

Přílohy

Příloha č. 1: Silné a přípustné slabé stránky týmových rolí

(upraveno dle Kantorové, 2007)

TÝMOVÁ ROLE	OSOBNOSTNÍ RYSY	PŘEDNOSTI	PŘÍPUSTNÉ SLABOSTI
Lídr, Koordinátor	<i>Klidný, sebejistý, umí se ovládat</i>	<i>Silný smysl pro plnění a dosahování cílů, umí rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu</i>	<i>Spíše průměrné schopnosti a inspirace v oblasti intelektuálních a tvůrčích výkonů</i>
Myslitel, Chrlič nápadů	<i>Individualista, vážný, nekonvenční</i>	<i>Tvůrčí myšlení, intelekt, imaginace, znalosti</i>	<i>Hlava „v oblacích“, tendence podceňovat praktické detaily a konvence</i>
Režisér	<i>Napjatý, dynamický, vynalézavý</i>	<i>Průbojnost a schopnost mobilizovat tým k akci</i>	<i>Náchylný k projevům podráždění a netrpělivosti, sklon provokoval a urážet ostatní</i>
Diktátor, Ověřovač	<i>Střízlivý, věcný, neemocionální, opatrný</i>	<i>Bystrý úsudek, rezervovanost, důslednost</i>	<i>Schází mu inspirace a schopnost motivovat lidi</i>
Procesní specialista, Vyhledavač zdrojů	<i>Extrovert, aktivní a zvědavý, komunikativní</i>	<i>Schopnost seznamovat se lidmi a orientovat se v nových situacích, dovednost nacházet nové možnosti a příležitosti</i>	<i>Tendence k povrchnosti a rychlé ztrátě počátečního zájmu a zaujetí pro věc</i>
Pečovatel, Strážce pohody	<i>Sociálně orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý, diplomatický</i>	<i>Schopnost reagovat na lidi a jejich potřeby, umění vytvářet týmového ducha</i>	<i>Nerozhodnost v kritických situacích</i>
Hybatel, Tahoun	<i>Konzervativní, se smyslem pro povinnost, loajální, „čitelný“, spolehlivý</i>	<i>Organizační schopnosti, praktický úsudek, smysl pro disciplínu, pracovitý</i>	<i>Nepružný, tendence odmítat nové myšlenky a věci</i>
Dotahovatel, Dotahovač	<i>Příčinnivý, metodický, svědomitý, úzkostný</i>	<i>Perfekcionista, schopnost dotahovat věci do konce</i>	<i>Tendence zveličovat malé problémy, nerad deleguje</i>
Specialista	<i>Iniciativní, profesionální, zaujatý pro věc</i>	<i>Odborné znalosti a/nebo technické dovednosti</i>	<i>Úzké zaměření, často se nepovažuje za součást týmu</i>

Příloha č. 2: Scénář strukturovaného řízeného rozhovoru

Obecné dotazy

(15 minut)

1. Jaká je velikost gymnázia? (počet žáků/počet tříd)
2. Kolik má gymnázium koordinátorů ŠVP? Pokud více, jak mají přidělené pravomoce?
3. Využili jste při tvorbě ŠVP počítačový program?
4. Jaká je aprobace koordinátora(ů) ŠVP?
5. Je koordinátorem ŠVP člen vedení gymnázia (ředitel, zástupce ředitele), příp. má ještě jinou funkci?
6. Je lepší, když se člen vedení (manažer) stane koordinátorem, nebo pedagog jmenovaný do funkce koordinátora se stane součástí managementu školy? Proč?
7. Jaké vlastnosti koordinátora jsou nejvíce potřeba?

Dotazy týkající se implementace oblasti Člověk a příroda

(na každý dotaz bylo respondentovi dáno 5 minut volného projevu a pak byly kladeny doplňující otázky)

8. Jakým způsobem probíhala tvorba ŠVP v oblasti Člověk a příroda? (Schůzky, konstrukce týmu, ...)
9. Co se osvědčilo (co byste doporučili) při práci v rámci revize ŠVP?
10. Kdo určil časovou dotaci pro obory oblasti Člověk a příroda? – ředitel, koordinátor, členové týmu vyjednávali – mezi sebou, s dalšími sekcemi, ...
11. Je vhodnější jmenovat do funkce koordinátora ŠVP učitele přírodních věd, nebo věd humanitních? Proč?
12. Učíte přírodovědné obory (Bi, Ch, F, Geog, Geol) společně (science) nebo odděleně? Proč?
13. Vzrostla nebo klesla časová dotace pro obory oblasti Člověk a příroda oproti předchozímu stavu? Jak? Na úkor kterých oborů?
14. Vyskytl se v průběhu práce na ŠVP konflikt? V týmu pro oblast Člověk a příroda, mezi tímto týmem a ostatními, ...
Co bylo jeho příčinou? Jak jste jej zvládli?
15. V souvislosti s nadcházející revizí RVP chystáte se nějak změnit již vytvořenou koncepci ŠVP v této oblasti? Budete měnit časovou dotaci? Budete obory učit i nadále společně nebo odděleně?

Příloha č. 3: Dotazník k identifikaci týmové role

(volně podle Meredith R. Belbina)

Mezi jednotlivá tvrzení rozdělte vždy 10 bodů v rámci každé z následujících sekcí

1. sekce

- a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti
- b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí
- c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost
- d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného
- e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou
- f) Jedním z velkých pozitivních stránek jsou mé technické znalosti a dovednosti
- g) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to
- h) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat
- i) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti

2. sekce

- a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny
- b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jež nedostaly dostatečný prostor
- c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady
- d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat
- e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat
- f) Považuji za neschopné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině
- g) Moji kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří
- h) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje
- i) Nevyjadřuji se k záležitostem, které velmi dobře neznám

3. sekce

- a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak
- b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím
- c) Kladu do popředí smysl pro profesionalitu v jednání
- d) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu
- e) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním
- f) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl
- g) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj
- h) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí
- i) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována

4. sekce

- a) Mám klidný zájem o to, jak lépe poznat své kolegy
- b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor
- c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy
- d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán
- e) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu
- f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu
- g) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným
- h) O daném problému si velmi rád přečtu tolik, kolik je třeba
- i) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba

5. sekce

- a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti
- b) Snažím se najít praktické řešení problémů
- c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy
- d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí
- e) Mívám pocit, že ztrácíme zbytečně čas a že bych věci zvládl lépe než druzí
- f) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového
- g) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu
- h) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno
- i) Mám rád situace, které probouzí mou představivost

6. sekce

- a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky, než si vytvořím základní linii
- b) Když se hovoří o něčem, co vím, velmi rád přispěji do diskuse.
- c) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku
- d) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět
- e) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny
- f) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost řádně uvažovat
- g) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup
- h) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky
- i) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat

7. sekce

- a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují
- b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní
- c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc posunout
- d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět
- e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle
- f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají
- g) Velmi výhodně dokážu využít svou kvalifikaci a praxi
- h) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím
- i) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici

Příloha č. 4: Tabulka pro vyhodnocení týmových rolí

(podle Meredith R. Belbina)

Vysvětlivky jednotlivých zkratk:

Koordinátor ... KO, Inovátor ... IN, Formovač ... FO, Vyhodnocovač ... VY,
Vyhledávač zdrojů ... VZ, Týmový pracovník ... TP, Realizátor ... RE,
Dotahovač ... DO, Specialista ... SP

Sekce	KO	IN	FO	VY	VZ	TP	RE	DO	SP
1.	D	C	G	I	A	B	H	E	F
2.	B	H	E	D	C	F	A	G	I
3.	A	E	F	H	G	D	I	B	C
4.	I	G	B	C	E	A	D	F	H
5.	G	I	D	A	F	C	B	H	E
6.	D	A	H	F	I	G	C	D	B
7.	H	F	A	B	D	I	E	C	G
součet									

Příloha č. 5: Dotazník k analýze orientace stylů naslouchání

(volně podle Dobrušová, 2012)

Kurzívou označené části nebyly zveřejněny, ale uvádím je zde pro popis vyhodnocení.

Představte si, že jste při rozhovoru postaveni do role naslouchajícího.

Následující jednotlivá tvrzení bodově ohodnoťte dle následující škály (1 až 5):

nikdy (1), málokdy (2), někdy (3), velmi často (4), téměř vždy (5)

Oddíl 1 – naslouchání orientované na obsah a kontext

- A Rád(a) se zapojuji do řešení složitých záležitostí
- B Očekávám od druhých podložení jejich tvrzení věrohodnými argumenty
- C Vyhledávám odborná stanoviska jiných
- D Svůj vlastní názor si vytvářím až po získání dostatečného množství faktů
- E Mé dotazy směřují k získání maximálního množství informací

Oddíl 2 – naslouchání orientované na lidi

- A Snažím se udržovat oční kontakt a vyjadřovat tak svůj zájem o partnera
- B Vžívám do problémů druhého. Jsem schopen (schopna) empatie
- C Zaměřuji se na pocity druhých lidí
- D Hledám společné zájmy s druhými
- E Při rozhovoru sleduji, jaká je nálada druhých lidí

Oddíl 3 – naslouchání orientované na čas

- A Od druhých vyžaduji stručnost ve sdělování informací
- B Na počátku jednání dávám dotaz, kolik času nám to zabere
- C V případě potřeby dám najevo, že nemám tolik času, kolik je vyžadováno
- D V průběhu jednání sleduji, jak dlouho spolu hovoříme
- E Jsem rád(a), když se v rámci stanoveného času podaří daný problém vyřešit a není třeba se k němu napodruhé vracet

Oddíl 4 – naslouchání orientované na fakta a úkoly

- A Kladu otázky, které pomohou druhým k rychlejšímu řešení problému
- B Při hovoru vnímám veškerá protiřečení
- C Když druzí odbíhají od tématu, jsem velmi netrpělivý(netrpělivá)
- D Očekávám od druhých, že se budou vyjadřovat jasně
- E Stane se mi, že skáču druhým do řeči

Příloha č. 6: Dotazník k analýze interpersonálních stylů řešení konfliktů

(volně podle Dobrušová, 2012)

Představte si situaci, kdy stojíte proti partnerovi a vnímáte, že máte odlišný názor či postoj vůči určitému problému, nebo jste se dostali do sporu.

Z následujících tvrzení zakroužkujte to, které Vás a Vaše jednání nejvíce charakterizuje.

1. A Prezentuji své představy a návrhy a zjišťuji představy protistrany
B Mám zájem na tom, aby protistrana pochopila logiku a výhody mého řešení či postoje
2. A Navrhuji nalézt řešení na půli cesty
B Téměř vždy usiluji o spokojenost všech zúčastněných
3. A Protistraně prezentuji logiku a výhody svého postoje
B Při jednání jsem ohleduplný k přáním druhé osoby
4. A Snažím se nalézat kompromisní řešení
B Někdy obětuji svá vlastní přání oproti přáním druhého
5. A Když se snažím vyřešit problém, požádám o pomoc druhého
B Dělán všechno, co je třeba, abych se vyvaroval(a) zbytečného stresu a napětí
6. A Vyhýbám se jednání, které je mi nepřijemné
B Bojuji o upevnění své pozice
7. A Odkládám své problémy a ponechávám si čas na promyšlení řešení
B Jsem ochoten (ochotna) se vzdát některých svých stanovisek výměnou za jiné
8. A Obvykle trvám na dosažení cílů, které jsem si stanovil(a)
B Když se snažím řešit problém, přivítám pomoc druhého
9. A Jsem toho názoru, že odlišnosti nestojí vždy za znepokojení
B Abych dosáhl svého, aktivně o to usiluji
10. A Snažím se naladit na prožívání druhých, aby nám při řešení konfliktu zůstal zachovaný vzájemný vztah a respekt
B Snažím se dělat, co je nutné, abych se vyvaroval napětí
11. A Své problémy a starosti řeším s ostatními, snažím se je dostat okamžitě na povrch
B Empaticky se vžívám do druhých a jde mi o udržení vztahu při řešení konfliktu
12. A Snažím se nezranit city druhého a vžívám se do jeho (její) situace
B Podělím se o problém s druhou osobou, vždyť jej můžeme vyřešit společně
13. A Navrhuji zlatý střed
B Naléhám, aby bylo prosazeno mé řešení
14. A Vyhýbám se vyjádření protikladných postojů, které vyvolají diskusi
B Jestliže to potěší druhého, nechám ho (ji) nadále zastávat vlastní postoje
15. A Pokouším se rychle zjistit vzájemné odlišnosti protistrany
B Snažím se dosáhnout přijatelné kombinace zisků a ztrát pro oba z nás
16. A Snažím se nezranit city druhého
B Snažím se přesvědčit druhou osobu o výhodách svého postoje
17. A Obvykle si stojím za svými cíli
B Abych se zbytečně nedostal do stresu, dělám to, co tomu předejde
18. A Obvykle se snažím dosáhnout toho, co jsem si předsevzal(a)
B Pokouším se dostat všechny starosti a problémy okamžitě na povrch
19. A Všechny starosti a problémy ihned ventiluji a snažím se jimi zabývat
B Snažím se odložit problém, dokud nemám dostatek času si vše promyslet
20. A Obvykle dosahuji cílů, které jsem si stanovil(a)
B Vyhovují mi kompromisní řešení
21. A Když to druhého potěší, nechám ho (ji) zastávat vlastní názory
B Když druzí respektují mé postoje a názory, respektuji já jejich
22. A Mám zájem o nalezení postoje, který je uprostřed mezi postojem protistrany a mým

- B Kladu důraz na prosazení svých přání
23. A Usiluji o uspokojování všech přání – svých i druhých
B Rád přenechám odpovědnost ostatním
24. A Když zjistím, že postoj druhé osoby se zdá být pro ni/něho velmi důležitý, mám zájem na tom, vyhovět jí (mu)
B Snažím se přesvědčit protistranu k nalezení kompromisu
25. A Jdu za dosažením svých cílů
B Urovnávám vzájemné sympatie pro zachování vztahu s osobou, se kterou jsem ve sporu
26. A Nalézám často kompromisní řešení
B Mám tendenci jednat o zájmech protistrany a zároveň projednávám své zájmy
27. A Odpovědnost za řešení problémů rád přenechám jiným
B Snažím se vyzdvihovat ty věci, na kterých se shodneme na úkor těch, ve kterých se lišíme
28. A Navrhuji nalezení kompromisu
B Odlišnosti mi nevadí, nejsou pro mne překážkou, ale výzvou
29. A Při jednání se snažím být ohleduplný k přáním druhých
B Preferuji přímou diskusi o problému
30. A Vyhýbám se některým vyjádřením svých postojů, které by vyvolaly polemiku
B Nechám druhé zastávat jejich postoje, když nechají zastávat některé z mých postojů

Příloha č. 7: Tabulka pro vyhodnocení interpersonálních stylů řešení konfliktů

(podle Dobrušová, 2012)

Zakroužkujte vybranou variantu u každé otázky:

	lev SOUPERIVÝ STYL	sova KOOPERATIVNÍ STYL	liška KOMPROMISNÍ STYL	hlemýžď ÚNIKOVÝ STYL	medvídek PŘIZPŮSOBIVÝ STYL
1.	B	A			
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.				B	A
11.		A			B
12.		B			A
13.	B		A		
14.				A	B
15.		A	B		
16.	B				A
17.	A			B	
18.	A	B			
19.		A		B	
20.	A		B		
21.			B		A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.			A	B	
29.		B			A
30.			B	A	
SUMA					