

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Pozitivní koučování týmu mateřské školy
s ohledem na pohyb legislativních změn**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Marcela Michňová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Cozlová Světlana
Datum odevzdání práce:	červen 2006

Čestné prohlášení

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

V Lysé nad Labem 14. června 2006

Marcela Michňová

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Cozlové Světlaně za vedení, pomoc a cenné připomínky k bakalářské práci.

Poděkování patří i vedoucím pracovníkům v mateřských školách ze středních Čech, kteří si v dnešní době plné legislativních změn našli čas na poskytnutí podkladových údajů do praktické části.

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá pozitivním koučováním týmu, pedagogického i provozního v mateřské škole, ve vyvíjející se společnosti plné nových legislativních změn.

Tato práce si klade za cíl popsat nejdůležitější podmínky vzniku a rozvíjení týmové spolupráce koučováním.

Dále se zamýšlí nad klíčovou rolí manažera, kouče a motivací pracovníků při vytváření a fungování efektivních týmů.

Do jaké míry se pozitivním vedením týmů zabývají ředitelé a vedoucí učitelky bylo součástí dotazníkového šetření. Objektem analýzy byly ředitelky a vedoucí učitelky ze středních Čech.

Nedílnou součástí práce je stanovení hypotéz, vyhodnocení výzkumu a potvrzení nebo vyvrácení hypotéz.

The Summary:

This presented work deals with the positive pedagogic and operational coaching of the kindergarten, under the conditions of developing society, full of new legislative changes.

The aim of this work is to describe the most important conditions for creation and development of team cooperation in coaching.

It analyses besides the key role of manager, coach and motivation of employees for the creation and activities of an effective team.

The problem to what extent the directors and head teachers are dealing with the positive team coaching was a part of questionnaire research. Directors and head school – mistresses from Central Bohemia were object of analyze.

Determination of hypotheses, evaluation of the research and their verification or contradiction form integral part of this work.

Klíčová slova:

koučování, kouč, vedení lidí, management, manažer, spolupráce, motivace, komunikace, pracovní skupina, tým, týmová práce, ředitel, učitel, vedoucí učitelka, legislativa.

Obsah

1. Úvod	4
1.1. Cesta k úspěchu	5
1.2. Co rozhoduje o naší úspěšnosti	5
1.2.1. Pozitivní taktika	6
1.2.2. Autorita	6
2. Efektivní styl vedení	8
2.1. Metoda týmové spolupráce	10
2.2. Schopnost spolupráce	11
2.3. Motivace a týmová spolupráce	13
2.4. Koučování-styl vedení lidí	15
2.4.1. Původ koučování	16
2.4.2. Pojem koučování	17
2.4.3. Koučování týmů	17
2.4.4. Vedoucí pracovník a koučování	19
2.4.5. Ředitelka MŠ-její role manažera, kouče	21
2.4.6. Analýza koučování v mateřské škole	22
3. Výzkumná část	25
3.1. Cíl šetření	25
3.1.1. Formulace hypotéz	25
3.2. Vymezení respondentů	26
3.3. Pilotní šetření	26
3.4. Metody výzkumu	27
3.4.1. Výzkumné šetření testem	27
3.4.2. Výzkumné šetření dotazníkem	28
4. Analytická část	31
4.1. Výsledky a hodnocení dotazníku	31
4.1.1. Výsledky a hodnocení první části dotazníku	31
4.1.2. Výsledky a hodnocení druhé části dotazníku	32
4.1.3. Výsledky a hodnocení třetí části dotazníku	39
4.1.4. Výsledky a hodnocení čtvrté části dotazníku	40
5. Závěr	45
6. Seznam použité literatury	46
7. Přílohy	47

1. Úvod

Systematický kouč musí zvládnout něco víc, než techniky, metody a postupy, musí se naučit, jak zacházet se sebou samým a s druhými.

Seznámila jsem se stylem koučování, který jsem objevila ve sportu, snažila jsem se s ním seznámit i prostřednictvím odborné literatury. Mnoho literatury k tomuto tématu nebylo dosud vydáno, stejně není ani mnoho odborníků. Filozofie koučování je součástí nové kultury společnosti, kterou se prozíraví lidé snaží v organizaci prosadit.

Výběrem respondentů ve středních Čechách jsem si chtěla ověřit, jak proniká styl koučování do vedení kolektivů, mezi samotné vedoucí pracovníky. Vytvořit skupinku vedoucích pracovníků, kteří pracují s tímto stylem.

Aby se koučování promítlo v plném rozsahu do stylu řízení a stalo se jeho nedílnou součástí to umožní praxe a čas.

Nutnost a s účinností nové legislativy i povinnost dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků se tím stává větší prioritou, než tomu bylo doposud. Nelze tedy již předpokládat, že v budoucnu může být ředitelem pouze zkušený učitel s určitou dobou praxe, ale bez specifické přípravy z oblasti řízení školství.

Významné změny ve školství v posledních letech a důraz na novou dimenzi kvalitu řízení se týkají i mateřských škol. Školským zákonem byly integrovány do školského systému a staly se „plnohodnotnými školami“.

Spolupráce na školních vzdělávacích programech se odráží nejen v mateřských školách, ale i v základním školství. Aby se děti připravily na evropský trh práce, musejí se naučit komunikovat, spolupracovat, řešit problémy, být vnímavé ke svému okolí.

Role kouče spočívá v tom, že žáka směřuje a dává pozor, aby postupy, které používá, byly efektivní, aby si osvojil vhodné návyky. Koučování totiž neučí, ale pomáhá se učit.

Role kouče – vedoucího pracovníka spočívá v tom, že vede své kolektivy, aby byly schopné změnit své myšlení a zaseté stereotypy, naučit se spolupracovat, vzájemně se uznávat, respektovat. Pozitivní změny ve škole přenést na kolektiv pracovníků, společně přenést na kolektiv dětí a rodičů.

Pokud si všechny změny uvědomíme, zjistíme, že ředitel musí využít aktivitu, iniciativu a odpovědnost celého kolektivu, podchytit celý kolektiv k týmové spolupráci.

Mít připravenou přesvědčivou motivaci, protože vše úzce souvisí s lidmi a význam lidí je, že jsou součástí té dané mateřské školy a jsou hlavními aktéry.

Management školy, kouč, musí připravit kolektivu pracovníků takové podmínky, které podpoří vzájemnou spolupráci nad postupy a umožní využívání týmové práce při plnění daných úkolů a cílů.

1.1. Cesta k úspěchu

Co je úspěch?

Úspěch znamená získat vše, po čem toužíte.

Úspěch je přirozený pud, kterému podléhá veškerý život na Zemi.

Úspěch je něco, co by chtěl každý mít a využívat.

Úspěch nelze jen tak mít, úspěchu lze jedině dosáhnout, a to vlastní pílí.

Henry Ford:

„Jestliže existuje nějaké tajemství úspěchu, pak spočívá ve schopnosti postavit se na místo druhého a vidět všechno jak svými očima, tak i jeho očima.“

Úspěch neznamena dosáhnout něčeho materiálního, nýbrž cítit se vnitřně úspěšný a spokojený. Pro někoho je úspěchem významné postavení ve firmě, bohatství a popularita. Pro jiného je úspěchem umění vzdát se kariéry politika ve prospěch klidného rodinného života.

V současné změněné společenské situaci, kdy lidé mají možnost jednat samostatně, je nutné, aby se lidé připravovali na cesty úspěchu, ale i na výchovu k práci, k zaujetí k vykonávané činnosti, zdravé sebedůvěře, schopnosti se prosadit.

1.2. Co rozhoduje o naší úspěšnosti?

Pro ředitele je pracovním prostředím především jeho škola, zaměstnanci a žáci. Žádná organizace, ani škola, neexistuje ve vzduchoprázdnu, ale je závislá na vnějším prostředí, které svými vstupy rovněž ovlivňuje.

Abychom byli úspěšní, musíme pozitivní taktikou přistoupit ke koučování.

1.2.1. Pozitivní taktika – přístup ke koučování

Pozitivní taktikou koučování jsou komunikační dovednosti a jejich základem je umění:

- komunikace
- vedení rozhovoru
- naslouchání

Komunikace se skládá ze dvou částí: nejprve je třeba předat zprávu, a poté ověřit, že byla přijata, viděna, slyšena, že jí bylo porozuměno. Ve školských zařízeních je každá informace přicházející z vedení zámlinkou ke komunikaci. Lidé na ní reagují: souhlasí s ní, kritizují ji, diskutují o ní, ať už otevřeně nebo potají. Neopatrná, nerozvážená informace může být počátkem velkých zmatků a desinformací.¹

Vedení rozhovoru – otázkami získáme informace o cílech, potřebách, problémech, přáních, motivech a námitkách partnera.

Ptát se znamená:²

- udržet si iniciativu
- vést jednání žádoucím směrem
- dělba práce – partner odpovídá a my posloucháme
- kontrolu – zjištění, zda naše argumenty a tvrzení partner
- přijal, pochopil a akceptoval
- nemuset přímo oponovat.

Naslouchání – empatické naslouchání vede ke skutečnému porozumění

1.2.2. Autorita³

Úspěšný manažer má pozitivní taktiku, spolupracující kolektiv vedený dle efektivního stylu týmové spolupráce. Musí být autorita, aby toho dosáhl?

Mít autoritu neznamená být autoritativní. Zlí jazykové tvrdí, že autorita je to, co nám chybí, když ji nejvíce potřebujeme. Latinské „*autoritas*“ znamená vážnost, vliv a moc. Slovo *auctor* pak lze přeložit jako činitel, tvůrce, autor.

¹ Slavíková, L. ;Wojcycowska, C. ;Nezvalová, D. , et al. , *Řízení pedagogického procesu*. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, Praha 2004

² dostupné na www: http://www.viaconsulting.net/fr_koucovani.html

³ použita část článku z časopisu *Rodina a škola* číslo 10. prosinec 2005, str. 18, Mít autoritu neznamená být autoritativní, PhDr. Tomáš Novák

Kvality autoritas se mohou uplatnit na různých místech a v rozličných situacích. Není nutné uvažovat o autoritě jen při výchově nebo v zaměstnání.

Pozice a znalosti dávají našim slovům kupříkladu v zaměstnání sílu zvonu a otázky osobního kouzla mohou jít leckdy stranou. Leč pozor – není post jako post. Ještě na počátku minulého století dávaly příručky o výchově do jedné roviny „Boha na nebi, císaře na zemi a otce v rodině“ a v katolické zemi to nikomu nepřipadalo ani nereálné. Od té doby se však změnilo mnohé včetně postavení rodičů.

Slevit a sázet jen na jeden typ zdroje autority dost dobře nejde. Šarm sám o sobě nejspíše „poplete hlavu“, ale k autoritě nestačí. Těžko se také prosadíte, pokud sice máte znalosti, avšak jste poněkud stranou a ještě ke všemu postrádáte šarm. a mít postavení, nepřesvědčit známosti a neoplývat osobním kouzlem, to je nejspíše cesta k tomu, jak ostatní dovést k negativnímu náhledu na vaši osobu. Pokud chceme být opravdovou autoritou, vyplatí se nám jednat otevřeně. Mluvit za sebe, popisovat konkrétní situace, které naše postoje ovlivňují. Vysvětlit, co a jak chceme, a přitom vyslechnout i druhou stranu. Její názor není předem s naším v neslučitelném rozporu. Někdy se i protivy přitahují v jeden smysluplný celek založený na kompromisu.

A pamatujeme, že omyl je jen omyl. Ne definitivní ztráta autority. Člověk, který umí přiznat, napravit chybu a poučit se z ní, vzbuzuje u okolí spíše respekt a úctu. Ne strach...

2. Efektivní styl vedení

Pro úspěch je nutné začít implementovat koučing shora, od nejvyššího vedení, které musí být jednotné a ochotné začít změnu právě u sebe. Manažeři a ředitelé firem nemají však mnoho prostoru a času se systematicky zabývat změnou svých návyků, které jsou pro zvládnutí koučingu zapotřebí. Možná je ani nechtějí měnit. Koučing mnohdy bere nebo zpochybňuje osvědčené návyky a dovednosti, sumárně řečeno manažerskou jistotu, která je přivedla na místa a do pozic, kde právě jsou. Měli by měnit něco na sobě, na svých přístupech.

Pravdou ale je, že právě ti nejschopnější vůdci firem dokáží své návyky přehodnocovat a měnit a v souladu se změnami pak firmy přivedli k prosperitě a úspěšným výsledkům.⁴

Aby byl styl vedení efektivní, je nutné, aby se neopomíjela citová stránka vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit – transformovat – firmu i okolní svět. Takovému vedoucímu říkáme *transformační vedoucí*.

Jindy vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků, což nazýváme *transakční vedení*.

Transakční vedení⁵

Transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci – směně, „obchodu“ mezi vedoucím a pracovníkem, výměně „něco za něco“. Transakční vedení může mít formu:

- **Řízení výjimkou:** reakce na nežádoucí stav, odchylku od normy; v případě, že se pracovníci odchylují od požadované normy, nezvládají stanovené požadavky nebo nedopouštějí přestupků proti zásadám pracovní kázně, nasazuje vedoucí výjimečná opatření – přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků nebo postih.
- **Podmíněné odměny:** což spočívá v možnosti motivovat pracovníky příslibem výhod, budou-li dosahovat dobrých výsledků. Tyto výhody mohou mít cha-

⁴ Trend Marketing 4/2005, Koučování není donucování, Beran Jiří – dostupné na [www:http://www.ANECT.cz](http://www.ANECT.cz)

⁵ Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer, 2000. ISBN 80-7226-308-0

rakter finanční, předmětný – mobilní telefon nebo služební auto, ale také může jít o lepší práci nebo postavení. Podmíněná odměna působí tím silněji, čím jasnější je pracovníkovi vztah mezi pracovními výsledky a výhodou.

Transformační vedení

Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků:

- Charismatu
- Osobní úcty
- Citového povzbuzení
- Stimulace myšlení

Charisma je silný emocionální vztah, který dává vedoucímu nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Je to nezpochybněná víra ve správnost toho, co vedoucí dělá i ve vedoucího samotného. Charismatictí vedoucí svým jednáním dávají podřízeným příklad, jehož je třeba následovat.

Charismatický vedoucí: rád a s nadšením mluví o budoucích pracovních úkolech, věnuje dosahování cílů maximální energii a nepomýšlí na osobní prospěch, nenechá se odradit, překvapuje tím, co dokáže pro splnění úkolu obětovat, otevřeně přiznává překážky a nebezpečí, která čekají na cestě k cíli, a je připraven s nimi bojovat.

Citové povzbuzení je využití emocionálních prostředků. Povzbudivé chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů a dosažení skupinových cílů.

Osobní úcta. Transformační vedoucí často vystupují jako otcové svých podřízených. Mají sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zacházejí s nimi jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Věnují speciální pozornost opomíjeným členům, zabývají se každým z podřízených individuálně, neza-

pomínají se uznale vyjádřit o každé dobře odvedené práci. Přidělují pracovníkům náročné úkoly, které povzbuzují jejich sebedůvěru.

Stimulace myšlení. Je to schopnost představovat si neexistující, budoucí stav, a současně schopnost přenést ho na jiné lidi. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když řeší skupina složitý a nejasný úkol.

Rysy úspěšného vedoucího:

Rysy, které bývají považovány za důležité pro úspěšného vedoucího, patří koncepční a operativní myšlení, pružnost myšlení, asertivita, citová stabilita, odpovědnost a svědomitost, odborné i manažerské znalosti, řada manažerských dovedností a postojové zaměření na výkon, na zákazníka a na tým.⁶

2.1. Metoda týmové spolupráce

Základem týmové práce je tým. Tým je v obecné rovině skupina lidí. Každý člověk se během svého života stává členem různých skupin. Charakteristika, která se ve skupině uvádí, je ovlivněna atributy, které se týkají spíše obsahu činností, kterými se daná skupina zabývá, např. zájmové skupiny, politické, umělecké, školní třídy, vojenské útvary, pracovní skupiny, obyvatelé domů, sousedské skupiny apod.

Jde tedy vesměs o popisné charakteristiky, z nichž některé jsou skupině připsány trvale (velikost), jiné se mohou v průběhu existence skupiny měnit (formální × neformální).

Z hlediska využití těchto charakteristik pro reálnou práci se skupinou jsou sice důležité pro první orientaci – něco jiného je pracovat s velkou sekundární formální skupinou na rozdíl od malé primární; ovšem důsledky těchto rozdílů se daleko důsledněji zabývá skupinová dynamika. Ta vzniká jako výraz společenské potřeby – skupiny jsou důležitým článkem, kde se prolínají a setkávají zájmy společnosti a zájmy jednotlivců. Skupiny jsou prostředím, ve kterém se jedinec sociálně formuje a zároveň jednáním skupiny ovlivňuje.

Postavily se otázky, které se jevily jako důležité a byly základem výzkumů: skupinová soudržnost, vliv obtížnosti vstupu do skupiny na vztahy ke skupině, skupinový

⁶ Bělohlávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0

tlak, skupinové normy, vliv skupiny na názory jedince, vznik a ovlivňování rozporů mezi členy skupiny, vliv skupiny na názory jedince, vznik a ovlivňování rozporů mezi členy skupiny, vliv skupiny na názory členů, komunikace ve skupině, překonávání odporu vůči změnám ve skupině, individuální motivy a skupinové cíle, spolupráce a soutěživost mezi členy skupiny, styly vedení a výkon skupiny, konflikty a jejich řešení atd.⁷

Výzkumy byly motivovány potřebami praxe – ovšem jejich využití bylo vázáno na vytvoření postupů, které byly označeny jako „praxe skupinové dynamiky“. Za vrchol tohoto hnutí lze dnes v západních zemích považovat sedmdesátá léta. K nám se sice první náznaky těchto poznatků a postupů buď přímo, či po určité modifikaci přes země „východního bloku“ také dostávaly již v této době, skutečný „boom“ ovšem nastal až po roce 1990, kdy se otevřely hranice a na nejrůznějších úrovních byly navazovány kontakty především s těmi, kdo se různými aspekty skupinové dynamiky zabývali v praxi. Většinou byli již specializováni na vyjednávání, řešení konfliktů a tak na nácvik manažerů a týmů. Tím se u nás do jisté míry zkrátilo či „přeskočilo“ období, ve kterém se praxe skupinové dynamiky postupně dotvářela a vyvíjela.⁸

Všichni, kdo k práci se skupinou přistupují zodpovědně, si uvědomují, že jde o nesmírně závažnou činnost, která vyžaduje vlastní přípravu jak v teorii, tak v praxi. Tím je myšleno, že ten, kdo má v úmyslu jakýkoliv tým vést, měl by sám projít přípravou, prodlélat kurz pro vedoucí týmu – dnes již existuje mnoho institucí, které takovou přípravu nabízejí. Pokud takovou možnost nemá, lze sám sebe činit citlivějším na jevy, které se ve skupinách, jichž jsme členy, vyskytují, lze o svých pozorováních hovořit s ostatními, věnovat jim větší pozornost a tím rozšiřovat i pohled na své vlastní členství v různých skupinách.

Máme tedy po celý den možnost pozorovat sebe sama i to, jak na nás, naše chování reagují druzí a v podstatě vědomě, záměrně se učit z reálných sociálních situací.

2.2. Schopnost spolupráce

V každé organizaci i v každém podniku se vytvářejí pracovní skupiny, jejichž cílem je splnění daného úkolu.

Aby mohla skupina spolupracovat, potřebuje společný cíl, aby skupina stanovila společný cíl, musí efektivně komunikovat a pokud skupina efektivně komunikuje a plní

⁷ Hermochová, S. *Teambuilding*, Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1155-9

⁸ Hermochová, S. *Teambuilding*, Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1155-9

společný cíl, můžeme hovořit o tom, že skupina spolupracuje. Tato spolupráce potom napomáhá vytváření efektivních pracovních týmů.

Význam spolupráce není však pouze v tom, že napomáhá vytváření efektivních týmů. Spolupráce také napomáhá následně tyto týmy stmelovat, podněcovat k vyšším výkonům a motivovat.

Situace je jiná, když se skupina ustanovuje z nových členů, kteří se dosud neznali, jiná, když se někteří již znali a spojují se do skupiny s novými členy, a opět jiná, když do již existující skupiny přichází nový člen.

Orientujeme se podle čtyř stupňů vývoje skupiny:⁹

1. stupeň: Orientace

Každý, kdo do skupiny patří, má svá vlastní očekávání o tom, co se bude dít. Každý má již určité zkušenosti, které získal v jiných skupinách a na jejichž základě vnímá i nové prostředí. Nejprve provází vstup do nové skupiny určitá nejistota. Někteří nově příchozí se pokoušejí ji překonat tím, že se pokusí vzít situaci „do vlastních rukou“ a jdou do ofenzivy. Většina ovšem spíše vyčkává, pozoruje, jak se chovají ostatní, od koho hrozí potencionální nebezpečí a u koho mohou hledat případnou oporu.

Napětí prvního setkání se uvolňuje pomalu. V průběhu této orientační fáze dochází také k hledání vlastního místa v týmu.

2. stupeň: Konfrontace a konflikt

Jakmile jsou skupinové normy jednotlivých členů jasnější, dochází k jejich srovnávání a vyrovnávání „silnější“ jedinci se snaží prosadit své, mít větší vliv. Opatrné „ořůkávání“ předchází v prosazování těch norem, které každý považuje za správné a osvědčené. Hledají se spojenci, vznikají podskupiny: „Kdo to vidí jako já?“ – „Komu vadí to samé, co mně?“

V orientační fázi se často vydává více energie na hledání svého místa ve skupině, zbývá jí méně na vlastní činnost. Jakmile vzniknou „spojenectví“, dochází ke sporům zaměřeným na to, jak se mají plnit úkoly, které tým plnit má. Těžištěm se sice stává práce, nicméně spory „kdo z koho“ často výkon týmu snižují.

V dalším vývoji, pokud je tým dobře veden, dochází k posunu směrem ke třetímu stupni.

⁹ Hermochová, S. *Teambuilding*, Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1155-9

3. stupeň: Konsenzus, kooperace a kompromis

Náhled, že přehnané soupeření uvnitř skupiny poškozuje všechny, vede k uvolnění, které umožňuje plně se soustředit na úkol. Často ovšem může jít o jakousi „pseudoharmonii“, kdy je vše podřízeno společnému cíli i za cenu rostoucího rozčarování jedinců a vznikající netečnosti, nezájmu nejen ve smyslu mezilidských vztahů, ale i vztahu k plnění pracovních úkolů. Začne převládat rutina a sterilita.

Cestu ven z tohoto stavu lze nalézt v dalším možném kroku.

4. stupeň: Integrace osobních potřeb a nároků vyplývajících z úkolu

Skupina, která prošla fází orientace a konfrontace až po období konsenzusu a kompromisu, je tedy nyní ohrožena stagnací. Pracovní úkoly se plní ustálenými, stereotypními postupy; převládá rutina nad tvořivostí. Jen málokterý člen týmu tento stav vítá; proto je výhodné učinit i v této zdánlivě pohodové atmosféře nějaké kroky, které by uvedly skupinu do pohybu. Vždy nalézt nějaké téma, které „bylo zameteno pod koberec“, ať jde o styl práce, rozdělení úkolů, které je vždy možno měnit a přizpůsobovat novým podmínkám. Stejně jako v životě jednotlivce dochází ke změnám, kterým je třeba se přizpůsobovat, tak i v době existence týmu je dobré neztrácet ze zřetele okolnosti ze života jeho jednotlivých členů, které mohou mít vliv na jeho podílení se na společné práci, může se osvědčit reagovat na ně např. odlišnou dělbu činností; noví členové týmu se zdokonalují v tom, jak plní úkoly, a i na to je vhodné reagovat.

2.3. Motivace a týmová práce

Otázkami motivace a jejím vlivem na výkonnost práce lidí se management zabývá již řadu let. Snaha motivovat pracovníky k co nejlepším výkonům je cílem všech manažerů. Existuje řada autorů, kteří se zabývali vlivem různých faktorů na motivaci lidí a jejich teorií. Mezi nejvíce uváděné patří např. motivační teorie:

1. Douglas Mc Gregora – teorie aktivních a pasivních lidí

2. A. H. Maslowa – teorie potřeb

3. F. Herzberga – teorie motivátorů a demotivátorů a dalších

Tyto motivační teorie jsou postaveny na motivech – pohnutkách jednání lidí. Motivy lidského chování vycházejí z potřeb lidí a jejich uspokojování. Důležité pro manažera proto je znát tyto potřeby a snažit se ovlivnit pracovní prostředí tak, aby došlo k uspokojení těchto potřeb.

Jak má ale manažer motivovat celou skupinu – tým? Platí zde stejné zásady jako při motivování jednotlivců? O roli manažera a jeho úkolech při motivaci týmů se zmiňuje John Adair, který uvádí, že „vůdčí osobnost musí být schopna skupinu a její jednotlivé členy rozhýbat nebo udržet v pohybu požadovaným směrem, tzn. motivovat“.¹⁰ A tohoto „rozhýbání“ dosáhne manažer tím, že se bude snažit uspokojit nejen potřeby jednotlivců, ale také potřeby skupiny. Protože stejně tak, jako existují potřeby jednotlivých lidí, existují i potřeby skupin. Mezi základní potřeby skupin patří:

1. potřeba splnit společný úkol

2. potřeba pracovat a fungovat jako společná jednotka

3. individuální potřeby jednotlivců

Existuje mnoho způsobů, jak sjednotit a rozhýbat určité skupiny lidí a neúčinnější formou je hledání společného cíle.

Cíl je totiž určující faktor motivace týmu.

Tým vzniká hlavně proto, aby splnil úkol, který nemůže zvládnout jednatel. Zda bude záležet především na schopnosti vedoucí vést skupinu tak, aby stanovila cíle reálné a splnitelné. Pokud nejsou cíle reálné, nejsou motivující a skupina ztrácí hnací sílu, která by ji vedla ke splnění cílů. a pokud skupina není schopna cíle plnit, ztrácí motivaci. „Dobrá spolupráce“ má několik společných rysů: především dobré vzájemné vztahy a důvěru. Právě vzájemná otevřenost, čestnost, vzájemný respekt a určitá stálost, prediktabilita reakcí jsou znaky toho, co bývá označováno jako „klíma dobré spolupráce“.

Pokud ředitel nebo vedoucí pracovník spolupracuje s týmem musí nejen motivovat, ale i úspěšně komunikovat. Získáním důvěry není něčím, co je od počátku existence týmu dáno, je důsledkem zkušenosti, kterou lidé získávají postupně prostřednictvím kvalitní vzájemné komunikace, interakce a kooperace.

Vzájemná důvěra umožňuje členům týmu plně se soustředit na plnění úkolu.

Chybí-li důvěra, odvádí se energie členů od řešení úkolů k osobním otázkám, a tím se ztrácí ze zřetele společný cíl. To poškozuje tým a výsledkem je snížený výkon.

Naopak v situaci, kdy si členové týmu důvěřují, mohou se lépe soustředit na společný cíl. Jaké potřeby skupiny by si měl úspěšný ředitel, manažer, kouč uvědomit?

Nestačí však si pouze o potřebách přemýšlet, ale vyzkoušet je v praxi. Každá skupina lidí potřebuje individuální přístup. Je však nutné, aby ředitel byl schopen dalšího vzdě-

¹⁰ Adair, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993, str. 142, ISBN: 80-85603-40-3

lávání nových přístupů k vedení týmů. Především kolektiv zaměstnanců v mateřské škole je především složen z žen, věkově rozdílných s různými možnostmi pracovního nasazení.

Úspěšný vedoucí, ředitel, pozitivní taktikou a efektivním vedením týmu tuto cestu stále hledá.

Vedoucí by měl být dobrým „naslouchačem“. Jen tak může včas zachytit každou vznikající poruchu ve vztazích či chybu v činnosti a zareagovat na ni. Důvěra mezi členy týmu usnadňuje kompenzaci – při otevřené komunikaci a vzájemné důvěře může jeden člen týmu včas zjistit i chybu, které se dopustil jiný, či někdo z jakéhokoliv důvodu dočasně „odpadne“, může vyplnit mezeru či překonat překážku.

Potřeba držet pohromadě je další základní potřeba skupiny, kterou je potřeba uspokojit, aby skupina byla motivována. Pokud se podaří vytvořit prostředí, kde svoboda i kontrola budou v rovnováze, dojde k vyvolání žádoucí motivace jednotlivců i skupiny. V případě kolísání rovnováhy mezi svobodou a kontrolou může dojít ke ztrátě zájmu a tím i motivace. Důležité zde bude stanovení pravidel a norem. Zde opět vidíme vzájemnou propojenost této potřeby s vnitřní a vnější motivací a její vzájemné působení.

Poslední potřeby se týkají jednotlivých členů skupiny a jejich upokojení. Aby byl každý jednotlivý člověk motivován, musí být v první řadě uspokojeny jeho základní potřeby. Teprve po nich následují vyšší potřeby. Vysvětlit motivaci jednání lidí se snažili různí autoři. Mezi nejznámější a nejpoplatnější patří dodnes Abraham Maslow a jeho pyramida potřeb.

Motivovat znamená nabídnout možnost jiné volby a poskytnout důvod k tomu, aby člověk dal této volbě přednost.

Při vedení lidí jde hlavně o to, dosáhnout se skupinou vyšší výsledky, než jaké by dosáhla skupina sama.

Výsledkem je, že lidé uvolní více energie pro společné cíle.

2.4. Koučování – styl vedení

Úspěšní manažeři se neustále učí. Stále jdou kupředu, protože mají energii, motivaci a vědí, kam chtějí v budoucnu dojít. Jejich křivka učení nikdy nestagnuje, protože si stále vytyčují nové cíle. Protože manažeři dokáží sami vyvinout potřebnou energii a soustředěné úsilí, ale i někdy potřebují pomoci.

Školící střediska připravují semináře a je jenom na zájmu manažera, na jeho stylu vedení a momentální potřebě, které školení si vybere.

Jak by mohlo probíhat školení koučingu pro tyto vedoucí pracovník, na co se zaměřit?

Ve výkladovém slovníku Concise Oxford Dictionary se sloveso koučovat definuje jako „**vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta**“.

Koučování se v přenosu na výchovu dětí hodně podobá „prožitkovému učení“.

Koučování – jde o individuální učení pracovníka jinou osobou, zejména nadřízeným, které ovlivní jeho dovednosti a postoje.

Tým se dá vést, řídit, ale i koučovat a správný manažer umí všechny tyto manažerské styly použít při své práci s týmem. Proč koučování?

Cílem koučování je zvýšit úroveň vědomí a odpovědnosti. Říkat lidem, aby si něco uvědomili a aby jednali odpovědně, k cíli nevede. Pokud tím vůbec něco docílíme, pak je to odpor často ve formě vyslovené, nebo nevyslovené iritované reakce jako: „vždyť jsem“, „co si myslíte, že dělám“, ... Otázky jsou to, co soustředí pozornost lidí, evokují jasné a srozumitelné odpovědi: „je tu něco, o čem pochybujete?“, „s čím se momentálně potýkáte?“, ... Všechny tyto otázky vyvolávají odpovědnost a vedou k přijetí úkolů za své.¹¹

2.4.1. Původ koučování:¹²

- **SOKRATES:** ...„Neučit, ale pomáhat učit“.
- **DOBA MISTRŮ A UČEDNÍKŮ**
- **SPORTOVNÍ TRENÉŘI:**
 - a) technická stránka
 - b) psychická stránka
- **TIM GALWEY:** jako první představil metodu koučování formou „identifikace problému a možná vodítka překonat problém vlastními silami“.

**Vše směřuje v oblasti managementu k cíli: výkonnost
a v oblasti osobnostní k cíli ke spokojenosti.**

¹¹ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1

¹² Milan Zajíček-Pražská manažerská akademie s. r. o. -školící materiály, seminář 2003

2.4.2. Pojem koučování

Koučování „vede“ koučovaného, aby na možnosti změny přišel sám.

Legislativních změn je mnoho a pokud se budeme pitvat v minulosti, bude nás to stát mnoho sil a hodně času. Koučování není pitvání se v minulosti. Při koučování se odvozuje budoucnost z možné budoucnosti, ne z minulosti.

- **Převzetí odpovědnosti koučovaným.**
„Neučí, pomáhá se učit“. Forma firemního vzdělávání.
- **Osobní rozvoj na základě poznání a budování sebedůvěry (uvědomit si sám sebe, svůj potenciál, jeho brzdy, možnosti uvolnění).**
Forma uvolňování lidského potenciálu změnou motivace.
- **Typ vztahu – povzbuzování.**
Komunikační styl.
Cílené kladení otázek.
- **Vyžádané pomáhání v „pomoci si sám“.**
Nezávislost na prostředí, vše se odehrává na úrovni psychologie, filosofie, lingvistiky, v hodnotách a cílech, je to budování kladného duševního přístupu.
- **Velmi účinný nástroj řízení (efektivní co do nákladů).**
- **Působení na lidskou mysl, než jen tvorba dovedností a znalostí.**
Dovednost.¹³

2.4.3. Koučování týmů

Každý člen týmu má možnost se na společných cílech podílet. Každý člen týmu by proto měl mít možnost se k nim vyjádřit a spojit jejich realizaci s realizací svých vlastních cílů, pokud to není v rozporu s celkovým cílem týmu.

Za účasti a s přispěním všech členů týmu je nutné vypracovat **souhrn základních pravidel** nebo principů fungování týmu přijatelných pro všechny jeho členy. S dodržováním těchto pravidel by měli souhlasit všichni, i když se s některými plně neztotožní. Pokud někdo chce, aby ostatní respektovali jeho přání, měl by respektovat ta jejich. Dodržování těchto pravidel by se mělo pravidelně prověřovat, a to i s ohledem na jejich případnou změnu nebo přizpůsobení novým okolnostem. Pokud všichni zúčastnění tato pravidla přijmou za svá, budou se jimi řídit a nebudou mít postranní úmysly, mělo by to

¹³ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1

zabránit vzájemnému obviňování z chyb a omylů (nebude-li k nim docházet příliš často).

Je nutné si vymezit čas na pravidelná, obvykle v návaznosti na plánované **pracovní porady, realizovaná setkání**, zaměřená na rozvoj skupiny.

Vytváří se tak klima důvěry, rozvíjí se otevřené jednání a členové týmu mají možnost vnímat jeden druhého nejenom jako součást neosobního systému, ale i jako lidské bytosti. Na těchto setkáních by se neměly řešit problémy související s řešením úkolů, na nichž tým pracuje.

Rozvíjet mimopracovní zájmy. Pro upevnění vztahů ve skupině se může využít mimopracovních aktivit, jako je sport, kultura, všeho, co je předmětem společného zájmu týmů.

Společně si **osvojovat nové dovednosti**. Tento postup může umožnit zdravou soutěž při osvojování nové dovednosti – výuka jazyků, počítačová dovednost nebo i vážící kurs. Může to být v rámci skupiny nebo zdravé soutěžení mezi ostatními kolektivy – MŠ-MŠ, MŠ-ZŠ aj.

Cameron Burness, výrobní manažer ICI Pharmaceuticals, o koučování řekl:

„Všechno, co dělám, je zaměřeno na výkon. Koučování používám jako prostředek pro dosažení takové úrovně mých lidí, aby mohli dělat práci, kterou bych jinak musel udělat sám. Čas věnovaný koučování je investice, která mi šetří mnohem víc času, než který investuji“.¹⁴

Pro koučování týmů je nutné znát **stupně autonomie a jednotlivce týmu**.¹⁵

Pro práci s nimi Milan Zajíček z Pražské manažerské akademie vypracoval tabulku, kterou se může vedoucí pracovník inspirovat při vedení jednotlivců.

¹⁴ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*: Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1

¹⁵ Milan Zajíček – Pražská manažerská akademie s. r. o. – školící materiály ze semináře 2003

Stupeň	Autonomie	Zásahy vedoucího
Velmi nízká samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> ● očekává informace z vnějšku ● nespojuje znalosti s úkoly, které plní ● nízká sebedůvěra 	<ul style="list-style-type: none"> ● maximálně vstupovat ● porady ● návštěvy
Nízká samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> ● očekává objasnění co a jak má dělat ● klade otázky proč a jak, aby si to spojil se znalostmi, které již má ● má zájem a udělá i něco navíc 	<ul style="list-style-type: none"> ● ptát se ● zvat
Průměrná samostatnost (chodí za vedoucím/koučem)	<ul style="list-style-type: none"> ● dokáže stanovit, co mu eventuelně chybí ● lpí na svých názorech, koncepcích ● ctižádostivý ● dostatečná sebedůvěra ● neustále o něco žádá 	<ul style="list-style-type: none"> ● spoluvytvářet cíle
Značná samostatnost (už „chodí“ minimálně a sám od sebe)	<ul style="list-style-type: none"> ● udržuje si odstup od problému ● sebedůvěru a motivaci přenáší ● neplýtvá energií ● zajímá se o jiné 	<ul style="list-style-type: none"> ● delegovat ● nebrzdit ● pozitivní fluktuace

2.4.4. Vedoucí pracovník a koučování¹⁶

- Znat pracovníky – mít upřímný zájem na jejich rozvoji, ne jen na své prezentaci.
- Ochotu rozvíjet své partnery – podřízené, liniové spolupracovníky, nadřízené.
- Znat styly vedení, ovládat je, používat je.
- Umět stavět cíle, v souladu s cíli organizace.

Vedoucí nezadá cíle direktivně – společně s pracovníkem se snaží určit dílčí cíle vedoucí k dosažení cíle konečného. Je-li pracovník zaangažován do určení svých cílů, dá se očekávat, že bude podstatně více motivován k jejich dosažení. Současně on sám dokáže nejlépe posoudit, nakolik je pro něho cíl dosažitelný. Například výuka jazyků

¹⁶ Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, str. 73

v MŠ – jazykové bariéry jsou také velkým problémem na pracovištích, kdy rodiče výuku požadují a cizí lektor je pro rámcové vzdělávání nevhodný. Jak je důležité být jako ředitel zaměstnancům příkladem a mít určité kvality k možnostem pracovat na zvládnání situací v mateřské škole.

Můžeme si v této chvíli postavit otázky:

Čeho chceme dosáhnout	CÍL
Jaký je současný stav?	REALITA
Co bychom mohli udělat?	MOŽNOSTI
Co uděláme?	VOLBA

Pracovník je sám vtahován do uvažování o problému. Namísto příkazu nadřízeného, který by bez přemýšlení musel respektovat, je nucen, aby sám o problému uvažoval a aby sám nacházel řešení. Dokáže pracovník pochopit smysl toho, proč se práce vykonává určitým způsobem a ne jinak? Kvalita jeho práce je podstatně vyšší než při standardním postupu zpracování? Chápe podstatu, a tudíž dokáže v případě změny podmínek pružně reagovat na nové okolnosti?

Koučování trvá sice déle než tradiční postup osvojování dovedností, na druhé straně však je tento typ učení zajímavější a více motivující.

Zpočátku musí vedoucí promýšlet své otázky předem. S postupem času, když si osvojí dovednosti koučování, naučí se správnému dotazování natolik, že dokáže pohotově reagovat podle momentálních potřeb situace.

Výsledkem koučování u jednotlivce je především:¹⁷

- odstranění vnitřních bariér
- osobní rozvoj
- dosažení změny
- kvalitnější fungování
- zvýšení aktivity – vyšší efektivní výkon
- sebmotivace – nastartování
- oboustranná spokojenost

¹⁷ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*: Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1

2.4.5. Ředitelka mateřské školy – její role manažera, kouče

Je zcela jednoznačně zřejmé, že současnou pracovní pozicí ředitelky mateřské školy můžeme považovat za manažerskou. Řídí organizaci, je jejím statutárním zástupcem a odpovídá za její chod ve všech oblastech. Stanovuje cíle, vytváří strategii, jak cíle dosáhnout a zabezpečuje podmínky, aby cíle mohly být dosaženy.

Nese plnou zodpovědnost za pracovněprávní, finančně právní, obchodní vztahy a styk s nadřízeným okolím. Odpovídá za bezpečnost práce na pracovišti, plnění všech úkolů z oblasti požární ochrany, efektivní využívání hospodářských prostředků a vedení dokumentace, která vyplývá ze zákonů, vládních nařízení a vyhlášek.

Má odborné znalosti a sociální dovednosti, zvládá správné řídicí praktiky a dokáže uplatňovat svůj vliv a autoritu k aktivizaci svých podřízených a zhodnocování jejich osobností. K úspěšnému zvládnutí výše uvedených řídicích úkolů ředitelka využívá kompetence, které jsou v určitých pohledech totožné anebo podobné kompetencím manažerů např. v podnikových organizacích. Rozdíl je v tom, že základem převážné většiny situací v mateřské škole jsou sociální vztahy, které je nutno dobře zvládnout, vyznat se v nich a porozumět jim, aby efektivně probíhal celý proces předškolního vzdělávání a výchovy a též v charakteru práce, která je založena především na vzájemném působení lidí.

Vzhledem k této skutečnosti vystupují v mateřské škole do popředí vyšší nároky na zvládnání sociálních, interpersonálních i osobnostně kultivujících kompetencí. Lze očekávat, že do vnitřního života školy se promítá i převažující způsob empaticky orientovaného myšlení vzhledem k feminním pedagogickým kolektivům.

Vedoucí pracovnice by měly disponovat vynikajícími komunikačními schopnostmi, schopnostmi vyjednávání, řešení konfliktů, tolerance, operace, snášení stresů z mezilidských vztahů a mít předpoklady k tvůrčímu, sebereflektivnímu a autoreglativnímu rozvoji. Podnik má svá přesně stanovená finanční měřítká a výkonnost se měří podle zisků a ztrát. V mateřské škole jsou cíle dlouhodobější než ve světě obchodu a výroby, musí se o to více management mateřských škol při vedení spolupracovníků zaměřovat na problematiku motivace, rozvíjet svoji schopnost a podporovat tým podřízených v důvěře v očekávání úspěchu.

Požadavky na ředitelku vyplývají z předem dané náplně, ale jak vést, co sledovat, je vždy na ředitelce samé a zde se ukáže schopnost vůdce, kouče.

Jaké jsou hlavní požadavky na dobrého kouče?¹⁸

- Uznat, že podstatná část učení probíhá v praxi
- Přijmout fakt, že se lidé učí, mají-li dostatek podnětů ke své práci
- Přiznat, že spolupracovníci jsou ovlivněni naším stylem manažerování, našimi postoji a tím, co my považujeme za přednosti
- Uznat, že spolupracovníci se potřebují podílet na určování cílů, což vzbuzuje motivaci a snahu. Pro manažera to představuje zpětnou vazbu
- Ubezpečit se, že mám jako manažer informace, odhalující, jak spolupracovníci pracují
- Zaručit častý a neformální kontakt mezi spolupracovníky
- Být schopen předávat práci a podporovat úkol radou a koučováním
- Být ochoten naslouchat, co spolupracovníci ve skutečnosti říkají a snažit se porozumět tomu, co je za slovy schováno
- Rozpoznat, že nastala situace vhodná pro koučování a spolupracovník si přeje radu
- Odmítat se zabývat vlastní autoritou nebo statutem v souvislosti s radou

S tvrzením, že „význam lidských schopností pro úspěšný výkon manažerské funkce, především schopností motivovat, působit jako vůdce i „týmový hráč“, účinně a přesvědčivě komunikovat, navíc dlouhodobě roste“,¹⁹ nelze než souhlasit.

2.4.6. Analýza koučování v mateřské škole

Silné stránky:

- Přispěje ke zkvalitnění řídicí práce na školách
- Přispěje ke zkvalitnění celého vzdělávacího systému
- Dlouhodobý účinek
- Zefektivnění práci v týmu

Slabé stránky:

- Náročná po stránce organizační
- Časová náročnost

¹⁸ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1

¹⁹ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: Aspi, 2003, ISBN 80-86395-46-4

- Nedostatek odborníků, kteří by zajistili přípravu a realizaci do praxe
- Výsledky se nedostaví ihned

Rizika, ohrožení:

- Nedostatek odborníků
- Nepřípravenost na nové netradiční způsoby
- Starší vedoucí pracovníci – nezájem o nové styly vedení, nedostatečná motivace pro tento styl vedení
- Koučování je dlouhodobé. Pokud se situace ve školství nezmění, nezájem o práci v mateřské škole (kvalifikované učitelky), nebude koho koučovat.

Jak je vidět i přes přednosti nových stylů vedení týmů, využití koučování ve školství by přineslo i řadu rizik. Řada rizik souvisí s tím, zda bude školská veřejnost schopná přijmout nové metody a postupy. Postoj týmů je velice důležitý, především postoj vlastních řídicích pracovníků.

Větší samostatnost škol klade větší nároky na úlohu a práci ředitele.

I přes svou mimořádnou účinnost koučování není vhodné pro každého. Je výbornou investicí pro hledající, ale je velmi drahé pro pasivní.

Varianty koučování na pracovišti nám otevírají možnosti práce s týmem, postupy jsou zachyceny v uvedené tabulce.

Koučování v manažerské praxi

Varianty koučování na pracovišti²⁰

1.

Vysvětlit nový úkol	Předvést plnění	Pracovník sám vyzkouší	Kouč sleduje
---------------------	-----------------	------------------------	--------------

2.

Pracovník sleduje zkušeného	rozhovor
-----------------------------	----------

3.

Pracovník pracuje	Kouč sleduje	Rozhovor o kvalitách
-------------------	--------------	----------------------

4.

Zadat a vysvětlit nový úkol	Vysvětlit postup plnění	Pracovník sám pracuje/zkouší	Kouč je k dispozici v případě potřeby
-----------------------------	-------------------------	------------------------------	---------------------------------------

5.

Rozhovor „co způsobuje těžkosti“	Možnosti řešení	Být k dispozici
----------------------------------	-----------------	-----------------

6.

Rozhovory o chybách	Tvorba ponaučení
---------------------	------------------

²⁰ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Management Press. Praha ISBN 80-7261-101-1

3. Výzkumná část – využívání metody týmové spolupráce – koučování s ohledem na tým pedagogický a provozní

3.1. Cíl šetření

V první části si tato práce klade za cíl poukázat na základě odborné literatury na nejdůležitější podmínky vzniku a rozvíjení koučování pro vedení týmů, týmovou spolupráci.

Výzkumné šetření se zamýšlí nad klíčovou rolí manažera, kouče a motivací pracovníků při vytváření a fungování efektivních týmů. Vyhledat co nejvíce poznatků o tomto způsobu vedení a zaměřit je na mateřskou školu. Na základě odborné literatury a po vyhodnocení předloženého dotazníkového šetření jsem chtěla otevřít diskuzi nad tématem, do jaké míry se pozitivním vedením týmů zabývají ředitelé a vedoucí učitelky. Především, že výsledek šetření bude pro ředitelky přínosem k vlastnímu pochopení práce, uvědomění si vlastních pozitiv a negativ. Zjistit, jak ředitelky vnímají svou funkci, jako ředitelky nebo novodobé manažerky. Jak nakládají s myšlenkou managementu, koučingu, v mateřských školách.

Cílem práce je najít odpovědi na otázky a zformulovat je do hypotéz:

- Jak být úspěšným koučem, ředitelem.
- Jsme stejně vnímaví k pedagogickému i provoznímu kolektivu?
- Jak pozitivně vést tým – koučovat a motivovat.
- Jak zjistit, že jsme si při koučování vedli dobře?

3.1.1. Formulace hypotéz

1. Vedoucí pracovník, který se zamýšlí nad svými osobními vlastnostmi, umí lépe koučovat a má lepší přístup ke všem zaměstnancům.

2. Většina vedoucích pracovníků se domnívá, že lepších pracovních výsledků dosáhnou spíše finanční odměnou než koučováním.

3. Ředitelky zvládají podle svého subjektivního hodnocení koučování pedagogického a provozního kolektivu lépe než vedoucí učitelky.

3.2. Vymezení respondentů pro výzkumné šetření

Do výzkumného souboru bylo zařazeno 40 vedoucích pracovníků, z toho 25 ředitelk a 15 vedoucích učitelk.

Tento soubor není rozsáhlý, ale je možná zpětná vazba na výsledek této práce. Koučování není možné zavést na jeden rok, ale je nutné s týmem pracovat dlouhodobě a možnost využití těchto poznatků je přislíbeno konzultacemi se zapojenými ředitelkami a vedoucími učitelkami.

Dle vzájemných konzultací by mohla vzejít spolupráce ředitelk mezi sebou na základě přenosu zkušeností a působení na týmy.

Na těchto vzájemných setkáních může dojít nejen k přenosu nových poznatků z týmové práce stylem koučování, ale i možnost vysvětlení legislativních změn a přenesení na týmy.

Osloveny byly vedoucí pracovnice ze středních Čech:

- Vedoucími pracovníky myslíme ředitelky a vedoucí učitelky
- Vedoucími pracovníky jsou vždy ženy

Při oslovení respondentů jsem vycházela ze setkání ředitelk, což mělo návaznost na pilotní dotazníkové šetření a jeho výsledek.

Na jejich doporučení jsem oslovila respondenty, neboť v dnešní době plné nových legislativních změn se řeší jiné problémy, než-li zpracování dotazníků.

Uvedení časového rozvržení doby nad dotazníkem by dle pilotního šetření nebylo dostatečné, proto doporučení od ostatních vedoucích pracovník bylo více přesvědčivé, motivující ke spolupráci nad dotazníkem.

3.3. Pilotní šetření

K ověření funkčnosti dotazníku bylo uskutečněno pilotní dotazníkové šetření.

V polovině dubna 2006 byly osloveny čtyři školky, dva samostatné právní subjekty, jedna mateřská škola jako součást základní školy a subjekt sloučených mateřských škol pod jedním ředitelstvím. Mateřské školy byly z okolí Lysé nad Labem, Lysé nad Labem a Mladé Boleslavi.

Před vyplněním dotazníku byly poskytnuty základní informace ohledně tématu.

Dotazník byl vysvětlen podle bodů, s ohledem na cíl šetření a sledovaných hypotéz.

Druhé setkání na konci dubna již obsahovalo připomínky nejen k dotazníku, ale i k tématu koučování.

Na základě výsledků pilotního šetření byl dotazník upraven.

Při elektronickém zpracování bylo odkazování na stranu č. 2 a stranu č. 3 v dotazníku snadno přehlédnutelné, proto upraveno vše za sebou. Jednodušší i pro tisk dotazníku.

Zařazení pilotního šetření bylo velmi účelné, neboť byly odhaleny určité slabiny ve vytvořeném dotazníku a následně mohla být zlepšena jeho kvalita.

Otázky byly více specifikované na vedení týmů, pedagogického a provozního kolektivu.

Pilotním šetřením se získaly poznatky, bylo též překontrolováno, zda-li dotazník není příliš dlouhý.

3.4. Metody výzkumu

Metody výzkumu byly provedeny testem a dotazníkem.

3.4.1. Výzkumné šetření testem

Test jsem použila pro přítomné ředitelky při pilotním šetření, aby byla potvrzena nebo vyvrácena hypotéza č. 1 a hypotéza č. 3.

Hypotéza č. 1 – *Vedoucí pracovník, který se zamýšlí nad svými osobními vlastnostmi umí lépe koučovat a má lepší přístup ke všem zaměstnancům.*

Hypotéza č. 3 – *Ředitelky zvládají podle svého subjektivního hodnocení koučování pedagogického a provozního kolektivu lépe než vedoucí učitelky.*

V bakalářské práci Soni Šrůtkové „Komunikace úspěšných ředitelů“ jsem objevila mapku, kterou jsem použila pro uvědomění si, jak se ve funkci vedoucích pracovníků cítí, subjektivní hodnocení.

V jaké pozici se cítí, označeno panáčkem a číslem, bylo možné zaznamenat v příložené mapce, jako příloha č. 1.

Hodnocení pocitů ředitelek a vedoucích učitelek pomocí barev a panáčků na stromě se může provádět podle informací z internetového portálu Guerilla Marketing. com.

Při našem setkání jsme si vytvořily jednoduchý postup: červený panáček, kde bych v žádném případě nechtěla být „stop“ a zelený, kam bych chtěla dojít „vrchol“.

Červený panáček – „stop“ ... ze 4 přítomných uvedly

č. 20 ... 2 ved. pracovnice

č. 18 ... 2 ved. pracovnice

Zelený panáček – „vrchol“ ze 4 přítomných uvedly č. 17 ... 4 ved. pracovnice

Z pilotního šetření vyplývají i takové názory, kdy se na mateřské škole stanovila funkce vedoucí učitelky pouze „naoko“ a vše rozhoduje ředitel ZŠ a jeho zástupce. V popředí stojí základní škola s týmem a až viditelně na druhém místě stojí mateřská škola a její tým. Názory a připomínky vedoucí učitelky nejsou respektovány vzhledem k týmu pracovníků, ale i k předškolní výchově.

Samostatný právní subjekt byl nejlépe hodnocen pro práci s týmem.

Sloučená pracoviště musela nejdříve zvládnout překážky, než-li došla k práci s týmem.

Jde pouze o pilotní šetření, nemusí tento názor platit všude.

V případě pilotního šetření testem byla hypotéza č. 1 potvrzena, neboť všechny vedoucí pracovnice se zamýšlí nad svými osobními vlastnostmi, chtějí mít co nejlepší přístup k zaměstnancům.

V případě hypotézy č. 3 nebyla v tomto pilotním šetření potvrzena.

Ředitelky i vedoucí učitelky zvládají podle svého subjektivního hodnocení koučování stejně.

Ředitelky se v roli cítí podle toho, jak přicházejí nové legislativní změny a jak si s nimi v té dané situaci poradí. Uvědomují si zodpovědnost za celou školu.

Vedoucí učitelky, pokud mají možnost nést zodpovědnost za zavedení změn v kolektivu, jsou více respektovány v kolektivu. Pokud vedoucí učitelka má určité pravomoci, schopnosti s nimi nakládat, je to stejně uznávaný vedoucí v týmu, jako ředitelka mateřské školy.

3.4.2. Výzkumné šetření dotazníkem

Dotazníky byly zaslány na mateřské školy elektronickou poštou ke konci dubna 2006 na základě doporučení vedoucích pracovníků, kteří se zúčastnili pilotního šetření.

Mateřské školy byly vybrány ze středních Čech, ředitelky a vedoucí učitelky byly osloveny a požádány o spolupráci.

Dotazníky byly anonymní.

Požádáno o návratnost do týdne opět elektronickou poštou. 30 dotazníků se vrátilo elektronickou poštou, 3 dotazníky přišly poštou.

Ke každému dotazníku, byl zaslán doprovodný text, kde bylo vysvětlena téma, ke kterému se vztahuje dotazník, ale i poděkováno předem za vyplnění dotazníku.

Návratnost dotazníku:

	Počet dotazníků předaných	Počet vrácených dotazníků správně vyplněných	Počet vrácených dotazníků správně vyplněných v %
Ředitelky MŠ	25	23	92 %
Vedoucí učitelky	15	10	66,66 %
Celkem	40	33	82,5 %

Dotazník je složen ze čtyř částí A, B, C, D s body otázek. Byla k němu přiložena žádost o vyplnění, způsob zaslání zpět, termín doby k vyplnění.

První část dotazníku -A-

obecné seznámení s respondentem:

- V jaké MŠ pracuje dle přesného rozčlenění
- Pracovní zařazení – ředitelka nebo vedoucí učitelka
- Věk, titul, ve funkci od roku
- Počet pedagogických pracovníků a jejich průměrný věk
- Počet provozních pracovníků, včetně ŠJ a jejich průměrný věk

Druhá část dotazníku - B -

Zjištění, zda-li vedoucí pracovník, který se zamýšlí nad svými osobními vlastnostmi umí lépe koučovat a má lepší přístup ke všem zaměstnancům.

1. Přístup k informacím ohledně koučování
2. Zamyšlení nad výroky
3. Pozitivní myšlení – rituál
4. Při vedení týmu – osoba ředitele, vedoucí učitelky.
5. Faktory ovlivňující práci s týmem – jak jsme schopni na sobě pracovat.

K vytvoření č. 5 byla využita část testu z knihy Františka Bělohávka: Jak řídit a vést lidi. Byla použita pouze část otázek ze str. 27 a str. 28. v části v části B.

Třetí část dotazníku - C-

Zjištění, zda-li vedoucí pracovník dosáhne u svých zaměstnanců lepších pracovních výsledků finanční odměnou než koučováním.

6. Jednání s lidmi

Čtvrtá část dotazníku - D-

Zjištění, zda-li ředitelky zvládají podle svého subjektivního hodnocení koučování pedagogického a provozního kolektivu lépe než vedoucí učitelky.

7. Používání metody koučování

8. Kde jsme se se stylem koučování seznámili

9. Postavení jednotlivců v kolektivu, jak je vidí vedoucí pracovníci

10. Motivace kolektivů

Statistické zpracování dotazníku

Jednotlivé otázky z navrácených dotazníků jsem statisticky vyhodnotila a graficky zpracovala. Použila jsem formu tabulek a grafů při vystižení hodnocení odpovědí.

Každá část dotazníku je zakončena stručným závěrem i doplněním o materiály ke zkoumanému tématu. Vzhledem k tomu, že koučování je novinkou mezi styly vedení v mateřské škole, jsou výsledky naznačením cesty a možnosti používání mezi vedoucími mateřských škol.

Celý dotazník s doprovodným dopisem je zařazen do přílohy této bakalářské práce.

4. Analytická část – hodnocení získaných údajů

4.1. Výsledky a hodnocení dotazníku

4.1.1. Výsledky a hodnocení první části dotazníku

1. Obecné seznámení s respondentem

Tabulka č. 1:

	Ředitelky	Vedoucí učitelky
Oslovené vedoucí zastupují školy:	Samost. právní subjekt Sloučeno více MŠ pod jedno ředitelství Samostatný pr. subjekt se součástí školní jídelny	MŠ součást základní školy Sloučené MŠ pod jedno ředitelství
Průměrný věk respondentů	44	46
Převažující vzdělání	20 absolventky středních škol 3 magisterské vzdělání	10 absolventky středních škol
Počet vedoucích pracovníků nad 50 let	7	2
Průměrný věk provozního kolektivu	43	45
Průměrný věk pedagogického kolektivu	44	44
Průměrná délka praxe ve funkci vedoucích pracovníc	2 roky nejméně 18 let nejvíce	od roku 2003 bývalých ředitelek 7 z učitelek na ved. uč. 3

Dle dostupného šetření bylo zahrnuto do výsledků od respondentů největší sloučené pracoviště pod jedním ředitelstvím, kdy pod jednu ředitelku patří 7 mateřských škol a 5 školních jídelen, z něhož se zapojila 1 ředitelka a 2 vedoucí učitelky.

Průměrný věk oslovených respondentů je stejný jako průměrný věk pedagogického i provozního kolektivu.

Průměrný věk respondentů je stejný jako týmy, které jsou též součástí šetření.

4.1.2 Výsledky a hodnocení druhé části dotazníku

Hypotéza č. 1:

Vedoucí pracovník, který se zamýšlí nad svými osobními vlastnostmi, umí lépe koučovat a má lepší přístup ke všem zaměstnancům.

Vyhodnocení otázky č. 1:

Při otázce na další vzdělávání pro vedoucí pracovníce bylo ze všech respondentů (N = 33), vyhodnoceno dle tabulky č. 2:

tabulka č. 2:

Studium VŠ	3 + 3	18,18 %
Odborné kurzy, semináře	27	81,82 %
Jiné	0	0
Není nutné se vzdělávat	0	0

Pokud vezmeme procentuelně vysokoškolské vzdělání u oslovených ředitelky mateřských škol, včetně vedoucích učitelek, vychází 1 %. Absolventkám středních škol odpovídá 99 % z oslovených respondentů.

Z šetření vyplývá, že většina ředitelky neuvažuje o vysokoškolském studiu. Přestože mají 3 ředitelky magisterské vzdělání, v oblasti managementu by se ještě vzdělávaly společně se třemi vedoucími pracovníky.

Více než vysokoškolskému studiu, dávají přednost odborným kurzům, ale ty jsou v oblasti koučování teprve v počátcích.

Domnívám se, pokud chceme kvalitně vést kolektivy pedagogické i provozní, musíme se vzdělávat. K informaci o dalším vzdělávání ohledně koučování můžeme využít různých webových stránek nebo reagovat na doporučení již absolvovaného kurzu. Transfer poznatků mezi vedoucími pracovníky je důležitý a umění přenést na zaměstnance je náplní odborných kurzů.

Vyhodnocení otázky č. 2:

V tabulce dotazníku označíte výrok, se kterým souhlasíte. Toto bylo zaměřeno na iracionální postoj vedoucí k pocitům méněcennosti.

Pokud se chci vcítit do situace druhých, musím být objektivní a upřímný vůči sobě samému, což je nutné pro koučování.

Tabulka č. 3: Vyhodnocení odpovědí všech respondentů (N = 33)

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
1. Nikdy nesmím vypadat hloupě.	2	6,06 %
2. Všichni mě musí mít rádi.	0	0
3. Musím být stále šťastný a v pohodě.	6	18,18 %
4. Nikdy nemám mít úzkost nebo napětí.	2	6,06 %
5. Život musí být fér.	5	15,15 %
6. Abych byl šťastný, musím být ve všem úspěšný.	0	0
7. Ani jeden z výroků mi není blízký.	18	54,55 %

Tuto část jsem nedělila na ředitelky a vedoucí učitelky. Jde o vlastní zamyšlení nad svou osobou, v tomto případě ženou.

Podle mého názoru jsou všechny výroky iracionální a proto uvádím racionální odpovědi na ně.

Uvádím názor z uvedené internetové stránky www.scio.cz; www.tigis.cz, na výroky č. 2 a č. 6, které byly ohodnoceny 0.

Více než 50 % uvedlo, že ani jeden z výroků mi není blízký.

Vedoucí pracovník stojí pevně na svých nohou a umí si udělat svůj názor na věc.

Výrok č. 2: Všichni mě musí mít rádi

Některým lidem se bude to, co dělám, líbit, jiným ne. Je to v pořádku, protože každému se mohou líbit jiné věci. Někteří lidé mě budou mít rádi a někteří pravděpodobně ne. Dokonce i ti, kteří mě mají rádi, budou měnit intenzitu svého citu v průběhu času, jak k lepšímu, tak k horšímu. Některé z nich i ztratím a nové získám. To vše patří k normálnímu průběhu vztahů.

Výrok číslo 6: Abych byl šťastný, musím být ve všem úspěšný.

Vždycky, když budu něco dělat, udělám nějaké chyby, není to jinak možné, ale je to v pořádku. Z chyb se mohu učit.

Vyhodnocení otázky č. 3:²¹

Již jsme si uvědomili, že být úspěšný, vzdělaný a komunikativní je důležité pro zvládnutí týmu. Co sledují vedoucí pracovníci pod slovem pozitivní myšlení, pozitivní taktika bylo dalším bodem dotazníku.

Pozitivní myšlení – pokud měl někdo rituál pozitivního myšlení, mohl nám ho popsat, seznámit nás. Zamyslet se, zda-li s pozitivní taktikou zvládnou více, než-li s negativním postojem k řešení věcí.

Rituál, který pomáhá zvládat situace nebyl popsán. Vedoucí pracovníci spíše používají pro sebe motivačních prostředků, jako je sport, kultura, rodina. Uvědomují si, že hrdost na pracovní skupinu, optimismus a dobré naladění je velkým krokem pro práci s týmem.

Kouč předstupuje před tým, jeho nálada a postoj ovlivňuje jeho úspěšnost více, než-li schovávání za nějaký rituál, což vyplynulo z odpovědí respondentů.

Odpovědi vedoucích pracovníků:

- Pohoda doma, přináší pohodu v zaměstnání a naopak
- Co tě nezabije, to tě posílí!
- Nezávidět, odpouštět. Věřit, že stejně tak smýšlí i ostatní. Věřit znamená zbavit se strachu.
- Sport
- Kulturní představení
- Motta, která když si přečtu, a převedu do problému, hned je negativní myšlení pozitivní.

Čínský filosof Lao C‘

**„Existují vůdci, jichž se lidé bojí,
existují vůdci, jež lidé nenávidí,
existují vůdci, jež lidé milují,
ale nejlepší vůdci jsou ti,
kteří dokončili své dílo a lidé si řekli,
dokázali jsme to sami.“**

²¹ www.scio.cz; www.tigis.cz

Vyhodnocení otázky č. 4: osoba ředitelky, vedoucí učitelky.

Odpovědi vedly k možnému vyjádření *ano, spíše ano, spíše ne, ne, ke sledování hypotézy č. 1.*

Tabulka č. 4 sleduje porovnání, jak se hodnotí ředitelky a vedoucí učitelky.

	Ano ved. uč.	Ano ředitelky	Spíše ano ved. uč.	Spíše ano ředitelky	Spíše ne ved. uč.	Spíše ne ředitelky	Ne ved. uč.	Ne ředitelky
Vnímám svůj úspěch	0	4	3	5	6	2	1	2
Jsem autoritou	0	20	8	3	2	0	0	0
Vždy pozitivně naladěná ke koučování	1	0	8	15	1	6	0	2

Při otázce vnímám svůj úspěch odpověděly

ředitelky:

SPÍŠE ANO

vedoucí učitelky:

SPÍŠE NE

Úspěch více vnímají ředitelky. Mají lepší zpětnou vazbu svých činů.

Při otázce jsem autoritou odpověděly

ředitelky:

ANO

vedoucí učitelky:

SPÍŠE ANO

Zde, jak ředitelky i vedoucí učitelky uvedly *ano*. Ředitelky jsou v určitém postavení, na kterém musí rozhodovat, jsou hybnou silou škol. Vedoucí učitelky se na mnoho věcí musí ptát, a ředitel jim musí schválit rozhodnutí – ve většině případů, proto odpověď: *spíše ano*.

Při otázce jsem vždy pozitivně naladěná na koučování odpověděly

ředitelky:

SPÍŠE ANO

vedoucí učitelky:

SPÍŠE ANO

Pokud si otázku postavíme pro vedoucí pracovnice, zda-li jsou autoritou na pracovišti, úspěšné a pozitivně naladěné, domnívám se z odpovědí, že více si věří vedoucí pracovnice stejně v postavení k týmu, stylu koučování. Zde se tato odpověď shoduje s odpovědí ve výzkumném šetření testem.

Vyhodnocení otázky č. 5:

Tabulka č. 5 vystihuje odpovědi ředitelky a vedoucích učitelky na 14 otázek, které se týkají toho, **jak jsme schopni se podívat na sebe očima svých spolupracovníků.**

Celý bod č. 5 je zařazen pro zjištění situace k hypotéze č. 1. Otázky byly postaveny tak, aby porovnaly odpovědi ředitelů proti odpovědím vedoucích pracovníků.

Tabulka č. 5

V pořadí odpovědí: *vůbec ne, zřídka, občas, dosti často, skoro vždycky*

1. *Používáte při konverzaci pokaždé slova, která byste chtěl použít?*

Ředitelky – dosti často	0	2	6	10	5
vedoucí učitelky – občas	0	2	4	1	3

2. *Je pro Vás obtížné vyjádřit své myšlenky, jestliže se liší od myšlenek Vašeho okolí?*

Ředitelky – zřídka, občas	1	10	10	2	0
vedoucí učitelky – dosti často	0	2	0	5	3

3. *Jestliže Vás někdo urazí, diskutujete s ním o tom?*

Ředitelky – zřídka	3	12	6	2	0
Vedoucí učitelky – občas	0	2	4	2	2

4. *Máte tendenci neodporovat ostatním, protože se bojíte, aby se nezlobili?*

Ředitelky – vůbec ne	15	8	0	0	0
Vedoucí učitelky – občas	1	0	7	0	2

5. *Cítíte se nesvá, když Vám někdo lichotí?*

Ředitelky – občas	2	6	15	0	0
Vedoucí učitelky – občas, dosti často	1	1	3	3	2

6. *Při konverzaci necháváte druhé domluvit, dříve než reagujete na vyřčené?*

Ředitelky – dosti často	0	0	5	15	3
Vedoucí učitelky – občas	1	0	7	0	2

7. Přistihnete se, že někdy neposloucháte, co se říká?

Ředitelky – zřídka	2	15	6	0	0
Vedoucí učitelky – dosti často	1	0	2	5	2

8. Přiznáte, že se mýlíte, když víte, že je to pravda?

Ředitelky – skoro vždycky	0	0	2	7	14
Vedoucí učitelky – občas	2	0	5	0	3

9. Obklopujete se spolupracovníky, kteří dokáží ocenit Vaše silné stránky?

Ředitelky – občas	5	0	10	8	0
Vedoucí učitelky – skoro vždycky	1	0	2	2	5

10. Umíte se orientovat v nové legislativě včas?

Ředitelky – občas	1	4	16	2	0
Vedoucí učitelky – občas	1	0	7	0	2

11. Jste schopni novou legislativu převést na své podřízené?

Ředitelky – dosti často	5	0	6	12	0
Vedoucí učitelky – občas	1	0	4	3	2

12. Projevujete zájem o podřízené i za cenu, že je předstíraný?

Ředitelky – vůbec ne	14	7	2	0	0
Vedoucí učitelky – vůbec ne	7	0	0	1	2

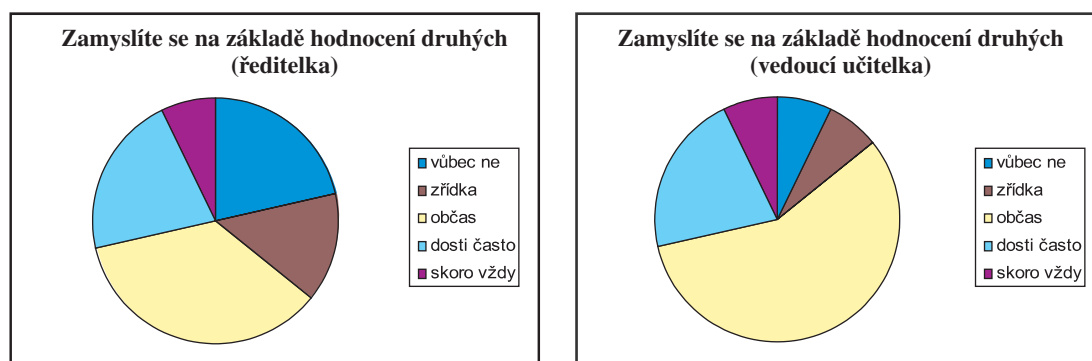
13. Poukážete i na své chyby?

Ředitelky – občas	0	0	18	4	1
Vedoucí učitelky – občas	2	1	5	0	2

14. Dohlížíte na to, aby Vás podřízení nepředstihly?

Ředitelky – vůbec ne	12	9	0	0	2
Vedoucí učitelky – zřídka	2	5	1	1	1

Jak jsme schopni se na sebe podívat očima svých spolupracovníků, odpovědi nám zachycuje graf:



Graf řadí odpovědi souhrnně ze všech 14 tvrzení. Odpovědi se vyskytovaly v otázce, jsme schopni se na sebe podívat očima druhých mohu kladně hodnotit, neboť odpovědi se pohybovaly v odpovědích *občas*, *dosti často*, *skoro vždycky*. Minimálně *zřídka*, *vůbec ne*.

Společně na základě odpovědí v testu a na základě odpovědí v dotazníku, bod č. 5, je ředitelka i vedoucí učitelka schopna zamyslet se nad svými osobními vlastnostmi, výsledky odpovědí:

- S koučováním je schopná se seznamovat, vést svůj tým dle stylu koučování.
- Přístup ke všem zaměstnancům je kladný.
- Oslovené vedoucí pracovníce komunikují se svými pracovníky, své myšlenky na ně umí přenést, umí si vyslechnout připomínky.
- Nevyhledávají zbytečné záminky k negativním rozhovorům. Uznají pravdu druhého.
- Mají rády spolupracovníky, kteří chtějí mít na pozici silného manažera.
- Orientují se v legislativě přiměřeně času i náročnosti přenesení na tým. O své podřízené, jak tým provozní i pedagogický, mají zájem ho stále rozvíjet, spolupracovat.
- Chybovat je pro vedoucí pracovníce lidské.
- Koučování hledá cestu mezi ředitelky i vedoucí učitelky a vedoucí pracovníce dobře vědí, že jejich aktivita při vlastním manažerském rozvoji se jim vyplatí.

4.1.3. Výsledky a hodnocení třetí části dotazníku

Hypotéza č. 2

Většina vedoucích pracovníků se domnívá, že lepších pracovních výsledků dosáhnou spíše finanční odměnou než koučováním.

Vyhodnocení odpovědi č. 6:

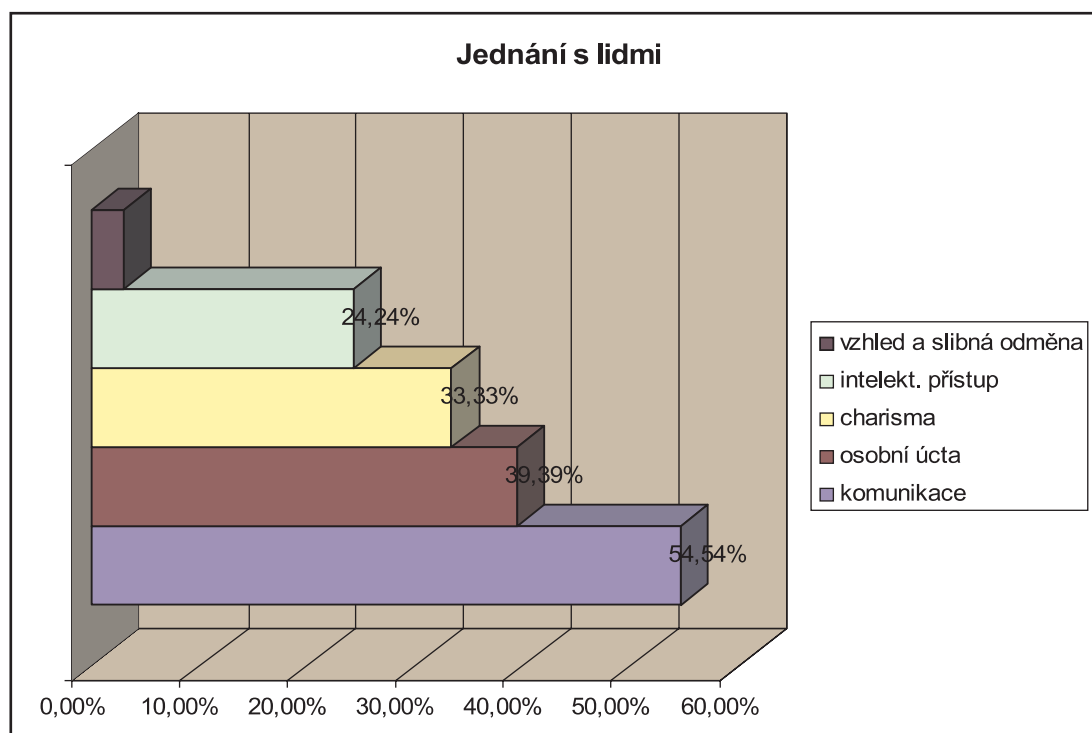
Co ředitel nebo vedoucí učitelka upřednostňují při jednání s lidmi, byla další část dotazníku, kde se vedoucí pracovník zamýšlel nad svým postojem.

Označením čísla 7, co bylo nejbližší a 1 označovala nejvzdálenější postoj.

Tabulka č. 6 označuje, kolik respondentů preferuje určitý postoj a v jaké stupnici se pohybuje.

	1	2	3	4	5	6	7
Charisma	2	5	6	0	7	2	11
Osobní úcta	0	2	0	3	11	4	13
Intelektuální přístup	0	0	7	3	8	7	8
Komunikaci	2	0	3	3	6	1	18
Vzhled	8	3	11	5	3	2	1
Slíbenou odměnu	17	7	4	1	0	3	1

Graf nám ukazuje v %, co respondenti upřednostňují při jednání s lidmi.



Jasně se nám ukázalo, že ze 33 respondentů postavilo jako nejbližší, označeno stupnicí 7:

na prvním místě je komunikace	54,54 %
na druhém místě osobní úcta	39,39 %
na třetím místě charisma	33,33 %
na čtvrtém místě intelektuální přístup	24,24 %
vzhled a slíbená odměna na posledním místě	3,03 %

Odměna je až na posledním místě. Hypotéza č. 2 se nepotvrdila.

4.1.4. Výsledky a hodnocení čtvrté části dotazníku

Hypotéza č. 3

Ředitelky zvládají podle svého subjektivního hodnocení koučování pedagogického a provozního kolektivu lépe než vedoucí učitelky.

Vyhodnocení odpovědi č. 7:

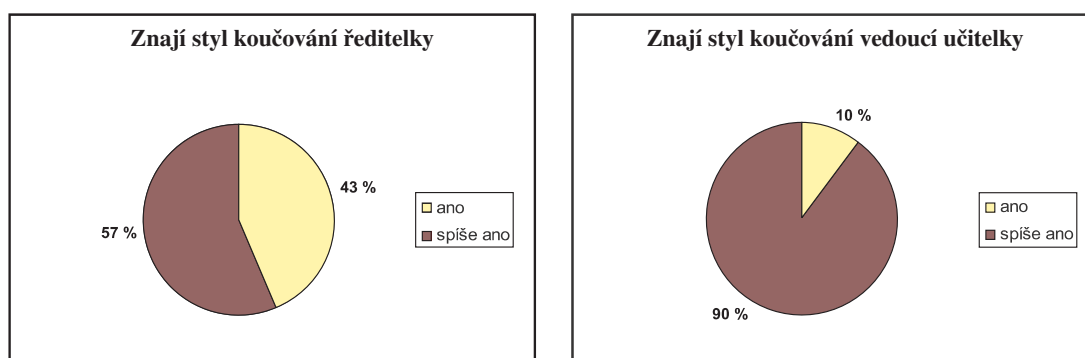
Znáte styl koučování pro vedení týmů? Tato otázka byla hodnocena zvlášť na základě odpovědí ředitelek a zvlášť na základě odpovědí vedoucích učitelek.

Mohly zaškrtnout *ano*, *spíše ano*, *ne*, *spíše ne*.

Ředitelky odpověděly 10× ano 43,48 %
13× *spíše ano* 56,52%

Vedoucí učitelky odpověděly 1× ano 10 %
9× *spíše ano* 90 %

Graf zachycuje odpovědi jak znají ředitelky a vedoucí učitelky styl koučování:



Odpověď *ne* ani *spíše ne* se v odpovědích vedoucích pracovníků neobjevila.

Obě skupiny vedoucích pracovníků koučování zná *spíše ano*.

Vyhodnocení otázky č. 8:

Tabulka č. 7 zaznamenává počet odpovědí, kde se seznámily vedoucí učitelky a ředitelky se stylem koučování

	ředitelky	vedoucí učitelky
Ze školicího semináře	0	0
Z literatury	5	3
Z jiných zdrojů	12	3
Neznám	5	2
Neznám, ale chtěl bych se seznámit	1	2

U odpovědí z jiných zdrojů bylo připsáno, že slyšely nebo si přečetly ve sportovních publikacích = koučování sportovních týmů.

Odkazem na tabulku č. 2, ohledně vzdělávání vedoucích pracovníků, kdy by se školicích seminářů zúčastnilo 81, 82 % z dotázaných respondentek, stojí za podotknutí, zda-li by nemělo být více seminářů ohledně managementu, koučování.

V tomto směru by chtěly být ředitelky intenzivněji připravovány a bylo by dobré, kdyby se jim dostalo dostatek podpory a pomoci od adekvátních odborníků.

Vyhodnocení otázky č. 9:

Rozdělení jednotlivců v kolektivu pedagogickém i provozním, jak to vidí všechny oslovené pracovnice ve svém kolektivu.

Zamyšlení nad schopností někde začít. Vyhodnotit si svůj kolektiv a začít na něm pracovat. Styl koučování se nabízí jako jeden z možných stylů vedení s týmem. K tomuto posouzení by se dala využít i použitá mapka ze šetření testem, na které by se také velmi pěkně zobrazily stupně, jak se lidé vidí v kolektivu.

Tabulka č. 8 zachycuje kolektivy a jak je vidí vedoucí pracovnice:

	Pedagogický kolektiv	Provozní kolektiv
Velmi nízká samostatnost	0	0
Nízká samostatnost	0	10 %
Průměrná samostatnost	30 %	60 %
Značná samostatnost	70 %	30 %

Pokud budou o své zaměstnance projevovat zájem, o to, jak jednájí a projevují se, budu je povzbuzovat, koučování se stane velmi úspěšným stylem vedení pro vedoucí pracovníky.

Obě skupiny respondentů, jak ředitelky i vedoucí učitelky zvládají své kolektivy, provozní i pedagogické.

Vyhodnocení otázky č. 10:

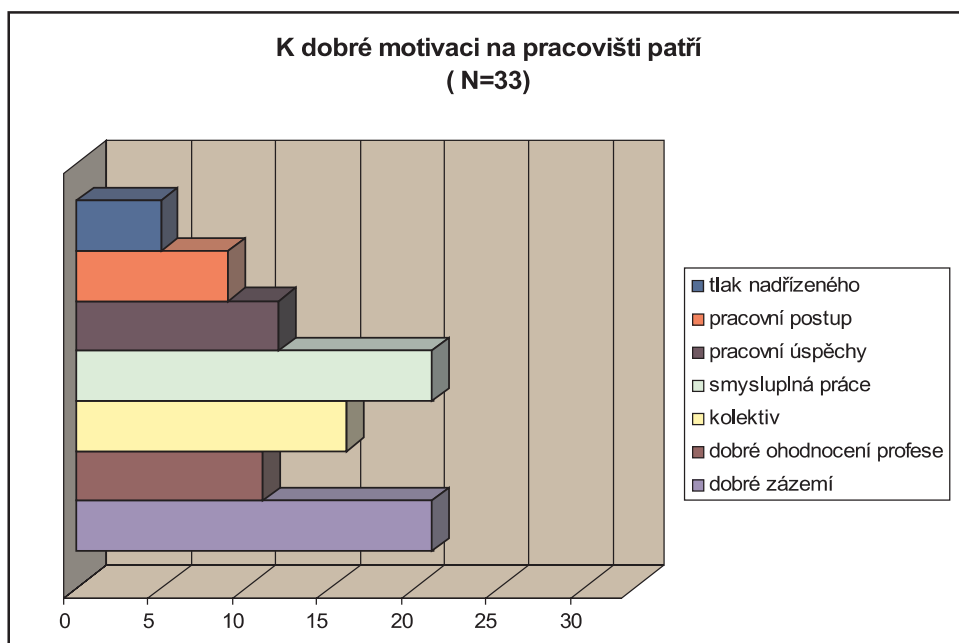
Motivace na pracovišti je důležitá pro koučování při vytváření pracovních týmů. Jak posuzují motivaci na svém pracovišti respondentky bylo součástí poslední otázky.

Hodnocení v číselné řadě od 1 do 7, kdy zařazení 7 bylo nejvyšším motivačním faktorem.

Tabulka č. 9

	1	2	3	4	5	6	7	Pořadí odpovědí
Dobré zázemí na pracovišti	0	0	0	1	7	4	21	1
Dobré ohodnocení profese	2	5	9	3	4	1	11	4
Kolektiv	0	0	2	0	4	11	16	2
Smysluplná práce	0	0	2	1	1	8	21	1
Pracovní úspěchy	0	0	1	9	9	2	12	3
Pracovní postup	2	7	6	5	4	0	9	5
Tlak nadřízeného	15	4	7	0	2	0	5	6

Graf zachycuje hodnocení odpovědí:



Dle výsledků oslovených respondentek se hypotéza č. 3 nepotvrdila, neboť obě skupiny vedoucích učitelek se koučováním svých zaměstnanců zabývají. Vedoucí pracovnice si uvědomují, že pro koučování týmů je nutné se vzdělávat. Pracovat se všemi v týmu, jak provozním i pedagogickém kolektivu. a k dosažení výsledku je nutná motivace na pracovišti, vytvoření dobrého zázemí, koučováním podpořit smysluplnost práce.

Zde je možné porovnat i hypotézu č. 2. , která se tímto zjištěním také nepotvrdila. Smysluplné práce ovlivněné stylem koučování, v dobrém úracovním zázemí, si ceníme více, než dobré ohodnocení profese, což můžeme chápat jako odměnu.

5. Závěr

Průměrný věk oslovených respondentů byl stejný, jako průměrný věk pedagogických a provozních týmů. Správný, úspěšný kouč, si tuto skutečnost může postavit jako kladný předpoklad pro koučování.

Úspěšný kouč musí stát pevně na svých nohou a umět si udělat svůj názor na věc.

K tomu, aby byl pozitivně naladěný nepotřebuje žádný rituál.

Vedoucí pracovníci jsou schopni se na sebe podívat očima svých spolupracovníků, zamyslet se na sebou a vytvořit efektivní týmy.

Koučování hledá cestu mezi ředitelky i vedoucí učitelky a všechny vedoucí pracovníce dobře vědí, že jejich aktivita při vlastním manažerském rozvoji se jim vyplatí.

Studiem managementu na VŠ se docílí vyššího vzdělání, ale i více poznatků o manažerských praktikách. Kurzy a semináře, o které projevíly oslovené respondentky zájem, by pro zájemce o koučování postačovaly s ohledem na seznámení s technikou, ale v dnešní době není mnoho odborníků.

Doba si vyžaduje koučování nejen v práci s týmy pedagogickými, provozními, ale i týmy dětí, rodičů. Zvýšená odpovědnost, nezávislost a větší požadavky na kreativitu a celkové pedagogické schopnosti by měly vést k navrácení ztracené prestiže učitelského povolání a přispět k profesnímu růstu učitelů.

V mateřské škole se prosazuje prožitkové učení, což je právě vedeno koučováním učitele.

Vytvářením vlastních vzdělávacích programů se odkláníme od memorování, ale zaměřujeme se na dovednosti žáka, na klíčové kompetence. Vedoucí pracovník se stává koučem, který vede k poznání, že žák si odnáší poznatky a dovednosti, a to podle svých potřeb zájmů a typu talentu.

Zaměstnanci v kolektivech musí změnit myšlení, zaseté stereotypy, naučí se spolupracovat, respektovat, což nám umožní styl koučování. Úspěšný kouč na sobě pracuje, aby se co nejvíce seznámil s možnostmi koučování v týmu a uměl to přenést na své zaměstnance.

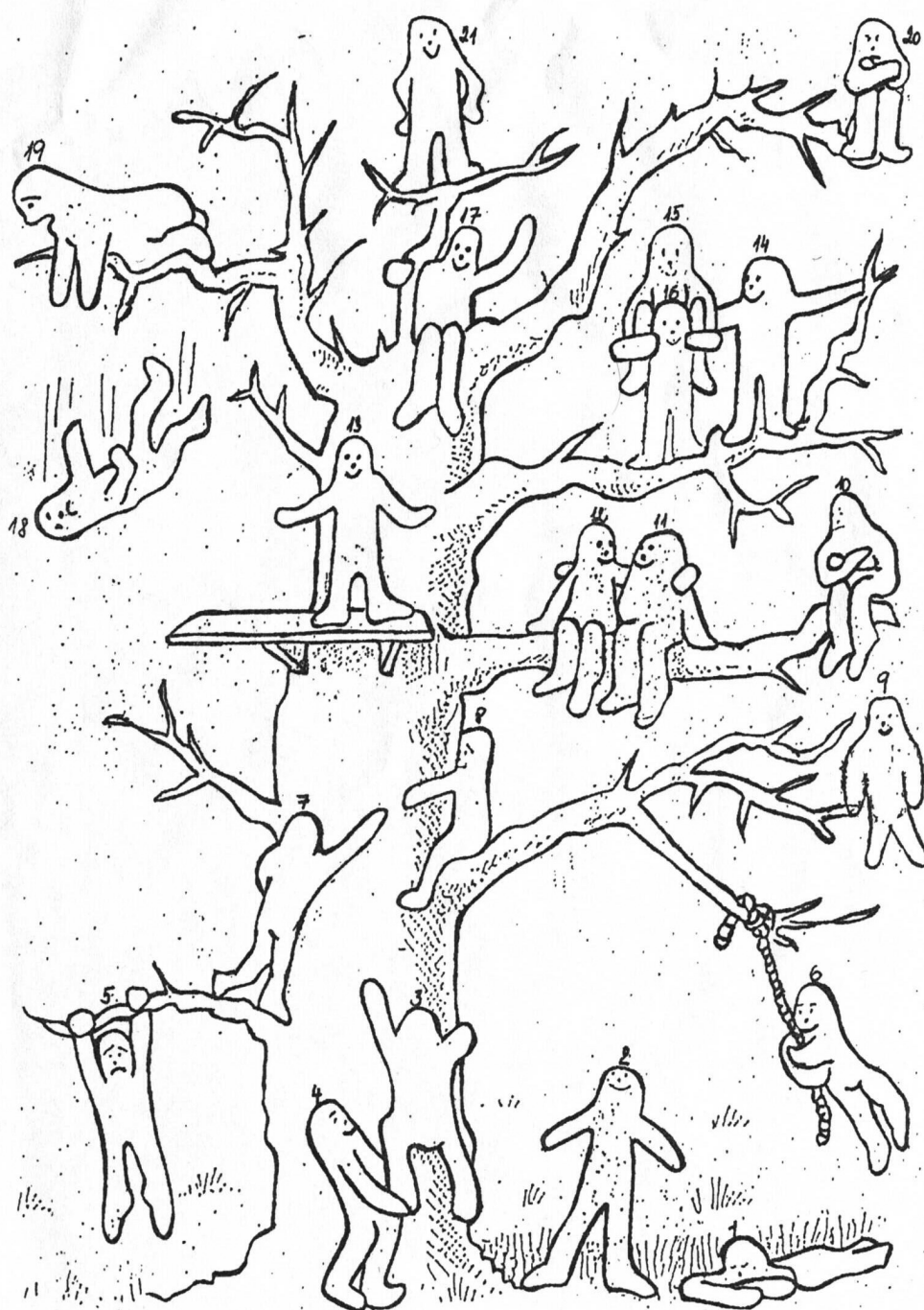
Koučování je výzvou k nové podobě týmů na mateřských školách.

6. Seznam použité literatury

- Adair, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993, str. 142,
ISBN: 80-85603-40-3
- Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
- D. Douglas, M.; Jeffrey J. M., *Pozitivní manažerské taktiky*,
translation © Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-315-4
- Hermochová, S. *Teambuilding*, Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1155-9
- Slavíková, L. ;Wojcykowska, C.; Nezvalová, D., et al., *Řízení pedagogického procesu*.
Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, Praha 2004
- Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: Aspi, 2003,
ISBN 80-86395-46-4
- Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*.
Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1
- Zajíček Milan – Pražská manažerská akademie s. r. o. – *školící materiály*, seminář 2003
- Internetový portál Guerilla Marketing.com
www.scio.cz; www.tigis.cz

7. Přílohy

Příloha č. 1 Vzor použité mapky k výzkumnému šetření testem:



Příloha č. 2

Dotazník - pro ředitele MŠ, vedoucí učitelky

I. Obecné seznámení s respondentem

označte X u příslušného údaje

X

MŠ	samostatný právní subjekt	
	součást základní školy	
	sloučeno více mateřských škol pod jedno ředitelství	
	samostatný právní subjekt se součástí školní jídelny	
	samostatný právní subjekt MŠ, samostatný právní subjekt školní jídelna	
	jiný dosud nepopsaný subjekt, jaký?	

Pracovní zařazení:

učitel/ka	ředitel/ka	zástupce ředitele/ředitelky	vedoucí učitele/učitelky

věk	ve funkci od roku:	p. praxe celkem	titul

Počet obyvatel ve městě:	
--------------------------	--

Počet obyvatel v obci	
-----------------------	--

Počet tříd v MŠ	
-----------------	--

V kolika budovách se nachází MŠ:	
----------------------------------	--

Počet pedagogických pracovníků:		Průměrný věk pracovníků:	
---------------------------------	--	--------------------------	--

Počet provozních pracovníků (včetně ŠJ, výdejny)		Průměrný věk pracovníků:	
---	--	--------------------------	--

II. Zamyšlení nad osobními vlastnostmi, které nás vedou ke koučování

1. Uvažujete o vzdělávání některou z nabídnutých forem: označte X

studium VŠ – management	
odborné kurzy, semináře	
jiné	
není nutné se vzdělávat	

2. Označte výrok, se kterým souhlasíte: označte X

1. Nikdy nesmím vypadat hloupě.	
2. Všichni mě musí mít rádi.	
3. Musím být stále šťastný a v pohodě.	
4. Nikdy nemám mít úzkost nebo napětí.	
5. Život musí být fér.	
6. Abych byl šťastný, musím být ve všem úspěšný.	
7. Ani jeden z výroků mi není blízký.	

3. Kdo má rituál pozitivního myšlení, můžete ho i popsat?

4. Pro přístup k týmu stylem koučování – osoba vedoucího pracovníka: označte X

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
vnímám svůj úspěch				
jsem autoritou				
vždy pozitivně naladěn ke koučování				

5. Jste schopni se na sebe podívat očima svých spolupracovníků při koučování: označte X

	vůbec ne	zřídka	občas	dosti často	vždycky
1. Používáte při konverzaci pokaždé slova, která byste chtěl použít					
2. Je pro Vás obtížné vyjádřit své myšlenky, jestliže se liší od myšlenek okolí.					
3. Jestliže Vás někdo urazí, diskutujete s ním o tom					
4. Máte tendenci neodporovat oststním, protože se bojíte, aby se nezlobili					
5. Cítíte se nesvá, když Vám někdo lichotí					
6. Při konverzaci necháváte druhé domluvit, dříve než reagujete na vyřčené					
7. Přistihnete se, že někdy neposloucháte, co se říká					
8. Přiznáte, že se mýlíte, když víte, že je to pravda					
9. Obklopujete se spolupracovníky, kteří dokáží ocenit Vaše silné stránky					
10. Umíte se orientovat v nové legislativě včas					
11. Jste schopni novou legislativu převést na své podřízené					
12. Projevujete zájem o podřízené i za cenu, že je předstíraný					
13. Poukážete i na své chyby					
14. Dohlížíte na to, aby Vás podřízené nepředstihly					

III. Co upřednostňuji při jednání s lidmi, dosažení lepších výsledků.

6. ohodnoťte ve stupnici 1–7, kdy 7 je nejbližší postoj k lidem

	zde ohodnoťte
Charisma	
Osobní úcta	
Intelektuální přístup	
Komunikaci	
Vzhled	
Slíbenou odměnu	

IV. Vedení provozního a pedagogického kolektivu – styl koučování

7. Znáte styl koučování při vedení kolektivů označte X	spíše ano	ano	ne	spíše ne

8. Se stylem koučování jsem se seznámil označte variantu X	školící seminář
	odb. literatura
	z jiných zdrojů
	neznám
	neznám, chtěl bych se seznámit

9. Dle Vašeho procentuelního rozdělení přiřaďte u stupňů samostatnosti 100 %, jak vidíte své kolektivy na pracovišti

	pedag. kol.	provozní kol.
velmi nízká samostatnost		
nízká samostatnost		
průměrná samostatnost		
značná samostatnost		

10. Co je motivací na pracovišti, každou z možností označte číslicí od 1 do 7 (1 nejméně, 7 nejvíce)

	označte 1–7
dobré zázemí na pracovišti	
společenské ohodnocení profese	
kolektiv	
smysluplná práce	
pracovní úspěchy	
pracovní postup	
tlak nadřizovaného	

Děkuji za vyplnění a Váš čas

Marcela Michňová

Příloha č. 3

Dotazník pro ředitele a vedoucí učitelky mateřských škol.

Vážené kolegyně,

jmenuji se Marcela Michňová a studuji 3. ročník kombinovaného studia Školského managementu na Pedagogické fakultě UK v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o laskavé vyplnění přiloženého dotazníku, který je podkladem pro výzkumnou část mé závěrečné bakalářské práce. Jeho smyslem je získat informace na problematiku pozitivního koučování týmu mateřské školy s ohledem na legislativní pohyb změn. Dotazník je přísně anonymní, údaje budou použity pro řešení zadané práce. Profesně působím jako ředitelka Mateřské školy Dráček v Lysé nad Labem-Litol.

Věřím, že budete ochotni obětovat chvíli svého volného času na vyplnění tohoto dotazníku. Pokud budete mít zájem o výsledky výzkumu, poskytnu Vám je.

Děkuji za spolupráci a prosím o zaslání dotazníku zpět do konce tohoto týdne.

Dotazník po vyplnění zašlete, prosím, zpět elektronickou poštou:
msdracek@quick.cz nebo na adresu: MŠ Dráček, Mírová 430,
289 22 Lysá nad Labem-Litol.

S pozdravem

Marcela Michňová