

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství

Centrum školského managementu

STYLY ŘÍZENÍ V PODMÍNKÁCH SOUČASNÉ ŠKOLY

(Pokus o analýzu na vzorku českobudějovických škol)

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Hana Lafatová
Obor:	Školský management
Typ studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Jiří Svoboda

Datum odevzdání práce: listopad 2005

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Hana Lafatová

Resumé

Ve škole, stejně jako v každé jiné organizaci, představují lidé nejcennější zdroj, který uvádí do pohybu ostatní zdroje. Jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace je tzv. řízení lidských zdrojů, to je vedení lidí.

Práce konfrontuje některé teorie stylů řízení se styly řízení užívanými řediteli některých českobudějovických škol. Podrobněji zkoumá především styly, které se opírají o osobnostní vlastnosti vedoucích pracovníků, jež podmiňují jejich úspěch na pracovišti.

Cílem práce není podat vyčerpávající informace, ale výsledky výzkumu mohou přinést náměty pro zefektivnění řídicí práce i jiným školským řídicím pracovníkům.

Summary

In a school, as well as in any other organization, people are the most valuable resource, which sets other resources in motion. The core and most important area of the entire organization management is the so-called human resources management, i.e. leading people.

The thesis compares some theories of management styles with management styles used by the headteachers of some schools in České Budějovice. It looks in detail particularly into the styles that lean on personal qualities of executives, which conditions their success at the workplace.

The aim of the thesis is not to present exhaustive information. However, the research results may bring forward some suggestions for school executives to increase efficiency in management work.

Klíčová slova:

Management, leadership, řízení, vedení, motivace, motivátor, demotivátor, intelligence, emoční intelligence

OBSAH:

OBSAH:	4
ÚVOD	6
1. CÍL PRÁCE	7
1.1 DEFINICE HLAVNÍCH POJMŮ.....	9
MANAGEMENT /ŘÍZENÍ/ - ŘÍDÍCÍ ČINNOST, KTERÁ JE VYKONÁVANÁ PROFESIONÁLNÍMI PRACOVNÍKY. JE TO DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ PROSTŘEDNICTVÍM JINÝCH LIDÍ VE FORMÁLNĚ ORGANIZOVANÝCH SKUPINÁCH	9
LEADERSHIP /VEDENÍ/ - TVŮRČÍ VEDENÍ LIDÍ – LIDÉ JSOU OVLIVŇOVÁNI TAK, ABY PRACOVALI HORLIVĚ, USILOVNĚ A S NADŠENÍM DOSAHOVALI SKUPINOVÝCH CÍLŮ	9
MOTIVACE – SOUHRN VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH FAKTORŮ, KTERÉ VE FORMĚ AKTUÁLNÍCH ČI TRVALÝCH POHNUTEK K CHOVÁNÍ (JEDNÁNÍ) AKTIVUJÍ ČLOVĚKA K ČINNOSTI A ZAMĚŘUJÍ TUTO ČINNOST URČITÝM SMĚREM	9
MOTIVÁTOR – ŽÁDOUCÍ ČINITEL MOTIVACE	9
DEMOTIVÁTOR – NEŽÁDOUCÍ ČINITEL MOTIVACE	9
INTELIGENCE – SOUBOR POZNÁVACÍCH SCHOPNOSTÍ ÚČASTNÍČÍCH SE POZNÁVÁNÍ, UČENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	9
EMOČNÍ INTELIGENCE – SCHOPNOST VYZNAT SE SÁM V SOBĚ I V OSTATNÍCH, VNITŘNÍ MOTIVACE A ZVLÁDÁNÍ VLASTNÍCH EMOCÍ I EMOCÍ CIZÍCH	9
2. FORMULACE HYPOTÉZ	10
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
3.1. STYLY OPÍRAJÍCÍ SE O PRAVOMOC, VLIV A CHOVÁNÍ VŮDCŮ	11
3.2. STYLY OPÍRAJÍCÍ SE O VYBRANÉ OSOBNOSTNÍ RYSY ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	15
4. METODOLOGIE VÝZKUMU	18
4.1. DOTAZNÍK.....	18
4.2. VÝZKUM.....	18
4.2.1. Pilotní výzkum.....	18
4.2.2. Vlastní výzkum.....	18
4.3. ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ.....	19
5. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SOUBORU A PODSOUBORŮ	20
5.1. ZÁKLADNÍ SOUBOR RESPONDENTŮ.....	20
5.2. PODSOUBORY RESPONDENTŮ.....	20
5.3. NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ.....	21
6. VÝZKUMNÁ SONDA	23

6.1. ROZLOŽENÍ PRACOVNÍ DOBY, DELEGOVÁNÍ.....	23
6.1.1 Rozložení pracovní doby.....	24
6.1.2 Delegování.....	26
6.1.3 Činnosti.....	29
6.1.4 Manažerská mřížka.....	30
6.1.5 Likertův systém.....	31
6.2. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ, VYUŽITÍ VLASTNOSTÍ EMOČNÍ INTELIGENCE.....	33
6.2.1 Vedení lidí.....	34
6.2.2 Týmová práce - motivace.....	37
6.2.3 Emoční inteligence.....	42
7. OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	43
8. ZÁVĚR.....	44
9. POUŽITÁ LITERATURA.....	46
10. PŘÍLOHY.....	47

ÚVOD

„Přelom tisíciletí je bezesporu významným mezníkem ve vývoji lidstva, který vyvolává řadu otázek, nejčastěji směřovaných do budoucnosti, jejichž obecným jmenovatelem jsou úvahy nad příštím vývojem.“¹

I české školství zaznamenalo řadu zásadních změn, které ovlivnily organizaci i obsah vzdělávání.

Změnilo se právní postavení škol a školských zařízení, důsledkem toho bylo posílení některých řídicích pravomocí ředitelů škol.

Vznik konkurenčního prostředí (soukromé, církevní školy), pokles demografické křivky a změna školské politiky vedly k otevření škol potřebám svých zákazníků (žáků, rodičů, zaměstnanců a ostatních partnerů) a k definování hlavních cílů a poslání škol, vycházejících z uspokojování právě těchto potřeb a přání.

Byly vydány nové státní kurikulární dokumenty a zákony, ale úroveň vzdělávací soustavy závisí hlavně na práci lidí ve školách na všech úrovních.

Za chod školy jsou odpovědni především řídicí pracovníci, kteří svojí kvalitní prací zaručují, že bude škola úspěšná a uznávaná. K tomu musí, kromě odborných a řídicích kompetencí, rozumět práci svých podřízených, protože větší pravděpodobnost na úspěch mají ty školy, jejichž vedení i zaměstnanci se ztotožňují s posláním a cíli školy.

„Prvotním úkolem manažera je zajistit, aby jeho instituce, ať jde o podnik, nemocnici, školu nebo univerzitu, plnila funkce a přinášela výsledky, kvůli nimž byla založena.“²

¹ WEBER, J.,aj. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2003, s. 13. ISBN 80-7261-029-5.

² DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002, s. 59. ISBN 80-7261-06-X.

1. CÍL PRÁCE

Ve tvrdém konkurenčním prostředí přežijí jen ty organizace, ve kterých každý nebo alespoň rozhodující většina zaměstnanců iniciativně a aktivně usiluje o maximální výkon a efektivní práci.

Aby lidé mohli zlepšit svou výkonnost, potřebují vědět, co se od nich konkrétně očekává. Musí vědět, jaké cíle ta která organizace má, jaká je strategie jejího dalšího rozvoje. Současně ale musejí být k lepšímu výkonu dostatečně motivováni.

U většiny organizací je největším motivačním faktorem výše platu a další finanční zvýhodnění zaměstnanců.

V prosperujících firmách si mohou jejich pracovníci základní mzdu vylepšit bonusy, tedy penězi, které závisí na jejich individuálním výkonu a dále jsou motivováni ještě různými benefity, to je nefinančními zaměstnaneckými výhodami, které firmy nabízejí (nejčastěji užívání služebního automobilu a mobilního telefonu k soukromým účelům, připojení na internet...).

Ve školství je situace úplně jiná. Ne nadarmo se říká, že práce učitele není povolání, ale poslání. V porovnání s platy v jiných resortech jsou platy učitelů podprůměrné, školy nemohou nabídnout svým zaměstnancům ani jiná větší materiální zvýhodnění.

Přesto ve školách pracují učitelé, kteří ochotně pracují i nad rámec svých povinností, kteří zavádějí nové formy a metody práce, kteří se dále vzdělávají.

Právě oni jsou tím hnacím motorem školy. Ale na druhé straně zůstávají ve školách ještě učitelé, kteří si splní svoji povinnost a ostatní záležitosti školy se jich již netýkají. Ideálním řešením by bylo tyto lidi propustit a na jejich místo přijmout takové, kteří přesně zapadají do koncepce dalšího rozvoje školy. Ale protože to není možné, musí ředitel pracovat i s těmito lidmi a musí se snažit změnit jejich styl práce, změnit jejich postoje k práci.

Předpokladem úspěšné školy je dobrý ředitel – kvalitu školy ovlivňuje kvalita ředitele. Jeho styl řízení má vliv na práci všech zaměstnanců, protože vytváří klima školy. To je prostředí, ve kterém zaměstnanci žijí ; a kvalita prostředí zase ovlivňuje, s jakým nasazením pracují.

Jeho práce v sobě zahrnuje dvě základní oblasti činnosti. Musí být jednak manager, který zodpovídá za technický chod školy (záležitosti neosobní povahy), a dále leader, který pracuje s lidským faktorem.

„Lidským vztahům musí věnovat významnou pozornost každý manažer: ve své přípravě na řídicí funkci i ve své řídicí práci. Umět vést podřízené je prostě podmínkou úspěšnosti.“³

Dobry ředitel musí disponovat se souborem vlastností, které se nazývají anglickým slovem leadership. Výstižný český ekvivalent pro tento výraz zatím neexistuje. Doslovný překlad znamená „vůdcovství“ a evokuje často autoritativní styl řízení. Přesto je tento termín jedním z nejfrekventovanějších pojmů manažerské literatury. Leadership není pouhé organizování, ale jde o takové ovlivňování spolupracovníků, že pracují horlivě, usilovně a s nadšením, a přitom jsou svým ředitelem neustále inspirováni.

Obecně se většina autorů shoduje, že řízení školy zahrnuje činnosti jako je plánování, rozhodování, organizování, kontrolování. Nejdůležitější rolí úspěšného manažera je umění jednat s lidmi (s lidskými zdroji). Úroveň školy je v rozhodující míře založena na úrovni jednotlivých učitelů a učitelského sboru jako celku.

Existuje mnoho teorií, které se zabývají styly řízení. Vždy se však jedná o modelové situace, které se zabývají „ideálním“ stavem. Návod jaký styl řízení si zvolit neexistuje.

Každý ředitel by si měl vytvořit vlastní filozofii řízení, která vychází z jeho osobnostních předpokladů, reaguje na specifické podmínky pracoviště a je vhodná pro pracovní kolektiv, který řídí.

Cílem práce bylo porovnat styly řízení na různých typech a velikostech škol a pokusit se zjistit, jaký styl řízení ředitelé upřednostňují, jaký styl je nejefektivnější.

Cílem práce bylo ověřit si na malém vzorku škol platnost tvrzení, že existuje zpětná vazba mezi tím, jak přistupuje ředitel ke své práci a přístupem podřízených k práci; mezi tím, jak přistupuje ředitel k podřízeným, tak podřízené pracují.

³ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha : Karolinum, 1995, s. 84. ISBN 80-7184-01-6

Cílem práce bylo poskytnout jiným vedoucím pracovníkům možnost porovnat výsledky tohoto malého výzkumu se situací ve vlastní škole, a pomoci jim při hledání nových cest, vedoucích k dalšímu rozvoji jejich škol.

1.1 DEFINICE HLAVNÍCH POJMŮ

Management /řízení/ - řídicí činnost, která je vykonávána profesionálními pracovníky. Je to dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí ve formálně organizovaných skupinách.

Leadership / vedení/ - tvůrčí vedení lidí – lidé jsou ovlivňováni tak, aby pracovali horlivě, usilovně a s nadšením dosahovali skupinových cílů.

Motivace – souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování (jednání) aktivují člověka k činnosti a zaměřují tuto činnost určitým směrem.

Motivátor – žádoucí činitel motivace.

Demotivátor – nežádoucí činitel motivace.

Intelligence – soubor poznávacích schopností účastníků se poznávání, učení a řešení problémů.

Emoční intelligence – schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládání vlastních emocí i emocí cizích.

2. FORMULACE HYPOTÉZ

Se zřetelem na stanovené cíle práce a na základě teoretických i praktických zkušeností autorky byly formulovány následující hypotézy:

- 1. Ředitelé škol se více orientují na plnění úkolů /výkon/, než na lidi /na vztahy/.**
- 2. Nároky na administrativní složku řízení jsou u mateřských škol vyšší než u škol základních – jejich ředitelé mají k dispozici větší počet administrativních pracovníků.**
- 3. Ředitel, který lidem věří, má pozitivní očekávání, dosahuje v práci s lidmi lepších výsledků než ředitel, který lidem nevěří.**

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. STYLY OPÍRAJÍCÍ SE O PRAVOMOC, VLIV A CHOVÁNÍ VŮDCŮ

Čtyři systémy Reinsise Likerta

Jako základní rozdělení byla vybrána klasifikace stylu vedení profesora Reinsise Likerta (1903 -1981).

Ten se opírá o klasické styly vedení (autokrat, demokrat, volná uzda), ale zdůrazňuje více orientaci vůdců na své podřízené.

Navrhl klasifikaci čtyř systémů managementu:

Systém 1: exploativně - autoritativní

Vůdce nemá žádný zájem o aktivitu či iniciativu podřízených, ale vystupuje čistě autokraticky. Využívá pouze příkazů a komunikuje jednosměrně shora dolů. Vyžaduje přísnou disciplínu a okamžité plnění rozkazů. Motivuje převážně výhružkami a tresty.

Systém 2: benevolentně – autoritativní

Ačkoliv autoritativní složka převládá, je vůdce ochoten s některými podřízenými o problémech diskutovat. Kromě trestů a jiných forem negativní motivace využívá i některých forem odměn. Rozhodující pravomoci deleguje zřídka, uplatňuje ostrou kontrolu plnění.

Systém 3: konzultativní styl

Ředitel podřízeným sice plně nevěří, ale je ochoten s nimi konzultovat své názory a jejich náměty. Je tolerantní k některým nedostatkům, využívá různých forem pozitivní motivace. Některá méně důležitá rozhodnutí deleguje na podřízené.

System 4: participativně – skupinový styl

Ředitel přenáší značnou část rozhodování na své podřízené. Jedná s nimi na partnerské úrovni, komunikuje obousměrně, plně využívá pozitivní formy motivace. Svým podřízeným důvěřuje a tuto důvěru dokáže přesvědčivě manifestovat.

Styly vedení podle „Manažerské mřížky“

Tato teorie vychází z poznatku, že mnoho řídicích pracovníků se ve svém stylu řízení liší zejména rozdílnou orientací na dvě základní oblasti:

- a) na dosahování výsledků práce
- b) na zdůrazňování vztahů mezi lidmi

Robert Blake a Jana Moutonová vytvořili tzv. manažerskou mřížku, která člení řídicí pracovníky podle jejich zaměření:

- vertikálně – zaměření na lidi /vztahy/
- horizontálně – zaměření na úkoly /výkon/

Princip členění:

Matici tvoří 9 x 9 polí, takže se každé zaměření člení na 9 stupňů intenzity.

Pro objasnění různých přístupů k vedení lidí je použito pět modelových stylů vedení:

1.9, 1.1, 9.1., 9.9., 5.5

1.9 minimální zaměření na výsledky, maximální zaměření na lidi

Ředitel často a rád diskutuje s podřízenými, snaží se jim všestranně pomáhat. Jde mu hlavně o to, aby podřízení byli spokojeni – vyznačuje se vysokou tolerancí k plnění či neplnění základních povinností. Snaží se získávat finanční zabezpečení bez ohledu na výsledky. O problémech spojených s chodem organizace má minimální přehled, jejich řešení se dokonce vyhýbá.

V nepodnikatelské sféře / jako je například školství/ může tento styl vedení působit dojmem příjemného klimatu a vzájemné spolupráce i když úroveň relativně silně klesá . Jde o lehkomyšlný styl, je také nazýván jako „ Venkovský klub“.

1.1 minimální zaměření na lidi, minimální zaměření na výsledky

V tomto případě jde o typ ředitele, který bere práci jako nutné zlo – obtěžuje ho vlastní výkon funkce a s tím spojené řešení problémů, nebaví ho ani komunikace s podřízenými. Vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce. Chod pracoviště zachraňují po určitou dobu svědomití spolupracovníci, ale jejich demotivace se postupně prohlubuje. Tento styl plně charakterizuje termín „Nezájem“.

9.1 maximální zaměření na výsledky, minimální zaměření na lidi

Vedoucí se koncentruje na splnění úkolu, ale málo se stará o rozvoj a morálku podřízených. Předpokládá, že všichni podřízení jsou dostatečně motivováni, zaměřuje se na jejich kontrolu a případné splnění úkolů odměňuje. S podřízenými hovoří pouze o pracovních tématech, ostatní ho zdržuje a obtěžuje. Tento styl charakterizuje termín „Úkol“.

5.5 průměrné zaměření na výsledky,průměrné zaměření na lidi

Jde o takové zaměření ředitelů, kteří se snaží být k lidem laskaví, ale ve skutečnosti nemají zájem o hlubší poznání jejich problémů a cílů. I po organizační stránce si nepřejí vybočovat z normálu – snaží se nezanedbat základní věci, ale nechtějí se nadměrně namáhat.Jedná se o orientaci bez extrémů, která však nemusí být optimální – tzv. „Střední cesta“.

9.9 maximální zaměření na výsledky, maximální zaměření na lidi

Ředitel dokáže vhodně skloubit zájem o vztahy mezi pracovníky s dobře organizovaným a výkonným systémem.Pracuje se svými podřízenými tak, že cíle rozvoje organizace se stávají jejich osobními cíli.Podmínkou úspěšnosti je vhodná motivace a komunikace, znalost osobních i pracovních problémů podřízených

a efektivní organizační řízení. Vedoucí podporuje produkci a morálku koordinováním a propojováním pracovních úkolů – je vytvořen „Tým“.

Blake a Moltonová předpokládají, že vedoucí typu 9,9 používá nejefektivnější styl – ale pro to, aby se vedoucí pracovníci přiblížili co nejvíce tomuto stylu, je nutný jejich program rozvoje. Doporučují šest fází rozvoje manažerů/ práce se skupinami, formování týmů, vztahy mezi skupinami, stanovování cílů, odezvu na cíle, hodnocení/.

Manažerská mřížka

Zaměření na lidi

1,9									9,9
1,1									9,1

Zaměření na úkoly

3.2. STYLY OPÍRAJÍCÍ SE O VYBRANÉ OSOBNOSTNÍ RYSY ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

Tyto teorie se dostávají do popředí zájmu koncem minulého století a vycházejí z předpokladu, že efektivní styl vedení je u řídicího pracovníka předurčen jeho osobnostními rysy.

Teorie mnohočetných inteligencí

Originální teorii představil v roce 1984 profesor Howard Gardner, psycholog na Harvardské univerzitě. Se svými spolupracovníky publikoval teorii lidské inteligence – tzv. model *mnohočetné inteligence*

- zde ke standardním schopnostem / jako jsou logické myšlení, slovní obratnost, motorická koordinace, hudební nadání.../ přiřadil dva druhy „osobnostní inteligence“:

1. Schopnost zvládnání sebe sama - untrapersonální inteligence.
2. Schopnost zvládnání mezilidských vztahů – interpersonální inteligence.

Právě tyto dva druhy inteligence /jejich stupeň/ významnou měrou určují úroveň efektivnosti manažerů, jejich úspěšnost.

Pokud jsou dále podporovány, tak sílí, pokud jsou ignorovány, tak slábnou.

Emoční inteligence

Na uvedené typy inteligencí navázal Daniel Goleman ve svých nejvýznamnějších pracích:

Emoční inteligence (Emotional Inteligence)

Práce s emoční inteligencí (Working vith Emotional Inteligence)

„Emoční inteligencí se rozumí schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládnání vlastních emocí i emocí cizích“⁴

⁴ GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí*. Praha : Columbus, 2000, s. 305. ISBN 80-7249-047-6.

Odborné znalosti a příslušné intelektuální schopnosti vedoucího pracovníka jsou sice základním předpokladem, ale nepodílejí se nejvyšší měrou na jeho úspěchu při práci s lidmi. Hlavní pozornost se soustřeďuje na osobní vlastnosti jako jsou iniciativnost, schopnost vcítění se do myšlení druhých /empatie/, schopnost přizpůsobení se a umění přesvědčovat .

Toto jsou právě vlastnosti emoční inteligence. Jejich nedostatek brání plnému uplatnění jak odborných znalostí, tak i intelektuálních schopností. Důkazem je mnohdy selhání vynikajících jedinců – hvězd v oboru, s vysokým IQ, kteří pro nedostatek emoční inteligence jako vedoucí pracovníci úplně propadli. Neschopnost vedoucího pracovníka v oblasti mezilidských vztahů vede u podřízených k poklesu výkonu, k nárůstu nespokojenosti jako důsledku ztráty motivace, k šíření nepřátelských postojů a k poklesu pracovního elánu.

Emoční inteligence obsahuje pět základních složek:

- **Sebeuvědomění**

Vědět, co v daný okamžik cítíme, umět se v daný okamžik rozhodnout, umět realisticky odhadnout své možnosti a schopnosti, mít sebedůvěru.

- **Sebeovládání**

Umět řídit své emoce – aby byly spíše motorem než brzdou v jednání, nést odpovědnost za své chování, umět se přizpůsobit změnám.

- **Motivace k vyšším cílům**

Neustále zlepšovat vlastní práci, ztotožňovat se s cíli organizace, umět převzít iniciativu, být vytrvalý, umět překonávat překážky, prokazovat odolnost vůči nezdarům a zklamáním.

- **Empatie**

Umět se vžít do pocitů druhých, umět se dívat na problémy jejich očima, mít přátelské vztahy .

- **Obratnost ve společenském styku**

Umět komunikovat s lidmi, umět ostatní nadchnout pro nějaký cíl, přesvědčit je. Zvládat konflikty - umět vyjednávat, urovnávat spory. Prohlubovat týmovou spolupráci, kultivovat společné zaměření.

Sama přítomnost emoční inteligence ještě neznamena, že jedinec zvládne její praktické využití v pracovním procesu. Znamená pouze, že příslušným potenciálem disponuje, ale musí se příslušným dovednostem učit.

Emoční kompetence ze sebe navzájem vycházejí, navazují jedna na druhou / pokud má někdo deficit ve schopnosti jednat s lidmi, nemůže uspět v ovlivňování okolí... / a všechny společně jsou podmínkou společenského uplatnění.

Na rozdíl od IQ, které se po dosažení dospělosti již výrazně nemění, není úroveň emoční inteligence dána dědičností ani ovlivněna vývojem v raném dětství. Její kvality se mohou dlouhodobě vyvíjet a jsou naučitelné.

Z výzkumů vyplynulo, že IQ přispívá k faktorům určujícím úspěch pouze 20% a ostatní vlivy tvoří 80% , přičemž se jedná z velké části právě o emoční inteligenci.

Nové podmínky rozvoje společnosti staví emoční inteligenci na přední místo na pracovišti. Rozvinutá emoční inteligence s sebou nese velké pracovní výhody - řízení dnes neznamena dominanci, ale umění přesvědčit lidi, aby společně pracovali na dosažení strategického cíle.

4. METODOLOGIE VÝZKUMU

4.1. DOTAZNÍK

Ke splnění cílů byl připraven anonymní dotazník pro ředitele škol, který se skládal ze dvou částí .

Část A byla zaměřena na zkoumání skutečného stavu ve školách – na rozložení pracovní doby, delegování úkolů na ostatní pracovníky, orientaci ředitelů (na úkoly nebo na lidi) a na podrobnější zmapování stylů, které ředitelé používají.

V části B byl dotazník zaměřen na motivaci pracovníků, na vlastnosti emoční inteligence – ředitelé hodnotili jednak sami sebe, ale i své podřízené.

Dotazník pro učitele měl podobnou strukturu.

4.2. VÝZKUM

4.2.1. Pilotní výzkum

O spolupráci na pilotním výzkumu byla požádána ředitelka Mateřské školy Větrná České Budějovice a jedna učitelka z téže školy.

Byly požádány, aby zaznamenaly čas potřebný k vyplnění dotazníku, a aby označily položky, které jim dělaly potíže nebo kterým nerozuměly.

Na základě jejich připomínek byl původní dotazník upraven:

1. K manažerské mřížce byl doplněn stručný návod na vyplnění.
2. Dotazník pro učitele byl zjednodušen (byly vypuštěny některé otázky).

4.2.2. Vlastní výzkum

V srpnu 2005 byli na poradě ředitelů škol, jejichž zřizovatelem je Statutární město České Budějovice, osloveni ředitelé škol a požádáni o spolupráci. Jednalo se

o ředitelky mateřských škol a ředitele a ředitelky škol základních. Všichni byli poučeni o způsobu zadání a sběru dat.

Vlastní průzkum proběhl na přelomu měsíce září a října.

4.3. ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ

Odpovědi respondentů byly statisticky zpracovány. Nejčastěji byla použita forma aritmetického průměru, v některých případech byla použita procenta nebo absolutní hodnoty.

Výsledky byly sumarizovány pro jednotlivé typy škol celkově a dále ještě pro jednotlivé podsoubory respondentů. Odpovědi učitelů byly porovnány s odpověďmi ředitelů škol.

Některé výsledky byly umístěny do tabulek, ale pro větší názornost byla většina výsledků zaznamenána formou grafů. Z nich pak byly vyvozovány závěry.

5. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SOUBORU A PODSOUBORŮ

5.1. ZÁKLADNÍ SOUBOR RESPONDENTŮ

Na území města České Budějovice je 18 mateřských škol a 14 škol základních, jejichž zřizovatelem je Statutární město České Budějovice.

Aby závěry výzkumu mohly sloužit jako podklad pro zobecnění údajů, byli osloveni všichni ředitelé škol a požádáni o vyplnění co největším počtem učitelů ve svých školách.

5.2. PODSOUBORY RESPONDENTŮ

Respondenti byli rozděleni do podsouborů podle několika hledisek:

1. podle postavení ve škole:

- ředitelé škol
- učitelé

2. podle typu školy, ve které učí:

- učitelky MŠ
- učitelé ZŠ

3. podle délky praxe:

- začínající učitelé – s praxí do 7 let
- pokročilí učitelé – s praxí 8 - 15 let
- zkušení učitelé – s praxí nad 15 let

4. podle pohlaví

- muži
- ženy

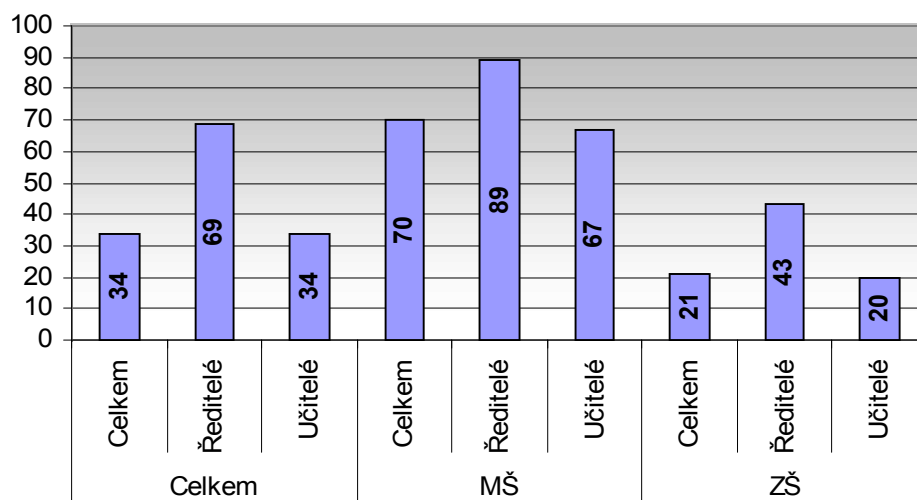
5.3. NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ

Charakteristika základního souboru a podsouboru respondentů a návratnost odpovědí vyjádřená v absolutních hodnotách i v procentech je zaznamenána v tabulce č.1 a pro větší přehlednost do grafu č.1

Tabulka1: Charakteristika základního souboru a podsouborů, návratnost dotazníků.

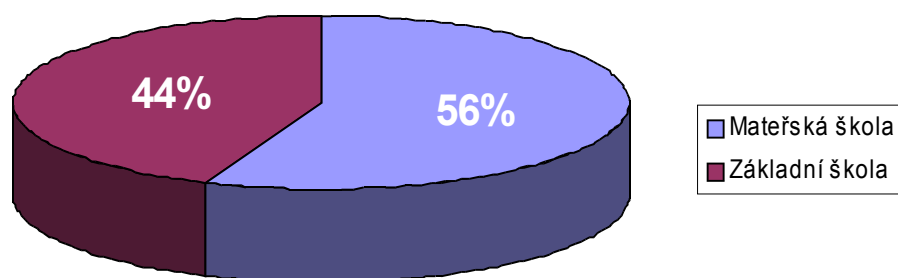
		Počet oslovených	Počet vyplněných	Počet vyplněných v %
Celkem		667	228	34
Ředitelé		32	22	69
Učitelé		635	216	34
MŠ	Celkem	184	128	70
	Ř	18	16	89
	U	166	112	67
ZŠ	Celkem	483	100	21
	Ř	14	6	43
	U	469	94	20

Graf 1: Návratnost dotazníků (v %)



Zastoupení respondentů podle jednotlivých typů škol v procentech uvádí graf č.2.

Graf 2: Zastoupení respondentů podle typů škol v procentech._



6. VÝZKUMNÁ SONDA

6.1. ROZLOŽENÍ PRACOVNÍ DOBY, DELEGOVÁNÍ

Přechodem škol do právní subjektivity dostali jejich ředitelé na jedné straně volnost v řízení, na straně druhé jim přibyla celá řada činností, za které nesou zodpovědnost a které jim způsobují velkou časovou zaneprázdněnost.

Jestliže ředitel jakékoliv jiné organizace má k dispozici odborníky – jako je právník, personalista, psycholog, tiskový mluvčí..., musí být ředitel školy tímto odborníkem sám v jedné osobě. Může si „dovolit“ zaměstnat ekonomku, mzdovou účetní (a to často ještě ne na plný úvazek), ředitel základní školy někdy i sekretářku.

K těmto činnostem musí připojit ještě vlastní výuku, protože stále zůstává pedagogem, kontrolní a hospitační činnost.

Aby toto vše zvládl, musí se snažit o co nejefektivnější styl řízení, jinak bude zahlcen úkoly neosobní povahy a na vlastní práci s lidmi - vedení lidí nebude mít čas.

„První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“⁵

Nejdůležitější oblastí řízení jakékoliv organizace je právě řízení lidských zdrojů. Vedení není synonymem pro řízení. „ Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.“⁶

Způsob a styl vedení lidí má význam pro úspěšnost manažerské práce. V žádné odborné literatuře nenajdeme návod, který styl používat, který styl je nejefektivnější a nejlepší. Vždy záleží na situaci (každá situace si vyžaduje zvláštního stylu, o jehož volbě rozhoduje manažer).

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2004, s. 14. ISBN 80-7261-033-3.

⁶ DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.. *Management*. Praha : Grada, 1997, s. 459. ISBN 80-7169-422-3.

Důležité je uvědomit si, jakým stylem řídíme a proč.

V této části výzkumu jsem se snažila zjistit, které činnosti jsou pro ředitele škol časově nejnáročnější, jak se ředitelé jednotlivých typů škol s úkoly vyrovnávají (nakolik delegují pravomoci), který styl řízení upřednostňují – a proč, zda se ve své práci více zaměřují na dosahování výsledků nebo na vztahy mezi lidmi. Jejich odpovědi jsem se snažila porovnat s odpověďmi učitelů.

6.1.1 Rozložení pracovní doby

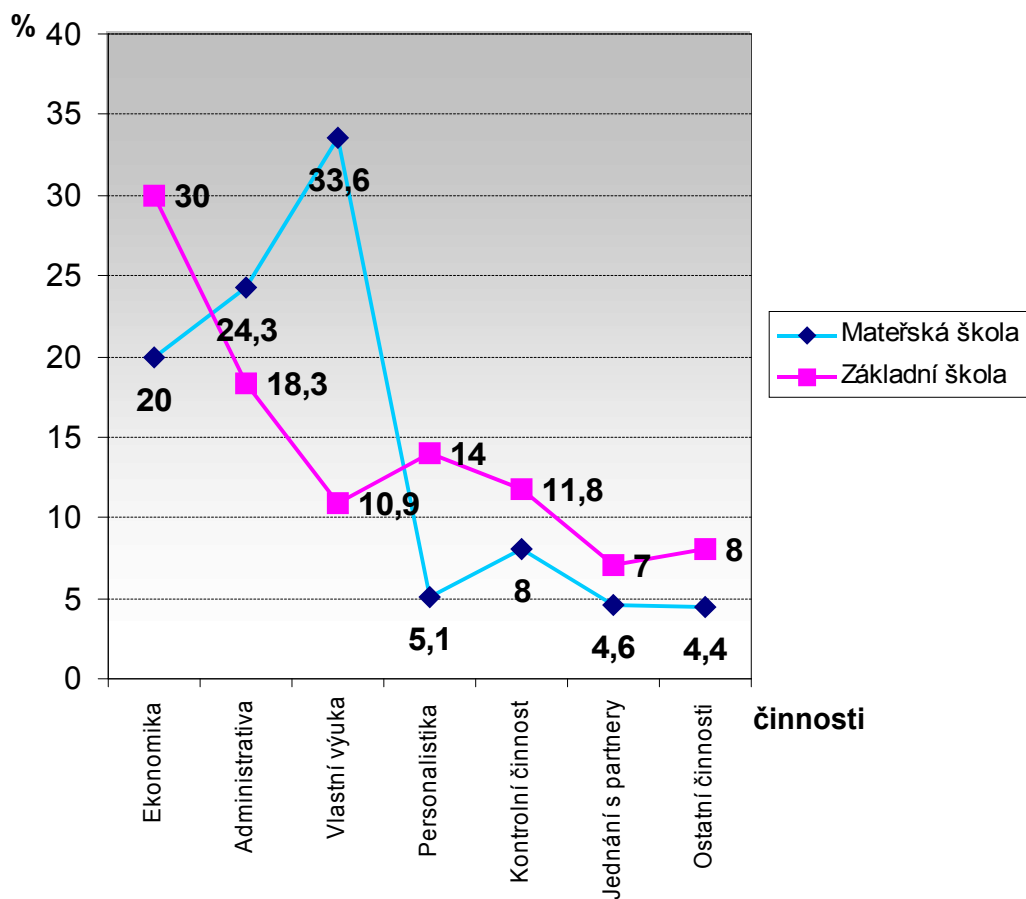
V první části dotazníku pro ředitele se respondenti snažili odhadnout, kolik procent z jejich celkové pracovní doby zaujímají následující činnosti:

1. Ekonomika
2. Administrativa
3. Vlastní výuka
4. Personalistika
5. Kontrolní činnost
6. Jednání s partnery
7. Ostatní činnosti

Součet všech položek dohromady musel dát 100%.

Odpovědi uvedené v procentech byly porovnány formou aritmetického průměru podle jednotlivých typů škol a zaznamenány do grafu č.3

Graf 3: Podíl činností v celkové pracovní době (podle typu škol - v %)



Z uvedeného grafu je patrné, že ředitelkám MŠ zabírá nejvíce času vlastní výuka (nejnižší míra přímé vyuč.povinnosti je 13 hodin/týdně), dále pak administrativa (ani jedna ředitelka školy nemá sekretářku; ekonomku a mzdovou účetní jen na zkrácený úvazek), ekonomika školy...

Velmi málo časového prostoru zbývá ředitelkám na kontrolní činnost, personalistiku a na jednání s partnery .

U ředitelů škol je situace jiná – všichni uvádějí, že mají sekretářku, ekonomku, proto méně času zabírá administrativa; míra vyučovací povinnosti je nižší.

U ředitelů sledovaných škol zabírá plnění úkolů zaměřených na výsledky práce největší část pracovní doby (více ještě u ředitelek MŠ). Poměrně málo časového

prostoru zbývá na činnosti, při kterých dochází k přímému kontaktu s lidmi (s podřízenými).

6.1.2 Delegování

V další části výzkumné sondy bylo zjišťováno, do jaké míry delegují ředitelé úkoly v oblasti:

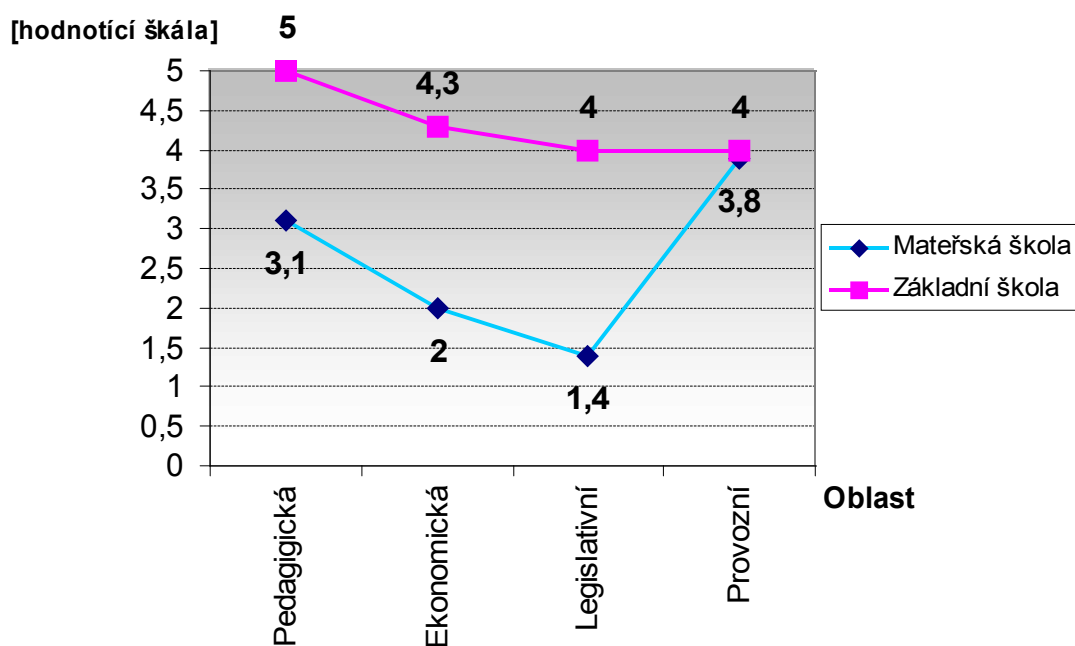
1. Pedagogické
2. Ekonomické
3. Legislativní
4. Provozní

Respondenti prováděli hodnocení ve škále 1 -5

Hodnota 1	0 - 10%
2	11 – 20%
3	21 - 30%
4	31 - 40%
5	více než 40%

Pro zhodnocení byl použit aritmetický průměr odpovědí. Hodnoty odpovědí byly zaznamenány do grafu č.4.

Graf 4: Delegování úkolů (podle typu škol)



Z grafu je patrné, že ředitelé ZŠ delegují nejvíce úkoly v oblasti pedagogické (průměrná hodnota 5), v dalších oblastech téměř shodně (hodnoty: 4,3; 4,0; - 4,0).

Ředitelky MŠ delegují nejvíce úkoly v oblasti provozní (hodnota 3,8), nejméně v oblasti legislativní (hodnota 1,4).

V porovnání delegují v daném souboru respondentů více úkoly ředitelé ZŠ než ředitelky MŠ (dosahují vyšších hodnot ve všech oblastech).

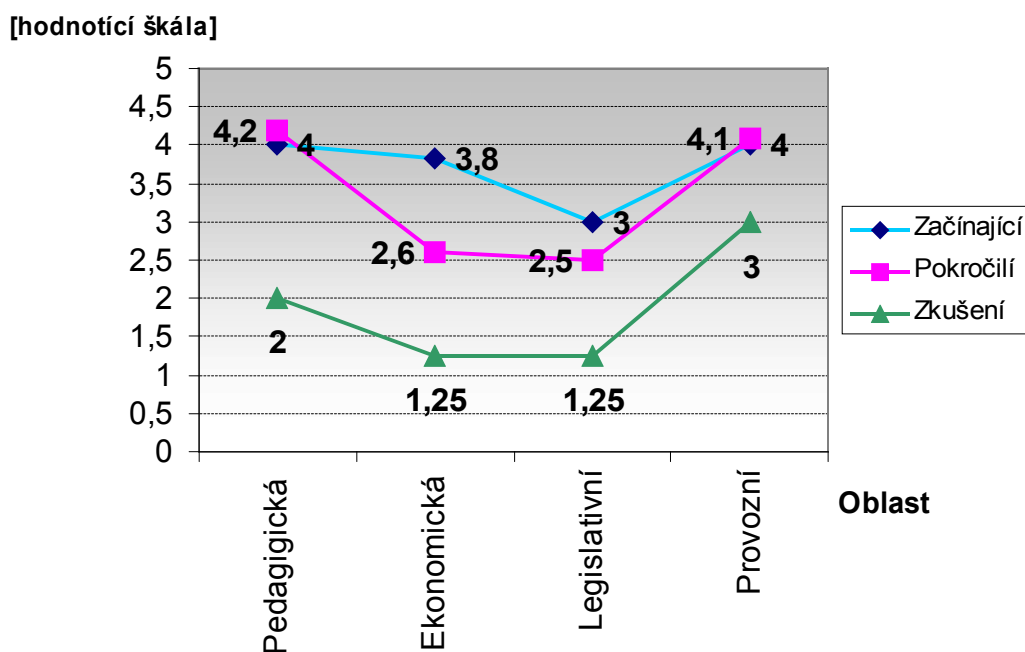
Dále bylo zjišťováno, zda to, na kolik procent deleguje ředitel úkoly, závisí na délce praxe ve funkci ředitele.

Ředitelé byli rozděleni podle délky praxe:

- a) začínající – s praxí do 7 let
- b) pokročilí – s praxí 8 – 15 let
- c) zkušení – s praxí nad 15let

Hodnoty odpovědí byly zaznamenány do grafu č.5

Graf 5: Delegování úkolů (podle délky praxe ve funkci ředitele)



Z grafu vyplývá, že nejvyšších hodnot ve sledovaném vzorku dosahují ředitelé začínající – delegují úkoly nejvíce (asi se nebojí riskovat, svým podřízeným věří).

Hodnoty získané od ředitelů pokročilých se hodnotám získaných od začínajících ředitelů velmi přibližují.

Výrazně nižších hodnot dosáhly v průměru odpovědi zkušených ředitelů (jednalo se o 4 ředitelky MŠ). Je možno se domnívat, že tyto ředitelky byly jmenovány do funkce ještě v době, kdy školy nebyly v právní subjektivitě a ony byly navyklé si „dělat všechno samy“.

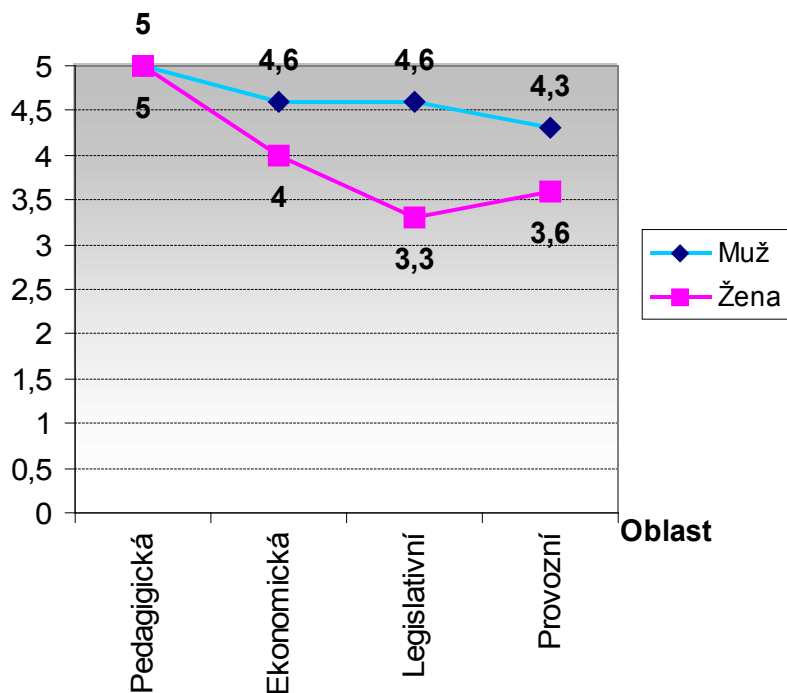
Delegování úkolů bylo porovnáno ještě z hlediska pohlaví:

- do souboru respondentů byli zařazeni jen ředitelé základních škol, protože v mateřských školách muži nepracují a z celkového počtu ředitelů, kteří se zapojili do výzkumu byli pouze 3 muži

Hodnoty odpovědí byly zaznamenány do grafu č.6

Graf 6: Delegování úkolů (podle pohlaví - ZŠ)

[hodnotící škála]



Z grafu je patrné, že ve sledovaných školách muži delegují úkoly více než ženy.

Na závěr je možno konstatovat, že z daného vzorku respondentů více delegují úkoly ředitelé škol základních, ředitelé začínající a více muži.

Protože vzorek respondentů byl velmi malý, nemusí to platit obecně.

6.1.3 Činnosti

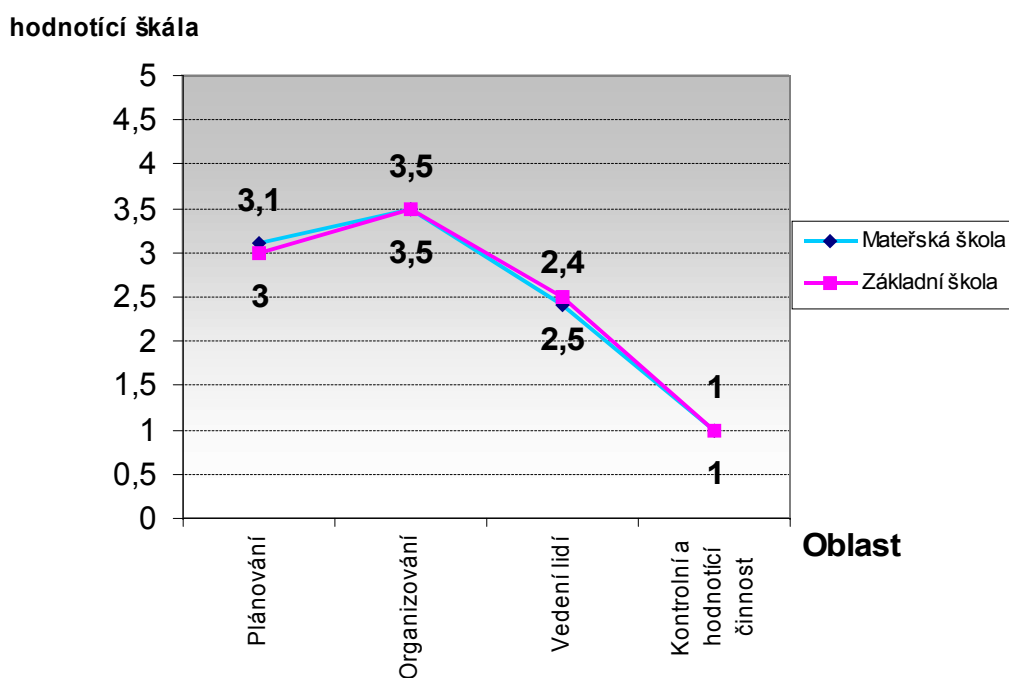
Dále ředitelé uváděli, kterým z uvedených činností věnují nejvíce času:

1. Plánování
2. Organizování
3. Vedení lidí
4. Kontrolní a hodnotící činnost

Uvedeným činnostem přiřazovali čísla od 1 do 4, kde 1 znamená nejméně času, 4 znamená nejvíce času.

Vyhodnocení bylo provedeno formou aritmetického průměru a zaznamenáno do grafu č.7

Graf 7: Časové rozložení jednotlivých činností (podle typu škol)



Z grafu vyplývá, že časové rozložení jednotlivých činností je v daném vzorku respondentů téměř shodné u obou typů škol – nejvíce času věnují ředitelé organizování, nejméně času věnují kontrolní a hodnotící činnosti.

Proto nebylo již provedeno srovnání podle délky praxe a pohlaví.

6.1.4 Manažerská mřížka

V další části se ředitelé zařazovali do tzv. manažerské mřížky – podle stupňů intenzity zájmu o lidi a stupně zaměření na věcné a pracovní problémy.

Průměrná hodnota sebeevaluace ředitelů je v poli 7,7, což představuje ředitele, který je rovnoměrně zaměřen na úkoly i zaměstnance. Hodnoty zařazení jednotlivých ředitelů se pohybovaly v rozmezí 6,5 – 8,9.

Zařazení ředitele do manažerské mřížky provedli i učitelé.

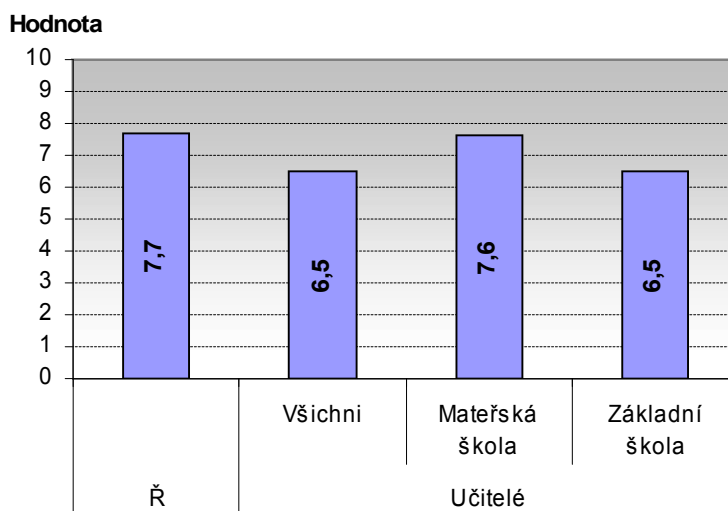
Průměrná hodnota zařazení ředitelů učiteli je v poli 6,5 (hodnoty se pohybovaly v rozmezí 5,3 – 9,9).

Podle typů škol - učitelky MŠ zařadily ředitelky v průměru do pole 7,6 (hodnoty v rozmezí 6,4 – 9,9)

- učitelé ZŠ zařadili ředitele v průměru do pole 6,5 (hodnoty v rozmezí 5,3 – 9,8)

Porovnání sebehodnocení ředitelů s hodnocením učitelů celkově a podle jednotlivých typů škol znázorňuje graf č.8

Graf 8: Porovnání sebehodnocení ředitelů s hodnocením učitelů



Z grafu je patrné, že učitelé zařadili ředitele podle zaměření na úkoly nebo na lidi do polí nižších hodnot než ředitelé zařadili sami sebe. Více kritičtí byli učitelé základních škol. Protože však vzorek respondentů nebyl velký, nemusí to platit všeobecně.

6.1.5 Likertův systém

Na podrobnější zmapování manažerských stylů byl využit systém klasifikace podle Likerta.

Jako převažující styl uvedla většina ředitelů styl konzultativní 50%, dále pak styl participativně – skupinový 36% a styl benevolentně – autoritativní 14%.

I když se ředitelé zařadili do jednoho převažujícího stylu, většina si uvědomovala malou pravděpodobnost jen jednoho stylu a uvedla ještě nejčastější činnosti v jednotlivých systémech:

a) exploativně – autoritativně:

- dodržování pracovní doby, dodržování pravidel bezpečnosti, vedení povinné dokumentace, řešení neodkladné záležitosti

b) benevolentně – autoritativně:

- rozpis dozorů, zástup za nepřítomné zaměstnance

c) konzultativně:

- porady, plány školy, mimoškolní aktivity, tematické plány předmětových komisí, tvorba ŠVP...

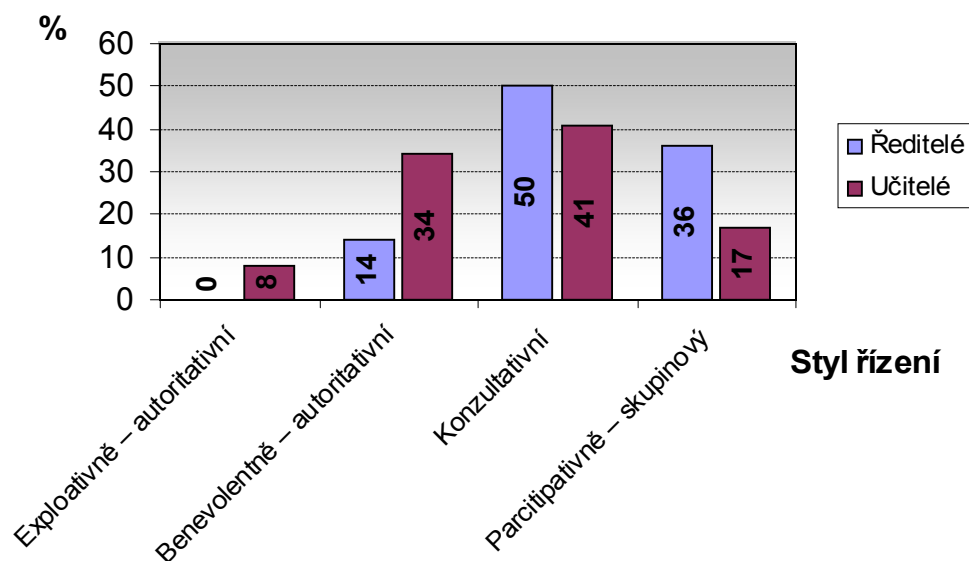
d) participativně – skupinově:

- řízení pedagogického procesu, koncepce školy, tvorba TVP

Do převažujícího stylu exploativně – autoritativního se nezařadil žádný z oslovených ředitelů, přestože v některých školách do něj učitelé svého vlastního ředitele zařadili.

Jednotlivé uváděné převládající styly řízení byly převedeny na procenta a údaje byly zaznamenány do grafu č.9 – pro porovnání hodnocení ředitelů a hodnocení učitelů.

Graf 9: Převládající styly řízení (%)



Přestože se žádný z oslovených ředitelů nezařadil do převažujícího stylu exploativně – autoritativního, 8% oslovených učitelů do tohoto stylu svého ředitele zařadilo.

Do stylu benevolentně autoritativního se zařadilo 14% ředitelů, svého ředitele do něj zařadilo 34% učitelů.

Převládající konzultativní styl uvedlo 50% ředitelů, 41% učitelů do něj své ředitele zařadilo.

Do převažujícího stylu participativně – skupinového se zařadilo 36% ředitelů, svého ředitele tak označilo 17% učitelů.

Z uvedeného malého vzorku je patrné, že v některých školách existuje tzv. skryté řízení – kdy často autokratické řízení je prezentované „ demokratickými fenomény“ (žoviální a přátelské vystupování na veřejnosti, ale tvrdé rozhodování za zavřenými dveřmi)

6.2. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ, VYUŽITÍ VLASTNOSTÍ EMOČNÍ INTELIGENCE

Ve druhé části výzkumné sondy jsem se snažila zjistit, jakou míru důležitosti přikládají ředitelé škol vedení lidí, jak motivují své podřízené (zda je pro ně motivace dostačující), jestli ve své práci s lidmi kladou důraz na vlastnosti emoční inteligence.

Na to, jak ředitel vede své podřízené, má vliv i to, jak sám přistupuje k výkonu své funkce. Například Mrhač⁷ uvádí dvě krajní hlediska postojů ředitelů ke své vlastní práci.

První vychází z negativních postojů vůči své práci – takový ředitel dělá jen nejnnutnější úkoly, neriskuje, ke škole ho neváží žádná osobní, sociální a emoční pouta. Práce je pro něj pouze zdrojem pravidelného příjmu.

Druhé hledisko vychází z opačných předpokladů – takový ředitel má výborný vztah k práci, pracuje tvořivě, nebojí se rizika. Věří v odbornost a schopnosti svých podřízených, v práci využívá kladné motivace .

První pojetí vede k úsilí o kázeň, adresnost úkolů, sankce apod. Druhé pojetí vede k takovému stylu řízení, kdy ředitel věří v odbornost a schopnost učitelů , dává přednost kladné motivaci.

Podobně jako Mrhač rozděluje ředitele i Obst.⁸ Na ty, kteří vedou své podřízené pouhým přikazováním a na ředitele zaměřené na spolupráci.

Při těchto rozděleních se vždy jedná o krajní varianty – žádný ředitel v sobě nenese čisté prvky jednoho nebo druhého pojetí, ale pouze se k některé z uvedených variant více či méně přibližuje.

⁷ MRHAČ, J., aj. *Pedagogika V.: Řízení výchovy a vzdělávání*. Ostrava : Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 1997, s. 14. ISBN 80-7042-115-0.

⁸ OBST, O. *Základy školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1998, s. 57. ISBN 80-7067-941-7.

6.2.1 Vedení lidí

Nejprve jsem se snažila zjistit, jakou důležitost přiřkládají ředitelé vedení lidí. Této oblasti se týkaly otázky č.1 – 5 v dotazníku B pro ředitele školy. Respondenti prováděli hodnocení ve škále 1 – 4. Hodnoty 1 a 2 představují ředitele, který vedení lidí přiřkládá důležitost, hodnoty 3 a 4 představují ředitele, pro kterého není vedení lidí prioritou.

V souhrnu absolutních četností odpovědí bylo nejčastěji voleno hodnocení 2 (celkem 62), dále pak hodnocení 3 (celkem 25), hodnocení 1 (celkem 19) a nejméně hodnocení 4 (celkem 4).

Porovnání bylo provedeno ještě podle typu školy a délky praxe v řídicí funkci – byla zaznamenána jednak absolutní četnost odpovědí a také četnost odpovědí v procentech.

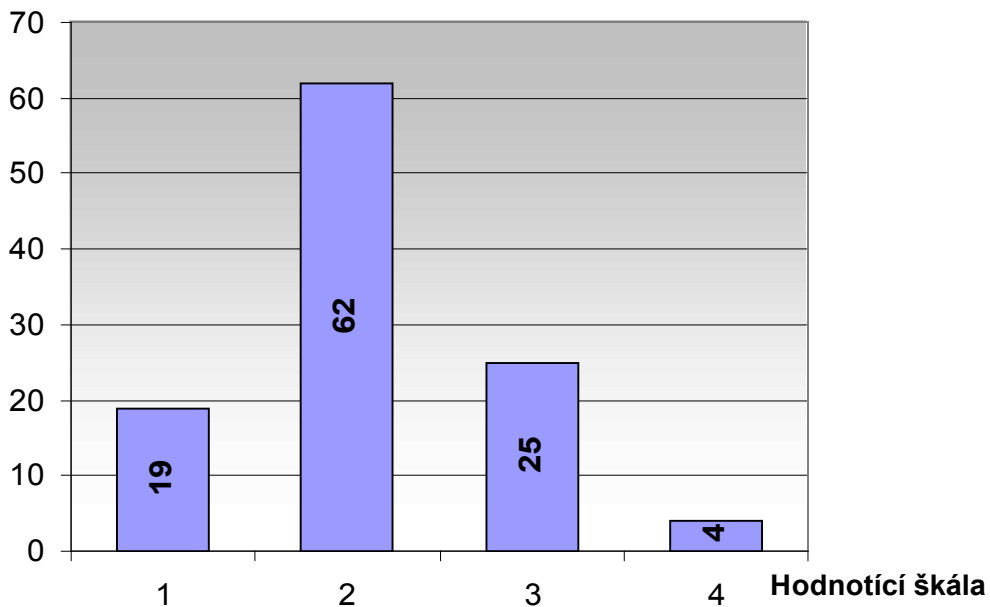
Jednotlivé hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č.2 a dále pak zaznamenány do grafů:

Tabulka 2: Četnost odpovědí ředitelů

Dotázání		Hodnotící škála			
		1	2	3	4
MŠ	Celkem	14	45	18	3
	v %	18	56	22	4
ZŠ	Celkem	5	17	7	1
	v %	17	57	23	3
Začátečníci	Celkem	13	26	6	0
	v %	29	58	13	0
Pokročilí	Celkem	6	28	10	1
	v %	14	62	22	2
Zkušení	Celkem	0	8	9	3
	v %	0	40	45	15
Ředitelé	Celkem	19	62	25	4
	v %	17	56	23	4

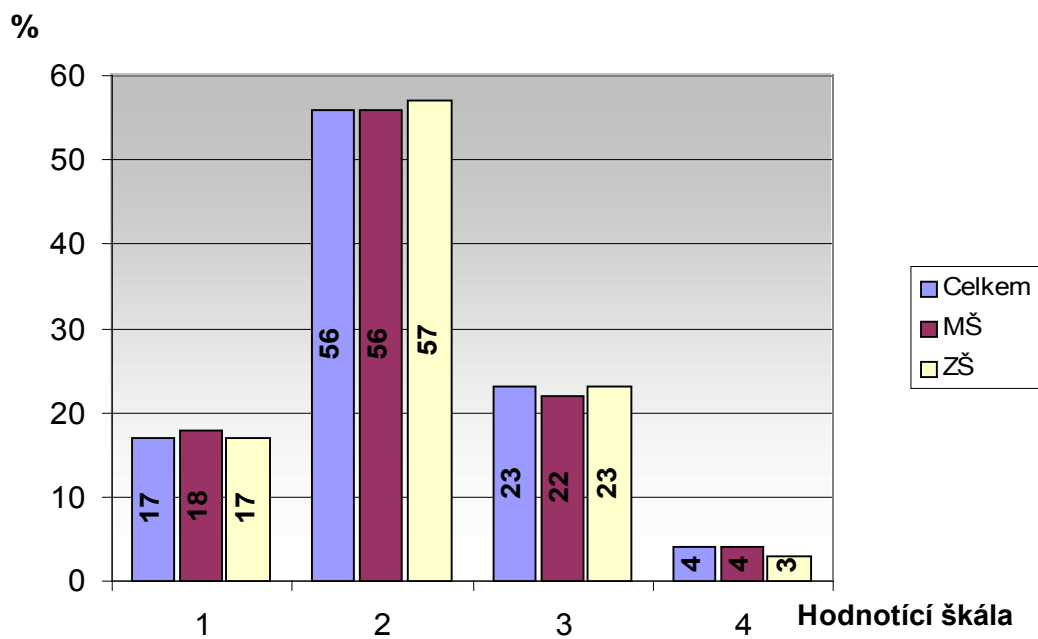
Graf 10: Absolutní četnost hodnocení ředitelů

Počet



Podobných výsledků dosahuje hodnocení podle typu školy:

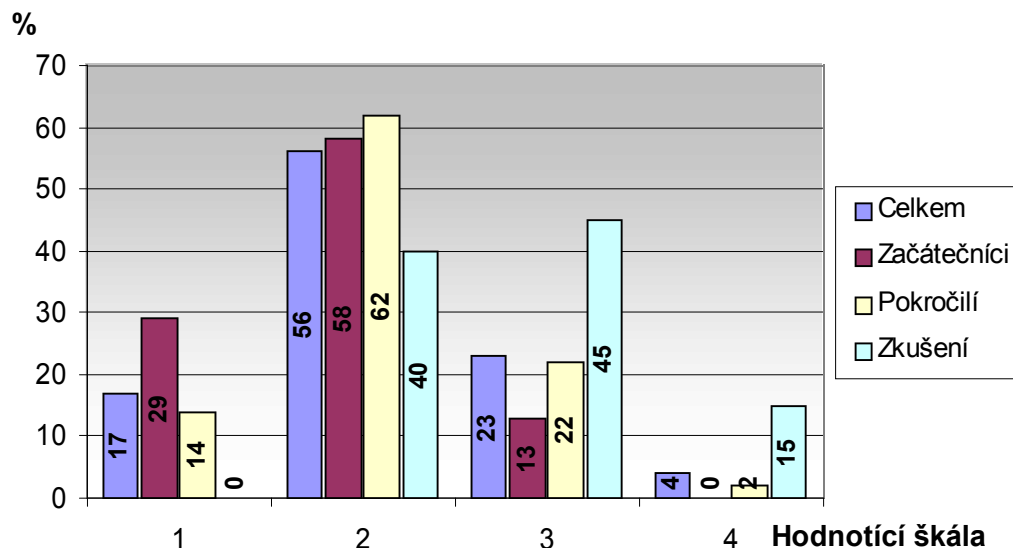
Graf 11: Četnost hodnocení ředitelů v % (podle typu školy)



Mírnou odlišnost oproti celkovým výsledkům vykazují odpovědi zkušených učitelů.

U nich se nejčastěji objevuje hodnota č.3 a častěji též hodnota č.4:

Graf 12: Četnost hodnocení ředitelů v % (podle délky praxe)



Pro porovnání odpovědí celého souboru a jednotlivých podsouborů respondentů byl použit ještě aritmetický průměr. V celém souboru dosáhl hodnoty 2. To znamená, že v daném vzorku celkově ředitelé vedení lidí důležitost spíše přikládají. Nejvíce jsou to ředitelé začínající (hodnota 1,8), naopak ředitelé zkušené vedení lidí takovou důležitost nepřikládají (hodnota 2,8) - výcviku správného vedení lidí by se nechtěli vůbec účastnit.

Otázky podobného typu byly položeny i učitelům – jednalo se o otázky č.1 a 2 v dotazníku pro učitele. Učitelé hodnotili svého ředitele – škála hodnocení byla stejná jako u hodnocení řediteli.

Pro porovnání byl vzat aritmetický průměr odpovědí. Ten dosáhl hodnoty 2,6 u celkového vzorku respondentů – u učitelek MŠ hodnoty 2,5 a u učitelů ZŠ hodnoty 2,8.

Průměrné hodnoty odpovědí učitelů jsou vyšší než průměrné hodnoty odpovědí ředitelů – je možné se domnívat , že učitelé cítí ze strany ředitele menší zájem o vedení lidí než by si představovali. Protože vzorek dotazovaných nebyl velký, nemusí to platit všeobecně.

6.2.2 Týmová práce - motivace

V další části výzkumné sondy jsem se pokusila zjistit, jak ředitelé podporují týmovou práci, jak důvěřují podřízeným, jak je motivují – jaké formy motivace preferují.

Této části se týkaly otázky č.6 – 14 v dotazníku B pro ředitele.

Hodnocení bylo provedeno ve škále 1 – 4. Hodnotami 1 a 2 se ředitel přiklání k týmové práci, k důvěře v podřízené, k používání prostředků kladné motivace. Hodnoty 3 a 4 vypovídají o menší důvěře v práci podřízených.

V souhrnu absolutních četností odpovědí bylo nejčastěji voleno hodnocení 2 (celkem 85), dále pak hodnocení 3 (celkem 66), hodnocení 1 (celkem 40) a nejméně hodnocení 4 (celkem 7)

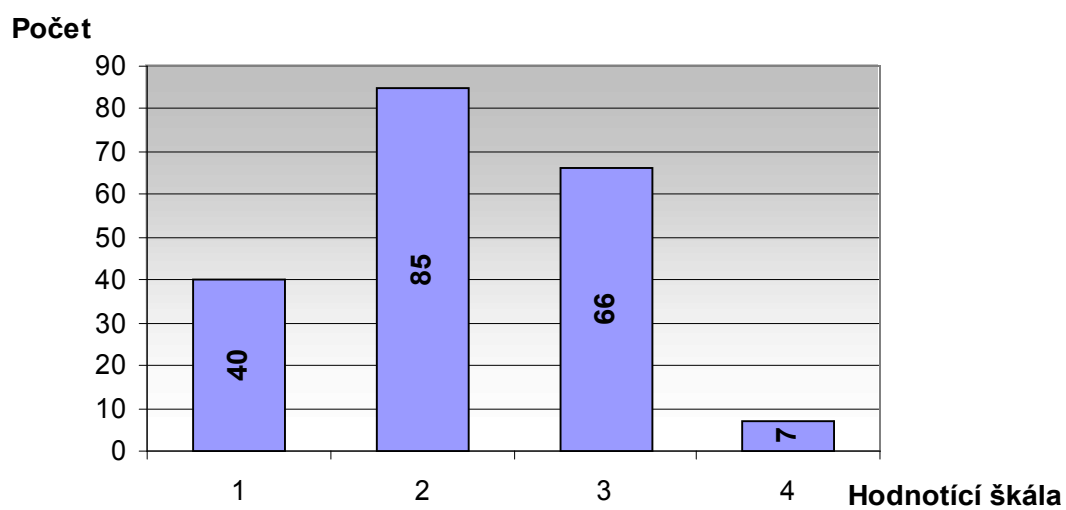
Porovnání bylo provedeno ještě podle typu školy a délky praxe v řídicí funkci – byla porovnána jednak absolutní četnost odpovědí a také četnost odpovědí v procentech.

Jednotlivé hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č.3 a dále pak porovnány v grafech:

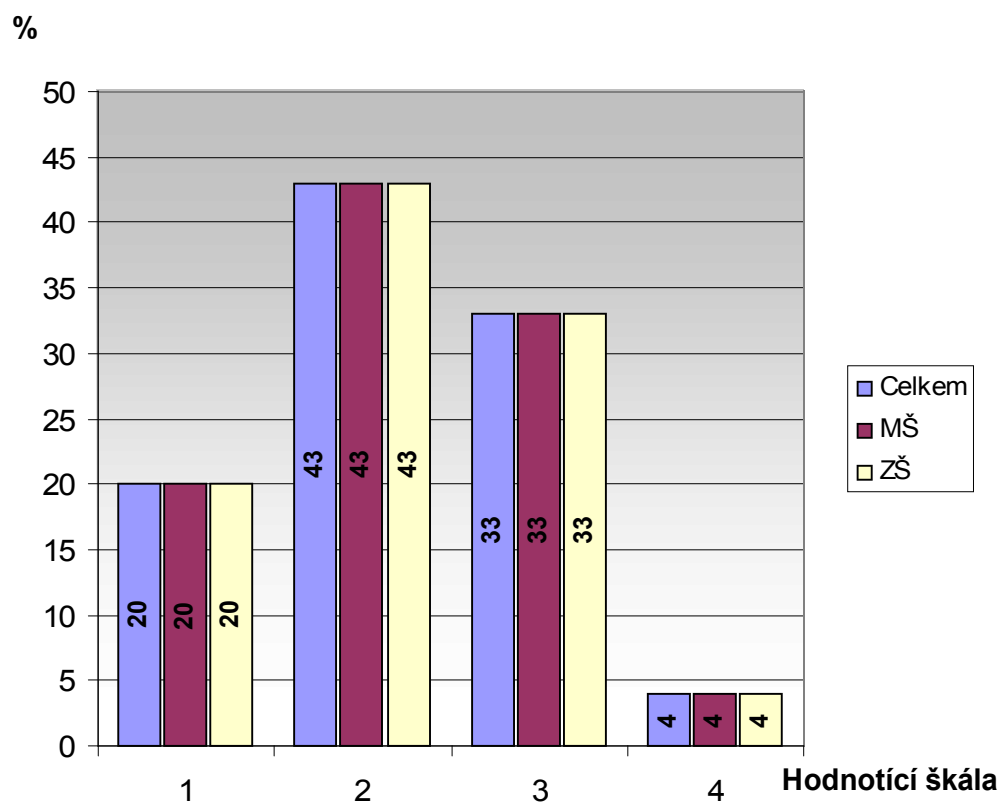
Tabulka 3: Četnost odpovědí ředitelů

Dotázání		Hodnotící škála			
		1	2	3	4
MŠ	Celkem	29	62	48	5
	v %	20	43	33	4
ZŠ	Celkem	11	23	18	2
	v %	20	43	33	4
Začátečníci	Celkem	17	30	30	4
	v %	21	37	37	5
Pokročilí	Celkem	12	39	27	3
	v %	15	48	33	4
Zkušení	Celkem	11	16	9	0
	v %	30	45	25	0
Ředitelé	Celkem	40	85	66	7
	v %	20	43	33	4

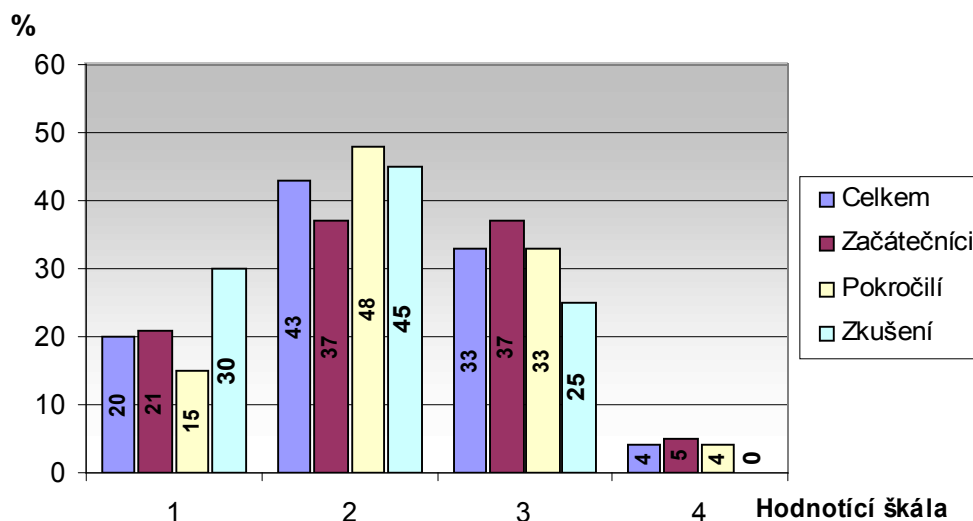
Graf 13: Absolutní četnost hodnocení ředitelů



Graf 14: Četnost hodnocení ředitelů v % (podle typu školy)



Graf 15: Četnost hodnocení ředitelů v % (podle délky praxe)



Z uvedených grafů vyplývá, že zjištěné hodnoty jsou téměř shodné u celého souboru i jednotlivých podsouborů respondentů. Pouze u skupiny pokročilých a zkušených ředitelů jsou průměrné hodnoty u škály 1 a 2 mírně zvýšené – tito ředitelé využívají ve větší míře kladné motivace (podle svého subjektivního hodnocení).

Odpovědi ředitelů byly porovnány s odpověďmi učitelů.

Ke každé otázce pro ředitele školy byla přiřazena otázka pro učitele (pro konfrontaci odpovědí ředitelů a učitelů).

Protože na dotaznících mají otázky pro Ř a pro U jiná čísla, byly pro sjednocení označeny čísly:

Č. 1 (otázka č.6 pro Ř – k ní otázka č.3 pro U)

Č. 2 (7 – 4)

Č. 3 (8 – 5)

Č. 4 (9 – 6)

Č. 5 (10 – 7)

Č. 6 (11 – 8)

Č. 7 (12 – 9)

Č. 8 (14 – 10)

Otázky č. 1,3,6 a 7 jsou zaměřeny na hodnocení ředitelů.

Otázky č. 2,4,5 a 8 jsou zaměřeny na hodnocení učitelů.

U každé otázky byl vypočten aritmetický průměr hodnot a byl zjištěn koeficient shody.

Koeficientem shody se rozumí poměr mezi průměrnými odpověďmi učitelů a hodnocením ředitelů. Ideální shodu vyjadřuje koeficient 1. Hodnoty větší než 1 u otázek 1,3,6 a 7 znamenají, že učitelé nepovažují motivaci ředitele za dostačující, postrádají více pravomocí v rozhodování, více důvěry. Hodnoty menší než 1 znamenají opačný názor.

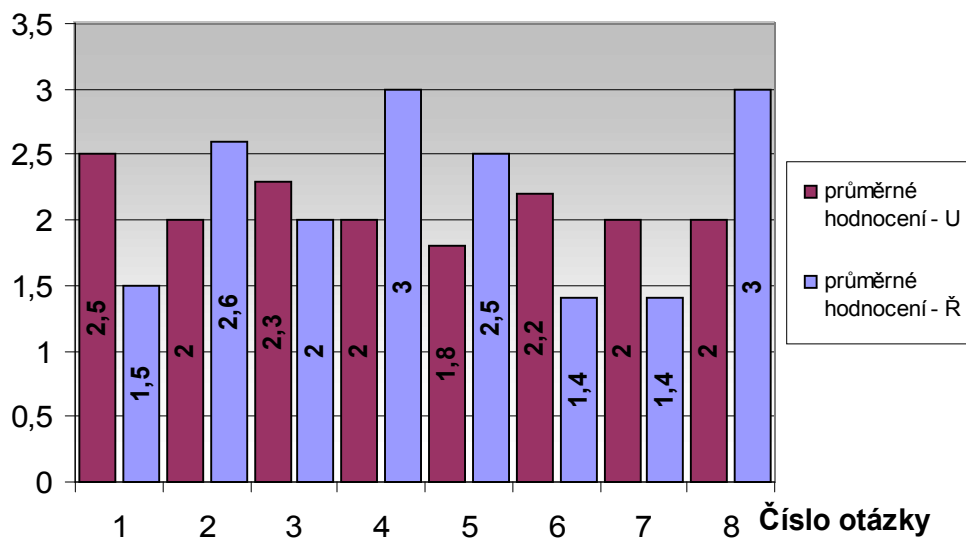
U otázek 2,4,5 a 8 znamenají hodnoty větší než 1 to, že ředitel má o svých podřízených lepší mínění než oni sami. Hodnoty menší než 1 představují ředitele, který své podřízené spíše podhodnocuje, hodnotí je hůře než oni sami sebe, spíše jim nevěří.

Výsledky šetření jsou zaznamenány v tabulce a pro větší přehlednost zaneseny do grafů:

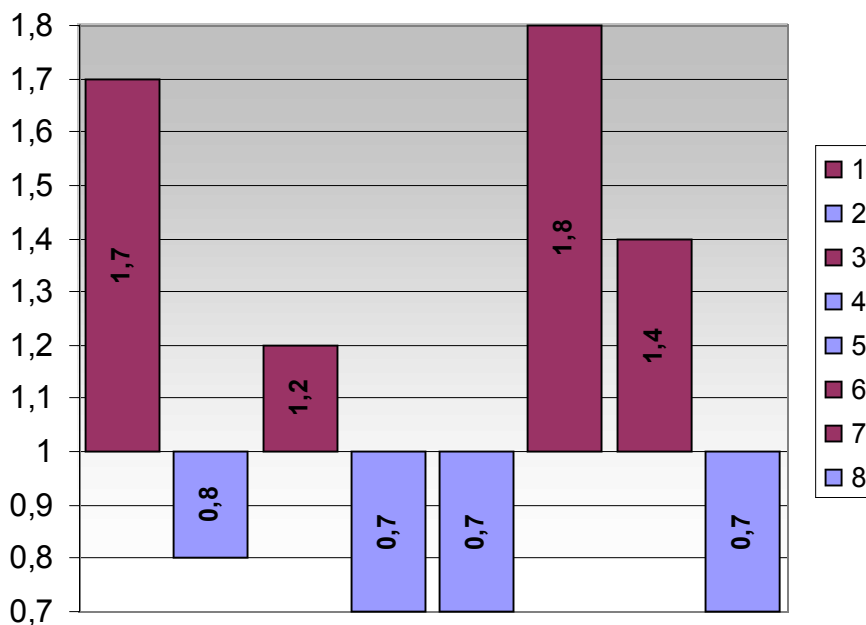
Tabulka 4: Průměrné hodnoty odpovědí

	Otázka - číslo							
	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrné hodnocení - U	2,5	2	2,3	2	1,8	2,2	2	2
průměrné hodnocení - Ř	1,5	2,6	2	3	2,5	1,4	1,4	3
Koeficient shody	1,7	0,8	1,2	0,7	0,7	1,8	1,4	0,7

Graf 16: Průměrné hodnoty odpovědí



Graf 17: Koefficient shody



Z výzkumné sondy u daného vzorku respondentů vyplývá, že ředitelé škol mají tendenci hodnotit své podřízené hůře, mírně jim nedůvěřují – ti by zase naopak rádi více spolurozhodovali, mají zájem o delegování úkolů, kontrolu své práce nepovažují za nezbytnou.

Rozdílné odpovědi než ředitelé uváděli učitelé i na otázku „Co Vás nejvíce motivuje?“

V odpovědích učitelů se nejčastěji objevovalo:

1. Důvěra nadřízeného
2. Spokojenost dětí, rodičů
3. Vztahy na pracovišti
4. Příjemné pracovní prostředí
5. Finanční ohodnocení

V odpovědích ředitelů na otázku „Co Vaše podřízené nejvíce motivuje?“ se téměř ve všech odpovědích (18) na prvním místě objevilo finanční ohodnocení.

6.2.3 Emoční inteligence

Porovnáním odpovědí ředitelů škol a jejich učitelů jsem se v poslední skupině otázek pokoušela zjistit, do jaké míry uplatňují ředitelé škol ve své práci emoční inteligenci.

Ředitelé sice uváděli, že přátelské vztahy na pracovišti pěstují, ale už se spíše přikláněli k názoru, že soukromé problémy na pracoviště nepatří. Mimoškolní setkávání podřízených jsou pořádána jen výjimečně, ředitelé se domnívají, že podřízení mají málo času.

Dotazníky ke zjišťování spokojenosti zatím nepoužil ani jeden z oslovených ředitelů – většina se přiklání k názoru, že by odpovědi nebyly pravdivé.

Učitelé uváděli, že by ocenili větší zájem o vlastní osobu ze strany vedení; mají zájem o mimoškolní setkávání – velkou váhu přikládají tomu, když si mohou popovídat nejen o pracovních problémech.

Většina by uvítala i dotazníky ke zjišťování spokojenosti na pracovišti, postihu podřízeného v případě záporného hodnocení se až na výjimky (4 učitelé) neobávají.

7. OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

Na začátku práce byly formulovány tři hypotézy. Přestože vzorek respondentů nebyl příliš rozsáhlý a výzkum nepodal vyčerpávající analýzu dané problematiky, je možno z jeho výsledků formulovat určité závěry.

Z uvedených výsledků výzkumu vyplývá, že první hypotéza **„ředitelé škol se více orientují na plnění úkolů (výkon), než na lidi (na vztahy)“** se nedá jednoznačně potvrdit. Ředitelům sice stále přibývá úkolů administrativního charakteru a tato činnost jim zabírá velkou část pracovní doby, přesto se najdou tací, jejichž pojetí řídicí práce je založeno na hierarchickém uspořádání pravomocí a předávání odpovědnosti na nižší články řízení. Takovému řediteli pak „zbývá čas“ i na ostatní činnosti jako je například i vedení lidí.

Druhá hypotéza **„nároky na administrativní složku řízení jsou u mateřských škol vyšší než u škol základních – jejich ředitelé mají k dispozici větší počet administrativních pracovníků“** se v daném souboru respondentů potvrdila. Záleží ale vždy na ředitelce, jak se s danou situací vyrovná – viz. Zdůvodnění hypotézy č. 1.

Třetí hypotéza **„ředitel, který lidem věří, má pozitivní očekávání, dosahuje v práci s lidmi lepších výsledků než ředitel, který lidem nevěří“** se potvrdila. U většiny dotázaných k nejsilnějším motivačním faktorům patřily: důvěra nadřízeného, vztahy na pracovišti.

8. ZÁVĚR

Každý člověk, protože nežije izolovaně, ale ve společnosti, se dostává do situací, kdy je buď někým řízen anebo sám někoho řídí. Pokud je tím prvním, často si uvědomuje chyby, kterých se jeho nadřízený dopouští. Protože pociťuje vůči sobě řadu příkoří, vytváří si předsevzetí se těchto chyb vyvarovat, dostane –li se sám do pozice řídicího pracovníka. V lepším případě se pak snaží své chování korigovat.

Ten, kdo práci s lidmi podceňuje nebo si myslí, že jde o práci jako každou jinou, se mýlí a dříve nebo později na to doplatí on nebo jeho podřízení. Takového ředitele, který se snaží složitosti práce s lidmi porozumět a snaží se, aby byli spokojeni všichni, lze považovat za skutečného leadera. A být jeho podřízeným, může být i potěšením. Takových lidí ještě není mnoho a většinou mezi ně nepatří ti, kteří si myslí, že jsou dobří a oblíbení.

Základním předpokladem u vedoucího pracovníka jsou jeho intelektuální schopnosti a odborné znalosti, ale stále více se hlavní pozornost soustřeďuje na osobní vlastnosti, jako jsou iniciativnost, schopnost vcítění se do myšlení druhých, schopnost přizpůsobení se a umění přesvědčovat.

Práce ukázala, že velmi citlivou oblastí pro všechny je vnitřní řídicí systém. Ten významně ovlivňuje vztahy na pracovišti. Musí mít jasná pravidla, která platí pro všechny bez výjimky a současně musí být všemi přijata. Často však zmůže více zájem nadřízeného, jeho pochopení, podpora, úsměv i „nezávazné poklábování“ než sebedokonalější řád.

„ Dny, kdy stačilo zaměstnancům říct, co mají dělat, jsou už dávno pryč (pokud vůbec existovaly). Lidé po svých zaměstnavatelích chtějí více než v minulosti. Chtějí vědět, co se děje, chtějí abyste s nimi konzultovali a chtějí se zkrátka účastnit. Chtějí mít pocit, že ať udělají cokoliv, má to vždy nějaký reálný smysl, a jsou rádi, když jejich práce obsahuje i nějaké zábavné prvky. Rozhodně chtějí, aby jim práce přinášela naplnění.“⁹

Práce splnila cíle, které byly stanovené na začátku. Potvrdila platnost tvrzení, že na to, jak podřízení pracují má podstatný vliv osobnost ředitele, hlavně jeho sociální vědomí a sociální dovednosti. I když výsledky šetření nejsou nijak objevené ani zcela

⁹ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-72226-386-2.

nové, může jejich připomenutí pomoci i jiným vedoucím pracovníkům v jejich další práci.

9. POUŽITÁ LITERATURA

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha : Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-01-6.

DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.. *Management*. Praha : Grada , 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-06-X.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-72226-386-2.

GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí*. Praha : Columbus, 2000. ISBN 80-7249-047-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Managent Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

MRHAČ, J.,aj. *Pedagogika V.: Řízení výchovy a vzdělávání*. Ostrava : Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 1997. ISBN 80-7042-115-0.

OBST,O. *Základy školského managementu pro učitele*. Olomouc : Univerzita Palackého, 1998. ISBN 80-7067-941-7.

WEBER, J., aj. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

10. PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha 1: Průvodní dopis

Příloha 2: Dotazník pro ředitele – A

Příloha 3: Dotazník pro ředitele – B

Příloha 4: Dotazník pro učitele

PRŮVODNÍ DOPIS:

Vážená kolegyně, vážený kolego,

obracím se na Vás se žádostí o spolupráci. V současné době končím studium školského managementu na PF UK a ve své závěrečné práci bych se chtěla pokusit porovnat styly řízení ředitelů různých typů a velikostí škol.

Pokud mi věnujete maximálně 20 minut svého času a vyplníte dotazník, budu Vám velmi vděčná. Současně si dovoluji předložit k vyplnění i dotazník pro učitele.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění jednoduché.

Stačí u každého bodu části A zakřížkovat Vámi vybranou hodnotu nebo doplnit číslo, v části B označit políčko, které nejlépe vystihuje skutečnost.

Děkuji za pomoc a s pozdravem

Hana Lafatová
ředitelka MŠ J.Opletala Č.Budějovice

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE – A

Škola: a) MŠ b) ZŠ
Velikost: počet tříd:
počet žáků:
počet zaměstnanců:
Délka praxe ve funkci ředitele:
a) 1 – 7 let b) 8 – 15 let c) 15 a více let
Kolik hodin týdně učíte:

Odhadněte, kolik % času věnujete měsíčně těmto činnostem:

(součet musí dát dohromady 100%)

Ekonomika školy :

Administrativa:

Personalistika:

Jednání s veřejností/ rodiči, úřady, partnery školy.../ :

Vlastní výuka:

Kontrolní a hospitační činnost:

Jiná činnost:

Kolik máte zástupců:

Máte sekretářku: a) ano b) ne

Máte ekonomku: a) ano b) ne

Máte mzdovou účetní: a) ano b) ne

Kolik % delegujete na ostatní pracovníky školy v těchto oblastech:

a) 0 – 10% b) 11 – 20% c) 21 – 30% d) 31 – 40% e) více než 40%

Pedagogické a) b) c) d) e)

Ekonomické a) b) c) d) e)

Legislativní a) b) c) d) e)

Provozní a) b) c) d) e)

Kterým z uvedených činností věnujete nejvíce času:

(očísľujte od čísla 1 – nejméně času do čísla 4 – nejvíce času)

Plánování

Organizování

Vedení lidí

Kontrolní a hodnotící činnost

Jaký styl řízení nejvíce uplatňujete:

1. Styl exploativně – autoritativní.

Ředitel nemá žádný zájem o aktivitu či iniciativu podřízených, ale vystupuje čistě autokraticky. Využívá pouze příkazů a komunikuje jednosměrně shora dolů. Vyžaduje přísnou disciplínu a okamžité plnění rozkazů. Motivuje převážně výhružkami a tresty.

2. Styl benevolentně – autoritativní
Ačkoliv autoritativní složka převládá, je ředitel ochoten s některými podřízenými o problémech diskutovat. Kromě trestů a jiných forem negativní motivace využívá i některých forem odměn. Rozhodující pravomoci deleguje zřídka, uplatňuje ostrou kontrolu plnění.
3. Styl konzultativní
Ředitel podřízeným sice plně nevěří, ale je ochoten s nimi konzultovat své názory a jejich náměty. Je tolerantní k některým nedostatkům, využívá různých forem pozitivní motivace. Některá méně důležitá rozhodnutí deleguje na podřízené.
4. Styl participativně – skupinový
Ředitel přenáší značnou část rozhodování na své podřízené. Jedná s nimi na partnerské úrovni, komunikuje obousměrně, plně využívá pozitivní formy motivace. Svým podřízeným důvěřuje a tuto důvěru dokáže přesvědčivě manifestovat.

Pokuste se zařadit do „manažerské mřížky“

Zaměření na lidi	1,9							9,9
		1,1						

Zaměření na úkoly

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE – B

	Zakroužkujte odpověď, která nejlépe vystihuje skutečnost. Jednotlivá čísla znamenají tyto odpovědi 1 – ano 2 – spíše ano 3 – spíše ne 4 - ne				
1	Považujete vedení lidí za důležitou oblast Vaší práce?	1	2	3	4
2	Odpovídá doba, kterou věnujete vedení lidí Vaším představám?	1	2	3	4
3	Myslíte si, že se dají metody správného vedení lidí naučit?	1	2	3	4
4	Měl byste zájem se zúčastnit takového výcviku?	1	2	3	4
5	Opíráte se při vedení lidí o odbornou literaturu?	1	2	3	4
6	Delegujete úkoly, zapojujete podřízené do spolurozhodování?	1	2	3	4
7	Mají Vaši podřízení chuť spolurozhodovat?	1	2	3	4
8	Důvěřujete svým podřízeným?	1	2	3	4
9	Souhlasíte s názorem, že kontrola podřízených není nezbytná?	1	2	3	4
10	Je běžné, že se lidé podporují, spolupracují?	1	2	3	4
11	Podporujete spolupráci mezi pedagogy a ostatními zaměstnanci školy?	1	2	3	4
12	Kladete důraz na motivaci pracovníků?	1	2	3	4
13	Souhlasíte s tvrzením, že morální ocenění práce je důležitější než finanční ocenění?	1	2	3	4
14	Myslíte si, že s tímto tvrzením souhlasí Vaši podřízení?	1	2	3	4
15	Jste spravedlivý – existují jasná pravidla pro všechny?	1	2	3	4
16	Pěstujete na pracovišti přátelské vztahy?	1	2	3	4
17	Zajímáte se o soukromí podřízených?	1	2	3	4
18	Souhlasíte s tvrzením, že soukromé problémy na pracoviště nepatří?	1	2	3	4
19	Organizujete i mimoškolní setkávání podřízených?	1	2	3	4
20	Myslíte si, že ve škole existuje atmosféra dobré nálady?	1	2	3	4
21	Používáte pro zjišťování situace ve škole (spokojenost podřízených) dotazníky?	1	2	3	4
22	Používáte jiné metody?	1	2	3	4
23	Souhlasíte s názorem, že by zaměstnanci stejně neodpovídali pravdivě?	1	2	3	4

Co Vaše podřízené nejvíce motivuje:

1.....

2.....

3.....

DOTAZNÍK PRO UČITELE

Škola: a) MŠ b) ZŠ
 Velikost: počet tříd:
 počet žáků:
 počet zaměstnanců
 Délka praxe: a) 1 – 7 let b) 8 – 15 let c) více než 15 let
 Pohlaví: a) muž b) žena

	Zakroužkujte odpověď, která nejlépe vystihuje skutečnost. Jednotlivá čísla znamenají tyto odpovědi 1 – ano 2 – spíše ano 3 – spíše ne 4 - ne				
1	Domníváte se, že považuje Váš ředitel vedení lidí za důležitou oblast své práce?	1	2	3	4
2	Věnuje ředitel podřízeným dostatek času?	1	2	3	4
3	Deleguje ředitel úkoly, zapojuje podřízené do spolurozhodování?	1	2	3	4
4	Máte chuť spolurozhodovat?	1	2	3	4
5	Důvěřuje ředitel svým podřízeným?	1	2	3	4
6	Souhlasíte s tvrzením, že kontrola podřízených není nezbytná?	1	2	3	4
7	Je ve škole běžné, že se lidé podporují, spolupracují?	1	2	3	4
8	Podporuje ředitel spolupráci mezi zaměstnanci školy?	1	2	3	4
9	Motivuje ředitel podřízené dostatečně?	1	2	3	4
10	Souhlasíte s tvrzením, že morální ocenění práce je důležitější než finanční ocenění?	1	2	3	4
11	Je ředitel spravedlivý, existují jasná pravidla hry?	1	2	3	4
12	Pěstuje ředitel na pracovišti přátelské vztahy?	1	2	3	4
13	Zajímá se ředitel o soukromí podřízených?	1	2	3	4
14	Setkáte se rád se svými spolupracovníky i na organizované mimoškolní akci?	1	2	3	4
15	Existuje na Vašem pracovišti atmosféra dobré nálady?	1	2	3	4
16	Používá Váš ředitel ke zjišťování spokojenosti podřízených dotazníky nebo jiné metody?	1	2	3	4
17	Pokud ne, byl byste pro tento způsob?	1	2	3	4
18	Neobával byste se v případě záporného hodnocení postihu nadřízeného?	1	2	3	4

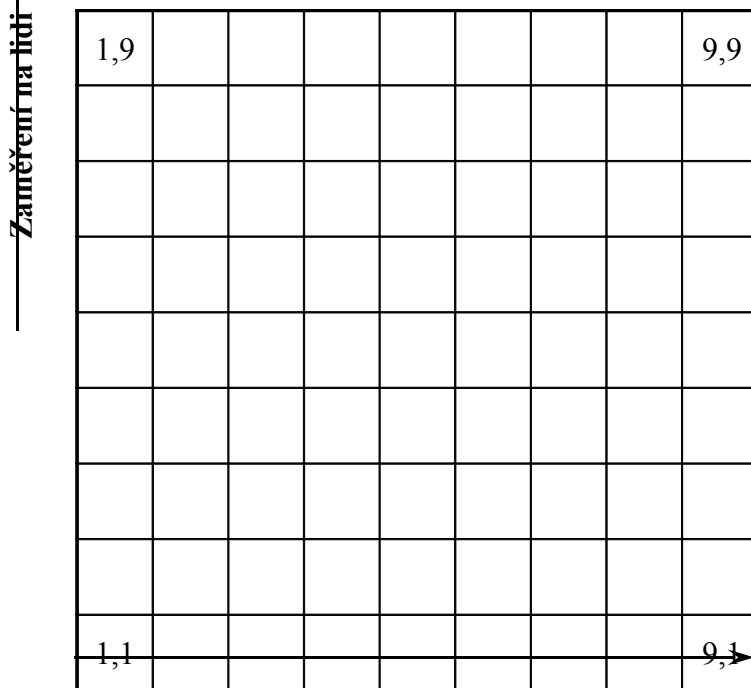
Co Vás nejvíce motivuje:

1.....

2.....

3.....

Pokuste zařadit svého ředitele do manažerské mřížky:



Zaměření na úkoly