Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012 **Mgr.Bc. Ladislava Matějková**

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Možnosti rozvoje soft skills na Karlově univerzitě v oboru management v pedagogice.

Mgr. Bc. Ladislava Matějková

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice, Školský management

2012

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Centrum školského managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Mgr.Bc. Ladislava Matějková**

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Název tématu práce v českém jazyce:

Možnosti rozvoje soft skills na Karlově univerzitě v oboru management v pedagogice.

Název tématu práce v anglickém jazyce:

Possibilities for developing soft skills at Charles university in the field management in education.

Pokyny pro vypracování:

Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Jindřich Kitzberger**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce[1]: **45 normostran**

Datum zadání práce: **31. 5. 2011**

Předběžný termín odevzdání práce: 13. 4. 2012

V Praze dne: **29. 2. 2012**

……..……..……

vedoucí katedry

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Možnosti rozvoje soft skills na Karlově univerzitě v oboru management v pedagogice* vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

27. 3. 2012

.....

podpis

Ráda bych touto cestou poděkovala RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za odborné vedení bakalářské práce, podnětné připomínky a udělování rad.

…….....

podpis

NÁZEV:

Možnosti rozvoje soft skills na Karlově univerzitě v oboru management v pedagogice.

AUTOR:

Mgr.Bc. Ladislava Matějková

KATEDRA

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

RNDr. Jindřich Kitzberger

ABSTRAKT:

Bakalářská práce je věnována problematice soft skills. Zabývá se mapováním nabídky Karlovy univerzity oboru management v pedagogice v rozvoji soft skills studentů. Cílem práce je argumentovat, že soft skills jsou aktuálním tématem, kterým by se management v pedagogice i vedoucí pracovníci měli zabývat.

Teoretická část vymezuje pojem soft skills a zpracovává obecné informace o přínosu rozvoje soft skills pro vedoucí pracovníky. Převážná část přibližuje a podrobně rozpracovává jednotlivá soft skills a význam jejich rozvoje pro manažery.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo provést obsahovou analýzu stávajícího vzdělávacího kurikula oboru Management v pedagogice, určit a popsat možnosti, které v rozvoji soft skills nabízí svým studentům Karlova univerzita v oboru management v pedagogice. Zmapovat, jak studenti na Karlově univerzitě oboru management v pedagogice vnímali své soft skills v úvodu studia a jak v závěru, zda byla dle jejich názoru nabídka soft skills dostatečná, v jaké oblasti se jim případně nedostávalo z hlediska soft skills informací.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Soft skills, management, sebekontrola, sebereflexe, komunikace, stres, cílevědomost, inovativnost, sebemotivace, odpovědnost, empatie, tým, motivace, konflikt, prezentace, time management, rozhodování.

TITLE:

Possibilities for developing soft skills at Charles university in the field management in education.

AUTHOR:

Mgr.Bc. Ladislava Matějková

DEPARTMENT:

School Management Centre

SUPERVISOR:

RNDr. Jindřich Kitzberger

ABSTRACT:

This Bachelor Thesis is dedicated to problems of soft skills. It is concerned with mapping of offers to develop soft skills with students of pedagogical management at Charles University in Prague. The Thesis is targeted at providing of arguments that soft skills are being a current topic which the pedagogical management as well as management staff should deal with.

The theoretical part hereof describes and determines the term and meaning of soft skills and provides general information on contribution of soft skills development particularly with respect to management staff. The major part of the work specifies in details the individual separate soft skills and the importance of their development for managers.

The practical part hereof was targeted at content analysis of the existing educational curriculum of pedagogical management field of study, determination, and description of possibilities that are offered to students of Pedagogical Management at Charles University to develop soft skills. The objective hereof was also to monitor how these students of Pedagogical Management at Charles University understood their soft skills at the beginning and at the end of their study, if the offer of soft skills was sufficient and in which part they miss any information on soft skills at all.

KEY WORDS

Soft skills, management, self-control, self-reflection, communication, stress, self-discipline, innovations, self-motivation, liability, empathy, team, motivation, conflict, presentation, time management, decision-making.

Obsah

Úvod

TEORETICKÁ ČÁST

1 Soft skills ... 11

1. 1 Vymezení pojmu Soft skills ... 11

1. 2 Soft skills studenta managementu v pedagogice ... 12

1. 3 Soft skills studenta managementu v pedagogice ... 13

2 Dílčí oblasti – kompetence Soft skills ... 14

2. 1 Osobní kompetence ... 15

2. 1. 1 Sebekontrola ... 15

2. 1. 2 Sebereflexe ... 16

2. 1. 3 Komunikace ... 17

2. 1. 4 Odolnost vůči stresu ... 19

2. 1. 5 Cílevědomost ... 21

2. 1. 6 Inovativnost ... 22

2. 1. 7 Sebemotivace ... 23

2. 1. 8 Odpovědnost ... 25

2. 2 Sociální kompetence ... 27

2. 2. 1 Empatie ... 27

2. 2. 2 Týmová práce ... 28

2. 2. 2. 1 Pojetí týmu ... 28

2. 2. 2. 2 Týmové vedení ... 28

2. 2. 3 Motivace a vedení týmu ... 29

2. 2. 3. 1 Faktory negativní ... 29

2. 2. 3. 2 Motivační faktory ... 31

2. 2. 4 Řešení konfliktů ... 32

2. 3 Metodické kompetence ... 34

2. 3. 1 Prezentace ... 34

2. 3. 2 Vedení porady ... 36

2. 3. 3 Timemanagement ... 37

2. 3. 4 Rozhodování ... 38

3. Příležitost k rozvoji soft skills na Karlově univerzitě ... 40

3. 1 Vědecká a publikační činnost pracovníků katedry ... 40

3. 2 Projekty – Vzdělávání řídících pracovníků ve školství ... 41

3. 2. 1 Vzdělávání řídících pracovníků ve školství 41
3. 3 Vysokoškolské bakalářské studium – management v pedagogice 43
3. 4 Celoživotní vzdělávání – Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky 43

PRAKTICKÁ ČÁST
4 Cíle práce, stanovení dílčích úkolů 45
5 Metodika šetření 46
5. 1 Analýza studijních plánů 46
5. 2 Analýza literatury 51
5. 3 Dotazníkové šetření souboru studentů oboru management v pedagogice 53
5. 3. 1 Charakteristika souboru studentů 53
5. 3. 2 Popis vlastního průzkumu v souboru studentů 53
5. 3. 3 Metoda dotazníku 54
5. 3. 4 Interpretace výsledku průzkumu 55
5 Výsledek hypotézy 67
6 Závěr 69
Seznam literatury
Příloha

Motto:

„Je to stejné jako u každé jiné spolupráce ve skupině: úspěch se může dostavit jen tehdy, když členové skupiny sdílejí představy o cílech a cestách, a přitom se nevzdávají své lidské jedinečnosti ani rozmanitosti svých rolí“

(PLAMÍNEK, J., 2007, s. 37).

Úvod

Rozšiřování, prohlubování a změna dovedností vedoucího pracovníka představuje nikdy nekončící proces jak pro manažery samé, tak pro lidi, které řídí. Rozvoj manažerských dovedností se vyznačuje nutností aktuálně reagovat na změny. Po vstupu do pozice vedoucího pracovníka se manažeři potřebují naučit odborným dovednostem důležitých pro chod organizace. Jedná se o odborné dovednosti v oblasti práva, ekonomie, informační technologie nebo marketingu, tzv. hard skills (tvrdé dovednosti).

Tyto odborné dovednosti se posunem v manažerově kariéře stávají méně důležitými. Do popředí vstupuje potřeba disponovat dovednostmi týkajících se lidí; dovednost dosahování vizí, cílů, úkolů prostřednictvím jiných lidí. Vedoucí pracovník k řízení a vedení potřebuje umět zabezpečit, aby druzí lidi pracovali. Primárním úkolem v rozvoji manažera je naučit se rozvíjet tyto dovednosti, dovednosti motivování, ovlivňování a usměrňování chování nejen druhých, ale i svého; dovednosti zvládání konfliktů a různých stylů vedení, to vše je oblast tzv. soft skills (měkké dovednosti).

Význam měkkých dovedností vidím ve zvyšování sebedůvěry a sebevědomí manažera, ve zdokonalování osobní, sociální a metodické oblasti vedoucího pracovníka. Organizaci přinášejí přátelské prostředí, eliminují konflikty, vedou k vyšší kvalitě poskytovaných služeb.

Rozvíjení soft skills je problematické. Měkké dovednosti lze chápat jako tacitní znalosti, tedy osobní znalosti zahrnuté v individuální zkušenosti (např. osobní přesvědčení, dovednosti, zkušenosti, osobní představy), jsou nevědomé, neverbalizované. Kvalitní vzdělávání v této oblasti není dostatečně kvalitně zajištěno. Většina vedoucích pracovníků se učí orientovat a rozvíjet v této oblasti z vlastní zkušenosti, od svých kolegů Pro své zdokonalování využívají vzdělávací kurzy, studium knih a odborné literatury, vysokoškolské vzdělávání zaměřené na management.

Rozvojem manažerských dovedností se zabývá obor management v pedagogice Pedagogické fakulty, katedry Centra školského managementu Univerzity Karlovy v Praze. Vzdělávací nabídka oboru vychází z potřeb současného manažera. Předkládá rozvoj výše zmiňovaných odborných dovedností (hard skills), které jsou základem manažerské práce a soft skills jako součást rozvoje dovedností manažera různých úrovní. A právě rozvoj manažerských kvalit studentů oboru management v pedagogice se stal východiskem mé bakalářské práce.

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou soft skills v kontextu probíhajícího bakalářského studia oboru management v pedagogice. V teoretické části předkládám rozličná pojetí soft skills, následuje kapitola pojednávající o jednotlivých oblastech měkkých dovedností jako součásti manažerské výbavy; použila jsem členění používané v manažerské literatuře a vlastních zkušeností ředitelky školy. Příležitosti k rozvoji soft skills studentů oboru management v pedagogice přibližuji ve třetí kapitole.

Cílem bakalářské práce je zmapovat možnosti, které v rozvoji soft skills nabízí svým studentům Karlova univerzita a zjistit, jak studenti na Karlově univerzitě oboru management v pedagogice vnímají rozvoj svých soft skills v průběhu studia., zda studenti využívají nabídky, kterou jim Karlova univerzita poskytuje a navrhnout doplnění kurikula studijního oboru s důrazem na výuku soft skills.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Soft skills

Požadavky trhu práce a tím i nároky zaměstnavatelů zaznamenaly v průběhu minulých let výrazné změny. Dříve byl kladen důraz zejména na rozvoj hard skills (česky tvrdé dovednosti) představující odborné dovednosti (např. jazykové, logické, matematické a vizuálně-prostorové dovednosti). Soft skills (česky měkké dovednosti) nebyla ze strany personalistů a zaměstnavatelů věnována pozornost. Postupně si organizace začaly uvědomovat přínos osobnostně sociálního rozvoje zaměstnance pro inovaci a konkurenceschopnost organizace a začaly se zaměřovat na podporu soft skills svých zaměstnanců.

Soft skills determinují schopnosti a dovednosti člověka, jak se dokáže vypořádat s ostatními i se sebou samým. Dříve byly označovány jako sociální kompetence. V dnešní době jsou základním činitelem pro získání a udržení si pracovního místa.

Tyto, na jedné straně těžce měřitelné, na druhé straně vysoce oceňované schopnosti a dovednosti, se stávají součástí znalostního potenciálu každého úspěšného manažera.

1. 1 Vymezení pojmu Soft skills

Soft skills jsou širokým pojmem, zahrnují množství osobnostních a charakterových vlastností jedince. I když se pojem „soft skills“ objevil před desetiletími, tyto dovednosti jako takové existují mnohem déle.
V současné době se můžeme setkat s řadou definic, které pojem „soft skills“ vymezují.

Holbrook uvádí, že: *„Soft skills popisují osobnost a lidské dovednosti a nelze je snadno měřit či kvantifikovat. Zahrnují výrazy jako skvělý komunikátor, výborné verbální a psané projevy, řešení problémů, týmová práce…*“(HOLBROOK, J., 2009, in ČÍŽEK, B., 2010).

Soft skills jako možnost osobnostně sociálního rozvoje vidí Muthumanickman, který říká, že: *„Soft skills jsou komunikační dovednosti, schopnosti řešit problémy, rozhodovat, pracovat v týmu, osobně se rozvíjet a vést, zbavené stresu a frustrace*“ (MUTHUMANICKMAN, A., 2008, s. 324, in ČÍŽEK, B., 2010).

„Soft skills (také nazývané lidské dovednosti) …jsou potřebné jak pro každodenní život a stejně tak i pro práci. Souvisí se vztahy mezi lidmi… Taktéž vedoucí na všech úrovních se spoléhají značně na lidské dovednosti…“ (COATES, D., 2006 in ČÍŽEK, B., 2010).

Peters-Kűhlinger označuje soft skills za oblast sociálních kompetencí (spolupráce, komunikace, zvládání konfliktů) a emocionální inteligence (schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i pocity druhých), (PETERS-KŰHLINGER, G. – JOHN, F., 2007, in MŰHLEISEN, S. – OBERHUBER, N., 2008, s. 8).

Műhleisen – Obehuber říkají, že: *„ Mluvíme-li o měkkých dovednostech, jde vždy o lidi a jejich vzájemné vztahy. Měkké dovednosti se přitom týkají toho, JAK spolupracovat, ne CO dělat. CO dělat se týká odborné roviny. JAK spolupracovat se týká osobní a lidské roviny, která má mnoho vrstev“*. (MŰHLEISEN, S. – OBERHUBER, N., 2008, s. 21).

Z výše uvedených přístupů k soft skills vyplývá, že jednoznačné vymezení pojmu soft skills neexistuje. Jednotlivé náhledy na soft skills však shodně uvádějí, že jde o dovednosti vycházející z naší osobnosti. Tyto specifické složky naší osobnosti: sociální, emoční a odborné dovednosti (*skvělá komunikace, dovednost výborného psaného* i *mluveného projevu, řešení konfliktů, rozhodování, práce v týmu, osobnostní rozvoj, spolupráce..*) zvyšují pravděpodobnost uplatnění v organizaci.

Současná znalostní společnost klade nároky na neustálou změnu jedince. Organizace reagující na aktuální požadavky doby, jak bylo výše řečeno, se začaly orientovat na rozvoj soft skills svých manažerů i zaměstnanců a podporují vzdělávání v této oblasti.
Vzdělávání soft skills probíhá formou vzdělávacích kurzů při vzdělávacích společnostech, e-learningových kurzů, či nabídkou projektů, programů a modulů při vysokých školách.

1. 2 Soft skills na Karlově univerzitě v oboru management v pedagogice

Centrum školského managementu je samostatnou katedrou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Profiluje se jako moderní pracoviště spojující vzdělávání řídících pracovníků ve školství s nejnovějšími poznatky a výstupy obecné teorie

organizací, managementu a leadershipu, andragogiky, pedagogiky a dalších souvisejících vědních disciplín.

Cílem týmu pracovníků katedry je nejen vzdělávat profesionální řídící pracovníky ve školství, ale také reflektovat vývojové trendy řízení škol v evropském kontextu a celkové trendy českého školství. Tímto spojením pracoviště spoluutváří a kultivuje obor školský management v České republice (Centrum školského managementu Pedagogické fakulty, 2012).

Prioritou je stálá interakce oborů Školský management, Management vzdělávání a praktických zkušeností řídících pracovníků s moderními postupy řízení firem a organizací mimo resort školství, sladění teorií a potřeb školské praxe.

Centrum školského managementu se primárně zabývá vzděláváním řídících pracovníků ve školství. Klíčová část vzdělávacího kurikula obsahuje moduly pro podporu soft skills (příloha č. 1).

1. 3 Soft skills studenta managementu v pedagogice jako základní východisko rozvíjení potenciálu organizace

Zvládání soft skills je důležitým prostředkem k úspěchu pro každého pracujícího jedince. Student managementu v pedagogice, manažer i zaměstnanec se nemůže spoléhat pouze na dokonalé profesní kompetence. Pracovní proces vyžaduje u všech jeho účastníků schopnost sebeprosazování a to nejen za účelem profesního růstu, ale i z důvodu nutnosti udržet si pracovní místo.

Při zvyšujícím se počtu odborníků, kteří se hlásí na uvolněná pracovní místa, si zaměstnavatelé mohou vybírat; rozvíjení měkkých dovedností pak umožňuje manažerům rozlišit, který zaměstnanec bude výhodný a který nebude výhodný.

Soft skills prohlubované studiem v oboru management v pedagogice na katedře školského managementu, podporuje u studentů seberealizaci ve vlastní organizaci, zvládání vlastních úkolů a práce tak, aby napětí a stres nepůsobil negativně na jejich zdraví.

Jak bylo uvedeno, soft skills jsou chápany zejména v organizačních souvislostech. Účinné ovlivňování a rozvíjení měkkých dovedností v souladu s organizačním posláním a strategickými cíli vidím v objasňování a přibližování pojmu soft skills a jeho kompetencí.

2 Dílčí oblasti – kompetence Soft skills

Řezáč poukazuje na fakt, že snahy o hledání vlastností efektivních manažerů mají delší historii. Nejprve se formulovaly osobnostní vlastnosti, schopnosti, dovednosti a zručnosti manažerů, tzn. manažerské vstupy, nebo-li to, co se nachází v osobě manažera. Postupně se přecházelo na manažerské výstupy, tedy co charakterizuje chování manažera – tak byly formulovány manažerské způsobilosti – **kompetence jako schopnost manažera poskytovat specifický výkon** (výstup). Upozorňuje na to, že odborníci rozlišují čtyři složky kompetence.

První složka – odborné kompetence (hard skills) – obsahuje odborné, úkolové znalosti vedoucího pracovníka (ŘEZÁČ, J., 2009, s 359). Pro potřeby mé bakalářské práce se budu podrobněji věnovat dalším třem složkám manažerské kompetence, které vychází ze soft skills:

Složky měkké manažerské kompetence

OSOBNÍ KOMPETENCE

- schopnost zacházet sám se sebou,
- sebekontrola, sebereflexe, komunikace, odolnost vůči stresu, cílevědomost, inovativnost, sebemotivace, odpovědnost.

METODICKÉ KOMPETENCE

- schopnost si pružně a efektivně osvojovat nové znalosti a nové pracovní metody,
- prezentace, vedení porady, timemanagement, rozhodování.

SOCIÁLNÍ KOMPETENCE

- schopnost manažera navazovat konstruktivní vztahy a dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů a cílů,
- empatie, motivace, týmová práce, řešení konfliktů.

Schéma č. 1: Složky soft skills (při vlastní struktuře schématu jsem vycházela z teoretického základu Řezáče, J, 2009, s. 360).

Je složité obecně říci, jaké měkké dovednosti jsou významnější pro úspěch a pracovní uplatnění. Chce-li manažer optimálně působit na svou organizaci, musí umět uplatnit všechny manažerské kompetence v maximálně možné míře.

2. 1 Osobní kompetence

Osobní kompetence jsou takové dovednosti, které zlepšují náš osobní, vztahový a pracovní výkon a umožňují nám dosáhnout celkového zvýšení kvality života. Pomáhají nám jednat vyrovnaněji, být jistější. Souvisí s naším potenciálem učit se být sebevědomý, autenticky se vyjadřovat, být odolný vůči stresu, cílevědomý, odpovědný, být přístupný ke změnám a zvládat sebekontrolu.

2. 1. 1 Sebekontrola

Zvládat vlastní kontrolu představuje schopnost ovládat a kontrolovat sám sebe, své konání, chování a převzetí odpovědnosti nad svým vlastním životem.

Sebekontrola představuje schopnost plnit vytrvale a disciplinovaně stanovený úkol i v případě náročného úkolu, při jehož naplňování se objeví překážky.

Műhleisen, Oberhuber upozorňují na zásadu přiměřenosti při naplňování cílů, kdy přílišná disciplína na jedné straně a nedostatek disciplíny na straně druhé škodí. Lidé s přílišnou sebekontrolou jsou omezováni zdlouhavým uvažováním, nechávají si ostatními diktovat cíle, s kterými se neidentifikovali, což bere motivaci k jejich naplňování. Lidé se sklonem k liknavosti mají tendenci naplňování cílů odsouvat. (MŰHLEISEN, S., OBERHUBER, N., 2008, s. 37).

Přínos rozvoje sebekontroly pro vedoucího pracovníka ve školství

Ředitelé s dobrou sebekontrolou regulují a řídí své reakce – impulzivní pocity, úzkostné emoce při jednání se zaměstnanci, rodiči a ostatními partnery. Zůstávají klidní, soustředění, účelově zaměření a pozitivní i v emočně náročných vypjatých situacích. Spolupracují a vyrovnaně komunikují s učiteli nad vymezováním současných a

budoucích cílů, vztahujících se jednak ke vzdělávacímu procesu, jednak k jejich profesnímu rozvoji. Přiměřená sebekontrola ředitelů přispěje k posunu nejen sebe, ale i školy.

2. 1. 2 Sebereflexe

Sebereflexi lze charakterizovat jako **vnitřní komunikaci** se sebou samým, vcítění se do sebe sama, poznávání sebe sama, sebeuvědomování a východisko formování vlastní osobnosti. Sebereflexe je prostředek k získání nadhledu nad sebou samým. Jedná se o snahu vidět sami sebe z jiného úhlu pohledu při tom, jak se vyjadřujeme, jak se chováme, jak se stavíme k okolnostem, k prostředí a především k ostatním lidem.

Odezvu na své jednání lze nejčastěji získat od kolegů, podřízených, či nadřízených, která se (na základě subjektivního vnímání vlastní osoby) nemusí shodovat s představou, kterou o sobě samém jedinec má. Je důležité pro každého, aby z takové odezvy vyvodil závěr a využít jej k reflexi sebe samého. Schopnost zabývat se emocionálními a mezilidskými otázkami a nenechat se jimi odradit vyžaduje kritické vnímání sebe sama v interakci se sociálními kontakty a jejich odezvou.

Znamená to současně rozvíjet sebereflektivní dovednosti. Při sebereflexi se jedinec zaměřuje na cílené uvědomování a hodnocení vlastní činnosti, osobnostních rysů, vlastností, myšlenek, postojů i emocí. Zjištěné aktuální kvality srovnává s normami či kritérii danými společností anebo s charakteristikami svého ideálního já, resp. s tím, čeho by ve svém rozvoji chtěl dosáhnout.

Sebereflexe je obtížná činnost. Člověk je zároveň tím, kdo poznává a je poznáván. Ne každý člověk je schopen adekvátní sebereflexe.

K adekvátní sebereflexi je třeba:

- vnímat, popisovat a hodnotit své myšlení, postoje, emoce, způsoby jednání;
- stanovit si jasný cíl a vytvořit soubor kritérií hodnocení;
- používat řadu sebereflektivních technik;
- klást si sebereflektivní otázky (popisné, kauzální, rozhodovací...);
- nalézat odpovědi;
- srovnávat stav aktuálního „já“ s ideálním a požadovaným „já“;

- odhalovat pravé příčiny sledovaných jevů;
- vyvozovat závěry pro své zdokonalování, (Hodnocení a sebehodnocení, 2001).

Dále je potřeba, aby měl dostatek podnětů a zpětnovazebních informací a aby byla přítomna ochota zabývat se sám sebou, aby byla připravenost ke změně sebe sama, svých názorů, myšlení, svého chování apod.
Nejspíše se nepodaří vždy pozitivně ovlivnit všechny výše uvedené žádoucí podmínky, tím by se ale neměl dát jedinec odradit.

Přínos rozvoje sebereflexe pro vedoucího pracovníka ve školství
Schopnost přemýšlet o sobě a o svém jednání je jedním z předpokladů osobnostního rozvoje vedoucího pracovníka. Pokud není ředitel schopen vnímat své činy, analyzovat je a učit se z nich, nebude své soft skills rozvíjet.

Kompetenci sebereflexe mají ředitelé, kteří přesně vidí sami sebe, jsou si vědomi svých silných stránek a zároveň si uvědomují své slabé stránky a omezení. Jsou otevřeni dalšímu rozvoji a růstu učením se z vlastních chyb a zkušeností, jsou otevření konstruktivní zpětné vazbě a novým možnostem. Ředitel je učiteli partnerem v procesu hodnocení a sebehodnocení, poskytuje mu dostatečné množství zpětnovazebních informací a vhodný vzor vlastní hodnotící, případně sebehodnotící činnosti.

Kvalita našeho života je závislá nejen na schopnosti rozumět sám sobě, schopnosti sebereflexe, ale i schopnosti komunikovat. Čím kvalitněji se domluvíme, tím lepší vztahy si se spolupracovníky vytvoříme.

2. 1. 3 Komunikace
Předpokladem úspěšné komunikace je již zmíněná schopnost rozumět sám sobě, ostatním.

Stejného názoru jsou i Kohoutek – Štěpaník, kteří upozorňují na fakt, že: „*Komunikační dovednosti náleží k významným předpokladům úspěšnosti řídících pracovníků a v rámci manažerské přípravy je jim právem věnována velká pozornost. (V inzerátech na manažerská místa v požadavcích na uchazeče náleží komunikativnost*

k nejfrekventovanějším pojmům). Slovo komunikace vychází z latinského communis – společný. Podstatou komunikace je tedy spojení, sdílení, nikoliv pouhé sdělení. Komunikace je vztahem, který vzniká mezi tím, kdo sděluje a tím, kdo zprávu přijímá.“ (KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J., 2000, s. 127).

V širším pojetí můžeme tedy chápat komunikační dovednosti jako schopnost efektivně komunikovat s jinými lidmi s ohledem na dosažení daného cíle.

V užším pojetí vycházíme z dovednosti jednat s lidmi:

- **dovednost vyjadřovací a rétorická –** dovednost umění mluvit [krátce, stručně, srozumitelně a poutavě] a veřejně komunikovat se v současné době stává požadovanou komunikační kompetencí, z praxe je znám velký počet mluvených projevů významných osobností mluvících na dané téma bez schopnosti zformulovat srozumitelně myšlenku, vyjadřovací a rétorické dovednosti jsou významným předpokladem úspěšného jednání manažera, každý člověk si přeje, aby ti, ke kterým mluví, rozuměli a aktivně naslouchali;

- **dovednost aktivního naslouchání a zpětné vazby** – Jiřincová uvádí **aktivní naslouchání** jako jednu z významných osobních kompetencí, která vede k porozumění druhého a k dobrým vzájemným vztahům (JIŘINCOVÁ, B., 2010, s. 47), jedná se o obtížnou metodu komunikace, jejíž podstata spočívá v aktivním vnímání druhého, důležité je vnímat obsah sdělení a vyjadřovat zájem, aktivní naslouchání umožňuje získávat informace a vytvořit si vztah důvěry; **zpětná vazba** v komunikaci slouží jako nástroj ke zjištění toho, jak působíme na ostatní. S touto informací pak na sobě můžeme pracovat a dál se zdokonalovat;

- **dovednost odhadu situace a výběrovosti sdělení –** uplatnění znalosti aktivního naslouchání přispívá k rozvoji osobních předpokladů kvalitního **odhadu lidí a situací**, rozvoj celého komunikačního potenciálu vedoucího pracovníka přispívá při orientaci v náročných situacích, rozpoznávání typů konfliktů a možnosti jejich řešení otevřenou, přímou komunikací, která vede ke kompromisu přijatelnému pro obě strany – tzv. **asertivní komunikací**; Šuráň vymezuje asertivní komunikaci jako protiklad ke komunikaci pasivní a komunikaci manipulativní, která vede k omezování práv druhého člověka (ŠURÁŇ, J., 2010, s. 41), pro řešení výběru

sdělení je asertivita považována za nejefektivnější přístup ke komunikaci. Jelikož není asertivita vrozená, je nutné se při rozvoji komunikativních dovedností zaměřit na poznávání jejich zásad a projevů.

Přínos rozvoje komunikativních dovedností pro vedoucího pracovníka ve školství

Zdokonalení komunikačních dovedností zahrnuje jednak orientaci v základní terminologii komunikace (příloha č. 2) a na straně druhé je jedním ze základních předpokladů pro úspěšný rozvoj i v dalších oblastech. Výhody rozvoje komunikativních dovedností vidím v následném uplatňování osvojených kompetencí při profesionální komunikaci se zaměstnanci, rodiči a ostatními partnery. Profesionální komunikace ředitele má pozitivní dopad i na efektivitu řízení a fungování školy.

Vedoucí pracovník by při svém sebevzdělávání měl vycházet z faktu, že neformální komunikace je stejně důležitá jako formální. Ředitel s rozvinutou komunikativní dovedností neinformuje kolegy pouze prostřednictvím diskuzí a posíláním interních sdělení, ale vytváří v rámci zachování duševního zdraví, odolnosti vůči stresu svého i svých zaměstnanců pozitivní pracovní atmosféru.

2. 1. 4 Odolnost vůči stresu

Jak bylo řečeno, chce-li udržet dobrý vedoucí pracovník bezchybný chod organizace, musí se neustále vzdělávat. Sebevzdělávání se současným vykonáváním profese klade velké nároky na psychiku člověka. Podle Míčka je k zvládání psychické zátěže důležitá vysoká úroveň obrany proti stresorům **z vnějšího** i **vnitřního prostředí**:

vnější příčiny zátěže – vnější stresory

- **v okolním prostředí** obtěžující hluk, nedostatek tepla, světla, málo prostoru, nutnost dojíždění, prašnost;
- **v práci a pracovním prostředí** nahromadění více závažných úkolů a povinností, u studujících zkoušky ve škole, termíny odevzdání prací, náročnost vlastní práce, velká zodpovědnost, potíže se sháněním materiálů k vlastní práci, zabírání volného času prací, povinnost vedoucích pracovníků orientovat se v neustále se měnící legislativě apod.,

- **ve vlastní životosprávě** nedostatek spánku, nepravidelnost stravování, spěch, příliš mnoho změn, tělesné bolesti, lékařské zákroky apod.,
- **v meziosobních vztazích** se jedná o meziosobní vztahy, náročné vztahy ke spolupracovníkům, nadřízeným i podřízeným [dlouhodobé konflikty], konfliktní vztahy k rodičům a příbuzným, úmrtí blízkého člověka;

vnitřní příčiny zátěže – vnitřní stresory

- **člověk je stresorem sám sobě**, připouštění si starostí, potíže se soustřeďováním, uvědomování si vlastních chyb a nedostatků, stavy beznaděje, strach a úzkost, obtížné rozhodování, vnitřní nekázeň, obavy z budoucnosti, neschopnost se uvolnit, nesprávné osobní návyky, existenční nejistota apod., (MÍČEK, L., 1984, s. 35).

Odpovědí organismu na výrazně a dlouhodobě působící vnější i vnitřní stresory je stres. Stres slouží k přežití organismu, aktivuje se hypotalamus, hypofýza a nadledvinky, které zvýší hladinu tzv. „stresových“ hormonů (adrenalin, noradrenalin, steroidní hormony kortizol a kortizon). Přeruší se přívod krve do trávení a některých orgánů, zastavuje se rekonstrukce organismu a krev je přednostně pumpována do svalů. Zvýší se krevní tlak, cholesterol, zvyšuje se kyselost organismu, odbourávají se zásoby polysacharidu glykogenu a rychle se vyčerpávají rezervy organismu (příloha č. 3). Z tohoto je zřejmé, že stres může být pro organismus užitečný jen krátkodobě a vždy vyžaduje následný odpočinek a regeneraci organizmu.

Přínos rozvoje odolnosti vůči stresu pro vedoucího pracovníka ve školství

Velké množství stresu ředitele vyplývá z toho, že ztratil kontrolu nad situací. Důležité je získat kontrolu zpět. K tomu je zapotřebí ujasnit si a roztřídit úkoly na ty, které může zvládnout sám, na ty, se kterými potřebuje pomoci a na úkoly v dané době nedůležité, které může odložit na později. Po ujasnění celé situace, utřídění si priorit a orientaci v situaci může přistoupit k akci, znovu nabýt kontrolu a následně i sebevědomí.

Owen popisuje situaci, kdy: *„…někdo přijde do práce poté, co k snídani vypil tři půllitry piva, bude pravděpodobně okamžitě propuštěn. Když někdo přijde do práce poté, co tři dny za sebou spal jen pár hodin, bude podnikem oceňován jako někdo, kdo je horlivý, obětavý a oddaný své práci. V praxi by tito lidé měli být propuštěni také. Podle výsledků testů jsou schopnosti a časy reagování a rozhodování opilého a spánku*

zbaveného manažera stejné. Oba porušili závazek vůči svým zaměstnavatelům“., (OWEN, J., 2008, s. 137). Owenem nastolená situace ukazuje, že pro ředitele je lepším řešením pracovat efektivněji kratší dobu, než neefektivně pracovat delší dobu. Čím stresovější situace vedoucího pracovníka čeká, tím je důležitější se dobře vyspat a relaxovat. Dostatečný spánek a relaxace nejen umožňuje větší odolnost vůči stresu, ale i efektivněji pracovat, snadněji plnit vytyčené cíle.

2. 1. 5 Cílevědomost

Cílevědomost je schopnost vytyčit si cíl a houževnatě jít za ním. Chce-li člověk dosáhnout úspěchu, je podstatné stanovit si správné cíle.

Správné cíle by měly být **specifické**, **smysluplné**, neovlivněné přáním druhých. Požadavek na **měřitelnost** cílů vychází z potřeby zpětné vazby. Cíle by měly být **dosažitelné, realistické, správně načasované**, měly by motivovat k maximálnímu úsilí pro jejich dosažení.

Wolff doporučuje vizualizaci vytyčených cílů, umožňující postupné zaznamenávání pokroků.
Pokud se jedná o velký a prioritní cíl, je důležité rozdělit si jej na menší etapy. Rozdělení velkého cíle na dílčí cíle dává možnost postupně jej naplňovat. Zdolání každé jednotlivé etapy umožňuje zažívat pocit úspěchu, motivuje k dalšímu naplňování cílů. (WOLFF, J., 2011, s. 40).

Přínos rozvoje cílevědomosti pro vedoucího pracovníka ve školství

Stanovování cílů a jejich naplňování podporují ředitele v cílevědomosti. Veřejná prezentace cílů školy má také svůj význam, pojmenovává to, oč je společně usilováno. Ztotožňuji se s názorem Golemana, který říká, že: „*Pracovat v organizaci, která si staví smělé cíle, už samo o sobě zvyšuje pracovní morálku i pracovní elán“.* (GOLEMAN, D., 1999, s 273).

Správně zvolené cíle přinesou nejen úspěch pro školu, ale i uspokojení ředitele – budou vedoucího pracovníka inspirovat k nejvyšší efektivnosti. Stanovování cílů není věc pouze rozumové úvahy, ale vyžaduje fantazii, intuici, sebepoznání, znalosti skutečných

cílů školy jako podmínky pro realizaci výsledků a v neposlední řadě odstraňování bariér tvůrčího myšlení.

2. 1. 6 Inovativnost

Tvůrčí myšlení a **kreativita** jsou zdrojem nových a přínosných myšlenek, nápadů a návrhů, změn a **inovace** je procesem realizace myšlenek, nápadů a změn. Inovace podle Frankové představuje: *„…zvláštní druh změny – a to změny záměrné, nové a prospěšné.“* (FRANKOVÁ, E., 2011, s. 172 in Drucker, 1993).

Slovo **změna** patří k nejfrekventovanějším v našem jazyce. Úspěšné zvládnutí změny předpokládá kvalitní tvrdé dovednosti (odborné dovednosti) manažera pro jasné stanovení vize, cíle, strategie a plánu (jak se bude změna uskutečňovat) a vysoce rozvinuté měkké dovednosti k získání podpory lidí v organizaci, což je obtížný, opakující se, propojený proces.

Hlavními překážkami v prosazování změn jsou strach, obavy a neochota rozumět tomu, jak postup změny probíhá.

Podle Hospodářové v průběhu změn a inovací dochází k posunu:

Posun od:	**směrem k:**
centralizace	decentralizaci
nedůvěry	důvěře
kontroly	sebekontrole, odpovědnosti
členění práce	komplexní práci
individuálního výkonu	týmovému výkonu
výroby	kvalitě, zákazníkovi
hierarchie	procesní organizaci
podnikové tradice	podnikové kultuře
specializace	pružnosti
lineární produkce	sítím
disciplíny	motivaci

Tabulka č. 2: Posun v průběhu změn a inovací. (HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008, s. 60).

Jak bylo výše uvedeno, současná společnost je nazývaná společností znalostní. Prosperující organizace jsou ty, v jejichž vedení stojí manažeři vnímající změnu jako

příležitost, kteří jsou schopni přizpůsobit se aktuálním podmínkám a řešit problémy nejen dle vlastních pozitivních zkušeností, nýbrž tyto postupy kreativně ovlivňovat.

Inovativnost organizace zajišťuje otevřené pracovní prostředí podporující týmovou práci, nové nápady a změnu. Úkolem vedoucího pracovníka je tento **inovativní průběh** dále kreativně řídit.

Přínos rozvoje inovativnosti pro vedoucího pracovníka ve školství

Ředitelé přístupni změnám a rozvíjející svůj inovativní potenciál mají originální nápady (tvorba vize škole) a jsou otevřeni novým řešením. Myslí mimo zaběhnuté hranice, orientují se v každém prostředí. Vytvářejí podmínky pro vznik učící se organizace; podporují učení jednotlivců, výměnu zkušeností, nových informací s využitím přístupu zaměřeného na týmové učení.

Umí se pohybovat v měnících se podmínkách, jsou flexibilní, adaptabilní v řízení změn, svůj potenciál rozvíjejí prostřednictvím sebemotivace.

2. 1. 7 Sebemotivace

Vše, co člověk dělá, dělá proto, aby uspokojil své potřeby. Je to hlavní příčina jeho jednání. Toto puzení k uspokojování potřeb spolu s mobilizací energie je nazývána motivací. Dvořák a kol. uvádí, že lidské snažení v uspokojování potřeb je procesem nepřetržitým: pokud je jedna potřeba uspokojena, vzniká druhá. (DVOŘÁK, J. o kol., 1994, s. 20).

Uspokojování vlastních potřeb umožňuje poznávat sebe sama. Vychází z vlastních představ a způsobů života, z hierarchie potřeb, zájmů i vlastních hodnot; jde o uvědomování si vlastních motivací a podnětů, jež na nás působí, včetně jednání a potřeb ovlivňovaných vnějšími podněty.

Slovo motivace vzniklo z latinského „moveo, movere“, což v překladu znamená pohybovat, hýbat, měnit. Motivace jsou vnitřní podněty a pobídky, které ovlivňují vnímání, prožívání, chování a jednání každého člověka. Motivace vychází z lidské

potřeby. Potřeba je psychicky nebo fyzicky vnímaný přebytek nebo nedostatek něčeho, co jedinec potřebuje ke spokojenému životu.

Rozdělení potřeb do kategorií sestavil Abraham Maslow, který rozdělil potřeby na **nedostatkové**: uspokojování tělesných a fyzických potřeb, potřeby bezpečí a jistoty, potřebu sounáležitosti a lásky a potřebu uznání a úcty, dále vymezuje potřeby **existenční**, což je potřeba seberealizace a potřeby **duchovní.** Maslow věří: *„že bychom měli zkoumat a rozvíjet vrcholné zážitky (krátké a zřídkavé momenty inspirace, extáze, uvolnění tvořivé energie) jakož i cestu k dosahování osobního růstu a naplnění. Jednotlivci s největšími předpoklady k dosahování vrcholných zážitků jsou sebeaktualizovaní, zralí, zdraví a sebenaplnění. Každý člověk je schopný mít vrcholné zážitky. Ti, kteří je nemají, je nějakým způsobem potlačili nebo zabránili jejich vzniku.* (Maslowova pyramida).

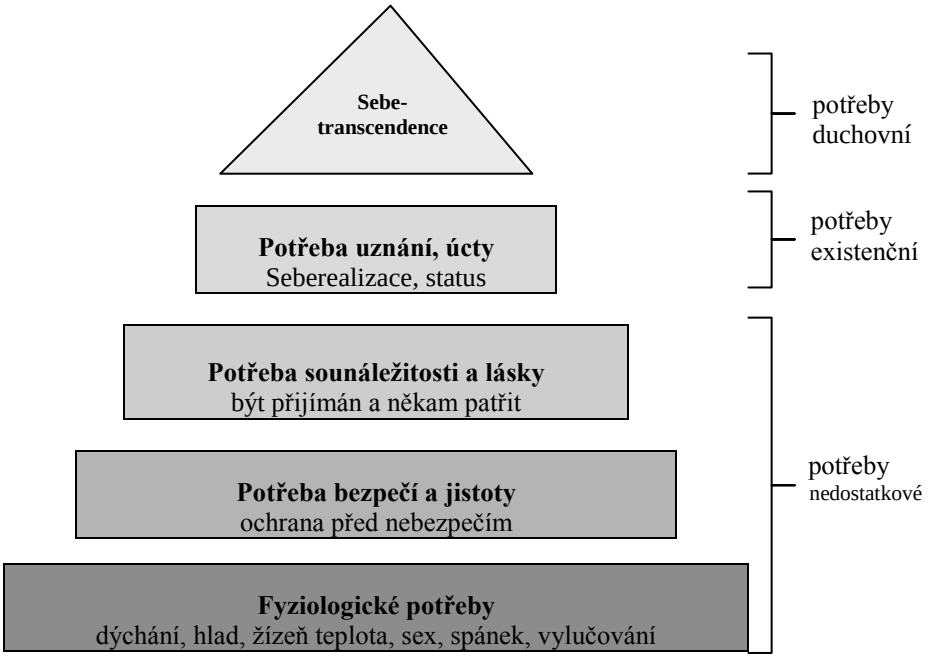


Schéma č. 2: Maslowova pyramida potřeb.

Podle Lojdy motivace vedoucích pracovníků vychází ze specifických potřeb, které jsou pro manažery typické. Potřebou, typickou pro vedoucí pracovníky, je potřeba **udržování přátelských vztahů**. Lojda upozorňuje, že tento typ lidí potřebuje okolo sebe lidí, nejlépe se cítí v týmu. Druhou potřebou je podle Lojdy potřeba **podávat vysoký výkon**. Potřebu výkonu spojuje s ochotou nést určité riziko a potřebou **zabývat**

se přiměřeně obtížnými úkoly, jejichž naplňování vyžaduje vysokou míru osobní zodpovědnosti. (LOJDA, J., 2011, s. 23)

Přínos rozvoje sebemotivace pro vedoucího pracovníka ve školství

Vedoucí zaměstnanci s vysoce rozvinutou kompetencí sebemotivace jsou vnitřně motivovaní k růstu a dosahování stanovených cílů, a to bez ohledu na jakékoliv překážky a potíže. Tito ředitelé se rozvíjejí po stránce profesní i osobní. Drží se svých etických standardů a principů a zaměřují se na hledání nových vědomostí a příležitostí, které budou kompatibilní s jejich vizí a vizí celé školy a které vylepší jejich celkový výsledek a uvědomění si, že motivace vlastní osoby je jejich osobní zodpovědností.

2. 1. 8 Odpovědnost

Odpovědnost znamená povinnosti - příkazy, které znamenají nutnost či závazek k jednání (konání).

Odpovědnost pracovníka vyplývá z povinnosti plnit činnosti a úkoly dané popisem pracovního místa. Odpovědnost zahrnuje jednak odpovědnost za samotné provedení dané činnosti či úkolu, jednak odpovědnost za dosažené výsledky a jejich kvalitu.

Odpovědnost manažera vychází z jeho pravomocí. V řízení organizace musí být obě jeho složky vyváženy, jinak nemůže vedoucí pracovník dosahovat vytyčených cílů. Vyvažování pravomocí a odpovědností je důležitou součástí vedení organizace.

Manažer při vedení organizace vychází ze své osobní odpovědnosti, která je důležitým předpokladem kvalitního rozhodování a odpovědnosti společenské. Stýblo člení společenskou odpovědnost manažera do tří složek:

- **ekonomickou odpovědnost –** ekonomická odpovědnost zahrnuje v praxi tvorbu pracovních příležitostí, transparentnost hospodaření, odmítání korupce a neklamné konkurence apod.;
- **sociální odpovědnost –** sociální odpovědnost obsahuje zdraví a ochranu zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců, podpora veřejných aktivit pracovníků apod.;

- **enviromentální odpovědnost –** enviromentální odpovědnost se soustřeďuje na snižování a recyklaci odpadů, používání ekologicky šetrných produktů, využívání moderních technologií (energeticky málo náročných) apod.

Přínos rozvoje odpovědnosti pro vedoucího pracovníka ve školství

Rozvoj odpovědnosti vedoucího pracovníka vidím jednak v nesení důsledků svého jednání, a jednak v převzetí důsledků, pokud něco v organizaci nefunguje. Moderní ředitel by měl zvnitřňovat a přijímat jako samozřejmý nárok na sebe, zejména proto, aby se na něj zaměstnanci mohli spolehnout. Proto je zodpovědnost tak hledaná kvalita v řídících i podřízených funkcích. Je třeba dát pozor na příliš velké vědomí odpovědnosti, hrozí zde riziko toho, že se vedoucí pracovník neodváží rozhodovat a bude váhat, čímž uškodí nejen sobě, ale celé škole.

Ředitel rozvíjející svou odpovědnost dokáže promyšleně rozdělit zodpovědnosti mezi zaměstnance, chápe, že projevení důvěry podřízenému udělením určité zodpovědnosti přináší lidem větší důležitost vlastní práce. Pověření odpovědností zaměstnance přináší větší pracovní nasazení, pracovní zainteresovanost a v neposlední řadě probouzí kreativitu, zvyšuje motivaci a výkon nejen jednotlivce, ale i celé organizace. Delegování pravomocí a spoluúčast členů organizace na rozhodování je základním rysem učící se organizace.

Shrnutí

Kapitola osobní kompetence nás seznámila s dovedností zacházet samy se sebou. Ukázala význam sebekontroly při naplňování stanovených cílů a sebereflexe při analýze vlastního jednání, svých silných a slabých stránek. Přiblížila nám komunikační dovednosti jako předpoklad pro úspěšný rozvoj v ostatních oblastech. Odolnost vůči stresu je prezentována vymezením stresu jako odpověď na dlouhodobé působení stresorů z vnitřního a vnějšího prostředí a přiblížením významu relaxace a dostatečného spánku pro zdraví a snadnější plnění vytyčených cílů. Význam inovativního myšlení ředitele školy ukázala v souvislosti s vytvořením učící se organizace, otevřeného pracovního prostředí zajišťujícího tvůrčí myšlení a kreativitu jako zdroj inovativního procesu organizace. Sebemotivace je pojata jako předpoklad k růstu osobního i organizačního. Kapitolu uzavírá přiblížení odpovědnosti jako osobní kompetence

manažera, která je principiálně odpovědností nejen za sebe, ale i jako důsledek s pozice vyplývajících pravomocí.

2. 2 Sociální kompetence

Pro dosažení cílů organizace musí umět úspěšný manažer spolupracovat v jednom týmu s pracovníky různých povah, schopností a dovedností. Sociální dovednosti pomáhají k udržování týmových vztahů, vedení lidí a vedení týmů, zahrnují dovednosti, řešení konfliktů, týmové práce, motivace spolupracovníků, empatie.

2. 2. 1 Empatie

Empatie je schopnost vžít se do pocitů jiného člověka, přesto, že s ním nesouhlasíme a nesdílíme s ním jeho názor. Empatické chování pramení ze schopnosti chápat motivy jednání a priority druhých lidí, všímat si jejich neverbálního chování. Jednání dvou nebo více osob s sebou nese vědomé či nevědomé vysílání signálů jednoho člověka k druhému. Ematický člověk tyto signály zachytí, dekóduje a své chování situaci přizpůsobí.

Empatické chování je na jedné straně vrozené [jedinec se dokáže přirozeně vžít do pocitů druhých], na straně druhé si jej lze postupně osvojovat. Předpokladem je nevnucovat svůj názor druhým, neodsuzovat je.

Schopnost empatie závisí na vývojové úrovni osobnosti, na množství zážitků, na množství vztahů, které jedince ovlivňují, na vzorech chování, říká Mikuláštík a dále upozorňuje, že empatie není trvalá vlastnost, může se v průběhu života měnit. (MIKULÁŠTÍK, M., 2006, s. 169).

Přínos rozvoje empatie pro vedoucího pracovníka ve školství

Ředitelé vzdělávající se v oblasti empatických dovedností naslouchají s respektem a efektivně a jsou pozorní k emočním náladám ostatních, k jejich pocitům, potřebám a stanoviskům. Jsou ohleduplní a pozorní k potřebám a preferencím ostatních, chápou ostatní. Jsou emočně otevření. Hledají optimální řešení a jsou ochotni změnit ta řešení, která nemají pozitivní vliv na ně samotné či na ostatní, svým přístupem k sobě i

kolegům budou jednotlivce i týmy motivovat lépe než ti vedoucí pracovníci, kteří empatické dovednosti podceňují a dále nerozvíjejí.

2. 2. 2 Týmová práce

Týmová práce je v současnosti považována za jednu z neefektivnějších metod, jak dosahovat cílů ve spolupráci s lidmi na základě jejich uspokojení z práce. Nelson vysvětluje, že přestože se o významu týmové práce hovoří již léta, byly v mnoha organizacích týmy vybaveny pravomocemi k nezávislému rozhodování teprve nedávno. Uvádí, že od dnešních týmů se očekává, že si samy rozhodnou, co je potřeba udělat a po té najdou způsob, jak to udělat. Týmová práce je podle Nelsona složitější, než-li práce samostatná, protože nelze rozhodovat sám za sebe, pokud pracují v týmu. Je třeba postupně získávat souhlas všech členů týmu, je to sice práce obtížná, ale má své pozitivní stránky, které převažují nad negativními. (NELSON, B., 1997, s. 77).

2. 2. 2. 1 Pojetí týmu

Kolajová vysvětluje definici týmu, říká, že: „*Tým tvoří tři a více jednotlivců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“, všichni se snaží dosáhnout společného cíle, dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.“* (KOLAJOVÁ, L, 2006, s. 12).

2. 2. 2. 2 Týmové vedení

Týmový management se řídí několika základními principy, které se v různých obměnách objevují stále znovu.

Gates vyslovila tři základní zásady vedení týmové práce nezávislé na místě či konkrétním použitém modelu:

- **zásada sociální interakce –** lze ho pozitivně využít, pokud si je manažer vědom, jak působí a pokud zjistí naplnění tří základních požadavků: jasné hranice, účinná komunikace podporující soudržnost a příležitosti pro členy týmu být hrdý na členství v týmu;
- **zásada sociálních reprezentací** a jejich působení v pracovním prostředí – vědomí, že sociální reprezentace se mohou lišit v různých společnostech a týmech, částečně

umožňuje porozumět tomu, co děje, když se vůdce týmu snaží přimět svůj tým, aby se k úkolu stavěl pozitivně stylem „to zvládneme“;

- **zásada respektu –** veškerou podstatou týmové práce je způsob, kterým mohou organizace čerpat z myšlení a nápadů lidí, je třeba jim projevovat respekt, prosazování týmové práce bez respektu k lidem, kteří tým tvoří je bezúčelné. (HAYES, N., 2005, s. 182).

Přínos rozvoje týmové práce pro vedoucího pracovníka ve školství

Manažerská podpora rozvoje týmové práce v organizaci má význam jednak pro ředitele samotného, který má možnost delegovat složité úkoly na členy týmu; pro jednotlivé týmové pracovníky, kteří čerpají znalosti, dovednosti a postupy od kolegů z týmu. Uplatňováním svých schopností je uspokojována jejich potřeba seberealizace a potřeba sounáležitosti a celkově pro organizaci samotnou, kterou práce v týmu posiluje, zefektivňuje a motivuje k většímu výkonu.

2. 2. 3 Motivace a vedení týmu

Podpora týmové práce, naslouchání vedoucího pracovníka tomu, jak zaměstnanec prožívá situaci, snaha vcítit se do toho, jak to prožívá, aktivní dívání se kolem sebe, to vše pomůže jednat tak, aby vytvořil pro zaměstnance dostatečně motivované prostředí. Vytvoření motivovaného prostředí je prvním úkolem v úsilí motivace lidí, druhým úkolem je výběr postupu a faktoru působení na druhé.

Forsyth nastiňuje teorii Fredericka Hertzbergra popisující dvě kategorie faktorů motivaci zaměstnanců: první, **hygienické faktory** – takové, které lidi vedou k negativním pocitům, druhé **motivační faktory** – to jsou ty, které vyvolávají pocity dobré.

2. 2. 3. 1 Faktory negativní

Pro optimální manažerské vedení je důležité udržet tyto negativní faktory pod kontrolou. Všechny je třeba detailně zvážit, aby se na jedné straně snížil jejich negativní vliv a na straně druhé bylo nalezeno to, co má možný pozitivní vliv.

- **politika společnosti a administrativa –** zbytečná administrativa a byrokracie demotivuje zaměstnance, proto každý faktor v systému musí být nastaven tak, aby byli minimalizováni demotivující činitelé;
- **míra kontroly –** způsob práce manažera, jeho styl vedení ovlivňuje motivační klima organizace, je nezbytné nastavení jasných pravidel, jejichž dodržování se bude kontrolovat, kontrola vedoucího pracovníka by měla být pravidelná, průběžná, přiměřená s následnou zpětnou vazbou a jasně formulovanými závěry;
- **pracovní podmínky –** lidé jsou nemotivováni, pokud jsou zanedbávány jejich pracovní podmínky, které jim pak ztěžují výkon práce, prostor a vybavení ovlivňuje jejich výkonnost;
- **plat –** stávající plat zaměstnanců je málokdy motivující, je málo jedinců, kteří jsou se svým současným platem spokojení, pokud je plat nespravedlivý vůči ostatním profesím jde o obzvláště nemotivující faktor;
- **mezilidské vztahy –** úkolem manažera v oblasti mezilidských vztahů je vytvoření takového týmu, kde budou jednotlivci spolupracovat, přesto, že osobní vztahy mezi některými zaměstnanci nejsou optimální, měl by eliminovat problémy, které by z těchto vztahů mohly vzniknout;
- **osobní život –** přehnané nároky na pracovní nasazení bez limitů snižují produktivitu práce → manažeři by měli brát zřetel na skutečnost, že zaměstnanci jsou lidé s osobními životy mimo své zaměstnání a potřebou relaxace;
- **pracovní pozice –** lidé v každé pracovní pozici chtějí mít pocit důležitosti, v tomto případě se jedná o skrytý aspekt lidské motivace, je na manažerovi, aby sám projevoval a zajistil v rámci své firmy úctu ke všem lidem;
- **pracovní jistota –** naplňování potřeby bezpečí spojenou s pracovní jistotou je důležité pro každého jedince, jestliže u lidí kolísá pocit pracovní jistoty, pak jsou nemotivováni.

2. 2. 3. 2 Motivační faktory

Faktory spokojenosti tvoří klíčové faktory, které vytváří pozitivní motivaci. Jsou využívány k aktivnímu posilování motivačních pocitů.

- **úspěch –** úspěch představuje největší část celkového pracovního uspokojení, pro vedení a motivování lidí je podstatné, aby manažer poskytnul vhodné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím porovnat;
- **uznání –** uznání výkonu je ještě více potřebnou částí motivace než úspěch, zejména spojení uznání s dosaženými výkony je pozitivním motivátorem každého zaměstnance;
- **náplň práce –** rozšíření spektra činností za účelem motivace zaměstnanců s méně atraktivní prací vzbudí u zaměstnanců pocit důležitosti a zvýší jejich motivaci;
- **zodpovědnost –** odpovědnost úzce souvisí s prací, delegováním kompetencí na zaměstnance přinese lidem větší pocit odpovědnosti, motivuje k práci;
- **povýšení, pracovní postup –** pravidelné změny a možnosti reálného posunu pomohou manažerovi udržet u zaměstnance pracovní nasazení, povýšením tedy rozumíme postup v rámci jedné společnosti;
- **možnost růstu –** růst znamená postup z jednoho zaměstnání do druhého, je na manažerovi, aby vytvořil fungující tým složený s odborníků, motivovat je k maximálnímu výkonu a udržet si je co nejdéle.

Úkolem manažera je udržet rovnováhu mezi negativními a pozitivními faktory tak, aby při motivaci a vedení zaměstnanců byl celkový efekt pozitivní. (FORSYTH, P., 2009, s. 18).

Motivací manažera k motivaci zaměstnanců jsou výsledky, úspěch organizace a spokojenost zaměstnanců. Proces motivace by měl být pravidelný, motivační situace musí být **dobře odhadnutelná** – motivační změny musí být promyšlené, je třeba vědět, jaké budou na tyto změny potřebné náklady; při hledání nových **kreativních motivačních postupů** je nutné vymezit dostatek času k zamyšlení a vymezení další strategie.

Přínos rozvoje motivace týmu pro vedoucího pracovníka ve školství

Studium motivace má pro ředitele zásadní význam. Znalost pohnutek k jednání, motivů jednotlivých zaměstnanců ukazuje na možnosti jejich účinné stimulace. Řídící pracovník by měl mít přehled o hierarchii potřeb svých zaměstnanců, znát jejich konkrétní cíle a přání. Můhleisen – Oberhuber uvádějí, že: „*Většina vedoucích pracovníků dokáže své motivační schopnosti zvýšit podle jednoduchého receptu. Stačí,*

když přestanou své podřízené demotivovat", (MŰHLEISEN, S., OBERHUBER, N., 2008, s. 128), a tím předcházet konfliktním situacím.

2. 2. 4 Řešení konfliktů

V každém pracovním prostředí se projeví konflikt (z lat. conflictus – srážka, střet něčeho s něčím), a zcela se jim nevyhne ani manažer při praktickém uplatňování jednotlivých manažerských funkcí, či při prosazování nových pracovních postupů.

Konflikt má buď **pozitivní roli**, je zdrojem změn, zabraňuje stagnaci, podněcuje zájem a uvolňuje vzniklé napětí nebo **roli destruktivní,** je provázen soupeřením a rivalitou, účastníci vystupují zpravidla jako protivníci a průběh vyvolává dysfunkci, projevuje se dezinformacemi včetně pomluv, prosazováním vlastních postojů, nesměřují ani neusilují o vyřešení problému.

Při řešení problému platí, že čím je včasnější rozpoznání vznikajícího konfliktu, tím je řešení přístupnější. Medlíková graficky zaznamenává a charakterizuje jednotlivá stadia vývoje a řešení konfliktů:

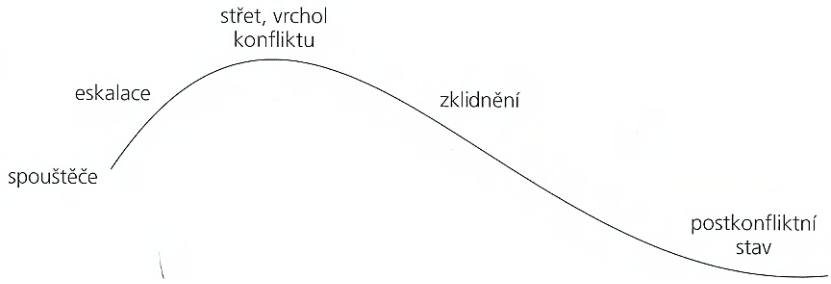


Schéma č. 3: Vývoj konfliktu. ((MEDLÍKOVÁ, O., 2007, s. 23).

Vývoj konfliktu:

- **spouštěče konfliktu – situace –** horko, zima, mnoho hluku, málo zdrojů k dispozici, izolace, atd., **lidé –** nepříjemná osoba, moc lidí v okolí, diametrálně odlišné osobnosti, lobbistické skupiny, atd., **naše „já" –** aktuální zdravotní stav, osobní emocionalita, strach, obavy, temperament, atd.; možnosti zásahu**:** převod pozornosti na jiné téma, překvapení, humor, jídlo, pití, pauza, ocenění, zápis problematických bodů;

- **eskalace konfliktu** – v eskalační fázi stoupá adrenalin, organismus se připravuje k akci, člověk je dráždivější, ale ještě se zachovává racionalita; možnosti zásahu: vysvětlování, vizualizace (obrázek, schéma, materiály), posun v čase („vrátíme se k tomu za dvacet minut“), vstup třetí osoby (kolega, expert), definování potřebného výstupu a rizika, když se nedohodneme;
- **vrchol konfliktu –** racionalita není nebo je výrazně potlačena, obě strany jsou ve stavu boje; možnosti zásahu**:** odchod z místa střetu, odklad v čase, dohoda o nedohodě („my dva to nevyřešíme, navrhuji, aby se věci ujal někdo jiný“), vstup třetí osoby;
- **zklidnění –** uvolnění a ztišení konfliktu, rekapitulace proběhlé situace; možnosti zásahu: zjednodušená mluva, postupný zápis, vizualizace, hlídání; vyjadřování a chování, posun jednání v čase, definování potřebného výstupu a rizika, pokud se nedohodneme;
- **postkonfliktní stav** je charakteristický racionalizací vlastního chování, výčitkami nebo úvahami, je stav vhodný pro zpětnou a dopřednou vazbu jako nástroje růstu; možnosti zásahu: zpětná vazba k tomu, co proběhlo (analýza), dopředná vazba, jak v podobě situací jednat příště (syntéza, řešení), využití třetí osoby, (MEDLÍKOVÁ, O., 2007, s. 24).

Důležitým činitelem pro řešení konfliktů je manažer, od kterého se vzhledem k jeho postavení a odpovědnosti za řízení lidí očekává zvýšená schopnost konflikty řešit. Jeho chování může pozitivně ovlivnit průběh konfliktu při dodržení těchto zásad: prvním předpokladem řešení konfliktu je, aby účastníci konfliktu navázali kontakt (iniciuje vedoucí pracovník) s cílem snížit napětí, tím vznikají podmínky pro vyjednávání, druhým předpokladem chování, které může ředitel ovlivnit, je určení co je a co není příčinou nebo předmětem konfliktu (o co se bojuje) a co není předmětem střetu (v čem se shodujeme).

Úlohou manažera je zajistit, aby se průběh konfliktu vyznačoval otevřeným a klidným projednáváním názorů a pocitů, identifikací rozdílných stanovisek (o co jde účastníkům střetu) a hledání společných cílů (co nás spojuje), musí vést sporné strany k orientaci na budoucnost a ke schopnosti naslouchat jinému stanovisku, ke schopnosti připustit možnost vlastního omylu a možnost pravdivosti tvrzení odpůrce.

Přínos rozvoje dovednosti řešit problémy pro vedoucího pracovníka ve školství

Ředitelé rozvíjející dovednost řešit problémy jsou schopni se efektivně zaměřit na hledání pozitivního řešení a nejsou zacyklení v hledání toho, kdo má pravdu a kdo se mýlí. Jsou otevřeni diskusi a dialogu, autentičtí a efektivní v komunikaci, zkvalitňují kulturu školy. Jsou empatičtí při jednání s kolegy, rodičovskou veřejností a ostatními partnery. Umějí přiměřeně řídit své emoce. Jsou otevření pro zpětnou vazbu, naslouchají s respektem a přebírají odpovědnost za hledání optimálního řešení v situaci selhání.

Shrnutí

Oddíl sociálních kompetencí přiblížil dovednosti potřebné ke každodennímu kontaktu s ostatními. Ukázal nám podstatu empatie, dovednosti vžít se do pocitů druhých, dokázat se na problémy podívat jejich očima. Zabývali jsme se podstatou efektivního fungování týmové práce, tím, jak vznikají bariéry, které týmovou práci potlačí nebo znehodnotí, rolí vedoucích pracovníků při podpoře týmů a motivací pracovníků. Byly vytyčeny negativní a pozitivní faktory motivace pracovníků a cíle manažera při motivaci kolegů. Kapitolu uzavřelo obeznámení se sociální dovedností rozpoznat konflikty a řešit je ku prospěchu účastníků konfliktu a celé organizace.

2. 3 Metodické kompetence

Hlavním úkolem každého manažera je nasměrování činností ve firmě k určitému cíli. Potřebují k tomu metody a techniky týkající se plánování, rozhodování, organizování, kontrolování a řízení. Manažer musí umět v souladu s posláním firmy stanovit a popsat správnou strategii tak, aby firma, tým či společnost dosáhla svého cíle. Metodické dovednosti doplňují obě podstatné dovednosti soft skills, osobní a sociální kompetence, patří k základním nástrojům vedoucího pracovníka. Základní metodické a procesní schopnosti zahrnují zejména následující schopnosti: kreativita, vedení porady, vyjednávání, timemanagement, rozhodování, prezentace.

2. 3. 1 Prezentace

Efektivní prezentace je výsledkem cíleným rozvojem vlastních prezentačních dovedností. Kohoutek-Štěpaník uvádí, že: *„Úspěšná prezentace se opírá o kombinaci*

rétorických, psychologických, didaktických znalostí a dovedností i zběhlostí v etiketě". (KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J., 2000, s. 142). Pro úspěch prezentace jsou důležité nejen kompetence manažera, ale i samotná příprava prezentace.

Bělohlávek upozorňuje na základ úspěšné stavby prezentace, kterým je rétorova otázka položená sama sobě po **smyslu prezentace**. Od účelu sdělování se odvíjí samotné téma, forma i dynamika sdělování. Posluchače označuje za klíčový prvek přípravy i vlastní prezentace. (BĚLOHLÁVEK, J., 2008, s. 142).

Příprava prezentace vyžaduje dále **vymezení jasného cíle**. Pro výběr metod a forem je třeba znalost **specifik skupiny** a počtu posluchačů. Důležitým faktorem při přípravě prezentace je **čas**, rozčlenění projevu včetně přesné časové dotace. **Navázání a udržení kontaktu** a zpětné vazby s posluchači je dalším nezbytným prvkem úspěšné prezentace, kterou lze ze strany rétora podpořit dodržováním základních zásad **techniky řeči** (správné dýchání, tvoření a užívání hlasu, správná artikulace a kultura mluveného slova). Dokonalá prezentace bude završena důslednou přípravou pomůcek, jejich fundovaným využíváním a důsledným dodržením základních částí porady:

- oznámení tématu projevu;
- uvádění příkladů;
- shrnutí;
- přechod k dalšímu tématu.

Prezentace je velmi účinný nástroj manažera. Měla by být konkrétní, stručná a kompletní s emočním nábojem dotvářeného neverbálními projevy komunikace.

Přínos rozvoje dovednosti prezentace pro vedoucího pracovníka ve školství

Jelikož se ředitel jako reprezentant školy prezentuje každou svou činností a vystoupením, součástí jeho manažerské kvalifikace by měly být i prezentační dovednosti – umění vystupovat na veřejnosti, prezentovat a reprezentovat celou organizaci. Vedoucí pracovník by měl při prezentování vycházet ze svých osobních kompetencí – vystupovat sebejistě a kultivovaně, ze svých sociálních kompetencí – získat představitele různých sociálních skupin a uplatnit i své metodické kompetence, aby byla prezentace efektivní. Ředitel rozvíjející své prezentační dovednosti dokáže při

diskuzi, která souvisí s prezentačními dovednostmi, odhalit skryté rezervy svých zaměstnanců, potlačuje vlastní osobu do pozadí, snaží se zviditelnit posluchače a přitom je vést.

2. 3. 2 Vedení porady

Porada je od slova radit se. Radit se znamená, že se snažíme vyřešit nějaký problém nebo situaci. Na poradě probíhají děje plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní a jiné.

Svolání porady probíhá za předpokladu vybrání **účastníků** a jejich počtu, ujasnění **cíle**, **programu** a **struktury** porady (příloha č. 4, tabulka č. 3), vybráním **místa porady** a člověka pověřeného **vedením zápisu z porady** a **zpracováním výstupů**. Cíle porady by měly vycházet z cílů organizace a účastníci porady by měli chápat setkání jako možnost vyjádřit se k návrhům. Jak bylo výše řečeno, delegování kompetencí a s tím spojených odpovědností za svá rozhodnutí vede zaměstnance k přemýšlení nad problémy organizace a jejich kreativnímu řešení.

Poradní slovo (v odvětví školství) pedagogických pracovníků je zakotveno i v § 164, odst. 2, zákona č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, který říká, že: „*Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí zaměstnanci školy*“. (Školský zákon). Na druhé straně platí, že, i když porada může být skupinovým rozhodovacím orgánem, konečná zodpovědnost zůstává na manažerovi.

Vedoucí pracovník je povinován nejen zodpovědností za vedení organizace, ale i znalostí metodických postupů při naplňování manažerských kompetencí. Osvojení si základních principů pro vedení efektivní porady umožní manažerovi eliminovat destruktivní prvky, které poradu ruší, za prvky konstruktivní, které nenechají průběh porady sklouznout od plánovaného tématu.

Kemp mezi destruktivní prky zařazuje poradu bez programu, pravidelnou poradu konající se podle plánu, i když nemá co řešit, porady, které nikdy nezačnou nebo

neskončí včas, příliš mnoho témat, neudělá se nic, lidé, kteří poradu zmeškají, si nepřečtou zápis a tím neznají své úkoly, nesplní je. (KEMP, J. M., 1996, s. 17).

Přínos rozvoje dovednosti vedení porad pro vedoucího pracovníka ve školství

Ředitel disponující s kompetencí vedení porad si uvědomuje, že důležitým nástrojem pro vedení lidí jsou porady, tudíž tuto dovednost neustále prohlubuje.

Rozvoj dovednosti efektivního vedení porad přispívá při konání porady k vytváření prostoru pro výměnu názorů mezi kolegy, jednodušší orientaci v problémech pracoviště, udržování vzájemných vazeb mezi spolupracovníky a nepřipouští, aby porady představovaly velký nárok na čas vedoucího pracovníka.

2. 3. 3 Timemanagement

Řízení vlastního času je postupem, nad kterým by se měl zamyslet každý manažer. Podle průzkumů využívání pracovního času se ukazuje, že 50% zbývá na vlastní práci. Ostatních 50% věnují vedoucí pracovníci telefonováním, vyřizováním korespondence, či pročítáním materiálů. Je proto důležité, hledat cesty, jak se svým časem nakládat hospodárněji. Paulík popisuje pět zásad racionálního nakládání s časem:

- neodkládat věci na později, pokud to není nutné;
- naučit se druhým říkat ne, pokud jsou jejich požadavky neoprávněné a pro vedoucího zaměstnance znamenají ztrátu času;
- delegovat úkoly;
- porady – efektivní prostředek time managementu;
- zbavit se neefektivních návyků z minulosti, jako je plýtvání časem zbytečným prodlužováním rozhovorů, opakováním již řečeného, neztrácet čas neřešitelnými úkoly. (PAULÍK, P., 2010, s. 184).

Řízení času je využívání výše zmíněných soft skills. Manažer by se měl nejprve zamyslet nad dlouhodobými cíly organizace a odpovědnostmi vyplývajících z těchto cílů. Po zvážení těchto aspektů může přistoupit ke stanovení vlastních cílů v organizaci a určení postupů, jak z hlediska času bude efektivně tyto cíle naplňovat. Když jsou stanovené cíle, je třeba ujasnění priorit dle významu a důležitosti. Lojda uvádí jako významnou a efektivní pomůcku pro stanovování priorit Eisenhowertův princip (příloha

č. 5, tabulka č. 4), jehož podstatou je: „…*rozdělení činností na urgentní – tedy takové, které je třeba udělat ihned – a důležité – takové, které, které sice není zapotřebí udělat ihned, ale jsou rozhodující pro celkový výsledek* (LOJDA, J., 2011, s. 46).

Drucker ukazuje na další pomůcku při účinném plánování času. Upozorňuje, že má-li být znalostní vedoucí pracovník efektivní, měl by být schopen uspořádat si čas tak, aby měl k dispozici poměrně velké časové úseky – zejména s ohledem na čas věnovaný práci s lidmi. (DRUCKER, P. F., 2008, s. 51). Větší časové úseky umožňují managerovi výkonně využít k vyřízení důležitých urgentních věcí.

Při snaze o efektivní zacházení s časem je třeba se zbavit činností, které ochuzují managera o čas; jak uvádí Drucker, jedná se o:

- neschopnost rozpoznat zdroje časových ztrát;
- příliš velký počet pracovníků pro určitý pracovní úkol (např. lidé si překážejí, stávají se spíše brzdou výkonnosti);
- špatná organizace práce;
- špatná práce s informacemi.(DRUCKER, P. F., 2008, s. 63).

Výše jmenované nedostatky v řízení, které jsou příčinami časových ztrát, jejich odstranění přinesou managerovi získat ztracený čas, potřebný k dalšímu rozvoji sebe i celé organizace.

Přínos rozvoje time managementu pro vedoucího pracovníka ve školství

Orientaci v procesu efektivního plánování času vedoucího pracovníka umožní řediteli rozvoj v oblastech time managementu. Účelné řízení a využívání času posunuje manažery k dosahování cílů. Umožňuje identifikovat činnosti, které nejsou urgentní a důležité, a tím dávají příležitost využít tento čas k plnění naléhavých, důležitých úkolů a rozhodovat bez časového stresu.

2. 3. 4 Rozhodování

Rozhodování je jednou z nejvýznamnějších činností manažera, je důležitou oblastní soft skills vedoucího pracovníka. Rozhodovací postup lze rozdělit do vzájemně na sebe

navazujících etap činností, které se uskutečňují v časovém sledu. Černíková charakterizuje rozhodování jako sekvenční proces, který probíhá v několika etapách:

- **identifikace rozhodovacího problému –** podstatou identifikace je uvědomování si problému (viz řešení konfliktních situací) na základě získaných informací;
- **analýza a formulace problému** – cílem této etapy je zjistit příčiny rozhodovacího problému a faktory problému, což umožňuje vlastní formulaci problému;
- **tvorba variant problému** – definováním problému umožňuje přistoupit k hledání reálných alternativ řešení, cílem této etapy je tvorba souboru koncepčně odlišných variant řešení;
- **stanovení kritérií hodnocení** – kritéria hodnocení jsou zpravidla odvozovány od stanovených cílů řešení problémů;
- **určení důsledku variant** – podstatou této etapy je zjištění předpokládaných vlivů a účinku jednotlivých variant řešení;
- **hodnocení variant a výběr optimální varianty** – smyslem této etapy je stanovení, která nejlépe splňuje cíle řešení;
- **realizace zvolené varianty** – úkolem manažera je vytvářet, jak bylo výše řečeno příznivé klima, což znamená efektivně komunikovat – vysvětlovat, upozorňovat na možné potíže;
- **kontrola a vyhodnocení** – kontrola výsledků realizované varianty spočívá ve stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků od stanovených cílů. (ČERNÍKOVÁ, H., 2009, s. 42).

O dobrých manažerech se říká, že jsou rozhodní. Owen popisuje čtyři konkrétní způsoby chování rozhodných manažerů. Jako první způsob uvádí *sklon upřednostňovat akce před analyzováním minulosti*, kdy akce vede k výsledkům a analýza nikoliv; *upřednostňování praktického řešení před perfektním řešením* umožňuje manažerovi nacházet řešení, které bude v praxi fungovat, i když to nebude teoreticky perfektní řešení; *řešení problémů s ostatními lidmi* využívá týmové znalosti a zkušenosti a umožňuje nalézat méně nepříjemné řešení, posledním způsobem chování rozhodného manažera podle Owena je *přejímání odpovědnosti* manažera. (OWEN, J., 2008, s. 34). Tyto způsoby chování jsou charakteristickými znaky manažera rozvíjejícího své dovednosti v oblasti rozhodování.

Přínos rozvoje dovednosti rozhodování pro vedoucího pracovníka ve školství

Efektivní ředitelé nejen pozorují a učí se z každodenních situací, ale aktivně a cílevědomě rozvíjejí dovednost rozhodování, celé své soft skills a tím si formují své znalosti toho, co v jejich škole funguje a co nefunguje.

Shrnutí

Kapitola metodické dovednosti seznámila s uměním prezentace a rétoriky při pronášení projevů, se zachováním metodických postupů a významem kreativních přístupů při veřejném předkládání výsledků organizace, moderaci. Bylo poukázáno na důležitost precizní přípravy při organizaci porad, na efektivní hospodaření s časem a na význam rozhodování pro optimální chod organizace.

3. Příležitost k rozvoji soft skills na Karlově univerzitě v oboru management v pedagogice

Soft skills se na Karově univerzitě na katedře Centra školského managementu se rozvíjí formou **vědecké a publikační činnosti**, **projektů (**Vzdělávání řídících pracovníků ve školství), **vysokoškolským bakalářským studiem**, **navazujícím magisterským studiem** a **celoživotním vzděláváním** za pomoci studijních programů a kurzů.

3. 1 Vědecká a publikační činnost pracovníků katedry

Pracovníci katedry se zapojují do vědecké a publikační činnosti. Spolupráce pracoviště CŠM přesahuje hranice České republiky, akademičtí pracovníci se zapojují do řady mezinárodních aktivit, vystupují na konferencích a jiných akcích.

Katedra pořádá od roku 2010 Kulaté stoly CŠM, které se stávají místem setkávání, místem výměny názorů a vytváření podmínek pro kultivovanou diskuzi. Závěry těchto setkání jsou využívány odborníky z vysokých škol, sdělovacími prostředky i pracovníky decizní sféry.

V rámci nově akreditovaného magisterského oboru Management vzdělávání jsou vytvářeny podmínky pro rigorózní řízení (možnost získání titulu PhDr.), což bude nejvyšší možné vzdělání v oboru Management vzdělávání v rámci České republiky.

3. 2 Projekty – partnerství v **projektu Vzdělávání řídících pracovníků ve školství**

3. 2. 1 Vzdělávání řídících pracovníků ve školství

Informace o projektu

Centrum školského managementu při Karlově univerzitě v Praze je partnerem v projektu Gymnázia INTEGRA BRNO. Ve spolupráci s tímto pracovištěm organizuje kvalifikační studium pro ředitele základních a středních škol.

Na základě zkušeností z této spolupráce bylo identifikováno, že na rozdíl od ředitelů, neexistuje možnost dalšího manažerského vzdělávání pro učitele v 1. stupni řízení (vedoucí předmětových týmů, vedoucí učitelé, mistři apod.).

Proto vznikla myšlenka zorganizovat vzdělávání i pro tuto cílovou skupinu. Vzhledem k tomu, že se jedná o vzdělávání poměrně nákladné, uskutečnění této myšlenky bylo možné až na základě podpory, které tento projekt získal z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Po ukončení financování vzdělávacích aktivit z prostředků ESF a státního rozpočtu České republiky se v období udržitelnosti dále věnuje podpoře středních řídících pracovníků na jejich cestě ke zlepšování klíčových dovedností. Pro finanční náročnost přípravy a absolvování celého kurzu ve stávající podobě jsme dosavadní kurz rozdělili na tři samostatné kurzy, které umožní zájemcům o vzdělávání jednak přesněji zacílit na oblast, ve které pociťují potřebu zlepšit své dovednosti, přičemž rozdělení navíc umožní snížit náklady pro ty zájemce, kteří plánují absolvovat pouze dílčí část celého vzdělávání.

Cíle projektu

Umožnit pedagogickým pracovníkům, kteří se připravují na převzetí manažerské role, tento přechod co možná s nejmenším počtem problémů a chyb.

Obsahy kurzů

Kurz odborně - metodický

Cílem je rozvoj odborně-metodických a manažerských schopností a dovedností účastníků.

Kurz se skládá ze 4 modulů:

- Osobnost vedoucího pracovníka
- VPT – role metodická
- ICT v řízení pedagogického procesu a řízení školy
- Školská legislativa

Kurz manažerských dovedností

Cílem je rozvoj obecně pedagogických a zejména manažerských schopností a dovedností účastníků.

Kurz se skládá z 3 modulů:

- Řízení pomocí cílů, řízení změny
- Projektové řízení, projektová výuka
- Sebeřízení a organizace času

Kurz měkkých dovedností

Cílem je rozvoj manažerských schopností a dovedností účastníků, zejména části tzv. měkkých dovedností.

Kurz se skládá ze 3 modulů:

- Komunikační dovednosti
- Vyjednávání a argumentace, řešení konfliktů
- Motivace

Projekt byl zahájen v dubnu 2009 pilotním kurzem s 20 účastníky z řad učitelů ZŠ a SŠ Jihomoravského kraje. Pilotním kurzem jsme si ověřili model vzdělávání a během prázdnin připravili akreditaci kurzu. (Vzdělávání řídících pracovníků ve školství).

3. 3 Vysokoškolské bakalářské studium – management v pedagogice

Vysokoškolské bakalářské studium v oboru specializace v pedagogice – management v pedagogice poskytuje studentům vzdělávání v oblasti **hard skills** – moduly právo, ekonomie a finanční management, základy metodologie výzkumu, statistika a **soft skills** – modul řízení v praxi, řízení pedagogického procesu, teorie a praxe školské managementu, vedení lidí, výcvik v manažerských dovednostech.

3. 5 Celoživotní vzdělávání – Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky

Studium je zaměřeno na získání znalostí a dovedností v oblasti řízení škol a školských zařízení. Vzdělávací program se skládá z 6 modulů. Každý modul obsahuje přímou výuku (přednášky, semináře), manažerskou praxi, zejména ve školách a školských zařízeních, on-line aktivity a samostudium.

Moduly SVPP:

- Teorie a praxe školského managementu
- Řízení pedagogického procesu
- Ekonomika a finanční management
- Právo
- Vedení lidí
- Řízení v praxi (dříve Manažerská praxe)

Výstupem je Osvědčení o splnění dalších kvalifikačních předpokladů pro výkon řídící funkce ve školství (podle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb.). (Centrum školského managementu).

Shrnutí

Výše jmenované kompetence soft skills mohou být na jedné straně nabývány praxí a na straně druhé získávány rozličnými formami vzdělávání v průběhu vysokoškolského manažerského vzdělávání.

Na rozvoj soft skills, jak bylo formulováno v kapitole 3, se soustředí také Karlova univerzita v Praze, centrum managementu, obor management v pedagogice. Obsah studia oboru management v pedagogice ve svém vzdělávacím kurikulu vychází ze

způsobilostí vedoucích k výraznému zkvalitnění individuálního výkonu manažera. Poskytuje moduly vzdělávání, které umožňují studentům lépe identifikovat osobní cíle a odpovědnost při jejich dosahování, ukazuje možnosti zlepšování plánování studentů a jejich time managementu, předestírá nové kariérové možnosti a systematičtější přístup k rozvíjení sebe i ostatních spolupracovníků. Konkrétní přínos rozvoje soft skills pro studenty Karový univerzity v Praze, oboru management v pedagogice je předmětem zkoumání praktické části této bakalářské práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Cíle práce, stanovení dílčích úkolů

Současná znalostní společnost nás vede k poznání, že dnes k profesnímu úspěchu nestačí pouze odborné znalosti, ale je nutné disponovat dovednostmi z oblasti osobnostní, sociální a metodické, z oblasti soft skills. Tyto dovednosti jsou zvlášť významné pro manažery pracujícími s lidmi, podstatné je, že se dají rozvíjet.

Jak bylo v teoretické části řečeno, existuje řada forem rozvíjení soft skills. Pro potřeby této bakalářské práce se budeme v praktické části zabývat přínosem nabídky vzdělávacího kurikula Centra školského managementu pro rozvoj měkkých dovedností studentů oboru management v pedagogice a poukážeme na literaturu představující jednotlivé složky soft skills.

Cílem praktické části bakalářské práce je určit a popsat možnosti, které v rozvoji soft skills nabízí svým studentům Karlova univerzita. Zmapovat, jak studenti na Karlově univerzitě oboru management v pedagogice vnímají rozvoj svých soft skills v závěru studia oboru management v pedagogice na Karlově univerzitě v Praze.

Hypotéza

1. Čím je obsahová nabídka předmětů soft skills komplexnější, tím je předpoklad rozvoje měkkých dovedností studentů oboru management v pedagogice větší.

Dílčí úkoly

1. Provést obsahovou analýzu stávajícího vzdělávacího kurikula oboru Management v pedagogice.
2. Provést obsahovou analýzu stávající nabídky odborné literatury v univerzitní knihovně. Zjistit dostupnost literatury s obsahem prvků měkkých dovedností a porovnat je s doporučenou literaturou uvedou v sylabech předmětů zabývajících se soft skills.

5 Metodika šetření

5. 1 Analýza studijních plánů - Karolínka 2011/2012: studijní program B7507: Specializace v pedagogice, obor management v pedagogice.

Kapitolu analýzy studijních plánů jsme zaměřily na předměty, které jsou poskytovány v rámci studia oboru management v pedagogice a zabývají se soft skills. Výběr předmětů byl limitován kritérii:

- *Modul musí obsahovat některou ze soft skills uvedených v teoretické části.*
- *Moduly jsou vypsány pro období 2009 – 2012 (Karolínka 2011 – 2012).*

Studijní plán obsahující předměty, které jsou součástí vzdělávacího kurikula oboru management v pedagogice Centra školského managementu, byl vyhledán na webových stránkách Centra školského managementu, v sekci Studenti – studijní plán (Univerzita Karlova v Praze).

Pro větší možnost porovnání a přehlednosti jsme jednotlivé předměty začlenily to tabulky č. 5. Tabulka obsahuje pro případnou potřebu identifikace kód předmětu, název, semestr a časovou dotaci. Následně jsme přešly k vyhledávání sylabů jednotlivých předmětů v informačním systému Karlovy univerzity (Univerzita Karlova v Praze). Provedly jsme analýzu jednotlivých sylabů (příloha č. 1) a dle stanovených kritérií jsme vybraly předměty obsahující ve svém popisu některou ze soft skills. Vyčleněné předměty jsme označily barevně (tabulka č. 5).

kód	název předmětu	semestr	rozsah hodin
	školní rok 2009 – 2010 **POVINNÉ PŘEDMĚTY**		
OK0732K39	Úvod do studia školského managementu	1	8
OK0732K02	Teorie a praxe školského managementu	1	16
OK0732K40	Úvod do řízení pedagogického procesu	1	4
OK0732K41	Řízení v praxi I	1	24

OK0732K10	Výcvik v manažerských dovednostech I	1	4
OK0732K04	Ekonomika vzdělávání	2	12
OK0732K05	Finanční management	2	4
OK0732K06	Základy práva	2	4
OK0732K43	Pracovní a školské právo	2	12
OK0732K42	Řízení v praxi II	2	24
OK0732K11	Výcvik v manažerských dovednostech II	2	8
	VOLITELNÉ PŘEDMĚTY		
OK0732K12	**Aktuální otázky školského managementu I**	**1**	**12**
OK0732K13	**Aktuální otázky školského managementu II**	**2**	**12**
	školní rok 2010 – 2011 **POVINNÉ PŘEDMĚTY**		
OK0732K14	**Řízení pedagogického procesu I**	**3**	**16**
OK0732K44	**Vedení lidí**	**3**	**12**
OK0732K36	**Selfmanagement**	**3**	**4**
OK0732K46	**Řízení v praxi III**	**3**	**24**
OK0732K50	**Výcvik v manažerských dovednostech III**	**3**	**8**
OK0732K15	**Řízení pedagogického procesu II**	**4**	**12**
OK0732K45	Podnikový a firemní management	4	4
OK0732K47	Řízení v praxi IV	4	24
OK0732K48	Seminář k závěrečné bakalářské práci I	4	4
OK0732K49	**Prezentační a komunikační dovednosti I**	**4**	**4**
OK0732K51	**Výcvik v manažerských dovednostech IV**	**4**	**8**
	VOLITELNÉ PŘEDMĚTY		
OK0732K24	**Aktuální otázky školského managementu III**	**3**	**12**
OK0732K25	**Aktuální otázky školského managementu IV**	**4**	**12**
	školní rok 2011 – 2012 **POVINNÉ PŘEDMĚTY**		
OK0732K52	Řízení školy v ekonomické oblasti	5	4
OK0732K37	Aktuální právní předpisy školského práva	5	4
OK0732K53	Řízení v praxi V	5	24
OK0732K54	Seminář k závěrečné bakalářské práci II	5	4
OK0732K57	**Prezentační a komunikační dovednosti II**	**5**	**8**
OK0732K58	Základy metodologie výzkumu	5	4
OK0732K35	Příprava zpracování závěrečné bakalářské práce	5,6	0
OK0732K55	Seminář k závěrečné bakalářské práci III	6	2
OK0732K56	Seminář k závěrečné státní bakalářské zkoušce	6	2
	VOLITELNÉ PŘEDMĚTY		
OK0732K38	**Aktuální otázky školského managementu V**	**5**	**5**
OK0732K34	**Aktuální otázky školského managementu VI**	**6**	**6**
	Časová dotace celkem		351 (100%)
	Časová dotace předmětů obsahujících soft skills		**155 (44%)**

Tabulka č. 5: Předměty obsažené ve vzdělávacím kurikulu oboru Management v pedagogice Centra školského managementu.

Předmět *Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV* (časová dotace 59 hodin) umožňoval nabídku seminářů tematicky zaměřených ke všem vzdělávacím oblastem oboru management v pedagogice, ze které si každý student měl možnost zvolit. Pro

potřeby této bakalářské práce jsme vybraly témata vztahující se k rozvoji dovedností soft skills – jednalo se o témata: **Stres management** jako prevence syndromu vyhoření, téma **Konflikty a jejich řešení** – seminář nastínil způsoby zvládání konfliktu a **Public relations II** - Media relations – komunikace s vnějším prostředím, Portfolio jako jeden z prostředků **sebehodnocení** (sebereflexe) vedoucího pracovníka.

Předmět *Řízení pedagogického procesu I* (16 hodin) byl zaměřen na informace a poznatky o rozvoji vzdělávacích systémů – školy jako učící se organizace, přibližoval význam **inovace** a změny pro pozitivní vývoj organizace.

Voda v rámci kurzu *Vedení lidí* (12 hodin) přiblížil **osobní kompetence manažera – (sebeuvědomění, vnitřní motivaci, empatii)**, emoční inteligenci popsal jako schopnost vyznat se sám v sobě, schopnost identifikace vnitřní motivace a zvládání vnitřních emocí i emocí cizích (VODA, J., 2010). Cílem celého kurzu bylo získání a rozvoj osobních a sociálních kompetencí v oblastech vedení sebe samého a ostatních, **rozhodování**, **stanovování cílů** a **motivace pracovníků**.

Selfmanagement (4 hodiny) byl zaměřen na prezentaci aktuálních teoretických poznatků z oblasti sebeřízení vedoucího pracovníka. Cílem předmětu bylo získávání a rozvoj kompetencí v oblasti **sebeřízení**, oblasti prevence syndromu vyhoření, plánování času **(time management)** a delegování.

Modul *Řízení v praxi III* (24 hodiny) prostřednictvím manažerských praxí zaměřených na předměty Řízení pedagogického procesu, Selfmanagementu a Vedení lidí získávali studenti přehled o základních principech v řízení školy, orientaci v používaných i nových kompetencích a informacích z oblasti strategie rozvoje školy a zásadách její tvorby. Manažerské praxe na školách se zaměřovaly na získávání nových poznatků a jejich konkrétní aplikaci přímo v řízení pedagogického procesu navštívených škol s ohledem na nové požadavky, proměnu cílů a funkcí školy 21. století, orientovaly se na získávání a rozvoj kompetencí v oblastech leadershipu, delegování kompetencí, pravomocí a **odpovědností**, personálního managementu, **motivace pracovníků s** důrazem na školskou praxi.

Aktuální potřebné dovednosti řídících pracovníků ve školství přiblížil předmět *Výcvik v manažerských dovednostech III* (8 hodin), v průběhu semináře byli studenti seznámeni s významem budování a podpory týmů a **týmové spolupráce**, etapami vývoje týmů, fungováním týmů a týmovými rolemi a významem motivace pro budování vitální organizace. Cílem předmětu byl rozvoj sociálních a metodických kompetencí v oblasti vedení týmů a budování úspěšné školy.

Cíle předmětu *Řízení pedagogického procesu II* (12 hodin) se vztahovaly k získání kompetencí a základů v uplatňování a koncepčním přístupu při řízení **školy jako učící se organizace** ve společnosti vědění. Studenti získávali vědomosti a přehled o základních podmínkách a fázích pro uskutečnění **změny (inovace)** v pedagogickém procesu a nalézaly vztahy a shody mezi těmito pojmy a procesy.

Pravidla úspěšné **komunikace** vedoucího pracovníka, jednání s různými komunikačními typy, asertivní komunikaci a **vedení porad** přiblížily předměty *Prezentační a komunikační dovednosti I, II* (12 hodin). Předmět byl zaměřen na získání základních komunikačních dovedností a výběr vhodné strategie pro jednání s různými typy lidí. Cílem byl rozvoj komunikačních dovedností jako součásti osobních kompetencí.

Zaměření předmětu *Výcvik v manažerských dovednostech IV* (8 hodin) ukázalo **řešení konfliktů** – vznik a vývoj konfliktu, konflikty ve školství. Seminář přiblížil sociální kompetence řídících pracovníků ve školství.

Bylo vyhledáno celkem 15 předmětů obsahujících soft skills uvedených v teoretické části. Časová dotace těchto předmětů činila 155 hodin, což tvoří 44% z celkové časové dotace (351 hodin, 100%) všech předmětů oboru management v pedagogice ve studijním období 2009 – 2012.

Abychom zjistili, která soft skills uvedená v teoretické části nebyla předmětem studia oboru management v pedagogice, přiřazovali jsme dle obsahového zaměření předměty k jednotlivým oblastem soft skills (tabulka č. 6).

Soft skills	Předmět
Osobní kompetence	**Předměty rozvíjející osobní kompetence**
Sebekontrola	Selfmanagement
Sebereflexe	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV
Komunikace	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, V, VI, Prezentační a komunikační dovednosti I, II
odolnost vůči stresu	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, V, Selfmanagement
Cílevědomost	Vedení lidí
Inovativnost	Řízení pedagogického procesu I, II
Sebemotivace	Vedení lidí
Odpovědnost	Řízení v praxi III
Sociální kompetence	**Předměty rozvíjející sociální kompetence**
Empatie	Vedení lidí
týmová práce	Výcvik v manažerských dovednostech III
motivace pracovníků	Vedení lidí, Řízení v praxi III, Aktuální otázky školského managementu VI,
řešení konfliktů	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, V, VI, Výcvik v manažerských dovednostech IV
Metodické kompetence	**Předměty rozvíjející sociální kompetence**
Prezentace	Prezentační a komunikační dovednosti I, II
vedení porady	Prezentační a komunikační dovednosti I, II
timemanagement	Selfmanagement
Rozhodování	Vedení lidí

Tabulka č. 6: Předměty oboru Management v pedagogice dle oblastí soft skills.

Analýza studijních plánů přinesla zjištění, že nejpočetnější zastoupení oblastí soft skills obsahoval předmět Vedení lidí, celkem 5 složek měkkých dovedností (cílevědomost, sebemotivace, empatie, motivace pracovníků, rozhodování). Předmět Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV obsahoval 4 oblasti soft skills (sebereflexe, komunikace, odolnost vůči stresu, řešení konfliktů). Tyto předměty lze označit za předměty s nejpočetnějším zastoupením měkkých dovedností. Dalším seminářem početně výrazně prezentujícím soft skills je předmět Prezentační a komunikační dovednosti přibližující 3 okruhy (komunikaci, prezentaci a vedení porady). 2 oblasti soft skills obsahovaly předměty Selfmanagement (sebekontrola, timemanagement), Řízení v praxi III (odpovědnost, motivace pracovníků), Výcvik v manažerských dovednostech III, IV (týmová práce, řešení konfliktů. Předmět Řízení pedagogického procesu I, II představil 1 složku měkkých dovedností (inovativnost).

Rozvoj soft skills studentů byly rozvíjeny vzdělávací nabídkou obsahující předměty soft skills. K podpoře měkkých dovedností přispěla i nabídka literatury univerzitní knihovny Centra manažerských dovedností.

5. 2 Analýza literatury – publikací uložených v knihovně Centra školského managementu Karlovy univerzity v Praze.

Informace obsažené v publikacích a tematicky korespondující s nabídkou měkkých dovedností jednotlivých předmětů lze považovat za přínos z hlediska podpory rozvoje soft skills studentů. Nabídka knižních titulů univerzitní knihovny se stala předmětem dalšího průzkumu. Cílem tohoto úseku bakalářské práce bylo zmapovat a analyzovat nabízenou literaturu, označit tituly zabývající se některou ze složek soft skills a zjistit, zda jsou součástí doporučené literatury předmětů s tématikou soft skills.

Jednoznačnost výběru určovala námi formulovaná kritéria:

- *Publikace jsou součástí nabídky univerzitní knihovny Centra školského managementu.*
- *Klíčová slova u titulu knihy v seznamu literatury univerzitní knihovny obsahují některou ze složek měkkých dovedností determinujících předměty oboru management v pedagogice.*

Literaturu potřebnou pro analýzu jsme vyhledali na stránkách centra školského managementu v sekci Knihovna CSM – Informace z knihovny Centra školského managementu, oddíl Aktualizovaný seznam publikací v Knihovně CŠM. Jednotlivé tituly neměly identifikované místo vydání, vydavatele, počet stran a ISBN. Tyto údaje jsme pro úplnost postupně vyhledali a doplnili.

Aktualizovaný seznam literatury univerzitní knihovny obsahoval klíčová slova jednotlivých publikací. Na základě těchto klíčových slov jsme identifikovali díla, která se zabývají takovou oblastí měkkých dovedností, která byla součástí předmětů oborů management v pedagogice. Vybrané knihy jsme pro přehlednost barevně označili, (příloha č. 6). Literaturu odpovídající výše zmíněným kritériím jsme porovnali s tituly

doporučené literatury jednotlivých sylabů předmětů, které jsou součástí tabulky č. 6, s. 50.

Analýza literatury ukázala, že se v knihovně Centra školského managementu nachází 145 publikací. Výčet této literatury zahrnuje 28% titulů obsahujících ve své nabídce oblasti soft skills (příloha č. 6). Tato necelá třetina 28% (41) titulů odpovídajících stanoveným kritériím obsahovala 12% (5) nabízených knih v doporučené literatuře (tabulka č. 7). Sylaby jednotlivých předmětů nabízejí ve své doporučené literatuře převážně tituly, které se nenacházejí v místní knihovně. Je tedy na studentech, aby vyhledávali doporučenou literaturu jinde.

Soft skills	Předmět
Osobní kompetence	**Předměty rozvíjející osobní kompetence**
Sebekontrola	Selfmanagement **15**, 16, 22, 26, 42, 45, 78, 100
Sebereflexe	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV 15, 16, 26, 42, 43, 78, 100
Komunikace	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, Prezentační a komunikační dovednosti I, II 3, 5, 10, 15, 26, 43, 53, 54, 62, 86, 87, 111
odolnost vůči stresu	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV 35, 37, 38, 96
Cílevědomost	Vedení lidí 15, 22, 26, 100
Inovativnost	Řízení pedagogického procesu I, II 9, 11, 14, 16, 65, 68, 69, 99, **118**, 119
Sebemotivace	Vedení lidí 26, 42, 43, 78, 80, 100, 129
Odpovědnost	Řízení v praxi III **13**, 27, 42, 43
Sociální kompetence	**Předměty rozvíjející sociální kompetence**
Empatie	Vedení lidí 42, 53, 100
týmová práce	Výcvik v manažerských dovednostech III 3, 8, 9, 53, **85**, 99, 129, 130
motivace pracovníků	Vedení lidí, Řízení v praxi III 38, 53, 80, 88, 114, 120
řešení konfliktů	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, Výcvik v manažerských dovednostech IV **4**, 10, 16, 35, 43, 53, 85, 86, 87, 129, 130
Metodické kompetence	**Předměty rozvíjející sociální kompetence**
Prezentace	Prezentační a komunikační dovednosti I, II
vedení porady	Prezentační a komunikační dovednosti I, II 61
timemanagement	Selfmanagement
Rozhodování	Vedení lidí 84

Tabulka č. 7: Literatura doplňující sylaby jednotlivých předmětů.

Na základě provedené analýzy jsme literaturu, která nebyla součástí doporučené literatury sylabů a odpovídala stanoveným kritériím, doplnili k jednotlivým předmětům. Výstupem této činnosti je rozšířená nabídka vzdělávacích titulů doporučené literatury. Analýza, porovnávání výsledků rozboru provedené v této části práce a obohacení doporučené literatury by mohlo přispět k rozvoji měkkých dovedností současných i budoucích studentů oboru management v pedagogice.

5. 3 Dotazníkové šetření souboru studentů oboru management v pedagogice Centra školského managementu Univerzity Karlovy v Praze

Jak významně vzdělávací nabídka předmětů a literatury obsahujících soft skills Centra školského managementu na Univerzitě Karlově přispěla k rozvoji měkkých dovedností studentů kombinovaného studia oboru management v pedagogice, bylo zjišťováno dotazníkovým šetřením.

5. 3. 1 Charakteristika souboru studentů

V průzkumu byl soubor 72 studentů kombinovaného studia oboru Management v pedagogice na katedře Centra školského managementu Univerzity Karlovy v Praze, z toho 9 mužů a 63 žen. Vzdělávání, délka praxe a pracovní pozice nebyla zjišťována, jelikož tyto údaje nebyly předmětem průzkumu.

5. 3. 2 Popis vlastního průzkumu v souboru studentů

V průzkumu bylo osloveno celkem 101 student Univerzity Karlovy v Praze, katedry Školského managementu, oboru management v pedagogice. Průzkum byl prováděn za pomoci studentů vzdělávajících se v období 2009 – 2012. Za metodu průzkumu byla zvolena metoda dotazníku.

Dotazníky byly respondentům předloženy ve školním roce 2011 – 2012, na konci dubna. Tento termín byl zvolen záměrně, po absolvování všech předmětů studia. Dotazníky byly doručeny elektronickou formou. Jelikož návratnost byla nízká (43 dotazníků), což byla méně než polovina, oslovili jsme kolegy, kteří nereagovali na naši

žádost o vyplnění dotazníku ještě jednou. Druhý apel přinesl dalších 29 dotazníků s odpověďmi. Celkem vyplnilo dotazníky 72 dotazovaných, což je 71%.

5. 3. 3 Metoda dotazníku

Pro šetření byla využita kvantitativní metoda výzkumu. Ke sběru dat byl použit anonymní dotazník vlastní konstrukce (příloha č. 8), který obsahoval 21 položek zaměřených na subjektivní vnímání rozvoje svých měkkých dovedností průběhu studia; z toho 19 položek uzavřených a 2 otevřené.

Cílem průzkumu bylo zmapovat, jak studenti kombinovaného studia oboru management v pedagogice vnímají rozvoj svých soft skills v závěru studia oboru management v pedagogice na Karlově univerzitě v Praze; zjistit, zda studenti využívají publikační nabídky, kterou jim poskytuje univerzitní knihovna.

Předvýzkum byl prováděn v březnu 2012 se studenty studijní skupiny B. Po vyplnění dotazníku bylo metodou interwiev mínění dotazovaných o tom, zda nebylo pro ně obtížné odpovídat na dotazník, jaké myšlenky je napadaly, které otázky měly být vynechány a které doplněny. Všechny kritické poznámky byly zapisovány. Na základě předvýzkumu bylo zjištěno, že dotazník je srozumitelný. Přistoupilo se proto k fázi vlastního průzkumu.

Položky dotazníku byly rozděleny do 5 ti tématických celků:

1. část dotazníku: osobní dovednosti vedoucích pracovníků
(položka č. 1 – 7)

2. část dotazníku: sociální kompetence
(položka č. 8 – 11)

3. část dotazníku: sociální kompetence
(položka č. 12 – 15)

4. část dotazníku: údaje o respondentech (pohlaví)
(položka č. 16)

5. část dotazníku: vzdělávací a publikační nabídka soft skills v oboru management v pedagogice
(položka č. 17 – 21)

Vyhodnocení odpovědi probíhalo pro každou otázku samostatně. Dotazník obsahuje 21 položek; z toho 19 položek obsahuje tři škály na měření úrovně dovedností soft skills pro hodnocení období na počátku studia a tři škály na měření rozvoje dovedností soft skills v závěru studia. Respondenti označili zvolenou alternativu formou **x**. Pro porovnání označených škál v části před studiem a označených škál po studiu jsme zvolili šest možností odpovědí, (zvolené rozdělení do šesti skupin vycházelo z předpokladu, že žádná z měkkých dovedností se v průběhu studia nezhoršila), (tabulka č. 8).

1	2	3	4	5	6
1-1	1-2	1-3	2-2	2-3	3-3

Tabulka č. 8: Kritéria hodnocení položek dotazníku obsahující škálování.

Porovnání posunu v rozvoji každé z měkkých dovedností proběhlo ve třech úrovních postupu v rozvoji soft skills (tabulka č. 9), bylo vyjádřeno číselně (n) a v procentech:

Úroveň postupu při rozvoji soft skills		
0	**1**	**2**
1-1 2-2 3-3	1-2 2-3	1-3

Tabulka č. 9: Rozdělení do úrovní soft skills.

Analyzováním odpovědí na otevřené otázky (2 položky) byly shrnuty podobné charakteristiky, které se nejčastěji vyskytovaly. Byl zaznamenán počet výskytů každé kategorie v jednotlivých odpovědích respondentů. Výsledkem této činnosti bylo vymezení pojmů s uvedením podílu kategorií.

5. 3. 4 Interpretace výsledku průzkumu

1. část dotazníku: osobní dovednosti vedoucích pracovníků.

Položka č. 1

Schopnost ovládat a kontrolovat sám sebe, své jednání a chování, plnit stanovený úkol, rozhodnout se, co je důležité, vyžaduje rozvinutou dovednost sebekontroly. Zjišťování úrovně této kompetence ukázalo, že 43% (z toho 8% v 6. skupině) respondentů

nezaznamenalo po ukončení studia posun v dovednosti sebekontroly, pohybovali se v rozmezí úrovně postupu 0, 43% studentů uvedla zlepšení o 1 stupeň a 14% dotazovaných zaznamenalo maximální zlepšení, posunuli se o 2 stupně (tabulka č. 10). Poslední skupina zaznamenala pro rozvoj sebekontroly předmět selfmanagement jako maximálně přínosný.

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)
13	18	19	26	10	13	12	16	12	16	6	8

Tabulka č. 10: Úrovně rozvoje sebekontroly.

Položka č. 2

Sebereflexe je obraz sama sebe, utváření komplexního obrazu o vlastní osobnosti v interakci s druhými lidmi je vysvětlováno i jako reálné kritické hodnocení sama sebe, uvědomování si vlastních schopností a možností v oblasti vzdělávání. Vzdělávání v oblasti sebereflexe bylo předmětem zkoumání položky č. 2. Analýzou výsledků lze konstatovat, že 42% (z toho 10% v 6. skupině) respondentů nezaznamenalo pokrok v rozvoji sebehodnocení, 44% se posunula o jeden stupeň, 14% studujících je přesvědčeno, že dovednost sebereflexe má silně rozvinutou (posun o 2 stupně). Předměty *Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV* umožnily 14% studentů maximálně se orientovat v oblasti sebehodnocení (tabulka č. 11).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)	$\mathbf{n}_1$	**f**, (%)
8	11	19	26	10	14	15	21	13	18	7	10

Tabulka č. 11: Úrovně rozvoje sebereflexe.

Položka č. 3

Ovládnutí komunikačních dovedností podmiňuje úspěšnost vedoucího pracovníka v řadě činností. Komunikačním dovednostem se lze naučit. Není to něco, co by bylo hluboce zakořeněno v osobnosti. Předměty *Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV* a *Prezentační a komunikační dovednosti I, II* přiblížily studentům podstatu

komunikace. Analýzou získaných údajů bylo zjištěno, že 48% respondentů se v rozvoji vyjadřovacích schopností neposunulo, 41% (z toho 11% v 6. skupině) dotazovaných nevnímají rozvoj vyjadřovacích schopností jako maximální (o jeden stupeň), a 11% cítí své vyjadřování jako silně rozvinuté (tabulka č. 12).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)
12	17	19	26	8	11	14	20	11	15	8	11

Tabulka č. 12: Úrovně rozvoje komunikačních dovedností.

Položka č. 4

Orientace na cíle a výsledky znamená směřovat všechno úsilí na dosažení našich cílů. Tento úhel pohledu po nás požaduje, abychom byli vždy schopni stanovit si jasné a praktické cíle, které vedou k dosažení našeho manažerského záměru a také k udržení pozornosti a zaměření veškeré naší energie k dosažení těchto úkolů. Bez cílevědomosti vedoucích pracovníků stojí organizace na místě. Osobnostní dovednost kladení si cílů a snaha o jejich dosažení rozvíjel v rámci studia předmět *Vedení lidí*. Dotazování nastínilo, že 46% (z toho 11% v 6. skupině) respondentů svou dovednost dále nerozvinulo, 39% postoupilo o jeden stupeň a 15% studujících rozvinulo svou dovednost v maximální míře (tabulka č. 13).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)	**n_1**	**f,** (%)
9	13	12	17	11	15	16	22	16	22	8	11

Tabulka č. 13: Úrovně rozvoje orientace na cíl a výsledek.

Položka č. 5

Odolnost vůči zátěži a vnitřní stabilita se projevuje vyrovnaným chováním bez výraznějších výkyvů, jak na úrovni emoční, tak i výkonnostní. Jedinci s vysokou odolností vůči zátěži jsou schopni se na problém podívat z odstupu a příliš nesklouzávají do zbytečných emocionálních reakcí. V kolektivu jsou obvykle hodnoceni jako spolehliví a předvídatelní a ostatní mají tendenci se na ně v zátěžových

situacích zvýšeně vázat. Pro druhé mohou svým stabilním chováním představovat opěrný bod. Předmět *Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV* rozvíjel studenty v této oblasti, v oblasti odolnost vůči stresu. Studenti v dotazníku ukázali na skutečnost, že se 54% (z toho 10% v 6. skupině) v rozvoji zvládání stresu neposunula a 46% obsah předmětu pomohl dosáhnout vyššího stupně rozvoje. Nutno zmínit, že maximálního rozvoje v této oblasti nedocílil žádný z respondentů (tabulka č. 14).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
18	25	23	32	0	0	14	19	10	14	7	10

Tabulka č. 14: Úrovně rozvoje odolnosti vůči stresu.

Položka č. 6

Práce manažera probíhá v podmínkách trvalé změny a učení se. Mezi jeho povinnosti patří i schopnost se se změnou vypořádat, změnu řídit a realizovat. Realizovat změnu znamená, že dosahujeme souhlasu zaměstnanců se změnou a celkově organizaci na změnu připravujeme. Změny provádějí vedoucí pracovníci s lidmi a prostřednictvím nich. Implementace změny v prostředí učící se organizace pro vedoucího pracovníka znamená disponovat dovedností selektovat změny a dokázat vystihnout situaci, kdy se potřeba změny objeví a aktivně na ni reagovat. Ochota učit se přijímat změny vychází z osobního nastavení vedoucího pracovníka. Předpokládá systematický rozvoj uskutečňovaný též studiem oboru management v pedagogice. Oslovení respondenti reagovali na dotazy z oblasti otevřenosti k novému takto: 49% (z toho 21% v 6. skupině) přiznalo, že jejich dovednosti zůstaly na stávající úrovni, 36% respondentů je přesvědčeno, že se jejich dovednosti o úroveň zvýšily a 15% zaznamenalo zvýšení o dva stupně (tabulka č. 14). Analýzou odpovědí byl zaznamenán vyšší podíl zastoupení 0 (téměř polovina) posunu v rozvoji. Příčinou stagnace v této oblasti vidím ve strachu vedoucích pracovníků aktivně reagovat na změny, (tabulka č. 15).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
5	7	11	15	11	15	15	21	15	21	15	21

Tabulka č. 15: Úrovně rozvoje ochoty učit se a přijímat změny.

Položka č. 7

Oblast sebemotivace uzavírá okruh osobních kompetencí formulovaných v teoretické části. Vedoucí pracovníci, kteří si uvědomují, že motivace vlastní osoby je jejich osobní zodpovědností a umí najít rozdíly mezi vnitřní a vnější motivací, jsou motivováni k lepším pracovním výsledkům. Manažeři motivovaní k práci na sobě, kteří zvolili jako další možnost růstu studium managementu v pedagogice byli rozvíjeni v oblasti sebemotivace předmětem V*edení lidí*. Průběh studia umožnil 17% respondentů posunout se ve svých dovednostech v oblasti sebemotivace o dvě úrovně, 28% dotazovaných označili svůj růst jako jednoúrovňový a 55% (z toho 21% v 6. skupině) respondentů uvedlo, že zůstalo ve výchozí rovině, (tabulka č. 16).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
7	9	10	14	12	17	18	25	10	14	15	21

Tabulka č. 16: Úrovně rozvoje sebemotivace.

2. část dotazníku: sociální kompetence

Položka č. 8

Dovednost vcítit se do pocitů druhého představuje empatie. Každý člověk má v sobě určitou míru empatie. Vedoucí pracovníci by kromě odborných znalostí a dovedností měli mít schopnost empatie rozvinutější. Setkávají se s lidmi v závislém postavení, kteří potřebují nejen profesionalitu, ale i určitou míru porozumění. Jak bylo řečeno, empatie může být vrozená (což je velmi vzácné), nebo ji lze studovat. Modul *Vedení lidí* umožnil rozvoj studentů v oblasti empatie. Analýza opovědí dotazovaných ukázala, že 13% respondentů vyhodnocuje svůj rozvoj empatie jako maximální, 22% se posunula dopředu o jeden stupeň a 65% (z toho 33% v 6. skupině) studentů zůstalo na výchozí úrovni. Velkým pokrokem je, pokud se manažeři dokážou oprostit od vlastních pocitů, názorů, předsudků a přijmou pocity, názory a předsudky lidí, které vedou, (tabulka č. 17).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
6	8	8	11	9	13	17	24	8	11	24	33

Tabulka č. 17: Úrovně rozvoje empatie.

Položka č. 9

V dnešní době je minimum úkolů, které může vyřešit jednotlivec. Na většině úkolů se podílí tým lidí. Týmová spolupráce má zásadní vliv na to, jak rychle a dobře bude úkol vyřešen. Organizace hledají nové lidi tak, aby byli přínosem pro tým. Vedoucí pracovníci vycházejí z toho, že v týmu dochází ke vzájemné inspiraci, a tak dochází ke vzájemnému obohacování nejen jednotlivců a týmu, ale i celé organizace. *Výcvik v manažerských dovednostech III* vytvořil předpoklady pro rozvoj dovednosti týmové práce. Rozvoj ochoty spolupracovat, delegovat úkoly, kompetence a odpovědnosti a předávat informace zaznamenalo 15% respondentů v oblasti dvojúrovňové, 43% se zdokonalila v rozmezí jedné škály a 42% (z toho 17% v 6. skupině) dotazovaných rozvoj nezaznamenal, (tabulka č. 18).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
5	7	10	14	11	15	13	18	21	29	12	17

Tabulka č. 18: Úrovně rozvoje týmové práce.

Položka č. 10

Motivace je uspokojování potřeb. Vedoucí pracovník musí umět motivovat své spolupracovníky. Chce-li manažer nadchnout pracovníky pro plnění cílů, měl by být motivován sám. Pokud je manažerská motivace nefunkční, zaměstnanci nedělají to, co je pro firmu prospěšné, dělají jen to, co musí. Součástí předmětů *Vedení lidí* a *Řízení v praxi III* byl rozvoj motivace, vedení a přiblížení dovednosti umět nadchnout ostatní, delegovat úkoly, kompetence a odpovědnosti, předávat informace. Významný rozvoj motivace zaznamenalo 17% respondentů – 2 úrovně, o jeden stupeň výše se posunulo 46%, na stejné úrovni zůstalo 37% (z toho 8% v 6. skupině) dotazovaných, (tabulka č. 19).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
8	11	21	29	12	17	13	18	12	17	6	8

Tabulka č. 19: Úrovně rozvoje motivace a vedení.

Položka č. 11

Konflikty jsou přirozenou součástí lidských i pracovních vztahů, přinášejí cenné zisky v podobě vyjasnění a zprůhlednění pozic, hodnot, stanovisek, objasnění míry závažnosti problému, jakož i možnost konstruktivního řešení. Do situace konfliktu mezi jednotlivci, případně skupinami, vstupuje řada variabilních činitelů, jež ovlivňují jeho vznik, průběh i výsledek. K nim patří i kvality a sociální dovednosti vedoucího pracovníka rozvíjené předměty *Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV* a *Výcvik v manažerských dovednostech IV*. Rozvoj v nejvyšší míře zaznamenalo 14% dotazovaných, 48% postoupilo do vyšší úrovně, 38% rozvoj nezaznamenalo (z toho 6% v 6. skupině), (tabulka č. 20).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
8	11	21	29	10	14	15	21	14	19	4	6

Tabulka č. 20: Úrovně rozvoje dovednosti řešení konfliktů.

3. část dotazníku: sociální kompetence

Položka č. 12

Umění prezentace patří mezi základní dovednosti, které musí ovládat každý manažer. Čím lépe vedoucí pracovníci prezentuji, tím rychleji a kvalitněji informace protější straně předají a dostanou se tak dříve k cíli. Přesvědčivost a efektivita prezentace je významně ovlivněna znalostí forem prezentace, to znamená jakými způsoby a styly vedoucí pracovník vystupuje (komunikuje). *Prezentační a komunikační dovednosti I, II,* zkvalitnily dovednosti 14% studujících (o dvě úrovně), téměř polovina, tedy 46% dotazovaných zhodnotili svůj rozvoj o jednu úroveň, 40% respondentů se zhodnotila jako stagnující ve stávající úrovni (z toho 8% v 6. skupině), (tabulka č. 21).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
10	14	27	38	10	14	13	18	6	8	6	8

Tabulka č. 21: Úrovně rozvoje prezentace.

Položka č. 13

Důležitým nástrojem pro vedení lidí jsou porady. Porada vytváří prostor pro výměnu názorů, snazší orientaci v problémech pracoviště, přenos informací, sdílení hodnot, vyřešení problémů. Porada je místem pro udržování a rozvíjení osobních vazeb mezi spolupracovníky. Naučit se využívat porady pro dosahování cílů organizace zajišťoval předmět *Prezentační a komunikační dovednosti I, II*. Cílem rozvoje v oblasti vedení porad bylo osvojení si dovednosti připravit poradu, vytvořit program porady, efektivně poradu řídit, formulovat zápis a usnesení z porad, ovlivňovat rozhodování na poradách a využívat ho pro dosahování organizačních cílů. Analýza získaných údajů ukázala, že 21% vyučovaných označila svůj rozvoj v rozsahu dvou úrovní, 37% se posunulo do vyšší úrovně a 42% setrvalo ve stávající rovině (z toho 13% v 6. skupině), (tabulka č. 22).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
12	16	16	22	15	21	9	13	11	15	9	13

Tabulka č. 22: Úrovně rozvoje dovednosti vést poradu.

Položka č. 14

Řízení času je oblast řízení, která zahrnuje různé metody hospodaření časem. Jedná se o metody, jejichž cílem je získání kontroly nad časem, který člověk nebo organizace tráví na určitých aktivitách či procesech. Cílem je zvýšení produktivity a efektivnosti využití času. Nejedná se pouze o metody využitelné uvnitř organizací a podniků, ale hospodaření s časem zasahuje do osobního života a plánování osobního času a priorit vůbec, souvisí s pojmy, jako jsou životní styl, kvalita života či psychická hygiena. Předmět *Selfmanagement* byl garantem pro rozvoj oblasti řízení času. Zdokonalování se v time managamentu zaznamenalo 14% respondentů (2 úrovně), 42% označilo jednoúrovňový posun a 44% respondenti jsou přesvědčeni, že se jejich dovednosti řídit čas v době studia nerozvinula (z toho 4% v 6. skupině), (tabulka č. 23).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
18	25	18	25	1	14	11	15	12	17	3	4

Tabulka č. 23: Úrovně rozvoje time managementu.

Položka č. 15

Rozhodování je jedna z nejdůležitějších činností vedoucího pracovníka, prochází všemi manažerskými činnostmi. Je to proces při kterém manažer volí nejvýhodnější variantu řešení, na základě určených kritérií posuzuje a zhodnocuje pozitivní a negativní dopady a účinky jednotlivých variant. Podstata spočívá v porovnání variant a volby nejoptimálnější varianty. Existuje celá řada přístupů k rozhodování. Jejich volba závisí na charakteru problému, disponibilním čase a schopnostech rozhodovatele. Schopnosti studentů v oblasti rozhodování rozvíjel modul *Vedení lidí*. Předmět rozvinul dovednost rozhodovat se dle výpovědí respondentů 17% dotazovaných v maximální míře, 39% respondentů došlo vyšší úrovně, 44% rozvoj nezaznamenala (z toho 14% v 6. skupině), (tabulka č. 24).

1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**	
1-1		1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
n_1	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)	**n_1**	**f**, (%)
9	12	15	21	12	17	13	18	13	18	10	14

Tabulka č. 24: Úrovně rozvoje dovednosti rozhodování.

4. část dotazníku: údaje o respondentech (pohlaví)

Položka č. 16

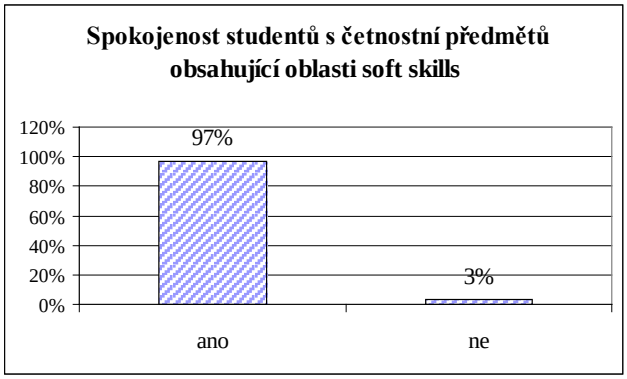
Průzkumu rozvoze dovedností týkajících se soft skills se účastnilo 9 mužů a 63 žen.

5. část dotazníku: vzdělávací a publikační nabídka soft skills v oboru management v pedagogice

Položka č. 17

Oblasti soft skills, tedy dovednosti vést sám sebe, druhé a obecné metody zvládání úkolů byly obsahem vzdělávací nabídky předmětů *Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, V, VI, Řízení pedagogického procesu I, Vedení lidí, Selfmanagement, Řízení v praxi III, Výcvik v manažerských dovednostech III, IV, Řízení pedagogického procesu II, Prezentační a komunikační dovednosti I, II*. Analýzou získaných údajů bylo zjištěno, že 87% dotazovaných bylo s nabídkou soft skills

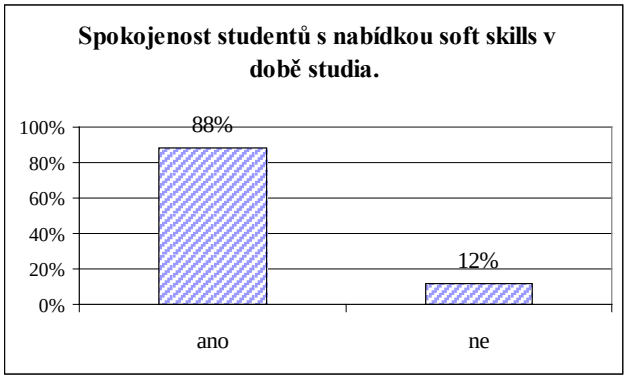
spokojeno. Studenti patřící mezi zbývající 3% považují nabídku za nedostačující, (graf č 1).



Graf č. 1: Spokojenost studentů s četností předmětů obsahující oblasti soft skills.

<u>Položka č. 18</u>

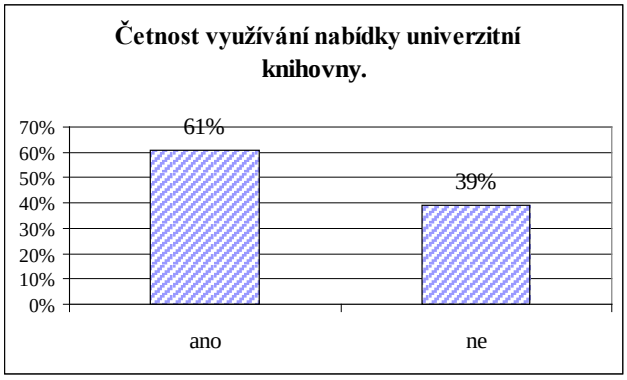
Požadavky trhu práce, nároky zaměstnavatelů a současná znalostní společnost zaznamenaly v průběhu minulých let výrazné změny. Dříve se kladl důraz zejména na odborné znalosti vedoucích pracovníků, dnes stále více vstupují do popředí dovednosti, jejichž důležitost se liší podle konkrétních požadavků organizace. Tyto dovednosti jsou označovány jako soft skills. Profesní růst vedoucích pracovníků vychází z rozvoje výše zmiňovaných měkkých dovedností. Obsah studia oboru management v pedagogice vycházel z nejnovějších trendů v oblasti vzdělávání a jednotlivé složky měkkých dovedností postupně ve svých předmětech přibližoval; přesto 88% studentů v průběhu studia pojem soft skills nezaznamenalo, 12% respondentů se s označením měkkých dovedností v průběhu studia setkala, (graf č. 2).



Graf č. 2: Spokojenost studentů s nabídkou soft skills v době studia.

Položka č. 19

Oslovení respondenti rozvíjeli své měkké dovednosti studiem předmětů obsahující jednotlivé složky. K rozvoji měkkých dovedností přispěla i nabídka literatury v univerzitní knihovně Centra školského managementu. Tuto formu rozvoje využilo 61% studujících. Ostatní (39%) získávali teoretické informace a praktické rady z publikací získaných z jiných zdrojů (graf č. 3).



Graf č. 3: Využívání nabídky univerzitní knihovny.

Položka č. 20

Přestože vzdělávací nabídka oboru management pedagogice zajišťovala seznámení studentů se všemi uvedenými složkami v teoretické části, respondenti se vyjádřili ve svých subjektivních odpovědích na otevřenou otázku potřebu hlubšího přístupu k tématu odolnost vůči stresu (21%), komunikační dovednosti (19%), prezentace (18%), time management (18%), řešení konfliktů (17%), rozhodování (15%), sebereflexe (13%), (tabulka č. 25). Nejpočetněji studenti vyjádřili potřebu zabývat se intenzivněji dovedností odolat stresu.

Kategorie vymezující oblast soft skills	Počet výskytů kategorie v odpovědích n_1	Procentní vyjádření výskytů kategorie v odpovědích f, (%)
Odolnost vůči stresu	15	21
Komunikační dovednosti	14	19
Prezentace	13	18
Time management	13	18
Řešení konfliktů	12	17
Rozhodování	11	15
Sebereflexe	9	13
Odpověď: „Dostávalo se všech oblastí soft skills.“	23	40
Odpověď: „Nevím.“	3	4

Tabulka č. 25: Četnost oblastí soft skills vyžadujících dle studentů prohloubení.

Položka č. 21

Analýza získaných údajů ukázala na fakt, že předměty, které dotazovaní doporučují k prohloubení oblastí soft skills vycházejí z potřeby hlubšího přístupu k jednotlivým oblastem uvedeným v položce č. 20. Odpovědi respondentů v položce č. 21 byly vyhodnoceny a dle četnosti výskytu zaznamenány do tabulky č. 26 – komunikační dovednosti (22%), prezentace (21%), odolnost vůči stresu (19%), time management (18%), emoční inteligence (18%), řešení konfliktů (17%), rozhodování (15%), sebereflexe (11%), motivace (10%).

Kategorie vymezující oblast soft skills	Počet výskytů kategorie v odpovědích n_1	Procentní vyjádření výskytů kategorie v odpovědích f, (%)
Komunikační dovednosti	16	22
Prezentace	15	21
Odolnost vůči stresu	14	19
Time management	13	18
Emoční inteligence	13	18
Řešení konfliktů	12	17
Rozhodování	11	15
Sebereflexe	8	11
Motivace	7	10
Bez doporučení	23	40
Odpověď „nevím“	6	8

Tabulka č. 26: Doporučené oblasti soft skills k dalšímu prohloubení v rámci studia.

Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření ukázalo oblasti rozvoje soft skills studentů. Nejvyšší posun zaznamenala úroveň 3 v oblasti **řešení konfliktů**, schopnost společně hledat problém a hledat společné řešení rozvinulo (21%), zákonitosti **vedení porady** si osvojilo dle svého názoru též 21% respondentů. Posun do vyšší úrovně v oblasti **prezentace**, systematického zpracování a předvedení faktů uvedlo 38% dotazovaných. Předmět výcvik v manažerských dovednostech III umožnil rozvoj schopností a ochoty spolupracovat s ostatními, kooperovat, **týmově pracovat** 29% respondentům (tabulka č. 27).

1			2		3		4		5		6	
1-1			1-2		1-3		2-2		2-3		3-3	
Položka dotazníku	n_1	f, (%)	n_1	f, (%)	n_1	f, (%)	n_1	f, (%)	n_1	f, (%)	n_1	f, (%)
1	13	18	19	26	10	13	12	17	12	17	6	8
2	8	11	19	26	10	14	15	21	13	18	7	10
3	12	17	19	26	8	11	14	20	11	15	8	11
4	9	13	12	17	11	15	16	22	16	22	8	11
5	18	25	23	32	0	0	14	19	10	14	7	10
6	5	7	11	15	11	15	15	21	15	21	15	21
7	7	9	10	14	12	17	18	25	10	14	15	21
8	6	8	8	11	9	13	17	24	8	11	24	33
9	5	7	10	14	11	15	13	18	21	**29**	12	17
10	8	11	21	29	12	17	13	18	12	17	6	8
11	12	16	16	22	15	**21**	9	13	11	15	9	13
12	10	14	27	**38**	10	14	13	18	6	8	6	8
13	12	16	16	22	15	**21**	9	13	11	15	9	13
14	18	25	18	25	1	14	11	15	12	17	3	4
15	9	12	15	21	12	17	13	18	13	18	10	14

Tabulka č. 27: Úrovně posunu v oblastech soft skills.

5 Výsledek hypotézy

Hypotéza H 1

Čím je obsahová nabídka předmětů soft skills komplexnější, tím je předpoklad rozvoje měkkých dovedností studentů oboru management v pedagogice větší.

Soft skills	Předmět
Osobní kompetence	**Předměty rozvíjející osobní kompetence**
Sebekontrola	Selfmanagement
Sebereflexe	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV
Komunikace	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, V, VI, Prezentační a komunikační dovednosti I, II
Odolnost vůči stresu	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, V, Selfmanagement
Cílevědomost	Vedení lidí
Inovativnost	Řízení pedagogického procesu I, II
Sebemotivace	Vedení lidí
Odpovědnost	Řízení v praxi III
Sociální kompetence	**Předměty rozvíjející sociální kompetence**
Empatie	Vedení lidí
Týmová práce	Výcvik v manažerských dovednostech III
Motivace pracovníků	Vedení lidí, Řízení v praxi III, Aktuální otázky školského managementu VI,
Řešení konfliktů	Aktuální otázky školského managementu I, II, III, IV, V, VI, Výcvik v manažerských dovednostech IV
Metodické kompetence	**Předměty rozvíjející sociální kompetence**

Prezentace	Prezentační a komunikační dovednosti I, II
Vedení porady	Prezentační a komunikační dovednosti I, II
Timemanagement	Selfmanagement
Rozhodování	Vedení lidí

Tabulka č. 6: Předměty oboru Management v pedagogice dle oblastí soft skills.

Analýzou vzdělávacího kurikula bylo zjištěno, že jednotlivé oblasti soft skills uvedené v teoretické části, jsou zastoupeny všechny. Nabídka předmětů přibližuje oblasti měkkých dovedností buď jako samostatný předmět nebo jako jeho součást. Rozvoj měkkých dovedností podpořila nabídka knihovny Centra školského managementu. Možnosti rozvíjet své soft skills pomocí studia literatury využilo 61% dotazovaných.

Dotazníkovým šetřením jsme zjišťovali, zda studenti dle svého subjektivního názoru v průběhu studia jednotlivé oblasti soft skills rozvinuli (tabulka č. 27, s. 67). Analýzou odpovědí respondentů byl zjištěn rozvoj ve všech oblastech soft skills uvedených v teoretické části. Můžeme tedy potvrdit hypotézu.

6 Závěr

V bakalářské práci jsme se v teoretické části zabývali determinací pojmu soft skills, uvedli jsme definice, které pojem soft skills vymezují a deklarovali soft skills studenta managementu v pedagogice jako základní východisko rozvíjení potenciálu organizace. Na základě prostudované literatury a vlastních zkušeností ředitele školy jsme rozčlenili soft skills do třech oblastí – osobní kompetence, sociální kompetence, metodické kompetence. Teoretickou část uzavíral výčet příležitostí k rozvoji soft skills na Karlově univerzitě v oboru management v pedagogice.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo určit a popsat možnosti, které v rozvoji soft skills nabízí svým studentům Karlova univerzita. Zmapovat, jak studenti na Karlově univerzitě oboru management v pedagogice vnímají rozvoj svých soft skills v závěru studia oboru management v pedagogice na Karlově univerzitě v Praze. Zjistit, zda studenti využívali nabídky, kterou jim Karlova univerzita poskytovala. K dosažení cíle byly stanoveny dílčí úkoly.

Úkol č. 1 měl provést obsahovou analýza studijních plánů - Karolínka 2011/2012: studijní program B7507: Specializace v pedagogice, obor management v pedagogice a zjistit, jaké je zastoupení předmětů zaměřených na rozvoj soft skills. Rozborem vzdělávací nabídky bylo zjištěno, že se měkké dovednosti v obsahové nabídce vyskytují v celkovém zastoupení 41%, zbývajících 59% učiva je nastaveno na posílení hard skills, (tabulka č. 5). První ročník (1., 2. semestr) rozšiřoval a prohluboval převážně dovednosti odborné; uvedl do studia školského managementu, do řízení pedagogického procesu, představil teorii a praxi školského managementu, řízení v praxi, ekonomiku vzdělávání, finanční management, základy práva, pracovní a školské právo. Odborná průprava představovala 85% a 15% měkkých dovedností. Druhý ročník (3., 4. semestr) kladl převážně důraz na dovednosti týkající se vlastní osoby, přístupy k druhým a metodické dovednosti, na měkké dovednosti (77%). Závěrečný rok (5., 6. semestr) předkládal převážně teoretické postupy pro přípravu zpracování závěrečné bakalářské práce, seznámil se základy metodologie výzkumu, přiblížil řízení školy v ekonomické oblasti, aktuální právní předpisy školského práva a řízení v praxi (73%). Prezentační a komunikační dovednosti II a aktuální otázky školského managementu V byly zástupci měkkých dovedností (27%). Analýza vzdělávacího kurikula ukázala, že se studenti v průběhu studia setkali se všemi oblastmi soft skills uvedenými v teoretické části.

Jednotlivé měkké dovednosti se jako samostatné předměty převážně nevyskytovaly, byly jejich součástmi.

Úkol č. 2 zadával provést obsahovou analýzu stávající nabídky odborné literatury v univerzitní knihovně, zjistit dostupnost literatury s obsahem prvků měkkých dovedností a porovnat je s doporučenou literaturou uvedenou v sylabech předmětů zabývajících se soft skills. Rozborem a následným porovnáváním jednotlivých titulů univerzitní knihovny jsme zjistily, že z celkového počtu 145 publikací 28% obsahuje některou z oblastí měkkých dovedností; z toho 5 knih bylo doporučováno v jednotlivých sylabech předmětů. Závěr obsahové analýzy aktualizované nabídky literatury tvořila námi rozpracovaná nabídka literatury vztahující se k oblastem soft skills. Tato nabídka umožnila doplnění sylabů tituly dostupnými ve zdejší knihovně.

Průzkum praktické části mapoval, jak studenti kombinovaného studia oboru management v pedagogice vnímají rozvoj svých soft skills v závěru studia oboru management v pedagogice na Karlově univerzitě v Praze; zjistit, zda studenti využívají publikační nabídky, kterou jim poskytuje univerzitní knihovna.

Z odpovědí dotazníkového šetření vyplývá nárůst subjektivně chápaných měkkých dovedností, nikoli však ve stejném rozsahu. Největší posun studenti uvedli identifikují v dovednosti řešení konfliktů. Schopnost společně hledat problém a hledat společné řešení rozvinulo o dvě úrovně (21%) respondentů, zákonitosti vedení porady si osvojilo dle svého názoru též 21% dotazovaných. Posun do vyšší úrovně v oblasti prezentace, systematického zpracování a předvedení faktů uvedlo 38% dotazovaných. Předmět výcvik v manažerských dovednostech III umožnil rozvoj schopností a ochoty spolupracovat s ostatními, kooperovat, týmově pracovat 29% respondentů.

Přestože vzdělávací nabídka oboru management pedagogice zajišťovala seznámení studentů se všemi uvedenými složkami v teoretické části, respondenti se vyjádřili ve svých subjektivních odpovědích na otevřenou otázku potřebu hlubšího přístupu k tématu odolnost vůči stresu (21%); osvojení dovednosti odolávat stresu je dlouhodobým procesem. Zejména v případě ředitelů škol, kdy jsou kladeny stále větší nároky na kvalitu jejich osobních, sociálních a metodických dovedností, je obtížné zachovávat si duševní a tělesnou pohodu, proto požadavek na prohloubení této oblasti

soft skills. Komunikační dovednosti (19%), prezentace (18%) a time management (18%) patřily k dalším oblastem, které studenti označili jako potřebné k dalšímu prohlubování.

Závěrem je nutné podotknout, že rozvoj soft skills je v současné společnosti chápán jako konkurenční nástroj. Studium oboru management v pedagogice umožnil studentům pozitivní změny v kvalifikaci a zdokonalování a rozvoj manažerských dovedností vyžadovaných dnešní znalostní společností.

Domnívám se, že cíl práce se podařilo splnit, stanovená hypotéza se potvrdila. Na základě výzkumného zjištění byla vytvořena níže uvedená doporučení

Doporučení pro další praxi

1. Doplnit literaturu obsahující oblasti soft skills do sylabů jednotlivých předmětů, čerpat z nabídky knihovny Centra školského managementu.
2. Zařadit do výuky seznámení s pojmem soft skills. Přiblížit význam soft skills pro vedoucího pracovníka ve školství.

Seznam literatury

Monografie

BĚLOHLÁVEK, J. *Komunikace a prezentace.* Praha: Grada Publishing, 2008, s. 176. ISBN 978-80-247-2706-6.

ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. Praha: PedF UK, 2009, s. 73.

DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí.* Praha: Management Press, 2008, s. 208. ISBN 978-80-7261-189-8.

DVOŘÁK, J. a kol. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-85603-36-5.

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci.* Praha: Grada Publishing, 2011, s. 254. ISBN 978-80-247-3317-3.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 98. ISBN 978-80-247-2128-6.

GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí.* Praha: Columbus, 2000, s. 366. ISBN 80-7249-017-6.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce.* Praha: Portál, 2005, s. 189. ISBN 80 -7178-983-6.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2008, s. 130. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRUBÝ, M. M*ěkké dovednosti pro úspěšné vedení dialogu 1.* Šumperk: JENA, 2010, s. 65.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 138. ISBN 978- 80-247-1708-1.

KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 112. ISBN 80-7169-316-2.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení.* Brno: CERM akademické nakladatelství, 2000, s 223. ISBN 80-214-1552-5.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce.* Praha: Grada Publishing, 2006, s. 105. ISBN 80-247-1766-6.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti.* Praha: Grada Publishing, 2011, s. 182. ISBN 978-80-247-3902-1.

MEDLÍKOVÁ, O, *Jak řešit konflikty s podřízenými.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.

MÍČEK, L. *Duševní hygiena.* Praha: SNP, 1984, s 207.

MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou.* Praha: Grada Publishing, 2006, s. 252. ISBN 80-247-1217-2.

MŰHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2008, s. 183. ISBN 978-80-211-0372-8.

NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance.* Praha: PRAGMA, 2009, s. 201. ISBN 978-80-7205-776-4.

OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera.* Praha: Grada Publishing, 2008, s. 223. ISBN 978-80-247-2400-3.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti.* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2959-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení porad.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-247-2073-9.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management.* Brno: Computer Press, 2009, s. 397. ISBN 978-80-251-1959-4.

ŠURÁŇ, J. *Měkké dovednosti pro úspěšné vedení dialogu 1.* Šumperk: JENA, 2010, s. 50.

VODA, J. Řízení školy v podmínkách znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova, 2010.

WOLFF, J. *Soustřeď se – Síla cíleného myšlení.* Brno: Press, 2011, s. 219. ISBN 978-80-251-2974-6.

Internetové zdroje

Centrum školského managementu: Aktualizovaný seznam publikací v Knihovně CŠM. [online]. [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: http://vmu.pedf.cuni.cz/univerzita/download.phtml?filename=VMUaktual_seznam_knih.doc&soubor=10236.

ČÍŽEK, Bohuslav. Soft skills a jejich význam pro kvalitu lidského kapitálu. In: [online]. 2010. vyd. [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: http://media1.mypage.cz/files/media1:4cac57d769316.pdf.upl/SOft_and_hard_17.pdf.

Gymnázium ITEGRA BRNO: Vzdělávání řídících pracovníků ve školství. [online]. [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: http://www.gymnazium-integra.cz/projekty-esf/vzdelavani-ridicich-pracovniku-ve-skolstvi.

Kritické listy 13: Hodnocení a sebehodnocení [online]. 2001 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=klisty13_hodnoceni.

NEŠPOR, Karel. Medicína pro praxi: Prevence profesionálního stresu a syndromu vyhoření. In: [online]. [cit. 2012-01-06]. Dostupné z: http://www.drnespor.eu/GP-stres9.doc.

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta: *Centrum školského managementu* [online]. 2011. vyd. [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: http://www.csm-praha.cz/cs/.

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta: Studenti. [online]. Praha, 2011 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: http://userweb.pedf.cuni.cz/kch/karolinka/2011/OKBSMG09.html.

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta: Výsledky zkoušek. [online]. Praha [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: https://is.cuni.cz/studium/zkous_st/index.php?id=ba49edcc058f3550b2f220b29583d462&tid=&do=prehled.

Wikipedie: Maslowova pyramida. [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida.

Česká republika. Sbírka zákonů: Zákon č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, In: 2004, roč. 2004, 190. Dostupné z: http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf.

Seznam schémat

Schéma č. 1 – Složky soft skills.

Schéma č. 2 – Maslowova pyramida potřeb.

Schéma č. 3 – Vývoj konfliktu.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Důsledky nadměrného stresu.

Tabulka č. 2 – Posun v průběhu změn a inovací.

Tabulka č. 3 – Teorie vedení porady.

Tabulka č. 4 – Eisenhowertův princip.

Tabulka č. 5 – Předměty obsažené v kurikulu oboru Management v pedagogice.

Tabulka č. 6 – Předměty oboru Management v pedagogice dle oblastí soft skills.

Tabulka č. 7 – Literatura doplňující sylaby jednotlivých předmětů.

Tabulka č. 8 – Kritéria hodnocení položek dotazníku obsahující škálování.

Tabulka č. 9 – Rozdělení do úrovní soft skills.

Tabulka č. 10 – Úrovně rozvoje sebekontroly.

Tabulka č. 11 – Úrovně rozvoje sebereflexe.

Tabulka č. 12 – Úrovně rozvoje komunikačních dovedností.

Tabulka č. 13 – Úrovně rozvoje orientace na cíl a výsledek.

Tabulka č. 14 – Úrovně rozvoje odolnosti vůči stresu.

Tabulka č. 15 – Úrovně rozvoje ochoty učit se a přijímat změny.

Tabulka č. 16 – Úrovně rozvoje sebemotivace.

Tabulka č. 17 – Úrovně rozvoje empatie.

Tabulka č. 18 – Úrovně rozvoje týmové práce.

Tabulka č. 19 – Úrovně rozvoje motivace a vedení.

Tabulka č. 20 – Úrovně rozvoje dovednosti řešení problémů.

Tabulka č. 21 – Úrovně rozvoje prezentace.

Tabulka č. 22 – Úrovně rozvoje vést poradu.

Tabulka č. 23 – Úrovně rozvoje time managementu.

Tabulka č. 24 – Úrovně rozvoje rozhodování.

Tabulka č. 25 – Četnost oblastí soft skills vyžadujících dle studentů prohloubení.

Tabulka č. 26 – Doporučení oblastí soft skills k dalšímu prohloubení v rámci studia.

Tabulka č. 27 – Úrovně posunu v oblasti soft skills.

Seznam grafů

Graf č. 1 – Spokojenost studentů s četností předmětů obsahujících oblastí soft skills.

Graf č. 2 – Spokojenost studentů s nabídkou soft skills v době studia.

Graf č. 3 – Využití nabídky univerzitní knihovny.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Moduly pro podporu soft skills v letech 2009 – 2012 doplněné literaturou obsaženou v aktualizovaném seznamu publikací knihovny Centra školského managementu.

Příloha č. 2 – Teoretické východisko komunikačních dovedností.

Příloha č. 3 – Důsledky nadměrného stresu.

Příloha č. 4 – Teorie vedení porady.

Příloha č. 5 – Eisenhowerův princip.

Příloha č. 6 – Aktualizovaný seznam publikací.

Příloha č. 7 – Seznam publikací obsahující ve své nabídce oblast soft skills.

Příloha č. 8 – Dotazník.

Příloha č. 1

Moduly pro podporu soft skills v letech 2009 – 2012 doplněné literaturou obsaženou v aktualizovaném seznamu publikací knihovny Centra školského managementu

Školní rok 2010 – 2011 – 1. ročník

1. Aktuální otázky školského managementu I, II

Rozsah za školní rok: **12 hodin**

Předmět rozvíjí témata a poznatky základních předmětů jednotlivých modulů, umožňuje reflektovat aktuální problematiku rozvoje vzdělávání a organizace školské soustavy. Společná výuka pro I. - III. ročník v době zimního a letního soustředění kombinovaného studia umožňuje širokou nabídku seminářů tematicky zaměřených ke všem vzdělávacím oblastem-modulům oboru, ze které si každý student zvolí semináře dle svého zaměření a v rozsahu odpovídajícím stanovenému rozsahu zapsaného předmětu v jednotlivých semestrech.

Literatura

Základní k oblasti Právo:
Z č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
Z č. 500/2004 Sb., správní řád
V č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění
Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví
V č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích
Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce
Základní k oblasti Ekonomika a finanční management:
Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a vyhl. č. 416/2004 Sb., kterou se provádí z. č. 320/2001 Sb.
Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění
Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování, v platném znění
Aktuální vydání základních právních předpisů pro oblast financování škol a školských zařízení.
Ostatní doporučená k oblasti Ekonomika a finanční management:
LIBNAROVÁ, A. FKSP ve školství, Paris, 2008, ISBN 798-80-87173-01-5
LIBNAROVÁ, A., ČORNEJOVÁ, H., PETEROVÁ, H. Jak správně vytvářet a využívat FKSP, Jak postupovat při poskytování příspěvku na stravování, Sondy, 2009, ISBN 978-80-86846-32-3

Stres management

35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003. s. 108. ISBN 80-2470-533-8.
37. FLEMING, I.; TAYLOR, A.J. *Koučování (Na obalu Koučink).* Praha: Portál, 2005, s. 112. ISBN 80-7367-009-7.
96. RENAUDOVÁ, J. *Stres.* Praha: Práce, 1993, s. 137. ISBN 80-2080-297-5.

Konflikty a jejich řešení

4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 586, ISBN 80-7261-064-3.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
16. COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s 376. ISBN 978-80-7261-138-6.
35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.
43. GROSS, S. F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
85. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing,

2002, s. 151. ISBN 80-2470-403-x.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.
130. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál, 2005, s. 173. ISBN 80-736-7042-9.

Public relations II – Media – komunikace

3. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů.* Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení (3. rozš. a dopl. vyd).* Praha: Management Press, 2007, s. 800. ISBN 978-80-7261-169-0.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí.* Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0.
26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
43. GROSS, S. F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
54. JEŽEK, S. *Psychosociální klima školy III.*. Brno: MSD, 2005, s. 747. ISBN 80-8663-345-4.
62. KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
111. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing, 2005, s. 156. ISBN 80-247-0937-6.

Profesní hodnocení pedagoga; Portfolio jako jeden z prostředků sebehodnocení (sebereflexe)

15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí.* Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0.
16. COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s. 376. ISBN 978-80-7261-138-6.
26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
42. GOLEMAN, D. *Emoční inteligence.* Praha: Columbus, 1997, s. 348. ISBN 80-8592-848-5.
43. GROSS, S. F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
78. MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti.* Praha: Karolinum, 2001, s. 257. ISBN 80-2460-240-7.
100. SCHULZE, R., ROBERTS, R. D. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací.* Praha: Portál, 2007, s. 367. ISBN 80-7367-229-4.

Sylabus

- Marketing ve školství
- BOZP v podmínkách školství
- Problematika zákona o pedagogických pracovnících
- Právní předpisy v oblasti předškolního vzdělávání
- FKSP ve školské praxi
- Školní inspekční systémy v Evropě
- Inspekční činnost v MŠ
- Současné trendy v personálním managementu
- **Stress management**
- Koučink - koučovací dovednosti a jejich aplikace do praxe školského manažera
- **Konflikty a jejich řešení**

- **Public relations II - Media relations - komunikace**
- Správní právo ve školství
- Problematika zákona o pedagogických pracovnících
- Konkurzní řízení ve školství
- Odměňování zaměstnanců škol a školských zařízení z ekonomického pohledu
- Ekonomika a finanční management z pohledu zřizovatele
- Finanční kontrola v systému řízení příspěvkové org.
- **Profesní hodnocení pedagoga; Portfolio jako jeden z prostředků sebehodnocení – sebereflexe**
- ZAHRANIČNÍ ŠKOLY:
- Lycee Francais
- The English College
- Deutsche Schulle
- Rakouské gymnázium

Školní rok 2011 – 2012 – 2. ročník

2. Řízení pedagogického procesu I

Rozsah za školní rok: **16 hodin**

Předmět je zaměřen na informace a poznatky o rozvoji vzdělávacích systémů a vzdělávací politiky v ČR, modelech řízení školy a uplatňování principu demokratičnosti a základní principy evropské vzdělávací politiky. Cílem je zorientovat studenta v těchto základech i základní terminologii tak, aby se mohl dostatečně a aktivně podílet na uplatňování základních principů evropské vzdělávací politiky, vnímat evropskou dimenzi ve vzdělávání jako významnou součást probíhající kurikulární reformy.

Literatura

Základní:

EVROPSKÁ KOMISE Vyučování a učení. Cesta k učící se společnosti. Praha: Gnosis, 1995
Národní program rozvoje vzdělávání v ČR. Praha: MŠMT, 2001.
PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. Pedagogický slovník. Nové, rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Portál, 2009.
PRŮCHA, J. (Ed.): Pedagogická encyklopedie. Praha: Portál, 2009 (v tisku).
Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. Praha: VÚP, 2005.
Rámcový vzdělávací program pro gymnázia. Praha: VÚP, 2007.
Evropská unie a vzdělávání. Příloha UN č. 22 - 23, 2003.
2. Doporučená literatura
České vzdělání a Evropa. Praha: Tauris, 1999.
ISCED: Mezinárodní norma pro klasifikaci vzdělávání. Praha: ÚIV, 1999.
UNESCO. Učení je skryté bohatství. Praha: PedF UK, 1997.
WALTEROVÁ, E. a kol. Úloha školy v rozvoji vzdělanosti. Brno: Paido, 2004.
WALLACE, S. (Ed.) Oxford Dictionary of Education. New York: Oxford University Press.
WALTEROVÁ, E.; JEŽKOVÁ, V. Vzdělávání v zemích Evropské unie. Praha: PedF UK, 1997.
WALTEROVÁ, E.; JEŽKOVÁ, V. Žijeme v Evropě. Průvodce evropskou terminologií pro učitele a studenty učitelství. 2. aktualizované vydání. Praha: Pedagogická fakulta, CES, 2000.
Soubor příruček VZDĚLÁVÁNÍ V EVROPSKÝCH ZÁLEŽITOSTECH, Praha: Phare 2000.
Časopisy: Učitelské noviny, Řízení školy, Učitelské listy (elektronické), Orbis scholae, Pedagogická orientace.
Aktuality v médiích, denním tisku a přílohách MFD, LN, HN.

Inovativnost

9. BENNIS, W. *Staří psi a nové triky aneb O tvořivosti a spolupráci.* Praha: Management Press, 2001, s 176. ISBN 80-7261-045-7.
11. BUZAN, T. *Mentální mapování.* Praha: Portál, 2007, s 168. ISBN 978-80-7367-200-3.
14. COLLISON, Ch., PARCELL, G. *Knowledge management.* Praha: Computer Press, 2005, s 236. ISBN 80- 2510-760-4.

16. COVEY, S.R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s 376. ISBN 978-80-7261-138-6.
65. KÖNIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně.* Praha: Grada Publishing, 2006, s 125. ISBN 97-80-247-6190-9.
68. KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny.* Praha: Management Press, (2000) 2004, s. 190. ISBN 80-7261-015-5.
69. KOTTER, J. P. *Vědomí naléhavosti změny.* Praha: Management Press, 2009, s. 221. ISBN 80-7261-193-3.
99. SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
118. TICHÁ, I. *Učící se organizace.* Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 141. ISBN 80-868-5119-2.
119. TOMAN, M. *Řízení změn.* Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 148. ISBN 80- 868-5113-3.

Sylabus

- získávání a analýza informací ze širšího kontextu (evropské tendence vzdělávání, vzdělávací politika státu a okolních zemí, srovnávací šetření, např. PISA)
- analýza vnějších a vnitřních podmínek ovlivňujících pedagogický proces školy (STEP, SWOT, užití dalších metod)
- identifikace a tvorba různých typů plánů a strategií, pochopení jejich významu a vzájemných souvislostí jako prostředku k zajištění kvalitnější práce pedagogického sboru, podpory nových přístupů, motivace i vzájemné komunikace
- kritická analýza odpovídajícího RVP
- tvorba, implementace a korekce ŠVP
- sestavení koncepce pedagogické práce
- autoevaluace školy
- evaluace pedagogického procesu, vytvoření systému hospitací na škole, hodnocení výsledků vzdělávání, nastavení kritérií
- řízení, vyhodnocování kvality TQM organizace, navrhování opatření k větší efektivitě
- monitorování a vyhodnocování kurikula, zohlednění ovlivňujících faktorů
- **řízení školy jako učící se organizace – inovativnost**
- řízení školy v souladu se všemi jejími funkcemi
- řízení změny v pedagogickém procesu
- stanovení prioritní oblasti rozvoje školy v souladu se základními tendencemi vzdělávací politiky s ohledem na regionální i odborná specifika

3. Aktuální otázky školského managementu III

Rozsah za školní rok: **12 hodin**

Předmět rozvíjí témata a poznatky základních předmětů jednotlivých modulů, umožňuje reflektovat aktuální problematiku rozvoje vzdělávání a organizace školské soustavy. Společná výuka pro I. - III. ročník v době zimního a letního soustředění kombinovaného studia umožňuje širokou nabídku seminářů tematicky zaměřených ke všem vzdělávacím oblastem-modulům oboru, ze které si každý student zvolí semináře dle svého zaměření a v rozsahu odpovídajícím stanovenému rozsahu zapsaného předmětu v jednotlivých semestrech.

Literatura

Základní k oblasti Právo:
Z č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
Z č. 500/2004 Sb., správní řád
V č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění
Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví
V č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích
Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce
Základní k oblasti Ekonomika a finanční management:
Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a vyhl. č. 416/2004 Sb., kterou se provádí z. č. 320/2001 Sb.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění
Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování, v platném znění
Aktuální vydání základních právních předpisů pro oblast financování škol a školských zařízení.
Ostatní doporučená k oblasti Ekonomika a finanční management:

LIBNAROVÁ, A. FKSP ve školství, Paris, 2008, ISBN 798-80-87173-01-5
LIBNAROVÁ, A., ČORNEJOVÁ, H., PETEROVÁ, H. Jak správně vytvářet a využívat FKSP, Jak postupovat při poskytování příspěvku na stravování, Sondy, 2009, ISBN 978-80-86846-32-3

Stres management

35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.
37. FLEMING, I.; TAYLOR, A. J. *Koučování (Na obalu Koučink).* Praha: Portál, 2005, s. 112. ISBN 80-7367-009-7.
96. RENAUDOVÁ, J. *Stres.* Praha: Práce, 1993, s. 137. ISBN 80-2080-297-5.

Konflikty a jejich řešení

10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
16. COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s. 376. ISBN 978-80-7261-138-6.
35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.
43. GROSS, S. F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005 , s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
85. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 151. ISBN 80-2470-403-.x.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.
130. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál, 2005, s. 173. ISBN 80-736-7042-9.

Public relations II – Media – komunikace

3. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů.* Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. (3. rozš. a dopl. vyd).* Praha: Management Press, 2007, s. 800, ISBN 978-80-7261-169-0.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí.* Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0
26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
43. GROSS, S.F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
54. JEŽEK, S. *Psychosociální klima školy III.* Brno: MSD, 2005, s. 747. ISBN 80-8663-345-4.
62. KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
111. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing, 2005, s. 156. ISBN 80-247-0937-6.
114. SVOBODA, J. *Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy,* 2006.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.

Sylabus

- Marketing ve školství
- BOZP v podmínkách školství
- Problematika zákona o pedagogických pracovnících
- Právní předpisy v oblasti předškolního vzdělávání
- FKSP ve školské praxi
- Školní inspekční systémy v Evropě
- Inspekční činnost v MŠ
- Současné trendy v personálním managementu
- **Stress management**
- **Koučink - koučovací dovednosti a jejich aplikace do praxe školského manažera**
- **Konflikty a jejich řešení**
- **Public relations II - Media relations – komunikace**
- Správní právo ve školství
- Problematika zákona o pedagogických pracovnících
- Konkurzní řízení ve školství
- Odměňování zaměstnanců škol a školských zařízení z ekonomického pohledu
- Ekonomika a finanční management z pohledu zřizovatele
- Finanční kontrola v systému řízení příspěvkové org.
- Profesní hodnocení pedagoga; Portfolio jako jeden z prostředků sebehodnocení
- ZAHRANIČNÍ ŠKOLY:
- Lycee Francais
- The English College
- Deutsche Schulle
- Rakouské gymnázium

4. Selfmanagement

Rozsah za školní rok: **4 hodiny**

Předmět je zaměřen na prezentaci aktuálních teoretických poznatků z oblasti sebeřízení vedoucího pracovníka. Cílem předmětu je získávání a rozvoj kompetencí v oblasti sebeřízení, plánování času a delegování.

Literatura

ADAIR, J.: Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
CIPRO, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
COVEY, S.R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-156-0.
PLAMÍNEK, J.: Sebeřízení. Praktický atlas managementu cílů času a stresu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0671-7.

Sebekontrola

16. COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s. 376. ISBN 978-80-7261-138-6.
22. DOTLICH, D. L., CAIRO, P. C. *Proč ředitelé selhávají.* Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 158. ISBN 80-8685-160-5.
26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
42. GOLEMAN, D. *Emoční inteligence.* Praha: Columbus, 1997, s. 348. ISBN 80-8592-848-5.
43. GROSS, S.F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
78. MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti.* Praha: Karolinum, 2001 , s. 257. ISBN 80-

2460-240-7.
100. SCHULZE, R., ROBERTS, R. D. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací.* Praha: Portál, 2007, s. 367. ISBN 80-7367-229-4.

Stres management
35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.
37. FLEMING, I.; TAYLOR, A. J. *Koučování (Na obalu Koučink).* Praha: Portál, 2005, s. 112. ISBN 80-7367-009-7.
96. RENAUDOVÁ, J. *Stres.* Praha: Práce, 1993, s. 137. ISBN 80-2080-297-5.

Sylabus
Sebeřízení - sebekontrola

- Plánování životní a profesní dráhy
- **Syndrom vyhoření a jeho prevence – Stres management**
- **Plánování času (Time management)**
- **Nástroje plánování času**
- Efektivní delegování

5. Vedení lidí

Rozsah za školní rok: **12 hodin**

Předmět je zaměřen na oblast vedení lidí. Cílem je získání a rozvoj kompetencí v oblastech vedení lidí, personálního managementu a motivace pracovníků s důrazem na školskou praxi.

Literatura
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.
KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-033-3.
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0698-9.
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
ŠULEŘ, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Brno: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
TURECKIOVÁ, M.: Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Management: Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha: Management Press 1994. ISBN 80-85603-55-1.

Cílevědomost
15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0.
22. DOTLICH, D. L., CAIRO, P.C. *Proč ředitelé selhávají.* Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 158. ISBN 80-8685-160-5.
26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
100. SCHULZE, R., ROBERTS, R. D. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací.* Praha: Portál, 2007, s. 367. ISBN 80-7367-229-4.

Sebemotivace
42. GOLEMAN, D. *Emoční inteligence.* Praha: Columbus, 1997, s. 348. ISBN 80-8592-848-5.
43. GROSS, S.F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-

7210-767.
78. MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti.* Praha: Karolinum, 2001, s. 257. ISBN 80-2460-240-7.

Sylabus

- Vedení lidí
  - Styly vedení lidí
- **Emoční inteligence**
- **Osobnost ředitele školy a jeho kompetence**
  Personální management
- Výběr a adaptace pracovníků
- Rozvoj a hodnocení pracovníků
- Odměňování a péče o zaměstnance
  Motivace
- **Tradičních motivační teorie**
- **Moderní trendy v motivaci**

6. Řízení v praxi III

Rozsah za školní rok: **24 hodiny**

Předmět Řízení v praxi III je zaměřen na získání nových podnětů, dovedností a inspiraci při řešení úkolů při fungování školy i jiné organizace formou manažerských praxí na školách , a to nejen v roli účastníka, ale i v roli tutora, kde plní úkoly supervizora, konzultanta a formou manažerských stáží v ziskových organizacích. Prostřednictvím manažerských praxí na školách zaměřené na předměty Řízení pedagogického procesu , Selfmanagementu a Vedení lidí získávají studenti přehled o základních principech v řízení školy, orientaci v používaných i nových kompetencích a informacích z oblasti strategie rozvoje školy a zásadách její tvorby. Zaměřují se na získání nových poznatků a jejich konkrétní aplikaci přímo v řízení pedagogického procesu navštívených škol s ohledem na nové požadavky, proměnu cílů a funkcí školy 21. století. Účastníci MP dále identifikují tvorbu různých typů plánů a strategií, pochopení jejich významu a vzájemných souvislostí jako prostředku k zajištění kvalitnější práce pedagogického sboru. Součástí je i problematika evaluace pedagogického procesu, vytvoření systému hospitací, hodnocení výsledků vzdělávání a nastavení kriterií. Dále jsou studenti orientováni na získání a rozvoj kompetencí v oblastech leadershipu, personálního managementu, motivace pracovníků s důrazem na školskou praxi. Součástí ŘvP III je manažerská stáž v ziskových organizacích jako významné specifikum bakalářského studia a jedna z významných nových forem a možností, jak v dalších oblastech řídícím pracovníkům poodhalit oblast podnikového managementu a jak využít aplikaci těchto prvků do řízení škol. Význam a přínos pro studenty spočívá v přenesení prvků podnikového managementu do řízení škol, orientace řídících pracovníků škol i mimo školství, příležitost ke srovnání řízení ziskové organizace s řízením školských organizací. možnost sledovat nové možnosti managementu za hranicemi vlastní školy, identifikovat rozdíl mezi skutečným a ideálním stavem v řízení organizací, načerpat zcela nové informace.

Literatura

Literatura je uvedena v předmětu Řízení pedagogického procesu I, Selfmanagement, Vedení lidí, na který je obsahově předmět Řízení v praxi III zaměřen.

Odpovědnost

8. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada Publisching, 2008, s. 144. ISBN 978-80-247-1975-7.

Motivace

38. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi.* Praha: Computer Press, 2003, s. 121. ISBN 80-7226-386-2.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
80. MISKELL – MISKELL. *Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 78. ISBN 80-7169-

317-0.
88. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali (2. dopl. vyd.).* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 128. ISBN 978-80-247-3447-7.
114. SVOBODA, J. *Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy*, 2006.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.

Sylabus

- Tematicky je předmět Řízení v praxi III zaměřena na základní oblasti předmětů Řízení pedagogického procesu a Vedení lidí:
- tvorba, implementace a korekce ŠVP
- autoevaluace školy
- evaluace ped procesu, vytvoření systému hospitací na škole, hodnocení výsledků vzdělávání, nastavení kritérií
- řízení školy v souladu se všemi jejími funkcemi
- stanovení prioritní oblasti rozvoje školy,základní tendence vzdělávací politiky, regionální i odborná specifika
- analýza vnějších a vnitřních podmínek ovlivňujících pedagogický proces školy (STEP, SWOT, užití dalších metod)
- identifikace a tvorba různých typů plánů a strategií
- kvalita TQM organizace
- **Leadership - Styly vedení lidí, Emoční inteligence, Osobnost ředitele školy a jeho kompetence**
- Personální management - Výběr a adaptace pracovníků,Rozvoj a hodnocení pracovníků,Odměňování a péče o zaměstnance
- **Motivace - Tradičních motivační teorie,Moderní trendy v motivaci,Teorie vitality**

7. Výcvik v manažerských dovednostech III

Rozsah za školní rok: **8 hodin**

Předmět je zaměřen na aktuální potřebné dovednosti řídících pracovníků ve školství. Cílem je rozvoj kompetencí v oblasti vedení týmů a budování úspěšné školy.

Literatura

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
Hermochová, S.: Teambuilding. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2006. ISBN 80-247-1155-9
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-033-3.
Mikuláštík, M.: Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
Plamínek, J.: Teorie vitality. Cesta od managementu k leadershipu. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-36-2.

Sylabus

Týmy a týmová spolupráce:

- **pracovní skupina a tým**
- **etapy vývoje týmu**
- **fungování týmu**
- **členové týmu**
- **týmové role**

Motivace a pyramida vitality:

- **pyramida vitality**

- **budování vitální organizace**
- **motivace a pyramida vitality**

Týmová práce

3. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada Publisching, 2008, s. 144. ISBN 978-80-247-1975-7.
9. BENNIS, W. *Staří psi a nové triky aneb O tvořivosti a spolupráci.* Praha: Management Press, 2001, s 176. ISBN 80-7261-045-7.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
85. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 151. ISBN 80-2470-403-X.
99. SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.
130. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál, 2005, s. 173. ISBN 80-736-7042-9.

Motivace

38. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi.* Praha: Computer Press, 2003, s. 121. ISBN 80-7226-386-2.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
80. MISKELL – MISKELL. *Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 78. ISBN 80-7169-317-0.
88. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali (2. dopl. vyd.). Praha: Grada Publishing, 2010, s. 128. ISBN 978-80-247-3447-7.

8. Řízení pedagogického procesu II

Rozsah za školní rok: **12 hodin**

Cílem předmětu je získání základů a orientace v řízení školy, získání nových kompetencí a informací z oblasti řízení pedagogického procesu. Předmět je zaměřen na zvládnutí a získání nových kompetencí v oblasti strategie rozvoje školy a základních principech její tvorby. Student dovede stanovit priority rozvoje školy v souladu s cíly školy, zpracovat analýzu školy s respektováním vnitřních i vnějších determinant, aplikovat zásady strategického řízení do pedagogického procesu školy s ohledem na nové požadavky, proměnu cílů a funkcí školy 21. století. Dále se cíle předmětu vztahují k získání kompetencí a základů v uplatňování a koncepčním přístupu při řízení školy jako učící se organizace ve společnosti vědění. Student získá vědomosti a přehled o základních podmínkách a fázích pro uskutečnění změny v pedagogickém procesu, umí nalézt vztahy a shody mezi těmito pojmy a procesy.

Literatura

Základní:

SLAVÍKOVÁ,L.,Řízení pedagogického procesu. PedF UK CŠM

Ostatní doporučená:

SLAVÍKOVÁ, L.,KARABEC, S. Ředitel školy - leader i manažer. British council: Czech republic, 2003ISBN 80-210-1679-5.
SOLFRONK, J. Kapitoly ze školského managementu. Liberec : VŠP, 2002.
URBAN, J. Řízení lidí v organizacích.Praha:. Aspi, 2003. 108, ISBN 80-86395-46-4
TICHÁ, I. Učící se organizace.
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti.Professional publishing,2004.
VODÁČEK, L.,VODÁČKOVÁ, O. Management teorie a praxe v informační společnosti.Praha 2005, Management Press,ISBN 80-7261-041-4.
EGER, L. a kol. Strategie rozvoje školy.
SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy

SVĚTLÍK, J. Marketing školy.
F. BĚLOHLÁVEK: Desatero manažera
M. KEŘKOVSKÝ, O. Vykypěl. Strategické řízení: teorie pro praxi.
J. HRON, I. TICHÁ, J. DOHNAL. Strategické řízení
S. STADLEROVÁ. Strategický management: nástroje, aplikace
BÁČA, M.: Praktická aplikace analýzy SWOT v rámci evaluačních procesů. In: Vedení školy v praxi, Raabe 2005.
BÁČA, M.: Vlastní hodnocení školy. In: Vedení školy v praxi, Praha 2006.
KITZBERGER, J.: Autoevaluace školy. In: Vedení školy v praxi, Raabe 2004.
KRATOCHVÍLOVÁ, J., TOMÁŠEK, F.: SWOT analýza. In: Vedení školy, Raabe 2000.
PRÁŠILOVÁ, M.: Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele.Olomouc, Univerzita Palackého 2003.
PRŮCHA, J.: Pedagogická evaluace. Masarykova univerzita v Brně 1996.
RÝDL, K. a kol.: Sebehodnocení školy. Strom 1998
SLAVÍKOVÁ, L. et al.: Řízení pedagogického procesu. PedF UK CŠM (k dispozici na CD)
SLAVÍKOVÁ, L.: Vývojové aspekty managementu a řízení školy, Praha : Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2003. 53 s. ISBN 80-7290-133-8.
VAŠŤATKOVÁ.,J.: Úvod do autoevaluace školy. Univerzita Palackého v Olomouci,2006. ISBN 80-244-1422-8.
RAABE, Řízení školy v praxi
Časopisy: Učitelské noviny, Řízení školy, Učitelské listy (elektronické), Orbis scholae, Pedagogická orientace.
Aktuality v médiích, denním tisku a přílohách MFD, LN, HN.
www.rvp.cz
http://www.phil.muni.cz/ped/selfeval/ http://www.bdo-processes.com/ - proškolení modelů řízení kvality CAF,TQM
http://www.educity.cz/ - modely řízení TQM, ISO a EFQM
www.mecops.cz
www.nuov.cz/ae - Cesta ke kvalitě

Inovativnost

9. BENNIS, W. *Staří psi a nové triky aneb O tvořivosti a spolupráci.* Praha: Management Press, 2001, s 176. ISBN 80-7261-045-7.
11. BUZAN, T. *Mentální mapování.* Praha: Portál, 2007, s 168. ISBN 978-80-7367-200-3.
14. COLLISON, Ch., PARCELL, G. *Knowledge management.* Praha: Computer Press, 2005, s 236. ISBN 80- 2510-760-4.
16. COVEY, S.R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s 376. ISBN 978-80-7261-138-6.
65. KÖNIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně.* Praha: Grada Publishing, 2006, s 125. ISBN 97-80-247-6190-9.
68. KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny.* Praha: Management Press, (2000) 2004, s. 190. ISBN 80-7261-015-5.
69. KOTTER, J. P. *Vědomí naléhavosti změny.* Praha: Management Press, 2009, s. 221. ISBN 80-7261-193-3.
99. SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
118. TICHÁ, I. *Učící se organizace.* Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 141. ISBN 80-868-5119-2.
119. TOMAN, M. *Řízení změn.* Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 148. ISBN 80- 868-5113-3.

Sylabus

- získávání a analýza informací ze širšího kontextu (evropské tendence vzdělávání, vzdělávací politika státu a okolních zemí, srovnávací šetření, např. PISA)
- analýza vnějších a vnitřních podmínek ovlivňujících pedagogický proces školy (STEP, SWOT, užití dalších metod)
- identifikace a tvorba různých typů plánů a strategií, pochopení jejich významu a vzájemných souvislostí jako prostředku k zajištění kvalitnější práce pedagogického sboru, podpory nových přístupů, motivace i vzájemné komunikace
- kritická analýza odpovídajícího RVP
- tvorba, implementace a korekce ŠVP
- sestavení koncepce pedagogické práce

- autoevaluace školy
- evaluace pedagogického procesu, vytvoření systému hospitací na škole, hodnocení výsledků vzdělávání, nastavení kritérií
- řízení, vyhodnocování kvality TQM organizace, navrhování opatření k větší efektivitě
- monitorování a vyhodnocování kurikula, zohlednění ovlivňujících faktorů
- řízení školy jako učící se organizace
- řízení školy v souladu se všemi jejími funkcemi
- **řízení změny v pedagogickém procesu**
- stanovení prioritní oblasti rozvoje školy v souladu se základními tendencemi vzdělávací politiky s ohledem na regionální i odborná specifika

9. Aktuální otázky školského managementu IV, V

Rozsah za školní rok: **12 hodin**

Předmět rozvíjí témata a poznatky základních předmětů jednotlivých modulů, umožňuje reflektovat aktuální problematiku rozvoje vzdělávání a organizace školské soustavy. Společná výuka pro I. - III. ročník v době zimního a letního soustředění kombinovaného studia umožňuje širokou nabídku seminářů tematicky zaměřených ke všem vzdělávacím oblastem-modulům oboru, ze které si každý student zvolí semináře dle svého zaměření a v rozsahu odpovídajícím stanovenému rozsahu zapsaného předmětu v jednotlivých semestrech.

Literatura

Základní k oblasti Právo:
Z č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
Z č. 500/2004 Sb., správní řád
V č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění
Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví
V č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích
Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce
Základní k oblasti Ekonomika a finanční management:
Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a vyhl. č. 416/2004 Sb., kterou se provádí z. č. 320/2001 Sb.
Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění
Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování, v platném znění
Aktuální vydání základních právních předpisů pro oblast financování škol a školských zařízení.
Ostatní doporučená k oblasti Ekonomika a finanční management:
LIBNAROVÁ, A. FKSP ve školství, Paris, 2008, ISBN 798-80-87173-01-5
LIBNAROVÁ, A., ČORNEJOVÁ, H., PETEROVÁ, H. Jak správně vytvářet a využívat FKSP, Jak postupovat při poskytování příspěvku na stravování,Sondy, 2009, ISBN 978-80-86846-32-3.

Stres management

35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.
37. FLEMING, I.; TAYLOR, A. J. *Koučování (Na obalu Koučink).* Praha: Portál, 2005, s. 112. ISBN

80-7367-009-7.
96. RENAUDOVÁ, J. *Stres.* Praha: Práce, 1993, s. 137. ISBN 80-2080-297-5.

Komunikace, prezentace

3. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. (3. rozš. a dopl. vyd)*. Praha: Management Press, 2007, s. 800, ISBN 978-80-7261-169-0.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0

26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
43. GROSS, S.F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
54. JEŽEK, S. *Psychosociální klima školy III.* Brno: MSD, 2005, s. 747. ISBN 80-8663-345-4.
62. KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
111. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing, 2005, s. 156. ISBN 80-247-0937-6.
114. SVOBODA, J. *Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy,* 2006.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.

Sylabus

- Marketing ve školství
- BOZP v podmínkách školství
- Problematika zákona o pedagogických pracovnících
- Právní předpisy v oblasti předškolního vzdělávání
- FKSP ve školské praxi
- Školní inspekční systémy v Evropě
- Inspekční činnost v MŠ
- Současné trendy v personálním managementu
- **Stress management**
- Koučink - koučovací dovednosti a jejich aplikace do praxe školského manažera
- Konflikty a jejich řešení
- **Public relations II - Media relations**
- Správní právo ve školství
- Problematika zákona o pedagogických pracovnících
- Konkurzní řízení ve školství
- Odměňování zaměstnanců škol a školských zařízení z ekonomického pohledu
- Ekonomika a finanční management z pohledu zřizovatele
- Finanční kontrola v systému řízení příspěvkové org.
- Profesní hodnocení pedagoga; Portfolio jako jeden z prostředků sebehodnocení
- ZAHRANIČNÍ ŠKOLY:
  Lycee Francais
  The English College
  Deutsche Schulle
  Rakouské gymnázium

10. Prezentační a komunikační dovednosti I

Rozsah za školní rok: **4 hodiny**

Předmět je zaměřen na získání základních komunikačních dovedností. Cílem je osvojení základních komunikačních dovedností (výběr vhodné strategie pro jednání s různými typy lidí).

Literatura

KŘIVOHLAVÝ, J.: Tajemství úspěšného jednání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995.
TERMANN, S.: Umění přesvědčit a vyjednat. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995.

Komunikace, prezentace

3. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. (3. rozš. a dopl. vyd)*. Praha: Management Press, 2007, s. 800, ISBN 978-80-7261-169-0.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0
26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
43. GROSS, S.F. *Vztahová inteligence (2. vyd.)*. Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
54. JEŽEK, S. *Psychosociální klima školy III.* Brno: MSD, 2005, s. 747. ISBN 80-8663-345-4.
62. KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
111. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing, 2005, s. 156. ISBN 80-247-0937-6.
114. SVOBODA, J. *Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy,* 2006.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.

Vedení porady

62. KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.

Sylabus

Základní termíny:

- **verbální komunikace**
- **neverbální komunikace**
- **zpětná vazba**
- Typologie ABCD
- **strategie jednání s různými typy jedinců**
- **Řešení modelových situací**

11. Výcvik v manažerských dovednostech IV

Rozsah za školní rok: **8 hodin**

Předmět je zaměřen na aktuální potřebné dovednosti řídících pracovníků ve školství. Cílem je rozvoj kompetencí v oblasti řešení konfliktů a řízení školy.

Literatura

Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
Gold, A.: Řízení současné školy. O práci učitelů na střední úrovni řízení. ISBN 80-902614-4-2.
Píšová, Michaela: Novice teacher. Pardubice, Univerzita Pardubice, 1999. ISBN 80-7194-205-7.
Plamínek, J.: Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1591-0.
Šimoník, O.: Začínající učitel (Některé pedagogické problémy začínajících učitelů). Brno: Masarykova Univerzita, 1994. ISBN 80-210-0944-6.

Řešení konfliktů

4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 586, ISBN 80-7261-064-3.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
16. COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s 376. ISBN 978-80-7261-138-6.
35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.
43. GROSS, S. F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
85. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 151. ISBN 80-2470-403-x.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.
130. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál, 2005, s. 173. ISBN 80-736-7042-9.

Sylabus

Řešení konfliktů:
- **konflikt a problém**
- **vznik a vývoj konfliktu**
- **konflikty ve školství**

Adaptační proces:
- začínající učitel
- oblasti uvádění začínajícího učitele do praxe
- plán uvádění

Střední management ve školství:
- vymezení středního managementu
- role středního managementu ve školství

Školní rok 2011 – 2012 – 3. ročník

12. Prezentační a komunikační dovednosti II

Rozsah za školní rok: **8 hodin**

Předmět je zaměřen na získání pokročilejších komunikačních a prezentačních dovedností. Cílem je vymezit zásady efektivní komunikace s jedincem a úspěšné prezentace.

Literatura

BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* Praha: Grada Publishing, a.s.,2009.
KŘIVOHLAVÝ, J.: *Tajemství úspěšného jednání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 1995.
LILLEY, R.: *Jak jednat s problematickými lidmi.* Brno: Computer Press, 2005.
MEDLÍKOVÁ, O.: *Jak řešit konflikty s podřízenými.* Praha: Grada Publishing, a.s.,, 2007.
PLAMÍNEK, J.: *Jak řešit konflikty.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2006.
PLAMÍNEK, J.: *Vedení porad. Praha:* Grada Publishing, a.s., 2007.
TERMANN, S.: *Umění přesvědčit a vyjednat.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2002.

Sebereflexe

15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0.
16. COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s. 376. ISBN 978-80-7261-138-6.

26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
42. GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997, s. 348. ISBN 80-8592-848-5.
43. GROSS, S. F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
78. MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti.* Praha: Karolinum, 2001, s. 257. ISBN 80-2460-240-7.
100. SCHULZE, R., ROBERTS, R. D. *Emoční inteligence : přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál, 2007, s. 367. ISBN 80-7367-229-4.

Řešení konfliktů

4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 586, ISBN 80-7261-064-3.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
16. COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s 376. ISBN 978-80-7261-138-6.
35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.
43. GROSS, S. F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
85. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 151. ISBN 80-2470-403-x.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.
130. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál, 2005, s. 173. ISBN 80-736-7042-9.

Prezentace

3. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. (3. rozš. a dopl. vyd)*. Praha: Management Press, 2007, s. 800, ISBN 978-80-7261-169-0.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0
26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
43. GROSS, S.F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
54. JEŽEK, S. *Psychosociální klima školy III.* Brno: MSD, 2005, s. 747. ISBN 80-8663-345-4.
62. KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
111. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing, 2005, s. 156. ISBN 80-247-0937-6.
114. SVOBODA, J. *Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy,* 2006.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.

Sylabus

Zásady efektivní komunikace:

- vymezení kritérií pro hodnocení
- **řešení modelových situací (sebereflexe)**
- **mediace při řešení konfliktních situací v komunikaci**

Prezentační dovednosti:

- **zásady efektivní prezentace**
- **vyvození kritérií pro posuzování prezentačních dovedností**
- **praktické ukázky prezentačních dovedností**

13. Aktuální otázky školského managementu VI

Rozsah za školní rok: **4 hodiny**

Předmět je zaměřen na aktuální otázky vedení lidí ve školství (personální řízení, motivace, řešení konfliktů, komunikace).

Literatura

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3.rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3.vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0698-9.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

ŠULEŘ, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Brno: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Management : Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha : Management Press 1994. ISBN 80-85603-55-1.

Motivace

38. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi.* Praha: Computer Press, 2003, s. 121. ISBN 80-7226-386-2.

53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.

80. MISKELL – MISKELL. *Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 78. ISBN 80-7169-317-0.

88. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali (2. dopl. vyd.).* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 128. ISBN 978-80-247-3447-7.

Řešení konfliktů

10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.

16. COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s 376. ISBN 978-80-7261-138-6.

35. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.

43. GROSS, S. F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.

53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.

86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.

87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-

2944-2.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.
130. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál, 2005, s. 173. ISBN 80-736-7042-9.

Komunikace

3. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.
10. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.
15. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0
26. DVOŘÁK, J., aj. *Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.
43. GROSS, S.F. *Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.
53. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.
54. JEŽEK, S. *Psychosociální klima školy III.* Brno: MSD, 2005, s. 747. ISBN 80-8663-345-4.
62. KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.
86. PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.
87. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.
111. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing, 2005, s. 156. ISBN 80-247-0937-6.
114. SVOBODA, J. *Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy,* 2006.
129. WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.

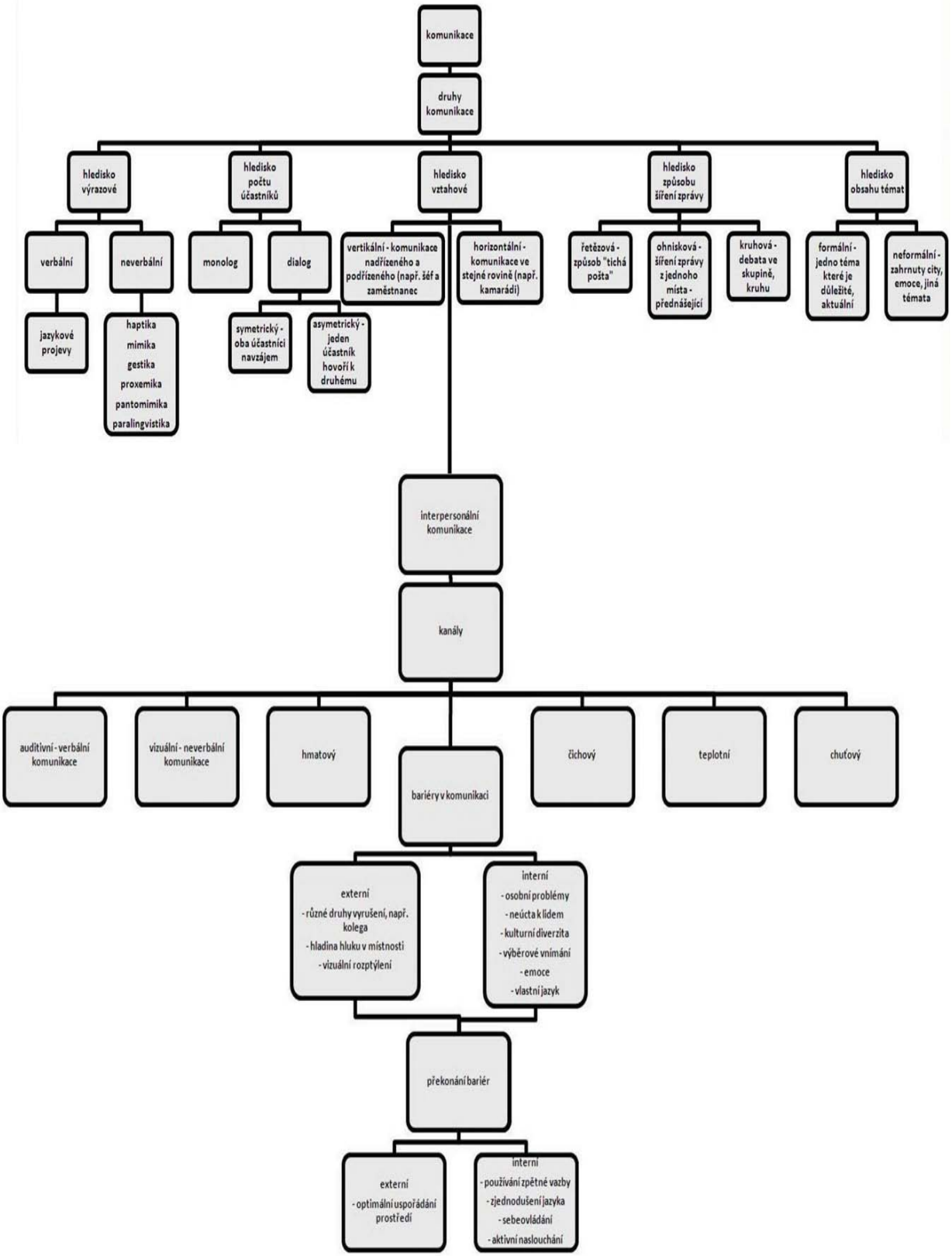
Sylabus

Vedení lidí:

- kompetence řídícího pracovníka
- vedení a řízení
- styly vedení
- personální řízení
- **motivace**
- **řešení konfliktů**
- **komunikace**

Příloha č. 2:

Teoretické východisko komunikativních dovedností (na základě prostudované literatury vlastní zpracování).



Příloha č. 3

Důsledky nadměrného stresu.

Důsledky nadměrného stresu	
Duševní rovina	Neklid, úzkost, roztěkanost, horší soustředění i paměť, poruchy spánku, někdy únik do snění. Kolísání nálad, podrážděnost. Později deprese, zhoršená sebekritičnost, horší kontakt s realitou, egocentrismus, nerozhodnost, apatie, unavenost.
Tělesná rovina	Svalové napětí, problémy s trávením, nechutenství nebo naopak přejídání, bolesti břicha, plynatost, časté nucení na močení, sevřené hrdlo, sexuální problémy, menstruační poruchy, bolesti hlavy, potíže s páteří, bušení srdce, různé bolesti bez zjevné tělesné příčiny, vyšší riziko srdečních onemocnění, hypertenze, diabetu, oslabení imunitního systému, nemoci pohybového systému a řada dalších psychosomatických onemocnění. Více vykouřených cigaret, vypitého alkoholu anebo vyšší spotřeba psychofarmak, nebezpečí vzniku závislosti. Vyšší riziko úrazů (např. dopravních nehod).
Rodinný život	Skrytá nebo zjevná napětí v rodině, nedostatek času na druhé, neschopnost jim projevovat sympatii a účast, nedostatečná komunikace, zanedbávání dětí, jejich citová deprivace nebo subdeprivace, neřešené problémy s nimi. Odcizení manželů, manžel nebo manželka se cítí zanedbávaní, přehlížení, osamělost povrchní vztahy bez citové hloubky, frustrace, hněv nebo pocity méněcennosti u partnera, vyšší riziko rozvodů. Nejstarší děti jsou často nuceny přebírat role dospělých (tzv. parentifikace dětí), což nese rizika pro jejich duševní zdraví (včetně vyššího rizika návykových nemocí) a jejich další vývoj.
Pracovní oblast	Problémy v komunikaci, manipulativní tendence a vytváření zbytečných krizí. Postupná ztráta výkonnosti, pokles sebedůvěry a energie, apatie, později soustavné zanedbávání povinností a syndrom vyhoření.

Tabulka č. 1: Důsledky nadměrného stresu (NEŠPOR, K., Následky profesionálního stresu).

Příloha č. 4

Teorie vedení porady

Teorie vedení porady	
Zásady pro výběr porady	**Důležitost tématu** – hodnota výsledků (výstupů) je větší než hodnota nákladů (vstupů). Jde o eliminaci nejdůležitějších témat z porady. **Výběr účastníků** – téma zajímá všechny účastníky, ideálem je, když na poradě nebude nikdo, kdo by se déle než po dobu jednoho tématu divil, proč právě tohle musí poslouchat. **Posouzení alternativ** – porada by neměla svým průběhem nebo svými výsledky vytvořit další témata k řešení, která by jinak nevznikla.
Rozdělení rolí	**Role účastníka –** účastník je expert na věc, jeho úkolem je „účastnit se“, tedy využívat své expertní úlohy, tak, aby porada splnila svůj cíl. **Role vedoucího –** vedoucí je odpovědný za výsledek, vede účastníky nebo rozdává práci facilitátorovi tak, aby porada dosáhla očekávaných výsledků. **Role zapisovatele –** zapisovatel zapisuje průběh a výsledky porady. **Role facilitátora –** pomáhá skupině k úspěchu, usnadňuje komunikaci mezi lidmi.
Organizace porad **Příprava na poradu**	**Témata –** je třeba rozhodnout, které náměty nebo problémy budeme tematizovat. **Cíl –** cíl by měl být jednoznačný, srozumitelný a hodnotitelný (měřitelný). **Účastníci –** skupinu účastníku je třeba vybrat s ohledem na témata a cíle. **Místo –** místo porady je nezbytné určit a zajistit předem.

Úvod porady	**Čas –** pro účastníky porady je velmi žádoucí znát nejen den a hodinu začátku porady, ale i údaje o jejím konci. **Technika –** v případě nutnosti přítomnosti speciální techniky, je nezbytné ji zajistit na stanoveném místě v určeném čase. **Role –** po určení účastníků porad, seznámení se s tématy, cíly, místem, časem a technikou, je možné předvídat průběh porady a s ohledem na tuto prognózu rozdělit mezi účastníky specifické role. **Program –** stanovení posloupnosti témat, připojení časového harmonogramu porady, doplnění o účastníky, kteří jsou odpovědni za různé role v rámci jednotlivých bodů programu. **Podklady –** podklady mohou být připojeny k pozvánce nebo mohou být rozeslány samostatně. **Pozvánky –** z praktických důvodů je dobré, když se k pozvánce s programem porady mohou účastníci vracet, aby se mohli připravit. **Pořádek –** člověk odpovědný za organizaci porady by měl být na místě porady dříve než ostatní a měl by prostor přizpůsobit potřebám porady. **Vývěsky –** je-li to potřebné, může organizátor porady vyvěsit v místnosti papíry s důležitými informacemi, které by účastníci porady měli mít na očích. **Pohodlí –** organizátor porady by se měl postarat o pohodlí účastníků porady. **Včasný začátek –** vedoucí porady by měl jít příkladem a zahájit jednání ve stanoveném čase. **Vlastní představení –** je-li na poradě byť jen jediný člověk, který vedoucího porady či facilitátora porady nezná představení je povinností. **Představení účastníků –** i když se účastníci porady znají, je důležité objasnit jejich role . **Kontext porady –** s kontextem porady je důležité účastníky seznámit, protože z něho vyplývá smysl celého jednání. Účastníci by měli vědět, zda řešené téma rozhoduje o přežití organizace nebo zda jde o jednu z mnoha rozvojových

Průběh porady	**Očekávání účastníků –** je-li předem stanoven cíl a program porady, mohl by tento bod vnést do porady prvky absurdity, je-li porada volná v cíly a programu, může tento bod pomoci. **Dohoda o cílech –** u volně vedených porad může vedoucí či facilitátor cíle porady pouze navrhnout – často podle výsledků diskuze v předchozím bodě, o návrhu se potom diskutuje a očekává se některá forma souhlasu skupiny s takto definovanými cíly. **Dohoda o pravidlech -** pro poradu není důležité jen to, o čem se bude mluvit, ale i to, jak se o tom bude mluvit. **Dohoda o programu –** u volně vedených porad může být stanoven program a časový harmonogram účastníky porady – návrhy – diskuze – dohody **Shrnutí a povzbuzení –** na konci úvodního bloku, pokud byly jeho součástí diskuze, je třeba shrnout, co bylo dohodnuto. **Dodržování dohod –** dodržování dohod z počátku porady, respektování programu porady a dohodnutých pravidel, dodržování stanoveného harmonogramu. Nic nesmí být opakovaně porušováno bez komentáře nebo bez nějakého opatření. **Pružné přizpůsobování –** styl a obsah se může přizpůsobovat novým návrhům a okolnostem porady. Změny jsou možné, je však nutné, aby je všichni pochopili. **Usnadňování komunikace –** je třeba zajistit toky informací mezi účastníky porady. **Zajišťování spokojenosti –** je důležité dávat účastníkům porady možnost vyjádřit své názory, dbát na to, aby ostatní tyto názory pochopili a pečovat o to, aby účastníci odešli z porady spokojeni.
Závěr porady	**Včasný konec –** ukončení porady v předem stanoveném čase patří ke schopnostem, které účastníkům nejvíce imponují. **Kontext porady –** je vhodné připomenout, proč byla porada svolána a jaký je význam dosažených výsledků. **Výsledky a úkoly –** na konci porady je třeba shrnout její

Následné aktivity	závěry a připomenout úkoly jednotlivých lidí, které z porady vyplynuly, (příloha č. 2). **Úklid –** osoba, která poradu organizuje, by měla zajisti úklid. **Záznam porady –** po poradě je nutné zkontrolovat nebo dotvořit záznam o průběhu a výsledcích porady. **Plán realizace –** pokud nevznikl realizační plán přímo na poradě, je vhodné jej vytvořit. Jde o to, jaké kroky je třeba učinit, aby byly dohody, řešení a rozhodnutí realizovány v praxi. **Rozeslání informací –** se záznamem porady je třeba seznámit všechny účastníky, či jej všem účastníkům rozeslat. **Realizace výsledků –** součástí realizačního plánu by mělo být i testování, zda je dohodnutý proces dobrý, a dohoda o tom, jak budou řešeny případné obtíže a nečekaný vývoj.

Tabulka č. 3: Teorie vedení porady

Příloha č. 5

Eisenhowerův princip.

Důležité	**Kvadrant I** Hořící termíny, problémy, krizové situace.	**Kvadrant II** Prevence, nové vztahy, nové příležitosti, plánovací činnosti, odpočinek.
Nedůležité	**Kvadrant III** Oblíbené činnosti, některá pošta, některé hlášení, některé návštěvy.	**Kvadrant IV** Část pošty, část telefonátů, příjemné činnosti, nepodstatné záležitosti.
	Urgentní	**Neurgentní**

Tabulka č. 4: Kvadranty time managementu čtvrté generace, (LOJDA, J., 2011, s. 46).

Příloha č. 6:
Aktualizovaný seznam publikací

1. ADAIR, J.	*Jak efektivně vést druhé.* Praha: Management Press, 1993, s. 231. ISBN 80-85603-40-3.	manažerské vzdělávání, personální management
2. ARMSTRONG, M.	*Personální management*. Praha: Grada Publisching, 1999, s. 963. ISBN 80-7169-614-5.	management personální
3. BAY, R. H.	*Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.	organizace, řízení, týmová práce, kompetence týmu
4. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.	*Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 586. ISBN 80-7261-064-3.	řízení, psychologie, řízení, sociologie, řízení, interpersonální vztahy
5. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.	*Psychologie a sociologie řízení. (3. rozš. a dopl. vyd).* Praha: Management Press, 2007, s. 800, ISBN 978-80-7261-169-0.	psychologie řízení, sociologie řízení, organizační chování, organizační kultura, sociální komunikace
6. BĚLOHLÁVEK, F.	*Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 344. ISBN 80-85839-09-1.	management personální
7. BĚLOHLÁVEK, F.	*Jak řídit a vést lidí: testy: případové studie: styly řízení: motivace a hodnocení.* Praha: Computer Press, 2000, s. 92. ISBN 80-7226-308-0.	management personální, psychologie práce, povolání , týmová práce
8. BĚLOHLÁVEK, F.	*Jak vést svůj tým.* Praha: Grada Publisching, 2008, s. 144. ISBN 978-80-247-1975-7.	týmová práce, management
9. BENNIS, W.	*Staří psi a nové triky aneb O tvořivosti a spolupráci.* Praha: Management Press, 2001, s. 176. ISBN 80-7261-045-7.	psychologie řízení, řídící práce, týmová práce, kreativita
10. BROOKS, I.	*Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s 296. ISBN 80 7226 763 9.	organizační chování, kultura organizace, interpersonální vztahy, komunikace, konflikt, motivace, pracovní skupiny
11. BUZAN, T.	*Mentální mapování.* Praha: Portál, 2007, s. 168. ISBN 978-80-7367-200-3.	mentální mapování, tvůrčí myšlení, učení, paměť, trénink paměti
12. CANTERUCCI, J.	*Chci být úspěšný: Rozvoj přirozených schopností pro úspěšnou kariéru.* Praha: Computer Press, 2006, s. 156. ISBN 80-251-0992-5.	rozvoj osobnosti, úspěch , profesní kompetence

13. CIPRO, M.	*Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha: Grada Publisching, 2009, s. 160. ISBN 978-80-247-2945-9.	management, delegování pravomocí
14. COLLISON, Ch., PARCELL, G.	*Knowledge management.* Praha: Computer Press, 2005, s. 236. ISBN 80- 2510-760-4.	znalostní management, učící se organizace
15. COVEY, S.R.	*7 návyků skutečně efektivních lidí.* Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0	rozvoj osobnosti, úspěšnost a kariéra, sebeřízení , sociální komunikace, osobnostní a sociální výchova
16. COVEY, S.R.	*8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s. 376. ISBN 978-80-7261-138-6	sebezdokonalování, úspěch, interpersonální vztahy, psychologie řízení, znalostní management
17. ČERNÍKOVÁ, H.	*Školský management v teorii a praxi.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2006.	management, plánování, organizování, kontrola, rozhodování
18. DALE, M.	*Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty.* Praha: Computer Press, 2007, s. 181. ISBN 80-2511-522-4	personální management, přijímací řízení, přijímací pohovor
19. DĚDINA, J. - CEJTHAMR, V.	*Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing, 2005, s. 339. ISBN 80-2471-300-4.	organizace a řízení, management, personální management, řízení lidských zdrojů
20. DONNELLY – GIBSON - INANCEVICH	*Management. Praha:* Grada Publishing, 1997, s. 821. ISBN 80-7169-422-3.	organizace a řízení, management
21. DOROTÍKOVÁ, S.	*Profesní etika učitelství.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003, s. 101. ISBN 80-7290-238-5.	etika povolání, učitelská profese, etika učitel, management školy
22. DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C.	*Proč ředitelé selhávají.* Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 158. ISBN 80-8685-160-5	manažeři, psychologie řízení, psychologie osobnosti, management, sebeřízení
23. DRUCKER, P.F.	*To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.* Praha: Management Press, 2002, s 300. ISBN 80-7261-066-X.	Drucker, Peter Ferdinand, společenský vývoj, transformace
24. DRUCKER, P.F. - MACIARIELLO, J.	*Drucker na každý den.* Praha: Management Press, 2006, s 431. ISBN 80-7261-140-2	Drucker, Peter Ferdinand, management, světová ekonomika, marketingový management

25. DVOŘÁČEK, J.	*Pedagogika pro učitele odborných předmětů.* Praha: Oeconomica, 2005, s 304. ISBN 80-2450-886-9.	pedagogika
26. DVOŘÁK, J., aj.	*Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5	Management, sebeřízení, komunikační kompetence
27. DYTRT, Z.	*Dobré jméno firmy.* Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 137. ISBN 80-8685-145-1.	manažerská etika, kultura organizace, personální management, sociální odpovědnost podniku
28. DYTRT, Z.	*Manažer - etika – globalizace.* Praha: Economia, 2001, s. 56. ISBN 80-8537-818-3.	manažerská etika
29. DYTRT, Z., aj.	*Etika v podnikatelském prostředí.* Praha: Grada Publishing, 2006, s. 196. ISBN 80-2471-789-9	manažerská etika, podnikatelské prostředí
30. EGER, L.	*Efektivní školský management.* Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 224. ISBN 80-7082-730-1.	školský management
31. EGER, L.	*Personální řízení (se zaměřením na školství).* Liberec: Technická univerzita, 2004, s. 68, ISBN 80-7083-799-3.	management školy, personální management
32. EGER, L.	*Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu.* Plzeň: Fraus. 2006, s. 224. ISBN 80-7238-583-6	vzdělávací programy, management školy
33. EGER, L. - EGEROVÁ, D.	*Image školy.* Liberec: Technická univerzita, 2000, s 20. ISBN 80-7083-440-4.	management školy, image školy
34. EGER, L. - JAKUBÍKOVÁ, D.	*Kultura školy.* Liberec: Technická univerzita, 2000, s. 30. ISBN 80-7083-441-2.	management školy, kultura školy
35. FEHLAU, E. G.	*Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.	management konfliktů, pracovní spory, sociální psychologie, psychologie práce
36. FISCHER - SCHRATZ	*Vedení a rozvoj školy.* Brno: Paido, 1997, s. 173. ISBN 80-8593-134-6.	organizace a řízení, management školy, reformní pedagogika, školství, výchova a vzdělávání pro 21. stol.
37. FLEMING, I.; TAYLOR, A.J.	*Koučování (Na obalu Koučink).* Praha: Portál, 2005, s. 112. ISBN 80-7367-009-7.	management, psychologie řízení, koučování

38. FORSYTH, P.	*Jak motivovat lidi.* Praha: Computer Press, 2003, s. 121. ISBN 80-7226-386-2.	pracovní motivace, psychologie řízení, personální management, výkon, výkonnost
39. GARDNER, H.	*Dimenze myšlení: teorie rozmanitých inteligencí.* Praha: Portál, 1999, s. 398. ISBN 80-7178-279-3.	inteligence, myšlení
40. GAVORA, P.	*Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido, 2000, s. 207. ISBN 80-8593-179-6.	pedagogika, pedagogický výzkum, vědecká metodologie
41. GOLD, A.	*Řízení současné školy. Xxx: Fakta,* 2005, s. 164. ISBN 80-9026-144-2.	management školy, pedagogické řízení školy, učitelé
42. GOLEMAN, D.	*Emoční inteligence.* Praha: Columbus, 1997, s. 348. ISBN 80-8592-848-5.	psychologie osobnosti, emoční inteligence, IQ, behaviorismus
43. GROSS, S.F.	*Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.	sociální dovednosti, sociální interakce, interpersonální komunikace, sociální inteligence, interpersonální vztahy, sebevýchova profesní úspěch
44. HENDL, J.	*Přehled statistických metod zpracování dat.* Praha: Portál, 2004, s. 583. ISBN 80-7178-820-1.	statistika, statistické metody, statistické zpracování dat
45. HINDLS – HRONOVÁ - NOVÁK	*Analýza dat v manažerském rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 1999, s. 358. ISBN 80-7169-255-7.	analýza, syntéza, řízení, metody a techniky, zpracování dat
46. HOLÁ, L.	*Mediace v teorii a praxi.* Praha: Grada Publishing, 2011, s. 272. ISBN 978-80-247-3134.	mediace
47. HOLOUŠOVÁ, D.; KROBOTOVÁ, M.	*Diplomové a závěrečné práce.* Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, s. 117. ISBN 80-2441-237-3.	závěrečné práce, příprava, metodika zpracování
48. HOSTAŠOVÁ, D.; KUNC, F	*Financování školství a ekonomické řízení,* 2008.	ekonomika školství, finanční management, management školy, financování institucí a organizací
49. HRONÍK, F.	*Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením,* Praha: Computer Press, 1999, s. 311. ISBN 80-7226-151-4.	personální management, výběrové řízení
50. JAKUBÍKOVÁ, D.	*Marketing školy.* Liberec: Technická univerzita, 2000, s. 54, ISBN 80-7083-460-9.	marketingový management, management školy

51. JAKUBKA, J.	*Zákoník práce 2010 – s výkladem: Právní stav k 1. 1. 2010.* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 96. ISBN 978-80-247-3366-1.	pracovní právo – Česko
52. JANKŮ, M., aj.	*Základy práva pro posluchače neprávnických fakult.* Praha: C.H.Beck, 2008, s. 483. ISBN 80-7400-078-8.	právo, ústavní právo – česko, občanskoprávní vztahy – Česko, soudnictví – Česko, pracovní právo – Česko, podnikání - Česko
53. JAROŠOVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; PAUKNEROVÁ, D., aj.	*Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.	management, sociální dovednosti, manažerská komunikace, psychologie řízení
54. JEŽEK, S. (ed.)	*Psychosociální klima školy III.*, Brno: MSD, 2005, s. 747. ISBN 80-8663-345-4.	klima školy, pedagogická psychologie, sociální psychologie, interpersonální vztahy, sborník
55. JIRÁSEK, J. A.	*Agenda příštích let : (Quo vadis, management?) : (Řízení: kam spěje, kudy a jak rychle?).* Praha: Prossional Publishing, 2006, s. 188. ISBN 80-8694-604-5.	podnikový management
56. KALDESTAD, O.H.; POL, M.; SEDLÁČEK, M. (Eds.)	*Vybrané otázky školského managementu: Norská perspektiva.* Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 153. ISBN 80-2105-078-0.	školský management – Norsko, sborník
57. KALOUS, J. – VESELÝ, A. (ed.)	*Teorie a nástroje vzdělávací politiky.* Praha: Karolinum, 2006, s. 172. ISBN 80-2461-259-3.	vzdělávací politika - historický vývoj, struktura, české školství
58. KALOUS, J. – VESELÝ, A. (ed.)	*Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu.* Praha: Karolinum, 2006, s. 181. ISBN 80-1461-261-5.	vzdělávací politika - Česká republika, vzdělávací politika - mezinárodní kontext
59. KALOUS, J. – VESELÝ, A. (ed.)	*Vybrané problémy vzdělávací politiky.* Praha: Karolinum, 2006, s. 159. ISBN 80-2461-262-3.	vzdělávací politika - mezinárodní kontext
60. KALOUS, J., aj.	*Příprava řídících pracovníků ve školství.* Brno: Masarykova univerzita, 1997, s. 152. ISBN 80-2101-679-5.	manažerské vzdělávání, ředitelé škol - profesní příprava
61. KARABEC, S.	*Základy vybraných právních disciplin.* 2008.	pracovní právo
62. KEMP, J. M.	*Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.	komunikace - pracovní, profesní

63. KERMALLY, S.	*Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky a názory.* Praha: Computes Press, 2006, s. 104. ISBN 80-2511-013-3.	marketing - představitelé
64. KOCIANOVÁ, R.	*Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 215, ISBN 978-80-241-2497-3.	personální management, řízení pracovního výkonu, pracovní motivace, personální poradenství
65. KÖNIGOVÁ, M.	*Jak myslet kreativně.* Praha: Grada Publishing, 2006, s. 125. ISBN 97-80-247-6190-9	kreativita, tvůrčí myšlení
66. KOONTZ WEIHRICH	*Management.* Praha: East Publishing, (1993) 1998, s. 659. ISBN 80-7219-014-8.	management
67. KOTLER, P. - ARMSTRONG, G.	*Marketing.* Praha: Management Press, 2004, s. 258. ISBN 80-7261-010-4.	marketing, marketingová komunikace, plánování, obchod, trh, podnikání, marketingová strategie
68. KOTTER, J. P.	*Vedení procesu změny.* Praha: Management Press, (2000) 2004, s. 190. ISBN 80-7261-015-5.	organizační změna, management změny, strategický management
69. KOTTER, J. P.	*Vědomí naléhavosti změny.* Praha: Management Press, 2009, s. 221. ISBN 80-7261-193-3.	organizační změna, management změny
70. KOUBEK, J.	*Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, (1997) 1998, s. 350. ISBN 80-8594-351-4.	personální management
71. KRATOCHVÍLOVÁ, J.	*Tvorba školního vzdělávacího programu krok za krokem – s pedagogickým sborem.* Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 116. ISBN 80-2104-063-7.	vzdělávací programy, tvorba vzdělávacích programů
72. LIŠKA, V.	*Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce.* Praha: Professional Publishing, 2008, s. 93. ISBN 80-8694-664-9.	vysokoškolské kvalifikační práce – metodologie zpracování – obhajoba
73. MacBEATH, J.; SCHRATZ, M.; MEURET, D., aj.	*Serena aneb autoevaluace škol v Evropě. Xxx: Fakta,* 2006, s. 226. ISBN 80-9026-148-5.	pedagogická evaluace, autoevaluace, evropské školství
74. MATULČÍK, J.	*Teórie výchovy a vzdelávania dospelých v zahraničí.* Bratislava: Berlách Print, 2004, s. 138. ISBN 80-8914-202-8	výchova a vzdělávání, vzdělávání dospělých, evropská vzdělávací politika
75. McKENNA-McHENRY	*Pozitivní manažerské taktiky,* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 134. ISBN 80-7169-315-4.	management

76. MICHALÍK, J.	*Školská legislativa*, Olomouc: Univerzita Palackého, 2003, s. 295. ISBN 80-2440-626-8.	školská legislativa, české školství po r. 1989
77. MICHALÍK, P.; ROUB, Z.; VRBÍK, V.	*Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2006, s. 67. ISBN 80-7043-458-9.	diplomová práce, bakalářská práce, textové editory, Microsoft Word
78. MIKŠÍK, O.	*Psychologická charakteristika osobnosti.* Praha: Karolinum, 2001, s. 257. ISBN 80-2460-240-7.	psychologie osobností, typy osobnosti, sebepoznání
79. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.	*Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 1993, s. 930. ISBN 80-8562-329-3.	personální management, pracovněprávní, vztahy, zaměstnanecké vztahy
80. MISKELL-MISKELL	*Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 78. ISBN 80-7169-317-0.	personální management, interpersonální vztahy, motivace
81. NENADÁL, J.; VYKYDAL, D.; HALFAROVÁ, P.	*Benchmarking: Mýty a skutečnost.* Praha: Management Press, 2011, s. 265. ISBN 80-7261-224-7.	benchmarking
82. NEUMAJER, O.	*Budujeme školní web.* Brno: CPBooks, 2005, s. 133. ISBN 80-2510-612-8.	školy, www stránky
83. OBST, O.	*Manažerské minimum pro učitele.* Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 121. ISBN 80-1441-359-0.	management školy, kvalifikace a kompetence učitele
84. PALMER, S. – WEAVER, M.	*Úloha informací v manažerském rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2000, s. 166. ISBN 80-7169-940-3.	management, rozhodování
85. PLAMÍNEK, J.	*Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 151. ISBN 80-2470-403-X.	personální management, organizace a řízení, týmová práce, interpersonální vztahy
86. PLAMÍNEK, J.	*Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328, ISBN 80-7203-258-5.	synergický management, sociální komunikace a interakce, konflikty
87. PLAMÍNEK, J.	*Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.	konflikt, management konfliktů, vyjednávání, mediace, aplikovaná psychologie
88. PLAMÍNEK, J.	*Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali (2. dopl. vyd.).* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 128. ISBN 978-80-247-3447-7.	pracovní motivace, personální management

89. POL, M.	*Škola v proměnách.* Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 194. ISBN 80-2104-499-3.	výchova a vzdělávání, transformace vzdělávání, české školství po r. 1989, management školy, vedoucí pracovníci, učitelé
90. PRÁŠILOVÁ, M.	*Vybrané kapitoly ze školského managementu.* Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 212. ISBN 80-2441-415-5.	management školy, vzdělávání učitelů
91. PROCHÁZKA, M.; SOMR, M.	*Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých.* České Budějovice: V Studio, 2008, s. 100. ISBN 80-2541-919-3.	vzdělávání dospělých, didaktika
92. PRŮCHA, J.	*Pedagogická evaluace.* Brno: Masarykova univerzita, 1996, s. 166. ISBN 80-2101-333-8.	Pedagogika, pedagogická evaluace, české školství po r. 1989
93. PRŮCHA, J.	*Srovnávací pedagogika,* Praha: Portál, 2006, s. 263. ISBN 80-7367-155-7.	výchova a vzdělávání, srovnávací pedagogika
94. PRŮCHA, J. (ed.)	*Pedagogická encyklopedie,* Praha: Portál, 2009, s. 935. ISBN 80-7367-546-3.	Pedagogika, encyklopedie
95. PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.	*Pedagogický slovník (6. aktualiz. vyd.).* Praha: Portál, 2009, s. 395. ISBN 80-7367-647-8.	Pedagogika, oborová terminologie, výkladový slovník
96. RENAUDOVÁ, J.	*Stres,* Praha: Práce, 1993, s. 137. ISBN 80-2080-297-5.	stres
97. ROBBINS, S.P.; COULTER, M.	*Management.* Praha: Grada Publishing, 2004, s. 600. ISBN 80-2470-495-1.	management, management - dějiny oboru
98. RYŠKA, R.	*Evaluace a přidaná hodnota ve vzdělávání.* Praha: Univerzita Karlova 2009, s. 116. ISBN 978-80-7290-423-5.	ekonomická přidaná hodnota, vzdělávání, evaluace, statistické modely, metodologie
99. SENGE, P. M.	*Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.	učící se organizace, týmová práce, systémové myšlení
100. SCHULZE, R.; ROBERTS, R. D. (ed.)	*Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací.* Praha: Portál, 2007, s. 367. ISBN 80-7367-229-4.	emoční inteligence
101. SLAVÍKOVÁ, L.	*Systém přípravy řídících pracovníků ve školství v kontextu nových technologií vzdělávání.* Praha: Univerzita Karlova, 2003, s. 158. ISBN 80-7290-150-8	české školství, management školy, vedoucí pracovníci – vzdělávání, ICT

102. SLAVÍKOVÁ, L.	*Řízení školy a pedagogického procesu.* Praha: Univerzita Karlova, 2003, s 55. ISBN 80-7290-134-6.	pedagogické řízení školy, management školy
103. SLAVÍKOVÁ, L.	*Řízení školy a pedagogického procesu; Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Brno: Paido, 2003, s. 257. ISBN 80-7315-057-3.	management školy
104. SLAVÍKOVÁ, L.	*Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*, 2006.	strategické řízení, koncepce rozvoje školy, SWOT analýza, ředitel školy
105. SLAVÍKOVÁ, L.	Vývojové aspekty managementu a řízení školy. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2003, 39 s. ISBN 80-7290-133-8.	management školy
106. SLAVÍKOVÁ, L. a kol.	*Ředitel školy - leader i manažer: komparace vzdělávání řídících pracovníků ve školství v ČR a ve vybraných zemích EU (Č + AJ text)*, 2003.	vedoucí pracovníci, české školství, manažerské vzdělávání – školství, evropské školství, země Evropské unie
107. SLAVÍKOVÁ, L.; KARABEC, S., aj.	*Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti = Management in education towards professional leadership : feasibility study.* In: Technológia vzdelávania, 2003, č. 3, s. 7-9. ISSN 1335-003X.	ředitelé škol, profesní příprava, management školy
108. SLAVÍKOVÁ, L.; RŮŽIČKOVÁ, M (Eds.)	*Professional school leadership for an integrated Europe*, 2004.	výchova a vzdělávání pro 21. stol., evropská integrace, evropská vzdělávací politika, mezinárodní konference - sborník
109. SOLFRONK, J.	*Pedagogické řízení školy. Praha: PdF UK*, 1994, s. 40.	pedagogické řízení školy, management školy
110. SOLFRONK, J.	*Kapitoly ze školského managementu.* Liberec: Technická univerzita, 2002, s. 89. ISBN 80-708-3655-5.	distanční a otevřené vzdělávání, management školy, vzdělávání řídících pracovníků ve školství
111. STACKE, E.	*Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 156. ISBN 80-247-0937-6.	management, personální management, interpersonální komunikace, koučování, výkon
112. SVĚTLÍK, J.	*Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996, s. 382. ISBN 80-902-2008-8.	management školy, marketingový management

113. SVĚTLÍK, J.	*Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006, s. 300. ISBN 80-735-7176-5.	management školy, marketingový management
114. SVOBODA, J.	*Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy*, 2006.	řízení lidských zdrojů, motivace, kultura školy, personální management
115. ŠKALOUDOVÁ, A.	*Statistika v pedagogickém a psychologickém výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, 1998, s. 112. ISBN 80-860-3956-0.	Statistika, statistická analýza, pedagogický výzkum, psychologický výzkum, metodologie výzkumu
116. TEMPLAR, R.	*100 zlatých pravidel úspěšného managera*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 230. ISBN 978-80-2471-387-8.	manažeři, management, profesní úspěch
117. TEPPER, B.B.	*Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 110. ISBN 80-176-9347-2.	management
118. TICHÁ, I.	*Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 141. ISBN 80-868-5119-2.	učící se organizace, znalostní management
119. TOMAN, M.	*Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 148. ISBN 80-868-5113-3.	management změny
120. TOMANCOVÁ, J., aj.	*Základy práva (nejen) pro školy*. Boskovice: Albert, 2007, s. 360. ISBN 80-7326-110-3.	právo - Česko
121. VALENTA, J.	*Nový zákoník práce ve školské praxi*. Karviná: Paris, 2006, s. 416, ISBN 80-239-7620-6.	pracovní právo - Česko; školství - Česko
122. VÁŇOVÁ, M.	*Úvod do srovnávací pedagogiky*. Praha: VŠ J.A.Komenského, 2005, s. 87. ISBN 80-867-2312-7.	srovnávací pedagogika
123. VAŠŤATKOVÁ, J.	*Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 188. ISBN 80-244-1422-8.	evaluace školy, autoevaluace školy, školství - Česko
124. VEBER, J., aj.	*Management: Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, (2000) 2006, s. 704. ISBN 80-7261-029-5.	management
125. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.	*Management: teoria a praxe v informační společnosti (4. rozš. vyd.)*. Praha: Management Press, (2001) 1999, s. 291. ISBN 80-8594-394-8.	podnikový management, personální management, plánování, informační společnost
126. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.	*Moderní management v teorii a praxi (2. rozš. vyd.)*. Praha: Management Press, 2009, s. 324. ISBN 80-7261-197-6.	management

127. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.	*Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing, 2011, s. 240. ISBN 978-80-247-3651-8.	personální management, podnikové vzdělávání, lidský kapitál
128. WERTHER, W.B. – DAVIS, K.	*Lidský faktor a personální management.* Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 611. ISBN 80-856-0504-X.	ekonomické vědy, management, personální management, trh práce
129. WHITMORE, J.	*Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.	personální management, sociální interakce, psychologie řízení, týmová práce, pracovní motivace
130. ZAHRÁDKOVÁ, E.	*Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál, 2005, s. 173. ISBN 80-736-7042-9.	týmová práce, skupinové chování, psychologie řízení, pracovní vztahy
131. ZLÁMALOVÁ, H.	*Příručka pro autory distančních vzdělávacích opor: jak tvořit distanční studijní text. Xxx: Centrum,* 2006, s. 67. ISBN 80-862-0239-3.	tutorství, distanční vzdělávání, příručka
132. ŽUFANOVÁ, H.	*Hodnocení školy.* 2006.	hodnocení, hospitace, reforma vzdělávání

Publikace v anglickém jazyce

133. BEACH, D.M.; REINHARTZ, J.	*Supervisory leadership : focus on instruction, 2000.*	supervize, management, příručka
134. BUSH, T - MIDDLEWOOD, D.	*Leading and Managing People in Education,* 2005.	management školy, postgraduální studium, studie
135. DAVIES, B,; ELLISON, L.	*School Leadership for the 21st Century,* 1997.	výchova a vzdělávání pro 21. století, transformace, vzdělávání, vzdělávací soustavy, systémy
136. DAVIES, B.; ELLISON, L.	*The new strategic direction and development of the school : key frameworks for school improvement* planning, 2003.	management školy, pedagogické řízení školy, vzdělávací soustavy, systémy
137. EDWARDS, R.; USHER, R.	*Globalisation and Pedagogy,* 2007.	výchova a vzdělávání, globalizace a vzdělávání, multikulturní výchova
138. FIDLER, B.; ATTON, T.	*The headship game : the challenges of contemporary school leadership,* 2004.	manažerské vzdělávání, sociálně psychologický výcvik, logické myšlení

139.	GORTON, R.; ALSTON, J.A.; SNOWDEN, P.	*School leadership & administration*, 2007.	management školy, americká pedagogika, školství, pedagogické řízení školy
140.	HARRIS, A.; DAY, Ch.; HADFIELD, M., aj.	*Effective Leadership for School Improvement*, 2003.	management školy, pedagogické řízení školy
141.	JEFFCUTT, P.	*The foundations of management knowledge*, 2004.	management školy, pedagogické řízení školy, vzdělávací soustavy, systémy, americká pedagogika, školství
142.	MacBEATH, J.; McGLYNN, A.	*Self-evaluation : what's in it for schools*, 2002.	pedagogická evaluace, školní hodnocení, sebehodnocení žáka, vzdělávací soustavy, systémy
143.	MENDENHALL, M.E., aj.	*Global leadership*, 2007.	personální management, lidský kapitál, sborník
144.	OWENS, R.G.	*Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform*, 2001.	pedagogické řízení školy, řízení, metody a techniky, transformace vzdělávání
145.	SERGIOVANNI, T. J.	*Leadership*, 2001.	management školy, pedagogické řízení školy, vedení lidí

Příloha č. 7

Seznam publikací obsahující ve své nabídce oblast soft skills

3. BAY, R. H.	*Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publisching, 2000, s. 152. ISBN 80-2479-068-8.	organizace, řízení, týmová práce, kompetence týmu
4. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.	*Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 586, ISBN 80-7261-064-3.	řízení, psychologie, řízení, sociologie, řízení, interpersonální vztahy
5. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.	*Psychologie a sociologie řízení (3. rozš. a dopl. vyd)*. Praha: Management Press, 2007, s. 800, ISBN 978-80-7261-169-0.	psychologie řízení, sociologie řízení, organizační chování, organizační kultura, sociální komunikace
8. BĚLOHLÁVEK, F.	*Jak vést svůj tým.* Praha: Grada Publisching, 2008, s. 144. ISBN 978-80-247-1975-7.	týmová práce, management
9. BENNIS, W.	*Staří psi a nové triky aneb O tvořivosti a spolupráci.* Praha: Management Press, 2001, s. 176. ISBN 80-7261-045-7.	psychologie řízení, řídící práce, týmová práce, kreativita
10. BROOKS, I.	*Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80 7226 763 9.	organizační chování, kultura organizace, interpersonální vztahy, komunikace, konflikt, motivace, pracovní skupiny
11. BUZAN, T.	*Mentální mapování.* Praha: Portál, 2007, s. 168. ISBN 978-80-7367-200-3.	mentální mapování, tvůrčí myšlení, učení, paměť, trénink paměti
13. CIPRO, M.	*Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha: Grada Publisching, 2009, s. 160. ISBN 978-80-247-2945-9.	management, delegování pravomocí
14. COLLISON, Ch., PARCELL, G.	*Knowledge management.* Praha: Computer Press, 2005, s 236. ISBN 80-2510-760-4.	znalostní management, učící se organizace
15. COVEY, S.R.	*7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Computer Press, 2006, s. 348. ISBN 978-80-7261-156-0.	rozvoj osobnosti, úspěšnost a kariéra, sebeřízení, sociální komunikace, osobnostní a sociální výchova
16. COVEY, S.R.	*8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2008, s. 376. ISBN 978-80-7261-138-6.	Sebezdokonalování, úspěch, interpersonální vztahy, psychologie řízení, znalostní management

22. DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C.	*Proč ředitelé selhávají.* Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 158. ISBN 80-8685-160-5.	manažeři, psychologie řízení, psychologie osobnosti, management, sebeřízení
26. DVOŘÁK, J., aj.	*Vademecum úspěšného manažera.* Praha: Management Press, 1994, s. 127. ISBN 80-8560-336-5.	management, sebeřízení, komunikační kompetence
27. DYTRT, Z.	*Dobré jméno firmy.* Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 137. ISBN 80-8685-145-1.	manažerská etika, kultura organizace, personální management, sociální odpovědnost podniku
35. FEHLAU, E. G.	*Konflikty v práci.* Praha: Grada Publishing, 2003, s. 108. ISBN 80-2470-533-8.	management konfliktů, pracovní spory, sociální psychologie, psychologie práce
37. FLEMING, I.; TAYLOR, A. J.	*Koučování (Na obalu Koučink).* Praha: Portál, 2005, s. 112. ISBN 80-7367-009-7.	management, psychologie řízení, koučování
38. FORSYTH, P.	*Jak motivovat lidi.* Praha: Computer Press, 2003, s. 121. ISBN 80-7226-386-2.	pracovní motivace, psychologie řízení, personální management, výkon, výkonnost
42. GOLEMAN, D.	*Emoční inteligence.* Praha: Columbus, 1997, s. 348. ISBN 80-8592-848-5.	psychologie osobnosti, emoční inteligence, IQ, behaviorismus
43. GROSS, S.F.	*Vztahová inteligence (2. vyd.).* Praha: Management Press, 2003, s. 233. ISBN 80-7210-767.	sociální dovednosti, sociální interakce, interpersonální komunikace, sociální inteligence, interpersonální vztahy, sebevýchova, profesní úspěch
53. JAROŠOVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; PAUKNEROVÁ, D., aj.	*Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Oeconomica, 2005, s. 72. ISBN 80-2450-845-1.	management, sociální dovednosti, manažerská komunikace, psychologie řízení
54. JEŽEK, S. (ed.)	*Psychosociální klima školy. III.*. Brno: MSD, 2005, s. 747. ISBN 80-8663-345-4.	klima školy, pedagogická psychologie, sociální psychologie, interpersonální vztahy, sborník
62. KEMP, J. M.	*Jak řídit pracovní porady.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 105. ISBN 80-7169-316-2.	komunikace - pracovní, profesní
65. KÖNIGOVÁ, M.	*Jak myslet kreativně.* Praha: Grada Publishing, 2006, s. 125. ISBN 97-80-247-6190-9.	kreativita, tvůrčí myšlení

68. KOTTER, J. P.	*Vedení procesu změny.* Praha: Management Press, (2000) 2004, s. 190. ISBN 80-7261-015-5	organizační změna, management změny, strategický management
69. KOTTER, J. P.	*Vědomí naléhavosti změny.* Praha: Management Press, 2009, s. 221. ISBN 80-7261-193-3	organizační změna, management změny
78. MIKŠÍK, O.	*Psychologická charakteristika osobnosti.* Praha: Karolinum, 2001, s. 257. ISBN 80-2460-240-7.	psychologie osobností, typy osobnosti, sebepoznání
80. MISKELL-MISKELL	*Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing, 1996, s. 78. ISBN 80-7169-317-0.	personální management, interpersonální vztahy, motivace
84. PALMER, S. – WEAVER, M.	*Úloha informací v manažerském rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2000, s. 166. ISBN 80-7169-940-3.	management, rozhodování
85. PLAMÍNEK, J.	*Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 151. ISBN 80-2470-403-X.	personální management, organizace a řízení, týmová práce, interpersonální vztahy
86. PLAMÍNEK, J.	*Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000, s. 328. ISBN 80-7203-258-5.	synergický management, sociální komunikace a interakce, konflikty
87. PLAMÍNEK, J.	*Konflikty a vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 139. ISBN 978-80-247-2944-2.	konflikt, management konfliktů, vyjednávání, mediace, aplikovaná psychologie
88. PLAMÍNEK, J.	*Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali (2. dopl. vyd.).* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 128. ISBN 978-80-247-3447-7.	pracovní motivace, personální management
96. RENAUDOVÁ, J.	*Stres,* Praha: Práce, 1993, s. 137. ISBN 80-2080-297-5.	stres
99. SENGE, P. M.	*Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.	učící se organizace, týmová práce, systémové myšlení
100. SCHULZE, R.; ROBERTS, R. D. (ed.)	*Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací.* Praha: Portál, 2007, s. 367. ISBN 80-7367-229-4.	emoční inteligence
111. STACKE, E.	*Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing, 2005, s. 156. ISBN 80-247-0937-6.	management, personální management, interpersonální komunikace, koučování, výkon

114. SVOBODA, J.	*Rozvoj lidských zdrojů v podmínkách řízení školy*, 2006.	řízení lidských zdrojů, motivace, kultura školy, personální management
118. TICHÁ, I.	*Učící se organizace.* Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 141. ISBN 80-868-5119-2.	učící se organizace, znalostní management
119. TOMAN, M.	*Řízení změn.* Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 148. ISBN 80- 868-5113-3.	management změny
129. WHITMORE, J.	*Koučování.* Praha: Management Press, 2004, s. 248. ISBN 978-80-7261-209-3.	personální management, sociální interakce, psychologie řízení, týmová práce, pracovní motivace
130. ZAHRÁDKOVÁ, E.	*Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci.* Praha: Portál, 2005, s. 173. ISBN 80-736-7042-9.	týmová práce, skupinové chování, psychologie řízení, pracovní vztahy

Příloha č. 8

Dotazník

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové, dovoluji si Vás oslovit s žádostí o vyplnění dotazníku potřebného k vypracování mé bakalářské práce.

Šetření je zaměřeno na mapování rozvoje měkkých dovedností [soft skills] po dobu studia oboru **management v pedagogice**. Prosím o co nejobjektivnější zhodnocení níže jmenovaných dovedností (1. sloupec) před zahájením studia (2. sloupec) a po ukončení studia (3 sloupec). Jsem si vědoma mého náročného požadavku, ovšem vyplněním dotazníku pomůžete nejen kvalitněji vypracovat mou bakalářskou práci, ale dostane se Vám i zpětné vazby o přínosu našeho studia.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku,

Mgr.Bc. Ladislava Matějková.

	Měkké dovednosti před zahájením studia (odpovídající možnost označte **x**)			**Měkké dovednosti při ukončení studia** (odpovídající možnost označte **x**)		
	Nemám rozvinuto	**Mám rozvinuto**	**Mám silně rozvinuto**	**Nemám rozvinuto**	**Mám rozvinuto**	**Mám silně rozvinuto**
1. Sebekontrola [schopnost nejen splnit úkol, ale také uvažovat o cílech a dalších postupech]						
2. Sebereflexe [vyvozování závěrů pro své zdokonalování]						
3. Vyjadřovací schopnosti [předávání argumentů a emocí]						
4. Orientace na cíl a výsledek [kladení si cílů a snaha o jejich dosažení]						
5. Odolnost vůči stresu [nepřetěžování se]						

6. Ochota k učení a přijímání změn [otevřenost k novému]						
7. Sebemotivace [ochota pracovat na dosažení vzdělávacích, pracovních, společenských i životních cílů]						
8. Empatie [porozumění emocím a potřebám druhého]						
9. Týmová práce [schopnost a ochota spolupracovat s ostatními, kooperace]						
10. Motivace a vedení [nadchnutí ostatních, delegování úkolů, kompetencí a odpovědností, předávání informací]						
11. Řešení konfliktů [schopnost společně hledat problém a hledat společné řešení]						
12. Prezentace [systematické zpracování a předvedení faktů]						
13. Vedení porady						
14. Time management [schopnost efektivně zacházet se svým časem]						
15. Rozhodování [schopnost nejlepšího výběru možností ze všech ostatních]						

16. Prosím označte, zda jste muž, či žena.	**muž**	**žena**
17. Myslíte si, že byla nabídka výše jmenovaných měkkých dovedností při studiu dostačující?	**ano**	**ne**
18. Setkal-a jste se během studia s pojmem soft skills?	**ano**	**ne**
19. Využíval-a jste v průběhu studia nabídku literatury univerzitní knihovny Centra školského managementu?	**ano**	**ne**

20. V jaké oblasti se Vám nedostávalo z hlediska měkkých dovedností informací?

21. Jakou oblast soft skills byste doporučili k prohloubení studia?