

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**JAK VYBUDOVAT A ÚSPĚŠNĚ VÉST KVALITNÍ
TÝM Z POZICE ŘEDITELKY MATEŘSKÉ
ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Eva Čevelová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Vladimíra Hovančíková
Datum odevzdání práce:	08.04.2011

Čestné prohlášení

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

Eva Čevelová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Vladimíře Hovančíkové za cenné připomínky, odborné rady a čas strávený vedením této bakalářské práce.

Resumé

Bakalářská práce je věnována tématu efektivního vedení týmu z pozice manažera. Tématem je vymezení a analýza hlavních faktorů úspěšné týmové spolupráce. Pozornost je věnována především získání obecných teoretických poznatků z uvedených oblastí řízení lidských zdrojů a hledání aktuálních trendů ve vedení týmů i manažerským kompetencím potřebným pro efektivní výkon.

Cílem této práce je zjistit skutečný stav využívání manažerských kompetencí ve vedení školy a doporučit možnosti efektivních změn.

Summary

This bachelor's thesis deals with the topic of effective leadership from the position of manager. It focuses on identifying and analyzing the main factors of successful teamwork. Close attention is paid to obtaining general theoretical information about the above-mentioned areas of the management of human resources, seeking current trends in team management as well as managerial competence needed for effective work.

The aim of the thesis is to discover the actual state of the use of managerial competence in school management and recommend possible effective changes.

Klíčová slova

Management, manažer, osobnost ředitele, styly vedení lidí, komunikace, delegování, manažerské funkce, tým, týmová spolupráce, manažerské kompetence.

Obsah :

1. Úvod	7
2. Management školy	9
2.1. Pojetí managementu	9
2.2. Úrovně managementu.....	10
3. Angažovanost a aktivita managementu	12
3.1. Základní funkce manažera.....	14
3.2. Styly vedení lidí	15
3.2.1. Rensis Likert	17
3.2.2. Douglas McGregor	17
3.2.3 Robert R. Blake, Jane S. Mouton	17
3.2.4 Daniel Goleman	19
3.2.5 Howard Gardner	19
4. Klima školy, pracovní prostředí	21
4.1 Firemní kultura	21
4.2 Týmové role	24
5. Plánování a organizování	27
5.1 Strategické plánování	27
5.2 Plánování času – time management	28
5.3 Základní prvky organizování	29
6. Delegování a komunikace	30
6.1. Principy delegování	30
6.2 Jasná komunikace	31
6.3 Druhy komunikace	31
7. Týmová práce	33
7.1 Rozvoj a motivace týmu	33
7.2 Efektivní řízení týmu	38

7.3	Techniky efektivního řízení týmové práce	39
7.4	Konflikty	39
8.	Výzkumné šetření	41
8.1	Cíl výzkumu a jeho charakteristika	41
8.2	Metoda sběru dat	41
8.3	Analýza a interpretace získaných informací	43
8.4	Závěr výzkumného šetření	65
8.5	Desatero manažera	66
9.	Závěr	67
10.	Seznam použité literatury	69
11.	Přílohy	71

1. ÚVOD

Ke zvolení tématu mě vedla vlastní zkušenost, kdy jsem se před třemi lety stala ředitelkou mateřské školy a ocitla se tak ve vedoucí funkci bez jakýchkoli zkušeností. Dalším impulzem byla bezradnost, se kterou jsem se denně potýkala a musela řešit úkoly s obavami, zda se rozhoduji správně. V té době mi byl největší oporou právě pracovní kolektiv - tým. **Vytvoření a budování úspěšného týmu spočívá v umění nalézt harmonii, soulad a společný rytmus jedinečných a silných individualit.** Motivací pro tým je jasné zadání a radost z dosaženého cíle. Jestli chce být ředitelka úspěšná, musí být : **skvěle organizovaná a mít disciplínu, schopna dobře stanovit cíle a soustředit se na ně, schopna myslet kreativně a rozhodovat, schopna vést, motivovat a komunikovat s ostatními.**

Otázka týmové práce je součástí oblasti vedení lidí a je jedním z klíčových témat teorie i praxe organizací a firem, stala se fenoménem pro moderní řízení. Filozofie řízení založená na týmové spolupráci klade důraz na průběžnou inovaci a pomáhá vytvářet bezpečné prostředí, ve kterém se podporuje zapojení zaměstnanců do pracovního procesu. Smyslem týmové práce je delegování pravomocí k samostatnému plnění úkolů a převzetí odpovědnosti za plnění úkoly.

Téma cíleného budování týmu přesahuje několik oblastí – od psychologie osobnosti přes psychologii pedagogickou a psychologii práce až k psychologii sociální. Porozumění pracovní zkušenosti jedince v pracovní skupině je z psychologického hlediska důležité pro propojení pracovního úspěchu a kvality osobního života jedince.

Publikací, které shrnují dosavadní vývoj teorií účinného nebo inspirativního vedení lidí, bylo napsáno již poměrně dost. Některé nabízejí ucelený přehled všeho zásadního, co o účinném vedení víme, a rozvíjejí znalosti studentů managementu. Jiné ukazují specifický pohled autora a jeho doporučení. Ani jedno však samo o sobě nestačí.

Toto téma je velmi obsáhlé a nelze zachytit všechny aspekty týkající se problematiky budování a úspěšného vedení týmu. Cílem je hledání odpovědí na otázky, jakou roli hraje osobnost ředitelky mateřské školy v řízení lidských zdrojů a v jejím stylu vedení lidí, co podmiňuje úspěšnost a spokojenost pracovního týmu.

Budování týmu a mezilidských vazeb nevzniká ze dne na den. Mám-li zkušené zaměstnance, kteří již vědí, co a jak, tvořím kvalitní tým. Kvalitní týmy odvádějí kvalitní výsledky, lépe se aklimatizují na nové situace, jsou zkušenější. Snadněji komunikují uvnitř společnosti – existují sociálněpracovní, v ideálním případě přátelské vazby mezi členy týmu

a ostatními zaměstnanci. **Tým víceméně organizuje sám sebe na základě zkušeností.** Žádná společnost asi nedokáže ovlivnit, aby ji tu a tam nějaký zaměstnanec neopustil. Cílem budování stabilních týmů by měl být důraz na co nejnižší výměnu jednotlivých členů. Stejně tak, jako na jejich důkladný výběr. Stejná pozornost, jako je ve společnosti věnována investicím a řízení, patří čím dál více lidským zdrojům.

Zkoumáme-li dnešní firmy nebo instituce z hlediska jejich poslání a naplňování cílů, zjišťujeme, jak důležité je, aby přijaly týmový přístup k vytváření produkce nebo uskutečňování služeb. Na druhé straně si však všimneme, jak málo se na tento způsob práce dbá a jaké ztráty vznikají nerespektováním principů týmové práce.

Nejsou to finance, ani strategie, ani technologie. Je to týmová práce, která zůstává hlavní konkurenční výhodou, jednak proto, že je tak účinná, jednak proto, že je tak vzácná. Týmová práce dává návody k jednání, které jsou teoreticky docela jednoduché, avšak prakticky je velice obtížné vnášet je do každodenního života organizací. Vedoucí pracovníci by měli být hlavními uskutečňovateli principů spolupráce.

Pracovníci, kteří spolupracují v rámci jednoho útvaru, bývají často považováni za přirozený tým. Očekává se, že se budou vzájemně podporovat, pomáhat si a komunikovat spolu. Zvláštní úloha připadá vedoucímu, který může týmového ducha svého oddělení posilovat, ale také zanedbávat. Dobrý vedoucí se zajímá o názory pracovníků, projednává s nimi důležité pracovní věci, snaží se jejich názorů využívat pro své rozhodování, vede pracovníky ke vzájemné podpoře (Bělohávek, 2008).

Ředitelka ve své každodenní praxi spojuje požadavky vyplývající ze strategických cílů a plánů organizace se svým jedinečným vztahem k lidem, které vede. Pokud tak činí s vědomím, kam organizace směřuje a jaký účel svou činností naplňuje, je pro ni jistě snazší získávat pro tyto cíle také ostatní. Její osobnost je klíčem k účinnému způsobu práce s lidmi, který povede nejen k rozvoji výkonnosti zaměstnanců, nýbrž také k vytváření, rozvíjení a udržení pozitivních a korektních vztahů na pracovišti.

2. MANAGEMENT ŠKOLY

2.1 Pojetí managementu

Management:

- věda a umění o řízení podniku, firmy, organizace
- proces plánování, organizování, komunikování, motivování a vedení lidí, kontroly a užití všech zdrojů podniku k dosažení stanovených cílů
- proces navrhování a udržování prostředí, v němž jednotlivci nebo skupiny pracují a naplňují vytyčené cíle

Významovému pojetí management odpovídá český ekvivalent řízení. Používá se v několika významech a různých výkladech (Černíková, 2008) .

Tři významy pojmu management :

- specifická aktivita
- skupina řídicích pracovníků
- vědní disciplína

Management jako specifická aktivita (profese, řízení) významně ovlivňuje prosperitu organizace. Řízení je zde chápáno jako organická součást existence nejen podniku, ale i školy, univerzity, armády, sportovních a kulturních organizací i jinde. V literatuře se setkáváme s celou řadou definic, které můžeme rozdělit do tří skupin :

a) složky, které tvoří náplň manažerské profese

Management definuje jako „soubor názorů, zkušeností, doporučení , přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností, které jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“.

b) smysluplnost managementu, tzn. dosahování vytčeného cíle

Management je „umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba, aby byla zabezpečena funkce organizace“.

c) faktory : riziko, změny, hodnoty

Management je definován jako „mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci“.

Management jako skupina řídicích pracovníků je spojen s personifikací. Za klíčové je považován výběr, výchova a profesní rozvoj manažerů. Ti jsou rozhodující činitelé v řízení firem.

Management jako vědní disciplína zahrnuje jasné koncepce, teorie, znalosti odvozené z hypotéz, vědecké metody výzkumu, experimenty a analýzy (Černíková, 2008).

Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou formulovány jako návody pro jednání nebo jako principy.

Opírá se o poznatky (teorie, metody) z oblasti řady vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, etiky, statistiky, ekologie apod. Tyto poznatky jsou aplikovány, modifikovány a rozvíjeny na podmínky řízení.

Management obsahuje i prvky umění. Za to je považováno vytváření vize organizace, hledání příležitostí k podnikání (poskytování nových služeb), rozhodování za neurčitosti, řešení složitých konfliktních situací.

Školský management

Škola jako organizace má svá specifika. Řízením procesů ve škole (teorií řízení školy, resp. školského zařízení) se zabývá speciální disciplína **školský management**. Ta v sobě zahrnuje nejen poznatky z obecné teorie řízení, ale také poznatky z jiných společenských věd (pedagogiky, psychologie, sociologie apod.), ekonomie a práva. Ve školství jako „sektoru“ je více vžitý pojem **školský management**. Školský management zahrnuje plánování a financování školství, organizování lidských zdrojů v systému školství (personální politika) a administrativně kontrolní činnost vztahující se k fungování školství.

Školský management je u nás relativně mladou vědní disciplínou, která spadá do tzv. pedagogických disciplín. Je také oborem studia, který je určený pro výkon řídicích funkcí na úrovni nižšího, středního i vrcholového managementu v regionálním školství - ve školách a školských zařízeních, ve státní a veřejné správě ve školství. Účastníci získají znalosti a dovednosti jak v oblasti obecné teorie řízení, tak i specificky odborné pro řízení v regionálním školství. Dále získají znalosti z problematiky vedení lidí včetně specifík pro personální práci ve školství. Studium je vybaví i potřebnými poznatky z oblasti práva a ekonomiky s důrazem na právo školské a jeho aplikaci v podmínkách řízení ve školství a na finanční management ve školství (profil absolventa online).

2.2 Úrovně managementu

Většina aktivit organizace se uskutečňuje přinejmenším na třech rozdílných, ale vzájemně se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Tyto úrovně se nazývají operační, technická a strategická. (Černíková, 2008)

Operační úroveň

Každá organizace, výrobní nebo poskytující služby, má svou operační funkci. Ta je základem fungování jakékoliv organizace. Operační úroveň je zaměřena na efektivní produkování výrobků a služeb. Úkolem operačních (provozních, prvoliniových) manažerů je efektivně alokovat disponibilní zdroje – finance, pracovníky, čas, stroje, zařízení a informace pro produkování požadovaných výstupů.

Technická úroveň

Na technické úrovni managementu je zajišťována koordinace všech činností z operační úrovně. Manažeři (na této úrovni označovány jako střední manažeři) musejí zabezpečit řízení operačních činností a vazbu mezi výrobcí a zákazníky.

Strategická úroveň

Strategická úroveň určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace, tj. vytváří interakci organizace s prostředím. Pro tuto úroveň manažerů je používán pojem vrcholoví manažeři nebo top manažeři. Musejí dbát o kultivaci existujících vztahů se sociálním prostředím. Organizace mohou do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí prostřednictvím vzdělávacích programů, reklamy, informací médiích apod. (Černíková, 2008).

3. ANGAŽOVANOST A AKTIVITA MANAGEMENTU

Efektivní vykonávání manažerských funkcí vyžaduje tři základní dovednosti : lidské, technické a koncepční. Podíl těchto dovedností a jejich význam závisí na pozici manažera, kterou v organizační struktuře zastává (Černíková, 2008).

Lidské dovednosti

Manažeři uskutečňují organizační cíle prostřednictvím jiných lidí, a proto jsou pro ně lidské dovednosti nezbytné. Význam lidských dovedností vystupuje do popředí u manažerů, kteří jsou nejvíce v kontaktu s lidmi. Z výzkumu i praxe vyplynulo, že jsou to především provozní manažeři, kteří musejí se svými spolupracovníky a podřízenými pracovníky efektivně komunikovat, poskytovat potřebné informace, řešit nejrůznější problémy interpersonální a pracovní povahy.

Technické dovednosti

Technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, dovednosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností.

Koncepční dovednosti

Koncepční dovednosti manažerů znamenají vidět organizaci jako otevřený systém, který je třeba citlivě řídit a usměrňovat s ohledem na řadu faktorů uvnitř i vně organizace tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle (Černíková, 2008).

A všechny tyto požadované dovednosti se v oblasti školství musejí odrážet v jedné osobě – ředitelce mateřské školy. Její řídicí práce ve škole spočívá ve skutečnosti, že musí umět převzít odpovědnost za to, aby ostatní měli k dispozici veškeré zdroje, dostávalo se jim podpory a co nejlepších podmínek k práci. Protože je škola skupinou nejen dospělých, ale i dětí, kteří jsou právně spojeni dohromady za účelem vzdělávání, musí se řídicí práce týkat i jich. Úspěšně řídit školu tedy znamená orientovat se také ve školské legislativě. **Není jednoznačné, co to znamená dobře řídit školu.** V celé sféře vzdělávání se tato problematika často spojuje s pojmem kvalita. Můžeme zjednodušeně říci, že škola je kvalitní, dobře řízená tehdy, pokud zde probíhají kvalitní procesy vzdělávání a jsou zde veškeré podmínky pro kvalitní učení. Pro sféru školství se v této oblasti staly velmi inspirativní poznatky obecné teorie řízení a zkušenosti z řízení podnikatelských subjektů.

Kdo je ředitelka mateřské školy a za co zodpovídá? Povinnosti, pravomoce a odpovědnost ředitelky jsou zakotveny především v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů (příloha č.1) a v zákoně 563/2004 Sb. O pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

§ 131 Ředitel

(1) Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.

§ 164

(1) Ředitel školy a školského zařízení

a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,

c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,

e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,

f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,

g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,

h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy (školský zákon online).

A dostáváme se zpět k funkci týmu, jeho vůdci a členům. Základním rozdílem mezi vůdcem týmu a manažerem je ten, že vůdce působí uvnitř týmu a je jeho součástí. Přebírá zodpovědnost za to, kam tým směřuje a jedná jménem týmu. Manažer týmu na rozdíl od vůdce nese celkovou zodpovědnost za tým a často i několik týmů v rámci organizace (sloučené mateřské a základní školy, nebo několik mateřských škol dohromady). Ve

společnostech, které prosazují týmovou práci, je hlavním úkolem manažera povzbuzovat a usnadňovat práci v týmu.

Dobrá ředitelka by si především měla uvědomit, že úspěšný styl vedení závisí na tom, jakou je osobností (nesnažit se o něco, co je v zásadním rozporu s její osobností), o jaké vedení se jedná (operativní nebo dlouhodobé plánování), jaký zrovna řeší úkol, s jakou skupinou pracuje.

3.1. Základní funkce manažera

Managementem rozumíme proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi budeme rozumět plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování (Černíková, 2008).

Z klasifikace managementu američanů Heize Wehricha a Harolda Koontze vykonávají manažeři pět základních funkcí :

Plánování

Plánování je zaměřeno do budoucnosti, určuje čeho má být dosaženo a jak. Plánovací funkce vyžaduje na manažerech čtyři zásadní rozhodnutí, která se týkají základních prvků plánování: cílů, akcí, zdrojů a implementace. Za plánování nesou zodpovědnost manažeři. Mnozí z nich jsou přesvědčeni, že plánování je funkcí primární, organizování a kontrolování jsou funkcemi sekundárními. Plánování je obecně považováno za nejdůležitější nástroj pro dosahování cílů organizace.

Organizování

Organizování zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří v dané organizaci pracují. Účelné struktury zajistí, že všechny úkoly pro dosažení cíle jsou přiděleny, pokud možno těm, kteří jsou schopni je splnit co nejlépe. Organizační struktura je řadou odborníků chápána jako páteř organizace, která poskytuje základnu pro její fungování. Funkci organizování lze také charakterizovat jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich optimálních velikostí. Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí vytvářením struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi.

Personalistika

Personalistika zahrnuje obsazování a udržování obsazených pozicí v organizaci. Provádí se pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, hodnocením, plánováním profesního rozvoje pracovníků, odměňováním, personálním informačním systémem, pozitivními pracovními vztahy včetně kolektivního vyjednávání, školením stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly a cíle organizace byly účinně a efektivně dosahovány.

Vedení lidí

Vedení lidí je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a podíleli se na dosahování skupinových a podnikových cílů (cílů organizace). Ve vedení je kladen důraz na interpersonální hledisko managementu. Vedení lidí a koordinace jejich činností se pokládá za základní náplň manažerů všech úrovní. Vedení zahrnuje motivaci, pracovní styl, přístupy manažerů a komunikaci. Složitost uvedené problematiky vyžaduje systémový přístup, který bere v úvahu prostředí, včetně organizačního klimatu.

Kontrolování

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, zjišťování, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Na základě tohoto zjištění a posouzení jsou přijímány kontrolní závěry. Účelem kontroly není pouhá informovanost řídicích pracovníků o stavu sledované reality tzn. zpětná vazba, popř. postihy či likvidace nedostatků, ale především její preventivní vliv (Černíková, 2008).

3.2. Styly vedení lidí

Mezi vlastnosti úspěšného vedení každé školy nesporně patří iniciativa, ctížádostivost, čestnost a poctivost, touha a potřeba vyniknout, důvěra a porozumění kolegyním, jejich motivaci. Je důležité u všech podporovat seberealizaci a snahu o další poznávání. A především získat jejich lojalitu. Mnohé vlastnosti ředitelky potřebné pro účinné řízení jí nemusejí být vrozeny, ale mohou být cíleně rozvíjeny. Kvalitní práce školy je výsledkem jedině společné práce ředitelky a pedagogů.

Styl vedení se musí měnit podle dané situace, není možné vést lidi v různých situacích stejně, ale je potřeba tento styl měnit podle momentální dané situace, umět na ni reagovat, uvádí Svoboda (2009).

Způsob a styl vedení lidí má mimořádný význam pro úspěšnost a efektivnost manažerské práce. Proto je důležité se seznámit se základními modely vedení lidí. Moderní teorie managementu je označuje jako **leadership = vůdcovství**. Vyjadřují vliv a schopnosti člověka, který dokáže dobře motivovat své podřízené v každé situaci, vytváří klima nadšené spolupráce a povzbudivé atmosféry.

Efektivní styl vedení u řídicího pracovníka je do jisté míry předurčen rozličností jeho osobnostních rysů. To znamená – pokud mám určité vlastnosti osobnosti, budu je promítat do svého stylu řízení.

Podmínky efektivního vedení :

- 1) Síla osobnosti manažera – jeho charisma, sebedůvěra, schopnost odhadnout reakce podřízených, důvěra, že mu pomohou
- 2) Síla podřízených, vedených spolupracovníků – jejich ochota spolupracovat, akceptovat vůdcovy návrhy nebo je odmítat, vstupovat do pozitivní spolupráce nebo naopak do nepřátelství, úroveň odborných a sociálních dovedností podřízených, celkové klima
- 3) Aktuální situační síly – jaké jsou časové podmínky plnění, stanovené termíny, možnosti technického zabezpečení, zavedený organizační systém (Svoboda, 2009).

Styly vedení lze členit z mnoha různých hledisek. Klasické třídění rozlišuje styl **autokratický, demokratický** (někdy je označován termínem „**participativní**“) a **liberální**. Hlavním faktorem tohoto třídění je míra participace, nebo-li spoluúčast členů vedeného pracovního týmu, na rozhodování. Autokratický vůdce v podstatě velí, demokratický konzultuje a následně vydá pokyny, liberální vůdce se na postupu s pracovníky domlouvá. Každý z těchto stylů má své opodstatnění v určité pracovní situaci a nelze proto říci, že by některý z nich byl lepší, správnější než jiný (příloha č.2).

Příznivé prostředí pro týmovou práci vytváří spíše plochá organizační struktura s participativním řízením. V organizační struktuře s několika hierarchickými úrovněmi řízení je těžké prosadit týmovou práci založenou na inovaci, delegování a neustálých změnách.

3.2.1 Rensis Likert

Podle amerického vědce z Michiganské univerzity lze vysledovat čtyři základní styly vedení (40. a 50. léta minulého století), ale zdůrazňuje více orientaci vůdců na podřízené:

- **exploatačně autoritativní**

jednosměrné vedení shora dolů, omezená komunikace, motivace se děje prostřednictvím trestů,

- **benevolentně autoritativní**

podřízení mohou dílčím způsobem konzultovat, motivačním nástrojem jsou odměny i tresty, rozhodování je věcí vedoucího,

- **konzultativní**

týmová práce, rozhodování předchází diskuse všech dotčených,

- **participativní**

sdílení cílů, stírání rozdílů nadřízený versus podřízený (Základy obecného managementu, 2006, online); *týmové vedení = lídr podporuje vysokou výkonnost týmu za současné podpory rozvoje pozitivních (korektních) mezilidských vztahů uvnitř skupiny i se zbytkem organizace* (Tureckiová, 2007).

3.2.2 Douglas Mc Gregor

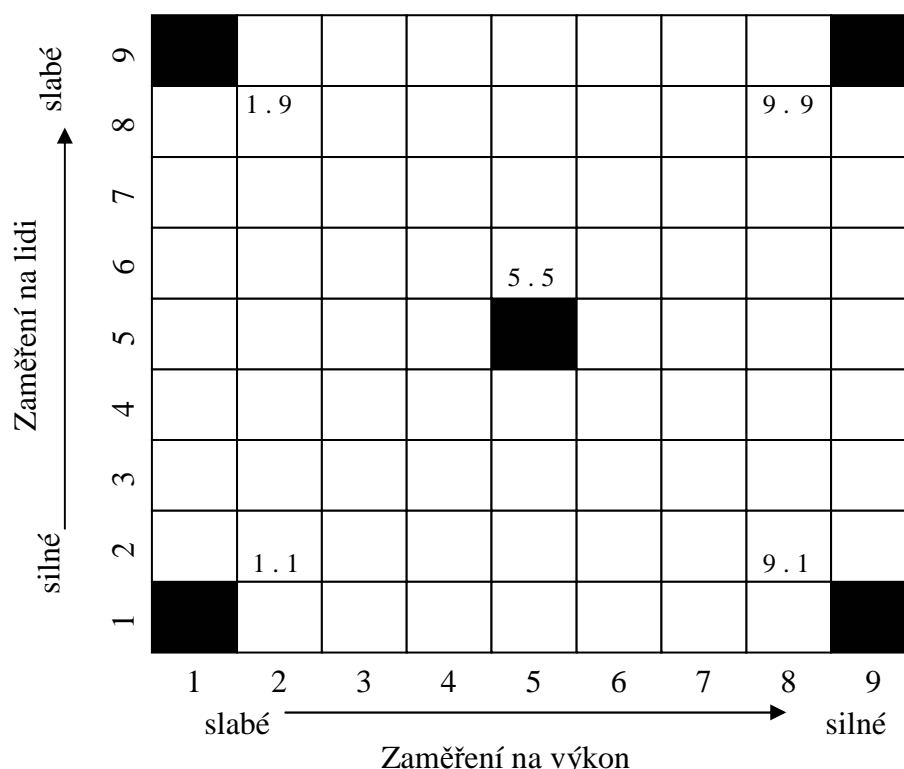
Teorie X a Y, která vznikla koncem 50. let především zásluhou amerického odborníka profesora Douglase McGregora. Podle ní vedoucí pracovníci inklinují k jednomu ze dvou pohledů na zaměstnance: Lidé jsou v podstatě líní a snaží se vyhnout práci, proto je nutno je úkolovat, kontrolovat, pobízet penězi a eventuálně trestat (to je teorie X). Podle teorie Y naopak jsou lidé odpovědní, není třeba je kontrolovat, je pro ně důležitý pocit seberealizace a užitečnosti, nutným předpokladem je vysvětlit zaměstnancům smysl jejich práce (Základy obecného managementu, 2006, online).

3.2.3 Robert R. Blake a Jane Srygley Moutonová

Během 50. a 60. let spolupracovali oba vědci na katedře psychologie na Texaské univerzitě a vytvořili tzv. **manažerskou mřížku**, podle níž jejich teorie dostala název GRID. Jejich pohled na vedoucí pracovníky vychází z míry soustředění na úkol a z míry soustředění na lidi. Princip členění je vcelku jednoduchý: matici tvoří 9 x 9 polí, takže lze každé zaměření členit až na 9 stupňů intenzity. Čím více jsem pokládán za manažera zaměřeného především na problémy lidí (jak je motivovat, jaké mají problémy, jak řešit naše vzájemné vztahy apod.),

tím více se pohybují v „horních pásmech“ mřížky. Čím více upřednostňují zejména plnění úkolů, kvalitu a kvantitu práce, dodržování časových dimenzí apod., tím výrazněji se na této mřížce umístí v pásmech blíže pravého okraje.

Manažerská mřížka



Obrázek č. 1 Manažerská mřížka

Zdroj : Leadership, Svoboda 2009, CD-ROM

Původně se za nejlepší styl považovala varianta 9.9, později převážil názor, že pro **různé typy organizací a úkolů jsou vhodné různé varianty.**

- **1.1 - „volný průběh“** - minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu
- **1.9 - „venkovský klub“** - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu
- **5.5 - „kompromisní vedení“** - střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu
- **9.1 - „autoritativní vedení“** - minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu
- **9.9 - „týmové vedení“** - nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu.

Pokusíme-li se aplikovat tyto typy na školské prostředí, bude zaměření těchto ředitelů charakterizováno asi následovně:

1.9 Minimální zaměření na výsledky školy, maximální zaměření na lidi

1.1. Minimální zaměření na lidi, minimální zaměření na výsledky školy

9.1. Maximální zaměření na výsledky školy, minimální zaměření na lidi

9.9. Maximální zaměření na výsledky školy, maximální zaměření na lidi – **nejžádanější**

5.5. Průměrné zaměření na výsledky školy, průměrné zaměření na lidi (Svoboda, 2009).

3.2.4 Daniel Goleman (výkonný ředitel agentury Emotional Intelligence Services, Sudbury, stát Massachusetts)

Vedení pomocí emoční inteligence využívá schopnost člověka přesně vnímat a chápat svoje vlastní emoce i emoce druhých lidí, porozumět signálům, které emoce přinášejí o vztazích, a řídit emoce vlastní i druhých lidí. Prokazatelně existuje závislost mezi výkonností řízené jednotky a emoční inteligencí vedoucího. Podle Daniela Golemana je až 85% úspěchu určeno stupněm emoční inteligence vedoucího pracovníka. Je to díky tomu, že emočně inteligentní vůdce dokáže řídit „náladu organizace“ a šířit optimismus a sebedůvěru (Obst, 2006).

3.2.5 Howard Gardner (profesor Harvardské univerzity v USA)

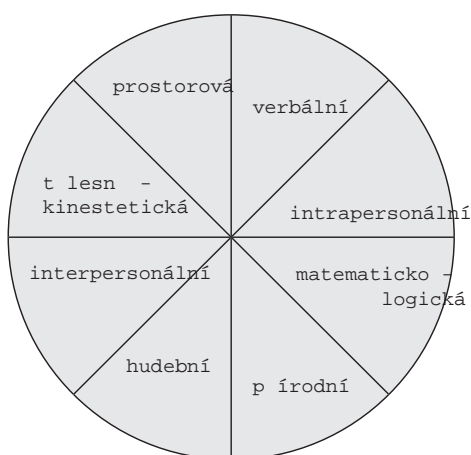
Od 80. let minulého století se v odborné literatuře, ale i v pedagogické a psychologické praxi, stále více uplatňuje zajímavý přístup k chápání lidských schopností. Jedná se o tzv. teorii rozmanitých inteligencí (multiple intelligences). Originálnost Gardnerova přístupu spočívá v tom, že na základě několika základních znaků dokazuje, že **každý člověk má více inteligencí, které mohou být dále podporovány a sílit nebo být ignorovány a slábnout**. Gardner na základě široce založených psychologických a neurologických výzkumů původně vymezil sedm inteligencí, které později rozšířil na devět.

Typy inteligence:

1. verbální
2. logicko-matematická
3. prostorová
4. hudební

5. tělesně-kinestetická
6. interpersonální
7. intrapersonální
8. přírodní
9. existenciální (Svoboda, 2009)

V mateřských školách se Gardnerova metoda používá pro plánování obsahu předškolního vzdělávání; konkrétně při plánování tematických celků pro samostatné činnosti dle volby dětí (tedy pro činnosti nepřímo řízené). Při tematickém plánování a přípravě dlouhodobých projektů dbáme na to, aby vybrané hry a činnosti rozvíjely všechny typy inteligencí.



Obrázek č. 2

Zdroj: Řízení pedagogického procesu, materiály CŠM UK v Praze 2010

4. KLIMA ŠKOLY, PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ (FIREMNÍ KULTURA)

Pojem **firemní kultura** je poslední dobou hodně používán, ale také různě vykládán. Může reprezentovat firemní tradice a historky, firemní logo, způsob oblékání, ale prakticky udává, **čím se vyznačuje dobře sehraný tým** : snahou být úspěšný, dodržovat smluvená pravidla, vědět, jak se vyrovnávat s úspěchem, ale také s chybami, jak se vzájemně motivovat, podporovat, vyjadřovat své názory, zvládat nové úkoly a výzvy. Od firemní identity je nutno odlišit **image organizace, neboli to, jak je firma vnímána ve vnitřním i vnějším prostředí.**

4.1 Firemní kultura

Firemní kultura zahrnuje celkovou kvalitu prostředí uvnitř školy, a to jak prostředí materiální, estetické, společenské, sociální, tak i kulturní. Jedním z předpokladů vytvoření pozitivního klimatu je efektivní vedení ze strany vedoucího pracovníka, ale také spolupráce a ochota ze strany pedagogických pracovníků. Jádrem firemní kultury jsou vztahy mezi lidmi a vztahy mezi lidmi a myšlenkami (hodnotami), které organizaci definují. Čili ji vystihuje, jak lidé v organizaci myslí a jednají, jak k sobě přistupují a komunikují, jak hodnotí různé události a jaké k nim zauímají postoje. Vnější projevem je chování zaměstnanců organizace.

Každá škola má svou specifickou a nezaměnitelnou funkci v procesu výchovy a vzdělávání dětí, má svou formu nejen vzájemného chování, ale i chování k okolnímu prostředí. Bývá často ukotvena v hodnotách, normách, směrnicích. **V poslední době se dostává do popředí, vlivem zvyšování image, tedy budování prestiže, pověsti školy, tzv. konkurenční boj, který vede školy k tomu, že se více otevírají veřejnosti, poskytují více informací o své činnosti, snaží se odlišovat.**

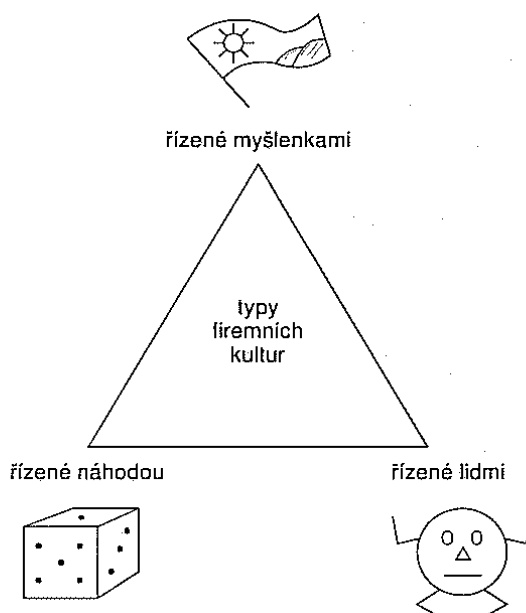
Podle Jiřího Plamínka je *firemní kultura množina vztahů ve firmě. Trochu toporným spojením „ve firmě“ myslí nejen vztahy uvnitř firmy, ale i vztahy subjektů uvnitř firmy k subjektům vnějším – k investorům, zákazníkům, dodavatelům, ke státu, ke komunitám a k dalším subjektům..*

Kdo nebo co vlastně firmu řídí vystihují podle něj tři různé typy firemních kultur. Mohou to být lidé (často je to ve skutečnosti jeden člověk), myšlenky nebo náhoda.

Firma řízená náhodou se vyznačuje chaosem, reakcemi na aktuální podněty, rychle se měnícími úkoly a typickým průvodním znakem tohoto typu firemní kultury je **nejistota**. Lidé se často věnují více svým zájmům a ztrácejí vztah k firmě. Takové prostředí týmové spolupráci pochopitelně nepřeje.

Firma řízená lidmi je často reprezentována jedním člověkem (může být i skupina lidí), který má na ostatní velký vliv. V takovém prostředí jsou lidé nesamostatní a závislí na rozhodování druhých. Výhodou je velký přehled nadřízeného o problémech, které v organizaci existují, což ale může vést k zahlcení množstvím nepotřebných a často zkreslených informací. Direktivní řízení se pak přenáší na nižší úrovně řízení. Tato kultura je vhodná pro **krizové řízení**.

Firma řízená myšlenkami je vázána na systém firemních myšlenek, které jsou dostatečně rozšířeny, známy a respektovány. Lidé jsou při vzniku problému schopni posoudit, které řešení je z pohledu firemních myšlenek optimální. Teprve v případě nerozhodnosti, požádají o řešení nadřízeného. Výhodou je **více času** pro vedoucího pracovníka, aby se věnoval strategickým úvahám, reprezentaci, vedení lidí. Aby se dařilo týmové spolupráci je nutné vytvořit funkční systém firemních myšlenek. **Reálná firemní kultura bývá směsí všech tří složek** (Plamínek, 2009).



Obrázek č.3 Typy firemních kultur

Zdroj: Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Plamínek 2009

Funkční týmové kultury se dá dosáhnout jen tehdy, když si její členové mezi sebou vytvoří dobrý emocionální vztah, identifikují se společnou úlohou, jsou pyšní na společně provedený výkon a baví je spolu pracovat. Zdařilá týmová práce se odráží na jedné straně na pozitivní pracovní atmosféře na úrovni vztahů, na výrazném pocitu „my“, na straně druhé pak dobrou odbornou orientací a výsledky v rovině věcné.

Formování žádoucí firemní kultury je především úkolem vrcholového vedení. Snaha delegovat tento úkol na nižší řídicí úroveň se zpravidla nesetkává s úspěchem. Vedení firmy by mělo uplatňovat několik přístupů:

- Úkolem vrcholového managementu je **hodnoty úspěšné firemní kultury** jasně signalizovat, trvale a opakovaně zdůrazňovat, zastávat dokud se nestanou součástí firemního prostředí.
- Pouze dlouhodobý **osobní příklad** manažera může působit důvěryhodně a vést ostatní k následování.
- Manažeři musejí věnovat zvýšenou pozornost běžným každodenním záležitostem firmy – **pravidelné komunikaci**, být trvale viditelní a aktivní v organizaci (Černíková, 2008).

Rolf Meier uvádí, že je *velice důležité, aby se členové se svým týmem identifikovali. Výzkumy ukázaly, že vysoký stupeň ztotožnění se pozitivně projevuje na motivaci k výkonům a nasazení jednotlivce. Spolupracovníci se musejí ztotožňovat zejména ve třech oblastech :*

- v samostatném týmu
- ve společných cílech a normách
- v možnosti mít individuální vliv na celek

Zlepšovat týmovou kulturu je sice především úkolem pro týmového vedoucího, ale všichni zúčastnění se zde mohou realizovat a měli by přispět svým dílem. Tým může podporovat pocit sounáležitosti u svých členů řadou akcí :

- intenzivní poznávání – i při společných aktivitách
- vytvoření atraktivních úkolů, které vyžadují značnou interakci
- zohlednění sympatií a zájmů při sestavování dílčích skupin, například pro určité činnosti,
- umožnění a dosahování společných úspěchů,
- propojení individuálních cílů s týmovými,
- férové chování ke všem, přistupování na individuální přání,
- dokumentace sounáležitosti skupiny, zvyky a symboly – až po oblečení (Meier,2009).

Chyby a nedokonalost jsou zcela přirozenou součástí našeho života a jsou součástí významné složky jednoho z nejobvyklejších způsobů učení – „metody pokusu a omylu“. **Je velmi žádoucí vnímat chyby a neúspěchy jako příležitosti ke zlepšení, hledat v nich**

poučení. Musíme je společně analyzovat, najít příčiny a na základě zjištěných faktorů je odstranit (nebo se o to alespoň pokusit). Pokud určité problémy přetrvávají delší dobu, je důležité opět vytvořit ovzduší důvěry, otevřeně diskutovat o problémech a případných konfliktech.

Naopak dobrá spolupráce se vyznačuje otevřenou atmosférou, kterou charakterizuje otevřená komunikace, přirozené přijímání úkolů, příjemná a uvolněná pracovní atmosféra, vzájemná podpora, ale i kritika, společná odpovědnost a rozhodování. **Bez příznivých podmínek, bez spokojeného a aktivního týmu nepodává ani sehraný tým uspokojující výkon.**

Převzetí odpovědnosti vyvolává tlak na manažera – ředitelku. Pokud chce dosáhnout přirozené autority, musí být ke svým kolegyním, dětem, rodičům a okolí vnímavá. Dokázat včas rozpoznat a akceptovat vznikající pravidla, podporovat nápady, vytvářet předpoklady pro rozvoj týmu.

4.2 Týmové role

*V týmech a ve skupinách lidí vznikají role přirozeně (neformálně) a z nich se pravděpodobně vyvinuly role formální. Jednoduchým modelem neformálních rolí podle Plamínka může být trojice **myslitel** (obstarává nápady), **hybatel** (podněcuje k výkonu) a **pečovatel** (stará se o pohodu). K nim potom může přibýt role **koordinátora** (ředitele) – čtyřsložkový model týmových rolí (Plamínek, 2009).*

Role je způsob chování jedince směrem k ostatním. Vychází z hodnot a postojů člověka, ale je ovlivněna i momentální situací, daným problémem a postavením v týmu. Neznamena to, že co osoba, to jedna role, protože v malém týmu zastává jeden člověk i několik rolí. Pro každý tým je velmi důležité jeho složení. Aby mohl tým i pedagogický tým efektivně pracovat, musí mít vhodnou skladbu pracovníků nejen podle znalostí a schopností, ale i podle osobnostních rysů. Pokud se na jedné škole setkají nesourodé (povahově velmi odlišné) kolegyně, mohou nastat problémy - panuje atmosféra napětí, dochází ke konfliktům a vzájemné rivalitě. Na druhé straně příliš uvolněná atmosféra může vést k pasivitě při plnění úkolů. **Ředitelka musí být iniciátorem, který plánuje, podněcuje a povzbuzuje k činnosti.**

Bělohlávek popisuje nejznámější devítisložkový **model Mereditha Belbina** (britský vědecký a teoretik managementu, nejlépe známý pro jeho práci o manažerských týmech). Ten určil devět týmových rolí, které popisují zvláštní přístup k práci různých lidí (příloha č. 3). Optimálně složený tým obsahuje všechny typy rolí. To neznamená, že by v týmu muselo být vždy devět lidí. Belbin naopak přisuzuje vyšší efektivnost týmu o třech, čtyřech nebo pěti lidech za předpokladu, že každý ze členů bude vykonávat současně několik rolí. Pokud postrádáme týmového pracovníka, měl by se této roli automaticky chopit jedinec, který k ní má nejbližší (Bělohlávek, 2008).

Plamínek tento model využívající motivačního založení upravil; kooptuje (dosazuje) přehlížené jednotlivce, kteří mohou být zejména v krizích pro týmy zásadním přínosem.

Lídr (stratég) má ústřední pozici. Vyznačuje se schopností kombinovat racionální a strategické myšlení s empatií a intuicí, bývá všestranný a všestranně akceptovatelný, mívá výrazné charisma.

Myslitel je hravý, kreativní, nezávislý. Díky své racionální inteligenci přináší do týmu nápady a zárodky změn. Je značně nezávislý. Silný tandem může vytvářet s charismatickým lídrem.

Režisér dokáže připravit cestu myšlenek a strategií do praxe, určit taktiku, rozdělit operativní úkoly. Určí cestu k uskutečnění myšlenky.

Diktátor je problémovým typem, protože má zvyk prosazovat vlastní vůli na úkor ostatních. Je proto obtížně využitelný do okamžiku krize. Pokud ze situace jasně vyplývají cíle, může tým obratně vyvést. Mají k němu blízko někteří režiséři.

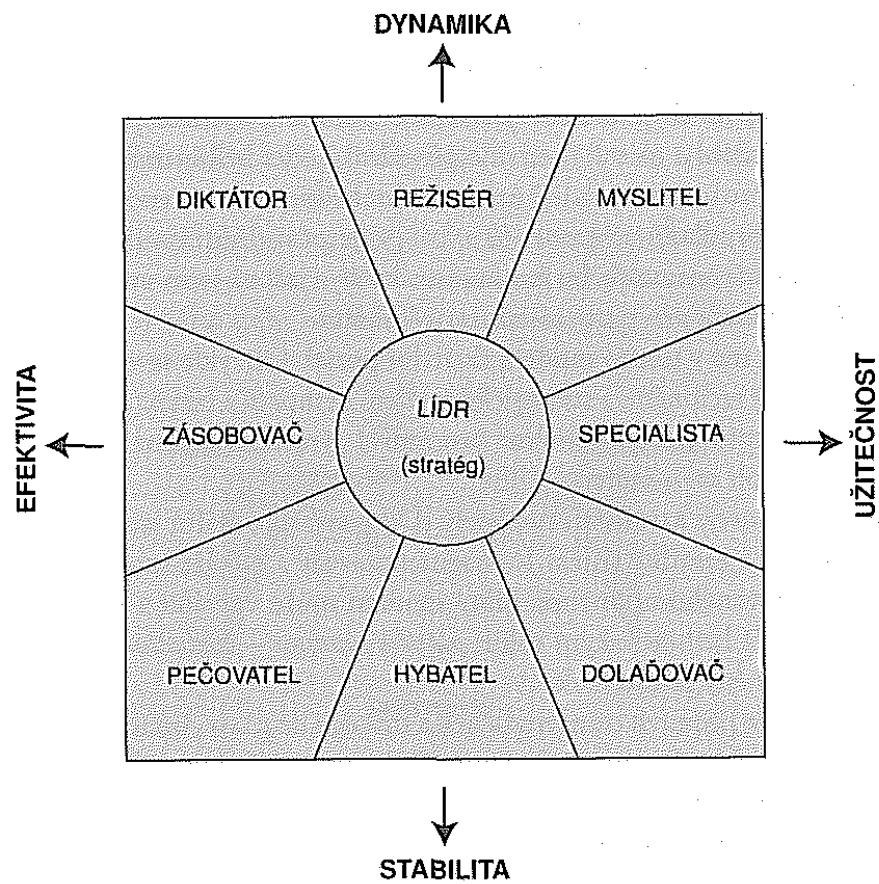
Zásobovač bývá společenský a komunikativní. Vynikne, když selžou standardní procesy a zdroje a dokáže dosáhnout zvýšení potenciálu týmu.

Pečovatel se stará o pohodu v týmu. Pravidelně vynikne při komunikačních potížích (společně s lídrem) a poruchách ve vztazích. Preventivně předchází problémům ve vztazích mezi lidmi.

Hybatel je motorem týmu zejména tehdy, když jsou standardní podmínky. Díky němu se uskuteční to, co připraví myslitelé, lídři a režiséři.

Dolad'ovač je puntičkář se systematickým myšlením, dbá na detaily a dokonalost, aby se na nic nezapomnělo.

Specialista je spolehlivý v rámci své specializace. Práce je jeho koníčkem. Tým jej ocení zejména v situaci, kdy je jeho znalostních zdrojů zapotřebí (Plamínek, 2009).



Obrázek č.4 Devítisložková modifikace belbinovských rolí
 Zdroj : Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Plamínek 2009

5. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ

Plánování a organizování nepochybně patří mezi další významné úkoly, které stojí před vedením každé školy. Stejně jako za ostatní oblasti řízení odpovídá v našem školství za naplnění těchto pro rozvoj školy důležitých povinností zejména ředitelka. V souvislosti s pedagogickým procesem musí řešit zejména následující otázky : co bude obsahem školního vzdělávacího programu, jaké metody a formy využívat, jak má být škola organizována a fungovat (např. přizpůsobit pracovní dobu potřebám školy i jednotlivým pracovnícím, kdo s kým bude ve třídě tvořit dvojici), zápis dětí a jejich začlenění do tříd atd.

Školský systém je svázán velkým množstvím předpisů (zákonů, nařízení, vyhlášek, pokynů...), které vymezují požadavky např. na vzdělání učitelů a vedoucích pracovníků, na povinnosti vytvářet podmínky pro autoevaluaci atd. Navíc se od nás očekává, že vedeme pečlivé záznamy o žácích a jejich výsledcích a také, že administrativně zvládneme hospodaření i další legislativní požadavky spojené s provozem příspěvkové organizace (nebo jiné formy veřejné instituce).

Takové množství legislativních i dalších informací, které přímo či nepřímo ovlivňují chod školy, vyžaduje systematické zpracovávání. Pokud ředitelka nechce, aby její řízení bylo nahodilé nebo příliš intuitivní, **musí si vytvořit účinný informační systém**, pomocí kterého bude účinně zvládat veškeré administrativní povinnosti a který bude zároveň sloužit k přijímání kvalifikovanějších rozhodnutí.

5.1 Strategické plánování

Pojem plánování není školám cizí. Každá škola plánuje využití svého rozpočtu. Ředitelka školy plánuje úvazky a pracovní dobu pro příslušný školní rok - v těchto případech mluvíme o **krátkodobém nebo operativním plánování**. V delším časovém horizontu, kdy se zabývá ředitelka problematikou přijetí dětí do mateřské školy, postupným zlepšováním vybavení, personálním plánováním, tvorbou a změnami ve školním vzdělávacím programu a tyto změny zahrnuje do svých krátkodobých plánů; mluvíme o **taktickém plánování**. Třetí úroveň plánování aktivit školy je **dlouhodobé, strategické plánování**, ve kterém se počítá s časovým horizontem pěti a více let.

Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a strategie. Odpovídá na otázku, jaké správné věci bychom měli

v budoucnosti dělat, abychom byli úspěšní. Taktické plánování a řízení, vycházející ze strategického plánu, by mělo dávat odpovědi na otázky, jak dělat tyto věci správně. Jinými slovy, **taktické plány by měly ze strategických plánů vycházet a měly by obsahovat konkrétnější cíle a plány aktivit pro každou ze sledovaných oblastí činností školy na období 1- 3 let. Na základě taktických plánů je možno sestavovat plány krátkodobé, operativní, které se sestavují dle reálných podmínek školy na období jednoho roku nebo období kratší. Proces strategického plánování můžeme definovat jako systematickou analýzu školy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit škole vizi v kontextu jejích hodnot a vnitřního potenciálu. Ačkoliv je potřeba postupovat systematicky, jsou zde neméně důležité i kreativita a intuice** (Světlík, 2010).

5.2 Plánování času – time management

V dnešní době pocítujeme potřebu **osobní organizace** výrazněji než kdykoli předtím. Okolí na nás vyvíjí stále větší tlak a nutí nás vyvíjet stále větší úsilí. Potřebné informace jsou nyní díky technickému rozvoji mnohem dostupnější, ale současně na nás útočí formou dalšího papírování a plnění úkolů nejen efektivněji, ale i rychleji. Kromě pracovního vytížení máme rodinné závazky a chceme příjemně trávit svůj volný čas. Abychom se s tím vším vyrovnali, **musíme si umět svůj život zorganizovat.**

Deset principů time managementu od Johna Adaira:

1. Vypěstujte si vlastní smysl pro čas.
2. Určete dlouhodobé cíle.
3. Vytvořte střednědobé plány.
4. Naplánujte si den.
5. Využívejte svůj čas co nejlépe.
6. Uspořádejte si administrativu.
7. Zorganizujte si schůze.
8. Delegujte efektivně.
9. Využijte „vázaný“ čas.
10. Starejte se o své zdraví.

Míru úspěšnosti můžete zvýšit, pokud budete lépe využívat „vázaný“ čas následujícím způsobem: v případě, že cestujete, můžete tento čas strávený na cestách využít také ke čtení, psaní, přemýšlení, uskutečnění schůzek, telefonování, poslouchání nahraných textů (Adair, 2005).

5.3 Základní prvky organizování

Tým docílí dobrého výsledku jedině tehdy, když je **dobře rozdělená práce**. Není smyslem spolupráce, aby každý pracoval izolovaně na svém vlastním úkolu, ale aby se podílel svou částí na společném výsledku. **Úkoly musí pracovníkům sedět, musí být pro člověka splnitelné a musí být oceněny**. To vede k další motivaci lidí.

Organizování znamená přidělování úkolů členům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, nezbytných k úspěšnému vykonávání těchto úkolů; základní funkcí organizování je vyjasnit místo v procesu a přínos jedinců při plnění cílů:

- **specializace** úkolem organizování je najít optimální specializaci pro člověka v daném systému, specializace zvyšuje produktivitu práce, usnadňuje kontrolu výsledků práce, ale zvyšuje nároky na koordinaci
- **koordinace** je obvykle zajišťována pověřeným pracovníkem, vybaveným potřebnou pravomocí přidělovat příkazy a odpovědností za dosažené cíle
- **vytváření útvarů znamená** seskupování pracovníků tak, aby optimálně probíhala koordinace
- **rozpětí řízení** vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému
- **dělbá kompetencí (delegování)** je předpokladem vnitřní strukturalizace, spočívá v přesném vymezení kompetencí a přiřazení odpovídajících pravomocí a zodpovědnosti (Černíková, 2008).

Z výše popsaného tedy pro ředitelku jako správnou manažerku týmu vyplývá, že se musí **naučit efektivně plánovat svůj čas, stanovovat cíle vlastní i týmové, orientovat se v týmových rolích, protože spolupracuje s různými typy lidí, klidně zvládat problémové situace, cíleně vést pracovní porady, účinně delegovat povinnosti na zaměstnance.**

6. DELEGOVÁNÍ A KOMUNIKACE

Základním principem organizace práce v týmu je **princip delegování**. Delegování není přesun nepříjemných úkolů na ostatní. Nejde o to ostatní využít a sám z toho vyjít co možná nejlépe. To by odporovalo myšlence týmu. **Delegování znamená sdílení – sdílení práce a odpovědnosti**. Každý z nás má své silné a slabé stránky a v týmu záleží na tom, kdo daný úkol dokáže zvládnout nejlépe, pro koho z týmu může zadaný úkol představovat výzvu. **Při delegování je nejdůležitější rozdávat jasná zadání**. Zkušenější kolegyni, která již někdy něco podobného dělala, postačí stručnější vysvětlení než kolegyni bez podobných zkušeností. Úspěch spočívá také v předání potřebných informací (nebo radách, kde je získá), poskytnutí prostředků, ať už finančních nebo pracovních, nebo v souhlasu s pomocí další kolegyně.

6.1 Principy delegování

Smysluplné delegování má mnoho výhod:

- Delegování využívá odborných znalostí a zkušeností všech členů týmu.
- Delegování podněcuje a rozvíjí dovednosti, iniciativu, samostatnost a kompetence pracovníků.
- Delegování se často pozitivně projevuje na motivaci k výkonu a spokojenosti s prací (Meier, 2009).

Delegování je věc důvěry a pro každého vedoucího pracovníka je obtížné smířit se s tím, že nemá dokonalý přehled o všem, co se děje. Je to jen zdánlivé, nemusí tomu tak být. **Je důležité sjednat si pravidla a způsob kontroly a dodržovat dohodnuté termíny**.

Některé kolegyně mohou během plnění úkolu zjistit, že na něj nestačí – nevěří si, jsou pohodlné, v horším případě neschopné – v takovém případě je potřebné je povzbudit, společně najít řešení, snažit se o splnění úkolu. Dobrý vůdce týmu umí využít chyb i k tomu, aby si z nich celý tým vzal ponaučení. Odebrání úkolu a současně odpovědnosti může ublížit jak kolegyni, tak ředitele. Zaprvé je to demotivující a zadruhé se může situace zopakovat. V současné praxi se ale obvykle setkáváme s tím, že se hledá konkrétní viník, kterého je třeba potrestat. Tím se problém nevyřeší. Tím, že přiznáme nesprávné plnění úkolu, popř. jeho nesplnění, přebíráme zodpovědnost a paradoxně i tím utužujeme kolektiv. Každý člen týmu by měl svůj úkol dokončit, ať už s pomocí vedoucího týmu nebo s pomocí ostatních.

6.2 Komunikace v organizaci

Tým je schopný podávat dobrý výkon jen tehdy, když **všichni členové spolu dokáží bez problémů komunikovat**. Komunikace se zdá být jednoduchá, ale dostatečná komunikace nemusí být samozřejmá a běžná. Problémy a nedorozumění mohou v týmu vést k drobným hádkám, nespokojenostem nebo dokonce ke konfliktům. I nepatrný podnět může vyvolat nepřiměřenou reakci. V mezilidských vztazích je hledání příčin složité – mohou to být osobní problémy, nesnášenlivost, závist, rozdílné pracovní představy apod. Své kolegy si člověk většinou nevybírá, ale spolupracovat s nimi musí. Konfliktům se nikdy nedá zabránit úplně, ale můžeme jim předcházet např. asertivním (vstřícným) chováním. Lidé ke konfliktům přistupují různě – někteří se jim úmyslně vyhýbají, jiní střety s oblibou vyhledávají. **Konflikt v týmu se dá vyřešit jen tehdy, když jsou k tomu obě strany ochotné.**

Pravidla pro jasnou komunikaci:

1. Formulujte svá přání a požadavky jednoznačně.
2. Jasně odmítněte, co nechcete.
3. Pocity sdělujte v první osobě.
4. Berte v potaz rovinu vztahů.
5. Orientujte se podle stavu znalostí vašeho partnera.
6. Mluvte srozumitelně.
7. Používejte příklady a srovnání (Meier,2009).

6.3 Druhy komunikace

Z hlediska užívaných znakových systémů můžeme komunikaci rozdělit na **verbální** (ústní a písemnou) a **neverbální**. V situaci, kdy spolu určití jedinci komunikují přímo, se vždy uplatňuje jak verbální, tak i neverbální komunikace. Když s někým hovoříme, snažíme se věnovat pozornost tomu, co nám sděluje, přitom nás však neovlivňuje pouze obsah sdělovaného, ale často spíše na podvědomé úrovni máme tendenci vnímat i to, jak se druhý účastník komunikace tváří, co nám sděluje svým výrazem, postojem svého těla a svými gesty.

Mluvená řeč je nejčastěji používanou formou komunikace. Jednotliví účastníci spolu komunikují přímo. Nezáleží na jejich počtu ani na tom, zda jsou spolu v bezprostředním kontaktu (např. dnes již běžný přenos pomocí videotechniky). Patří sem jednak dialog, jednak komunikace v malých a velkých skupinách. Pro dialog je charakteristické, že v jeho průběhu dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem. Komunikace v malé skupině představuje případ, kdy se procesu komunikace účastní více než dvě osoby a méně než třicet. Typickým příkladem je pracovní porada.

Písemná komunikace je specifická tím, že je málo bezprostřední. V současné době se již, zejména v úředním styku, nevyžívá klasických dopisů, jež vyžadovaly řadu náležitostí (konkrétní adresné oslovení, plynulost toku sdělení apod.), ale spíše zjednodušených forem stručného sdělování pomocí počítačové sítě. Písemná komunikace má výhodu v tom, že sdělení je uchováno a může se použít i pro případnou kontrolu. Mezi písemné dokumenty patří, kromě zpráv, záznamů z porad, různých výkazů a písemných pokynů či nařízení, i časopis, nástěnky a další informační tiskoviny (Fiala, 2008).

7. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Budování týmu a jeho další rozvoj se navzájem prolínají. Základem při budování týmu jsou lidé – členové týmu. Jejich vhodný výběr může ovlivnit úspěšnost týmu. Důležitý je společný cíl, který musí všichni členové přijmout za vlastní, aby se chápali jako tým a pracovali na společném úspěchu. **Hlavním úkolem je vytvoření silné vazby ke skupině,** která navozuje pocit bezpečného prostředí, ve kterém se nám dobře pracuje, cítíme se dobře, navzájem si důvěřujeme a považujeme se za přátele. Neztrácíme tak zbytečně energii a věnujeme se vlastní práci. Týmová práce odstraňuje interní a externí bariéry, přijímá kvalitnější rozhodnutí na základě nápadů a podnětů druhých. **Dobré soužití je základem pro úspěšnou týmovou práci.**

7.1 Rozvoj a motivace týmu

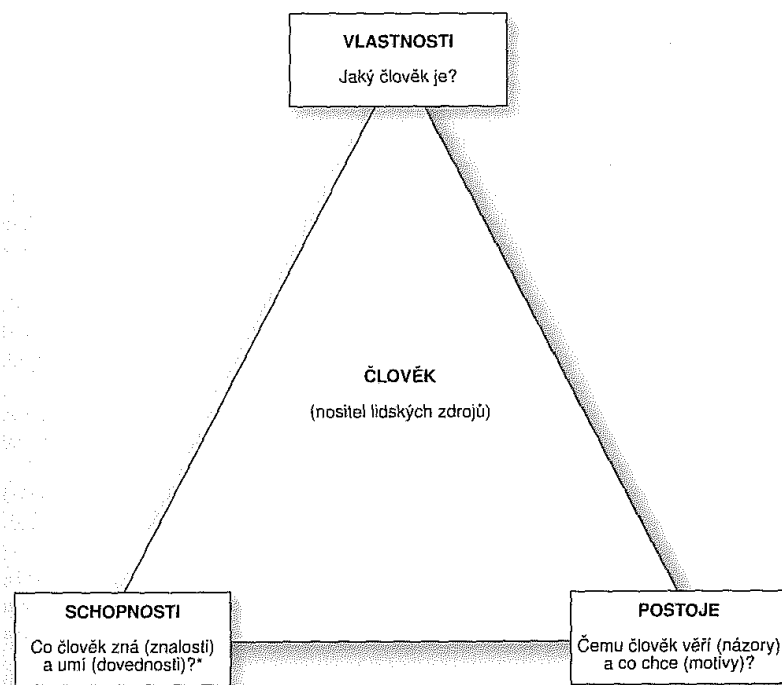
Skupina pracovníků se může změnit v sehraný tým teprve poté, co získá pocit bezpečí a důvěry. Přestože ve Vašem týmu budou samí schopní lidé, ještě to neznamená, že se tým bude rozvíjet a jeho výsledky půjdou nahoru. **Vnímejte očekávání jednotlivců, týmového ducha a kombinujte schopnosti Vaše a jiných, abyste dosáhli sehraného týmu.**

- Společný a smysluplný záměr (sdílený a smysluplný záměr týmu popisuje, čím se očekává, že přispěje celé organizaci)
- Specifické cíle (cíle týmu musí být podle charakteristiky SMART - specifické, měřitelné, dosažitelné, realizovatelné a s ohraničeným časovým rámcem)
- Jasně role (každý člen týmu musí mít jasně vymezené role v týmu)
- Společný a spolupracující přístup (výkonné týmy se dohodnou na způsobu spolupráce. To je jejich společný přístup. Také se ujistí, že budou spolupracovat a využívat schopností a znalostí všech členů týmu. Hlavními aspekty společného a spolupracujícího přístupu jsou: rozhodování, porady, komunikace v týmu a sdílení informací, vzájemná podpora, důvěra a závazek, dobré mezilidské vztahy, flexibilní reakce na změnu, zvládnání pracovních dohod, využívání schopností, nové nápady a přístupy, řešení konfliktů)
- Vzájemná odpovědnost (odpovědnost je závazek, který členové týmu přijímají vůči sobě i ostatním členům týmu, aby tak ukázali své názory, chování a činy, které podporují výkonnost týmu. Odpovědní členové týmu akceptují své členství v týmu a

cítí se za jeho výsledky osobně odpovědní. Členové týmu se cítí vzájemně odpovědní jeden za druhého, za cokoliv, co se v týmu stane. Závazky přijaté vůči týmu jsou důležité a dodržované. Tým si poskytuje zpětnou vazbu a uzavírá dohody, aby mohl řešit problémy, které vznikají a průběžně se tak zlepšoval výkon)

- Vztahy s jinými skupinami (tým musí působit soudržně i ve vztahu k jiným skupinám)
- Zaujetí (zaujetí se projevuje sebedůvěrou a nadšením a neustálým vyhledáváním způsobů, jak zlepšit svoji práci)
- Znalosti a učení (schopnosti a dovednosti jednotlivých členů týmu se neustále zlepšují) (Rozvoj týmu, 2010, online)

Podle Plamínka: aby mohli lidé pracovat s chutí a dobrými výsledky, musejí být ke své práci způsobilí, a to jsou v případě, že **dosahují požadovaného výkonu a mají patřičné předpoklady, které označujeme jako lidské zdroje**. Lidské zdroje tedy nejsou jen lidé, ale spíše určité předpoklady k úspěšné práci. Patří mezi ně **vlastnosti** (fyzické) příslušného člověka, **postoje** (vše, co člověk chce a čemu věří) a **schopnosti** (znalosti a dovednosti). Nedostatečné schopnosti a nepříznivé postoje bývají častým důvodem špatné práce (Plamínek, 2009).



Obrázek č. 5 Typy lidských zdrojů

Zdroj: Vedení lidí, týmů a firem, Plamínek 2008

Rozvoj týmové práce a manažerských dovedností jsou pro efektivní fungování týmu velmi důležité : hlubší poznání členů týmu, vzájemná komunikace, kooperace, podpora sebevědomí, empatie, budování vzájemné důvěry, předávání zpětné vazby, uvědomění si své role. Pocit, že kolegyni mohu věřit, přesvědčení, že má profesionální kompetence a svoji práci zvládne, důvěra v ni, jako člověka. Například v to, že podá pomocnou ruku, bude-li potřeba. Důvěra, že svoji část úkolu splní takovým způsobem, který nepoškodí společné zájmy ani nenaruší vzájemné vztahy. **Bez vzájemné důvěry se neobejde žádný tým.**

Anglické slovo **TEAM** můžeme definovat následovně:

- **TOGETHER** - *společně*
- **EVERYBODY** - *všichni*
- **ACHIEVE** - *dosáhneme*
- **MORE** - *více*

Základem taktiky rozvoje lidských zdrojů je posloupnost kroků manažera, kterou vyjadřuje pyramida kultury:

Definice – vytvoření firemních myšlenek, podle kterých bude firma i lidé vedeni

Orientace – zaměstnanci musejí znát a pochopit definované firemní myšlenky

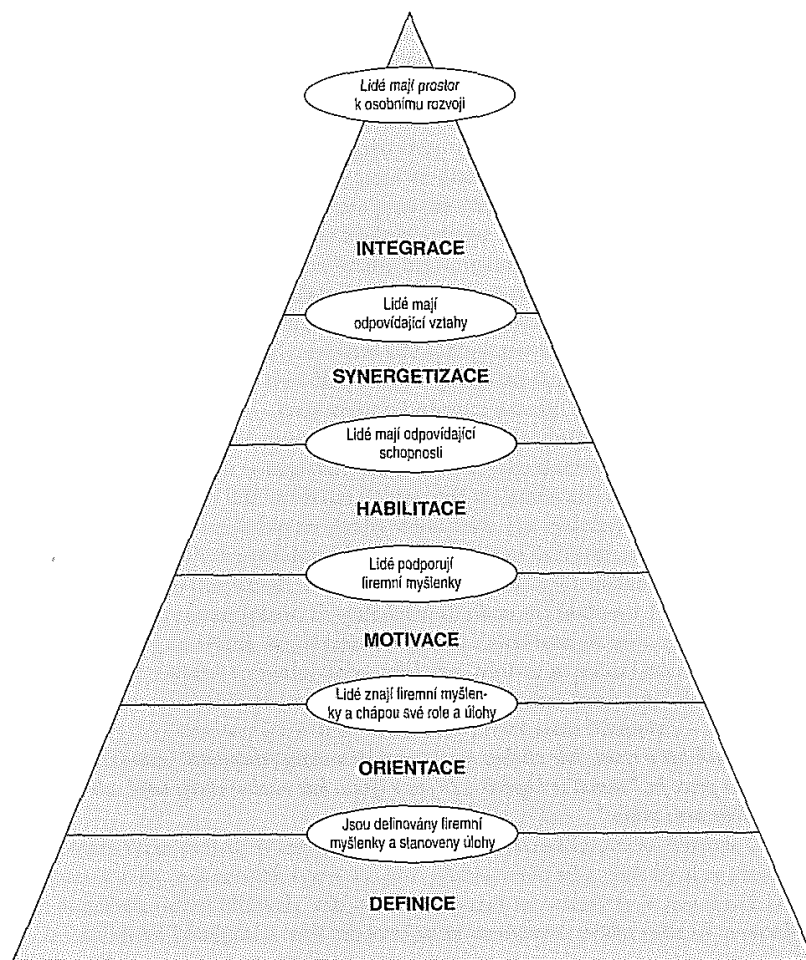
Motivace – lidé už myšlenky znají, ale musejí je také podporovat a nadchnout se pro ně

Habilitace – aby zaměstnanci mohli podporovat a uskutečňovat dané myšlenky, musejí mít potřebné schopnosti. Pokud dané schopnosti nemají, musejí si je doplnit tak, aby požadované schopnosti byly v souladu se skutečnými.

Synergetizace – udržování dobrých mezilidských vztahů

Integrace – zvládnutí konfliktních lidí

Tři spodní patra řeší otázku neloajality, tři svrchní patra se zabývají spíše schopnostmi a vlastnostmi lidí. Vyřešení problémů na úrovni nižších pater pyramidy kultury bývá předpokladem dobrého řešení problémů na úrovni vyšších pater. Schopnost najít to správné patro, kde problém s neochotou nebo neschopností vzniká, je pro člověka, který vede jiné lidi, zcela klíčová (Plamínek, 2008).



Obrázek č. 5 Pyramida kultury

Zdroj : Vedení lidí, týmů a firem, Plamínek, 2008

Pokud budete lidem důvěřovat a budete je respektovat, dáte jim skutečnou odpovědnost, stejně jako určitou míru nezávislosti, odmění se vám tím nejlepším, co v nich je (Adair, 2005).

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pedagogové, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít škola vysoce motivované pedagogy, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Nedostatečná motivace může vyplývat z nevhodného povzbuzování lidí s různým motivačním založením.

Motivovaní spolupracovníci ochotně, kvalitně a včas plní svěřené pracovní úkoly. Navodit dostatečnou motivaci lidí znamená zařídit, aby je k očekávané činnosti nebo výsledku poháněla síla jejich vnitřních podnětů – motivů.

Motiv = nenaplněná potřeba, pohnutka nebo důvod k jednání.

Zákl. zdroji motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, cíle, ideály.

Rozlišujeme dvě složky motivu: **energizující**, která dodává sílu a energii jednání lidí (pracuje samostatně, ví, co má dělat) a **řídící**, která dává směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout. Účelem motivace je vykonat práci co nejeфекtivněji pro organizaci a co nejpříjemněji pro zaměstnance.

Existují **3 složky spokojenosti** :

- osobní (člověk musí být spokojený alespoň v jedné věci)
- procesní (za jakých okolností, podmínek pracuje)
- věcná (co mu to přináší, týká s obsahu, výsledku) (Svoboda, 2009)

Vlastní motivy odhalíme sebepozorováním. Motivы jiných lidí odhalujeme diskuzí, neformálním rozhovorem, dotazem, pozorováním. Motivы různých lidí se liší – znalost těchto motivů přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Motivы mohou být různé: peníze, profesní růst, pochvala, touha po uznání, pracovní kolektiv, možnost vzdělání, přátelství, benefity x jejich odebrání, přátelství, jistota, odbornost, kreativita. **Všichni touží po uznání.**

Asi nejznámější teorií motivace je hierarchie potřeb amerického psychologa Abrahama Harolda Maslowa, který tuto teorii formuloval v roce 1954. Tvrdil, že existuje pět kategorií potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány a společné pro všechny. Maslow v ní zobrazoval lidské potřeby jako pyramidu, na které vysvětluje, že člověk nejdříve potřebuje uspokojit své fyziologické potřeby – hlad a žízeň, potřebu bezpečí, jistoty, potřebu sounáležitosti, uznání, úcty a nakonec potřebu seberealizace. Obecně je platné, že potřeby v nižších patrech pyramidy jsou pro lidi významnější a musí být alespoň částečně uspokojeny tak, aby člověk mohl přejít k potřebám na vyšší úrovni. V praxi to znamená, že člověk potřebuje mít nejprve zajištěny základní potřeby, potřebuje dýchat, mít co jíst, co pít, mít domov a přátele a až teprve potom se zajímá o potřeby na vyšší úrovni. Poté už předchozí uspokojené potřeby nevnímá jako svoji prioritu. Tohoto členění potřeb mohou využívat například manažeři v systému hodnocení a motivování svých pracovníků.

7.2 Efektivní řízení týmu

Vytvořit efektivní pracovní tým se může podařit jen takové ředitelce školy, která své podřízené považuje za rovnocenné partnery, má k nim zjevnou důvěru, podporuje jejich aktivitu a iniciativu, usiluje o vytvoření vztahů spolupráce a vzájemné pomoci mezi členy a poskytuje jim možnost pro otevřené vyjádření názorů a samostatné rozhodování. O tom, zda tým uspěje nebo nikoli, rozhoduje ale nakonec potenciál znalostí a schopností členů týmu. Jestliže jsou dány následující předpoklady:

- organizace (cíle a závazný řád),
- kvalifikace (znalosti a schopnosti),
- kooperace (důvěra a loajalita),

je dán ten správný **synergický potenciál** pro úspěšný tým. Výkony jednotlivců se totiž prostě nesčítají, ale dochází k tomu, že se v důsledku synergických procesů zvyšuje potenciální výkonnost celé skupiny nad tento prostý součet. Na takovém základě jsou také možné kvalitativně vyšší špičkové výkony.

Podmínkami efektivního přístupu vedení týmu jsou spolupráce, důvěra a soudržnost.

- Spolupráce (znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Jedná se o spojení dvou faktorů: součinnost a koordinace)
- Důvěra (vzniká uvolněním informací, poskytnutím prostoru pro týmové aktivity členů a umožněním vlastní kontroly práce. Členové týmu pak odpovídají recipročním chováním, které důvěru dále vyvolává a upevňuje. Důvěra je vzájemná jistota o záměrech jednání a všeobecné tolerance. Vyžaduje od všech členů pochopit osobní možnosti kolegů, uznat si chyby, sdílet informace, otevřený způsob komunikace)
- Soudržnost (znamená překonání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Ta je vyjádřená hloubkou "MY") (Rozvoj týmu, 2010, online)

Tým je schopen tolerovat poměrně velké rozdíly mezi svými členy – někdy dokonce víc, než ostatní považují za přijatelné. To následně vede k daleko větší toleranci při interakci s ostatními členy týmu. Výkon v rolích je pak produktem nejen situace, v níž se jedinci nacházejí (organizační souvislosti, spolupracovníci, vliv nadřízených), ale také jejich vlastních dovedností, schopností, postojů a dalších osobnostních charakteristik. Situační faktory jsou důležité, ale role, které jedinci hrají, mohou jak formovat, tak odrážet jejich osobnost.

Je důležité si uvědomit, že přesně neurčené role, které nejdou spolu dohromady, nebo jsou dokonce ve vzájemném konfliktu, mohou mít za následek stres a neadekvátní výkon týmu (Armstrong, 1999).

7.3 Techniky efektivního řízení týmové práce

Manažeři využívají schopností svých lidí a pracují s technikami, které snižují riziko chyb na minimum. Využívají potenciálových lidí a přispívají tak k jejich seberealizaci a uspokojení. Popsané techniky popisují, jakým způsobem lze do každodenního řízení pracoviště vtáhnout týmový způsob práce.

Zvolené postupy, které se zdají být nejužitečnější:

- **Mapování situace** (myšlenková mapa) – přehled o problému a všem, co s ním souvisí
- **Definice problému** (Occamova břitva) – odstranění nedůležitých dílčích témat, jednoznačné definování
- **Analýza situace** (analýza SWOT, diagram rybí kost, relaxační diagram) – zkoumání problému, pátrání po příčinách a hledání souvislostí mezi nimi
- **Hledání řešení** (brainstorming, brainwriting, falešné skupiny) – hledání řešení zjištěných příčin, využití kreativních postupů
- **Výběr variant řešení** (vícekriteriální rozhodování) – stanovení kritérií pro posuzování vhodnosti jednotlivých řešení, vyhodnocení a definitivní řešení
- **Plánování a realizace** (metoda ABC, kritická cesta) – definování konkrétních opatření, realizace řešení, posouzení důležitosti a plán nejefektivnější cesty k dosažení cíle (Bělohávek, 2008)

7.4 Konflikty

Úspěšná ředitelka se nepozná podle toho, že se v jejím kolektivu nevyskytují konflikty, ale že se vyskytují nepravidelně, není jich moc a že se zabývá jejich řešením. Je normální, že týmy občas nefungují tak, jak by měly. Rozdílné názory a nesouhlas jsou přirozené a také přispívají k úspěšné spolupráci. Rozpory lze v zásadě rozlišit na **vnitřní** (intrapersonální) a **vnější** (interpersonální). Vnitřní se odehrávají v psychickém životě člověka, vnější rozpory vznikají z kontaktu mezi lidmi. Záporné jsou konflikty destruktivní, které demobilizují a znechucují lidi. **U problémů, které se táhnou delší dobu, často zapomínáme, co bylo jejich počátkem.**

Čtyři typické konfliktní polohy:

- Osobní problémy člena týmu se projeví na ostatních členech
- Dva nebo více spolupracovníků spolu mají problém a hledají podporu u těch, kteří smýšlejí podobně.
- Tvoří se kliky, u nichž hrozí, že skupinu rozbijí.
- Problémy mezi skupinami zbytečně ubírají týmu energii.

Dobrý tým se projevuje i tím, že zavčas pozná napětí, ještě než vzniknou zatvrzelé spory a z nich konflikty. A také tím, že tým přebere zodpovědnost za společnou práci (Meier, 2009).

Ředitelka, která nese zodpovědnost za vývoj týmu musí také pečovat o to, aby měl tým maximální prostor pro jednání a rozhodování v souladu s předem danými pravidly. To prospívá vývoji týmu a umožňuje dosahovat špičkové výkony.

Pro vyřešení konfliktu musejí jednotlivé strany projevit ochotu. **Pokud zúčastněné strany nechtějí, nemůže se žádná dohoda podařit.** Také z toho důvodu, že lidé přistupují ke konfliktům různě – někteří se potížím vyhýbají, jiní hledají kompromisy, další chtějí prosadit výhradně své zájmy.

Velmi důležité je, aby obě strany popsaly problém ze svého úhlu pohledu a bez přerušování druhou stranou. A aby obě strany dostaly následně možnost vyjádřit se k tomu, co právě slyšely. V mnohých situacích takovým „vypovídáním“ opadne napětí a emoce. Často jsou potom vstřícnější kompromisům a ochotě dosáhnout dohody.

Týmové situace nikdy neprobíhají bez napětí a konfliktů. Zastírat je chybné. Bývají výrazem skrytých problémů a napětí v týmu. **Naopak je potřeba konflikty odhalovat a zvládat. Tým si pak zachovává svou práce schopnost a může se dál vyvíjet. Jde o to včas konflikt rozpoznávat a zpracovávat, tedy řešit.**

8.VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

8.1 Cíl výzkumu a jeho charakteristika

Výzkum byl zaměřen na **zjištění skutečného stavu využívání manažerských kompetencí ve vedení školy** pro budování úspěšného týmu. Manažerská kompetence je chápána jako schopnost ředitelky školy chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům její práce v podmínkách daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky. Je to nejenom schopnost a způsobilost vedoucího pracovníka, ale také jeho ochota a angažovanost plnit pracovní úkoly.

Cílem práce bylo na příkladu **používání základních manažerských funkcí v praxi posoudit a zhodnotit efektivnost** vedení na fungování týmu.

*V současnosti dosáhlo užívání pojmu kompetence (způsobilost) velké obliby. **Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování, který je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů** (Hroník, 2007).*

8.2 Metoda sběru dat

V tomto **kvantitativním výzkumu** nešlo o potvrzení předem vyslovených hypotéz, ale dozvědět se, jakým způsobem a do jaké míry respondenti vnímají a chápou podíl svého vlivu na formování a rozvoj pracovního týmu.

Sběr dat byl proveden formou **dotazníkové metody**. Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou. Cílovou skupinou respondentů byly vedoucí pedagogické pracovnice mateřských škol v České republice, které měly uveřejněnou e-mailovou adresu na internetu a na webových stránkách Centra školského managementu Univerzity Karlovy v Praze. Výsledky výzkumu proto nemohou sloužit jako podklad pro zobecnění získaných údajů v širším měřítku. Jsou však alespoň částečným podkladem pro zjištění, v jaké míře uplatňují vedoucí pracovníci mateřských škol v České republice své manažerské schopnosti a co má největší vliv na úspěšnost týmu.

Celkem bylo osloveno 100 respondentů. Text dotazníku je uveden v příloze č. 5. Dotazníky zpracované v programu Excel a Microsoft Word, obdrželi respondenti elektronickou poštou. K vyplnění dotazníků používali počítačové zpracování a zpět je zasílali taktéž elektronickou poštou.

Anonymní otazník byl rozdělen na dvě části. Vstupní část vysvětluje respondentům cíl dotazníku a obsahuje identifikační údaje jako druh školy a profesní zařazení, věkovou kategorii, dosažené vzdělání, délka praxe ve vedoucí funkci a počet tříd na škole. Druhá část dotazníku je tvořena jednotlivými otázkami, u kterých respondenti přiřadili jednu z uvedených odpovědí, která nejmóstižněji charakterizovala jejich názor nebo uváděla současný stav na jejich pracovišti. Závěr dotazníku tvoří doplňující ohodnocení 8 faktorů nejdůležitějších pro úspěšnost týmu, které se zdály být k výzkumnému šetření relevantní a přínosné.

S pilotním výzkumem a ověřením srozumitelnosti dotazníku jsem se obrátila na ředitelku jedné z břeclavských mateřských škol a svou konzultantku bakalářské práce. Pilotní výzkum byl veden pomocí metody rozhovoru a dotazníku a jeho cílem bylo odhalit nedostatky prvotního dotazníku. Na základě jejich připomínek jsem opravila formulaci některých otázek tak, aby korespondovaly s cílem výzkumu (příloha č.4).

Pro vyhodnocení dotazníku byl využit tabulkový procesor, **jednotlivé výsledky jsou zpracovány a vyhodnoceny v grafech a tabulkách.**

8.3 Analýza a interpretace získaných informací

Celkem bylo rozesláno 100 dotazníků a do vyhodnocení bylo zpracováno 64 vrácených dotazníků, tj. 64% návratnost.

I. Faktografické údaje:

Druh organizace:	MŠ	48	Sloučené MŠ	9	MŠ a ZŠ	7		
Pracovní zařazení:	Ředitelka	50	Zás.ředitele/lky	6	Ved. učitelka	8		
Ve funkci pracuje:	Do 1 roku	4	2 - 5 let	20	6 - 15 let	22	Více než 15 let	18
Počet tříd:	1 - 2	15	3 - 4	28	5 - 6	4	7 a více	17
Vaše věková kategorie:	25 - 35 let	1	36 - 45 let	24	46 - 55 let	36	56 a více	3
Dosažené vzdělání:	Stř.odb.(SPgŠ)	34	Vyšší odborné	2	Bakalářské	23	Magisterské	5

Z vyhodnocených údajů vyplývá, že oslovená skupina respondentů se skládala v převažujícím počtu z ředitelky mateřských škol : 50; z toho většinou v rozmezí 36 - 55 let věku. Délku praxe 6 - 15 let vykazuje nejvyšší počet respondentů : 22, 20 respondentů pracuje ve funkci 2 - 5 let a více než 15 let splňuje 18 respondentů. Do jednoho roku jsou ve vedoucí funkci 4 z oslovených respondentů a mladší věkovou kategorii 25 - 35 let zastupuje pouze 1 respondent. Co se týče dosaženého vzdělání je nejvíce zastoupeno střední odborné vzdělání: 34; bakalářské studium absolvovalo 23, vyšší odborné 2 a magisterského vzdělání dosáhlo 5 respondentů. Své manažerské schopnosti uplatňují oslovení většinou na 3-4 třídních školách: 28; 7 a více tříd vede 17 respondentů. Tento počet je téměř shodný s 1-2 třídními školami: 15. Pouze 4 respondenti zajišťují vedení 5 - 6 třídních pracovišť.

Obecně řečeno cílovou skupinou respondentů pro zjištění úrovně využívání manažerských kompetencí byly ředitelky mateřských škol středního věku, s nejvyšším dosaženým středním odborným vzděláním, s minimální praxí ve funkci od 2 let, které vedou mateřské školy s počtem 3 - 4 tříd.

Tyto údaje slouží pouze k získání představy o skupině respondentů pro potřeby mého výzkumu. Druh organizace, dosažené vzdělání, věk nebyly rozhodující. Naopak pracovní zařazení, délka vykonávání funkce a velikost školy mohly odpovědi na otázky výrazně ovlivnit.

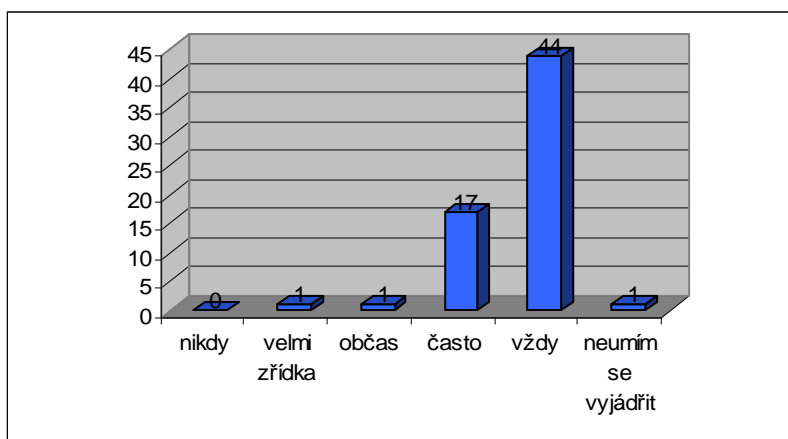
II. Vlastní dotazník

1. Máte dostatečný přehled o plánovaných událostech školy v průběhu až jednoho roku?

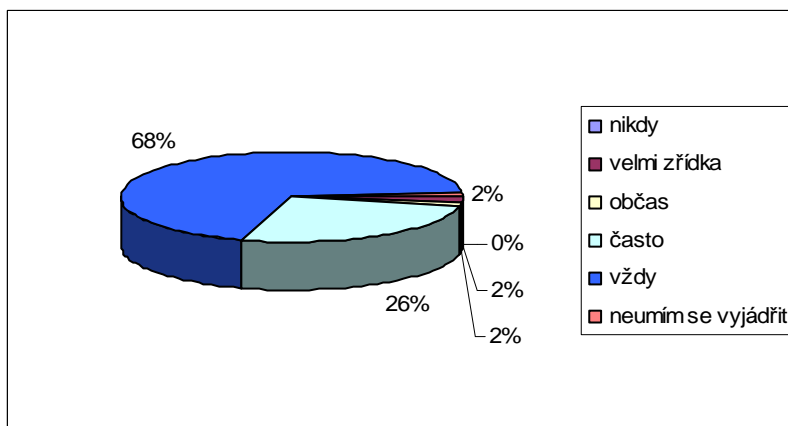
Tabulka č.1

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	1	1	17	44	1
%	0	1,56	1,56	26,57	68,75	1,56

Graf 1 a)



Graf 1 b)



Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce a týká se všech činností. Výsledek první otázky je přesvědčivý. Naprostá většina (44 vždy +17 často) ředitelek mateřských škol má podrobný přehled o tom, co se na škole děje a současně vědí o nadcházejících událostech. Výjimečné odpovědi typu: velmi zřídka, občas a neumím se vyjádřit použily vedoucí učitelky sloučených škol, kde pravděpodobně nedostatečně fungují informační kanály.

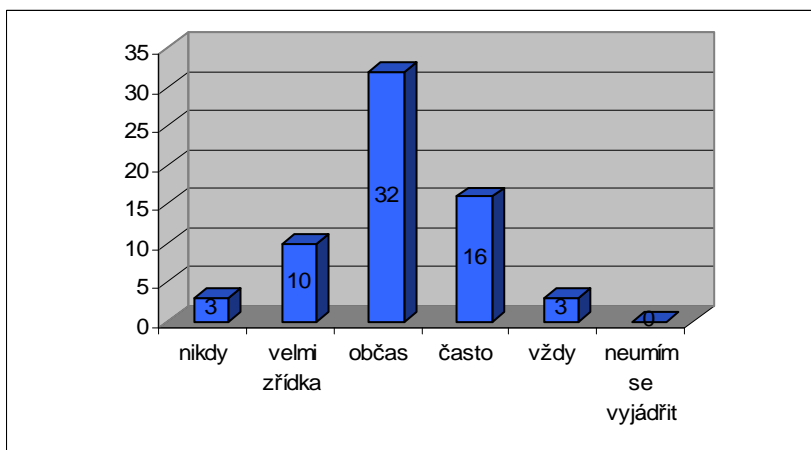
Návrh řešení: vyvinout vlastní iniciativu, požádat o schůzku nebo účast na poradě vedení školy, projevit více zájmu o spolupráci s ředitelem nebo ředitelkou školy. Všichni tvoříme tým a jeho velikost není pro vzájemnou informovanost rozhodující.

2. Berete si svou práci domů (na večer, víkend)?

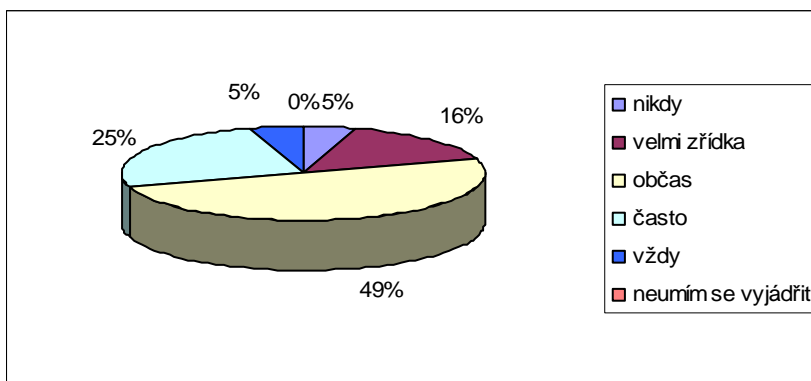
Tabulka č.2

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	3	10	32	16	3	0
%	4,69	15,62	50	25	4,69	0

Graf 2 a)



Graf 2 b)



Plánování času (time management) je věnována druhá otázka. Z vyhodnocení vyplývá, že zákonem daná pracovní doba ředitelkám nestačí ke splnění všech úkolů, které jsou na ně kladeny. Více než polovina respondentů (32+16) odpověděla, že si práci odnáší domů občas a často. V dnešní době je osobní organizace potřebnější než kdykoli dříve. Většinou samy v jedné osobě (záleží na velikosti školy) nesou ředitelky zodpovědnost za ekonomické, právní a organizační záležitosti školy. Čas, lidi, papíry i technologie musejí zvládat co nejlépe, aby mohly vykázat výsledky, podle nichž je druhí posuzují a hodnotí.

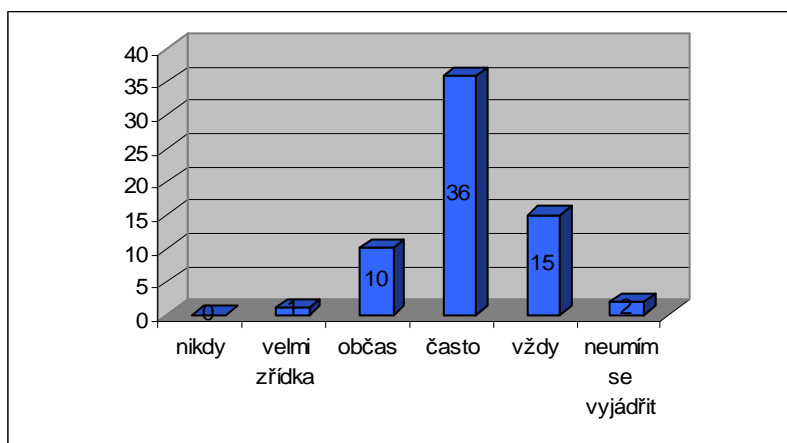
Návrh řešení: sestavit plán a dodržovat jej, stanovit cíle vlastní i týmové, zorganizovat si pracovní prostředí podle svých potřeb a možností, řešit významné úkoly, snažit se o rovnováhu mezi volným a pracovním časem, vést porady účelně, delegovat úkoly.

3. Myslíte, že vaše společné pracovní prostředí je klidné a příjemné?

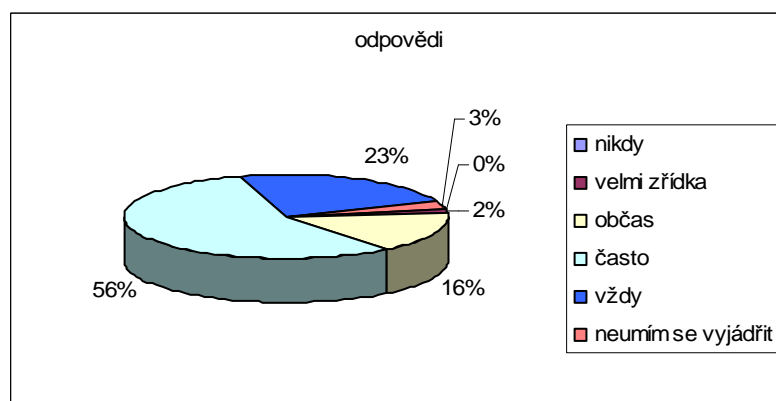
Tabulka č.3

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	1	10	36	15	2
%	0	1,56	15,62	56,25	23,44	3,13

Graf 3 a)



Graf 3 b)



Otázka třetí souvisí s **vedením lidí a pracovním klimatem**. Vysoce převažující většina respondentů (36+15) je přesvědčena o klidném a příjemném pracovním prostředí. V počtu 10 odpovědí se objevilo hodnocení občas. Odpověď neumím se vyjádřit (2) je překvapující – přece musím jako manažer vědět a cítit v jakém prostředí se pohybuji. Příčin může být několik: změna vedoucího pracovníka, neustálý kolektiv (fluktuace členů týmu), nespokojenost v týmu, nedostatečná komunikace, upřednostňování některých kolegů...

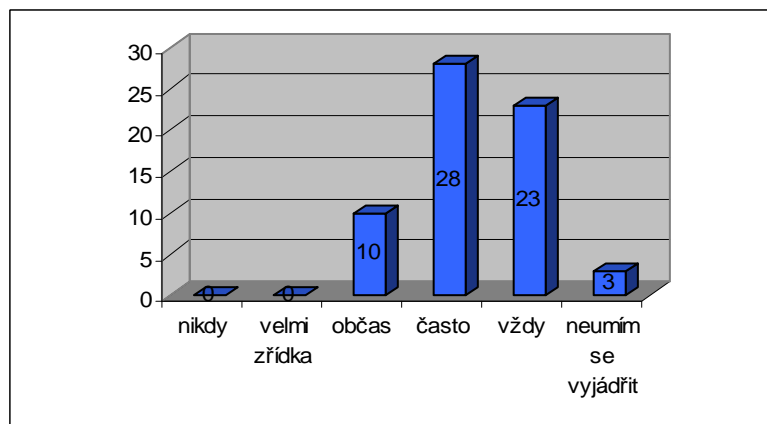
Návrh řešení: získat účast spolupracovníků na řízení, zajistit jejich uspokojení základních potřeb, uvědomit si svůj vlastní styl řízení a pracovat na něm, využít potenciál týmových rolí.

4. Rozdělujete rovnoměrně chválu a uznání?

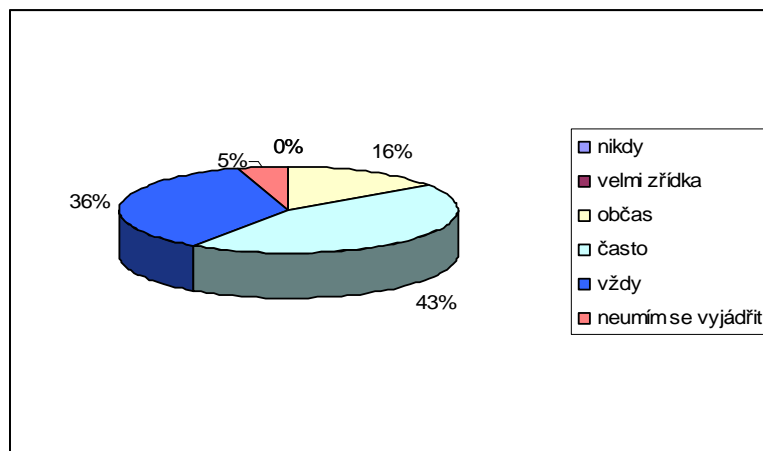
Tabulka č.4

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	0	10	28	23	3
%	0	0	15,62	43,75	35,94	4,69

Graf 4 a)



Graf 4 b)



Vedení lidí velmi úzce souvisí s **hodnocením a odměňováním** pracovníků. Nejvyšší počet respondentů zvolil u čtvrté otázky odpověď často (28), o něco méně (23) odpověď vždy. To svědčí o tom, že si ředitelky jasně uvědomují, jak důležité je poděkování, pochvala před ostatními, pocit důležitosti a nepostradatelnosti každého jednotlivce pro tým. Navíc respondentům, kteří odpověděli občas (10), je namíste připomenout, že slovní hodnocení nás nic nestojí. Odpověď neumím se vyjádřit (3) vypovídá o tom, že tyto respondenti pravděpodobně takový způsob hodnocení nevyužívají.

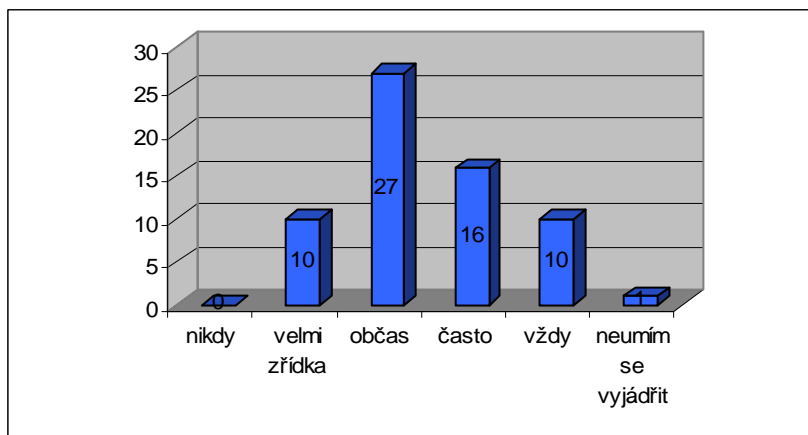
Návrh řešení: podporovat nefinanční odměny - nešetřit poděkováním, nabídnout benefity, autoevaluace pracovníka, pracovní motivace jednotlivých typů osobnosti.

5. Provádíte kontroly a hospitace pedagogické práce učitelek pravidelně?

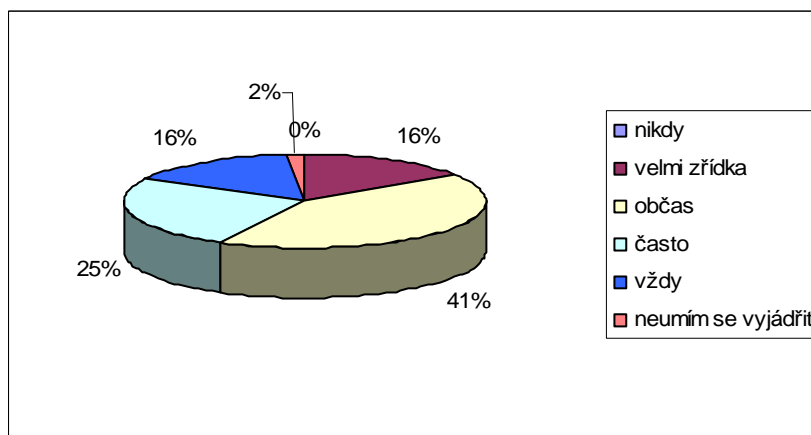
Tabulka č.5

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	10	27	16	10	1
%	0	15,62	42,2	25	15,62	1,56

Graf 5 a)



Graf 5 b)



Funkce **kontroly** je pro správného manažera nezbytná. Vzhledem k vyhodnocení odpovědí je patrné, že v této oblasti aktivita ředitelky klesá. Občas (27) a velmi zřídka (10) odpovědělo celkem 37 respondentů, tedy více než polovina. Přesto je počet odpovědí často (16) a vždy (10) velmi slušný výsledek. Vzhledem k ostatním úkolům, dodržování termínů, pedagogické práci a organizaci provozu je hlavním problémem nedostatek prostoru např. pro hospitace a vyhotovení písemného záznamu. Kontrolování nám slouží nejen ke zjištění, jestli naše cesta vede k cíli, ale také pokud chceme zjistit aktuální stav (monitorujeme), tzn. zpětnou vazbu, nedostatky nebo její závěry použít jako preventivní opatření.

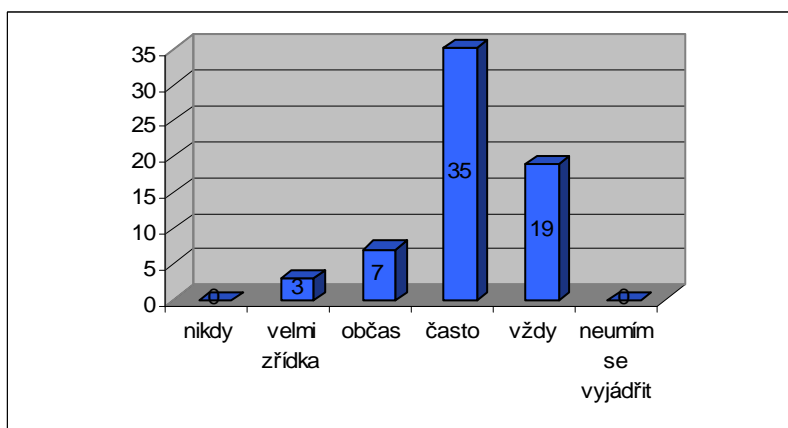
Návrh řešení: chápat kontrolu jako proces, který zjistí odchylky a navrhnout opatření, řešení.

6. Ptáte se při důležitých rozhodováních na radu týmu?

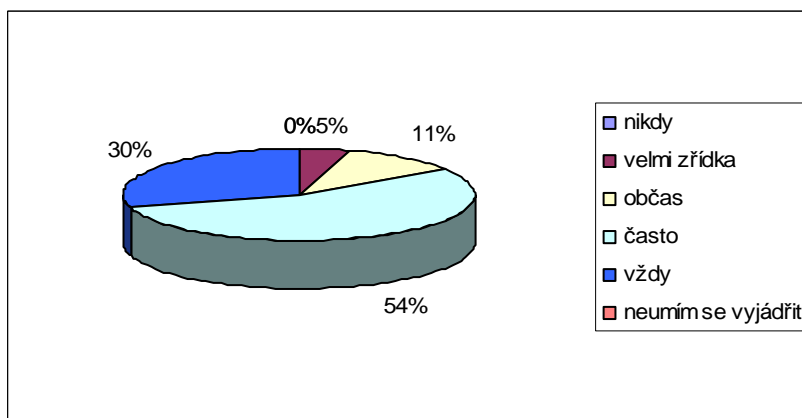
Tabulka č.6

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	3	7	35	19	0
%	0	4,69	10,95	54,68	29,68	0

Graf 6 a)



Graf 6 b)



Rozhodování je nedílnou součástí všech manažerských funkcí – **plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí i kontroly**. V každé z těchto oblastí se musí manažer rozhodovat denně. Může jít o rozhodnutí jednoduchá až po rozhodnutí zásadní. Pro potřebu vyhodnocení šesté otázky je podstatné, zda vedoucí pracovník rozhoduje sám nebo dokáže spolupracovat s týmem. Vysoký počet odpovědí často (35) a vždy (19) je neklamnou známkou dobré spolupráce. Odpovědi občas (7) a zřídka (3) souvisejí s velikostí školy (1 - 2 třídy), kdy se ředitelka nemá s kým poradit např. při odměňování, hodnocení jediné kolegyně.

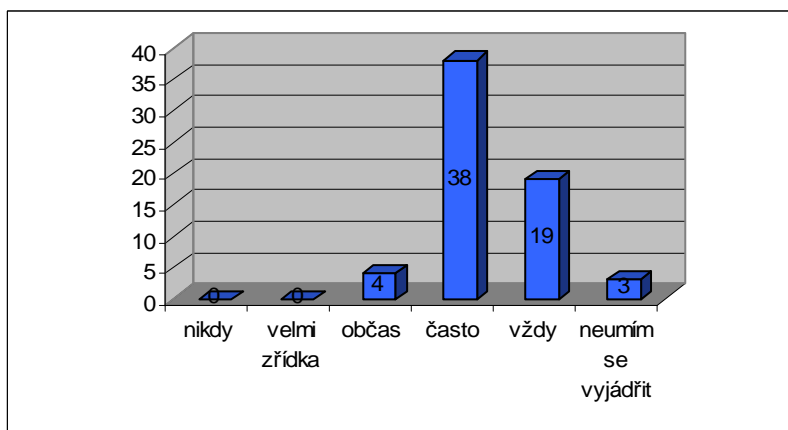
Návrh řešení: podávat dostatečný a nezkreslený počet informací, vyhodnotit vhodné možnosti, nabídnout alternativy (pokud existují), dosáhnout výsledku za pomoci lidí v týmu.

7. Jsou vaše rozhodnutí týkající se organizace výchovné práce a provozu akceptovatelná pro ostatní?

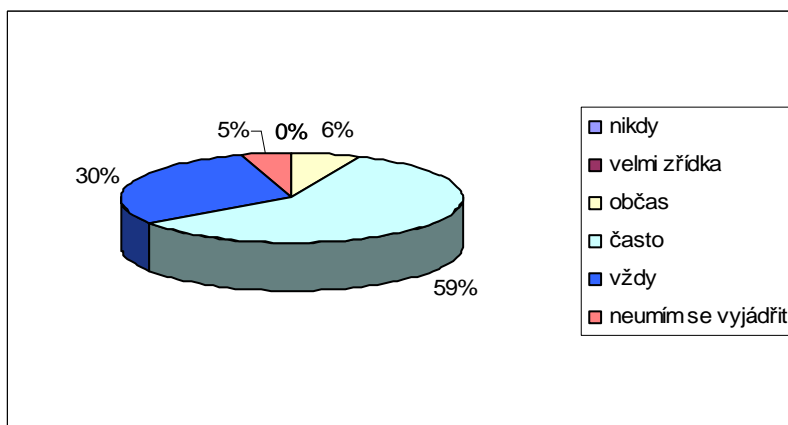
Tabulka č.7

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	0	4	38	19	3
%	0	0	6,25	59,38	29,68	4,69

Graf 7 a)



Graf 7 b)



Sedmá otázka se zabývá **rozhodováním a organizováním**, které se bezprostředně dotýkají pedagogického procesu, tedy nejen pracovního týmu, ale také dětí a rodičů. A jak jsou podle manažera jeho rozhodnutí pro všechny zúčastněné přijatelná? Vysoký počet respondentů (38) odpověděl často a vždy (19), což vyjadřuje, že nejsou na školách zásadní problémy. Odpověď občas (4) může vyjadřovat současný stav, kdy je rozhodovací proces v jedné ze svých fází a výsledek ještě není znatelný. Odpověď neumím se vyjádřit (3) svědčí o možné nerozhodnosti manažera při hodnocení sebe sama.

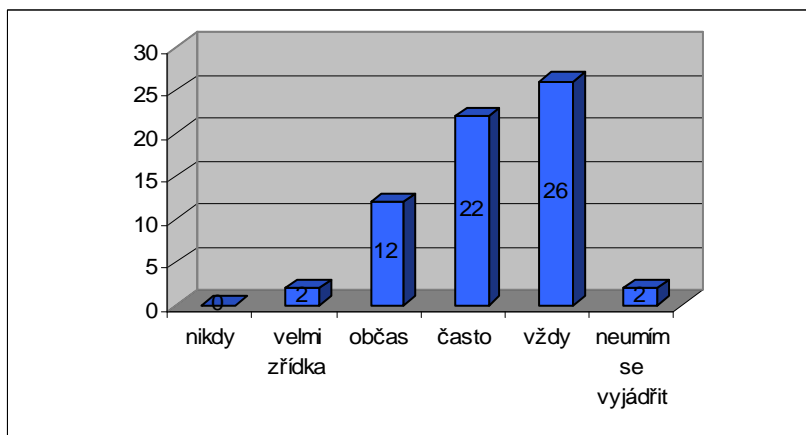
Návrh řešení: nabídnout ostatním podíl na organizování, podporovat kolegyně v samostudiu, v účasti na odborných seminářích, aby měly možnost získat srovnání s ostatními školami.

8. Rozdělujete spravedlivě mezi spolupracovníky úkoly, za které ponесou zodpovědnost?

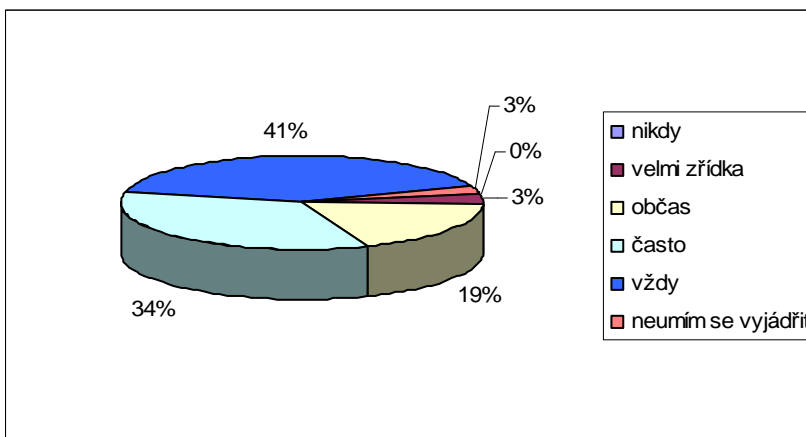
Tabulka č.8

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	2	12	22	26	2
%	0	3,13	18,75	34,37	40,62	3,13

Graf 8 a)



Graf 8 b)



Otázka osmá zkoumá míru schopnosti vedoucího pracovníka **organizovat, kontrolovat a rozhodovat** tak, aby se i ostatní kolegyně měly možnost podílet na úkolech školy. Vysoký počet převažujících odpovědí (26) s hodnocením vždy a často (22) jednoznačně potvrzuje vysoký podíl participace v týmu, uvědomování si zodpovědnosti a vzájemného respektu. Odpověď občas (12), velmi zřídka (2) a neumím se vyjádřit (2) v sobě zahrnují možnosti buď malé školy nebo ředitelek, které ve svém týmu vybírají lidi, ke kterým mají větší důvěru a pověřují je důležitými úkoly. Slovo spravedlivě nebylo v otázce zvoleno vhodně.

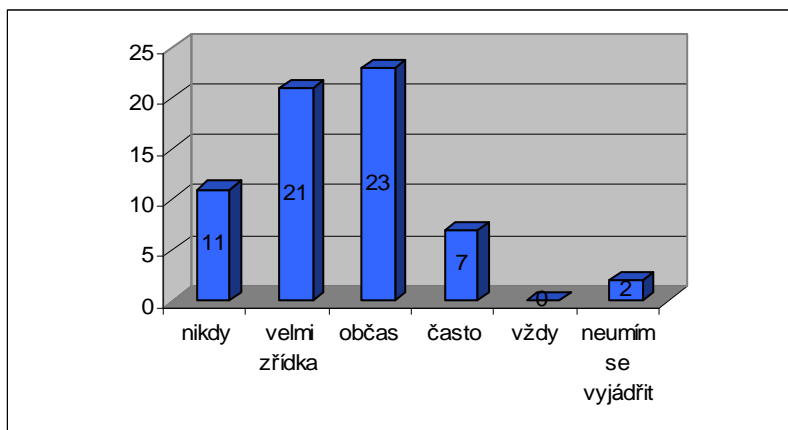
Návrh řešení: nebát se přenést zodpovědnost na druhé - existuje možnost kontroly v kratších časových intervalech, pověřovat lidi úkoly, které jsou schopni zvládnout, trvat na dokončení.

9. Bojíte se delegovat a raději plníte úkoly sama?

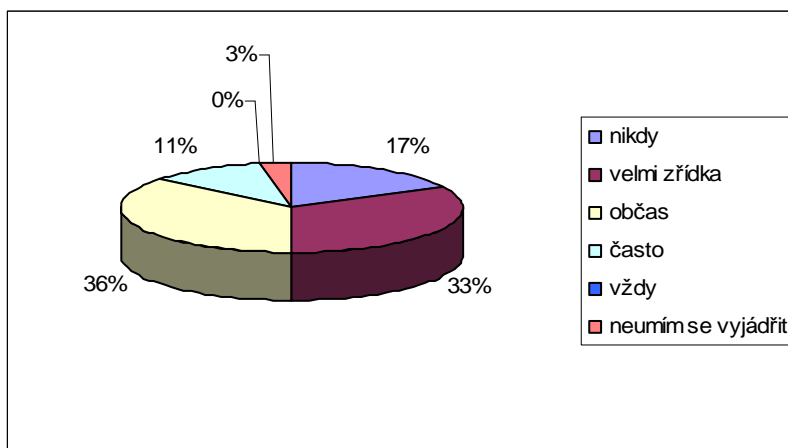
Tabulka č.9

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	11	21	23	7	0	2
%	17,18	32,81	35,94	1,94	0	3,13

Graf 9 a)



Graf 9 b)



Otázka devátá se týká **delegování** a je součástí modulu sebeřízení a **vedení lidí**. Nejvyšší počet respondentů (23) označil odpověď, že si raději plní úkoly sami občas. Často (7) vyjadřuje pochyby a jisté obavy z delegování. Odpovědi velmi zřídka (21) a nikdy (11) vypovídají o prověřeném přenesení části pravomoci z manažera na podřízeného pracovníka. Ten řídí a informuje kolegy. Delegování vyjadřuje spolupráci manažera a kolegů na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly k cíli.

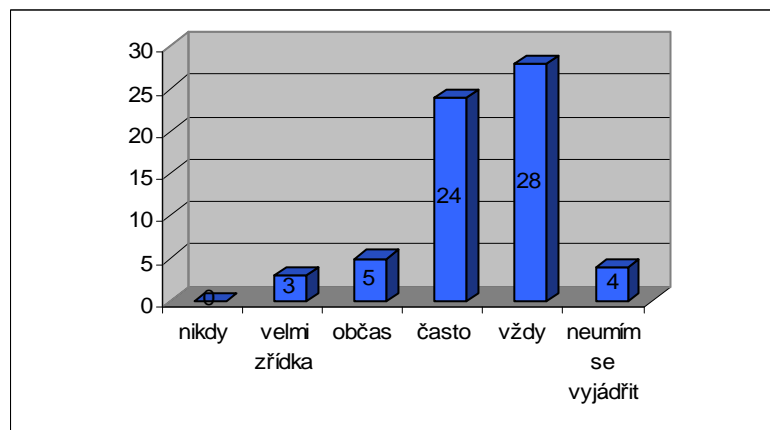
Návrh řešení: naučit se přenášet zodpovědnost na druhé a získat tak čas na důležitější věci.

10. Umíte delegované úkoly jasně definovat (dotyčná rozumí, čeho má být dosaženo)?

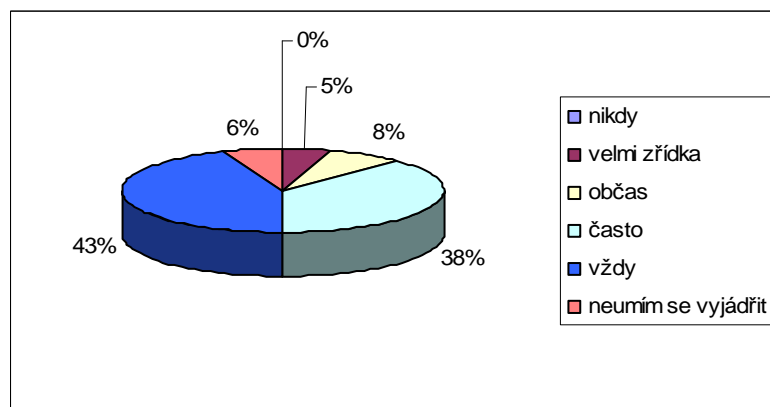
Tabulka č.10

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	3	5	24	28	4
%	0	4,69	7,81	37,5	43,75	6,25

Graf 10 a)



Graf 10 b)



U desáté otázky zůstaneme u **delegování** a připojíme **kommunikaci** – další z předpokládaných schopností manažera. Jak dobře umíme podat informace o předávaném úkolu? Téměř shodně: vždy (28) a často (24) odpověděli respondenti, kteří jsou spokojeni se svou schopností „vysvětlit“ delegovaný úkol. K takovému závěru mohli dojít na základě provedené kontroly, zpětnou vazbou a pravděpodobně spokojeností se splněným úkolem. Občas (5), neumím se vyjádřit (4) a velmi zřídka (3) odpověděl malý vzorek respondentů. Většinou ředitelky, které jsou ve funkci krátce a nemají ještě dostatek zkušeností.

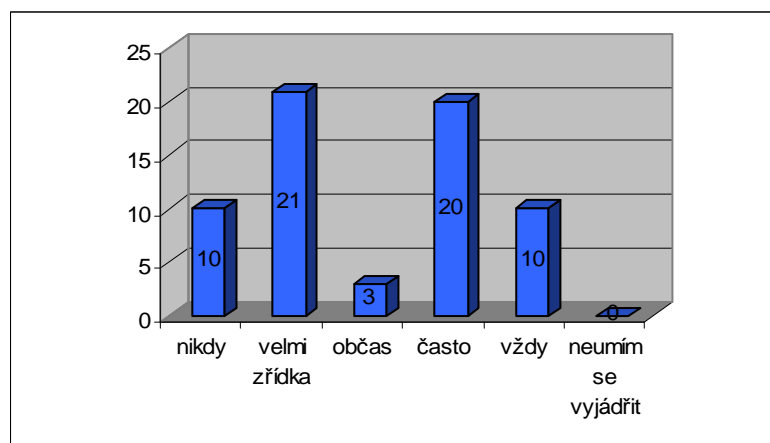
Návrh řešení: delegovat = uvolnit si čas pro náročnější úkoly, získat možnost rozvíjet své schopnosti, posilovat motivaci, objektivně hodnotit a kontrolovat.

11. Rozhodujete o výběru nové kolegyně sama?

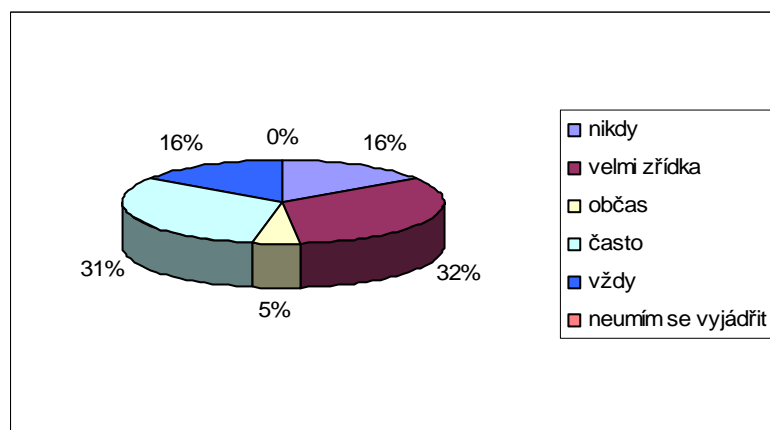
Tabulka č.11

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	10	21	3	20	10	0
%	15,62	32,82	4,69	31,25	15,62	0

Graf 11 a)



Graf 11 b)



Otázka jedenáctá mapuje oblast **personalistiky**, která má dopad na celý tým a tou je výběr budoucí kolegyně. Možnost přijmout nováčka do kolektivu není až tak častá. Dvě odlišné odpovědi velmi zřídka (21) a často (20), stejně jako nikdy (10) a vždy (10) vypovídají o individuálních podmínkách a potřebách školy. Intuice, instinkt, cit, první dojem, pocit nebo předtucha jsou důležitými impulsy, kdy čelíme nejen rozhodování, ale také musíme zvažovat vhodné doplnění chybějícího článku týmu a přihlížet k potřebám školy.

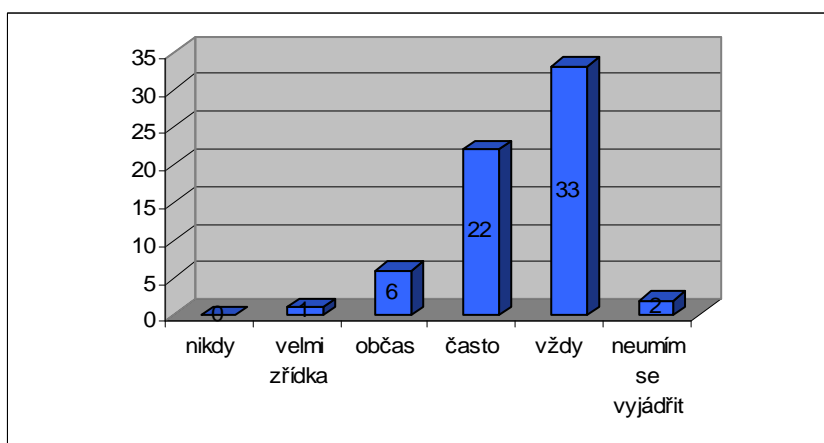
Návrh řešení: nepodcenit intuici (může být důležitým klíčem k efektivnímu rozhodování), prizvat kolegyni – její poradní hlas, sepsat společně požadavky pro výběr nového člena týmu.

12. Oceníte adekvátně úspěšný výkon co nejdříve po splnění úkolu?

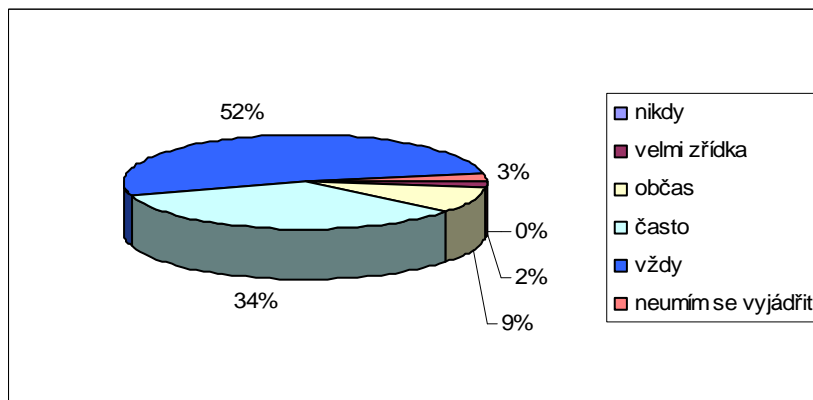
Tabulka č.12

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	1	6	22	33	2
%	0	1,56	9,38	34,37	51,56	3,13

Graf 12 a)



Graf 12 b)



Dvanáctá otázka lehce koresponduje s otázkou čtvrtou. Nejedná se ale o všechny kolegyně, nýbrž o tu, která si zaslouží **ohodnocení** a pochvalu za splněný úkol. Slovo adekvátně nebylo zvoleno vhodně, protože může pro každého znamenat něco jiného. Odpověďmi vždy (33) a často (22) respondenti potvrzují svou snahu o okamžité ocenění. A nemusí se jednat o ohodnocení finanční, protože odměny se většinou rozdělují v určitá období (konec kalendářního nebo školního roku) nebo podle výše rozpočtu. Navíc to může působit motivačně pro ostatní členy týmu.

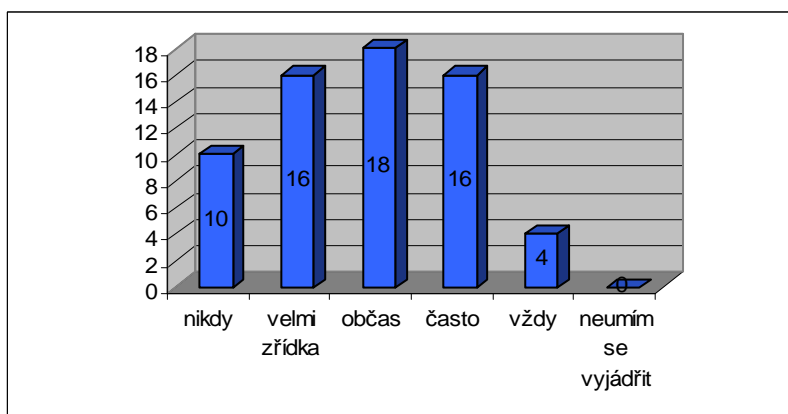
Návrh řešení: nezapomínat kolegyně chválit, snažit se nacházet nové možnosti pro ocenění.

13. Je finanční odměna jediným motivujícím prostředkem pro hodnocení pracovníků?

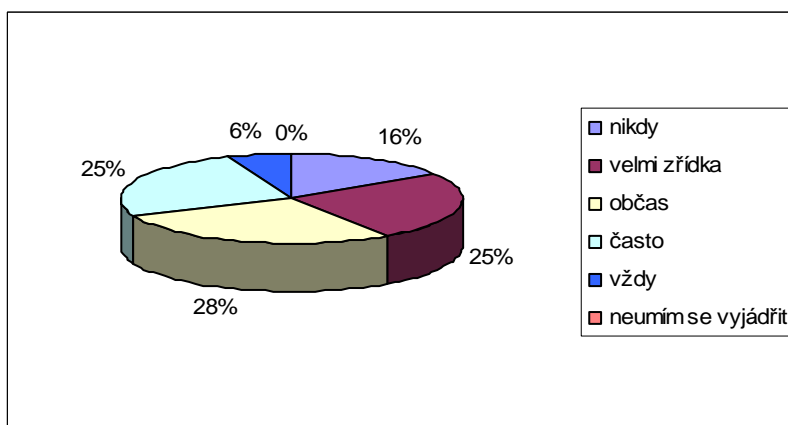
Tabulka č. 13

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	10	16	18	16	4	0
%	15,62	25	28,13	25	6,25	0

Graf 13 a)



Graf 13 b)



Hodnocením pracovníků se zabývá třináctá otázka, a to hodnocením finančním. Odpovědi občas (18) a velmi zřídka (16) mapují docela vysoký počet respondentů, kteří jsou přesvědčeni o tom, že finanční odměna není pro týmové kolegy až tak důležitá. Dokonce se poměrně vysokým počtem odpovědí (10) prezentuje hodnocení nikdy. To je dost odvážné tvrzení. Jsem přesvědčena, že vykonáváme práci, kterou bez osobní zainteresovanosti a bez nároku na adekvátní finanční ohodnocení ani vykonávat nelze. Proto odpovědi často (16) a vždy (4) považuji za upřímnější výpověď. Žádný pracovník nebude dlouhodobě pracovat jen za poděkování.

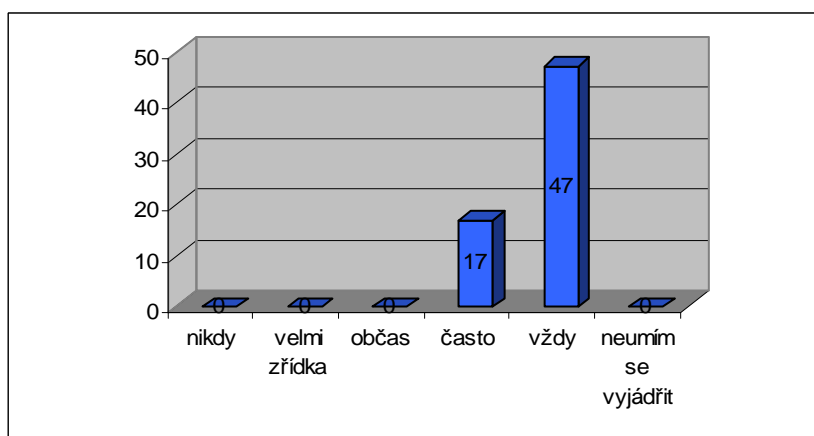
Návrh řešení: stanovit pevná kritéria pro odměňování - nejlépe společně, postupovat stejně.

14. Necháváte kolegyně samostatně pracovat v jejich oblasti (v čem jsou dobré, mají předpoklady, schopnosti, v čem vynikají)?

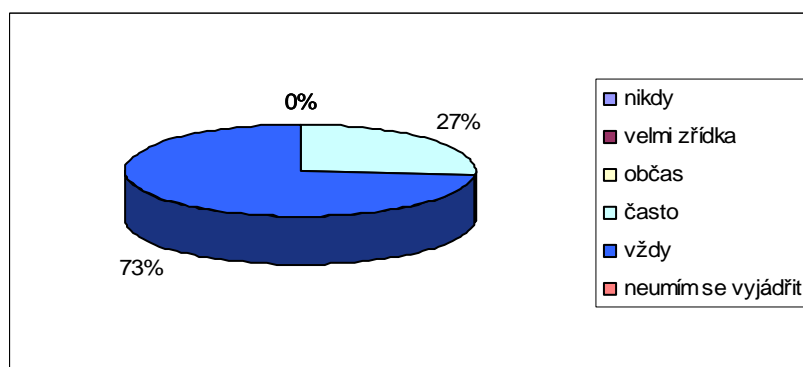
Tabulka č.14

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	0	0	17	47	0
%	0	0	0	26,56	73,44	0

Graf 14 a)



Graf 14 b)



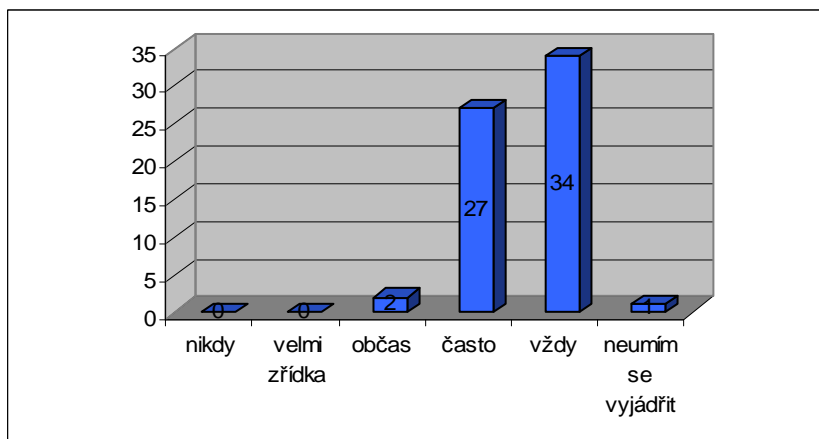
Otázka čtrnáctá v sobě zahrnuje opět všechny manažerské oblasti – **plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí i kontrolu**. Vypovídá o schopnostech vedoucích pracovníků dát možnost kolegyním rozvíjet jejich vlastní potenciál, jejich kreativní a inovativní myšlení. Počet kladných vyjádření vždy (47) a často (17) svědčí o jasné podpoře ze strany ředitelek. Možnosti se mohou různit podle umístění školy (velké město x vesnice), finančních prostředků, které mohou být poskytnuty na další vzdělávání pedagogických pracovníků, atd. **Návrh řešení:** podporovat rozvoj pracovníků, společně určit priority, v čem se chceme zdokonalit, kterou činnost budeme prohlubovat a zdokonalovat, využívat brainstorming.

15. Jste dostatečně otevřená nápadům a doporučením týmu?

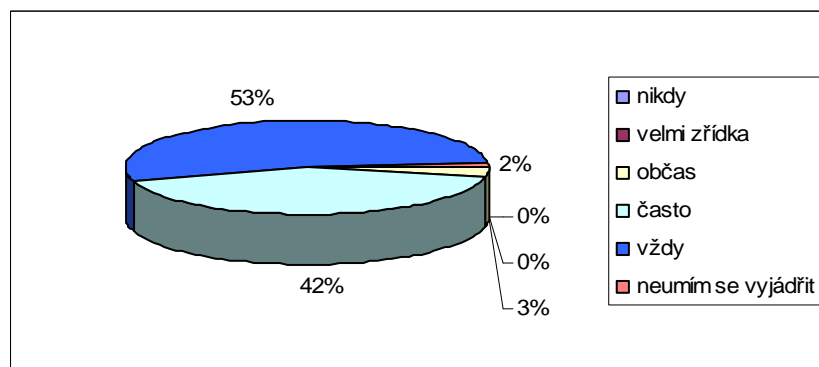
Tabulka č. 15

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	0	2	27	34	1
%	0	0	3,14	42,19	53,12	1,56

Graf 15 a)



Graf 15 b)



Otázka patnáctá jednoznačně vypovídá o **komunikaci** v týmu. Dobrá komunikace může být pomocníkem při snaze posílit kreativitu a inovaci týmu. Předpokladem je zavádění nových nápadů, ocenění nových nápadů, informovanost o nápadech jak jednotlivců, tak celého týmu. Vysoký počet odpovědí vždy (34) a často (27) vyjadřuje dostatečnou otevřenost naslouchání svým kolegyním. O naslouchání se říká, že je opomíjenou dovedností v komunikaci. Nejde o to jen slyšet, ale pozorně naslouchat druhé osobě. Pro budování úspěšného týmu je tato schopnost nezbytná. Odpovědi občas (2) a neumím se vyjádřit (1) svědčí o manažerech, kteří rádi rozhodují sami.

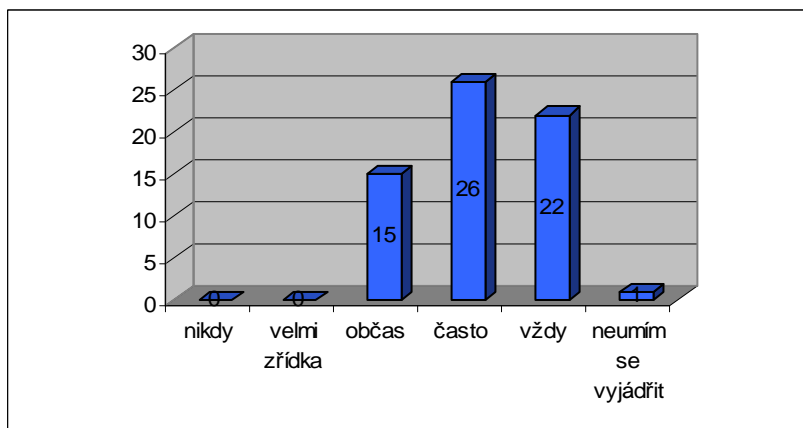
Návrh řešení: věnovat pozornost tomu, co říkají druzí, zajímat se o myšlenky druhých lidí, zbavit se předsudků, snažit se porozumět sdělení ostatních, naslouchat.

16. Domníváte se, že se kolegyně díky novým zkušenostem a povinnostem dále rozvíjejí?

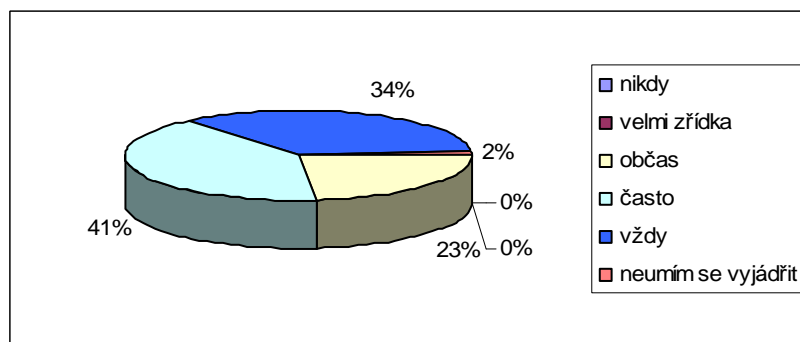
Tabulka č.16

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	0	15	26	22	1
%	0	0	23,44	40,63	34,37	1,56

Graf 16 a)



Graf 16 b)



Šestnáctá otázka se zabývá **personalistikou**, tedy rozvojem pracovníků. Je jejich další rozvoj možný díky nově získaným zkušenostem a povinnostem? Nejčastější odpovědi k této otázce byly často (26), vždy (22) a občas (15). Pouze jeden respondent odpověděl neumím se vyjádřit. Mnozí členové týmu mají schopnosti a dovednosti, které na pracovišti nevyužívají nebo je využívají jen částečně. Dobrý týmový vedoucí by měl umět vyzorovat silné stránky každého člena týmu a podporovat je.

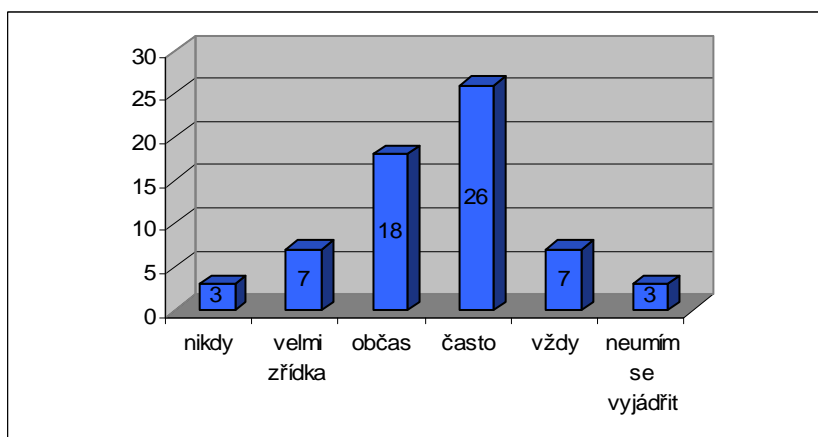
Návrh opatření: volit vzdělávací akce s ohledem na možnou motivaci, systematicky připravovat na nové úkoly, sledovat vyčerpání, zadávat úkoly úměrně jejich potenciálu.

17. Děláte důležitá rozhodnutí rychle?

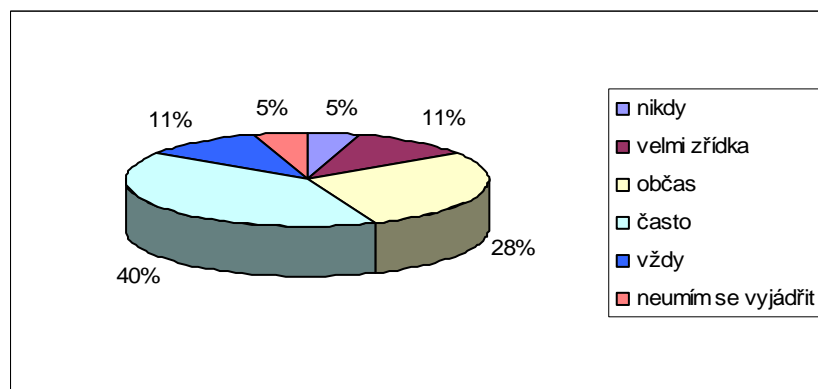
Tabulka č. 17

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	3	7	18	26	7	3
%	4,69	10,94	28,13	40,63	10,94	4,69

Graf 17 a)



Graf 17 b)



Rozhodování je součástí řešitelského procesu, který má několik fází. Sedmnáctá otázka zjišťuje, jak pružně manažer reaguje, tzn. vyhodnotí všechny aspekty a dokáže se rozhodnout. Vzhledem k subjektivitě respondentů byly využity všechny možnosti odpovědí. Důležitá rozhodnutí dělá rychle často 26 respondentů a 18 občas. Shodným počtem (7) se vyjádřili respondenti, že se rozhodují rychle velmi zřídka nebo vždy. Nikdy a neumím se vyjádřit odpovědělo shodně po 3 respondentech. Každý manažer musí umět problém nebo situaci, kterou řeší, definovat, analyzovat, vygenerovat, třídít, zhodnotit, pak se rozhodnout a výsledek realizovat. Teprve zpětná vazba prokáže, zda se rozhodl správně.

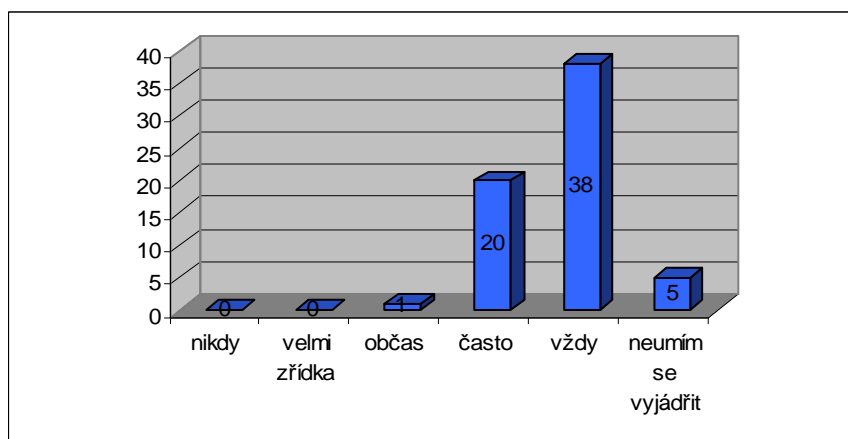
Návrh řešení: zvážit všechny možnosti, přijmout odpovědnost za svá rozhodnutí, umět přiznat chybu, vyslechnout názory ostatních členů týmu.

18. Podáváte informace objektivně a pravdivě?

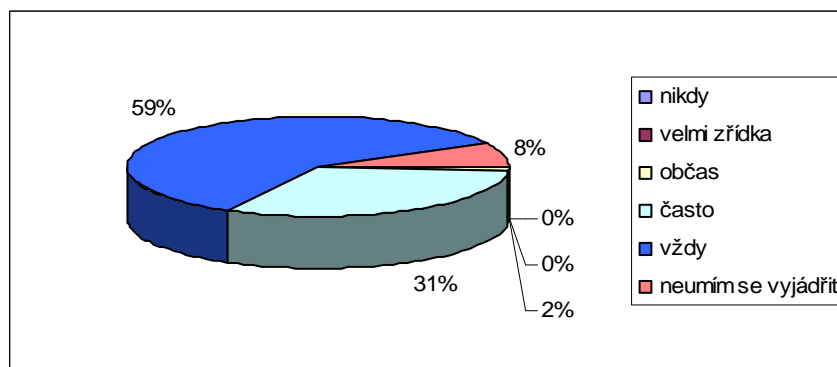
Tabulka č.18

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	0	1	20	38	5
%	0	0	1,56	31,25	59,38	7,81

Graf 18 a)



Graf 18 b)



Oblast vedení lidí v otázce č. 18 zastupuje **komunikace** a s ní spojená schopnost manažera objektivně a pravdivě informovat ostatní členy týmu o všem důležitém. Vysoký počet respondentů (38) odpověděl vždy a často (20). To vykazuje velké přesvědčení ředitelek – vedoucích týmů o vyčerpávajících možnostech předávání informací. Minimum respondentů (5) se neumělo vyjádřit a 1 respondent odpověděl občas. Zde se nabízí vysvětlení, že takový manažer si vybírá a zvažuje informace, které kolektivu předá.

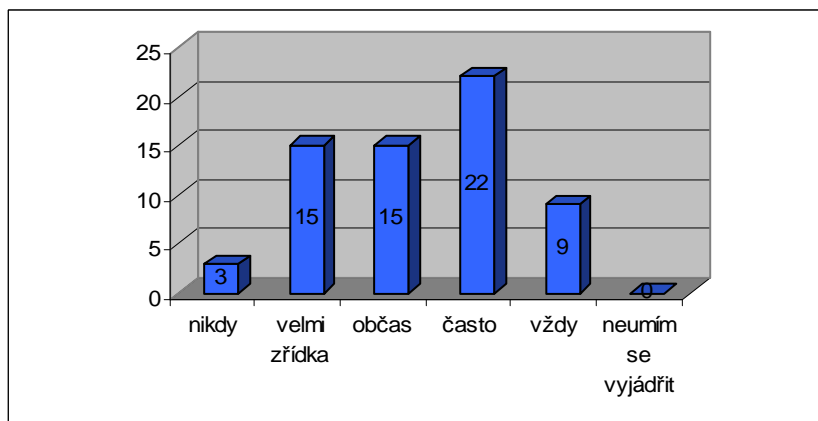
Návrh řešení: podávat co nejvíce informací a volit vhodné formy tak, aby byly v rovnováze – písemný kontakt (nástěnky, oběžníky), osobní kontakt (porady, konzultace), internet / intranet (informační systém vhodný pro odloučená pracoviště).

19. Občas se vyskytne konflikt – řešíte jej sama?

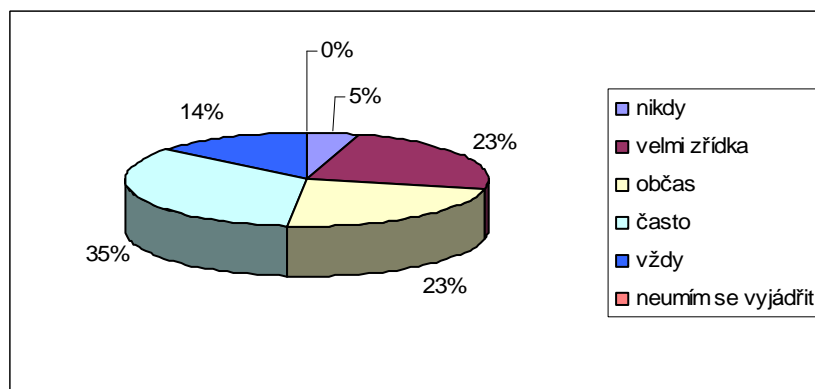
Tabulka č.19

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	3	15	15	22	9	0
%	4,69	23,44	23,44	34,37	14,06	0

Graf 19 a)



Graf 19 b)



Otázka devatenáctá zjišťovala v oblasti **vedení lidí** výskyt a **řešení konfliktů**. Jde o naprosto přirozený jev ve spolupracující skupině lidí, vyjadřuje rozdílné zájmy a vztahy mezi jednotlivými členy týmu nebo rozdíly mezi zájmy členů skupiny a zájmem celku. Často (22) řeší konflikty respondenti sami, někteří (15) občas nebo velmi zřídka (15). Vyhodnocená odpověď vždy (9) souvisí s malým počtem členů týmu. Nikdy odpověděli 3 respondenti. Určité množství zvladatelných konfliktů může týmu i prospívat. Nebezpečnými se stanou, když se lidé přestanou ovládat a oslabují výkon a vztahy ve skupině.

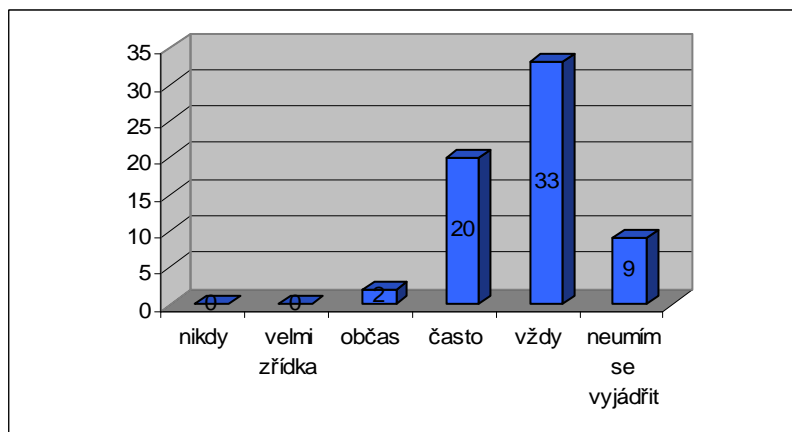
Návrh řešení: konfliktům předcházet, řešit je v zárodku, posilovat stabilitu týmu.

20. Motivujete své kolegyně vlastním příkladem?

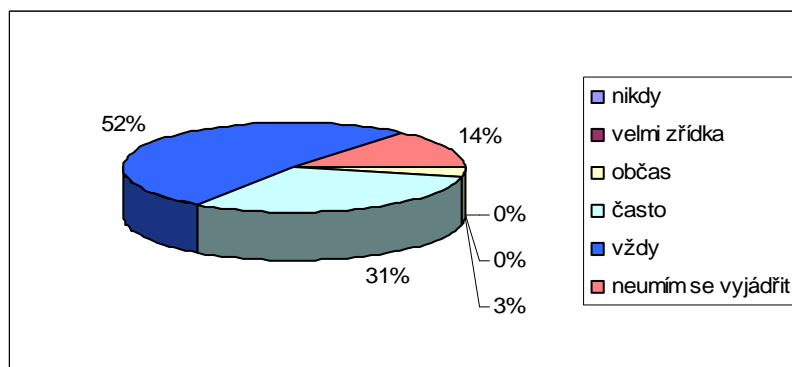
Tabulka č.20

hodnocení	nikdy	velmi zřídka	občas	často	vždy	neumím se vyjádřit
odpovědi	0	0	2	20	33	9
%	0	0	3,13	31,25	51,56	14,06

Graf 20 a)



Graf 20 b)



Poslední dvacátá otázka se vztahuje k **motivaci** a tedy **vedení lidí**. Za neúčinnější způsob motivování bývá považován vlastní příklad. Polovina respondentů (33) takto motivuje ostatní vždy, další vysoký počet (20) často. Občas jsou příkladem 2. Vzorek respondentů (9), kteří odpověděli neumím se vyjádřit dali najevo, že jim nepřísluší hodnotit v této otázce sebe sama. Pro samotný výkon jsou rozhodující činy. Úkolem manažera je pozitivně působit na motivaci (včetně vlastní) a probouzet ve svém okolí zájem a ochotu zapojit se do plnění úkolu. Jedině tak je možné vést lidi ke smysluplné činnosti ve prospěch týmu a celé organizace.

Návrh řešení: komunikovat s ostatními, informovat, argumentovat, vysvětlovat, podporovat rozvoj vztahů v týmu, přesvědčovat, oceňovat chválit a respektovat ostatní.

Co si myslíte, že je pro úspěšný tým nejdůležitější? - vyhodnocení závěrečné otázky

Hodnocení jednotlivých položek bylo provedeno obodováním od čísla 1 po číslo 8

(1 znamená nejvyšší důležitost) podle subjektivního pohledu respondentů.

Z celkového počtu 64 dotazníků bylo u této otázky pro vyhodnocení použito pouze 52 správně vyplněných dotazníků. Jeden respondent odpověděl, že se „těžko posuzuje“ a 11 respondentů otázku nesprávně obodovalo způsobem známkování ve škole (několikrát 1 nebo 2). Pro účel vyhodnocení byla tato část dotazníku nepoužitelná.

otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	
kritéria									
Pracovní podmínky	8	10	4	8	5	6	7	4	52
Hodnocení			2	2	13	14	17	4	52
Prezentace na veřejnosti			1		4	4	6	37	52
Kontrola				3	5	21	18	5	52
Dobrý týmový vedoucí	19	10	12	5	4	2			52
Stanovení cílů	15	14	12	6	3	2			52
Společné řešení problémů	8	4	10	13	12	3	2		52
Rozdělení týmových rolí	2	14	11	15	6		2	2	52
	52	52	52	52	52	52	52	52	

Výše součtu hodnot ve sloupci 1 + 2 označuje okolnosti, které jsou pro úspěšný tým nejdůležitější.

Součty hodnot ve sloupci 7 + 8 označují okolnosti, které jsou z vybraných položek pro úspěšný tým nejméně důležité.

Dle označených odpovědí respondentů je nejdůležitější pro úspěšný tým:

1. - 2. Dobrý týmový vedoucí (součet hodnocení jedničkou a dvojkou = 29)
Stanovení cílů
3. Pracovní podmínky (součet hodnocení jedničkou a dvojkou = 18)
4. Rozdělení týmových rolí (součet hodnocení jedničkou a dvojkou = 16)
5. Společné řešení problémů (součet hodnocení jedničkou a dvojkou = 12)

Dle označených odpovědí respondentů je pro úspěšný tým nejméně důležité :

1. Presentace na veřejnosti (součet hodnocení sedmičkou a osmičkou = 43)
2. Kontrola (součet hodnocení sedmičkou a osmičkou = 23)
3. Hodnocení (součet hodnocení sedmičkou a osmičkou = 21)

8.4 Závěr výzkumného šetření

Výzkum byl zaměřen na zjištění, do jaké míry jsou skutečně využívány manažerské kompetence ve vedení školy pro budování úspěšného týmu.

Manažerská kompetence byla zkoumána jako schopnost ředitelky školy chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům její práce v podmínkách daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky. Podtrhuje nejenom její schopnost a způsobilost, ale také její ochotu a angažovanost plnit pracovní úkoly.

Každý proces, úkol, změnu, kterou řešíme můžeme obecně rozdělit do tří fází. Začínáme **fázi přípravnou**, kdy se soustředíme především na sběr informací potřebného druhu, tvorbu cílů, plánování a předvídání překážek. Následuje **fáze realizační**, která začíná vytyčením cílů, a s ní spojené delegování a přenesení zodpovědnosti i na ostatní učitelky a pracovnice. Po stanovení cíle následuje plánování, po naplánování se rozhoduje o tom jak, pak se organizuje a připravuje k realizaci, následuje provedení, což vede k určitým výsledkům, které v ideálním případě souhlasí s vytyčeným cílem. Poslední je nezbytná **fáze kontrolní**. Úspěšné splnění procesů závisí na jejich optimální kombinaci a zvládnutí všech vnějších faktorů, které do řízení vstupují.

Cílem práce bylo na příkladu **používání základních manažerských funkcí v praxi posoudit a zhodnotit efektivnost** vedení na fungování týmu. Cíl, který jsem si vytkla, jsem splnila. Pokusila jsem se následně zjištěné skutečnosti popsat a učinit závěry - **navrhnout řešení vhodná jako doporučení možností efektivních změn**, která by mohla přispět k ovlivnění pracovního výkonu a k tvorbě, implementaci a organizaci týmové práce.

Na základě vlastního výzkumu, odrazu terénu a zjištěných skutečností lze konstatovat, že za stěžejní řídicí činnosti lze označit **plánování, rozhodování, organizování, výběr a rozmístnění pracovníků** (personalistika), **vedení** a v neposlední řadě **kontrolování**. Zajistit dosažení cílů školy můžeme hlavně vzájemným souladem těchto funkcí.

8.5 Desatero manažera

Hlavním výstupem výzkumu je návrh desatera pro začínající ředitelky na základě vlastního výzkumu, odrazu terénu a návrhů řešení využitelných pro zdokonalování manažerských funkcí a efektivní vedení týmu.

1. **Výběr členů týmu** - výběr a získávání pracovníka, adaptace, firemní kultura
2. **Marketingový plán** - strategie rozvoje školy, určení cílů, plánování, vize školy
3. **Rozvoj pracovníků** - další vzdělávání, rozvoj kompetencí, zvýšení prestiže a konkurenceschopnosti školy, priority
4. **Motivace** - meze a možnosti, vlastní příklad, konflikt, překážky
5. **Delegování** - důvěra, odpovědnost, pravomoci, kontrola, komunikace
6. **Rozhodování** - spravedlivost, objektivnost, společné rozhodování
7. **Zpětná vazba** - hodnocení chování x ne osob, naslouchání, posílení pozitivního chování, kladení otevřených otázek, vyhnutí se obviňování
8. **Odměňování** - kontrola, autoevaluace, kriteria, pochvala slovní i finanční
9. **Fungující tým** - rozdělení rolí, dynamika týmu, spolupráce, společné řešení problémů, synergický efekt
10. **Týmový vedoucí** - styl vedení, komunikace, efektivita, empatie, důvěra, organizování, přirozený respekt

Každý tým je skupinou silných individualit, který můžeme přirovnat ke sportovnímu týmu – je přesně určeno, na jakých pozicích jednotliví členové plní své úkoly - kdo brání, kdo útočí, kdo střílí branky, kdo přihrává. Úkoly jsou rozděleny, jednotlivé pozice (role) jsou obsazeny podle individuálních schopností členů týmu, spolupráce je rozhodující a taktika je stále přizpůsobována změně situace. Touha dosáhnout vítězství nás žene dopředu a každý člen týmu ví, co se od něj očekává a za jakou odměnu.

9. ZÁVĚR

Bakalářská práce byla věnována tématu **efektivního vedení týmu z pozice manažera**, vymezení a analýze hlavních faktorů úspěšné týmové spolupráce. Pozornost byla věnována především získání obecných teoretických poznatků z uvedených oblastí řízení lidských zdrojů a hledání aktuálních trendů ve vedení týmů i manažerským kompetencím potřebným pro efektivní výkon.

Cílem této práce bylo zjistit skutečný stav využívání manažerských kompetencí ve vedení školy a doporučit možnosti efektivních změn.

Při budování týmu jsou možnosti vybrat si své spolupracovníky a řídit se tím, kdo by nám vyhovoval, a koho bychom nechtěli, velmi malé. Mnohem častější jsou situace, kdy se ředitelka vyčlení na svou pozici ve vedení školy ze svého původního kolektivu nebo obsadí pozici na základě vítězného konkurzního řízení. Pokud je kolektiv vnímavý a ochotný spolupracovat a přizpůsobit se změnám, může ředitelka pokračovat v nastaveném systému práce bez větších změn.

V opačném případě musí vynaložit spoustu energie, času a úsilí na dobře promyšlené a plánované změny ve vedení týmu, aby se stal týmem kvalitním a úspěšným. Ředitelka je často bez přípravy postavena před problémy spojené s řízením školy. Bez náležitého vzdělání mnohdy dělá rozhodnutí v legislativní a ekonomické oblasti. Vede lidi, má je motivovat, kontrolovat a hodnotit, organizačně zajišťuje chod školy a správu budovy.

Její hlavní náplní ale má být zajištění výchovy vzdělávání dětí předškolního věku, tvorba vzdělávacích programů a koordinace pedagogického procesu, na což jí mnoho času nezbyvá. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že cenné zkušenosti nabývám vlastní praxí a tvrdou prací. Proto jsem se ve své práci zaměřila právě na osobnost ředitelky mateřské školy. Uvědomuji si, že pro spokojený a vyvážený chod školy jsou velmi důležité dobré vztahy mezi kolegyněmi. Jejich loajalita a ochota pracovat ve prospěch školy je jednou z nejdůležitějších charakterových vlastností, které by měl dobrý zaměstnanec mít. Ve své práci jsem několikrát zmínila, že pouze v dobře fungujícím týmu se může úspěšně rozvinout týmová spolupráce.

Jsem přesvědčena, že cíl, který jsem si vytkla, jsem splnila. Analýza získaných dat přinesla dostatek informací týkajících se manažerských kompetencí a jejich uplatňování v denní praxi. Podle výsledků šetření mají manažeři v řízení určité rezervy. Prokazatelnějším výsledkům by možná napomohly ještě konkrétnější otázky.

Doufám, že tato práce splnila svůj účel a bude přínosem zejména pro začínající ředitelky, k jejich lepší orientaci v situacích spojených s vedením školy a vedením týmu. Věřím, že jsem současně přispěla k zamyšlení ředitelek nad současným stavem vlastní řídicí práce v oblasti vedení lidí a nad možným zkvalitněním jejich práce s týmem. Tým musí neustále pracovat na tom, aby proces zlepšování byl stálým úkolem. Proces budování efektivního týmu není nikdy ukončen.

Tato práce by mohla v budoucnu sloužit jako podklad pro hlubší šetření nebo návrh metodiky pro všechny ředitele škol, jak postupovat při budování kvalitního týmu a současně přispět k rozvoji personálního managementu ve školství.

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY :

ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha : GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha : GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha 2008. Texty určené pro studenty UK PedF CŠM.

FIALA, R. *Základy managementu : studijní text pro kombinovanou formu studia*. Jihlava 2008. Vysoká škola polytechnická Jihlava.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Praha : GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha : GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha : GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

SVĚTLÍK, J. Strategické plánování školy. *Řízení školy*. 2010, roč. VII, č.1, s. 27. ISSN 1214-8679.

SVOBODA, Jiří. *Leadership : manažerské styly vedení lidí*. Praha 2009. Texty určené pro studenty UK PedF CŠM (CD-ROM).

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

Školský zákon [online]. 2006 [cit. 2011-03-05]. Dostupné na WWW:
<<http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>>.

Profil absolventa [online]. 2008 [cit. 2011-03-05]. Dostupné na WWW:
<http://195.113.64.15/csm/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=40>.

Základy obecného managementu [online]. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. [cit. 2011-03-05]. Dostupné na WWW:
<http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf>.

Definice organizování [online]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné na WWW:
<<http://lide.uhk.cz/pdf/ucitel/petrija2/documents/EQUAL/20072Mana%C5%BEer.ppt256,1,Manažer>>.

Rozvoj týmu [online]. 2009 [cit. 2011-03-26]. Dostupné na WWW:
<<http://www.zdenekpelousek.cz/tymova-spoluprace.html>>.

Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa [online]. 2010 [cit. 2011-03-29]. Dostupné na WWW:
<<http://dumfinanci.cz/osobnosti/ze-zahranici/abraham-harold-maslow>>.

11. SEZNAM PŘÍLOH:

1. Výňatek ze školského zákona 561/2005 Sb.
2. Styly vedení
3. Belbinova teorie týmových rolí
4. Návrh dotazníku
5. Dotazník

Příloha č. 1

zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon

§ 34 Organizace předškolního vzdělávání

- (1) Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let.
- (2) Ředitel mateřské školy stanoví v dohodě se zřizovatelem místo, termín a dobu pro podání žádostí o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání od následujícího školního roku a zveřejní je způsobem v místě obvyklým.
- (3) Ředitel mateřské školy rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce.
- (4) K předškolnímu vzdělávání se přednostně přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Pokud nelze dítě v posledním roce před zahájením povinné školní docházky přijmout z kapacitních důvodů, zajistí obec, v níž má dítě místo trvalého pobytu, zařazení dítěte do jiné mateřské školy.
- (5) Při přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání je třeba dodržet podmínky stanovené zvláštním právním předpisem.
- (6) O přijetí dítěte se zdravotním postižením rozhodne ředitel mateřské školy na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení, popřípadě také registrujícího praktického lékaře pro děti a dorost.
- (7) Dítě může být přijato k předškolnímu vzdělávání i v průběhu školního roku.

§ 35

- (1) Ředitel mateřské školy může po předchozím upozornění písemně oznámeném zákonnému zástupci dítěte rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání, jestliže
 - a) se dítě bez omluvy zákonného zástupce nepřetržitě neúčastní předškolního vzdělávání po dobu delší než dva týdny,
 - b) zákonný zástupce závažným způsobem opakovaně narušuje provoz mateřské školy,
 - c) ukončení doporučí v průběhu zkušebního pobytu dítěte lékař nebo školské poradenské zařízení,
 - d) zákonný zástupce opakovaně neuhradí úplatu za vzdělávání v mateřské škole nebo úplatu za školní stravování (§ 123) ve stanoveném termínu a nedohodne s ředitelem jiný termín úhrady.
- (2) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, organizaci předškolního vzdělávání, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, jejich stravování a další speciální péči o děti.

§ 131

Ředitel

- (1) Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.
- (2) Ředitele školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje a odvolává zřizovatel za podmínek a postupem stanoveným v § 166.
- (3) Ředitele školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) jmenuje a odvolává zřizovatel na návrh rady, v případě uvedeném v § 129 odst. 4 a 5 rada, a to za podmínek a postupem stanoveným v § 166.
- (4) Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) je ze své činnosti odpovědný radě.
- (5) Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b)
 - a) předkládá radě návrh rozpočtu školské právnické osoby a jeho změn, návrh střednědobého výhledu jejího financování a návrh roční účetní závěrky,
 - b) předkládá radě návrh vnitřního mzdového předpisu a organizačního řádu školské právnické osoby,
 - c) předkládá radě návrhy změn zřizovací listiny, po jejich projednání radou je předává zřizovateli,
 - d) předkládá radě ke schválení návrhy právních úkonů, k nimž se v souladu s § 132 odst. 2 vyžaduje předchozí souhlas rady,
 - e) se účastní jednání rady s hlasem poradním.

§ 164

- (1) Ředitel školy a školského zařízení
 - a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
 - b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
 - c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
 - d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,

- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédně. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

§ 165

- (1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále
- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
 - b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
 - c) předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.
- (2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a,
 - c), zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,
 - d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,
 - e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1 a převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2, zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,
 - f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,
 - g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušování vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,
 - h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,

- i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,
- j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,
- k) povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka podle § 41.

Příloha č. 2

Styly řízení (Svoboda, 2009)

Autokratický styl

vůdce řídí především formou příkazů, rozhoduje se sám a očekává jednoznačné plnění svých direktiv. Sám také rozhoduje o odměnění či postihu svých podřízených.

Výhody: Styl má vysokou účinnost a je-li potřebné dosáhnout určitého konkrétního výsledku v nejkratším časovém limitu, většina vůdců neváhá a dočasně nasazuje právě autokratický přístup. Zcela nenahraditelný je ve všech fázích „krizového managementu“, či v situacích, kdy není čas přesvědčovat podřízené o nezbytném zajištění určitých úkolů.

Nevýhody: Autokratický styl je vázán na bezprostřední účast řídicího pracovníka v procesu rozhodování. V případě nepřítomnosti vůdce obvykle efektivita procesu prudce klesá. Nedostatek rozhodovacích kompetencí u podřízených někdy vede i k snížení jejich tvůrčích přístupů.

Demokratický styl

(někdy je označován termínem „participativní styl“) je charakterizován spoluúčastí (participací) spolupracovníků na řízení. Vůdce se ptá ostatních na jejich názory, při čemž pásmo rozhodování je značně široké: od samostatného rozhodování až po vzájemné konzultování každé akce od počátku až po celkové ukončení.

Výhody: Styl obvykle vede k vysoké angažovanosti a identifikaci podřízených se školou, podněcuje tvůrčí přístupy a vede k vysoké efektivitě práce.

Nevýhody: Aplikace stylu bývá závislá na vzájemné důvěře šéfa a podřízených. Vyžaduje si rovněž dlouhodobější vyjasňování cílů, cest k jejich dosažení a postupné vymezování kompetencí (navození stylu je spíše dlouhodobá záležitost, okamžitá aplikace nevede k okamžitým výsledkům).

Styl benevolentní „volná uzda“

vychází ze stanoviska, že podřízení jsou schopni hlavní úkoly či způsob jejich plnění stanovit i realizovat sami, vůdce se tudíž může věnovat reprezentačním úkolům, zajišťování potřebných informací atd.

Výhody: Uvolňuje časové nároky vedoucího pracovníka. Může velmi stimulovat tvůrčí

potenciál některých pracovníků školy.

Nevýhody: Využitelný pouze u vybraných typů pracovníků. V aplikaci na řízení školy možný prudký pokles efektivity, včetně ohrožení plnění základních úkolů.

Likertův systém, vyvíjený po 30 let (ve 40. a 50. letech minulého století) na Michiganské univerzitě, se do značné míry opírá o „klasické styly“ výše uvedené:

- **Systém exploativně - autoritativní:**

Vůdce vyžaduje přísnou disciplinu a okamžité plnění příkazů, motivuje hlavně výhrůžkami a tresty. Komunikace probíhá zásadně jednosměrně shora dolů, aktivita či iniciativa podřízených není akceptována.

- **Systém benevolentně - autoritativní :**

Ačkoliv autoritativní složka stále převládá, vůdce je ochoten o problémech diskutovat alespoň s vybranými podřízenými. Kromě trestů za nesplnění úkolů motivuje i určitými formami odměn. Pokud připustí určitou rozhodovací pravomoc některým podřízeným, neopomíjí ostrou kontrolu plnění.

- **Konzultativní styl :**

Ředitel je ochoten s podřízenými konzultovat jak své názory, tak případné jejich náměty. Projevuje určitou dávku tolerance k některým nedostatkům, méně důležitá rozhodování dokonce deleguje na podřízené a využívá mnohem širší škálu pozitivní motivace, než u předchozích systémů.

- **Participativně - skupinový styl**

Ředitel převádí na nižší články velkou část rozhodovacích pravomocí. Jedná s nimi na partnerské úrovni, respektuje a akceptuje jejich názory či náměty. Důvěřuje jim, tuto důvěru přesvědčivě manifestuje a všestranně preferuje pozitivní motivaci (včetně ekonomických forem).

Příloha č.3

Belbinova teorie týmových rolí (Základy obecného managementu)

Inovátoři (IN)

Inovátoři jsou vynálezci a dovedou být vysoce tvořiví. Obvykle dávají přednost samostatné práci v odstupu od ostatních členů týmu. Využívají vlastní představivost a často pracují netradičním způsobem. Mají sklon být introvertní a silně reagují na kritiku nebo pochvalu. Jejich myšlenky mohou být často radikální a bez zábran. Jsou nezávislí, chytří a originální a možná špatně komunikují s lidmi, kteří jsou na jiné vlnové délce.

Vyhledávací zdrojů (VZ)

Vyhledávací zdrojů jsou často nadšenci, přelétaví extroverti. Dobře komunikují jak s lidmi v organizaci, tak mimo ni. Jsou přirození vyjednávači a mistři v objevování nových příležitostí a v navazování kontaktů. Ačkoli nejsou velkým zdrojem původních myšlenek, jsou efektivní, pokud jde o převzetí a rozvíjení myšlenek jiných lidí. Jak napovídá jejich označení, jsou obratní v odhalování toho, co je k dispozici a co se dá udělat. Druzí je obvykle srdečně berou pro jejich společenskou povahu. VZ představují společensky uvolněnou a vysoce zvědavou osobnost. Jsou připraveni rozeznat příležitosti v čemkoli novém. Avšak pokud je ostatní stále nepovzbuzují, jejich nadšení rychle mizí.

Monitoři vyhodnocovači (MV)

Monitoři vyhodnocovači jsou vážní, opatrní a rozvážní lidé s vrozenou odolností proti přílišnému nadšení. Pomalu se rozhodují a dávají přednost promyslet si danou věc. Obvykle mají schopnost vysoce kritického myšlení. Mají schopnost vynášet pronikavé soudy, které vezmou v úvahu všechny faktory. Dobří MV se zřídka mýlí.

Koordinátoři (KO)

Charakteristickou vlastností koordinátorů je jejich schopnost přimět ostatní k práci na společných cílech. Jsou vyzrálí, důvěryhodní, sebejistí a snadno a rychle delegují. V mezilidských vztazích rychle rozpoznají individuální talenty a využívají je ke sledování skupinových cílů. Zatímco KO nejsou nutně nejchytřejšími členy týmu, mají široký pohled na svět a všeobecně jsou uznáváni.

Usměrňovači (US)

Usměrňovači jsou vysoce motivovaní lidé s množstvím nervní energie a vysokou potřebou výkonu. Obvykle to jsou agresivní extroverti a vyznačují se vysokým elánem. US rádi podněcují ostatní, jejich zájmem je vyhrát. Rádi vedou a tlačí ostatní do akce. Když se objeví překážky, najdou způsob, jak je obejít. Jsou tvrdohlaví a asertivní, mají sklon dávat najevo

silnou citovou reakci na jakoukoli formu zklamání nebo frustrace. Mají hroší kůži, jsou hádaví a možná jim chybí mezilidské pochopení. Jejich týmová role je nejvíc soupeřivá.

Týmoví pracovníci (TP)

Týmoví pracovníci nejvíce podporují tým. Jsou mírní, společenštlí a starají se o druhé. Mají velkou schopnost být pružní a přizpůsobit se různým situacím a lidem. TP jsou vnímáni jako diplomaté. Jsou dobrými posluchači a obecně oblíbenými členy skupiny. Při práci jsou vnímaví, ale v kritických situacích mohou být nerozhodní.

Realizátoři (RE)

Realizátoři jsou praktičtí, mají selský rozum a značnou dávku sebekontroly a disciplíny. Dávají přednost poctivé práci a problémy řeší systematickým způsobem. Ze širšího hlediska je RE člověk typický svou loajalitou a zájmem o podnik a méně spjatý se sledováním vlastních zájmů. Avšak RE může chybět spontánnost a může vykazovat známky přisnosti a nepružnosti.

Dokončovači – finišeři (DF)

DF mají velkou schopnost dotahovat úkoly a věnovat pozornost detailům. Není pravděpodobné, že začnou cokoli, co nemohou dokončit. Jsou motivováni vnitřní úzkostí, nicméně navenek se možná zdá, že nejsou vyvedeni z míry. Jsou typičtí introverti a trochu vyžadují určitý vnější stimul. DF nedovedou být tolerantní k nedůsledným lidem. Neradi delegují a raději si berou na starost úkoly sami.

Specialisté (SP)

Specialisté jsou lidé oddaní věci, kteří jsou pyšní na své technické dovednosti a odborné vědomosti. Jejich priority se soustřeďují na udržení profesionálního standardu, rozšiřování a prohlubování vědomostí ve svém oboru. Zatímco projevují pýchu nad předmětem činnosti, obvykle neprojevují zájem o jiné lidi. Případně se SP stává odborníkem naprostou oddaností úzkému kruhu vědomostí. Existuje málo lidí, kteří jsou buď úzce zaměřeni na jeden cíl, nebo jsou náchylní stát se prvotřídními Specialisty.

Příloha č. 4

Pilotní dotazník

Vážené paní ředitelky, milé kolegyně,

dovoluji si Vás požádat o pomoc při sběru dat pro výzkum, který je orientován na **zjištění skutečného stavu využívání manažerských kompetencí ve vedení školy** pro budování úspěšného týmu.

Vaše účast spočívá ve vyplnění a odeslání níže uvedeného anonymního dotazníku, jehož odpovědi budou sloužit pouze k vymezenému úkolu.

Děkuji Vám předem za ochotu a čas strávený nad jeho vyplněním. Prosím o jeho zaslání na adresu : cevelova.eva@seznam.cz

Eva Čevelová
studentka III. ročníku PedF UK v Praze

Při vyplňování zaškrtněte prosím vhodnou odpověď křížkem.

I. Faktografické údaje :

(DÁT DO TABULKY)

Druh organizace:	Pracovní zařazení :	Ve funkci pracuji :	Počet tříd :
MŠ	Ředitelka	Do 1 roku	1 - 2
Sloučené MŠ	Zástupce ředitele /lky	2 – 5 let	3 - 4
MŠ a ZŠ	Vedoucí učitelka	6 – 15 let	5 - 6
		Více než 15 let	7 a více

Vaše věková kategorie:	Dosažené vzdělání :
25 -35 let	Střední odborné (SPgŠ)
36 -45	Vyšší odborné
46 – 55	Bakalářské
56 a více	Magisterské

II. Vlastní dotazník :

Škála pro hodnocení (N.E. Allen aj. R. Fraenkel (1991))

A= nikdy B = velmi zřídka C = občas D = často E = vždy N = neumím se vyjádřit

1. Projednáváte osobní záležitosti svých spolupracovnic důvěrně?
2. Umíte se vyhnout kritice jednotlivců před ostatními?
3. Myslíte, že vaše společné pracovní prostředí je klidné a příjemné?
4. Rozděľujete rovnoměrně chválu a uznání?
5. Dáváte kolegyním dostatečně najevo, že jim důvěřujete?
6. Ptáte se při důležitých rozhodováních na radu týmu?

7. Jsou vaše rozhodnutí akceptovatelná pro ostatní?
8. Rozdělujete spravedlivě mezi spolupracovníky úkoly, za které ponesou odpovědnost?
9. Bojíte se delegovat a raději plníte úkoly sama?
10. Umíte delegované úkoly jasně definovat (dotyčná rozumí, čeho má být dosaženo)?
11. Chválíte dostatečně svůj tým?
12. Oceníte adekvátně úspěšný výkon co nejdříve po splnění úkolu?
13. Platí to, co řeknete (slíbíte) ?
14. Necháváte kolegyně samostatně pracovat v jejich oblasti (v čem jsou dobré, mají předpoklady, schopnosti, v čem vynikají)?
15. Jste dostatečně otevřená nápadům a doporučením týmu?
16. Umíte ustát i nepříjemné věci (kritiku na svou osobu, připomínky)?
17. Děláte důležitá rozhodnutí rychle?
18. Podáváte informace objektivně a pravdivě?
19. Občas se vyskytne konflikt – řešíte jej sama?
20. Jste dobrý tým?

Na závěr prosím ohodnoťte pořadovou škálou od 1 do 8, co si myslíte, že je pro úspěšný tým nejdůležitější (1 znamená nejvyšší důležitost) :

	Pracovní atmosféra
	Finanční hodnocení
	Prezentace na veřejnosti
	Společná rozhodnutí
	Dobrý týmový vedoucí
	Vzájemná diskuze
	Společné řešení problémů
	Aktivita pracovníků

Děkuji za Váš čas, který jste mi věnovala
Eva Čevelová

Příloha č.5

Vážené paní ředitelky, milé kolegyně,

dovoluji si Vás požádat o pomoc při sběru dat pro výzkum, který je orientován na **zjištění skutečného stavu využívání manažerských kompetencí ve vedení školy** pro budování úspěšného týmu.

Vaše účast spočívá ve vyplnění a odeslání níže uvedeného anonymního dotazníku, jehož odpovědi budou sloužit pouze k vymezenému úkolu.

Děkuji Vám předem za ochotu a čas strávený nad jeho vyplněním. Prosím o jeho zaslání na adresu : cevelova.eva@seznam.cz

Eva Čevelová
studentka III. ročníku PedF UK v Praze

I. Faktografické údaje :

Zvolenou variantu označte prosím křížkem.

Druh organizace:	MŠ		Sloučené MŠ		MŠ a ZŠ	
Pracovní zařazení:	Ředitelka		Zás.ředitele/lky		Ved. učitelka	
Ve funkci pracuje:	Do 1 roku		2 - 5 let		6 - 15 let	Více než 15 let
Počet tříd:	1 - 2		3 - 4		5 - 6	7 a více
Vaše věková kategorie:	25 - 35 let		36 - 45 let		46 - 55 let	56 a více
Dosažené vzdělání:	Stř.odb.(SPgŠ)		Vyšší odborné		Balakářské	Magisterské

II. Vlastní dotazník :

Škála pro hodnocení (N.E. Allen aj. R. Fraenkel 1991)

A= nikdy B = velmi zřídka C = občas D = často E = vždy N = neumím se vyjádřit

Vlastní dotazník:		A	B	C	D	E	N
1.	Máte dostatečný přehled o plánovaných událostech školy v průběhu až jednoho roku?						
2.	Berete si svou práci domů (na večer, víkend)?						
3.	Myslíte, že vaše společné pracovní prostředí je klidné a příjemné?						
4.	Rozdělujete rovnoměrně chválu a uznání?						
5.	Provádíte kontroly a hospitace pedagogické práce učitelek pravidelně?						

		A	B	C	D	E	N
6.	Ptáte se při důležitých rozhodováních na radu týmu?						
7.	Jsou vaše rozhodnutí týkající se organizace výchovné práce a provozu akceptovatelná pro ostatní?						
8.	Rozdělujete spravedlivě mezi spolupracovníky úkoly, za které ponесou odpovědnost?						
9.	Bojíte se delegovat a raději plníte úkoly sama?						
10.	Umíte delegované úkoly jasně definovat (dotyčná rozumí, čeho má být dosaženo)?						
11.	Rozhodujete o výběru nové kolegyně sama?						
12.	Oceníte adekvátně úspěšný výkon co nejdříve po splnění úkolu?						
13.	Je finanční odměna jediným motivujícím prostředkem pro hodnocení pracovníků?						
14.	Necháváte kolegyně samostatně pracovat v jejich oblasti (v čem jsou dobré, mají předpoklady, schopnosti, v čem vynikají)?						
15.	Jste dostatečně otevřená nápadům a doporučením týmu?						
16.	Domníváte se, že se kolegyně díky novým zkušenostem a povinnostem dále rozvíjejí?						
17.	Děláte důležitá rozhodnutí rychle?						
18.	Podáváte informace objektivně a pravdivě?						
19.	Občas se vyskytne konflikt - řešíte jej sama?						
20.	Motivujete své kolegyně vlastním příkladem?						

Na závěr prosím ohodnot'te pořadovou škálou od 1 do 8, co si myslíte, že je pro úspěšný tým nejdůležitější (1 znamená nejvyšší důležitost) :

	Pracovní podmínky
	Hodnocení
	Prezentace na veřejnosti
	Kontrola
	Dobrý týmový vedoucí
	Stanovení cílů
	Společné řešení problémů
	Rozdělení týmových rolí

Děkuji za Váš čas, který jste mi věnovala
Eva Čevelová