým normám, zájmům či požadavkům.

V mateřských školách nese rozhodovací odpovědnost výhradně ředitel. S ohledem na výše uvedená rizika musí pečlivě zvážit, která rozhodnutí lze delegovat na své zaměstnance.

1.2.4.2 Řešení problémů

Mnohým manažerským rozhodnutím často předchází řešení problémů. Šuleř (1997) navrhuje při řešení problémů kombinovat přístup analytický (logický) a tvůrčí (kreativní). Analytický přístup zabezpečí jasné definování problému a řešení na základě faktů. Při analytickém uvažování se jeden úsudek odvozuje z druhého a konečným výsledkem jsou správné závěry. Proti tomu tvůrčí přístup ochrání před stereotypními řešeními a lépe odpovídá požadavkům dynamicky se měnícího prostředí. Tvůrčí myšlení je charakteristické tím, že hledá odlišnosti, zkoumá i to nejméně pravděpodobné, přináší nové nápady a nové přístupy k řešení problémů.

Nadměrná preference jen jednoho z uvedených přístupů může být riziková i pro prostředí mateřské školy.

1.2.4.3 Řízení času

Schopnost efektivně řídit čas je považována za důležitou součást manažerských schopností a je dalším rizikovým faktorem pro úspěšné řízení. Schopnost získat ze svého času maximum, nakládat s ním jako s omezeným zdrojem, je velmi těsně spojena s celkovou úspěšností manažera. „*Efektivní nakládání s časem – s časem svým i s časem podřízených – je však ve skutečnosti jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností ovlivňujících jeho výkonnost i osobní úspěšnost.*“ (Urban, 1999, str. 3)

K efektivnímu řízení času nestačí znát pravidla, podstatnější je umět je aplikovat a osvojit si potřebné návyky a dovednosti. Mezi nejdůležitější schopnosti a dovednosti patří stanovování priorit ve vztahu k vlastním cílům, plánování času s ohledem na věci důležité, bránění se zbytečnému přerušování své činnosti a delegování. Je třeba naučit se taktně, avšak rezolutně odmítat všechny žádosti, které nepřispívají k dosažení cílů. Dobrý management času by měl umožnit věnovat každý den určitý čas věcem, pro které stojí za to žít, a nejen věcem, které stojí za to mít.

Propojení úspěšnosti a času vidí i Adair (2004): „*Čas je omezený zdroj. Je nenahraditelný a nezvratný. Existuje jen málo důležitějších věcí než naučit se spořit čas a rozumně ho využívat. Jen rozumná volba cíle a pak obezřetné řízení času a znalostí vede k úspěchu.*“

Také Šuleř (1995) uvádí čas jako nejcennější zdroj úspěchu. Vedle času na práci pak vyzdvihuje význam času na přemýšlení, na vzdělávání se, na odpočinek a zábavu. Nesmí chybět čas na lásku a přátelství. Úspěch však nepřijde sám a kdo chce o něj usilovat, musí se v první řadě naučit zacházet efektivně se svým časem. „*Čas nemůžeme koupit. Čas nelze uspořít. Čas nelze zastavit.*“ (Šuleř, 1995)

Naučit se efektivně řídit svůj čas však vyžaduje určitý čas. Čím více jsme zaneprázdněni, tím méně času máme na to, naučit se jej lépe využívat. Nejúspěšnější manažeři jsou schopni zvládat obrovské množství práce jak díky technikám (techniky time managementu) umožňujícím získat maximum z minima investovaného času, tak díky koncentrování se na nejdůležitější záležitosti a delegování pravomocí.

Úhlavním nepřitelem time managementu je odkládání. Nejčastějšími důvody odkládání jsou strach z neúspěchu a nedostatek motivace vyvolaný předchozím neúspěchem, nedostatkem sebedůvěry nebo špatně definovanými cíli. Odborníci doporučují, že ten, kdo

chce dostat pod kontrolu své žrouty času, měl by provést občas denní záznam vyrušení. Jeho analýza ukáže, kdo jsou největší konzumenti času.

Koncept efektivního řízení času předpokládá pracovat inteligentněji, nikoli tvrději. Omezit riziko znamená zbavit se neproduktivních zvyklostí a forem chování, k nimž patří nadměrný spěch, perfekcionalismus, přeorganizovanost, neschopnost delegovat, nárazovost v řízení, neschopnost vytyčovat si priority a procházet životem, aniž bychom si stanovili realistické cíle (Urban, 1999).

Vedoucí mateřské školy vykonává i funkci učitele. Svůj čas musí dělit mezi řízení, administrativu a pedagogickou činnost. Klíčové pro úspěch je, jak dokáže jednotlivé funkce skloubit.

1.2.5 Vedení a řízení

Podle definic je manažer profesionální řídicí pracovník, jehož úkolem je na různých úrovních nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, řídit, koordinovat, radit, informovat a posuzovat (Slovník cizích slov, SPN, Praha 2002). Na druhé straně Peter Druckner (2008) říká: „*Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést!*“ Svě tvrzení odůvodňuje tím, že je stále více pracovníků, kteří nechtějí být řízení, ale vedeni.

Rozdíl mezi vedenou a řízenou organizací uvádějí Šedivý a Mendlíková (2009). Dle nich je vedení soustředěno nahoru, strategicky míří vpřed. Jeho moc je odvozena z hodnot a principů. Je na nejvyšším stupni řízení, má co do činění s vizí a strategií, hodnotami a cíli. Řízení je zaměřeno dolů, na spodní linie. Organizuje lidské, finanční a časové zdroje k tomu, aby se uskutečnila vize vedení, inspiruje a motivuje lidi pracovat společně ke společnému cíli. Základní rolí řídicího pracovníka je využít svůj vliv k zefektivnění práce v týmu.

Covey (2009) definuje řízení lidí jako „dělání věcí správně.“ Vedení pak jako „dělání správných věcí.“ Řízením lidí má na mysli hlavně rozdělování činností, vedením lidí pak spíše pěstování jejich kompetencí (v tomto kontextu ne pravomocí), aby byli schopni vykonávat svoji práci.

Templar (2006, str. 75) považuje pro vedení lidí za podstatné dát zaměstnancům pocit výjimečnosti a důležitosti. Je nezbytné:

- ptát se jich na jejich názor
- poznat jejich nápady a přesvědčení
- dát jim více odpovědnosti
- probírat s nimi důležité novinky
- podporovat zpětnou vazbu

V oblasti vedení a řízení nestačí však jen znát definice a dbát o odborný růst. Schwalbe B. a Schwalbe H. potvrzují, že vedení nevyplývá jen z odborné přípravy. K vedení patří vlastnosti, které se týkají osobnosti vedoucího. „*Odborné vedení přijde na řadu až tehdy, je-li spojeno s pohledem na podstatné, s kritickou silou úsudku, s metodickou způsobilostí, pevností stanoviska a obtížností.*“ (Schwalbe; Schwalbe, 1995, str. 109)

Vyvstává otázka, zda je vedení naučitelné, když samo nezávisí jen na odborné kompetenci. Většina odpovědí směřuje k tomu, že vlastnostem vedení a schopnosti vést lze napomáhat. Teoretické vědomosti nestačí samy o sobě, daleko více je nutno „učit“ se schopnosti převádět do praktického života. Cesta k úspěchu vede přes teoretické a praktické zdokonalování vědomostí o vedení.

Dobry manažer mateřské školy se na své spolupracovníky orientuje dlouhodobě, zaměřuje se na vedení svých podřízených pomocí trpělivého kladení otázek při řešení problémů, místo aby je za ně řešil sám. V průběhu bezprostřední spolupráce mezi manažerem a pracovníkem dochází k účinné výchově spolupracovníků a tím k zajišťování plnění úkolů a dosažení cílů.

1.2.5.1 Delegování

Nezbytnou součástí manažerských kompetencí a dalším rizikovým faktorem ovlivňující úspěch manažerů je delegování. Jeho vliv a význam stoupá s počtem zaměstnanců. Důležitým faktem však zůstává, že konečná odpovědnost je vždy na vedoucím pracovníkovi. Tento faktor silně ovlivňuje význam delegování u menších organizací.

Cipro (2009) uvádí jako hlavní cíl delegování růst efektivity práce, zisk, stabilitu, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy. Jeho neformální pohled na fáze delegování může napovědět, kde se začínající ředitel snadno dopustí chyby.

- *Dívej se, jak to dělám já, zkušený pracovník.*

Probíhá diskuze, zpětná vazba a testování, jak podřízení situaci vnímají a hodnotí. Častou chybou je vynechání této fáze z důvodu zdánlivé ztráty času. Při předávání odpovědnosti je dobré postupné zaučování.

- *Pomáhej mně, zkušenému, ať si to sám vyzkoušíš.*

Manažer podněcuje podřízeného k aktivitě, motivuje ho zadáváním snadnějších dílčích úkolů a odpovědnost předává postupně. Smyslem této fáze je vyzkoušet

přímou spolupráci a spoluodpovědnost s nadřízeným v době, kdy případná chyba nebude mít vážné důsledky.

- *Pomáhám ti, abys unesl celou odpovědnost při potížích.*

Manažer přenáší na podřízeného jasně vymezené odpovědnosti a pravomoci tak, jak si to vyzkoušel v předchozích fázích. Protože se manažer nemůže zbavit celkové odpovědnosti, ponechává si kontrolu nad plněním dílčích cílů a vyžaduje předem pouze informace při vážnějších potížích, které delegovaný není schopen vyřešit. I tak pak spíše koučuje, než dává konkrétní rady. Předané kompetence odebírá až při opakovaném selhání, aby nedošlo k demotivaci a devalvaci schopností podřízeného.

- *Dívám se, jak si vedeš, abych neztratil přehled o projektu.*

V závěrečné fázi je celý delegovaný projekt v kompetenci podřízeného. Případné problémy neřeší, jen je informován, jak je řeší podřízený sám. Dobrý manažer umí definovat cíle, pokrýt je zdroji, účinně kontrolovat výsledky, aby měl více času na dlouhodobé strategické plány.

Adair (2004) doplňuje, že delegování začíná důležitým uvědoměním si hodnoty a limitů vlastního času. Z něj pramení silná potřeba zaměřit se na priority, jež může vykonat pouze ředitel. Někomu svěřit to ostatní umožní myslet, plánovat a jednat efektivně. Přitom je potřeba zachovat si určitý stupeň kontroly, který bude tím nižší, čím bude pověřený důvěryhodnější. Delegování vyžaduje odvahu, úsudek a víru v druhé, neboť zodpovědnost za to, co činí, zůstává stále na řediteli. Mimořádné, důvěrné a citlivé úkoly by delegovány být neměly. „*Delegování je veliký motivátor: obohacuje práci, zdokonaluje schopnosti a zvyšuje morálku.*“ (Adair, 2004, str. 111)

Dle Šuleře (1995) delegování může přinést nový přístup či pohled na problém. Problémy nebo úkoly většího rozsahu je možné snáze vyřešit, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části. Využití energie jiných k práci nad dílčími úkoly umožňuje manažerům dosahovat výsledků, které by jinak byly za hranicemi možností jednotlivce. Jako přidanou hodnotu podřízení získají nenahraditelné zkušenosti a delegovaná část pravomocí zvyšuje důvěru v jejich schopnosti a to je navíc úspěšně motivuje. Delegováním se lze vyhnout „pasti nepostradatelnosti“. Skutečně efektivní manažer pracuje na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům. Mezi nejčastější stížnosti na nemožnost delegování patří: „Cítím, že pokud to neudělám sám, nebude to v pořádku.“ nebo

„Vysvětlování trvá stejně dlouho, jako když to udělám sám.“ případně „Moji spolupracovníci nemají potřebné zkušenosti.“

Mezi bariéry či chyby delegování patří tedy pocit nenahraditelnosti, potřeba udělat si vše sám, nedůvěra ve schopnosti spolupracovníků či dlouhé vysvětlování úkolů.

Rozhodnout se, kdy a nakolik delegovat pravomoc, vyžaduje hodně zkušeností. Ředitel mateřské školy je však často prvoliniový manažer, a tak míra delegovaných činností je výrazně nižší než u vrcholových manažerů. I zde delegování může přinést více času na důležité věci, nové nápady a přístupy, rozvoj schopností pracovníků, motivování a snazší hodnocení pracovníků, jednodušší kontrolu a vyhnutí se stagnaci.

1.2.5.2 Řídící styl

Rizikovým faktorem se stává volba správného řídicího stylu pro danou situaci. Konečná rozhodnutí, zdali vést autoritativně, kolegiálně, kooperativně nebo demokraticky, ještě nepadla. Jedním z důvodů je to, že nelze ignorovat skutečnost, že jsou neustále lidé, a dokonce je jich velmi mnoho, kteří chtějí, aby byli vedeni. Vést však neznamená jen poroučet. Vést znamená také spravovat, řídit, motivovat. Vedení je vzor. Nic tak nepovzbuzuje pracovníka jako:

- cílevědomé jednání
- statečnost a občanská odvaha, také směrem „nahoru“
- bohatství myšlenek a iniciativa
- úcta k osobnosti každého spolupracovníka

(Herbst, 1995)

„Příčiny nedostatečných výkonů spolupracovníků musí být hledány nejprve ve stylu vedení manažera. Jen pokud styl práce ředitele odpovídá potřebám organizace a jejím členům, je to cesta k úspěchu.“ (Herbst, 1995)

V rozmanitých příručkách lze nalézt rady, jak dosáhnout úspěchu, jaký zvolit přístup. Pokud tyto rady zůstanou osamocené, nemohou vést k pokroku. Lze jen doporučit obecně platnou zkušenost: využít vlastních zkušeností, schopností a dovedností a další rozhodnutí vyvodit ze situace.

1.2.5.3 Vedení týmu

„Vedení jakékoliv velikosti organizace nemůže být dobré, když ho vykonává pouze jedna osoba. Úspěšně může být prováděno jen v týmu, který působí společně.“ (Parkinson;

Rustomji, 1990) Pokud jsou manažerské dovednosti na vysoké úrovni, může manažer svému týmu důvěřovat. Důvěru nestačí jen mít, ale je třeba ji také projevovat. K jednotlivým členům týmu se musí přistupovat individuálně, každý je v něčem jedinečný a neopakovatelný. K efektivní spolupráci vede výběr úkolů a způsob jak s individuálními rozdíly zacházet.

Naslouchání členům týmu, zájem o jejich názory, nápady a tvořivost je třeba uvést do souladu s vlastním rozhodováním ředitele. Ten musí rozhodnout dle vlastní zkušenosti, co je praktické a použitelné. Lidé jsou nástrojem k provedení úkolu, je třeba znát hranice jejich možností. Lze je nechat chybovat, protože ředitel řídí jejich činnost, ale neřídí je. Je životně důležité, aby každý zaměstnanec věděl, co se od něj očekává.

Rolí členů týmu je dělat to, co je nezbytné k řešení problému a k dosažení žádoucích výsledků. Členové týmu musí znát hodnoty a standardy týmu i společnosti, očekávání ve vztahu k jejich přístupu a chování (otevřenost, upřímnost, vynalézavost, laskavost, horlivost). Měli by mít jasno v emočních nárocích, dochvilnosti, přesčasech, chování ke kolegům, krizovém řízení, zkrátka ve všem. *„Je jediné správné, pokud každý zaměstnanec ví, co se od něj v každé situaci očekává.“* (Templar 2006)

Ke správnému rozhodnutí povede jistě i dobrá znalost svých podřízených a schopnost vytvářet a podporovat týmovou spolupráci. Především její neexistence se stává dalším rizikem. Nepochopit svůj tým a nevyužít jeho možností a schopností ve prospěch vlastní organizace se jeví jako závažná chyba nejen managementu mateřských škol.

1.2.6 Kontrolování

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, nezbytná pro úspěch na všech úrovních řízení. *„Její posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.“* (Vodáček; Vodáčková 1996)

Kontrola prověřuje správný postup při uplatňování ostatních manažerských funkcí. Pokud není efektivní, nelze dosahovat stanovených cílů. Její význam spočívá v možnosti monitorovat, hodnotit a ovlivňovat jednotlivé členy organizace, aby se ubírali žádoucím směrem.

Šuleř (1997) uvádí jako slabiny kontrolního procesu příliš volnou nebo naopak příliš těsnou kontrolu. Při absenci nebo nízké kontrole je těžké zajistit spolehlivost, pořádek, stabilitu či včasnou adaptaci na změny. Přílišná kontrola pak snižuje pocit odpovědnosti a může vést k negativním projevům a k omezení aktivity zaměstnanců. Chybami lze označit i nevhodnost, nepřesnost, nesrozumitelnost a samoučelnost kontrolních systémů. Obecně

mají lidé sklon chyby zastírat a někdy i popírat, že k negativním odchylkám dochází. Subjektivnost se pak stává dalším rizikovým faktorem pro práci manažera.

Carnegie (2011) popisuje jako jeden z vůdcovských přešlapů v souvislosti s kontrolou příliš přátelské vazby s podřízenými. Přespráší přátelské vazby, ale ani přílišná odměřenost nepřináší úspěch. „*Nejlepší je najít si zlatou střední cestu.*“

1.2.7 Lidské zdroje

Je všeobecně známo, že největší devizou každé organizace jsou její zaměstnanci. Hmotný majetek se dá vždy nahradit stejně hodnotným nebo i lepším vybavením. Obecně se také říká: „že i každý člověk je nahraditelný“. Je třeba si uvědomit, že jen do jisté míry. Každý člověk je originál, každý má své specifické přednosti. Na každou práci je třeba najít správné lidi. Prvotním zájmem je pak udržení kvalitních stávajících zaměstnanců.

Lidé jsou často posuzováni podle toho, nakolik postupují podle stanovených pravidel a nařízení, a nikoli na základě toho, nakolik skutečně přispívají k cílům organizace. Každý den je třeba si najít nějaký důvod k oslavě sebemenšího či zdánlivého úspěchu. Je to důležité pro motivovanost zaměstnanců. Je třeba odměňovat úsilí, odhodlanost, spolupráci, elán a dobrou, poctivou práci.

1.2.7.1 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je ovlivněn řadou faktorů. Manažer by měl mít jasno nejen v tom, koho na danou pozici hledá, ale také, co od něj očekává. Člověka je vždy potřeba hodnotit jako celek a nenechat se ovlivnit jen jednou, byť výraznou charakteristikou.

Ve školním prostředí se přidávají další specifické problémy. Ve školství není ojedinělá situace, kdy si ředitel nemá z koho vybírat. Sestavování pracovních týmů je pak nesmírně složité.

1.2.7.2 Hodnotící systém

Každá organizace, která chce být úspěšná, by měla mít vypracovaný hodnotící systém a jeho pravidla dodržovat. Systematické hodnocení se stále více cení jako důležitý nástroj managementu. Přináší nemalé metodické, organizační a časové nároky. Je nezbytné počítat s dostatkem času na přípravu a zpracování výsledků. Nezbytná je aktivní účast všech zúčastněných. Příprava i vlastní hodnocení klade vysoké nároky na citlivý psychologický postup. Důležitou složkou by mělo být neformální hodnocení vedoucího pracovníka

v průběhu každého dne. Průběžné hodnocení probíhá současně s kontrolou a je vyjádřením pracovního vztahu nadřízený – podřízený.

Častou chybou průběžného hodnocení je nárazovost a negativismus. Vychází se z mylné domněnky, že dobrá práce je samozřejmostí, za kterou je pracovník placen, a není nutné si dobrého pracovního výkonu nijak zvlášť všímat. „*Nárazovost v hodnocení, vysoká míra subjektivity či nejasnost cílů mohou napáchat mnoho škody, zejména v mezilidských vztazích na pracovišti.*“ (Štěpaník, 2010)

Hodnotící systém musí být co nejvíce objektivní. S nutnou mírou subjektivity je třeba však vždy počítat. „*Hodnocení řídicího pracovníka se nesmí soustředit jen na vynášení chyb a slabin. Je třeba vytěžit maximální užitek ze schopností svých podřízených a zaměřit se na silné stránky člověka, na to, co udělat může, a ne na to, co nemůže.*“ (Parkinson; Rustomji 1990)

Štěpaník (2010) rozděluje nejčastější chyby do třech okruhů:

- *interpretační*

Jejich nebezpečí spočívá v tom, že různí lidé mohou chápat jednotlivá sdělení odlišně. Nejlepší prevencí, které redukuje množství těchto chyb je jasný, stručný, jednoznačný, srozumitelný výklad a popis hodnotícího systému a jednotlivých kritérií.

- *situační*

Situační chyby souvisí s aktuálním psychickým stavem hodnotitele, s jeho náladou, osobními postoji, celkovým rozpoložením, se situací, v níž se nachází.

- *standardní*

Standardní chyby vycházejí z osobnosti hodnotitele a jsou ovlivněny sociální vnímavostí.

Po ocenění touží každý člověk, ať už je v jakékoli pozici. Je více než zřejmé, že používání pozitivní motivace, odměn či uznání funguje ve všech vztazích, a to nejen v pracovních.

Štěpaník (2010) vidí jako důležitou součást hodnotícího systému sebehodnocení. Může být neformální, ale stává se nástrojem potřebné sebereflexe a prostředkem k důležité výměně informací. Rozvíjí sebepoznání a komunikační dovednosti. Pracovník je nucen se do systému hodnocení zapojit aktivně. Není to snadné a vyžaduje to čas.

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí manažerských funkcí, a to funkcí náročnou a zvláště citlivou. Důraz na dodržování etických principů je tu zvláště významný. Hodnocení je manažerskou funkcí s velmi těsnou vazbou na motivaci pracovníků.

1.2.7.3 Motivace

Motivování zaměstnanců je další manažerskou úlohou přinášející nejen úspěch, ale i určitá rizika. Mají-li lidé podat nějaký výkon, nepodají ho bezdůvodně. Psychologie motivace rozlišuje dva druhy motivace:

- vnější motivaci, při níž podnět přichází zvenčí, například v podobě odměny
- vnitřní motivaci, při níž je motiv obsažen ve výkonu samém (Nöllke, 2004)

Motivace může být úspěšná jen tehdy, je-li cíleně zaměřená. Je třeba znát jednotlivé zaměstnance, jejich potřeby a motivátory. Zároveň je třeba mít na zřeteli, že motiv nelze nikomu vnutit, ani podsunout.

Khelerová (2006) uvádí výčet motivujících faktorů ovlivňujících úspěch managementu: cíle, náplň práce, participace, pravomoc a odpovědnost, zpětná vazba, styl vedení, osobnost manažera, informace, sociální výhody, osobní rozvoj, vztahy na pracovišti, mzda a systém odměňování, image firmy a její postavení na trhu, vedlejší výhody, podniková kultura.

Hodnocení, odměňování a motivace spolu velmi úzce souvisí. Odměňování je důležitým zdrojem motivace. Objevují se názory, a výsledky studií to potvrzují, že pro zaměstnance představuje uznání větší motivaci než peníze. *„Přestože peníze jsou pro zaměstnance důležité, to, co má tendenci motivovat k výkonům, a to k nejvyšším výkonům, je inteligentní a osobní typ uznání, jaký představuje skutečné ocenění dobře vykonané práce.“* (Nelson, 2000)

Velkou manažerskou chybou by bylo spoléhat pouze na finanční ohodnocení zaměstnanců a nehledat další možnosti ocenění a poděkování za dobrou práci. *„Uprímná slova díky od správné osoby ve správném čase mohou pro zaměstnance znamenat více než zvýšení platu, formální ocenění nebo celá řada diplomů či plaket.“* (Nelson, str. 15, 2000)

S názorem, že manažer by měl svoji práci vykonávat rád a že důležitým faktorem úspěchu je zábava, se lze setkat u celé řady odborníků věnujících se problematice managementu. *„Kdo chce v práci nacházet naplnění, měl by se věnovat věcem, které mu přinášejí radost. Ke všemu ostatnímu by pak měl přistupovat pokud možno tak, aby měl radost i z toho. Radost z práce je i dnes nejúčinnějším katalyzátorem kariéry.“* (Schuster, 2010)

Většina výše uvedených faktorů má svoji platnost i ve školním prostředí. Na první pohled se zdá, že hlavním motivátorem jsou finance, výzkumy však potvrzují, že tomu tak

není vždy a celá problematika je mnohem složitější. Zásadní chybou by bylo podcenit význam nefinanční motivace zaměstnanců.

1.2.8 Komunikace

Komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného managementu. Schopnost účinně komunikovat je umění, které potřebuje každý. Jasná, efektivní komunikace je nezbytná jak v soukromém, tak v pracovním životě. Co říkáme, a jak se vyjadřujeme, má často dostatečný vliv na úspěch nebo neúspěch a není podstatné, jaká forma sdělení je použita. To, co se říká, musí mít dávat smysl, musí být srozumitelné v souvislostech. Nejde o to připravit krásnou řeč, která získá obdiv, nýbrž o to, aby řeč měla účinek, splnila svůj účel a posílila vlastní vliv. Při osobní komunikaci nelze zapomínat ani na první dojem, mělo by se myslet na gestikulaci a mimiku, na temperament a řeč těla.

Herbst (1995) stanovil dvanáct pravidel srozumitelné komunikace:

- spolupracovníka je třeba oslovovat jmenovitě a přímo
- pokyny nevyjadřovat podmiňujícím způsobem
- pokyny musí být konkrétní
- místo dohadování jasná a srozumitelná stanoviska
- stát za svým slovem a činem
- dávat konkrétní otázky
- nedávat více otázek najednou
- vést tázaného ke sdělení a nepodporovat ospravedlňování
- neodpovídat si sám na vlastní otázky
- odpovědi doplnit, místo popírat
- nejprve naslouchat, pak přemýšlet, pak odpovídat
- zabránit nedorozumění tím, že se stanoví priority

1.2.8.1 Osobní komunikace

K nejdůležitějším způsobům komunikace patří rozhovor spolupracovníků. Kdo mluví se svými spolupracovníky, měl by také především naslouchat, neměl by námitky smést ze stolu, protože ty právě ukazují, kde se ještě nedostává informací. Komunikace prostřednictvím osobního styku by měla působit opravdově. Schwalbe B.a Schwalbe H. (1995) pro to vidí řadu šancí: aktivování partnera v rozhovoru, otevřené otázky, dávat zdůvodnění, nechat zaujmout stanovisko, dávat zpětná hlášení, být kooperativní, ukázat se v souhlasném shodném chování.

K dosažení optimální komunikace bývá mnohdy zapotřebí změna komunikačního chování. Výměna několika slov s kolegy může spojovat a vylepšovat klima, jen je třeba myslet na rozvláčnost, která v takových případech je nevhodná. Do osobních rozhovorů se může vloučit polemika a na to lze pohlížet většinou negativně. Je třeba ji omezit. Důležité je přesvědčení, že partner v rozhovoru smí mít vlastní mínění, a když to odporuje vedoucímu cíli, pak musí nastoupit proces přesvědčování. Mínění druhého může být podnětem k přemýšlení o vedoucím cíli.

Komunikace musí probíhat seshora dolů a zespoda nahoru s co nejvíce možnými příčnými vazbami s jasnými, srozumitelnými výpověďmi a patrnou odezvou. *„Komunikace směrem nahoru je významnější než komunikace směrem dolů. Je zajímavé, jak málo vědí řídicí pracovníci o názorech svých podřízených. Řídicí pracovník se stává úspěšným, když je jeho komunikování dobré; a platí to v každém případě i opačně.“* (Parkinson; Rustomji, 1990)

Templar (2006) doporučuje úspěšným manažerům politiku otevřených dveří, aby k němu podřízení mohli přijít, kdy a jak potřebují. Jsou ale chvíle, kdy je fyzicky i psychologicky důležité postavit bariéru, kdy je třeba vědět, že teď je za sebou potřeba zabouchnout, aby bylo možno:

- pohnout s nějakou prací
- jednat mezi čtyřma očima
- dát svému týmu na srozuměnou, že si nepřejete být rušeni
- dát svému týmu najevo, že je tady ředitel

Osobní komunikace může být zdrojem kritiky, kterou je třeba naučit se využívat ve vlastní prospěch a rozvoj. Přiznání chyb otevírá možnost přiznat je bez obav i těm druhým. Jen skutečný zájem o člověka přinese respekt. *„Otevřenou komunikaci formují manažeři – stanoví pravidla, kontrolují, penalizují – lidé se přizpůsobí. Budoucnost patří expertům, schopným filtrovat a zjednodušovat informace i data.“* (Vosoba, 2008)

Vosoba (2008) uvádí jako nejčastější stížnosti v oblasti komunikace získávání informací pozdě nebo vůbec. Často jsou informace zkreslené. Informace pro všechny je dobrá myšlenka, ale náročná na realizaci. Domnívám se, že právě zde je prostor k chybování začínajících ředitelů, například v jednostranné, nejasné a nesrozumitelné komunikaci, v nedostatečné zpětné vazbě od zaměstnanců, ale i v hospodaření s časem při komunikaci.

1.2.8.2 Management konfliktů

Management konfliktů, tedy zvládání konfliktů se stává jedním z rozhodujících faktorů úspěchu v pracovní kariéře. Konflikty patří mezi naprosto normální průvodní jevy společenského i pracovního života. Každý konflikt je jiný, přesto je některé vlastnosti spojují. Jádrem konfliktů je zpravidla neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů. Umět správně vyhodnotit problém, vyžaduje diferencovaný pohled a široké spektrum informací. Budou-li skutečnosti vnímány pouze z jednoho úhlu pohledu, protože chybějí odpovídající odborné i všeobecné znalosti, může dojít snadno k chybnému hodnocení.

Sociální vztahy na pracovišti se stávají obtížnými také tehdy, když spolu neladí hodnotové představy a potřeby spolupracovníků, jejich postoje a jejich vlastnosti. Podpořit rozvoj konfliktů můžou změny v každodenní rutině. Změna pracovních zvyklostí nebo způsobů chování je většinou vnímána negativně.

Konflikty nepadají z nebe. Objevují se zprvu jen v náznacích. Zostřené uvědomění si problémů pomůže vidět konfliktní rizika a vyhodnotit průběh konfliktu v jeho vývoji. Obecně se konfliktům všichni snaží vyhýbat či jim předcházet. Je však skutečností, že názorové odlišnosti přinášejí někdy i užitek. Fehlau (2003) uvádí důvody, proč mohou z konfliktů vzniknout také pozitivní procesy:

- Konflikty ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti.
- Konflikty s sebou nesou i očistné a vysvětlující procesy.
- Konflikty zostřují uvědomování si problémů zúčastněných a postižených osob.
- Konflikty dávají podnět nadřazeným, aby více komunikovali se svými spolupracovníky.
- Konflikty motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami.
- Konflikty se postarají o změny a zabraňují mrtvému poklidu.

Konflikty jsou samy o sobě rizikovým faktorem. V mateřských školách jsou na sebe lidé hodně vázáni, a tak je vhodné konfliktům spíše předcházet. Malé konflikty mohou snadno přerůst ve velké, pokud se neřeší včas. Obecně není pozitivní stránka konfliktu vnímána, je ale dobré se nad její existencí alespoň zamyslet.

2 VÝZKUMNÁ ČÁST

2.1 Metodologický popis

Výzkum byl koncipován jako kvalitativní šetření formou hloubkových rozhovorů s řediteli a doplněn kvantitativní metodou dotazníku. Kvalitativní šetření mělo pomoci získat přehled o tom, jaké chyby se v práci ředitelky mateřské školy vyskytují opakovaně. Mělo být zjištěno, zda existují nějaké osvědčené postupy při jejich řešení či možnosti, jak se chybám vyhnout nebo jim předcházet. V případě odhalení spojující možné příčiny, měla být její platnost ověřena v kvantitativním výzkumu. V obou šetřeních byl zjišťován přístup k chybám, ze kterého práce vychází.

Na rozdíl od teoretické části, kde jsem se pokusila vymezit co největší počet rizikových oblastí popsaných v literatuře, v praktické části jsem pohled na tuto problematiku zúžila, aby bylo možné zachovat nejen rozsah práce, ale především kvalitu a hloubku výpovědí. Téma je velmi široké a nabízí řadu možností doplňujícího a rozšiřujícího zkoumání.

2.1.1 Výzkumné otázky

Výzkumná část hledá odpovědi na tyto otázky:

1. Jaký vztah mají ředitelé k chybám?
2. Kterou oblast považují ředitelé za obzvlášť rizikovou?
3. Lze formulovat nějaká obecná doporučení pro začínající ředitele? Jaká?

2.1.2 Kvalitativní výzkum

Bylo uskutečněno šest setkání s ředitelkami mateřských škol. Rozhovory probíhaly od konce října do začátku prosince. Byly většinou uskutečněny v domácím prostředí škol, v přátelské a uvolněné atmosféře. Všechny ředitelky se aktivně účastnily následného kvantitativního výzkumu. Vzhledem k citlivosti tématu jsou výsledky kvalitativního šetření uvedeny anonymně.

Aby bylo možné srovnat jednotlivé výpovědi, bylo použito několik společných otázek. Ty byly částečně převzaty z knihy *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe* (Štěpaník, 2010). Mělo být zjištěno, jaký význam v životě je chybám připisován a jak je lze využít na cestě k úspěchu. Mezi klíčové otázky kladené v rozhovorech patřily:

- Jaký je váš přístup k chybám?
- Bylo vám umožněno při nástupu do vedoucí funkce poučit se z chyb druhých?
- Z jakých chyb jste se ve svém ředitelském životě poučila?
- Která oblast řízení je dle vás zdrojem nejčastějších chyb?

- Vzpomenete si na nějakou chybu při vedení zaměstnanců?
- Na co kladete důraz při vedení zaměstnanců?
- Které vlastnosti a přístupy ředitele považujete za nejdůležitější? Které vlastnosti a způsoby jednání považujete za nežádoucí?
- Co byste doporučili mladým ředitelům, na co by si měli dát pozor, jakých chyb se vyvarovat?
- Přináší vám vaše práce radost?

Vedle základních odpovědí na výše uvedené otázky se jednotlivé informantky také nestrukturovaně svěrovaly se svými zkušenostmi a s vlastními poznatky.

2.1.3 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum byl uskutečněn elektronickou cestou – formou dotazníkového šetření, které probíhalo od 26. 12. 2012 do 24. 1. 2013.

Dotazníkové šetření se skládalo ze 14 otázek, z nichž prvních pět otázek mělo identifikační charakter, následovaly čtyři otázky zkoumající přístup k chybám a poslední pětice otázek se zabývala tématy, která se při kvalitativním šetření opakovala u všech informantů, tedy komunikací a osobními vztahy.

Dotazník byl elektronicky odeslán do náhodně vybraných mateřských škol (celkem 287) po celé republice a současně do škol, kde bylo vedeno kvalitativní šetření.

Dle údajů provozovatele on-line dotazníkové služby (vyp1nto.cz), byla návratnost přibližně 62% (poměr vyplněných a zobrazených dotazníků) tj. úvodní stránka byla zobrazena 208 krát a celkový počet vyplněných dotazníků je 129.

2.1.4 Respondenti výzkumu

Informantky pro kvalitativní šetření byly zvoleny záměrně na základě doporučení. Podařilo se získat výpovědi ředitelek, které jsou věkově různorodé, mají rozdílnou délku praxe (10 – 28 let), rozdílný počet zaměstnanců (6 – 22) a jsou z rozdílného prostředí (město – velkoměsto, státní – soukromá škola).

Charakteristiku respondentů kvantitativního šetření zjišťovalo prvních pět otázek dotazníku. Ten byl určen pouze pro školské pracovníky. Zjišťovány byly údaje o pohlaví, pracovní pozici, délce praxe, velikosti a poloze školy.

Pohlaví respondentů

Odpověď	Počet	Podíl (%)
žena	126	97.7 %
muž	3	2.3 %

Naprostou většinu respondentů, kteří v průzkumu odpověděli, tvoří ženy. Tento výsledek lze ovšem obecně považovat za pravdivý odraz situace v mateřských školách, kde jsou muži v zaměstnanecké pozici opravdu jen velmi ojediněle.

Jaká je vaše pracovní pozice ve škole?

Odpověď	Počet	Podíl (%)
ředitel/ka nebo zástupce ředitele školy	69	53.5 %
učitel/ka	37	28.7 %
jiná pozice	14	10.9 %
provozní zaměstnanec	9	7.0 %

Z uvedených odpovědí vyplývá, že více než polovina respondentů pracuje na vedoucí pozici. Pohled z druhé strany zabezpečují zbývající respondenti pracující ve školství. Zajímavým faktem je zapojení provozních zaměstnanců, kteří se často podobných výzkumů neúčastní. Vysvětluje ji obeslání dotazníků školám, kde bylo provedeno kvalitativní šetření a přislíbená spolupráce ředitelek škol.

Jaká je vaše délka praxe ve školství?

Odpověď	Počet	Podíl (%)
deset let a více	100	77.5 %
pět až deset let	13	10.1 %
do pěti let	16	12.4 %

Ze zjištěných výsledků týkajících se délky praxe ve školství je patrné, že téměř čtyři pětiny respondentů mají více než desetiletou praxi. Dotazník vyplnilo 69 ředitelů, z toho jich má 62 praxi delší než deset let. Do pěti let 3 a do deseti let 4 ředitelé. Ze vztahu k pracovní pozici vyplynulo, že ředitelé mají v průměru delší praxi než členové ostatních skupin.

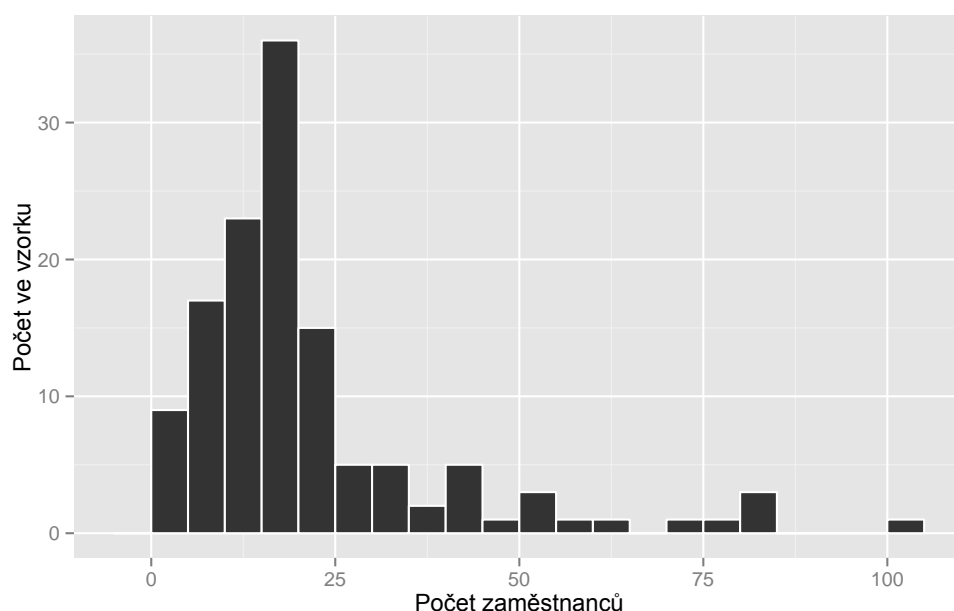
Velikost školy

Odpověď	Počet	Podíl (%)
do 10 zaměstnanců	30	23,3 %
10 - 20 zaměstnanců	63	48,8 %
20 – 50 zaměstnanců	28	21,7 %
více než 50 zaměstnanců	8	6,2 %

Velikost školy může výrazně ovlivnit nejen přístup k chybám, ale také úroveň vztahů a vzájemné komunikace, proto byly v dotazníku respondenti požádáni o uvedení přibližného počtu zaměstnanců školy.

Výše uvedená tabulka souhrnně prezentuje výsledky. Je patrné, že více než polovina dotazovaných pracuje ve školách do dvaceti zaměstnanců. Jak je pak detailněji zobrazeno v histogramu na obr. č. 1, nejčastěji uvedli dotazovaní působnost ve škole mezi 15 a 20 zaměstnanci. Naopak ve školách nad 50 zaměstnanců pracuje jen přibližně 6 % dotázaných.

Strukturu dotazovaného souboru lze z tohoto hlediska považovat za reprezentativní, neboť mateřské školy jsou skutečně instituce zaměstnávající převážně jen nejvýše několik desítek pracovníků.



Obrázek 1: Velikost školy dle počtu zaměstnanců

Jaká je poloha školy?

Odpověď	Počet	Podíl (%)
Praha, krajské město	67	51.9 %
město	40	31.0 %
vesnice	22	17.1 %

Kromě počtu zaměstnanců ovlivňuje kvalitu vztahů a řízení i prostředí. Komunikační vazby jsou na menších městech provázanější a často citově zbarvené. Zahrnutí otázky na polohu školy se proto jeví jako vhodný indikátor kvality dotázaného souboru respondentů.

Jak vypovídá uvedená tabulka, dotázaný vzorek je více orientovaný na Prahu a krajská města, kde pracuje přibližně polovina respondentů, přibližně třetina dotazovaných pak připadá na města a jen necelé dvě pětiny na vesnice.

Obecně je ve velkých městech vyšší potřeba přítomnosti mateřských škol a s ní tedy i jejich vyšší počet, proto lze dotazovaný soubor vnímat v souladu s realitou.

2.2 Prezentace výsledků

2.2.1 Kvalitativní výzkum

První pilotní rozhovor, který byl uskutečněn na bázi kvalitních vzájemných vztahů, přinesl cenné poznatky pro vedení kvalitativních rozhovorů. Zjistila jsem, že o chybách se dozvím mnohem více, pokud se budu zajímat o pozitivní rozměr problému. Šetření tak lze vést i jako hledání cesty k úspěchu. Úspěch a cesta k němu je více motivující a vede k mnohem větší sdílnosti, než přiznání chyb. Chtěla jsem odhalit faktory, které nejsou přímo pozorovatelné, mají implicitní charakter, ale přitom ovlivňují úspěch vedoucích pracovníků.

Ředitel č. 1

„Chybám se nelze vyhnout, nejtěžší je si chybu včas uvědomit a nejdůležitější je si ji přiznat.“

Základní informace o respondentovi:

- žena, délka ředitelské praxe: 25 let
- státní škola, velkoměsto, počet zaměstnanců: 18

Ředitelka poučení z chyb druhých připouští, ale upřednostňuje osobní zkušenost. Snaží se vyvarovat toho, co se jí nelíbilo na vlastní ředitelce. Chyb je třeba se nebát a využít je jako zdroj poučení. Chybou je emotivní přístup k řešení problémů. Jako zdroj nejčastějších chyb uvádí práci s lidmi. Při vedení uplatňuje empatii, týmovou práci a styl vedení mírně autoritativní. Důraz klade na čestnost, pravdomluvnost, rovný přístup, odbornost, lidskost, zdravé sebevědomí.

Doporučuje:

- diferencovat podstatné od nepodstatného, umět vyhodnotit, co je potřeba teď a co nechat být
- umět vyslechnout názory druhých, ale nebát se vlastního rozhodnutí
- neodkládat řešení problémů, i když někdy se vyřeší samy, neřešení drobných problémů přerůstá ve velké

- umět se postavit za kolektiv před rodiči, partnery, nadřízenými
- „nastavit vyšší laťku“, snižovat lze, opačně to není snadné, teoretické znalosti převádět do praxe
- srozumitelně zadávat úkoly (připouští převahu úkolování nad delegováním, vzhledem k časové náročnosti komunikace a konečnou odpovědností)
- důsledně kontrolovat, ale tzv. „neházet klacky pod nohy“, nepomlouvat

Práce jí přináší radost, je aktivní, pracuje i v důchodovém věku. Duch školy dle mého pozorování velmi pozitivní.

Ředitel č. 2

„Chybám se nevyhýbám, snažím se jich dělat co nejméně.“

Základní informace o respondentovi:

- žena, délka ředitelské praxe: 10 let
- státní škola, velkoměsto – sídliště, počet zaměstnanců: 15

Z chyb druhých se lze poučit pouze tehdy, pokud je navázán bližší vztah. Největším zdrojem poučení z chyb je vzájemná výměna zkušeností mezi řediteli škol. Jako chybu uvádí rychlá rozhodnutí. Jako zdroj nejčastějších chyb v řízení uvádí vedení lidí a komunikaci s rodiči. Hlavní důraz při vedení zaměstnanců klade na verbální a vztahovou motivaci. Nežádoucím stylem jednání je zde autoritativní přístup. Jako nejdůležitější vlastnosti ředitele uvádí pravdomluvnost, rovnost, pracovitost, vztah k dětem a komunikativnost.

Doporučuje:

- stanovit si přiměřené cíle podmínkám, dobře zanalyzovat a rozvážit co lze, a co ne
- vytvořit si dobrý tým a cíle přizpůsobit možnostem a schopnostem týmu
- zaměstnance chápat jako nejdůležitější zdroj rozhodující o úspěchu školy
- poskytovat jasné informace, dbát na zpětnou vazbu od zaměstnanců
- konflikty je třeba řešit neodkladně, hned při jejich vzniku
- dobrou znalost základních zákonů a vyhlášek

Práce je zdrojem radosti, dobrou atmosféru nepoškodí ani ráznější zakročení vůči některým osobám. Atmosféra školy je příznivá.

Ředitel č. 3

„Přístup k chybám záleží na povaze člověka a míře pokory.“

Základní informace o respondentovi:

- žena, délka ředitelské praxe: 26 let
- státní škola, okrajová část města, počet zaměstnanců: 14

S chybami se vždy musela poprat sama, možnost poučení připouští pouze v teoretické rovině. Přílišné přátelské vztahy na pracovišti vidí jako zásadní chybu stejně jako komunikaci „z moci úřední“. Zdrojem nejčastějších chyb je jednak provozní stránka školy, jako hlídání revizí, bezpečnost práce apod. a pak komunikace s rodiči. Při vedení zaměstnanců upřednostňuje laskavost před autoritativností, jasnou a srozumitelnou komunikaci, osobní individuální přístup k zaměstnancům a nastavení pevných mantinelů. Ředitel by měl být důsledný, empatický, přístupný a laskavý. Měl by umět přiznat chybu i připustit názor druhých. Jako nežádoucí se jeví přílišná autoritativnost a povýšenost.

Doporučuje:

- nechat čas na postupnou změnu, při nástupu do funkce nepředělávat ihned zaseté zvyklosti, měnit pouze nevyhnutelné
- delegovat dle obtížnosti a schopností, ale spravedlivě, pevně stanovit pravidla
- snažit se o týmovou práci na základě domluvy
- nebát se hodnotit pracovníky individuálně a ne dle hesla všichni pracují dobře
- nebát se rozloučit se s pracovníkem, který nezapadl do kolektivu

Práce přináší spoustu radostí, atmosféra na škole je uvolněná.

Ředitel č. 4

„S chybami se člověk musí naučit žít, zbytečně je nedělat, ale když už se stanou, je třeba hledat nejrychlejší řešení k nápravě.“

Základní informace o respondentovi:

- žena, nyní v důchodu, délka ředitelské praxe: 28 let
- státní škola, město

Před nástupem do funkce ředitele získala informantka cenné rady od předchůdkyně, přesto se osobním chybám nevyhnula. Doba se mění a mění se i chyby. Jako chybu uvádí

ukvapenost v soudu a přílišné nároky na zaměstnance. Důraz klade na zodpovědnost, nestrannost, přístupnost, vyrovnanost a komunikativnost ředitelů. Jako nežádoucí vlastnosti ředitele vidí výbušnost, ukvapenost, tajnůstkářství a alibismus. Při vedení je třeba pěstovat kolektivní duch, schopnost přizpůsobovat se a učit se a rozvíjet komunikativnost.

Doporučuje:

- osobní příklad, schopnost vstřebávat nové informace
- spravedlivé rozdělování práce
- dostatek informací, srozumitelnou a jasnou komunikaci při provádění změn, delegování a kontrole
- profesionální nestranný přístup k řešení problémů

Svoji práci vykonávala ráda, dnes již jen vypomáhá dle potřeby.

Ředitel č. 5

„Chyb se snažím dělat co nejméně, soustavným sebevzděláváním se dá řadě chyb vyhnout, i když ne všem.“

Základní informace o respondentovi:

- žena, délka ředitelské praxe: 23 let
- státní škola, velkoměsto, počet zaměstnanců: 22

Řada chyb vzniká při nedorozumění vlivem nedostatečné komunikace. Zdrojem chyb je i nepřístupnost k diskuzi. Často se jeví potřeba rychle rozhodnout důležitější než zdlouhavé diskuze. Důraz při řízení školy klade na výběr zaměstnanců, schopnost týmové práce, motivaci a poskytování zpětné vazby. Nežádoucí je arogance, nerozhodnost, nezodpovědnost.

Doporučuje:

- přirozenou autoritu, schopnost změnit názor
- spravedlnost a rozhodnost při dělbě práce
- snažit se poznat schopnosti podřízených, nepřetěžovat jednotlivce
- neřídít „z kanceláře“, pěstovat osobní vztahy
- být přístupný diskuzi, podávat dostatek informací a komunikovat se všemi zaměstnanci stejně
- dbát na sebevzdělávání sebe i svých zaměstnanců

Zda jí práce přináší radost, nedokáže stanovit, jak kdy...

Ředitel č. 6

„Chyb se nebojím, vítám je jako zdroj poučení a cestu k pokroku a změně.“

Základní informace o respondentovi:

- žena, délka ředitelské praxe: 18 let
- soukromá škola, město, počet zaměstnanců: 6

Chybu vidí v počáteční myšlence, že vše musí vykonat sama, vše mít pod kontrolou a o všechny se starat. Další velkou školou bylo jednání a chování rodičů. Je třeba naučit se jednat s lidmi, poznat, jak přemýšlí a jak s nimi komunikovat. Výrazný rozdíl vidí ve velikosti školy, malá škola má blíže k charakteru rodiny, což již velká mít nemůže. V současné době už nestačí dělat svou práci jenom intuicí, ale zcela vědomě a odborně.

Doporučuje:

- ředitelka by si měla veškerou činnost umět zorganizovat a naplánovat, např. systém tabulek, hlášení a kontrol, další je si vytvořit fungující organizační systém kdy, co a jak
- ředitelka musí umět rozdělit kompetence mezi své kolegyně podle jejich stupně schopností a znalostí – je to systém spoluzodpovědnosti za fungování školy a dání prostoru pro nové myšlenky
- ředitelka by měla být dobrým psychologem a vždy v komunikaci přemýšlet o krok napřed, s tím souvisí i sociálně emoční schopnosti
- ředitelka musí mít zcela jasnou vizi a představu o fungování školy, je vizionářem, metodikem
- ředitelka se svou funkcí a prací dostává trochu mimo kolektiv a řeší věci příjemné i nepříjemné, a proto je potřeba, aby měla respekt u svých kolegyň
- ředitelka by měla umět svou práci a práci školy "prodat" – zviditelnit se

Práce je nejen zdrojem radosti, ale i koníčkem. Atmosféra školy je tvůrčí.

2.2.2 Kvantitativní výzkum

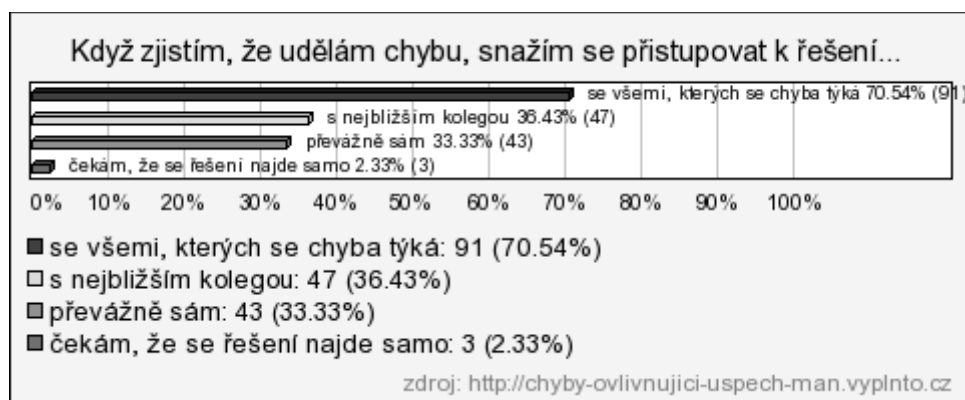
Otázka č. 1: Když zjistím, že udělám chybu, snažím se přistupovat k řešení...

(možno označit více z nabízených odpovědí)

Odpověď	Počet označených odpovědí	Podíl (%)	
		ze všech odpovědí	z počtu dotazovaných
se všemi, kterých se chyba týká	91	49.5 %	70.5 %
s nejbližším kolegou	47	25.5 %	36.4 %
převážně sám	43	23.4 %	33.3 %
čekám, že se řešení najde samo	3	1.6 %	2.3 %
deleguji řešení na jinou osobu, hledám spoluviníky, nepřiznám ji	0	0 %	0 %

Tabulka ukazuje počet označených odpovědí a jejich podíl na celkovém souboru. Protože bylo možné označit více z nabízených odpovědí, obsahuje tabulka a graf (obr. č. 2) také podíl na celkovém počtu dotazovaných.

Nebyly akceptovány možnosti: deleguji řešení na jinou osobu, hledám spoluviníky, kteří ji vyřeší, a nepřiznám ji, což je možno chápat v pozitivním smyslu. Přibližně 70 % dotazovaných řeší chybu nejprve s tím, koho se týká. Přibližně třetina dotazovaných také občas volí řešení jen s nejbližším kolegou anebo i sám.



Obrázek 2: Řešení chyb

Otázka č. 2: Když zjistím, že udělám chybu, snažím se přistupovat k poučení...

(možno označit více z nabízených odpovědí)

Odpověď	Počet označených odpovědí	Podíl (%)	
		ze všech odpovědí	z počtu dotazovaných
snažím se jí vyvarovat pro příště	112	68.1 %	86.8 %
vítám ji jako cestu k pokroku	46	28.2 %	35.7 %
omlouvám ji okolnostmi	5	3.1 %	3.9 %
striktně ji vylučuji	0	0 %	0 %

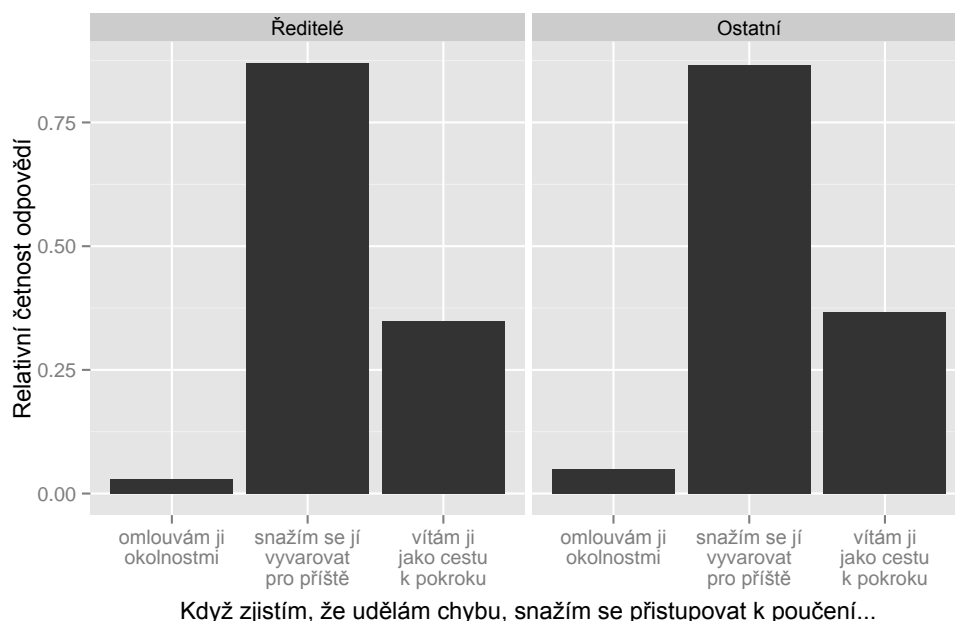
Dotazovaní měli možnost označit i více odpovědí. Striktní vyloučení chyb popírají všichni respondenti, což je pozitivní, stejně i to, že se chyb snaží pro příště vyvarovat. Chybu jako cestu k pokroku však vidí jen 35 % dotazovaných.

Nejčastěji zvolená možnost je jeden z možných přístupů k chybám, avšak moderní management nevidí chybu jako problém, kterého je potřeba se co nejrychleji zbavit. Naopak připouští možnost chybování jako důležitou cestu k pokroku a změně. Zde je patrný rozdíl mezi teorií a praxí, kdy je chyba stále více vnímána jako negativní zkušenost, které je potřeba se vyhnout. V otázce poučení z chyb se tak předpokládá, že přístup ředitelů k chybám je především pozitivní, nepotvrzuje.



Obrázek 3: Poučení z chyb

Stejný přístup k poučení z chyb u ředitelů a ostatních je znázorněn na dalším grafu (obr. č. 4). Pozice tedy není významným faktorem v přístupu k chybám.



Obrázek 4: Srovnání přístupu ředitelů a ostatních zaměstnanců

Otázka č. 3: Chyby jsou nesdělitelné, eliminuje je pouze osobní zkušenost.

Odpověď	Počet	Podíl (%)
souhlasím	13	10.1 %
spíše souhlasím	34	26.4 %
spíše nesouhlasím	53	41.1 %
nesouhlasím	21	16.3 %
nevím	8	6.2 %

Z uvedených výsledků lze konstatovat, že 57 % respondentů má za to, že chyby jsou sdělitelné. To znamená, že stejně tak jako lze chyby druhých využít k vlastnímu poučení, má význam i své chyby sdílet s druhými. Bohužel více než třetina dotázaných vnímá chybování jako osobní nepředatelnou zkušenost.



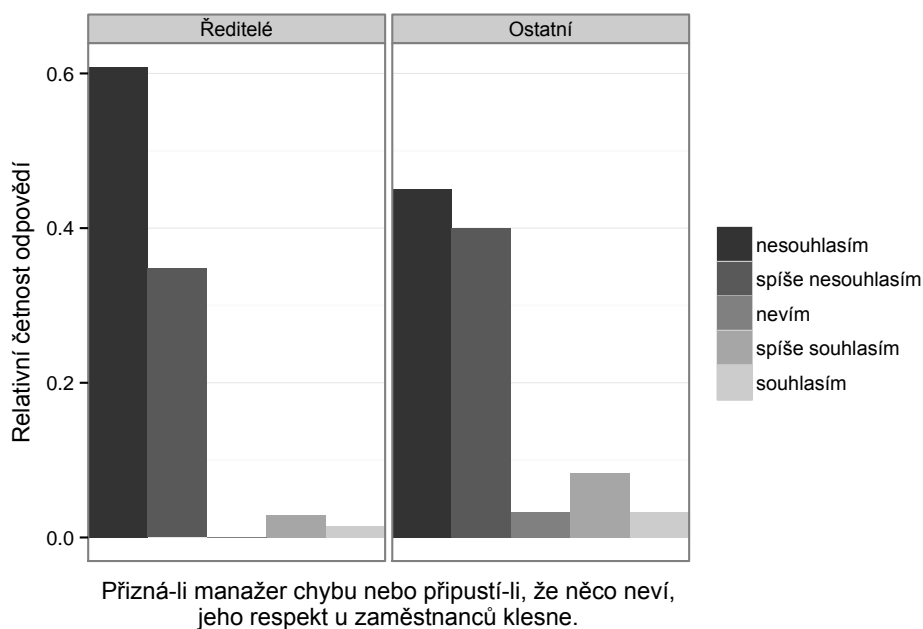
Obrázek 5: Obecný vztah k chybám

Otázka č. 4: Přizná-li manažer chybu nebo připustí-li, že něco neví, jeho respekt u zaměstnanců klesne.

Odpověď	Počet	Podíl (%)
nesouhlasím	69	53.5 %
spíše nesouhlasím	48	37.2 %
spíše souhlasím	7	5.4 %
souhlasím	3	2.3 %
nevím	2	1.6 %

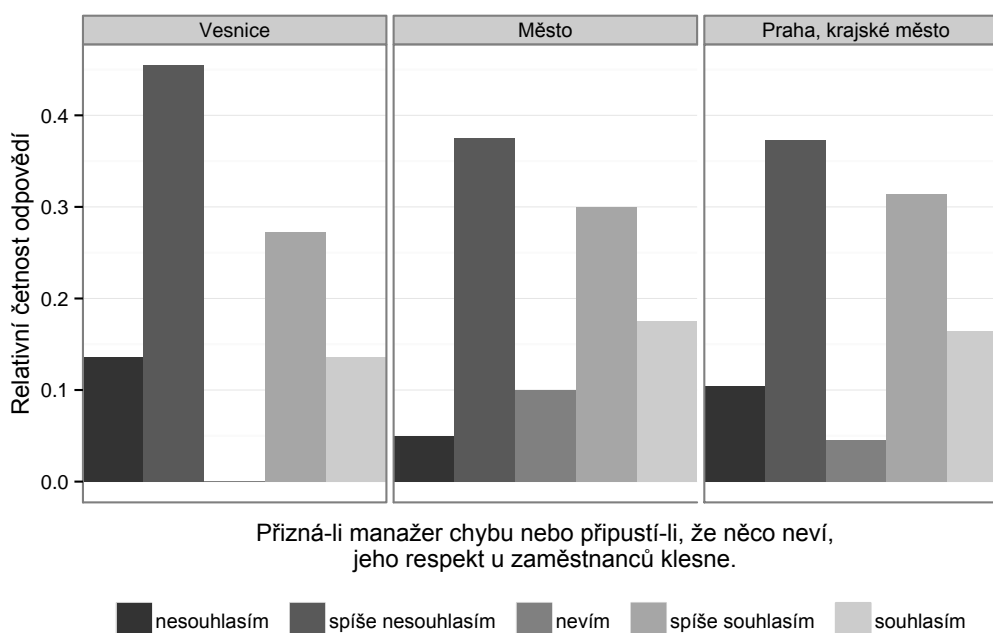
Z této tabulky vyplývá pozitivní informace, že 90 % respondentů nepovažuje nebo spíše nepovažuje přiznání chyby jako důvod ztráty prestiže.

Z grafu na obr. č. 6, je patrné, že ředitelé mají k chybám tolerantnější přístup než zaměstnanci. (Nutno zdůraznit, že otázka se týká chyby manažerů.) Přiznání manažerské chyby ředitelé nespojují s rizikem poklesu respektu. Zaměstnanci jsou vůči manažerským chybám kritičtější, možnou ztrátu prestiže vnímají citlivěji.



Obrázek 6: Pohled ředitelů a ostatních na přiznání chyby

Lidé žijící na vesnici se mnohem více znají osobně, a tudíž více nesouhlasí s tím, že ředitel přiznáním chyby ztratí respekt, jak ukazuje graf na obr. č. 7.



Obrázek 7: Vliv prostředí na přiznání chyby

Otázka č. 5: Je pro vás komunikace zdrojem chyb?

Odpověď	Počet	Podíl (%)
málo kdy	66	51.2 %
občas	44	34.1 %
nikdy	14	10.9 %
často	5	3.9 %

Pouze přibližně 11 % respondentů nemá s komunikací problém. 34 % připouští časté a občasné problémy, což je relevantní, protože chyb se nedopouštíme každý den. Více než 50 % dotazovaných vidí komunikaci jako zdroj chyb jen málokdy, což si vysvětlují pouze jejich povrchním pohledem na komunikaci. Z osobních pohovorů v kvalitativním šetření totiž komunikace vyloučena jako důležitý rizikový faktor.

V souvislosti se zdrojem chyb v komunikaci stojí za povšimnutí odpovědi na otázku č. 9. Většina respondentů zaškrtnula pro vznik komunikačních problémů více než jednu rizikovou skupinu. Docházím tak k názoru, že problém komunikace dotazovaní vnímají v obecné rovině, ale osobně si jej připouští jen málo kdy. Je zajímavé, že 7 ředitelů z 69 uvádí, že komunikace nikdy není zdrojem chyb.

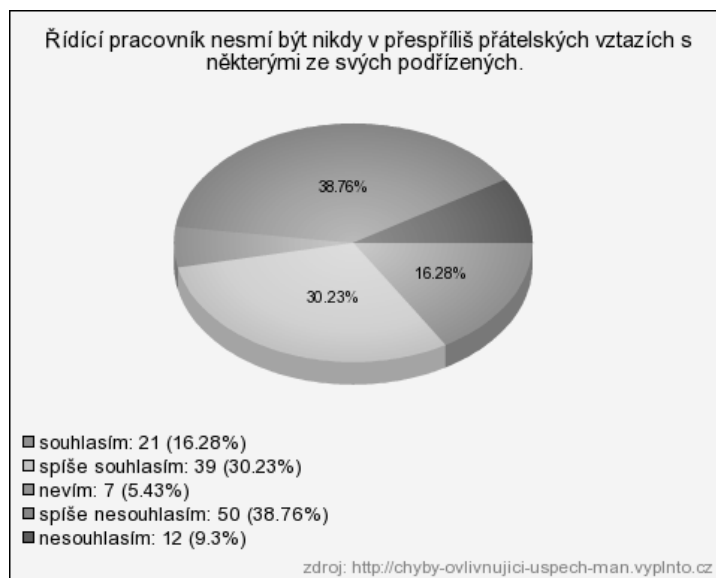
Otázka č. 6: Na vzájemnou komunikaci si najdu čas...

Odpověď	Počet	Podíl (%)
vždy když mohu	125	96.9 %
snažím se jí omezovat	3	2.3 %
jen je-li to nezbytné	1	0.8 %

Tato otázka pouze potvrzuje nutnost a potřebu vzájemné komunikace. Pozitivní je, že odpověď „nikdy“ nebyla vyplněna. Otázka funguje zároveň jako jakési ověření kvality respondentů.

Otázka č. 7: Řídící pracovník nesmí být nikdy v přespříliš přátelských vztazích s některými ze svých podřízených.

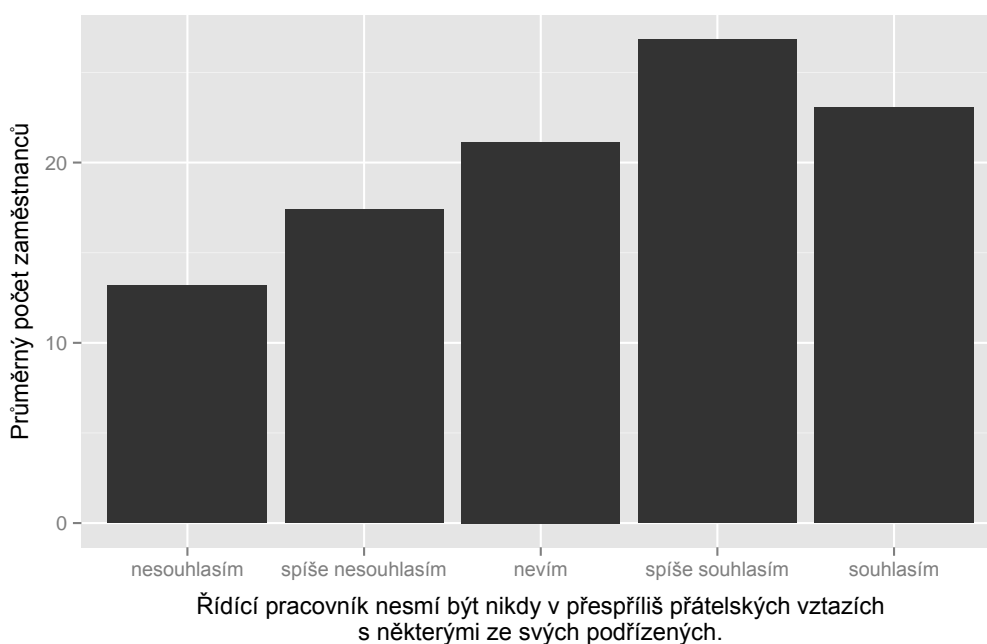
Odpověď	Počet	Podíl (%)
spíše nesouhlasím	50	38.8 %
spíše souhlasím	39	30.2 %
souhlasím	21	16.3 %
nesouhlasím	12	9.3 %
nevím	7	5.4 %



Obrázek 8: Souhlas s výrokem

Vyhodnocení této otázky ukazuje na velmi těsný rozdíl v názoru na přátelské vztahy na pracovišti. Sečtením spíše souhlasných a souhlasných odpovědí a naopak nesouhlasných a spíše nesouhlasných odpovědí se respondenti o dva hlasy přidávají na stranu podpory přátelských vztahů. Dochází zde, byť jen velmi těsně, k rozporu s odbornou literaturou, která přátelské vztahy ředitele nedoporučuje.

Na obr. č. 9 je objevena závislost odpovědí na velikosti školy. S rostoucím průměrným počtem zaměstnanců roste počet souhlasů s výrokem.



Obrázek 9: Závislost odpovědí na počtu zaměstnanců

Otázka č. 8: Zpětnou vazbu ředitel:

Odpověď	Počet	Podíl (%)
aktivně, pravidelně vyžaduje	65	50.4 %
vyžaduje občas	43	33.3 %
získává pouze neformálně	15	11.6 %
nevyžaduje	5	3.9 %
odmítá	1	0.8 %

Otázka zpětné vazby poukazuje na to, že polovina ředitelů zpětnou vazbu aktivně a pravidelně vyžaduje bez ohledu na pozici dotazovaného. V teorii je zpětná vazba důležitou součástí manažerského života, což je v souladu s praxí, neboť jen 5 % dotazovaných uvedlo, že zpětnou vazbu ředitel nevyžaduje nebo odmítá. Zde je ovšem třeba zvážit, zda lze pravidelné vyžadování zpětné vazby jen u 50 % respondentů považovat za dostatečné. Pro začínající ředitele bych význam zpětné vazby zdůraznila a její aktivní a pravidelné vyžadování doporučila.

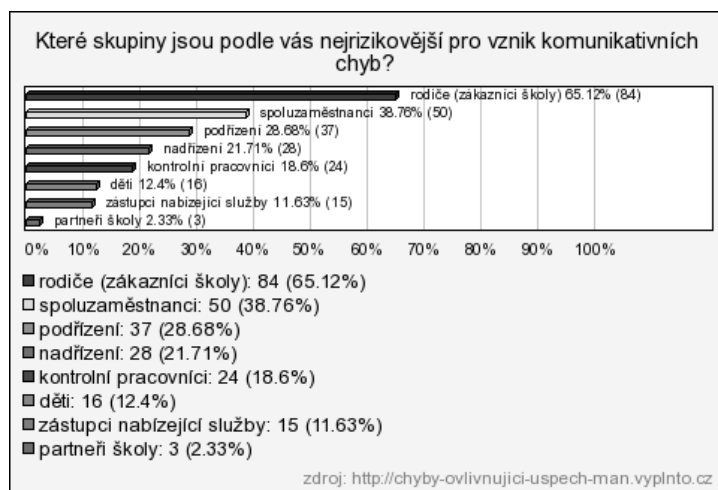


Obrázek 10: Vyžadování zpětné vazby

**Otázka č. 9: Které skupiny jsou podle vás nejrizikovější pro vznik komunikativních chyb?
(možno označit více z nabízených odpovědí)**

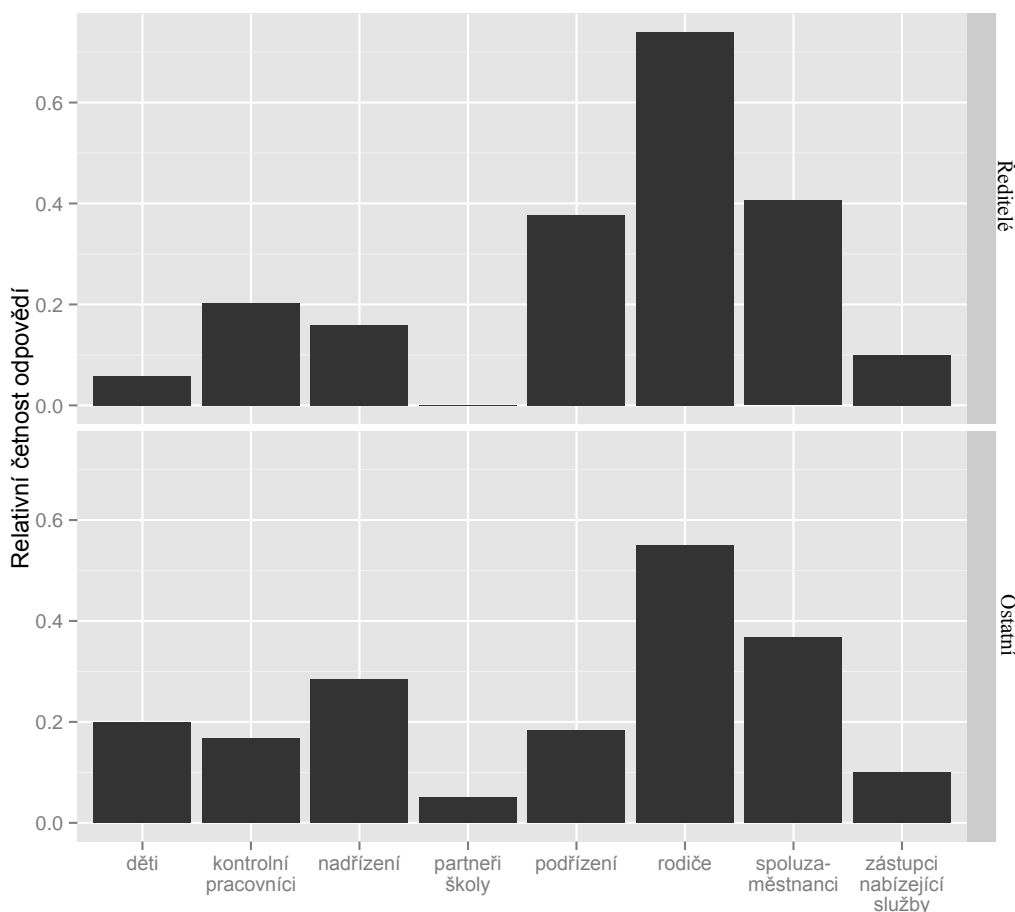
Odpověď	Počet	Podíl (%)
rodiče (zákazníci školy)	84	65.1 %
spoluzaměstnanci	50	38.8 %
podřízení	37	28.7 %
nadřízení	28	21.1 %
kontrolní pracovníci	24	18.6 %
děti	16	12.4 %
zástupci nabízející služby	15	11.6 %
partneři školy	3	2.3 %

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že nejrizikovější skupinou pro vznik komunikačních chyb jsou rodiče. Dotazovaní mohli volit více rizikových skupin. Celkem bylo zaškrtnuto 257 odpovědí 129 respondenty. Průměrně tak každý respondent identifikoval dvě rizikové skupiny.



Obrázek 11: Rizikové skupiny pro vznik komunikačních chyb

Na obr. č. 12 jsou srovnány výpovědi ředitelů s ostatními zaměstnanci. Obě skupiny vidí jako nejrizikovější skupinu vzniku konfliktů rodiče. Zajímavým zjištěním je pouze nižší procento rizika u ředitelů ke skupině dětí než u ostatních. Dále ředitelé vidí své podřízené kolegy jako rizikovější skupinu a naopak. Jinak obě skupiny vypovídají bez větších rozdílů.



Obrázek 12: Srovnání rizikových skupin pro vznik komunikačních chyb dle pozice

2.3 Vyhodnocení výzkumu

Pilotní rozhovory ukázaly, že ačkoliv ředitelky chyby přiznávají, jsou ochotny o některé se i podělit, mnohem sdílnější však byly při poskytování rad, jak se dopracovat k úspěchu, což je vlastně jen pohled na chybu z druhé strany. Souhrnně ze všech rozhovorů velmi výrazně vyplynulo, že většina přiznaných chyb vzniká při práci s lidmi. Ve školství to znamená nejen zaměstnance, ale i rodiče, nadřízené, pracovní partnery.

Výzkum ukázal určitý rozpor mezi teorií a praxí, přesto se podařilo získat soubor obecně platných rad a doporučení pro začínající ředitele, pro něž byla potvrzena názorová shoda praktikujících ředitelů.

Jaký vztah mají ředitelé k chybám?

Z šetření vyplynulo, že ředitelé mají k chybám pozitivní vztah v tom smyslu, že si chyby dokáží přiznat nejen sami sobě, ale i druhým, aniž by se obávali ztráty prestiže. Berou ji jako nevyhnutelnou součást osobního i pracovního života. Potvrzují možnost o svých chybách informovat kolegy a nástupce. Připouští situace, kdy se lze z chyb druhých poučit.

Jsou ochotní před chybami varovat, ale nevytváří pocit neomylnosti. O chybě je dobré vědět, cestu k řešení si ale musí každý nalézt sám. K předávání zkušeností v této oblasti je třeba vytvořit důvěrné prostředí a kvalitní osobní vztahy. Přístupovat k chybám jako k cestě k pokroku lze, ale není to dosud plně pochopeno. Stejným závěrem této práce je zdůraznění, že chyb se není třeba bát, ale je třeba je využít k pozitivní změně. A to je samo o sobě pozitivní. Z šetření vyplynula mnohem větší ochota a sdílnost ředitelů při poskytování rad na cestě k úspěchu, než při rozboru chyb.

Kterou oblast považují ředitelé za obzvlášť rizikovou?

Z kvalitativních rozhovorů vyplynula nejen řada rizikových oblastí, ale především rady, jak postupovat, na co si dát pozor. Tyto rady pro diagnostikované oblasti byly vřazeny do desatera. Vyzorovala jsem rizikovou oblast, která se opakovala u všech informantek a procházela napříč ostatními rizikovými oblastmi. Touto oblastí je komunikace. Prakticky ve všech případech se diagnostikované chyby a doporučení k úspěchu dotýkaly komunikace.

Proto jsem kvantitativní šetření zaměřila tímto směrem. Při ověřování se prokázalo, že ač ředitelé uvádějí vysoká procenta, kde a s kým se dopouštějí chyb, při konkrétní otázce na problém komunikace si ho 14 % respondentů nepřipouští. Lze tedy konstatovat, že komunikace není chápána jako samostatná riziková oblast, ale je skrytým problémem napříč všemi výše jmenovanými rizikovými oblastmi.

Lze formulovat nějaká obecná doporučení pro začínající ředitele? Jaká?

Existuje řada rad, kterými by se měl nebo mohl začínající ředitel řídit. Doporučení mají obecnou platnost v kvalitativních rozhovorech. V kvantitativním šetření se prokázala vysoká názorová shoda ředitelů a ostatních zaměstnanců. Rady a doporučení, pro které byla nalezena shoda v kvantitativním ověření:

1. Chyby řešte se všemi, kterých se chyba týká.
2. Chyby striktně nevylučujte, ale snažte se jich pro příště vyvarovat.
3. Poučení z chyb je sdílitelné, hovořte o nich se svými kolegy.
4. Nebojte se ztráty prestiže přiznáním chyb.
5. Na vzájemnou komunikaci je potřeba najít si čas vždy, kdy je to možné.
6. Nebojte se přátelských vztahů na pracovišti.
7. Aktivně vyžadujte zpětnou vazbu.
8. Zvláštní pozornost věnujte komunikaci s rodiči.

3 DESATERO ÚSPĚŠNÉHO ŘEDITELE MATEŘSKÝCH ŠKOL

Chyby provázejí všechny oblasti řízení a častou chybou je právě obava z chyb. Začínající ředitel může získané poznatky, shrnuté v desateru, využít ke svému prospěchu. Desatero není zkonstruováno výhradně na podkladě výzkumu, ale reflektuje teoretické i praktické poznatky a mělo by pomoci začínajícím ředitelům nastartovat úspěšnou kariéru. Je to jakýsi první pohled, záchytný bod na cestě k pozici „úspěšný ředitel“. Podmínkou pro zařazení rady do desatera byla vzájemná shoda teorie i praxe.

- 1. Buďte autoritou věděním i charakterem.**
- 2. Nebojte se chyb, hovořte o nich se svými kolegy, hledejte poučení a využijte je k posunu.**
- 3. Vytvořte a poznejte svůj tým, využijte pozitivních vlastností jednotlivců v prospěch celé organizace.**
- 4. Vzájemně komunikujte se svými zaměstnanci, stanovujte společně vize a cíle, nechte zaměstnance spolupodílet se na jejich vzniku.**
- 5. Vyžadujte a poskytněte zpětnou vazbu.**
- 6. Nezapomínejte na vztah důvěry a spolupráce, nebojte se přátelských vztahů na pracovišti.**
- 7. Snažte se o pozitivní komunikaci, zapalte a nechte hořet.**
- 8. Stanovte jasná a srozumitelná pravidla a hlídejte jejich dodržování.**
- 9. Zvláštní pozornost věnujte komunikaci s rodiči.**
- 10. Nezapomeňte, že práce vás musí bavit.**

4 ZÁVĚR

Cíl práce byl splněn v tom ohledu, že byly identifikovány nejdůležitější rizikové oblasti pro vznik manažerských selhání. Na základě výpovědí ředitelů a školských zaměstnanců se podařilo sestavit základní desatero rad, které představuje první záchytný bod nastupujícího vedoucího pracovníka.

Z teoretického a kvalitativního šetření byla získána celá řada cenných poznatků a rad. Mnohé se shodují nejen v jednotlivých výpovědích, ale korespondují i s novými teoretickými poznatky. Je zřejmé, že je třeba danou problematiku chyb vnímat v širších souvislostech, nestačí jen povrchní seznámení s daným problémem. Každá z uvedených rizikových oblastí je zdrojem řady poznatků vedoucích k eliminaci chyb nebo k úspěchu.

Příčiny vzniku chyb jsou různé a postihnout problematiku v celé šíři je v jedné práci neuskutečnitelné. Výzkum byl proto soustředěn jen na dva společné jmenovatele, a to na komunikaci a osobní vztahy.

Komunikace všechny rizikové oblasti spojuje. Komunikace je nezbytná pro plánování, řízení změny, motivaci, hodnocení, odměňování, vedení týmů i kontrolu. Styl komunikace je pak přímo vázán na osobnost a charakter manažera. Osobnostní faktor lze proto pro vznik chyb považovat za nejrizikovější. Osobní a charakterové vlastnosti jsou ale pro vysokou míru subjektivity velmi těžko popsatelné. Řada výše citovaných autorů se osobnostními a charakterovými vlastnostmi podrobně teoreticky zabývá. Teoretické poznatky považují v tomto směru za dostatečný zdroj poučení.

Přístup k chybám zůstává zatím více v tradičním pojetí, což je pochopitelné, protože chyba je samotným významem slova chápána jako něco negativního. V teorii je popsána řada chyb, díky nimž se otevřela cesta k novým poznatkům a objevům. Chyba jako zdroj poučení a pokroku se ale do povědomí již dostává, i když pohled na chybu se mění jen zvolna. Bylo by velmi zajímavé zjistit paralelu ve školním prostředí, zda existuje nějaká chyba, která posunula školství vpřed. Zajímavou možností by bylo i zkoumání, jak konkrétní chybu proměnit v cestu k pokroku.

Cenným poznatkem mé práce je, že ať už se díváme na chybu jakkoliv, ať hledáme příčiny chyb nebo cestu k úspěchu, jde vždy více o osobní výpověď. Tu ovlivňuje osobnost, subjektivita, kvalita vztahů a další skutečnosti, jež mohou ovlivnit výsledek. Statistika se zde příliš neuplatní a kvantitativní výzkum má pouze ověřovací charakter, bez hlubší výpovědi. Neexistuje jediná správná cesta k úspěchu, existuje jen řada rad a doporučení. Ty s obecnou platností byly vřazeny do desatera a sama si dovolím vytyčit svoje „zlaté“ pravidlo: *S láskou a radostí se vzdělávejte, ověřujte, chybujte a dobrého se podržte.*

Předpokládám, že na tento prvotní výzkum by mohla navázat celá řada prací, které by jednotlivé rizikové oblasti zkoumaly podrobněji a ve větší hloubce a šíři. Zároveň doporučuji, toto téma zkoumat pomocí rozhovorů a osobních setkání. Prostředí vzájemné důvěry nelze navázat prostřednictvím počítače či sebelépe strukturovaných dotazníků. Jak prokázalo šetření, řada problémů je skrytých. Skutečných a vypovídajících informací se lze dopátrat až po získání alespoň základních teoretických znalostí a pomocí empatie. Implicitní charakter výpovědí lze jen těžko statisticky vyhodnotit, přesto doufám, že sestavené desatero bude přínosem nejen pro mě osobně, ale i pro další začínající ředitelky MŠ.

5 LITERATURA

- ADAIR, J. *Hospodaření s časem*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-07-9.
- CARNEGIE, D. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-333-7.
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COVEY, S. R. *Vedení založené na principech* Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-202-4.
- DOTLICH, L.; CAIRO, P. C. *Proč ředitelé selhávají*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-60-5.
- DRUCKER, P. F.; *Efektivní vedoucí*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.
- FEHLAU, E. G; *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- HERBST, H. M. *Pozitivně řídit*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85 865-87-4.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2.,přepřac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1677-1.
- NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0.
- NÖLLKE, M. *Praktický management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0.
- PARKINSON, C. N; RUSTOMJI, M. K. *Bible pro manažery*. Praha: Top Agency 1990.
- SCHUSTER, K. *11 manažerských hříchů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3456-9.
- SCHWALBE, B.; SCHWALBE, H. *Osobnost kariera úspěch*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-117-8.
- ŠEDIVÝ, M; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247- 1387-X.
- URBAN, J. *Manažer a jeho čas*. Praha: Prospektrum, 1999. ISBN 80-7175-076-X.

- URBAN, J. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VODÁČEK, L; VODÁČKOVÁ, O. Management, teorie a praxe pro 90. léta. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-55-1.
- VOSOBA, P. Dokonalá manažerská selhání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2461-4.