

**Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Rok 2012**

**Alena Jeremiášová**

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

# **Vliv stylu řízení na klima školy**

Alena Jeremiášová

Školský management

Vedoucí bakalářské práce: Horázná Marie PhDr.

Studijní program: Specializace v pedagogice

2012



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
Centrum školského managementu

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Alena Jeremiášová**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Název tématu práce v českém jazyce: **Vliv stylu řízení na klima školy**

Název tématu práce v anglickém jazyce: **The influence of management style on school climate**

Pokyny pro vypracování:

Závěrečná bakalářská práce byla zadána v souladu s metodickým materiálem pro závěrečné bakalářské práce vydaným ČŠM PedF UK v Praze v roce 2011.

Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu, který byl vypracován studentem a uložen na moodle.

Student je povinen dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka a citování literatury bude odpovídat pokynům v uvedeném materiálu.

Práce musí splňovat kritéria pro závěrečné bakalářské práce, autor tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.


Vedoucí bakalářské práce: **Horázná Marie PhDr.**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce<sup>1</sup>: **40 stran**

Datum zadání práce: **podzim 2010**

Předběžný termín odevzdání práce: **13. 04. 2012**

V Praze dne: **29. 02. 2012**

  
.....  
vedoucí katedry

<sup>1</sup> Minimální rozsah bakalářské práce činí standardně 40 normostran (72 000 znaků vč. mezer) vlastního textu.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vliv stylu řízení na klima školy vypracoval(a) 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.

Datum: 1.4.2012

.....  
Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Paní Marii Horázné PhDr. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat paní Mgr.Ireně Lhotkové Ph.D. za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a za vstřícnost a rady, které mi snad pomohly najít cestu k cíli.

.....  
Podpis

**NÁZEV:**

**Vliv stylu řízení na klima školy**

**AUTOR:**

Jeremiášová Alena

**KATEDRA (ÚSTAV)**

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

**VEDOUcí PRÁCE:**

Marie Horázná PhDr.

**Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá vlivem stylu řízení ředitele na klima školy. Cílem práce je zjištění nejpoužívanějšího styl řízení u ředitelek mateřských škol a jak se styl řízení mění v závislosti na situaci. Zároveň se pokusíme vymezit, zda jsou ředitelky mateřských škol zaměřeny na výkon nebo na lidi. Pokusíme se zjistit, jaký má vliv stylu řízení na klima mateřské školy. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy management, manažer, manažerské funkce a jsou rozebrány styly řízení. Současně je vysvětlen pojem klima školy. V praktické části se dotazníkové řízení zabývá zjištěním pracovního stylu ředitelek a zaměření ředitelek na výkon a na lidi. Seznámíme se s pojmem klima školy a vztah klimatu školy ke stylu řízení. Informace byly získaných od ředitelek v mateřských školách v Hradci Králové. Získáme informaci, jaký je nejpoužívanější styl řízení, jaké je v mateřských školách klima a jaký styl převážně zajišťuje pozitivní klima na mateřských školách.

**Klíčová slova:** Management, manažer, manažerské funkce, styly řízení, manažerská mřížky, klima školy

**TITLE:**

The influence of management style director of the school climate.

**AUTHOR:**

Alena Jeremiášová

**DEPARTMENT:**

Charles University in Prague

College of education

**SUPERVISOR:**

Marie Horázná PhDr.

**Abstract:****Abstract:**

The final thesis deals with the influence of management style on the school climate. The aim is to identify the most widely used management style in schools and see how management styles vary depending on the situation while trying to determine whether a director of a kindergarten it' performance or people orientated. We will try to find out what effect their management style has on the nursery school climate. The theoretical part explains the concepts of management, manager, management functions and discusses management styles. The concept of the school climate is also explained. The practical part deals with the management style of directors and their focus on performance and on people. It then deals with the concept of school climate and how school climate is related to management style. Information was gathered from directors in nursery schools in Hradec Kralove. It' s information is provided on the most common style of management, the climate in kindergartens and the style hat provides the most positive climate in kindergartens.

**Keywords:** Management, executive, managerial functions, managerial style, managerial grid, school climate

## **Obsah práce:**

<b>Úvod</b>	<b>str. 9</b>
<b>1 Školství po roce 1989</b>	<b>str.10</b>
<b>2 Management</b>	<b>str. 11</b>
<b>3 Manažerské styly</b>	<b>str. 13</b>
<b>4 Klima</b>	<b>str. 18</b>
<b>5 Školní prostředí</b>	<b>str. 20</b>
<b>6 Klima školy</b>	<b>str. 21</b>
<b>7 Vedení školy</b>	<b>str. 23</b>
<b>8 Pozitivní klima</b>	<b>str. 23</b>
<b>9 Cíl praktické části</b>	<b>str. 24</b>
<b>9.1 Předpokládaná tvrzení</b>	<b>str. 24</b>
<b>9.2 Stanovení předpokladů praktické části</b>	<b>str. 25</b>
<b>9.3 Použitá metoda</b>	<b>str. 26</b>
<b>9.4 Charakteristika vzorku respondentů</b>	<b>str. 25</b>
<b>9.5 Popis dotazníků</b>	<b>str. 26</b>
<b>10 Průběh průzkumu</b>	<b>str. 28</b>
<b>10.1 Dotazník na styl řízení – vyhodnocení</b>	<b>str. 28</b>
<b>10.2 Manažerská mřížka – vyhodnocení</b>	<b>str. 29</b>
<b>10.3 Klima školy – vyhodnocení</b>	<b>str. 30</b>
<b>10.4 Nejpoužívanější styly v různých situacích</b>	<b>str. 34</b>
<b>11 Potvrzení nebo vyvrácení zadaných tvrzení</b>	<b>str. 34</b>
<b>12 Závěr</b>	<b>str. 36</b>
<b>13 Seznam použitých zdrojů</b>	<b>str. 38</b>
<b>14 Seznam příloh</b>	<b>str. 39</b>

## Úvod

Téma této bakalářské práce se týká jedné ze základních manažerských funkcí, kterou je oblast vedení lidí. Práce je zaměřena na styly vedení lidí a pokusíme se zjistit, zda styl řízení vedoucího pracovníka má vliv na klima školy. Současně zjistíme, jakým směrem jsou zaměřeny ředitelky mateřských škol. Pro některé je prioritou výsledek a výkon, pro jiné lidi a vztahy mezi lidmi.

Firmy, v našem případě mateřské školy, mohou mít dokonale zpracovanou vizi školy, mohou mít úžasnou reklamu, plány, ale pokud chce být škola úspěšná, musí se všichni snažit pracovat, co nejlépe. A aby tomu tak bylo, měli by mít zaměstnanci dobré vedení a na pracovišti by mělo být pozitivní klima. Způsob a styl vedení má význam pro efektivitu a úspěšnost manažerské práce.

Styly řízení jsou popsány ve velkém množství literatury, ve které jsou analyzovány velmi podrobně. Některou literaturu jsem prostudovala a poznatky z ní jsem využila v této práci. Vliv stylu vedení lidí je ale ještě velmi málo prozkoumanou kategorií.

**Cílem této práce bude zjistit, jaký styl vedení lidí převažuje u ředitelek mateřských škol na Hradecku. Pokusíme se zmapovat situaci, jestli jsou ředitelky zaměřeny na primární dosahování výsledků práce nebo primárně na vztahy mezi lidmi. Také si ujasníme, který styl řízení má největší vliv na pozitivní klima školy.**

První kapitola vysvětluje situaci ve školství po roce 1989. Ve druhé a třetí kapitole rozebereme management, manažerské funkce a manažerské styly. V dalších dvou kapitolách se budeme zabývat pojmem klima a klimatem školy. V průzkumné části vyhodnotíme dotazníky a pokusíme vymezit styl řízení, který převládá u ředitelek mateřských škol v Hradci Králové. Pokusíme se zjistit zaměření ředitelek mateřských škol primárně na výkon nebo na lidi. Zároveň vyhodnotíme klima na sledovaných mateřských školách a styl řízení, který převládá v mateřských školách s pozitivním klimatem. **Zjištění těchto šetření budou vyhodnocena a bude vypracován závěr.**

## 1 Školství po roce 1989

Po listopadu 1989 dochází ke společenským změnám. Tyto změny nastaly v oblasti politické a ekonomické. S těmito změnami souvisí transformace českého školství. Hlavní tendencí v rozvoji školství byla decentralizace řízení. Tato tendence se projevila v posílení ekonomické, administrativní a pedagogické autonomie škol. V důsledku politických změn, dochází k posílení samostatnosti škol. Zavedením tzv. právní subjektivity státních škol dochází k účasti různých zřizovatelů na rozvoji školského systému. V závislosti na rozmanitosti v nabídce vzdělávacích možností vznikají nové typy škol. Vznikají školy soukromé a církevní a to na všech úrovních vzdělávání, začíná se rozrůstat síť škol. Směr školství určuje vzdělávací politika země. To se promítá do školských zákonů. Od 1. ledna 2003 vešlo v platnost ustanovení, že musí všechny školy a školská zařízení být právními subjekty nebo jejich součástí. S přechodem do právní subjektivity bylo třeba naplánovat vizi školy a její rozvoj, přimět lidi přijmout tyto cíle za své a plnit je, zajistit ekonomickou agendu školy, zorganizovat chod školy, kontrolovat lidi, motivovat a jinak je vést. Ředitelé škol si mohou vytvořit vlastní vzdělávací program, který ale musí být schválen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Ředitelé se stali manažery a museli si osvojit manažerské techniky. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším a jiném vzdělávání umožňuje zřizování škol a školských zařízení v této specifické formě.

V posledních několika letech školství prochází změnami, které se týkají prostředím škol a jeho vlivem na klima školy. Proto se klima školy stalo dosti akcentovanou kategorií. Již dnes je zřejmé, že zvyšovat školní efektivitu nelze bez příznivého pozitivního klimatu. V bývalém Československu a později v České republice se věnovalo nejvíce úsilí zkoumání klimatu školní třídy a vyučovací hodiny. Méně pozornosti přitahovaly další mikrosociální vlivy. Velmi ojediněle se zkoumalo klima učitelského sboru. Úplně stranou stálo zkoumání klimatu celé školy, které je pro řízení školy a inspekční činnost klíčovou záležitostí.

## 2 Management

**Význam slova management** vysvětluje slovník cizích slov jako „*systém teoretických a praktických řídicích znalostí a činností; vedení, skupina manažerů*“ (kolektiv autorů Encyklopedický dům, 2006, s. 210). Slovo management se v odborné i běžné mluvě poslední době používá velmi běžně. Týká se řízení, bez kterého se žádný větší organizační celek neobejde (Veber, 2006). **Management** – *nejobecněji lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*“ (Veber a kol. 2006, s. 17). Slovo **management** může mít trojí význam. První význam slova se týká **specifické aktivity**, která významným způsobem ovlivňuje plnění cílů organizace. Druhý význam slova se týká managementu jako **vědní disciplíny**. Ve třetím významu se týká **skupiny lidí, kteří organizaci řídí**. „*Manažeři - mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují její finanční zdraví atd.*“ (Veber a kol., 2006, s. 20). Lidé jsou tím nejdůležitějším, co mají manažeři k dispozici. Manažeři jsou většinou lidé, kteří mají vrozenou potřebu vést lidi, stát v čele skupiny a ovlivňovat ostatní. Role manažera tedy spočívá hlavně v tom, že prostřednictvím jiných lidí dosahuje vytčených cílů. Aby mohl manažer dobře pracovat, musí se umět dobře **rozhodovat, plánovat, kontrolovat, organizovat a vést lidi**. Tyto činnosti **patří mezi základní funkce**, které manažeři vykonávají. „*Manažer je zaměstnanec, který je součástí manažerského týmu společnosti, a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti. Manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky a kultury i za provádění a řízení změn v rámci organizace (The Leadership Network, Kalifornie),* (Templar, 2006, s. 15). V knize Vedení lidí, týmů a firem, Jiří Plamínek definuje roli manažera takto: „**Role manažera** v systému firmy spočívá především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí (Plamínek. 2008, s. 15).

Manažerské činnosti jsou typické činnosti, které musí manažer vykonávat a tím ovlivňovat prosperitu každé organizace. Mezi tyto funkce patří plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.

- **Plánování**

Plánování je vždy na začátku každého procesu. Plánují se cíle organizace a postupy, jak bude těchto cílů dosaženo. *„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni“* (Šuleř, 2008, s. 173). Do plánování se zapojují manažeři, určují cíle, rozhodují, jak je dosahovat a kdo bude vykonávat konkrétní úkoly. Tato činnost je tím efektivnější, čím jasněji a srozumitelněji jsou formulovány cíle a varianty jejich dosažení. Také je nutné zajistit odpovídající zdroje, měřítko kontroly a jasná kritéria (Šuleř, 2008).

- **Organizování**

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. V současné době chápeme organizování jako nedílnou součást manažerské práce a jejím cílem je vytvořit vnitřní struktury určitého celku. *„Organizační cíle jsou definice výsledků, jichž se organizace snaží svými činnostmi dosáhnout. Organizační cíle poskytují pracovníkům směr, jakým s organizace přeje pohybovat. Cíle pomáhají manažerům volit vhodné strategie a stanovit cíle pro jednotlivce a útvary* (Šuleř, 2008, s. 167).

- **Personalistika**

Personalistiku můžeme charakterizovat jako proces změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů, které jsou v souladu s potřebami organizace. *„K tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby bylo dosaženo souladu mezi strategickými záměry organizace a řízením lidských zdrojů“* (Veber, 2006, s. 168).

- **Kontrolování**

Kontrolování je manažerská funkce, která je nutná na všech úrovních řízení. *„Její poslání je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací* (Vodáček – Vodáčková, 1996), (Šuleř, 2008, s. 178). Úspěšné firmy mají vypracované vlastní kontrolní techniky, bez kterých by nedosahovaly svých

cílů. Kontrola zajišťuje, že úsilí všech bude koordinováno pomocí standardů, norem, rozpočtů a systémů hlášení. Nejúspěšnější firmy jsou obdivovány zpravidla pro schopnost dosahování cílů. „*V tom tyto firmy spoléhají na vlastní kontrolní techniky. Bez efektivní kontroly by nebyly schopné dosahovat svých cílů* (Šuleř, 2008, s. 179).

- **Vedení**

Vedení lidí patří k základní manažerské funkci. Někdy je vedení lidí označováno termínem řízení lidí. U novějších definic se používá termín řízení spíše ve spojení s předměty (např. řízení auta). Ve spojení s lidmi se více používá termín vedení. Vedením lidí rozumíme proces, kdy lidi ovlivňujeme tak, aby dělali přesně to, co je potřeba ke splnění cílů organizace. „*Vedení je nezbytné k tomu, aby firmy mohly plnit svůj základní úkol, tedy vytvářet zisk* (Daigeler, 2008, s. 15). „*Způsob, jakým manažeři vedou své lidi, jak umějí ze skupiny lidí vytvořit tým a využívat jeho potenciál efektivními technikami týmové práce, udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty, volit vhodné komunikační styly a úroveň komunikace, má zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem* (Šuleř, 2008, s. 61).

### 3 Manažerské styly

„*Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, a dále o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití*“ (Veber a kol., 2006, s. 260). Už na přelomu 19. a 20. století se v souvislosti s rychlým rozvojem průmyslu se pozornost podnikatelů a manažerů zaměřila na zvyšování výkonnosti pracovníků. S tím souvisel vznik různých přístupů k vedení lidí. Vznikaly různé časové a pohybové studie, studie lidských vztahů a studie založené na pocitu sounáležitosti a spokojenosti pracovníků. V 50. a 60. letech přicházejí tzv. humanistické teorie vedení lidí zdůrazňující seberealizaci a osobní rozvoj. Mezi manažerské styly patří styl demokratický, autoritativní a styl liberální. Vojtěch Černý rozdělil styly řízení na styl autokratický, konzultativní, participační a laissez faire styl (liberální styl). Styly řízení

jsou popsány ve velkém množství literatury, ve které jsou analyzovány velmi podrobně. Likert členil styly na autoritativní, benevolentní, konzultativní a participační. Robert Blake a Jane S. Moutonová vyslovili tezi, že chování manažerů závisí na dvou proměnných – zájmu o lidi a o zájem o výkon. Protnou-li se tyto dvě proměnné hodnoty, vznikne manažerská mřížka. Podle této mřížky můžeme charakterizovat zaměření manažera. V knize **5** rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout Oldřich Šuleř podrobně rozebral styly řízení, osobnost manažera a jeho kompetence a organizaci práce manažera.

- **Autoritativní styl**

Jde o styl, kdy jsou úkoly podřízeným přidělovány direktivně. Podřízení nejsou zapojováni do rozhodování. Manažer se nesnaží vytvořit prostředí vzájemné důvěry. Vedoucí se považuje za centrální a nejdůležitější osobu. Sám rozděljuje úkoly a sám je i kontroluje. Od podřízených očekává jen kvalitní práci a diskuse nejsou žádoucí. *„V tomto případě vedoucí striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Při tomto řídicím stylu se sice dosahuje vysoké kvantity práce, ale kvalita a zejména iniciativa bývá malá. Pracovníci podávají výkony pouze pod vlivem kontroly“* (Černý, 2009, s. 209).

- **Demokratický styl**

Tento styl se opírá o spolupráci nadřízeného a podřízených. Nadřízený má přirozenou autoritu, ale ponechává si prostor pro přijímání vlastních rozhodnutí. Manažer je ve stálém kontaktu se svými lidmi, věnuje dostatek času vysvětlování svých požadavků a umí naslouchat ostatním. Umí přijímat názory ostatních, pokud se mu zdají rozumné. Pokud něco musí odmítnout, vysvětlí, proč takové rozhodnutí udělal. Zajímá se o práci ostatních, umí poradit, pomůže, pokud je to v jeho silách. Otevřeně hodnotí klady i zápory. *„Manažer, který si osvojil tento styl, akceptuje znalosti svých pracovníků. Před rozhodnutím se ptá na jejich názor a teprve po zvážení připomínek se rozhoduje. Tímto postupem odbourává tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru“* (Černý, 2009, s. 209).

- **Liberální styl**

„**Liberální styl řízení** – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených“ (Veber a kol., 2006, s. 261). Vedoucí nechává všemu volný průběh, pokud už vysvětluje úkol, spoléhá na zkušený tým. Od lidí téměř nic neočekává. V organizaci není vymezena dělba práce, není jasný cíl, nefunguje ani kontrola. Výsledkem takového vedení je nízká produktivita práce a nespokojenost pracovníků. Na pracovišti panuje bezvládnost, dochází často ke konfliktům, které nikdo neřeší.

- **Autokratický styl podle Vojtěcha Černého**

„V tomto případě vedoucí striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Při tomto stylu se sice dosahuje vysoké kvantity produkce, ale kvalita práce a zejména iniciativa bývá malá. Pracovníci podávají výkony pouze pod vlivem přímé kontroly. V okamžiku, kdy je kontrola menší, klesá i výkon (Černý, 2009, s. 209). Lidé se v této skupině často dělí na dva tábory. Jedni pasivně přihlížejí a přizpůsobují, protože mají strach z autority vedoucího. Obávají se dát svoji nespokojenost najevo. Není dobrá ani komunikace mezi pracovníky. Druhý tábor lidí dává svou nespokojenost velmi výrazně najevo. Často mají mezi sebou neformálního vůdce, který vede ostatní proti formálnímu manažerovi. Manažeři se vyznačují tím, že rozhodují samostatně a neposkytují záměrně všechny informace, aby si udrželi svoji pozici.

- **Konzultativní styl podle Vojtěcha Černého**

Manažer tohoto typu akceptuje znalosti spolupracovníků, ptá se na názory ostatních, rozhoduje až po zvážení připomínek. Občas se stává, že přijímá názory jen od vybraných jedinců.

- **Participační styl podle Vojtěcha Černého**

Manažer odpovídá za výsledky, ale přesto mají pracovníci možnost plně se podílet na rozhodování. Členy skupiny uspokojuje jak práce, tak i mezilidské vztahy. Zaměstnanci jsou podrobně o všem informováni svým manažerem. Manažer své názory logicky zdůvodňuje. Nepoužívá příkazy ani sankce.

- **Laissez faire styl (liberální) podle Vojtěcha Černého**

Manažer tohoto typu své pracovníky nevede, ale nechává je jít svou vlastní cestou. Není vymezena dělba práce, není jasný cíl, nefunguje ani žádná kontrola. Při tomto stylu práce je produktivita práce velmi nízká, je vysoká i nespokojenost mezi pracovníky. Ve skupině se objevují konflikty a nedochází k jejich řešení. Panuje bezvládní.

- **Styl charitativní podle Vojtěcha Černého**

Manažer uplatňuje jasná pravidla, dodržuje předpisy. Tento manažer se často drží zpátky. Také neovlivňuje příliš dosažení cílů a nemá vliv na klima školy. Manažer zůstává často neutrální.

- **Styl kooperativně řídicí podle Vojtěcha Černého**

V tomto případě manažer podporuje pracovníky v dosahování cílů i v mezilidských vztazích. Má jasnou představu, co chce dosáhnout. Vyhledává nové nápady, hledá příčina neúspěchu a problémů, sleduje priority. Silně ovlivňuje dosažení cílů, také má významný vliv na pracovní klima a uspokojování potřeb pracovníků.

- **Autokratické (autoritativní, individuální) vedení** je podle Jiřího Halíka (2008) je vedení, kdy se vedení samo rozhodne, že úkol je jen v jeho kompetenci a že má dostatek sil a prostředků k jeho splnění. Ředitel nikomu nedůvěřuje, podklady a informace si obstarává sám, nekonzultuje rozhodnutí. Tomuto stylu říkáme **plně autokratický styl**. Jiří Halík popisuje i **částečně autokratický styl**, kdy si ředitel zajišťuje informace pomocí úkolů, zadaných podřízeným. Sám se však účastní jejich získávání, sám informace shromažďuje, vyhodnocuje a rozhoduje.

- **Konzultativní vedení** je podle Jiřího Halíka vlastně forma poradenství. Toto vedení má dvě alternativy. V první alternativě zadáme úkoly zaměstnancům, které jsme vybrali podle profesí a budeme na nich požadovat alespoň jedno řešení problému. Následně vedení vybere nejlepší řešení. Druhou alternativou je, že se vedení setká s celou skupinou, která se má na úkolu podílet. Skupina předkládá jednotlivé alternativy řešení. Opět je výběr řešení na řediteli.

- **Týmové vedení** je podle Halíka vhodně sestavený tým pracovníků, který dokáže řešit složité problémy. *Správní lidé na správném místě ve správný čas a pod správným vedením budou mít úspěch.*(HALÍK, 2008, s- 65). Do čela je postaven koordinátor, který žádným způsobem nezasahuje do rozhodování. Sestavuje tým, doplňuje nebo mění členy, koordinuje činnost, zajišťuje skupině vhodné podmínky a je prostředníkem mezi skupinou a vedením společnosti. Je plně zodpovědný za plnění termínů. Koordinátor nese za vše zodpovědnost.

- **Rozhodování na miskách vah** je podle Halíka rozhodování, kdy zvažujeme všechna pro a proti, ale rozhodujeme hlavně podle vážnosti jednotlivých výhod a nevýhod. Každé rozhodnutí s sebou nese určitou míru rizika.

- **Manažerská mřížka**

„R. J. Blake a J. S. Mouton (1987) vytvořily dvourozměrný model se dvěma osami. Na jedné narůstá orientace na lidi, což představuje snahu o uspokojování pracovníků, vytváření pro ně příjemného prostředí. Na druhé ose se stupňuje orientace na úkol vyjadřující úsilí o dosažení co nejlepších výsledků, zájem o úkol“ (Šuleř, 2008, s. 62). Tento model popisuje sedm rozdílných stylů vedení označených souřadnicemi a vyjadřuje stupeň zaměření na lidi nebo na výkon. Autoři charakterizovali čtyři základní typy manažerského zaměření a průměrnou středovou skupinu.

### 1,1 **Minimální zaměření na lidi, minimální zaměření na výsledky školy**

Jde o ředitele, které nebaví práce s lidmi, komunikace, s podřízenými, hledání nových cest k řešení problémů podřízených. Hledají úniky od odpovědnosti. V organizaci často panuje bezvládní. Situaci zachraňují zodpovědní a svědomití pracovníci. Tato situace je postupně demotivuje.

### 1,9 **Minimální zaměření na výsledky, maximální zaměření na lidi**

V této skupině jsou ředitelé, kteří rádi diskutují s pracovníky školy, jsou orientováni na jejich pracovní a soukromé problémy a snaží se jim pomáhat. O výsledcích vzdělávání a problémech s tím souvisejících (ekonomické a technické) nemá ani minimální přehled. Jejich řešení se vyhýbá. Snaží se získat finanční zabezpečení bez ohledu na výsledky školy.

### 9,1 Maximální zaměření na výsledky školy, minimální zaměření na lidi

Ředitel upřednostňuje efektivitu práce a precizní chod školy. Je zaměřen hlavně na častou kontrolu, motivaci pracovníků automaticky předpokládá. Nezajímají ho problémy pracovníků.

### 9,9 Maximální zaměření na výsledky, maximální zaměření na lidi

Jde jen o ojedinělé případy, kdy ředitel spojí plnění úkolů a cílů školy se zájmem o lidi. Umí zaujmout své pracovníky, natolik, že rozvoj školy se stává i jejich cíly osobními.

### 5,5 Průměrné zaměření na výsledky, průměrné zaměření na lidi

Tito ředitelé se často snaží být k lidem laskaví, aby jejich pracovní morálka neklesala. Skutečně je problémy pracovníků moc nezajímají. Tito ředitelé výsledky nechtějí vybočovat z normálu. Jsou často velmi opatrní, aby si nedávali příliš vysoké cíle.

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

**Tabulka 1:** Vzor manažerské mřížky

## 4 Klima

*„Klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů. Klima nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytváří. Jde o dlouhodobý jev. Délkou trvání se liší od atmosféry,*

*kteřá působí krátkodobě a je situačně podmíněná. Také je však závislá na prostředí a na lidském vnímání“ (Grecmanová, 2008, s. 9). Pojetí klimatu dali základy svými teoriemi K. Lewin (1963, 1982), H. A. Muray (1963) a R. H. Moos (1979). Zabývali se vztahem člověka a prostředí. Chápali lidské chování jako výsledek interakce osoby a prostředí.*

**Organizace** je sociální útvar, s vlastní formální strukturou. Od tohoto prostředí očekáváme, že se bude vyznačovat **svým vlastním charakteristickým klimatem**, kterým se odlišuje od organizace jiné. Organizační klima je považováno za **znak organizace**. I když se vyskytuje v každé organizaci, není možné ho měřit či přímo pozorovat. Klima organizace **ovlivňuje jak chování jednotlivců, tak skupin**. „*G. H. Litwin (1968) poukázal v této souvislosti na pracovní motivaci k podání výkonu, spokojenost v práci, absentování, fluktuaci, přístup nových spolupracovníků. Zmínit se však můžeme také o účincích klimatu na chování vedení a rozhodování, sklon k inovaci a celkový postoj k práci* (Grecmanová, 2008, s. 21). Klima organizace ovlivňují faktory, které dělíme na faktory **subjektivní a objektivní**. Mezi subjektivní faktory patří ty, které vznikají pomocí smyslových zkušeností, které se projevují v relativně uzavřeném celkovém dojmu. K důležitým faktorům patří její cíle, strategie, struktura, členové, efektivita atd. „*P. Conrad J. Sydow (1984, s. 92-99, 226-232) rozlišili primární a sekundární faktory. Primární faktory vnímají lidé bezprostředně – zprostředkovaně (nepřímo)“* (Grecmanová, 2008, s. 18). Primární faktory se dále člení na **personální** (hodnoty, potřeby, orientace) a **situační** (velikost, struktura, vedení, pracovní podmínky organizace a chování ve skupině). „*Významy primárních faktorů byly zaměřeny na vliv:*

- *uspokojení vyšších potřeb a rozsahu řízení a sebeřízení při vnímání organizační reality*
- *rozdílných hodnotových systémů v procesním vnímání*
- *strukturální a procesuálních proměnných na organizační klima*
- *hierarchických pozic zaměstnanců jako na podstatný primární faktor klimatu organizace*
- *chování vedení a působení pracovních úkolů na klima organizace“* (Grecmanová, 2008, s. 19).

Klima organizace dále můžeme charakterizovat jako **pozitivní či negativní, příznivé (žádoucí) a nepříznivé (nežádoucí)**. Analýzou klimatu sledujeme pracovní spokojenost zaměstnanců organizace. G. H. Litwin a R. A. Stringer (1968) dělí klimata organizace podle stylů vedení: **orientované na moc, orientované interakčně a orientované na výkon**. Při bádání bylo zjištěno, že za rozdílnost klimatu je odpovědné vedení. Vedení ovlivňuje organizaci svým chováním. Klima organizace ovlivňuje nejen chování jednotlivce, ale i chování skupin. Je důležité upozornit na účinky klimatu na chování vedení, rozhodování, sklon k inovaci a celkově na postoj k práci. „ *J. E. Sheridant et. al. (1984) zkoumali vliv vedení, osobních znaků podřízených a struktury úkolů na výkon. Dospěli k závěru, že vliv vedení na výkon zaměstnance je omezován klimatem organizace. Tak to vnímají vedoucí*“ (Grecmanová, 2008, s. 21). Klima zaměřené na výkon předurčuje vedoucího na roly představeného. Klima, které je na výkon zaměřeno méně, napomáhá ke vzniku neformálního vedení. To by mohlo mít tendenci nahradit formální vedení.

## 5 Školní prostředí

Prostředí představuje objektivní realitu, která se odráží v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení lidí, které jsou jeho součástí. Prostředí je obecně tvořeno velkou skupinou faktorů, které člověka v průběhu života obklopují, mají pro něho význam a hodnotu. Člověk je s nimi ve vztahu. Ke **školnímu prostředí** patří dimenze: ekologická, společenská, kulturní a sociální. **Ekologická dimenze** představuje materiální a estetické aspekty školy. Týká se architektury školy, jejího vybavení a upořádání prostor. **Společenské prostředí** je dáno lidmi ve škole. Patří sem žáci, učitelé, rodiče, vedení školy a provozní personál. Vliv mají také zaměstnanci školské správy, školní inspekce a obecního zastupitelstva. Z ekologické a společenské oblasti vyplývají především objektivní data o škole. Ukazuje se její vnější obraz, kvalita a kompetence osob. **Sociální dimenze** se vztahuje ke způsobu komunikace a kooperace mezi jednotlivci a skupinami. **Kulturu školy** lze posuzovat v uplatňování tradic, v určité hodnotové orientaci, vizi a ve veřejném mínění. Každé školní prostředí se nějak specificky projevuje. Tyto projevy jsou posuzovány, popisovány a hodnoceny žáky, učiteli, rodiči, školními inspektory a další veřejností. „ *Výsledky experimentální studie G. H. Litwina*

a R. A. Stringera (1968) informovaly o tom, že organizační klima působí styl vedení. Tyto závěry však nelze zevšeobecňovat právě proto, že se jednalo o experiment, který byl realizován ve specifických podmínkách. Změny organizačního klimatu je však dána modifikací chování vedení školy“(Grecmanová, 2008, s. 41). Také bylo zdůrazňováno A. Knappem, že organizační klima je charakterizováno jednak vztahy mezi učiteli ke kolegům, ale také učitelů k vedení školy. V těchto vztazích se odráží problémy mezi kolegy, organizační problémy, atmosféra a spolupráce mezi kolegy. Vztahy učitelů k vedení může ovlivňovat malý kontakt mezi vedením a učiteli, spolupráce na řešení problémů mezi ředitelem a učiteli, vnímání ředitele jako vzoru, jeho ohleduplnosti a přístupnosti požadavkům učitelů. Škola je ale také formální organizace, která má svá pravidla, hierarchii, aktivity, cíle, způsoby komunikace odměňování. Škola je zároveň instituce, které má tradiční úlohu, kterou je výchova a vzdělávání. Je to místo, kde se střetávají různé skupiny lidí různého stáří. Nejen že zprostředkovává vědu, ale učí a rozvíjí sociální chování. Škola je prostředí, kde je důležité, aby se všichni žáci i učitelé cítili dobře. Je to pracoviště pro učitele a učitelky. Zároveň je škola budova, která někde stojí, nějak vypadá a je nějak stará. I přes tyto rozdíly si mohou být školy podobné. Jisté ale je, že se budou odlišovat ve svém **klimatu**.

## 6 Klima školy

**Klima školy** můžeme považovat za projev jejího prostředí, které její účastníci vnímají a prožívají. V teorii klimatu N. Janke upozorňuje na dva různé přístupy. První přístup vychází z **psychologie organizace**. Podle něj se teorie klimatu odvozuje z organizace a jejího provozu. Chování a řízení vedení školy a kooperace v kolektivu učitelů stojí ve středu této teorie. V **pedagogice a pedagogické psychologii** má původ druhý přístup. Práce, zpracované na základě tohoto směru se vztahují na sledování klimatu vyučující hodiny a školy z **pohledu žáka**. Teorii klimatu z **pohledu učitelů** můžeme popisovat jako **organizační klima školy**.

Klima školy by se mělo vždy posuzovat velmi komplexně. Vždy by mělo být nahlíženo na celek. Součástí klimatu školy je **klima učitelského sboru, jednotlivá klimata tříd, organizační, komunikační a sociální klima**. Každá škola má své specifické klima. v určitých rysech si mohou být jednotlivé školy klimaticky velmi podobné. To umožňuje rozlišovat typy školního klimatu. Podle různých hledisek můžeme určit

některé typy školního klimatu. Tyto typy najdeme v odborné literatuře (Oswald aj., 1989). V literatuře se setkáváme s různými kritérii, podle kterých rozlišujeme různé klimatické typy. F. Oswald se svými spolupracovníky některé z nich sledoval.

1. Typy klimatu podle kustodiálního a edukačního určení cíle školy
  - kustodiální určení cíle školy – přítomnost byrokratické správy, formální přístupy, uniformní pravidla
  - edukační určení cíle školy – typické osobní nasazení, experimentování, tvořivost, flexibilita, spontánnost, emocionalita, časté inovace, orientace na rozvoj, otevřenost veřejnosti atd.
2. Typy klimatu podle uniformity a plurality
  - charakterizuje formální vztahy mezi žáky a učiteli, posuzování žáků bez ohledu na individualitu, preferuje se jednotnost a kontrola postupů,
3. Typy klimatu školy podle chování učitele v konfliktu se žáky
  - konzervativní klima - zde se uplatňuje zvláštní druh nátlaku učitelů na žáka, je kladen důraz na disciplínu, zodpovědnost
  - progresivní klima – vztahy mezi učiteli a žáky jsou regulovány demokraticky, neexistuje nadvláda učitele a konflikty se řeší racionálně.
4. Typy klimatu školy podle percepce nátlaku, který vede k přizpůsobení
5. Typy klimatu školy podle zájmu o lidi, nebo o pracovní úkoly školy
6. Typy klimatu školy podle výchovných stylů
7. Typy klimatu školy podle způsobu vedení školy a kontaktu školy s okolím
8. Typy klimatu školy podle autentičnosti chování členů organizace
9. Typy klimatu školy podle spokojenosti učitelů

Organizační klima školy se týká hlavně sociálních vztahů a kultury školy. Na organizačním klimatu se podílí mnoho činitelů. Mezi ně patří filosofie školy a její dlouhodobé priority, řád školy, vyučovací metody, chování členů vedení a učitelů a dlouhodobý osobnostní rozvoj učitelů.

## **7 Vedení školy**

Škola je odrazem společnosti. Za „klima“ odpovídá především management. A. S. Thomas ve svém výzkumu zdůraznil schopnost řídicích pracovníků ovlivňovat klima.

Jiní badatelé přišli s výsledkem, že výkony žáků klesají, když učitelé mají pocit, že vedení kladou překážky pro jejich práci. V pracích o kvalitě školy byl doložen vliv komunikace, kooperace a spoluúčasti na vedení na efektivitu škol. Schopnost ovlivňovat klima řídicími pracovníky vyzvedl i A.R.Thomas v závěrech svého výzkumu. Také W.J. Gauthier na téměř 60 školách zkoumal způsoby chování vedoucích pracovníků a jejich vedení. Zjistil, že chování i způsoby vedení mají vliv na specifičnost klimatu organizace přibližně z 23 %. Také při výzkumu přišel na to, že je důležité, jak jednání a chování vedoucího pracovníka vnímají další zaměstnanci.

## 8 Pozitivní klima školy

Bylo zjištěno, že bez pozitivního klimatu je velmi těžké vytvořit školy, které by efektivně pracovaly. Jaké znaky by mělo mít pozitivní klima školy, ve které učitelé rádi učí, kde se cítí dobře i žáci, kteří dosahují požadovaných výkonů a kde je málo disciplinárních problémů? Podle J. Doležalové slovo klima vystihuje: „ **K** znamená **komunikace a kooperace**, **L** vyjadřuje **pozitivní ladění**, **I** jsou **naléhavé nutné inovace**, **m** aplikace **moderních metod**, **a** představuje **aktivitu**“ (Grecmanová, 2008, s. 85). Pozitivní klima můžeme popsat z různých hledisek, např. z hlediska žáka, z hlediska učitelů, z hlediska rodičů a z hlediska veřejnosti. Dobré klima také nemůže být bez přiměřeného tlaku na výkon. Pozitivní klima také ovlivňuje řídicí pracovníka jeho vlastností. „*V literatuře se uvádí, jako žádoucí: schopnost empatie, demokratické, neautoritativní chování, akceptování různých lidí a jejich tolerantní přijímání, identita vlastního já, opravdovost chování, pocit svobody, nezávislosti a aktivity* (F. Oswald et al., 1989)“ (Grecmanová, 2008, s. 88). Vřelí a přátelští, kompetentnější v komunikaci, angažovaní a nezávislí se zdáli ředitelé ve školách s pozitivním klimatem. „*Klima školy je tím pozitivnější, čím více se řediteli daří delegovat rozhodovací pravomoci na druhé*“ (Grecmanová, 2008, s. 88). „*Z výše uvedeného přehledu považujeme za pozitivní tyto klimatické typy: otevřené a progresivní klima s velkým zájmem o pracovní úkoly školy a o lidské kontakty, klima osobnostně orientované, školu vedenou demokraticky, životu blízkým způsobem*“ (Grecmanová, 2008, s. 89). Na školách s příznivým klimatem se nejspíše setkáme s ředitelem, který je empatický a má demokratický přístup k podřízeným, akceptuje je, toleruje a přijímá jejich rozhodnutí. Dokáže se svobodně a nezávisle rozhodovat, je aktivní a angažovaný. V prostředí školy, kde pracuje takový ředitel, vzrůstá sebedůvěra

žáků, a jejich sebevědomí. Velmi častá je zde spolupráce mezi zúčastněnými. Hledají se nové metody a formy vyučování, ve kterých žije celé školní společenství. Učitelé se domnívají, že škola s příznivým klimatem školy by měla být pracovištěm, kde učitel rád pracuje a může prožít pocit sounáležitosti s ostatními učiteli, úspěch v oboru, seberealizaci, samostatnost a svobodu v práci, uznání a spravedlivé hodnocení. Škola, na které je pozitivní klima, musí mít svobodné učitele. V atmosféře, kdy se podřízení cítí ohrožení, nemůže vzniknout pozitivní klima. Pokud je ale klima pozitivní, mají učitelé smysl jednat pro potřeby žáků, zdržují se kontrol tam, kde to není nutné. Na vztazích důvěry je založeno i hodnocení. Z výzkumu také vyplynulo, že na školách s pozitivním klimatem byly ředitelé vřelejší, přátelštější, kompetentnější v komunikaci a nezávislí. A.R. Thomas vyzdvihl u ředitelů vlastnosti, jako je ohleduplnost, iniciativa, tolerantnost a menší direktivnost. Bylo také zjištěno, že vytvořit pozitivní klima jistě jde, je k tomu ale nutné pracovat s prostředím školy.

## **9 Cíl praktické části**

Cílem bude zjistit styly řízení u ředitelek mateřských škol, zaměření ředitelů na výkon a na lidi. Zároveň zjistíme, jaké klima je na sledovaných mateřských školách a jaký styl řízení na těchto školách převažuje. Potvrdíme si nebo vyvrátíme předpokládaná tvrzení.

### **9.1 Předpokládaná tvrzení**

- V mateřských školách v Hradci Králové používají ředitelky převážně kooperativně řídicí styl řízení.
- Ředitelky v mateřských školách v Hradci Králové se zaměřují nadprůměrně na výkon i na lidi.
- Na mateřských školách v Hradci Králové je pozitivní klima.
- Pozitivní klima školy zaručuje jen kooperativní styl řízení.

**Na základě získaných skutečností a analýzy výsledků navrhnou případná doporučení.**

## **9.2 Stanovení předpokladů praktické části**

Tímto výzkumem bude zjišťováno, jaký převládá styl řízení u ředitelek mateřských škol, jaký styl řízení převládá v konkrétních situacích. Zároveň zjistíme, zda jen kooperativní styl řízení vede k pozitivnímu klimatu na mateřských školách a jak jsou ředitelky mateřských škol zaměřeny na výkon a na lidi. Pokusíme se zjistit, jaké je klima na sledovaných mateřských školách a zároveň, jaký styl převažuje u ředitelky dané mateřské školy.

## **9.3 Použité metody**

Použitou výzkumnou technikou této práce je dotazník. Cílem dotazníkové metody je zjištění dat o respondentovi, jeho názory na problematiku, která zajímá dotazujícího. Výhodou této metody je snadné a poměrně rychlé zpracování. Pomocí dotazníků lze získat poměrně velké množství materiálu, potřebného ke zpracování a zároveň je zaručena anonymita respondentů. Je ale nutné si uvědomit i nevýhody. Musíme počítat se subjektivním názorem dotazovaného, nebo že odpověď bude zkreslena žádoucím směrem.

## **9.4 Charakteristika vzorku respondentů a průběh průzkumu**

Byla vybrána menší pracovní skupina. Tuto skupinu tvoří ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol v Hradci Králové a učitelky, pracující v těchto mateřských školách. Tuto vybranou skupinu budeme nazývat výzkumným vzorkem. Před oslovením jednotlivých ředitelek a vedoucích učitelek mateřských škol byly získány informace z webové stránky, které poskytly informace o práci mateřské školy, jejich velikosti a počtech zaměstnanců. Jednotlivé ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol byly osloveny, jak e-mailem, tak byly využita Česká pošta. Celkem byly osloveno 30 mateřských škol. Informace byly získány celkem z 18 mateřských škol v Hradci Králové. Návratnost dotazníků určených ředitelkám a vedoucím učitelkám mateřských škol byla tedy 60%. V případě dotazníků pro učitelky, jsem získala zpět 54 dotazníků.

## 9.5 Popis dotazníků:

K průzkumu bylo použito dotazníků:

1. **Dotazník č. 1 Styl vedení lidí** – test (ČERNÝ, Vojtěch. *Jak jednat s různými typy lidí, příručka pro manažery a běžný život*, Brno, Computer Press. 2009, s. 211,212)
2. **Škálový dotazník pro vytvoření Manažerské mřížky**
3. **Dotazník pro učitele a ředitele** (organizační klima)  
(GRECMANOVÁ, Helena. *Klima škol*, Olomouc, Hanex.2008, s. 175 – 179)

### 1. Dotazník č. 1 Styl vedení lidí

Tento dotazník obsahuje sedm okruhů. Okruhy se týkají **chování manažerů při stanovení cílů, chování při plánování, chování při hledání nápadů, chování při rozhodování, chování při realizaci, při kontrole a při řešení konfliktů**. U každého okruhu jsou k dispozici čtyři tvrzení. Odpovědi v dotazníku označené a), b), c), d) byly obodovány podle toho, jak vystihují respondenta (4 body nejvíce, 3 body méně, 2 body ještě méně a 1 bod odpovídá odpovědi, která nevyhovuje vůbec) a byly převedeny do následující tabulky a vyhodnoceny. Odpovědi označené písmeny a), b), c), a d) zastupují jednotlivé styly řízení.

	Styl 1	Styl 2	Styl 3	Styl 4
<b>Cíle</b>	<b>c)</b>	<b>b)</b>	<b>a)</b>	<b>d)</b>
<b>Plánování</b>	<b>a)</b>	<b>c)</b>	<b>d)</b>	<b>b)</b>
<b>Nápady</b>	<b>a)</b>	<b>c)</b>	<b>d)</b>	<b>b)</b>
<b>Rozhodování</b>	<b>b)</b>	<b>a)</b>	<b>c)</b>	<b>d)</b>
<b>Realizace</b>	<b>c)</b>	<b>b)</b>	<b>a)</b>	<b>d)</b>
<b>Kontrola</b>	<b>d)</b>	<b>c)</b>	<b>b)</b>	<b>a)</b>
<b>Konflikty</b>	<b>b)</b>	<b>a)</b>	<b>d)</b>	<b>c)</b>
<b>Součet</b>				

Tabulka č. 1 Vzor přiřazení odpovědí pro zjištění stylu

## 2. Dotazník Manažerská mřížka

Zjištění **zaměření manažerů na výkon nebo na lidi** bylo označeno na manažerské mřížce. Vertikálně je zaznamenáno zaměření na lidi a horizontálně zaměření na výsledky a výkon. Princip manažerské mřížky je jednoduchý. Na poli rozděleném do polí 9 x 9, kam se zaznamenává devět stupňů intenzity zaměření.

Zadání: Označte na ose zaměření od 1 (slabé zaměření) až do 9 (silné zaměření).

**Zaměření vedení na lidi** označte na ose: (často rád s lidmi diskutujete o práci školy, orientujete se na jejich pracovní a osobní problémy, snažíte se jim pomoci a porozumět, často motivujete finančně, jste tolerantní k plnění úkolů, spokojenost podřízených je pro vás důležitá)

Slabé zaměření

silné zaměření

x-----x

1 2 3 4 5 6 7 8 9

**Zaměření vedení na výkon** označte na ose: (spojujete úkoly s odměnou, jste orientován na efektivní práci školy a její precizní chod, málo motivujete k plnění úkolů, jste zaměřen na systém kontroly, upřednostňujete výsledky školy).

Slabé zaměření

silné zaměření

x-----x

Autoři (Blake, Moutonová) popsali čtyři typy zaměření – 1.9, 9.9, 1.1, 9.1 a jednu průměrnou skupinu 5,5.

## 3. Dotazník pro učitele (organizační klima)

Cílem dotazníků je zjistit a posoudit stanoviska učitelů a vedení školy, které zaujímá k některým stránkám a projevům života školy. V dotazníku jsou uvedeny výpovědi, které budou posuzovány podle posuzovací škály podle toho, jak se jeho kvalitativní vyjádření uvedené v dotazníku shoduje s osobním míněním.

Dotazník obsahuje numerickou posuzovací škálu. Respondenti přiřadí odpovědi u jednotlivých otázek k bodové škále 1 – 4.

4 body	téměř vždy
3 body	někdy
2 body	zřídka

1 bod                      téměř nikdy

Dotazník č. 3 je určen učitelům. Obsahuje 20 položek. Položky mají podobu tvrzení, výpovědi. **Obsah položek je formulován v žádoucí podobě.**

## 10 Průběh výzkumu

Výsledky dotazníku na styl řízení vedoucího pracovníky byly zaneseny do tabulky a podle zjištěného počtu bodů byly výsledky přiřazeny k určitému stylu (ČERNÝ, Vojtěch. *Jak jednat s různými typy lidí, příručka pro manažery a běžný život*, Brno, Computer Press. 2009, s. 211,212).

Výsledky manažerské mřížky jednotlivých vedoucích pracovníků byly zprůměrovány a zapsány do výsledné manažerské mřížky.

U dotazníků na klima školy byly počty bodů přiřazeny k jednotlivým klimatům: pozitivnímu, průměrnému a negativnímu.

### 10.1 Styl řízení – získaná data a jejich vyhodnocení

Tento dotazník vyplňovaly ředitelky oslovených mateřských škol v Hradci Králové (18). Odpovědi byly zapsány do tabulky (viz přílohy) a vyhodnoceny.

Styly	Liberální styl	Charitativní styl	Autokratický styl	Kooperativně-řídicí styl
Počet respondentů		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

**Tabulka č. 2** Rozdělení respondentů podle stylu řízení

Po vyhodnocení dotazníků na **styl řízení** bylo zjištěno, že 4 respondenti inklinují k charitativnímu stylu řízení, 2 respondenty charakterizuje styl autokratický a 12 respondentů charakterizuje kooperativně-řídicí styl.

Vyhodnocení: **Podle tohoto průzkumu ředitelky a vedoucí učitelky na mateřských školách v Hradci Králové převážně charakterizuje řízení kooperativně - řídicí.**

Tyto ředitelky věří ve schopnosti svých podřízených a nechávají jim velkou volnost. Jsou přátelské a podporují své zaměstnance. Tyto ředitelky chtějí, aby podřízení mezi sebou spolupracovali, umožňuje svým podřízeným zažít pocit, že je jejich práce významná a důležitá pro image školy. Vedení pracuje efektivně, učitelům odpadá mnoho zbytečné práce. Akceptuje také nápady a zlepšovací návrhy učitelů a zároveň se učitelé nebojí s takovými návrhy za vedením přijít. V takovéto organizaci jsou dodržovány termíny a učitelé tak cítí jistotu a klid. Všichni znají dlouhodobé cíle rozvoje školy a jsou s nimi ztotožnění. Pokud udělá ředitelka nějaké rozhodnutí, snaží se získat zpětnou vazbu o důsledcích svého rozhodnutí. Z toho se ponaučí, zda jeho rozhodnutí bylo správné či musí zjednat nápravu. Učitelé tak mají pocit jistoty, že jejich práce není zbytečná a že pokračují v plnění svých úkolů správně. Při rozhodování je důležité vyslechnout názory druhých zúčastněných na problém a potom se rozhodnout, jaká bude zvolena nejlepší alternativa řešení problému. Při diskusi s ostatními může vidět vedení problém i z jiné strany.

## 10.2 Manažerská mřížka – vyhodnocení

Bylo rozesláno 30 dotazníků ředitelkám mateřských škol v Hradci Králové. Bylo získáno zpět 18 vyplněných dotazníků. Návratnost byla 60%. Respondenty byly 100 % ženy. Získané hodnoty byly zapsána do manažerské mřížky.

Hodnota stupně zaměření	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Zaměření na výkon (počet odpovědí)	0	0	0	7	6	4	0	1	0
Zaměření na lidi (počet odpovědí)	0	0	0	1	9	0	4	2	2

Tabulka č. 3 Zaměření manažerů na výkon a na lidi

Údaje z jednotlivých odpovědí na orientaci ředitele na výkon nebo zájem o lidi byly sečteny a byl vypočítán aritmetický průměr. Výsledek byl zapsán do Manažerské mřížky.

Průměr zaměření na výkon: 5

Průměr zaměření na lidi: 5,2 (zaokrouhлено na 5)

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

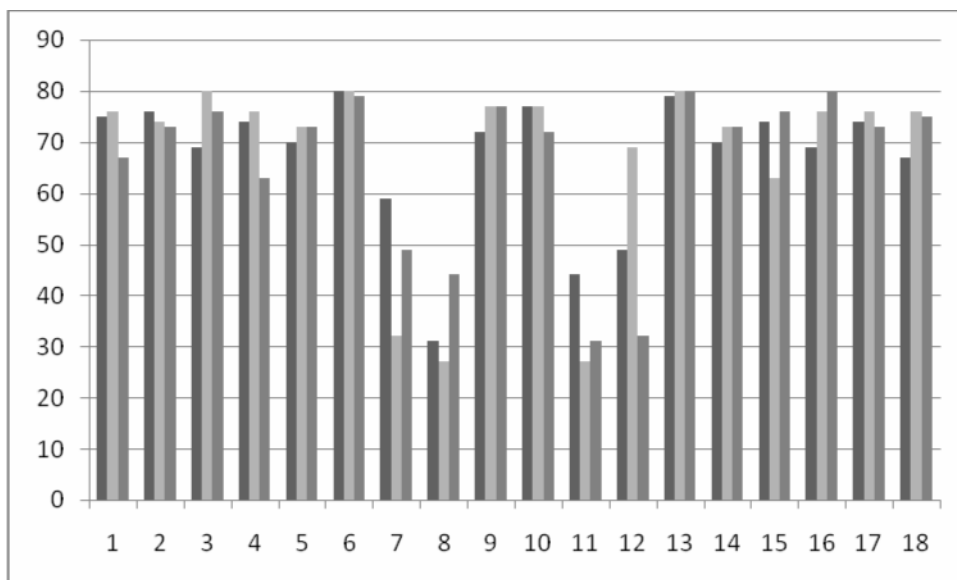
**Tabulka 3:** Manažerská mřížka

**Vyhodnocení: Tito ředitelé se často snaží být k lidem laskaví, aby jejich pracovní morálka neklesala. Skutečně je problémy pracovníků moc nezajímají. Tito ředitelé výsledky nechtějí vybočovat z normálu. Jsou často velmi opatrní, aby si nedávali příliš vysoké cíle. Nepracují špatně, ale nijak na sebe neupozorňují. Toto zaměření možná podřízeným vyhovuje, ale určitě je nemotivuje k dalším aktivitám.**

### 10.3 Dotazník na klima školy - vyhodnocení

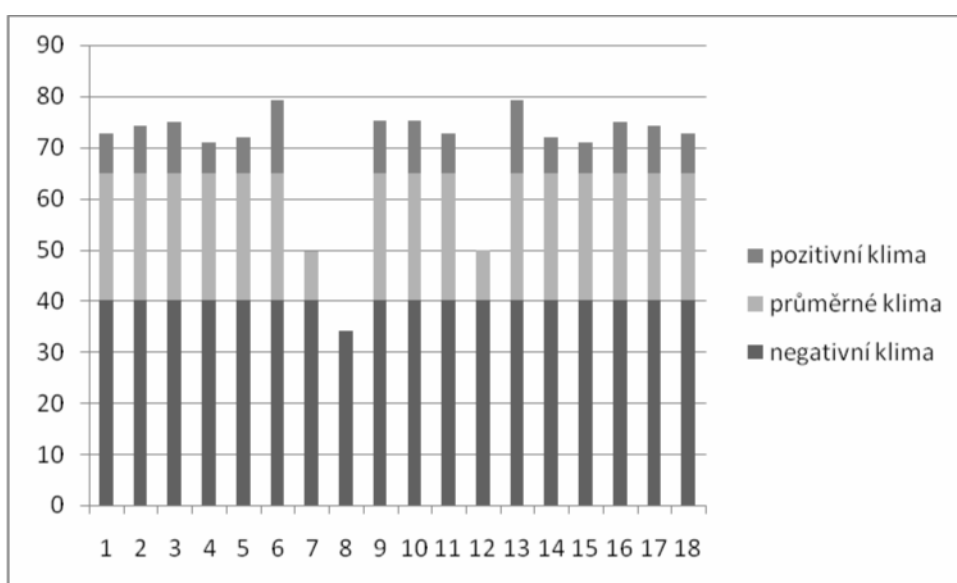
Z 18 mateřských škol bylo získáno 54 dotazníků od učitelek (z každé mateřské školy tři), které měly za cíl zjistit klima školy na dané mateřské škole. Dotazník obsahuje 20 otázek, které jsou tvrzením, které odpovídá nejlepším stavu, kterého by bylo žádoucí dosáhnout. Tazatelé měli přiřadit odpovědi k hodnotící škále: téměř vždy (4 body), někdy (3 body), zřídka (2 body) a téměř nikdy (1bod). U jednotlivých dotazníků byly sečteny body a zařazeny do tabulky. **Velmi pozitivní klima – 65 – 80 bodů, průměrné**

**klima 40 – 65 bodů a méně než 40 bodů – negativní klima.** Mateřské školy jsou označeny čísly 1 – 18. Jednotlivé sloupce označují dosažený počet bodů v dotazníku.



**Graf 1:** počty bodů jednotlivých učitelů

Hodnoty učitelů jednotlivých mateřských škol byly zprůměrovány. Byly získány průměrné výsledky klimatu na jednotlivých mateřských školách.



**Graf 2:** průměrné počty bodů u jednotlivých mateřských škol

		číslo otázky	počet MŠ
1.	Pozitivní klima (80 – 65 bodů)	1,2,3,4,5,6,9,10,11,13,14,15,16,17,18 <b>88,9 %</b>	15
2.	Průměrné klima (65 – 40 bodů)	7,12 <b>5,5 %</b>	2
3.	Negativní klima (méně než 40 bodů)	8 <b>5,5 %</b>	1

**Tabulka 4:** čísla mateřských škol přiřazena ke stylům

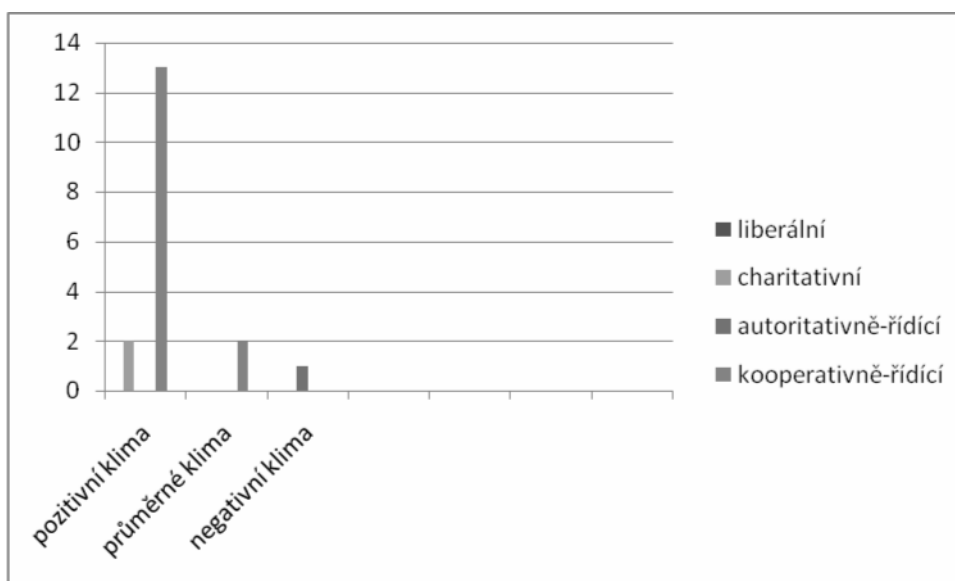
Tabulka ukazuje, že ve velké většině mateřských škol převažuje pozitivní klima. Negativní klima se objevilo jen na mateřské škole, kde vedení používá autoritativně – řídicí styl.

Vyhodnocení: S výraznou převahou je na mateřských školách v Hradci Králové **pozitivní klima.**

Pozitivní klima	Průměrné klima	Negativní klima
--------------------	-------------------	--------------------

1. Liberální styl řízení	–	–	–
2. Charitativní styl řízení	6, 13	–	–
3. Autoritativně – řídicí styl	–	–	8
4. Kooperativně – řídicí styl	1, 2, 17, 18, 11, 5, 14, 15 4, 9, 10, 3,16	7, 12	

**Tabulka 5:** čísla mateřských škol přiřazena ke stylům a ke klimatům

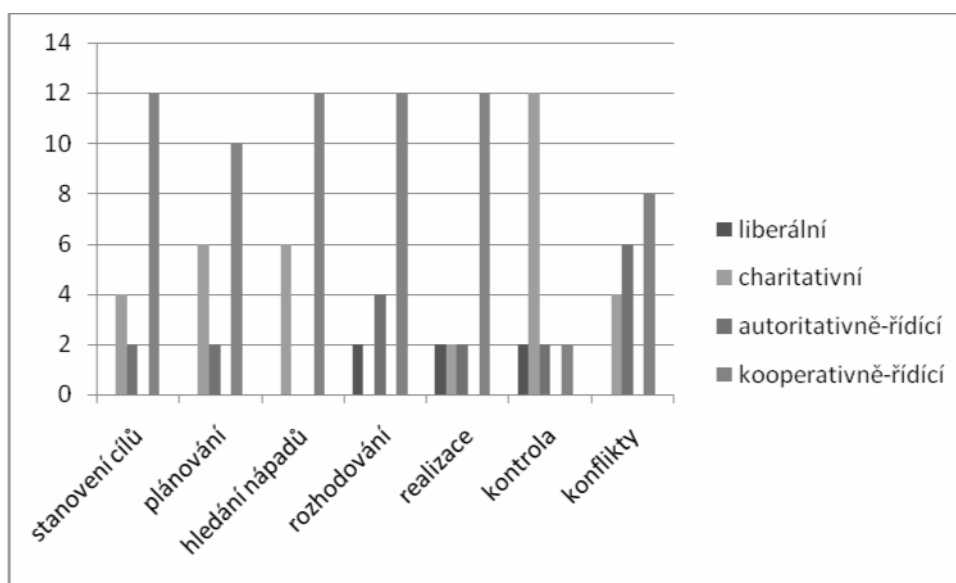


**Graf 3:** počty mateřských škol přiřazených ke stylům a ke klimatům

Vyhodnocení: **Z pracovních stylů ředitelek a klimatu na jejich mateřských školách vyplývá, že pozitivní klima výrazně převládá na mateřských školách, kde u ředitele převládá kooperativně – řídicí styl řízení. Dobře se cítí i podřízení, kde využíví vedení charitativní styl řízení.**

**Negativní klima pociťují podřízení, pokud vedení řídí autokratickým stylem. Tito vedoucí pracovníci si většinou kladou velmi vysoké cíle a jsou k sobě velmi nároční. Věří jen sami sobě. Upřednostňují jen své názory a na názor ostatních se neohlíží. Mezilidské vztahy ani potřeby zaměstnanců ho nezajímají. Nedostatečně oceňují práci, nezajímají se stejně o práci všech podřízených, nerozdělují ukoly spravedlivě a přání zaměstnanců nezohledňují. Tito vedoucí pracovníci také velmi často vidí neradi jakoukoli iniciativu a nápady podřízených. Nezajímají se o zpětnou vazbu svých rozhodnutí. Pokud kritizují práci učitelů, velmi často svůj názor nezdůvodní. Bylo zjištěno, že podřízené nedostatečně informují o cílech dlouhodobého rozvoje organizace.**

## 10.4 Nejpoužívanější styly v různých situacích - vyhodnocení



**Tabulka 6:** využívání stylů v různých situacích.

Vyhodnocení: V situaci, kdy se plánuje, stanovují se cíle, hledají nápady, vedení se rozhoduje, při realizaci cílů a při řešení konfliktů vedoucí pracovníci v mateřských školách v Hradci Králové upřednostňují kooperativně-řídící styl řízení. Spolupracují, radí se se spolupracovníky a tím silně ovlivňují pracovní klima. Jen v případě kontroly a realizace výrazně převládl styl liberální. Ředitelky uplatňují jasná pravidla, dodržují předpisy, jsou raději v neutrální pozici a drží se spíše zpátky.

## 11 Potvrzení nebo vyvrácení zadaných tvrzení

Při zpracování této práce byla vyslovena čtyři tvrzení, která měla být touto prací potvrzena nebo vyvrácena. Tato tvrzení jsou:

1. V mateřských školách v Hradci Králové používají ředitelky převážně kooperativně-řídící styl řízení.
2. Ředitelky v mateřských školách v Hradci Králové se zaměřují nadprůměrně na výkon i na lidi.

**3. Na mateřských školách v Hradci Králové je pozitivní klima.**

**4. Pozitivní klima školy zaručuje jen kooperativní styl řízení.**

**Tvrzení 1** - V mateřských školách v Hradci Králové používají ředitelky převážně kooperativně řídicí styl řízení.

**Toto tvrzení se potvrdilo.** Při tomto zjišťování bylo potvrzeno, že z osmnácti dvanáct ředitelek ke stylu kooperativně řídicímu a dvě ke stylu liberálnímu a dvě k charitativnímu stylu. Po zpracování údajů bylo dokázáno, že po sečtení stylů řízení v různých situacích převládá styl kooperativně řídicí. Tyto ředitelky věří ve schopnosti svých podřízených a nechávají jim velkou volnost. Jsou přátelské a podporují své zaměstnance. *„Musíme je povzbuzovat, vést, poskytovat jim prostředky k práci a k řízení sebe sama, dohlížet na jejich činnost a stanovovat jim strategii. Budeme o ně mít starost, dávat na ně pozor, budeme na jejich straně a budeme je podporovat. Ale nebudeme je řídit. Necháme je, aby řídili sama sebe, a soustředíme se na skutečné poslání manažera* (Templar, 2006, s. 19). Tyto ředitelky chtějí, aby podřízení mezi sebou spolupracovali, umožňuje svým podřízeným zažít pocit, že je jejich práce významná a důležitá pro image školy. Vedení pracuje efektivně, učitelům odpadá mnoho zbytečné práce. Akceptuje také nápady a zlepšovací návrhy učitelů a zároveň se učitelé nebojí s takovými návrhy za vedením přijít. V takovéto organizaci jsou dodržovány termíny a učitelé tak cítí jistotu a klid. Všichni znají dlouhodobé cíle rozvoje školy a jsou s nimi ztotožnění. Pokud udělá ředitelka nějaké rozhodnutí, snaží se získat zpětnou vazbu o důsledcích svého rozhodnutí. Z toho se ponaučí, zda jeho rozhodnutí bylo správné či musí zjednat nápravu. Učitelé tak mají pocit jistoty, že jejich práce není zbytečná a že pokračují v plnění svých úkolů správně. Při rozhodování je důležité vyslechnout názory druhých zúčastněných na problém a potom se rozhodnout, jaká bude zvolena nejlepší alternativa řešení problému. Při diskusi s ostatními může vidět vedení problém i z jiné strany. Rezervy byly zjištěny při získávání zpětné vazby o důsledcích svých rozhodnutí a při představování cílů dlouhodobého rozvoje školy. Také by bylo třeba se zaměřit na to, aby vedení dokázalo v podřízených vzbudit pocit, že jejich práce je významná pro image školy. Při zadávání úkolů by se vedení mělo zamyslet nad tím, zda úkoly zadává spravedlivě. Je také nutné více podporovat spolupráci mezi učiteli a akceptovat zlepšovací návrhy a nápady učitelů.

**Tvrzení 2** - Ředitelky v mateřských školách v Hradci králové se zaměřují nadprůměrně na výkon i na lidi.

**Toto tvrzení se nepotvrdilo.** Zjistilo se, že ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol jsou velmi průměrně zaměřeny na výkon a na lidi. Snaží být k lidem laskavé, aby jejich pracovní morálka neklesala. Skutečně je problémy pracovníků moc nezajímají, nechtějí vybočovat z normálu. Jsou často velmi opatrné, aby si nedávaly příliš vysoké cíle.

**Tvrzení 3** - Na mateřských školách v Hradci Králové je pozitivní klima

**Toto tvrzení se také potvrdilo v 15 případech z 18, což je 83,3 %.**

Na mateřských školách v Hradci Králové ve většině hodnocených případů převažuje pozitivní klima.

**Tvrzení 4** - Pozitivní klima školy zaručuje jen kooperativní styl řízení.

Pozitivní klima ve 13 případech měl za následek kooperativně - řídicí styl řízení, ale ve 2 případech pozitivní klima zaručoval charitativní styl řízení. **S velkou převahou byl uplatňován kooperativně - řídicí styl .**

## **12 Závěr**

**Klima v organizaci je dlouhodobý jev. Ze závěrečného vyhodnocení průzkumu bylo zjištěno, že nejvhodnější a nejužívanější styl řízení mezi ředitelkami mateřských škol je styl kooperativně-řídicí. Tento styl také podle našich zjištění pomáhá udržovat pozitivní klima v organizaci,** naproti tomu styl autokratický vyvolává v organizaci negativní reakce. Lidé jsou nespokojení, jsou ovládáni, nemají nárok se prosadit ani říci svůj názor.

Používání kooperativně-řídicího stylu má na ředitelku velké nároky a vyžaduje od vedoucího organizace znalosti lidí, schopnost empatie a diplomacii. Nadřazení by umět podřízené strhnout ale i usměrnit. Aby se podřízení ztotožnili s cíli organizace a pracovali na jejich uskutečňování, musí mít představivost, fantazii, komunikační dovednosti, odborné znalosti a správnou dávku odvahy a tolerance. Velký všeobecný

přehled a orientaci v oboru psychologie patří mezi potřebné znalosti. Také by měl umět delegovat a sám být už jen ten, kdo jen dohlíží, poradí, ale i důsledně kontrolovat, případné chyby vytknout a pomoci s nápravou. Povzbuzování lidí, vyjadřování svým lidem uznání, důvěra ve své zaměstnance a naslouchání jim je také jedním předpokladem, který vede k pozitivnímu klimatu. Podřízené velmi motivuje také zájem nadřízených o jejich problémy, pocit, že mohou vyjádřit svůj názor a nebát se, cítit bezpečí a jistotu. Pokud se všichni cítí v organizaci dobře, pak i výsledky jsou velmi dobré. Toto klima je nutné dlouhodobě budovat a učit se.

*„Abyste aplikovali styl řízení úspěšně, je velice užitečné znát sám sebe. Musíte porozumět vlastnímu chování a uvědomit si, jak jednáte s ostatními. To se mnoha lidem může zdát jako samozřejmá věc, ale někteří jedinci si vůbec nejsou vědomi, jaký mají vliv na druhé, a jejich život i práce tím trpí. Proto má cenu, dát si tu námahu a zjistit, jací doopravdy jsme“* (Heller, 2002, s. 172). Jsou manažeři, kteří chtějí změnit svůj manažerský styl. *„Avšak pokud se zavážou ke zlepšení a budou ochotni se učit a přizpůsobovat, mohou do svého repertoáru uvést dodatečně styly a nakonec i svůj dominantní přístup“* (Heller, 2002, s. 172). Nikdo není dokonalý. Každý musí pracovat na svých slabinách a zároveň posilovat a budovat své silné stránky. Proto je důležitý stálý osobní rozvoj.

Závěrečné doporučení: **Bylo zjištěno, že kooperativní styl podporuje pozitivní klima v dané organizaci.**

Podřízení musí **znát cíle** dlouhodobého rozvoje školy. Je nutné **cenit si dobré práce** učitelů, **akceptovat jejich nápady a názory**, **poskytovat hodně volnosti** v metodických postupech, **spravedlivě zadávat úkoly** a pokud je to možné, **zohledňovat přání učitelů**. Je důležité **dodržovat dané termíny a hledat zpětnou vazbu** svých rozhodnutí. Další důležitý úkol ředitele je **podporovat spolupráci** mezi učiteli a **zajímat se o jejich problémy**.

### 13 Seznam použitých zdrojů

- ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí + DVD, příručka pro manažery a běžný život*, Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2093-4
- GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*, Olomouc: Hanex. 2008. ISBN 978-80-7409-010-3
- HALÍK, J. *Vedení řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
- HELLER, R. *Manuál manažera, vše co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*, Praha: Euromedia Group, k. s. – Ikar, 2004. ISBN 80-249-0465-9
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu, Základy kvantitativního výzkumu*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu, 3., aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, Praha: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2316-4
- TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*, Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1987-X
- VEBER, J. A KOL. *Management Základy – prosperita - globalizace*, Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-029-5
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2158-3
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2475-1
- BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, Praha, Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3001-1
- Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- <http://msmt.cz>

## 14 Seznam příloh

1. **Dotazník č. 1 Poznej svůj styl** – test (ČERNÝ, Vojtěch. *Jak jednat s různými typy lidí, příručka pro manažery a běžný život*, Brno, Computer Press. 2009, s. 211,212)
2. **Škálový dotazník pro vytvoření Manažerské mřížky**
3. **Dotazník pro učitele a ředitele** (organizační klima)  
(GRECMANOVÁ, Helena. *Klima škol*, Olomouc, Hanex.2008, s. 175 – 179)

\*

### 1. Dotazník č. 1: Poznej svůj styl (ČERNÝ, 2009, s. 211,212)

U každého okruhu jsou k dispozici čtyři tvrzení. Odpovědi v dotazníku označené a), b), c), d) byly obodovány podle toho, jak vystihují respondenta (4 body nejvíce, 3 body méně, 2 body ještě méně a 1 bod odpovídá odpovědi, která nevyhovuje vůbec) a byly převedeny do následující tabulky a vyhodnoceny. Odpovědi označené písmeny a), b), c), a d) zastupují jednotlivé styly řízení.

#### 1) Chování při stanovení cílů

- a) Cíl kladu co nejvýše a určuji co nejkratší termíny. Jen při vysoké výzvě podávají pracovníci vysoké výkony.
- b) Pracovník by si měl určit cíl sám, protože pak se víc namáhá. Proto formuluji cíle velmi obecně.
- c) Důležitější než tvorba cílů je to, aby pracovníci plnili své povinnosti, plynoucí z popisu práce.
- d) Pravidelně diskutuji s pracovníky o jejich cílech, aby bylo možné spojit individuální a podnikové cíle. Zaměstnanci by měli cílům rozumět a akceptovat je.

#### 2) Chování při plánování

- a) Dělán plány, pokud to situace vyžaduje. Myslím si, že by se každý pracovník měl „prokousat sám“.
- b) Plánuji tak, aby byl zajištěn dlouhodobý rozvoj. Plány by měly být dobře promyšleny a měly by aktivizovat zaměstnance.

- c) Dělán návrhy, ale zároveň důvěřuji schopnostem pracovníků, kterým dávám velký prostor.
- d) V plánech se soustřeďuji na plánování nákladů a zisků. Plánuji ale jen do té míry, pokud to považuji za nutné. Pak ale dbám na jejich dodržování.

### **3) Chování při hledání nápadů**

- a) Když posuzuji nápady ostatních, snažím se být neutrální.
- b) Naslouchám a hledám nové nápady. Mám sice jasnou představu, jsem ale kdykoliv připraven změnit svůj názor díky lepšímu nápadu.
- c) Inklinuji k tomu, že přebírám nápady ostatních a neprosazuji vlastní.
- d) Prosazuji své návrhy, i když se mnou ostatní nesouhlasí

### **4) Chování při rozhodování**

- a) Při rozhodování se snažím vyjít co nejvíce vstříc lidem. Jsem přístupný jejich řešením. Tím zabráním odporu a pracovníci reagují pozitivně.
- b) Snažím se zapojit ostatní, ale když celý proces dlouho trvá, navrhnou vlastní řešení.
- c) Rozhoduji na základě svých vlastních znalostí a zkušeností. Vždyť za výsledek jsem osobně zodpovědný. Značnou energii pak věnuji prosazování rozhodnutí.
- d) S pracovníky pracuji na tom, abychom přijali optimální rozhodnutí.

### **5) Chování při realizaci**

- a) Sám sebe vystavuji tlaku, protože jen vlastní disciplína přináší úspěch. Nastanou-li obtíže, zvýším vlastní pracovní nasazení.
- b) Podporuji své spolupracovníky, kdykoliv to jde. Mé dveře jsou jim vždy otevřeny. Často vyřizuji věci sám, abych příliš nezatěžoval ostatní.
- c) Promyslím si, jak udělat věc s co nejmenším úsilím.
- d) Jsem průběžně informován o záležitostech a určuji priority. Vzniklé problémy analyzuji a tím se neustále učím.

### **6) Chování při kontrole**

- a) Kontroluji to, co pracovník sám kontrolovat nemůže. Nejvíce se soustřeďuji na výsledky.

- b) Má přímá kontrola je velmi přísná. Kontroluji průběžně, abych věděl, zda je činnost třeba korigovat nebo přijmout další opatření.
- c) Kontroluji nenápadně. Musím-li kritizovat, činím tak proto, abych objasnil chyby. Kritický rozhovor je veden konstruktivně.
- d) Mým úkolem je vytvořit kontrolní systém, který by fungoval automaticky, tedy bez mé osobní účasti.

### 7) Chování při konfliktech

- a) Především se snažím, aby ke konfliktům nedocházelo. Když ale přesto vzniknou, snažím se lidi uklidnit a opět nastolit přátelskou atmosféru.
- b) Když dojde k rozdílu v názorech nebo ke konfliktu, snažím se zůstat neutrální a nezapojuji se do diskuse.
- c) Když dojde k rozdílu v názorech nebo ke konfliktu, snažím se zůstat neutrální a nezapojuji se do diskuse.
- d) Konflikt se vyřeší jen tehdy, když každý vysloví svůj názor.

Tabulka vyhodnocení

Chování	1 styl	2 styl	3 styl	4 styl
cíle	c	b	a	d
Plánování	a	c	d	b
Nápady	a	c	d	b
Rozhodování	b	a	d	b
Realizace	c	b	a	d
Kontrola	d	c	b	a
konflikty	b	a	d	c

## 2. Škálový dotazník pro vytvoření Manažerské mřížky

Zadání: Označte na ose zaměření od 1 (slabé zaměření) až do 9 (silné zaměření).

**Zaměření vedení na lidi** označte na ose: (často rád s lidmi diskutujete o práci školy, orientujete se na jejich pracovní a osobní problémy, snažíte se jim pomoci a porozumět, často motivujete finančně, jste tolerantní k plnění úkolů, spokojenost podřízených je pro vás důležitá)

Slabé zaměření

silné zaměření

x-----x

1      2      3      4      5      6      7      8      9

**Zaměření vedení na výkon** označte na ose: (spojujete úkoly s odměnou, jste orientován na efektivní práci školy a její precizní chod, málo motivujete k plnění úkolů, jste zaměřen na systém kontroly, upřednostňujete výsledky školy).

Slabé zaměření

silné zaměření

x-----x

Autoři (Blake, Moutonová) popsali čtyři typy zaměření – 1.9, 9.9, 1.1, 9.1 a jednu průměrnou skupinu 5.

## 2. Dotazník pro učitele a ředitele (organizační klima)

(GRECMANOVÁ, Helena. *Klima škol*, Olomouc, Hanex.2008, s. 175 – 179)

	tvrzení	4 - téměř vždy	3 - někdy	2 - zřídka	1 – téměř nikdy	
1.	Vedení školy dokáže uznat a ocenit dobrou práci učitelů.					
2.	Vedení školy se podílí na řešení problémů učitelů.					
3.	Vedení školy podporuje další vzdělávání učitelů.					
4.	Vedení školy se snaží získat zpětnou vazbu o důsledcích svých rozhodnutí.					
5.	Vedení školy se dokáže zastat učitelů na veřejnosti.					
6.	Vedení školy podporuje spolupráci mezi učiteli.					
7.	Vedení školy nechce působit tak, že všechno ví.					
8.	Vedení školy nerozhoduje podle momentální nálady					
9.	Vedení školy představuje učitelům dlouhodobé cíle rozvoje školy.					
10.	Vedení školy umožňuje učitelům zažít pocit, že jejich práce je významná pro image školy.					
11.	Vedení řídí školu efektivně, učitelům odpadá mnoho zbytečné práce.					
12.	Oznámení o konání porad přichází včas.					
13.	Vedení školy akceptuje zlepšovací návrhy a nápady učitelů.					

14.	Vedení školy pečlivě dodržuje termíny.					
15.	Pokud vedení školy kritizuje práci učitelů, dobře svůj názor zdůvodní.					
16.	Požadované inovace ve výuce si vedení školy nejprve samo vyzkouší v praxi.					
17.	V metodických postupech poskytuje vedení školy učitelům hodně svobody.					
18.	Úkoly rozděluje vedení školy spravedlivě.					
19.	Při rozdělování úkolů vedení školy zohledňuje přání učitelů.					
20.	Vedení školy má zájem o práci všech učitelů.					