

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**OSOBNOST ŘEDITELE V RÁMCI  
ŘÍZENÍ SLOUČENÝCH ŠKOL**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Eva Blechová</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Ing. Lenka Nosková</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>8. 4. 2010</b>

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

Eva Blechová

Děkuji Ing. Lence Noskové za její odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Děkuji i svému manželovi za podporu a trpělivost v průběhu studia. Dále bych také chtěla poděkovat kolegyním, které mi pomohly cennými radami a věnovaly mi svůj čas.

## **RESUMÉ:**

Bakalářská práce se zabývá problémem řízení sloučených školských zařízení. Cílem je zjistit, do jaké míry je ředitel organizace klíčovou osobností pro chod školy. Zda dokáže při sloučení nastartovat v organizaci takové klima, které je inspirující pro to, aby se z kolegů, kteří tímto sloučením přichází o zaběhlý systém, stali spolupracovníci. Dále pak jde o vytyčení hlavních překážek a chyb převážně v komunikaci a v týmové práci, kterých by se měli vyvarovat nastávající vedoucí pracovníci ve slučovaných subjektech. Práci tvoří dvě stěžejní oblasti. Teoretická část je zpracována za pomoci odborných zdrojů a popisuje nejčastěji používané styly vedení lidí a jejich vznik, profil a osobnost manažera, řízení změny, užívané komunikační, motivační a informační systémy. Praktická část vychází z předešlých teoretických kapitol a zaměřuje se především na šetření dotazníkové. Velkým přínosem jsou i názory pedagogických pracovníků a zjišťování poznatků v terénu. Práce předkládá nejvíce se vyskytující problémy ve zmíněných oblastech a náhled na možnosti jejich odstranění.

## **Klíčová slova:**

vedení lidí, vedení týmu, osobnost ředitele, řízení změny, motivace, motivace týmu, komunikace, komunikační prostředky, informační systémy

## **SUMMARY:**

This bachelor thesis deals with the problem management merged schools and their facilities. The thesis is designed to discover what extent the key person is the director for the operation of school, whether he can start in the organization such an inspirational climate to make the colleges, who lose their runaway system, co-operators. Next, main communicational and team work obstacles and errors that all upcoming staff in merged school institutions ought to beware are defined. The thesis consists of two key areas. Theoretical part is treated with the assistance of professional resources and describes the most frequently used styles of leadership including their emergence, manager personality profile, change management, used communication motivation and information systems. Practical part is based on preceding theoretical chapters and is mainly centred on questionnaire research. Pedagogical staff opinions as well as survey knowledge in the field are a great benefit too. The thesis submits the most occurring problems of mentioned areas and insight into the possibilities of their removing.

## **Key words:**

Leadership, team management, director personality, change management, motivation, team motivation, communication, means of communication, information systems

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
2.1	Vedení lidí.....	11
2.1.1	Podstata a výzkum vedení.....	11
2.1.2	Manažerské styly vedení .....	11
2.1.3	Vedení týmu.....	14
2.2	Profil a osobnost manažera .....	15
2.2.1	Základní pojmy profilu manažera.....	15
2.2.2	Role ředitele .....	16
2.2.3	Kompetence ředitele .....	16
2.2.4	Vlastnosti ředitele .....	16
2.3	Řízení změny .....	17
2.3.1	Zvýšené nároky na management školy při změně .....	18
2.3.2	Přístupy a realizace změny .....	19
2.3.3	Delegování pracovních úkolů .....	21
2.4	Motivace .....	23
2.4.1	Základní pojmy motivace .....	24
2.4.2	Motivace týmu .....	25
2.5	Komunikace .....	25
2.5.1	Základní pojmy komunikace .....	26
2.6	Informační systémy.....	26
2.6.1	Základní pojmy informačního systému .....	27
<b>3</b>	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST.....</b>	<b>28</b>
3.1	Cíl výzkumné části.....	28
3.2	Hypotézy .....	28
3.3	Pilotní výzkum.....	28
3.4	Použité metody a průběh průzkumu .....	29
3.5	Kvantitativní výsledky výzkumu .....	30
3.6	Popis dotazníkového šetření .....	31
3.6.1	Získaná data, jejich interpretace a analýza .....	32
3.6.1.1	Interpretace první skupiny otázek.....	32
3.6.1.2	Interpretace druhé skupiny otázek .....	36

3.6.1.3	Interpretace třetí skupiny otázek.....	38
3.6.1.4	Interpretace čtvrté skupiny otázek .....	40
3.6.1.5	Interpretace páté skupiny otázek.....	42
3.7	Popis šetření z vedených rozhovorů .....	44
3.7.1	Interpretace a analýza z vedených rozhovorů.....	46
<b>4</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>54</b>
<b>5</b>	<b>HODNOCENÍ HYPOTÉZ.....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ.....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>

# 1 ÚVOD

Lidé, čili kvalitní pracovníci, představují pro všechny organizace nezastupitelnou a nenahraditelnou složku. Význam lidského faktoru, přestože dochází v poslední době k nevídanému vědeckému a technologickému rozvoji, je stále důležitý. Mění se charakter a druh práce, ale sebelepší technologie nemohou nahradit práci lidí. Lidské zdroje představují pro společnost největší bohatství, jsou důležité, a budou vždy hybnou silou pro jakoukoli činnost, ale v tržních podmínkách i zdrojem nejnákladnějším. Jednoznačně se stávají konkurenční výhodou společnosti, proto je nutné se jim věnovat a pracovat s nimi. Přesto mnoho lidí tuto skutečnost mnohdy podceňuje.

V posledních letech dochází v oblasti školství k optimalizaci školské sítě – slučování či rušení škol z důvodu prudkého poklesu populační křivky. Tento vývoj byl již od roku 2003 nevyhnutelný a pochopitelný především u mateřských a následně základních škol. Ministerstvo školství průběžně zpracovává a analyzuje vývoj populace a dle prognózy populační křivky je zřejmé, že na úrovni středoškolského vzdělávání a v konečném důsledku i na úrovni škol vysokých bude studentů výrazně ubývat dle Jindřicha Kitzbergera – náměstka ministryně školství pro všeobecné, odborné a další vzdělávání.<sup>1</sup> Křivka populace patnáctiletých klesá a její kulminační bod, kdy již křivka klesat nemá, je předpokládán k 1. 9. 2011. Od tohoto roku bude stav stagnovat, případně velmi mírně narůstat. Nárůst dětí je nyní zhruba na úrovni mateřských škol a začátku prvního stupně základní školy, a je tudíž nutno s tímto počítat. Ale faktem je, že poté, co přijdou silnější ročníky, se nevrátí situace naplněnosti na původní - někdejší stav. Optimalizaci – tedy rušení, nebo slučování škol mají v rukou především zřizovatelé, kteří musí tento vývoj monitorovat a dle toho nastavit poměr mezi počtem škol a počtem dětí, žáků, studentů.

Mnoho škol muselo a bude muset reagovat na značné změny, a proto je pro management škol velmi důležité, aby v jejich organizacích pracovali lidé kvalitní, kteří jsou schopni zvládnout přechod na nové podmínky a dovedou flexibilně reagovat na změny. Lidský faktor nejvíce ovlivňuje, zda toto počínání přináší pozitiva, nebo negativa.

---

<sup>1</sup> KITZBERGER, J. *Slučování základních a středních škol* [online]. 22. září 2009 [cit. 2010-02-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo/cro-1-radiozurnal-slučovani-zakladnich-a-strednich-skol/>>.



Tato problematika mě natolik zaujala, že u mne zároveň vzbudila potřebu zjistit, jak se vedoucí zaměstnanci vyrovnávají s problémem řízení ve větších a rozsáhlejších celcích. Další z impulzů pro volbu tohoto tématu byl fakt, že jsem pracovala v mateřské škole, která byla v roce 2003 sloučená v právní subjekt, s devíti odloučenými pracovišti. Od roku 2004 pracuji jako ředitelka školského zařízení, kde vedle sebe pracují zaměstnanci na třech odloučených pracovištích.

Ve své profesní práci při změnách způsobených slučováním škol jsem se potýkala s problémy, které byly vyvolány nejprve velkým odporem proti chystané změně. Následně byly řešeny, velmi bolestně, změny ve vedoucích pozicích, nejasnosti v kompetencích a pravomocích. Problémy v komunikaci, pomalý a zkreslený přenos informací a zároveň motivace u zaměstnanců, kteří do té doby zastávali posty na vedoucích místech, byly také předmětem řešení. Od některých zaměstnanců, již pracují ve sloučených zařízeních, jsem se dozvěděla, že spojení některých škol neprobíhalo optimálně a dodnes v některých školách přetrvávají nevyřešené a nevyřčené problémy, které se týkají především oblastí, jež jsem zmiňovala.

Tato práce by měla dát odpověď na to, do jaké míry je ředitel školy klíčová osobnost při řízení, zda umí nejen strategicky plánovat, ale dokáže i komunikovat, spolupracovat a vést. Zda má vliv na efektivní fungování týmu, orientuje se nejen na určené cíle, ale i na požadavky týmu jako celku, stejně jako i na potřeby jednotlivých členů.

Úvodní teoretická část práce se zabývá základními pojmy o vedení lidí, profilu a osobnosti ředitele, zabývá se také řízením změny a spoluprací. Druhá část je věnována motivaci a komunikaci, která s vedením lidí úzce souvisí. V závěru teoretické části jsou popsány informační systémy, jež doplňují veškeré uvedené činnosti a jsou také důležité pro chod a úspěšnost budování organizace.

Výzkumná část je věnována průzkumu, interpretaci a analýze. Pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů jak s vedoucími, tak i řadovými zaměstnanci škol jsem se zaměřila na zjišťování postojů k otázkám stylu práce ředitele, mezilidských vztahů, komunikace a delegování kompetencí.

Práce může sloužit managementu, které slučování čeká, jako inspirace a zdroj zkušeností pro práci se zaměstnanci v této, na řízení lidí náročné situaci. Může být i obohacím o poznatky nejčastějších chyb při řízení, kterých by se měli ředitelé vyvarovat, včetně osvědčených a prověřených postupů v týmové práci, o které by se mohli opřít.

## CÍL PRÁCE

**Cílem bakalářské práce je mapování, analýza a objasňování problémů při slučování škol, především těch, které se týkají týmové práce, mezilidských vztahů, komunikace a motivace, jež vychází z teoretických východisek.**

**Optimalizace škol je nyní chápána jako postupně se rozvíjející jev. Ve školách dochází k určitému soužití všech zúčastněných a má zde nastat uspokojivý průběh komunikačního procesu, osvojování nových dovedností a mezilidských vztahů, bez kterých je každý zúčastněný izolován. Ředitel proto má být hybnou pákou a správným vůdcem.**

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 VEDENÍ LIDÍ

Je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.<sup>2</sup>

Manažer – ředitel je především vedoucím, řídící kolektiv spolupracovníků. Na jeho schopnostech řízení záleží, jelikož tím ovlivňuje schopnosti a dovednosti svých podřízených. Jeho snahou by mělo být především poskytnout přijatelné pracovní podmínky, mít zájem o práci svých podřízených, jejich rozvoj a navození prospěšných mezilidských vztahů.

Podle Bečvářové, zabývající se řízením mateřských škol, styl řízení, vedení vytváří zájem na kvalitních výsledcích činnosti, stimuluje inovační aktivity a důslednou orientaci na zákazníka. Místo přísné kontroly se dává přednost motivačním metodám, společným hodnotám, zájmům a cílům.<sup>3</sup>

#### 2.1.1 PODSTATA A VÝZKUM VEDENÍ

Není jednoduché najít jedinou definici, která by vysvětlila podstatu vedení lidí. Dá se říct, že vedení lidí je soubor určitých aktivit vztahujících se ke komunikaci, motivaci a mezilidskému chování. Cílem těchto aktivit je ovlivnění chování spolupracovníků, podřízených a zaměstnanců.

#### 2.1.2 MANAŽERKÉ STYLY VEDENÍ

Nyní budu charakterizovat vývoj názorů na vedení lidí, styly vedení a následně podrobněji uvedu styl vedení, který je založen na vlivu a chování vůdců.

---

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 7. ISBN 80-251-0396-X.

<sup>3</sup> BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. s. 44. ISBN 80-7178-537-7.

Ve vývoji názorů na vedení lidí se určuje několik etap nastupujících zhruba každých dvacet let. Moderní teorie managementu uvádí základy vedení lidí pod heslem leadership, což je překládáno jako vůdcovství.

- „Teorie rysů stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí.“
- „Koncem 40. let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení. Existují styly řízení – způsoby chování, které jsou úspěšné a takové, které jsou neúspěšné nebo méně úspěšné.“
- „Kontingenční nebo situationalistický přístup začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci.“
- „Počátkem 80. let se objevují nové teorie vedení lidí, souhrnně nazvané **Nové vedení** (New Leadership). Ústředním pojmem se stává charisma, síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout ostatní pro svou vizi.“<sup>4</sup>

Styly vedení se opírají o různé přístupy a vlastnosti řídicích pracovníků. Dnes bývá nejčastěji užíváno členění do těchto tří skupin.

I. Styly, v nichž rozhodující roli hraje pravomoc, vliv a chování vůdců:

- styl: autokrat, demokrat, volná uzda,
- čtyři systémy Rensise Liberta,
- styly vedení podle manažerské mřížky.

II. Styly opírající se o vybrané osobnostní rysy řídicích pracovníků:

- hledání typických rysů vůdců,
- soubory klíčových vlastností.

III. Styly vycházející ze situačních podmínek a jimi předurčeného chování vůdců:

- teorie kontinuálních proměn,
- situační dimenze F. Fiedlera,
- systém cesty a cíle.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 203-204. ISBN 80-85839-09-1.

<sup>5</sup> SVOBODA, J. *Školský management: Leadership manažerské styly vedení*. Praha: Centrum školského managementu PedF UK, 2008.

Nyní se budu věnovat jednomu ze stylů vedení, který je založen na vlivu a chování vůdců, a blíže popíšu výhody a nevýhody stylu „Autokrat – demokrat – volná uzda“, jak uvádí Svoboda.

A. Autokratický styl, direktivní řízení:

Výhody: - vysoce účinný, je-li potřebné dosáhnout cíle v co nejkratším čase,  
- nenahraditelný v krizových situacích.

Nevýhody: - nutná bezprostřední účast řídicího pracovníka,  
- nedostatkem kompetencí u podřízených dochází ke snížení tvůrčího přístupu.

Členové pracovní skupiny řízené autokratickým vedoucím mají málo svobody k vyjadřování svých názorů, které by mohly pomoci ke zvýšení efektivnosti práce. Vůdce má pro členy skupiny malé porozumění a často se stává, že v takto vedené skupině panují napjaté vztahy. Malou zainteresovaností na výsledcích bývá odváděná nekvalitní práce, ale skupina může vykazovat vysokou výkonnost.

B. Demokratický styl, participační řízení:

Výhody: - podněcuje tvůrčí přístupy,  
- vede k vysoké angažovanosti podřízených.

Nevýhody: - aplikace bývá závislá na vzájemné důvěře,  
- vyžaduje dlouhodobější vyjasňování cílů, cest.

Demokratický styl bývá obecně považován za neoptimálnější a nejvhodnější. Členové skupiny se vzájemně respektují, mají přehled o činnostech a znají vize a cíle. Vedoucí se snaží podporovat iniciativu a akceptuje návrhy svých pracovníků. Produktivita může být průměrnější, zato však dlouhodobě vyrovnaná a kvalitní.

C. Styl „volná uzda“ vychází ze stanoviska, že podřízení jsou schopni hlavní úkoly stanovit a realizovat sami:

Výhody: - uvolňuje časové nároky vedoucího pracovníka,  
- stimuluje tvůrčí potenciál u některých pracovníků.

Nevýhody: - možný prudký pokles efektivity,  
- ohrožuje plnění zadaných úkolů.

V takto vedené skupině jde o minimálně centralizovaný styl řízení. Vůdce uplatňuje liberální styl řízení a málo zasahuje do činností. Působí zde jen jako odborný rádce, a případně názory poskytuje podřízeným jen, je-li na ně tázán. Předpokládá, že každý ví, kde je jeho místo a co má dělat.

Profesionální manažer se musí snažit hledat tu správnou cestu, která se opírá nejen o intuici, ale také o vědecké přístupy, které jsou objeveny, aby neřídil jen stylem pokusů a omylů.

### 2.1.3 VEDENÍ TÝMU

Lidem ve skupině jsou určeny různé pracovní role, jsou pověřeni určitými úkoly a je důležité určit vedoucího v závislosti na různých změnách v organizaci. Podmínkou při vedení týmu není jen být silným vůdcem, být aktivní, osobně angažovaný, ale být schopný vytvořit si tým spolupracovníků, který bude stabilní, výkonný, kvalifikačně zdatný a ochotný spolupracovat ve všech oblastech činnosti. Při řízení by měl mít své místo princip participační.

Horváthová uvádí, jaký by měl efektivní vedoucí týmu být a co by měl umět:

- přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly,
- rozvíjet a usměrňovat týmovou diskusi,
- vhodně motivovat jednotlivé členy,
- vytvořit pozitivní atmosféru týmu,
- mít dobré komunikační schopnosti,
- navodit klima důvěry a vzájemného porozumění,
- povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům,
- rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivců,
- korigovat konflikty uvnitř týmu.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2008. s. 62. ISBN 978-80-7357-390-4.

„V týmu, kde je spolupráce hluboce zakořeněna, všichni cítí úspěch jednotlivce jako úspěch týmu.“<sup>7</sup>

## 2.2 PROFIL A OSOBNOST MANAŽERA

Manažer – vedoucí – ředitel, kterému je svěřeno vedení, vychází z takzvané formální autority. Ne vždy musí být tato autorita akceptována. Pokud je však vnímán pozitivně, může získat autoritu jako osobnost, nebo autoritu na základě svých znalostí. Nejlépe je vnímán vedoucí manažer, pokud jeho formální autorita koresponduje s autoritou přirozenou – neformální. Formální autorita je dána zastávanou funkcí a postavením. Neformální autorita bývá určována pracovní morálkou, odbornou kvalifikací, vztahem ke spolupracovníkům a morálními vlastnostmi. Od dobrého ředitele – manažera se očekává, že bude vůdčí osobností a bude vhodně podněcovat podřízené a spolupracovníky.

### 2.2.1 ZÁKLADNÍ POJMY PROFILU MANAŽERA

*Sebeřízení* – aktivity zaměřené k vlastní osobě, cíle, naplňování a hodnocení dosaženého stavu.

*Styl řízení* – přístup projevující se především v rozhodování, předávání příkazů a v komunikaci s podřízenými.

*Analýza* – pro vyvolání změny ovlivnění nejvýznamnějších položek, které jsou důležité a mají významný důsledek.

*Společenský styk* – nutné a správné formy uspořádání vzájemných vztahů mezi lidmi.

*Společenské chování* – schopnost člověka reagovat na různé situace.

*Charisma* – schopnost vést skupinu na základě vlivu své osobnosti.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. s. 264. ISBN 80-7203-258-5.

<sup>8</sup> VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 254. ISBN 80-7261-029-5.

### 2.2.2 ROLE ŘEDITELE

Práce ředitele je určité plnění různých rolí spojená s určitou pozicí. Od ředitele školy se očekává zvládnutí základních manažerských funkcí jako je rozhodování, vedení, plánování, hodnocení. Dále je ředitel také v roli, kdy se od něj očekává, že rozumí procesům učení, spolupracuje s veřejností, obcí apod. *Je současně lídrem, manažerem a vykonavatelem.* Jeho pracovní pozici je tedy možno složit z úloh typických pro tyto role.<sup>9</sup>

### 2.2.3 KOMPETENCE ŘEDITELE

„Výkonnost ředitele je přímo úměrná kvalitě jeho manažerských kompetencí.“

Kompetence (dovednosti) ředitele je možné rozdělit do tří druhů:

- A. Kompetence koncepční a organizační, kde lze zařadit dovednost plánovat svoji činnost, schopnost strategického myšlení a dovednost analýzy, vytváření systémů, řešení problémů, delegování pravomocí, organizační dovednosti, iniciace změny, kontrolní dovednosti, schopnost prezentace školy a podobně.
- B. Kompetence odborné, které se odvíjejí od znalosti právních předpisů a jejich uplatňování, znalosti vzdělávacích strategií, dovednosti pedagogické diagnostiky, znalosti finančního hospodaření, práci s informačními a komunikačními technologiemi, zpracovávání efektivního evaluačního procesu a podobně.
- C. Kompetence psychosociální jsou schopnosti a dovednosti komunikační, dovednost vystupovat jako reprezentant školy, dovednost vytvořit a realizovat personální politiku, vytvářet pozitivní vztahy, systém hodnot a kulturu školy, dovednost řešit problémy, motivovat podřízené a podobně.<sup>10</sup>

### 2.2.4 VLASTNOSTI ŘEDITELE

Kromě těchto kompetencí je důležité, aby ředitel ovládal důležitou vlastnost – schopnost empatie. Dokázat se vcítit do postavení druhého a odhadnout jeho potřeby.

---

<sup>9</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 156. ISBN 978-80-247-2448-5.

<sup>10</sup> HANZELKA, M. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. s. 13. ISSN 1214-8679.



I nevytíženější vedoucí pracovník by měl najít chvíli a čas na to, aby se svými podřízenými mluvil, vyslechl jejich názory, problémy. Dále mám na mysli také vlastnosti, které se týkají spolehlivosti, čestnosti, dochvilnosti a podobně.

Zajímat se o lidi a aktivně je motivovat, přiznat vlastní slabosti, bojovat za svůj tým, nenadržovat, dodržovat sliby, neodkládat věci na později, být zvědavý, být zapálený pro organizaci a její lidi, komunikovat, informovat, naslouchat lidem, podporovat formální i neformální vztahy, důvěřovat zaměstnancům, umožnit úspěch druhým, zapojovat ostatní a dát jim příležitost v týmové práci – to je výčet některých obecných vlastností manažera.<sup>11</sup>

„Pokud budete rozvíjet či používat tyto charakteristické vlastnosti, budete možná muset zvážit motivační aspekty toho, co máte udělat. Například se budete muset ujistit, zda jednáte spravedlivě. Ale otázka nezní jen, co děláte správně, ale jestli to budou i ostatní považovat za správné. Tomu je třeba věnovat zvláštní pozornost.“<sup>12</sup>

## 2.3 ŘÍZENÍ ZMĚNY

Změna je ve své podstatě nepřetržitý proces, reakce na řadu situací s pozitivním, ale i negativním posunem. Je závislá na připravenosti reakcí uvnitř i vně organizace. Realizaci a řízení změny umožní plán, který by měl být účinný. Pokud se manažer zabývá účinky změny a předvídá ohrožení, musí se velmi dobře připravit. Měl by mít představu i o tom, jak naložit s důsledky provedené změny.<sup>13</sup>

Pokud je rozhodnuto o změně organizace ve smyslu sloučení různých školských pracovišť, nastává pro ředitele úkol zabezpečit a realizovat změny. V takovém momentu není dána vedení možnost si spolupracovníky vybrat, ale nastává situace, ve které jsou přejímány týmy po předchozích vedoucích. Účinné řízení procesů změn samozřejmě předpokládá pochopení změny samé, především vrcholovým managementem. Má-li

---

<sup>11</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 14. ISBN 978-80-247-2128-6.

<sup>12</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 14. ISBN 978-80-247-2128-6.

<sup>13</sup> DONNELLY, J.; GIBBON, J.; IVANCEVICH, J. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 200. ISBN 80-7169-422-3.

dojít k úspěšnému prosazení změn, neobejde se to bez aplikace týmové práce. Je potřeba vytvořit a opřít se o akceschopný tým, vybavit jej určitými kompetencemi, ve kterém budou zapojeni pracovníci na různých, nejen vedoucích pozicích. Důležité pro efektivní uskutečnění změny je třeba znát cíl, vytvořit vizi a strategii a získat pro ni příslušné pracovníky. Přesto zaměstnanci s transformací a změnou nepomohou a někdy nemohou právě z toho důvodu, že nejsou posílení určitými pravomocemi a cítí se bezmocní.

### 2.3.1 ZVÝŠENÉ NÁROKY NA MANAGEMENT ŠKOLY PŘI ZMĚNĚ

Analýza, která by měla předcházet před přechodem samostatných organizací do sloučených subjektů, každému řídicímu pracovníkovi přinese spoustu nezodpověděných odpovědí na jeho otázky. Pomoc budou určitě čerpat od již zaběhnutých školských zařízení, která mají tuto etapu za sebou, a na základě těchto zkušeností by se neměli dopouštět chyb, které udělali jejich předchůdci.

V učitelských novinách byl v roce 2004 uveden článek, který vycházel z výsledků pilotní studie Asociace předškolní výchovy. Paní Jana Kropáčková zde uvádí některá pozitiva a negativa vyplývající z odpovědí zástupců sloučených subjektů k optimalizaci sítě předškolních zařízení.<sup>14</sup>

#### **Pozitiva:**

- zlepšení spolupráce mateřské a základní školy,
- odpadlo řešení financí,
- úbytek administrativní práce,
- větší rozhodovací pravomoci ředitelky,
- možnost zřízení ekonomického centra,
- možnost ředitelky srovnávat zaměstnance,
- větší možnosti zajištění provozu při absenci zaměstnanců,
- inspirace ostatními školními programy,
- možnost uplatnit své manažerské schopnosti.

---

<sup>14</sup>KROPÁČKOVÁ, J. *Pozitiva a negativa sítě Předškolních zařízení* [online]. Učitelské noviny, 2004 - [cit. 2010-02-09]. Dostupné na WWW: <[http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah\\_clanku.php?vydani=08&rok=04&odkaz=pozitiva.htm](http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=08&rok=04&odkaz=pozitiva.htm)>.

**Negativa:**

- ředitel ZŠ nerozumí problematice MŠ,
- nízké finanční ohodnocení,
- nedostatek financí a nárůst byrokracie,
- nejednotnost,
- závist a zloba mezi sloučenými objekty,
- málo času, stres, diktatura,
- finanční poddimenzovanost, nesoulad v legislativě,
- rozporuplné informace mezi sloučenými objekty,
- ztráta samostatnosti.

Z tohoto výzkumu z roku 2004 lze vyvodit, že na začátku této cesty vznikaly jak problémy, tak dobré zkušenosti. Dnes je situace obdobná a zvýšené nároky na práci manažerů se týkají řešení přemíry administrativy, ekonomických problémů a budou se zabývat i zvýšenými nároky na jinou, ne příliš zmiňovanou oblast dovednosti manažera, vést a řídit velký kolektiv. Ředitelé nastupující do takto sloučených subjektů by měli věnovat čas na vzdělávání v oblastech manažerských dovedností, aby nebyli zaskočení a měli možnost těmto problémům předejít s předstihem. Negativa jsou dostatečně vypovídající i v roce 2010 a poukazují na to, s čím by se mohly potýkat i další sloučené školy.

**2.3.2 PŘÍSTUPY A REALIZACE ZMĚNY**

Zpracované týmy, kolektivy přinášejí řadu výhod. Bývají po pracovní stránce zkušené a samozřejmě se opírají o zaběhnuté procesy, systémy práce. V momentě změny, kdy je sestaven kolektiv z pracovníků různých útvarů, se dá očekávat, že předešlé dobře fungující týmy při sloučení přinesou ohrožení, především v tom, že budou setrvávat ve stereotypních postupech, přinesou si různé návyky a názory. Pokud jim nebudou nabídnuta nová řešení, nové přístupy, bude patrně organizace velmi ohrožena.

Nejjednodušším (ale ne právě hrdinským řešením) je ponechat věci tak, jak jsou, jak uvádí Bělohlávek. Pokud si nechce vedoucí zaměstnanec usnadnit život na počátku fungování organizace a ohrozit ji svým letargickým přístupem, musí činit určité kroky.

- **Stanovit vizi:** ujasnit si vizi týmu a jeho fungování do budoucnosti. Jak by měla být práce organizována, co by mělo být odměňováno, postihováno, co se bude tolerovat. Jakým způsobem by měla probíhat komunikace mezi vedoucími a ostatními členy?
- **Srovnávat vizi se skutečností:** uvědomit si, co mu na dosavadním řízení vadilo a co bude muset překonávat. Jasně vymezovat a zadávat úkoly, nezatajovat informace.
- **Činit práci snadnější a život členů týmu příjemnější:** zvolit aktivity, které budou pozitivně přijímány, začít chválit za dobré nápady, výsledky. Ptát se lidí na názory, brát členy týmu po práci i na společná posezení.
- **Ptát se lidí na to, co by chtěli změnit:** využívat společných porad, ale také individuálních jednání.
- **Soustředit se na neformální autority a probírat s nimi problémy:** využívat jednotlivců, kteří požívají úctu ostatních a v mnohém určují jejich názory. Někdy i ovlivnit jednoho jediného člověka, za kterým jdou ostatní.
- **Vyladit lidi pozitivním směrem – deklarovat jim nové hodnoty:** reagovat na názory lidí a prezentovat snahu věci zlepšit na základě jejich připomínek.
- **Vyzývat lidi, aby sami dávali návrhy na reálná opatření.**
- **Nastavit systém:** systém podložit dokumenty, jako jsou směrnice, pravidla odměňování, hodnocení, jak často budou porady, jaký bude systém komunikace, co se bude postihovat a jakým způsobem.
- **Uskutečnit reálné symbolické akce:** ukázat, že systém bude dodržován, že změny jsou myšleny vážně. Důkazem mohou být symbolické akce, že chytrý nápad bude odměněn, ale lajdáctví postihnuto.
- **Zbavit se lidí, kteří odmítají změny:** pokud budou někteří lidé setrvávat ve stálém odporu, bude lepší se takových pracovníků zbavit, nebo převést do jiného útvaru, případně na jinou pozici, pokud je k dispozici jiné vhodné místo.
- **Podpořit tým novými lidmi:** vybírat na určitá místa, vedoucí pozice takové lidi, kteří dokáží prosadit své názory a podpoří nové hodnoty.

- **Vytrvat a nerezignovat:** nutnost být důsledný a vytrvalý.<sup>15</sup>

Po vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnění a řešení úkolů vyplývajících ze změny je úlohou managementu vyčlenit si určité zdroje, a to personální, kvalifikační, finanční a v neposlední řadě i materiální.

„Podstatou zlepšovacích aktivit je obvykle zjištění, řešení a odstranění/napravení určitého problému.“ Metoda dle Deminga, jak říká Veber, se řídí určitými zákonitostmi a probíhá jako opakovaná sekvence činností. Naplňuje se určitý záměr, uskuteční, ověří, provedou se korekční opatření a zavede se zlepšení do praxe. Takto by na sebe měl navazovat jeden uzavřený cyklus za druhým.<sup>16</sup>

Při realizaci změn je důležité ocenit a zdůraznit krátkodobá vítězství, která posilují důvěru a správně nastoupený směr. Má to příznivý vliv na lidi neutrálně, nebo i pasivně naladěné a podporující jejich motivaci. Následně je přímo vybízející a nutné těchto vítězství využít k podpoře dalších změn. Důležité pro proces změny je stabilní upevňování a podpora nových přístupů.<sup>17</sup>

Takový návod není příliš konkrétní, a proto je nutné, aby si každá organizace našla podrobnější postup při řešení problémů a pojmenovávala a vyjasňovala si především otázky, které nedostatky označují. Lidé přijímají změnu daleko lépe, pokud se na ní podílejí, než když vše probíhá formou příkazů. Po uskutečnění změn by mělo být snahou zamezit návratu k původnímu stavu a závěrem neopomenout poděkovat týmu a ocenit jeho snahu.

### 2.3.3 DELEGOVÁNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ

V rámci řízení školské organizace, která sestává z více pracovišť a kdy za vše odpovídá ředitel, je bezpodmínečně nutné, aby směřoval příslušné úkoly celé řadě zaměstnanců. Pokud takto vytipovaní jedinci budou mít talent pro řídicí práci na určeném úseku

---

<sup>15</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 100–102. ISBN 978-80-247-1975-7.

<sup>16</sup> VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 340. ISBN 80-7261-029-5.

<sup>17</sup> VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 335. ISBN 80-7261-029-5.

a budou-li za své pracovní výsledky uznáváni, bude to přínos i pro samotného ředitele. Takovéto delegování je jednou z nejnáročnějších činností vedoucí k úspěchu organizace.

Ředitel musí brát v potaz různé faktory, kterými je dělba kompetencí ovlivněna, jako například vliv prostředí, ve kterém se škola nachází, nebo manažerské schopnosti pracovníků, kterým budou kompetence a pravomoci předány.

Delegování je považováno za standardní přístup při předávání odpovědností a pravomocí. Delegování, a především správné delegování přináší řadu výhod:

- více času na důležité věci,
- motivování pracovníků,
- více práce za kratší čas,
- snazší hodnocení pracovníků,
- nové nápady, přístupy,
- rozvoj kompetencí pracovníků,
- vyhnutí se stagnaci,
- jednodušší kontrola.

Správné delegování může zvýšit efektivitu práce jednotlivců i celé organizace.

Před rozhodnutím, co delegovat, je nutné analyzovat práci z hlediska svých povinností a odpovědností.

Co delegovat:

- práce, které dokáží udělat jiní rychleji a lépe,
- drobná rozhodnutí, která se opakují,
- práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti,
- rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí,
- činnosti, které oživí rutinní práci pracovníka komplexněji.

Co nedelegovat:

- úkoly, které jsou absolutně důležité,
- nic, co obsahuje důvěrné informace,

- nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni,
- úkoly, které jsou povinností ředitele,
- odpovědnost, která je delikátní,
- úkoly, které jsou nejasné, nejednoznačné, nebo špatně definované.<sup>18</sup>

Vedoucí pracovník by měl být schopný posoudit schopnosti a ambice podřízených zaměstnanců. Špatným rozhodnutím a pověřením úkoly, které jsou příliš jednoduché, nebo naopak složité, je možno ztratit dobrého pracovníka. Může tak následovat neúspěch, ztráta sebedůvěry a následně neochota spolupracovat.

Před stanovením kompetencí v nově vznikajícím právním subjektu by měla být provedena analýza předcházejících činností a s tím spojených pravomocí na předešlých samostatných útvarech. Na základě těchto znalostí je možno určit činnosti, které potřebují vymezení kompetencí, nebo mohou být změněny novou organizační strukturou.

## 2.4 MOTIVACE

Účelem motivace není jen dosažení lepších pracovních výsledků, ale také posílení týmové práce. Jsou motivy, které vytvářejí stabilitu a spokojenost, a motivy, které spíše stimulují k výkonům. Motivace je důležitá a souvisí s výsledky. Dobře motivovaní spolupracovníci ochotně, kvalitně a včas plní svěřené úkoly. Příležitost motivovat a činit tak s úspěchem je někdy závislá na způsobu, kterým věci sdělujeme. Pomáhá vytvářet určité myšlení a chování vedených lidí. Motivace bývá obvykle chápána jen ve směru pozitivním, tj. ve směru vytvoření podmínek, které jsou atraktivní, vyvolávají zájem na dobrém řešení úkolů nebo tvůrčí aktivitě.

Nejznámější z motivačních teorií zaměřená na poznání motivačních příčin je **teorie hierarchie potřeb** vypracovaná americkým psychologem a universitním profesorem

---

<sup>18</sup> ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. s. 166-169. ISBN 80-7226-702-7.

Abrahamem Maslowem. Základní myšlenkou je motivování vlastními potřebami, které ovlivňují myšlení a chování.<sup>19</sup>

„Ve své teorii Maslow předpokládá, že potřeby lidí lze klasifikovat do pěti skupin. Napřed musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, aby se rozhodující mohla stát další úroveň potřeb.“<sup>20</sup>

Od nejnižších k nejvyšším jde o:

- fyziologické potřeby (např. uspokojení pocitu hladu, snesitelné pracovní podmínky)
- potřeby existenční jistoty a bezpečnosti (např. garantované pracovní uplatnění, záruka důchodového pojištění),
- sociální potřeby (např. mezilidské vztahy na pracovišti, možnost stát se rovnoprávným členem pracovního kolektivu),
- potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce (např. určité postavení a prestiž, společenské uznání a ocenění výsledků práce),
- potřeby seberealizace (např. splnutí zájmů a práce, ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje).

#### 2.4.1 ZÁKLADNÍ POJMY MOTIVACE

*Motiv* - vnitřní pohnutka, která vzbuzuje, udržuje a zaměřuje jednání člověka určitým směrem.

*Motivace* - vnitřní stav člověka způsobující aktivitu a určité chování.

*Stimul* - vnější podnět, kterým se působí na vyvolání určité činnosti. Mezi motivem a stimulem je rozdíl v tom, že stimul se stává motivem až tehdy, je-li člověkem pocíťován jako podnět k jednání.

---

<sup>19</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 124–125. ISBN 80-7261-143-7.

<sup>20</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. s. 136. ISBN 80-85943-19-0.



*Stimulování* - proces vytváření vnějších podnětů směřujících k motivování zaměstnanců k co nejlepšímu výkonu práce.

*Podněty* - mohou být hmotné (např. mzda, kvalita pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana pracovního prostředí, podnikové byty, doprava do zaměstnání) a nehmotné (např. vědomí odpovědnosti, pocit příslušnosti k podniku, veřejné hodnocení, uznání, pochvaly, možnost seberealizace zaměstnanců a jiné).

## 2.4.2 MOTIVACE TÝMU

Motivace člověka k pracovnímu výkonu je závislá na jedné straně na „sebemotivaci“ díky zajímavé práci, nebo touze vyniknout v určitém oboru, na druhé straně je ovlivňována ze strany managementu vhodným způsobem vedení a stimulace pracovníků. Jednotlivé členy týmu motivují různé aspekty. Jakým způsobem jsou řízeni, zda jim jejich práce přináší uspokojení, jaké jsou jejich pracovní podmínky, jaká je politika odměňování, jak organizace umožňuje sladit soukromý život s pracovním vytížením, jaké jsou možnosti jejich budoucího osobního růstu.<sup>21</sup> Bezesporu k velmi silně působícím faktorům motivace patří v týmu osobnost manažera (vedoucího pracovníka), jeho styl vedení, jeho schopnost stanovovat cíle.

## 2.5 KOMUNIKACE

Komunikace znamená vnímání, očekávání a klade požadavky, je závislá na informacích a opačně informace jsou závislé na komunikaci.<sup>22</sup>

Je obvyklé, že v každé organizaci je vytvořen komunikační rámec, tzn. systém pravidel, komunikačních kanálů pro vlastní interpersonální komunikaci. Komunikace probíhá na různých úrovních, různými prostředky a slouží různému účelu. Potřeba těchto dovedností roste s postavením v organizační hierarchii. Pokud chceme s někým komunikovat, musíme ho taky získat.

---

<sup>21</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. s. 93-94. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>22</sup> DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 220. ISBN 80-7261-066-X.

Komunikace není jen proudění informací, ale i podílení se na celku komunikace, třeba jen tím, že jsme přítomni. Člověk potřebuje sdělovat a přijímat informace a vydávat je svému okolí.

Mezilidské vztahy ovlivňuje především schopnost komunikovat a právě na nich závisí ve velké míře stabilita každého kolektivu. Řadí se do nich nejen komunikace, ale také postoje k okolí, emoce, empatie, jistota, krize, konflikty. Je důležité, jak na sebe působíme, jak umíme spoluprožívat, vcítovat se do situace druhého.

### 2.5.1 ZÁKLADNÍ POJMY KOMUNIKACE

*Komunikace* – lze ji chápat jako výměnu informací. „Dnes je nám zřejmě nejbližší význam – s někým na něčem participovat – z čehož je patrná aktivní účast obou stran, kdy jde skutečně o něco víc než jen o pouhé poskytnutí informací.“

*Partneři komunikace* – každá komunikace vyžaduje sdělujícího a příjemce.

*Komunikační šumy* – činitelé, kteří ovlivňují komunikaci.

*Zpětná vazba* – jednak oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem, jednak kontrolu vnímání sdělovaných informací.<sup>23</sup>

*Verbální komunikace* - komunikace prostřednictvím jazyka a řeči. Tento komunikační proces může být vykonáván za pomoci hlasu, nebo psané řeči.

*Neverbální komunikace* - doplňující prostředek nepoužívající slova, ale řeč těla. Jsou to především gesta, výrazy obličeje, postoje, ve kterých hrají velkou úlohu emoce a pocity.

## 2.6 INFORMAČNÍ SYSTÉMY

„Jestliže komunikace znamená vnímání, informace znamenají logiku. Jako takové jsou informace čistě formální a nemají žádný smysl.“<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> VEBER, J. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 195. ISBN 80-7261-029-5.

Bez informačního systému v rozvětvených školských zařízeních může docházet k dezinformacím, zkreslení, případně i nesouladu v týmové práci. Při vytváření takového systému musí být splněny podmínky rychlosti, dostupnosti a úplnosti. Informace přicházejí z vnitřního a vnějšího prostředí a pro tým spolupracovníků je důležité vědět, jak s nimi pracovat. Je důležité dát do souladu představy ředitele, vedoucích a řadových zaměstnanců, jaké informace jsou skutečně potřebné k práci, k rozhodování. Jaká rozhodování a kdo je na základě informací bude provádět a jaké budou následně výstupy.<sup>25</sup> Rozhodování na základě chybějících, nebo na druhé straně na bázi přemíry informací jsou dvě krajní meze, které mohou organizaci přivodit problémy, případně neúspěch.

### **2.6.1 ZÁKLADNÍ POJMY INFORMAČNÍHO SYSTÉMU**

*Informace* - sdělení určitých poznatků.

*Informatika* - aplikační disciplína, která se zaměřuje na účelnou a účinnou komunikaci a využití dat.

*Informatizace* - součást globální tendence rozvoje využívající komunikační, výpočetní a přenosové techniky.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 223. ISBN 80-7261-066-X.

<sup>25</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. 1.vyd. Zlín: EKKA, 1996. s. 147. ISBN 80-902200-8-8.

<sup>26</sup> VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 225. ISBN 80-7261-029-5.

## 3 VÝZKUMNÁ ČÁST

### 3.1 CÍL VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Cílem výzkumné části bakalářské práce bylo pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů nejen zmapovat ve sloučených mateřských školách, ale i v ostatních sloučených školských zařízeních, jak mohou komunikační, motivační a informační systémy napomáhat k vytvoření týmu, rovněž je popsat a zanalyzovat. Dalším cílem bylo zjistit, zda umí být ředitel nejen vůdce, ale dokáže i spolupracovat, udržovat mezilidské vztahy, být empatický a jaká pozitiva, negativa vše toto přináší. V dotazování, které bylo zaměřeno na osobnost ředitele, jsem se zaměřila nejen na vedoucí pracovníky, ale také na pedagogy, kteří neplní žádnou z vedoucích funkcí.

### 3.2 HYPOTÉZY

- Většina ředitelů rozhoduje o chodu školy sama, bez přispění svých zástupců.
- Ředitel prosazující direktivní styl řízení má větší úspěch při řízení školy, než ředitel řídící školu se spoluúčastí podřízených pracovníků.
- Kvalitní mezilidské vztahy jsou dobrým předpokladem pro úspěšné nastartování nově vznikajících školských subjektů.

### 3.3 PILOTNÍ VÝZKUM

Před samostatným výzkumem byl proveden výzkum pilotní, který byl připraven v rozsahu dvaceti otázek a byl konzultován se čtyřmi pracovníky školství. Některé z otázek nebyly pro respondenty srozumitelné a nenaváděly k jednoznačné odpovědi. Jiné otázky byly velmi podobné a bylo nutné je sloučit. Proto bylo zadání dotazníku přehodnoceno, otázky přepracovány a některé rozděleny na dvě části. Konečná podoba je přílohou č. 2 této práce.

### 3.4 POUŽITÉ METODY A PRŮBĚH PRŮZKUMU

Ve výzkumné části<sup>27</sup> byla pro získání potřebných informací použita metoda *dotazníkového šetření*.<sup>28</sup> Respondenti měli možnost hodnotit otázky pětistupňovou škálou. Jedna otázka byla položena otevřeně bez možnosti výběru alternativ a v jedné otázce měli respondenti kromě škálového hodnocení možnost připojit objasňující komentář. Dotazníky byly určeny pro ředitele škol, zástupce ředitelů, vedoucí pracovníky odloučených pracovišť a pedagogy bez vedoucího postavení. Byly osobně předány, nebo rozeslány elektronickou poštou do 225 vybraných školských subjektů z Plzeňského, Středočeského, Jihočeského, Karlovarského, Libereckého, Ústeckého, Jihomoravského, Zlínského, Moravskoslezského, Olomouckého kraje a hlavního města Prahy. Stejnou formou byly dotazníky opakovaně odeslány školám, které nereagovaly. Z celkového počtu se vrátilo 19 dotazníků jako nedoručitelných a nelze odhadnout, v kolika školách nebyl dotazník doručen podřízeným zaměstnancům.

Byly osloveny sloučené školy různých typů a cílovou skupinou se stali nejen ředitelé, ale i zástupci ředitelů, vedoucí odloučených pracovišť a také učitelé.

Oslovila jsem i ředitele samostatných škol, ale nebyli zahrnuti do procentuálního porovnání z důvodu neznalosti problémů týkajících se slučování škol.

Na začátku dotazníku figuruje oslovení respondentů a informační pokyny k vyplnění. V jeho úvodu jsou otázky informačního charakteru zjišťující formu školského zařízení a profesní zařazení. Další otázky se týkají sledovaného cíle této práce.

Z výše uvedeného počtu oslovených byla návratnost dosti vysoká. Osobní setkání zvýšilo ochotu k vyplnění a i následné druhé oslovení škol přispělo ke spolupráci, ba dokonce k nabídkám využít diskuse k tématice týkající se problémů ve sloučených subjektech.

---

<sup>27</sup> Příloha č. 1 - Oslovovací dopis k dotazníku pro respondenty.

<sup>28</sup> Příloha č. 2 - Dotazník týkající se stylu řízení, mezilidských vztahů, komunikace, motivace – dotazníkové šetření.

Při kontrolním hodnocení odpovědí dotazníků ve škole sloučené z bývalé základní a mateřské školy, kterou jsem osobně navštívila, bylo provedeno porovnání reakcí ředitele, zástupce ředitele a některých zaměstnanců na otázky, které byly záměrně pokládány vzhledem k předešlému výsledku odpovědí podřízených zaměstnanců, kdy byl jejich vedoucí klasifikován jako nesporný autokrat.

Proto byla použita další metoda a to sběrem podkladů formou polostrukturovaných rozhovorů – jak formou osobních kontaktů, tak telefonickými rozhovory na dálku. Byly zde položeny jen některé vybrané otázky z dotazníku<sup>29</sup>, které byly respondenty škálově hodnoceny a slovně komentovány rozsáhleji. Dále byly použity doplňující otázky<sup>30</sup>, které byly především zaměřeny na oblast problému vzniku nového týmu spolupracovníků, případných změn v pracovním zařazení, místech výkonů a kompetenčních možnostech. Byla také rozebírána důležitost motivace, komunikace a přenos informací.

### 3.5 KVANTITATIVNÍ VÝSLEDKY VÝZKUMU

Nyní se jen stručně zaměřím na návratnost dotazníků a jednotlivé pracovní pozice z pohledu počtu návratností. Osloveno bylo 225 školských zařízení, kde byla teoretická možnost předání svým zástupcům a učitelům. Některé školy neměly uvedené emailové adresy svých zástupců, proto nelze odhadnout, zda některé dotazníky byly doručeny a následně vráceny. Celkem se vrátilo 154 dotazníků.

V jednotlivých kategoriích dopadla návratnost takto:

Specifikace kategorií:

- řízená složka – učitel bez vedoucího postavení,
- řídicí a řízená složka – zástupce ředitele, vedoucí odloučeného pracoviště,
- řídicí složka – ředitel sloučené školské organizace.

---

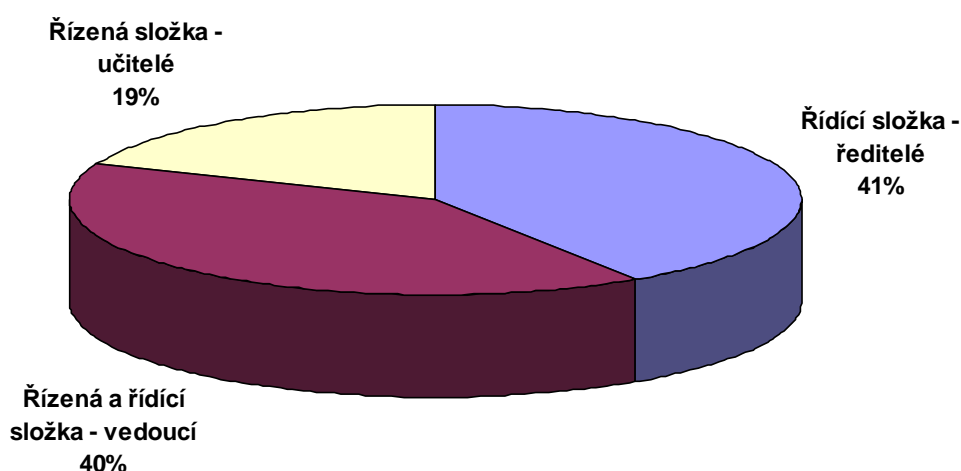
<sup>29</sup> Příloha č. 3 - Dotazník týkající se stylu řízení, mezilidských vztahů, komunikace, motivace – vedený formou rozhovorů.

<sup>30</sup> Příloha č. 4 – Dotazník – znění doplňujících otázek v rozhovoru.

Tabulka č. 1 poměr vrácených dotazníků dle kategorií

<b>Respondenti dle kategorií</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>%</b>
Řízená složka	29	18,8
Řídící a řízená složka	62	40,3
Řídící složka	63	40,9
Celkem	154	100,0

Graf č. 1 - poměr vrácených dotazníků dle kategorií v %



### 3.6 POPIS DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

K získání potřebných informací byl hlavním předmětem dotazník, který se zabýval stylem vedení, prací v týmu, spoluprací, delegováním, mezilidskými vztahy, motivací zaměstnanců a komunikací. Otázky byly položeny všem kategoriím pracovníků z pohledu hodnocení k práci ředitele, aby bylo možno rozpoznat případné neshody a vzniklé problémy mezi jednotlivými skupinami. Škála hodnocení byla dána pěti čísly a ke každému číslu bylo přiřazeno slovní hodnocení.

Tabulka č. 2 - škála hodnocení

1	2	3	4	5
rozhodně ano	spíše ano	někdy	spíše ne	rozhodně ne

Při přípravě dotazníku byly otázky rozděleny do oblastí, dle kterých budou dále komentovány sdělené výsledky. Některé otázky skrytě odpovídaly i na více skutečností, a proto se budou v rozdělených oblastech opakovat a překrývat. V otázkách č. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 20, 22 byl zkoumán styl práce ředitele, jeho spolupráce a schopnost týmové práce. Delegováním se zabývaly otázky č. 4, 6, 11, 13, 14, 21. Otázky č. 9, 10, 15, 16, 23, 24, 26, 27 měly přinést odpověď na to, zda je ředitel schopen podporovat a udržovat mezilidské vztahy a být empatický. Zda umí ředitel motivovat spolupracovníky, zkoumaly otázky č. 8, 18, 21, 24. Komunikací se zabývaly otázky č. 16, 17, 19, 25. Do jaké míry je ředitel klíčovou osobností pro chod školy mohou dát odpověď všechny tyto otázky.

### **3.6.1 ZÍSKANÁ DATA, JEJICH ITERPRETACE A ANALÝZA**

Nyní budou komentovány otázky, které si žádají vysvětlení a kde bylo zřejmé z odpovědí, že ne vždy na vše existují stejné názory. Odpovědi jsou rozděleny dle skupin respondentů – složka řídící, složka řídící a řízená a složka řízená. Jsou zprůměrovány a znázorněny v grafech ve čtyřech sloupcích, kdy poslední sloupec zaznamenává průměr všech uvedených složek. Výsledné průměry se rovnají hodnotám uvedeného škálování.

#### **3.6.1.1 Interpretace první skupiny otázek**

vedení, styl práce, spolupráce, týmová práce – otázky č. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 20, 22

Výzkumu v oblasti především vedení, stylu práce a spolupráce byly podrobeny otázky z první skupiny. U některých otázek se projevovala shoda v odpovědích jak řídící, tak řízenou složkou, u jiných otázek byly mírné odchylky.

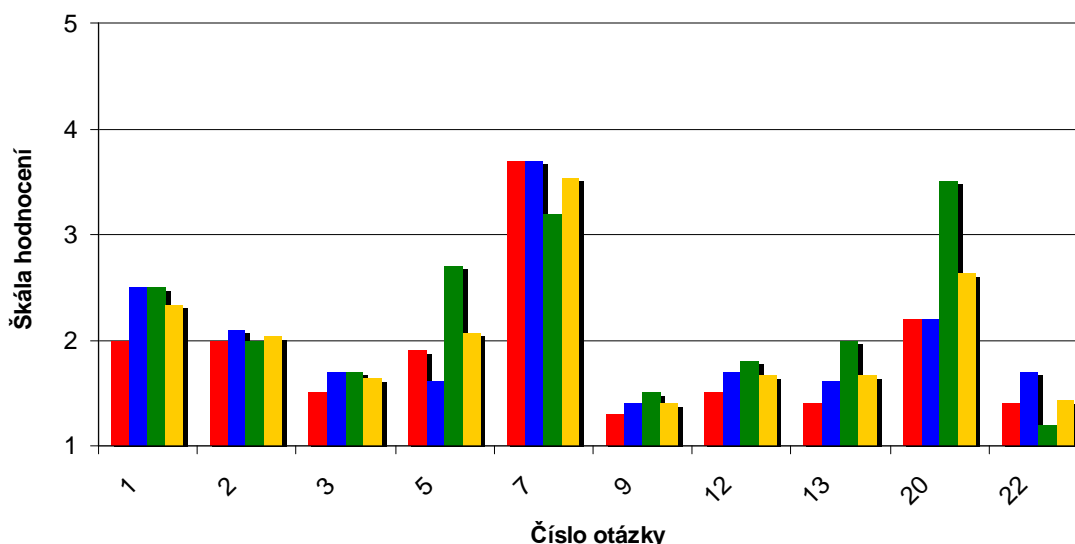


Tabulka č. 3 - vedení, styl práce, spolupráce, týmová práce

Respondenti dle kategorií	Číslo otázky									
	1	2	3	5	7	9	12	13	20	22
Řídící složka - ředitelé	2,0	2,0	1,5	1,9	3,7	1,3	1,5	1,4	2,2	1,4
Řízená a řídící složka - vedoucí	2,5	2,1	1,7	1,6	3,7	1,4	1,7	1,6	2,2	1,7
Řízená složka - učitelé	2,5	2,0	1,7	2,7	3,2	1,5	1,8	2,0	3,5	1,2
Průměr všech složek	2,3	2,0	1,6	2,1	3,5	1,4	1,7	1,7	2,6	1,4

Graf č. 2 - vedení, styl práce, spolupráce, týmová práce

■ Řídící složka - ředitelé ■ Řízená a řídící složka - vedoucí ■ Řízená složka - učitelé ■ Průměr všech složek



U otázky č. 1 nebyli respondenti příliš přesvědčeni o možnosti vždy ovlivnit ředitele při výběru nových pracovníků. Přikláněli se k odpovědím, které znamenaly, že mohou poradit, že je zde částečně možnost demokratického názoru a výběr může být závislý jak na řediteli, tak v některých případech i na ostatních. Může se zdát, že na základě takového zjištění nejedná ředitel demokraticky, ale ne všechna rozhodnutí vznikají na principu participačním, ale jsou závislá především na odpovědnosti pracovníka pověřeného řízením, který vždy zvažuje, co bude pro organizaci nejlepším řešením.

Ředitel se vždy účastní pohovoru při přijetí nového pracovníka a zjišťuje, jakou představu má uchazeč o práci. Proto dokáže rozlišit uchazeče, kteří si přijdou z pracovního úřadu jen pro potvrzení; zaměstnance, který má představu o práci jen

na určitém postavení a také potencionálního pracovníka, který je vstřícný a obecně jsou o něm příznivé reference. Otázkou č. 6 bylo prokázáno, že to podřízení zaměstnanci akceptují a ví, že tato konečná kompetence přísluší především vedoucímu pracovníkovi.

Otázky č. 2, 3, 9, 12, 13, 22 byly v průměru hodnoceny velmi shodně na stupnici škály hodnocení 1 až 3. Někteří dotazovaní na otázku č. 2, zda při sloučení škol vybírá ředitel na pozice vedoucích z bývalých vedoucích pracovníků, poukazovali, že takový postup není příliš obvyklý. Z toho je možno usuzovat, že na počátku nebyla správně nastartována komunikace. Vedoucí pracovníci odloučených pracovišť automaticky očekávali, že se jejich posty nebudou měnit a že nově přicházející ředitel zřejmě nesprávně odhadl situaci, nezhodnotil důsledky a dostatečně nevysvětlil svoji vizi. Druhá možná varianta neshody by mohla být, že ředitel situaci mohl správně odhadnout. Vedoucí pracovníci však nemuseli být dle informací, které ředitel měl vhodnými kandidáty.

Tady je na zvážení, jakým způsobem má ředitel situaci řešit, jakým způsobem projednávat tak delikátní situaci a jak dále motivovat, aby do budoucna neztratil lidi, kteří jsou schopni vést. Před vznikem nového subjektu a v nové organizační struktuře by měl být ředitel schopen nabídnout nové možnosti a zainteresovat lidi do nových a pro ně zajímavých úkolů. V důsledku tohoto procesu by vznikla možnost určit interní kandidáty, kteří by v rámci organizace mohli postoupit na klíčové pozice.

Jako klíčová osobnost při strategickém plánování a vedení byl ohodnocen ředitel velmi shodně v otázkách č. 3, 12, 22. Dotazovaní považovali svého ředitele jako schopného vést, hodnotit, spolupracovat, obhajovat a zastávat své stanovisko jak uvnitř, tak vně organizace. Především v otázce č. 22 se neobjevila téměř žádná pochybnost o vůdčí osobnosti ředitele. Tato situace opravdu ukazuje, jak důležitá je přirozená autorita nadřízeného pro zaměstnance.

Uvedu zde fakta, která dokládají, že vůdčí osobnost dle Plamínka by měla mít společné rysy a to: dobrou myšlenku (vizi), schopnost svou myšlenku srozumitelně formulovat,

důvěru ostatních, schopnost experimentovat a nebát se riskovat svůj omyl, vytěžit z omylů poučení a shromáždit lidi, kteří mají také vůdčí schopnosti.<sup>31</sup>

Otázka č. 6 byla otevřená a byl zde dotaz na situace, kdy ředitel rozhoduje sám. Odpovědi nejen ředitelů, ale i ostatních respondentů se shodovaly ve většině vyjmenovaných faktorů. Okruh činností se týkal rozhodnutí finančních, ekonomických, personálních, pedagogických a také rozhodnutí, která jsou nutná udělat bezodkladně. Neobjevil se náznak pochybnosti o míře správného vedení v rámci samostatného rozhodnutí ředitele bez vtáhnutí a nemožnosti se demokraticky podílet na řešení se svými podřízenými zaměstnanci. Pokud by k takovým situacím v nově slučovaných subjektech mohlo docházet k pochybnostem, je potřeba seznámit své zaměstnance, že přesné určení rozhodovacích kompetencí, odpovědnosti a dalších povinností ředitele stanovuje školský zákon.<sup>32</sup>

Přímo na schopnost týmové práce se dotazovala otázka č. 9 a ani zde nebyla velká pochybnost o schopnostech ředitele nejen vést, ale také se účastnit týmové práce. V oblasti spolupráce a týmové práce je důležité, aby podřízení věděli, že nadřízený pracovník nejedná jen z pozice síly, ale dokáže také naslouchat a spolupracovat, na druhé straně se od něj očekává řízení změny za podpory ostatních a případně jeho rozhodnutí. Ne vždy je jednoduché položit se do těchto dvou poloh a ne vždy se dá očekávat, že každé rozhodnutí bude oslavováno a způsob vedení bude všem příjemný. Očekávání je zde i takové, že rozhodnutí nemusí vždy přijít od „šéfa“, ale v některých případech je důležité, aby možnost měl někdo jiný, kterému je taková pravomoc svěřena, nebo se tým takto dohodne.

Reakce tohoto typu se objevila také v odpovědích na dotaz č. 20, zda dokáže ředitel v týmu pracovat i jako podřízený. Skupina řídících a skupina řízených a řízených se shodla, že toto zvládají částečně, nebo někdy. U skupiny řízených bylo tvrzení spíše opačné a uváděli, že se řídící pracovníci, i když v týmu umí pracovat, stále prosazují jako ti, kteří mají spíše rozhodující slovo.

---

<sup>31</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1.vyd. Praha: Argo, 2000. s. 315. ISBN 80-7203-258-5.

<sup>32</sup> Příloha č. 5 - Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) – § 164, § 165.

V tomto případě navrhuji pro určitá rozhodnutí jak aktivní, tak v určitých případech pasivní spolupráci všech zaměstnanců. Míra rozhodnutí je odvozena od výše zmíněných kompetencí a tím i dodržování principů demokratického řízení. Role v týmu by měly být zcela jasně určeny.

### 3.6.1.2 Interpretace druhé skupiny otázek

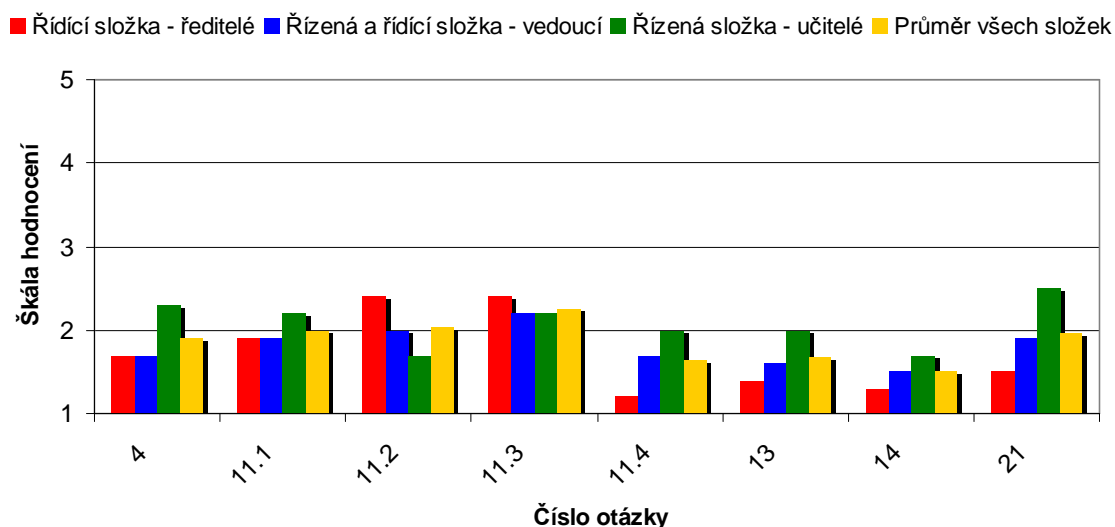
delegování, kompetence – otázky č. 4, 6, 11, 13, 14, 21

V této skupině otázek, které se zabývaly možnostmi spolurozhodování, podílení se na řízení a delegování, se projevila odlišnost a rozdílnost hodnocení nadřízenými a podřízenými velmi minimálně. Obecně ze všech odpovědí lze usuzovat, že se všichni zaměstnanci částečně spolupodílejí na některých úkolech.

Tabulka č. 4 - delegování, kompetence

Respondenti dle kategorií	Číslo otázky							
	4	11.1	11.2	11.3	11.4	13	14	21
Řídící složka - ředitelé	1,7	1,9	2,4	2,4	1,2	1,4	1,3	1,5
Řízená a řídicí složka - vedoucí	1,7	1,9	2,0	2,2	1,7	1,6	1,5	1,9
Řízená složka - učitelé	2,3	2,2	1,7	2,2	2,0	2,0	1,7	2,5
Průměr všech složek	1,9	2,0	2,0	2,3	1,6	1,7	1,5	2,0

Graf č. 3 - delegování, kompetence



K otázce č. 6, která se ptala na situaci, kdy ředitel rozhoduje sám, bylo podmínkou vyjádřit se slovně. Při porovnání odpovědí respondentů byla zřejmá shoda, znalost a respekt k daným kompetencím ředitele organizace.

Nejčastější odpovědi řídicích pracovníků:

- hodnocení podřízených – osobní hodnocení, odměny,
- ekonomická rozhodnutí - rozpočet školy provozní i mzdový, přidělování výše provozního rozpočtu na odloučená pracoviště, rozhodnutí při přidělování financí na investice,
- personální otázky – přijímání a propouštění zaměstnanců, výše úvazků, pracovní náplně,
- jednání se zřizovatelem a jinými institucemi,
- tvorba směrnic,
- rychlá rozhodnutí, která jsou bezodkladná.

Nejčastější odpovědi řídicích a zároveň řízených pracovníků:

- rozdělování finančních prostředků týkající se rozpočtů, investičních akcí,
- právní záležitosti, personalistika,
- rozhodnutí dle správního řízení,
- společné akce škol,
- čerpání dovolené, studijního volna.

Nejčastější odpovědi řízených pracovníků:

- otázky týkající se personalistiky,
- právní úkony,
- správní rozhodnutí – přijímání dětí, studentů a podobně,
- hodnocení zaměstnanců,
- finanční záležitosti, rozpočty školy.

V odpovědích zároveň zaznělo, ve kterých případech se ředitel radí se svými podřízenými, vtahuje do řešení tým, dbá na názory, ale v konečném důsledku rozhodne sám a taky za tato rozhodnutí nese odpovědnost.

Otázky č. 4 a č. 21 zněly podobně a jen lehce se lišily v odpovědích mezi složkou řídicí a řízenou. Jednalo se o efektivní využívání odbornosti a zkušeností při rozhodování a pověřování úkoly dle zájmu. Učitelé hodnotili tyto otázky spíše stupněm hodnocení 2 – 3, kdežto vedoucí pracovníci byli v odpovědích optimističtější a hodnotili stupněm 1 – 2. Opačný názor se projevil v otázce č. 11.2, kde ředitelé uváděli možnost podílet se na řízení slovním hodnocením „někdy“ oproti názorům učitelů. Ti odpovídali, že se mohou „spíše podílet“.

Čtrnáctá otázka potvrdila možnost podílení se na řízení formou kompetencí poskytnutých podřízeným pracovníkům.

Z osobní zkušenosti mohu potvrdit, že ne vždy je možno participovat na všech rozhodnutích, ale že využívání ambicióznosti, znalostí a dovedností všech zúčastněných v organizaci je velkým přínosem. Delegování ulehčuje práci vedoucím pracovníkům, a pokud je přeneseno na správná místa a správným lidem, jsou postupy v práci efektivnější, rychlejší, operativnější a mají nesporný motivační stimul. V nejednom případě se stává, že je daný úkol vyřešen i novým způsobem, a tudíž může vést k úspoře času ve prospěch celé organizace. Řídicí pracovník, který nesvěří odpovědnost svým podřízeným, nemůže počítat s jejich profesionálním růstem, chutí do práce, ale naopak může očekávat ztrátu těchto lidí a velké zklamání. Dělbě práce musí předcházet analýza a důležité je zvážit všechny aspekty, aby na různých organizačních úrovních nedocházelo k narušení funkčnosti jednak z nejednotného přístupu a jednak ze špatné koordinace. Pro ředitele vzniká další důležitý úkol, aby své podřízené bezodkladně seznámil s novou organizační strukturou, z toho vycházejícími kompetencemi a snažil se o ztotožnění s navrženými změnami v názorech se všemi zaměstnanci.

### **3.6.1.3 Interpretace třetí skupiny otázek**

mezilidské vztahy, empatie – otázky č. 9, 10, 15, 16, 23, 24, 26, 27

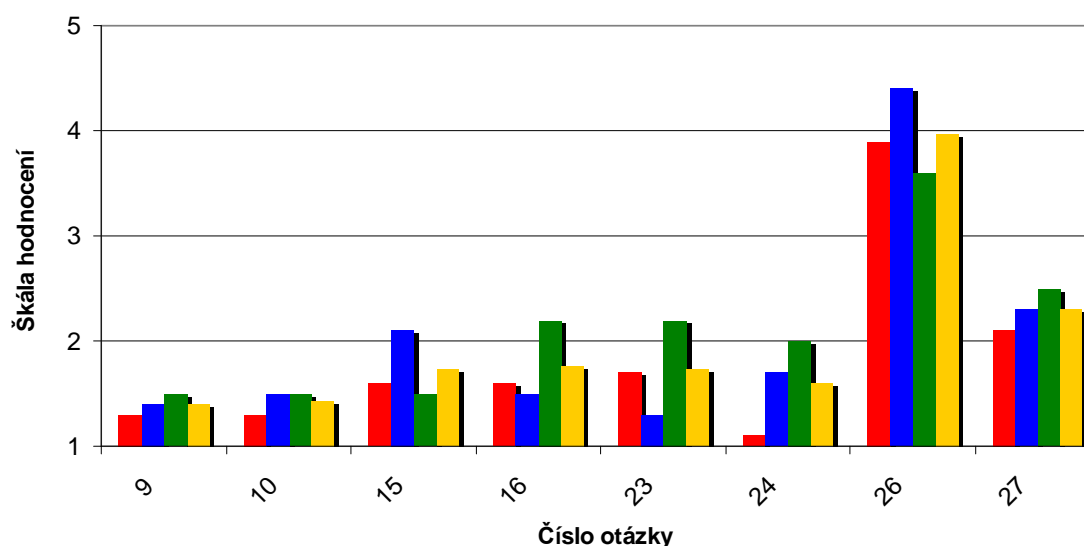
Stabilita kolektivu záleží velmi na schopnosti komunikace a vlastnostech nejen manažera, ale i vnímání a porozumění všech ostatních v kolektivu. Tím jsem se zabývala v otázkách č. 9, 10, 15, 16, 23, 24, 26 a 27.

Tabulka č. 5 - mezilidské vztahy, empatie

Respondenti dle kategorií	Číslo otázky							
	9	10	15	16	23	24	26	27
Řídící složka - ředitelé	1,3	1,3	1,6	1,6	1,7	1,1	3,9	2,1
Řízená a řídicí složka - vedoucí	1,4	1,5	2,1	1,5	1,3	1,7	4,4	2,3
Řízená složka - učitelé	1,5	1,5	1,5	2,2	2,2	2,0	3,6	2,5
Průměr všech složek	1,4	1,4	1,7	1,8	1,7	1,6	4,0	2,3

Graf č. 4 - mezilidské vztahy, empatie

■ Řídící složka - ředitelé ■ Řízená a řídicí složka - vedoucí ■ Řízená složka - učitelé ■ Průměr všech složek



K věnování se neformálním vztahům v otázce č. 15 se ředitelé vyslovovali hodnocením „spíše ano“ a tím avizovali, že jejich schopnost vyslechnout i to, co se bezprostředně netýká práce, není stoprocentní. Podřízení poukazovali dle dotazníkového šetření na to, že se ředitel zabývá „spíše ano“, nebo „někdy“ negativními reakcemi, které způsobují pracovní úkoly na ně delegované.

Důvěra v pracovní kolektiv a věnování pozornosti i neformálním vztahům je důležitou součástí a podporou pro možnost motivace. V tomto případě bych zdůraznila, že zájem o lidi, naslouchání, dodržování slibů, důvěra a otevřenost může být startem k tomu, jak věci změnit k lepšímu. I přiznání vlastní slabosti není jen prohra a proto je mnohdy otevřenost upřednostněním před utajováním skutečností. Zlepšuje klíma organizace

a pochopení, že ne vždy se dělá vše správně. Je důležité věnovat pozornost i charakterovým vlastnostem, rysům lidí a zvážit motivační aspekty nejen pracovní skupiny, ale také jednotlivců. Stejně jako podřízení, tak i ředitel potřebuje být někdy pochopen, pochválen, musí se vyrovnat s kritikou a negativními reakcemi. Důvěra v lidské schopnosti a v týmovou práci je důležitá, ale neúspěch nemusí vždy přijít jen díky pracovním podmínkám, ale také selháním v nedobrych mezilidských vztazích. Jedno z mých doporučovaných stanovisek je udržovat nejen formální, ale i neformální vztahy a posilovat tak skrytě kolektiv v zápalu pro práci, pro možný úspěch v pracovním procesu.

Ve výsledných odpovědích se neprokázal velmi odlišný pohled na vztahy. Přesto se ukázalo, že podřízení poukazují daleko více na to, že ředitel není vždy schopný vypořádat se s kritikou druhých a samotní ředitelé si na druhou stranu uvědomují, že bývají někdy vztahovační. V otázce č. 24 jsem se dotazovala na schopnost vedoucího pracovníka veřejně uznat klady ostatních. Objevil se nepatrný rozdíl, kdy byli vesměs všichni ředitelé přesvědčeni o tom, že takto postupují, ale podřízení zaměstnanci vnímali tuto skutečnost méně přesvědčivě. Musím zde zdůraznit, jak je důležité ocenit klady i krátkodobá vítězství pro posílení důvěry a především motivace.

#### **3.6.1.4 Interpretace čtvrté skupiny otázek**

motivace – otázky č. 8, 18, 21, 24

Když se hovoří o motivaci, zpravidla se tím myslí, že existuje, nebo se poskytne určitý motiv, nebo se ten existující posílí. Konání není zpravidla bezdůvodné, důvodem může být uznání, úspěch, ambice nebo peněžní odměny.

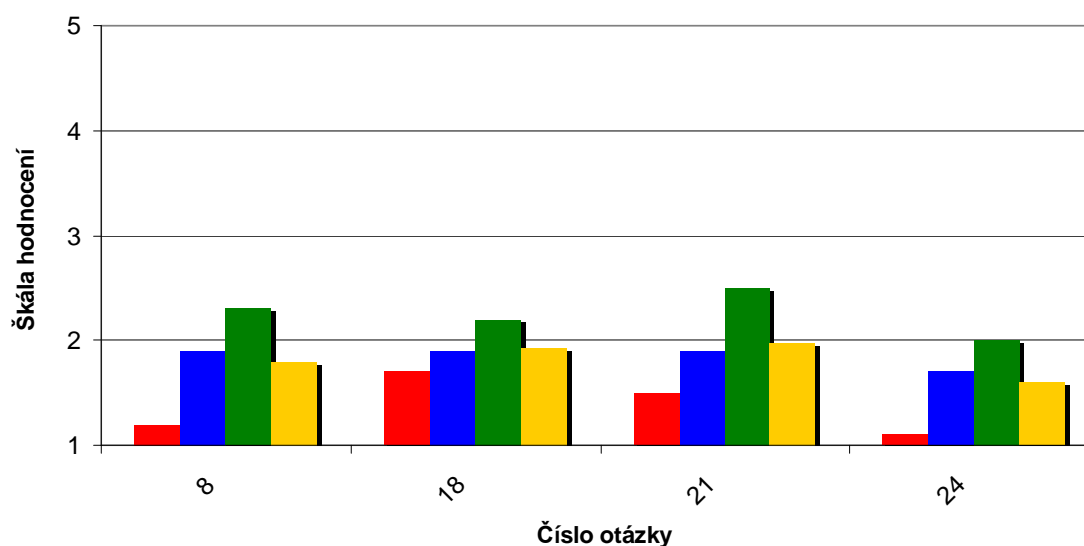


Tabulka č. 6 - motivace

Respondenti dle kategorií	Číslo otázky			
	8	18	21	24
Řídící složka - ředitelé	1,2	1,7	1,5	1,1
Řízená a řídicí složka - vedoucí	1,9	1,9	1,9	1,7
Řízená složka - učitelé	2,3	2,2	2,5	2,0
Průměr všech složek	1,8	1,9	2,0	1,6

Graf č. 5 - motivace

■ Řídící složka - ředitelé ■ Řízená a řídicí složka - vedoucí ■ Řízená složka - učitelé ■ Průměr všech složek



Výsledky hodnocení těchto otázek nejvíce odrážely podobné vnímání z pohledu tří rozdělených skupin. I přesto, že odchylky byly v odpovědích mezi „rozhodně ano“ a „spíše ano“, bylo ve větší míře posuzováno řediteli, že takto činí a své podřízené motivují nejen svým pozitivním přístupem, ale i pověřováním úkolů, které jsou pro lidi zajímavé a také veřejným uznáním. Druhá skupina řídicích a zároveň řízených byla v těchto odpovědích mírně pesimističtější a učitelé se v některých případech dostávali do roviny odpovědi, že ředitel takto činí jen někdy. Nejvíce se takový rozdíl odrážel v otázce, která se dotazovala na to, zda má ředitel zájem, aby pověřoval své podřízené úkoly, které je zajímaví.

Objektivně zde nejde zhodnotit, jaké aspekty vedly k takovým závěrům, jelikož motiv každého člověka je jiný, a nedá se vždy odhalit, ale také se nedá vždy každému vnútit. Ale každý ředitel by měl být dostatečně schopný a kompetentní, aby dokázal u lidí podnítit ty správné stimuly a zapálit je pro práci. Opět budu apelovat na vedoucí pracovníky, aby si uvědomovali rozdílnost vnímání podnětů v motivaci mezi řídicím a řízeným prvkem a více lidí chválili, pověřovali zajímavými úkoly, motivovali vlastním přístupem, byli spravedliví a nechali podřízené podílet se optimálně na řízení organizace. Při tomto procesu je pro ředitele opravdu důležitá schopnost rozpoznat co koho nejvíc motivuje. „Tato znalost se stává klíčem k ovlivňování lidí.“<sup>33</sup>

### 3.6.1.5 Interpretace páté skupiny otázek

komunikace, informační toky – otázky č. 16, 17, 19, 25

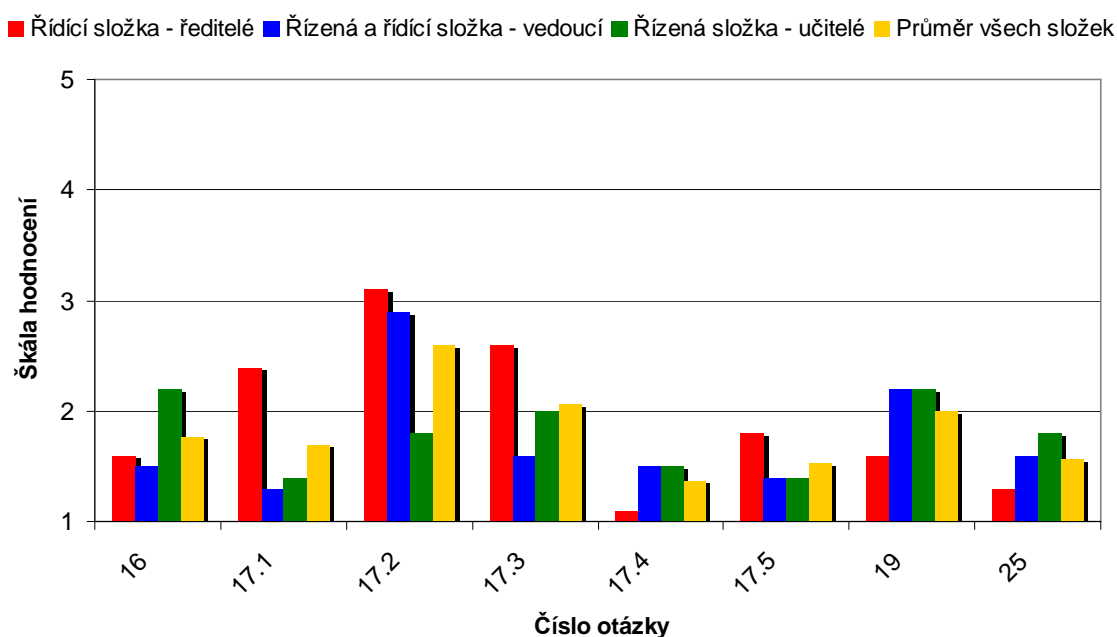
V poslední skupině jsem podrobila výzkum právě těmto dvěma oblastem. I v těchto odpovědích jsem našla v průměru shodu.

Tabulka č. 7 - komunikace, informační toky

<i>Respondenti dle kategorií</i>	<i>Číslo otázky</i>							
	<i>16</i>	<i>17.1</i>	<i>17.2</i>	<i>17.3</i>	<i>17.4</i>	<i>17.5</i>	<i>19</i>	<i>25</i>
Řídící složka - ředitelé	1,6	2,4	3,1	2,6	1,1	1,8	1,6	1,3
Řízená a řídicí složka - vedoucí	1,5	1,3	2,9	1,6	1,5	1,4	2,2	1,6
Řízená složka - učitelé	2,2	1,4	1,8	2,0	1,5	1,4	2,2	1,8
Průměr všech složek	1,8	1,7	2,6	2,1	1,4	1,5	2,0	1,6

<sup>33</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. s. 40. ISBN 80-7203-258-5.

Graf č. 6 - komunikace, informační toky



V otázce 17.1 a 17.2 se lišily odpovědi vedoucích a učitelů a dají se přičítat také tomu, že v dotazu nebylo přesně zmíněno, zda se jedná o předávání vnitřních nebo vnějších informací. I přes to, že zde nebyla odlišnost příliš velká, lze odhadnout, že ředitelé měli na mysli informace interní, které nepředávají především elektronickou poštou, ale využívají přednostně osobního kontaktu a porad. Učitelé zde uvádějí, že informace dostávají nejvíce skrze tři zdroje a ve dvou se shodují s vedoucími pracovníky, a to že ve školách se nejvíce komunikuje osobně a na poradách. Liší se v odpovědi na elektronické informace, kde uvádějí, že velký podíl na informovanosti má také internet. Opět odhaduji, že v tomto případě měli pedagogové na mysli informace rázu externího. U otázky č. 19 se objevila také mírná odchylka v odpovědích, v kterých bylo uvedeno, že ne vždy bývají informace předávány včas. Někteří ředitelé dále uváděli, že telefon používají velmi výjimečně, ale to připočítám opět ne přesně položené otázky.

Doporučuji, aby komunikace byla otevřená, pravdivá, pravidelná, srozumitelná. Informace, které jsou obsahem sdělení, aby byly zbaveny subjektivních názorů a pohledů. Doporučovala bych, aby toto tvrzení bylo bráno vážně. Bez takovéto efektivní komunikace přestává být efektivní také řízení. Pokud vážne komunikace a informační toky uvnitř školy, dochází ke zhoršování vnitřního klima s negativním dopadem na pracovníky a samozřejmě i na děti, žáky, studenty. Příčinou problému

je často i podcenění důležitosti komunikace a předávání informací z pohledu vedení školy a často to zapříčiňují i špatné mezilidské vztahy.

V neposlední řadě je velmi důležité, aby uměli všichni zaměstnanci správně předávat informace a komunikovat i s vnějším prostředím. Aby věděli, jak s informacemi nakládat a jak je používat. Vedoucí pracovníci by vždy měli promýšlet třídění informací, myslím tím, jaké informace a komu je poskytovat. Další pravidlo, které by měli respektovat, je nezahltit množstvím sdělení a rozpoznat, co je potřebné a nepotřebné.

Na závěr tohoto výzkumu bych chtěla zmínit několik připomínek vedoucích zaměstnanců, kteří upozorňovali na to, že není dobré hodnotit sám sebe, že by bylo průkaznější, aby především práci ředitele hodnotili podřízení. V tomto ohledu nemůžu s těmito výroky souhlasit a doporučuji všem ředitelům a vedoucím, aby hodnotili vlastní práci, neboť je to taky úkol řídicího pracovníka. Následné zamyšlení se nad vlastními chybami, případně pochybnostmi, vede mnohdy k možnosti nápravy.

### 3.7 POPIS ŠETŘENÍ Z VEDENÝCH ROZHovorŮ

K získání informací v tomto šetření byly použity rozhovory, které byly vedeny buď telefonicky, nebo na společných setkáních s deseti řediteli, dvanácti vedoucími odloučených pracovišť a devatenácti učiteli. Z nich jsou následně uvedeny nejčastější problémy a pozitivní zkušenosti v práci sloučených škol netýkající se jen týmové práce.

Negativa a problémy, které byly nejvíce uváděny řídicími pracovníky a netýkaly se jen týmové práce:

- nízké normativy na dítě, žáka, studenta, které neumožňují přijmout administrativní sílu,
- velká administrativní zátěž ležící především na řediteli školy,
- daleko větší rozsah konečné odpovědnosti ředitele,
- složitý komunikační systém na všech pracovištích,
- nižší možnost komunikace celé školy a někdy také nechuť ke komunikaci,
- málo času na pravidelné hodnocení a kontrolu na odloučených pracovištích,

- zkreslování a šumy při předávání informací,
- personální problémy – propouštění, převody zaměstnanců na jiná místa výkonu, nebo změnu postavení, případně úvazku a náplně podřízených,
- nechuť ke spolupráci některých zaměstnanců, kteří přišli o své předešlé pozice,
- neznalost odborné problematiky práce mezi různými druhy škol, které byly sloučeny.

Negativa, která byla nejvíce uváděna podřízenými pracovníky:

- nemožnost samostatných rozhodnutí bez konzultace s ředitelem,
- neschopnost řešení problémových situací (inovace prostředí, personální otázky) novým vedením školy,
- špatná a málo častá komunikace s nadřízeným,
- nedostačující a nepřesný přenos informací na odloučené pracoviště,
- neodbornost ředitele ZŠ v oblasti odborné práce mateřské školy,
- formálnost vztahů vedení k podřízeným,
- nechuť k práci z důvodu malé motivace,
- sesazení z bývalé vedoucí pozice bez udání důvodů,
- nerespektování názorů nadřízeným pracovníkem.

Pozitiva a dobré zkušenosti, které uváděli ředitelé sloučených škol:

- finanční výhoda, ředitel disponuje s vyšším ekonomickým celkem a variabilnost rozhodnutí k jeho použití je větší,
- jednodušší řešení krizových situací při personálních problémech,
- vzájemná vyšší možnost zastupitelnosti na různých pozicích i pracovištích,
- vzájemná spolupráce škol, posilování mezilidských vztahů – společné akce, společné projekty a podobně,
- vnitřní možnosti vzdělávání.

Pozitiva a dobré zkušenosti, které uváděli pedagogové na pozicích vedoucích odloučených pracovišť a zaměstnanci bez řídicího postavení:

- využívání a vstup na různá pracoviště bez komunikačních bariér,
- výměna zkušeností, možnost vyššího růstu v profesní práci,

- možnost vykonávání určitého úkolu, který motivuje,
- spolupráce s pedagogy na různých školských úrovních,
- možnost podílu na řízení,
- méně administrativní práce.

### 3.7.1 INTERPRETACE A ANALÝZA Z VEDENÝCH ROZHovorŮ

Nejprve jsou zde uvedeny výsledky rozhovorů v grafické formě, které jsou rozčleněny do čtyř skupin dle daných kritérií.<sup>34</sup> První skupina obsahuje dotazy, jež se týkají týmové práce, druhá skupina otázek řeší možnosti spolurozhodování a delegování kompetencí. Třetí oblast se zaměřuje na mezilidské vztahy a čtvrtá na motivaci, komunikaci a přenos informací. Oslovení označovali odpovědi škálou hodnocení 1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 – někdy, 4 - spíše ne, 5 – rozhodně ne. V tabulkách a grafech jsou rozděleny tyto čtyři oblasti vždy ještě do čtyř skupin, a to na skupinu řídicí – 10 oslovených, na skupinu řídicí a řízenou – 12 oslovených, na skupinu řízenou – 19 oslovených a dále obsahuje průměr všech složek pracovníků. Výsledky jsou uvedeny vždy jako průměr škály hodnocení ze vzorku dotazovaných.

---

<sup>34</sup> Příloha č. 3 – Dotazník týkající se stylu řízení, mezilidských vztahů, komunikace, motivace – vedený formou rozhovorů.

První skupina otázek, která zkoumá týmovou práci:

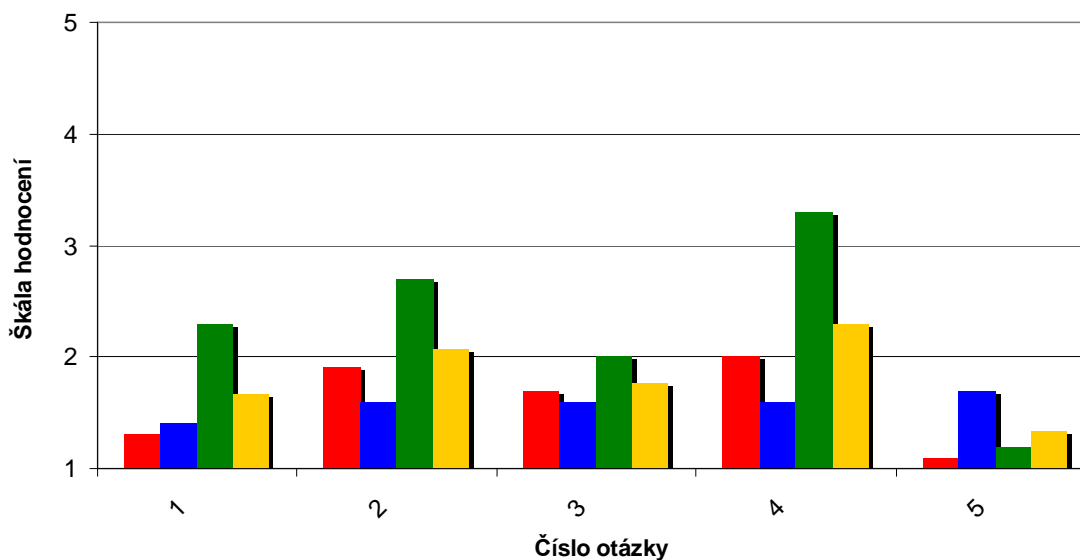
1. Využívá ředitel při rozhodování odbornost a zkušenosti svých zástupců?
2. Dá ředitel při rozhodování na názor svých podřízených?
3. Využívá ředitel ambicióznosti a iniciativy ostatních zaměstnanců?
4. Dokáže ředitel v týmu pracovat i jako podřízený?
5. Dokáže ředitel své stanovisko dobře zastávat a obhajovat?

Tabulka č. 8 - týmová práce – výsledky šetření z rozhovorů

Respondenti dle kategorií	Číslo otázky				
	1	2	3	4	5
Řídící složka - ředitelé	1,3	1,9	1,7	2,0	1,1
Řízená a řídicí složka - vedoucí	1,4	1,6	1,6	1,6	1,7
Řízená složka - učitelé	2,3	2,7	2,0	3,3	1,2
Průměr všech složek	1,7	2,1	1,8	2,3	1,3

Graf č. 7 - týmová práce – výsledky šetření z rozhovorů

■ Řídící složka - ředitelé ■ Řízená a řídicí složka - vedoucí ■ Řízená složka - učitelé ■ Průměr všech složek



Druhá skupina otázek, která zkoumá možnost spolurozhodování a delegování pravomocí podřízeným pracovníkům:

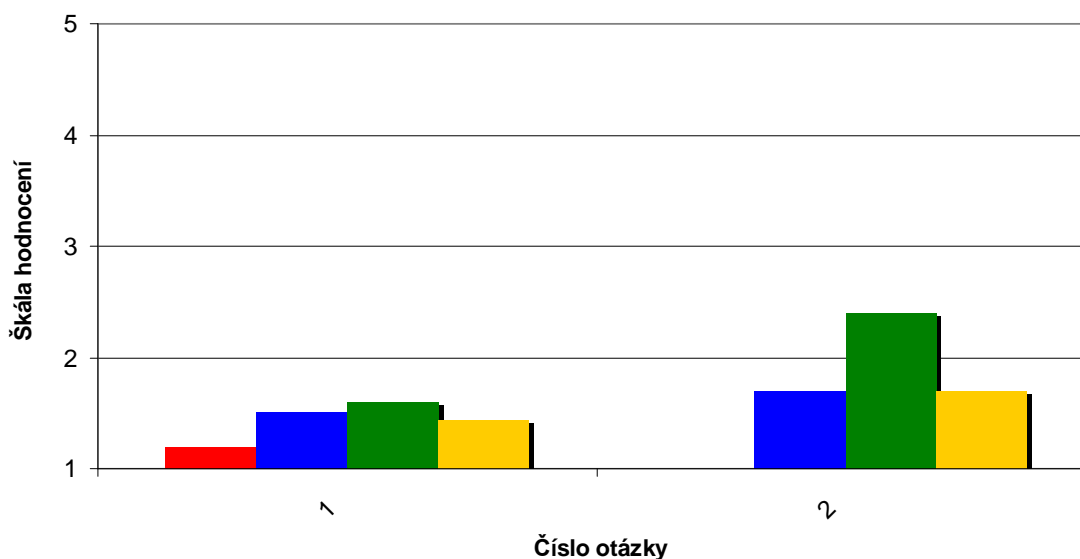
1. Deleguje ředitel pravomoci na své podřízené?
2. Má ředitel zájem, aby byli podřízení pověřeni úkolem, který je zajímavý?
3. Ve kterých situacích rozhoduje ředitel sám?

Tabulka č. 9 - delegování pravomocí, možnost spolurozhodování – výsledky šetření z rozhovorů

Respondenti dle kategorií	Číslo otázky	
	1	2
Řídící složka - ředitelé	1,2	1,0
Řízená a řídící složka - vedoucí	1,5	1,7
Řízená složka - učitelé	1,6	2,4
Průměr všech složek	1,4	1,7

Graf č. 8 - delegování pravomocí, možnost spolurozhodování – výsledky šetření z rozhovorů

■ Řídící složka - ředitelé ■ Řízená a řídící složka - vedoucí ■ Řízená složka - učitelé ■ Průměr všech složek





Na otázku č. 3, ve kterých situacích rozhoduje ředitel sám, odpovídali všichni oslovení obdobně jako v dotaznících, které byly rozesílány emailovou poštou. Nejčastěji odpovědi zněly: činností týkající se financí, personální otázky a bezodkladná rychlá rozhodnutí.

Třetí skupina, která se týká mezilidských vztahů:

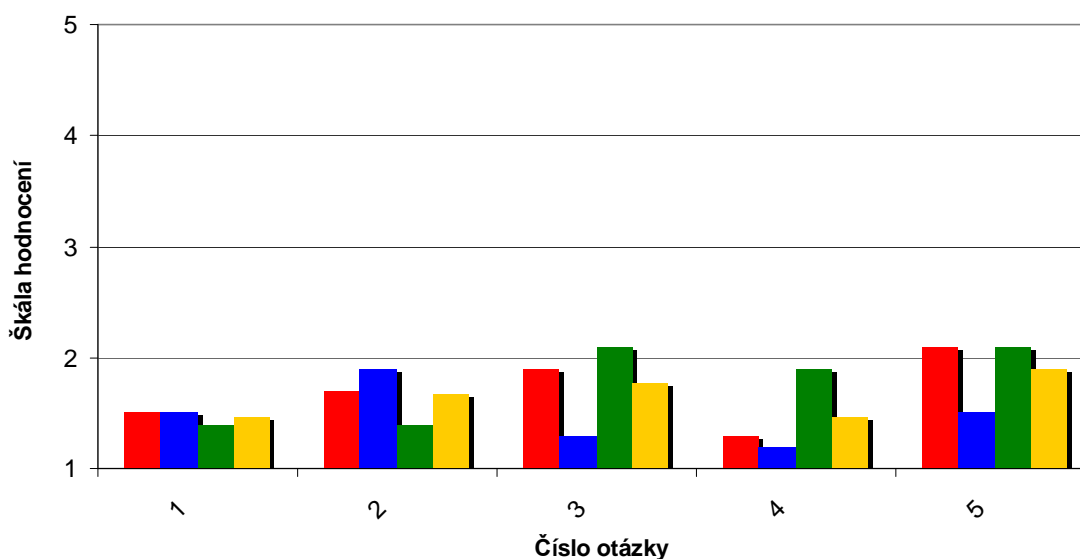
1. Důvěřuje ředitel svému pracovnímu kolektivu?
2. Věnuje ředitel kromě pracovních povinností pozornost i neformálním vztahům?
3. Umí ředitel v každé situaci ovládat své emoce?
4. Umí ředitel veřejně uznat klady jiných lidí?
5. Dokáže se ředitel vypořádat s tím, když ho druzí kritizují?

Tabulka č. 10 - mezilidské vztahy – výsledky šetření z rozhovorů

Respondenti dle kategorií	Číslo otázky				
	1	2	3	4	5
Řídící složka - ředitelé	1,5	1,7	1,9	1,3	2,1
Řízená a řídicí složka - vedoucí	1,5	1,9	1,3	1,2	1,5
Řízená složka - učitelé	1,4	1,4	2,1	1,9	2,1
Průměr všech složek	1,5	1,7	1,8	1,5	1,9

Graf č. 9 - mezilidské vztahy – výsledky šetření z rozhovorů

■ Řídící složka - ředitelé ■ Řízená a řídicí složka - vedoucí ■ Řízená složka - učitelé ■ Průměr všech složek



Čtvrtá skupina, která se týká motivace, komunikace a přenosu informací:

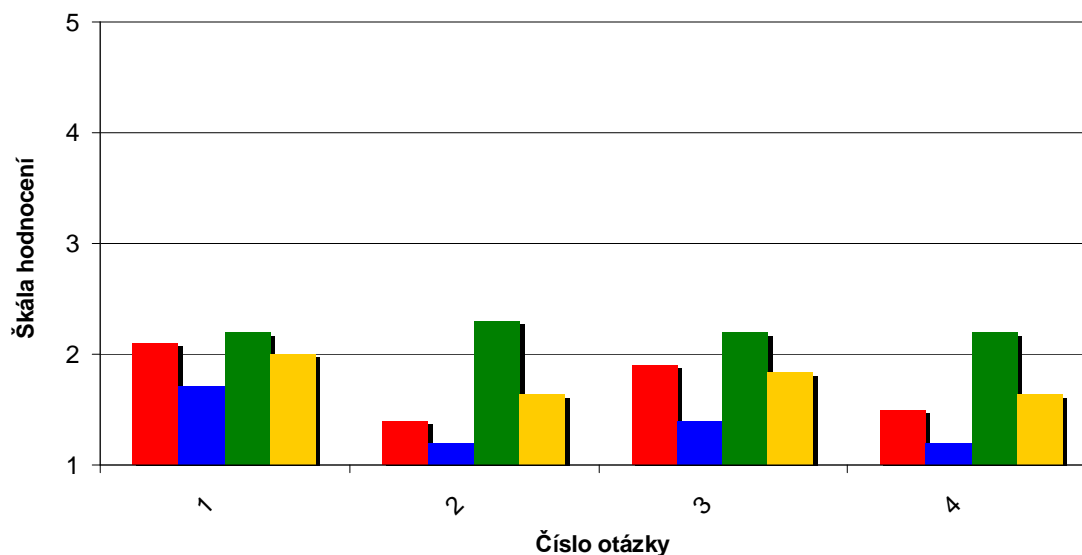
1. Umí ředitel nadchnout k pracovní činnosti?
2. Motivuje ředitel spolupracovníky vlastní aktivitou, pozitivním přístupem?
3. Předává ředitel informace dostatečně včas?
4. Zabývá se ředitel negativními reakcemi vůči pracovním úkolům svých podřízených?

Tabulka č. 11 - motivace, komunikace – výsledky šetření z rozhovorů

Respondenti dle kategorií	Číslo otázky			
	1	2	3	4
Řídící složka - ředitelé	2,1	1,4	1,9	1,5
Řízená a řídící složka - vedoucí	1,7	1,2	1,4	1,2
Řízená složka - učitelé	2,2	2,3	2,2	2,2
Průměr všech složek	2,0	1,6	1,8	1,6

Graf č. 10 - motivace, komunikace – výsledky šetření z rozhovorů

■ Řídící složka - ředitelé ■ Řízená a řídící složka - vedoucí ■ Řízená složka - učitelé ■ Průměr všech složek



Zkoumaný vzorek tvořili pedagogové na různých pozicích. Budu teď komentovat podrobněji jen vybrané tři případy a odpovědi, které dostatečně ilustrují možné problémy i zkušenosti z různých škol.

Ve výročí jedné ředitelky mateřské školy, která řídí školu s devíti odloučenými pracovišti, se projevila negativa, ale i pozitiva při sloučení, která ovlivňovala nejvíce následné pokračování práce po změnách a sloučení předešlých samostatných pracovišť.

Budou zde nyní citovány některé její odpovědi. *„Zpočátku byla mezi lidmi nedůvěra a všichni jsme se navzájem oťukávali. Vznikalo jiskření, pokud jsem řekla něco netaktně, nebo dostatečně nevysvětlila. Musela jsem najít novou cestu k lidem, vzniklé problémy řešit ihned bez průtahů, vysvětlovat pravidla a moji představu o fungování tak velkého subjektu. Chtěla jsem, aby mi zaměstnanci věřili, že vše myslím vážně, že nechci s podřízenými jen manipulovat, ale ponechat jim prostor pro vlastní tvůrčí práci. Vysvětlovala jsem, že chci nadále ponechat příslušné kompetence v jejich rukou a že budu velmi ráda, pokud se budou chtít podílet na společném řízení a aby vznikl tým pracovníků, který bude tvořivý a nápomocný při řešení problémů.“*

Počáteční problémy přičítala nevyjasněným lidským vztahům, obavám podřízených ze ztráty svého postavení a nemožnosti pokračování v nastavení jedinečnosti jejich odloučeného pracoviště. Ředitelka dokázala pomocí otázek zhodnotit příčiny počátečních problémů a lze tudíž souhlasit s jejími tvrzeními ověřenými praxí.

Obdobné výroky od jiné ředitelky, která řídí šest mateřských škol, potvrzovaly těžší počáteční průběh ve spolupráci všech zaměstnanců. Zde nastal navíc problém, že někteří vedoucí byli odvoláni a na základě vnitřního výběrového řízení byli stanoveni vedoucí noví. I přes to, že ředitelka vysvětlovala takový postup, nebyl všemi přijat jako pozitivní řešení a odvolaní vedoucí dlouhý čas neměli zájem na další tvůrčí spolupráci. Sama ředitelka posoudila, že toto řešení neavizovala s dostatečným předstihem a nevysvětlila své důvody z obavy z negativních reakcí. Zhodnotila, že počáteční zbrkllost pro ni nebyla dobrým začátkem a situaci by dnes řešila s větším rozmyslem a klidnou analýzou celé situace a nedala jen na neověřené názory. Nyní se již snaží práci stavět na týmové práci a ví, jak důležité je mít zaměstnance motivované, kteří očekávají někdy pomoc, někdy pochopení a pravdivé informace. I tento závěr se dá pojmout jako doporučení a varování dělat unáhlená rozhodnutí před nedostatečnou analýzou předcházející situace.

Jako poslední z několika vedených rozhovorů bude uvedena jen minimální část z rozhovoru s ředitelkou, vedoucí učitelkou mateřské školy a také zaměstnanci ze subjektu sloučené základní a mateřské školy, kde do dnešního dne přetrvává rozpor mezi vedením a některými zaměstnanci. Před tímto rozhovorem byla ředitelka podřízenými zaměstnanci definována jako nesporný typ autokrata při řízení.

Na položenou otázku, zda jsou delegovány pravomoci na její podřízené a dána možnost samostatně rozhodnout, zněla odpověď ředitelky školy takto: *„Každé rozhodnutí svých vedoucích musím zkontrolovat. Zklamala jsem se několikrát a musím si být jistá, aby se někde neudělala chyba. Mám tak málo času, ale to vy jistě víte, jak to chodí.“* Dále je uvedena odpověď vedoucí odloučeného pracoviště: *„Myslím, že do dnešního dne ředitelka nepochopila práci ve školce a já nemohu ani rozhodnout o nákupu pomůcek, natož abychom dostali nějaké peníze na vybavení. Všechno jde do školy.“* A jako poslední uvedu odpověď jednoho z podřízených zaměstnanců: *„Paní ředitelka si myslí, že bez ní nejde nic. Už kvůli ní odešlo pár lidí. Ale už by vlastně měla jít do důchodu, to si oddechneme.“*

Na počátku zde došlo k nevyjasnění kompetencí a ředitelka nově sloučeného subjektu, stejně jako bývalá ředitelka mateřské školy trvaly na svých pravomocích, které se týkaly rozhodování v rámci finančních a personálních záležitostí. Nevyjasněním této situace následně vznikaly další komplikace a vedoucí učitelka rozvázala pracovní poměr. Ve škole nadále setrvává model konkurenčního řízení, kdy se přesně nedá odhadnout, kde je ta největší chyba. Zda ve špatném pochopení pravomocí, nebo velmi nízké úrovni komunikace.

Pro takovou situaci existuje řešení v podobě nutného setkání vedení, vyjasnění si, kdo a jakou pravomocí bude pověřen včetně dodržování daných pravidel na obou stranách, jak na straně řídící, tak na straně řízené. Je důležité uvědomit si, že fungování dobrých mezilidských vztahů, pochopení toho druhého a snaha o vybudování týmu je cestou ke spokojenosti celého pracovního kolektivu. V tomto případě bych zdůraznila, že pokud se určité kompetence svěří správným lidem, je nutné jim důvěřovat. Samozřejmě i komunikace je tak důležitá, že může v opačném případě „nekomunikace“, nebo řevnivost, kdy se lidé nedomluví, způsobit doslova boj a katastrofickou situaci

pro všechny zúčastněné. Dle Plamínka prvotní příčiny konfliktu ve více než 60 % způsobuje právě nesprávná komunikace.<sup>35</sup>

A jako poslední návrh, i když opakovaný, připomenu, jak důležité je na počátku sdělit svoji představu, svoji vizi a snažit se ze všech sil, aby lidé po prvotním odporu pochopili, že „šéf“ pokračuje v cestě dle nastavených pravidel.

Při výzkumu vedeném formou rozhovorů byly výsledky odpovědí srovnatelné s výzkumem, který byl proveden dotazníkovou formou. Pozitiva a negativa uvedena v popisu šetření z rozhovorů dokumentují problémy, které se nejvíce vyskytují při řízení sloučených subjektů. Hodnocení a interpretace otázek proto není provedena podrobněji a lze srovnat rozdíly dle výše uvedených tabulek a grafů.

---

<sup>35</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. s. 85. ISBN 80-7203-258-5.

## 4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Vzhledem k tomu, že školy procházejí nelehkým obdobím optimalizace a řízení zvyšuje nároky na vedoucí pracovníky, je dosti obtížné vždy navrhnout správné řešení v jednotlivých organizacích. Obecně se dá opřít o informace, které byly získány za pomoci pilotních studií a zjištěny výzkumnými šetřeními mezi respondenty již sloučených subjektů.

V praktické výzkumné části jsem uvedla jednotlivé možnosti změn, doporučení při řešení problémů a metody, které navádějí k tomu, jak se nedopouštět chyb. Samotní ředitelé komentovali své počínání a dokázali taktéž zhodnotit své chyby a následně možnosti nápravy. Doporučením, jistě vhodným, je nepodceňovat kvalitní mezilidské vztahy a komunikaci.

Velkým přínosem pro praxi je nutnost povědomí a větší informovanost o míře velkého zatížení na vedení školy při vedení větší společnosti. Nedostatek zkušenosti v oblasti vedení mohou odstranit semináře, které jsou zaměřeny na studium manažerských technik v oblasti řízení a vedení lidí. Odborné zázemí kurzů zaměřených na studium managementu je dostatečné a praxe ukazuje, že vzdělávání v této oblasti je pro pedagogy potřebné, jelikož manažerské postupy jsou platné nejen pro oblast ziskových firem, ale stávají se potřebné i pro společnosti neziskové.

Z mé zkušenosti doporučuji, aby se širší vedení více zaměřilo na mezilidské vztahy a komunikaci na počátku vzniku „nové školy“, jelikož až 100 % bývalých zaměstnanců ze samostatných škol přechází do nových sloučených organizací.

Osvědčené přístupy a návody na možná řešení popsány v této práci a prověřené praxí nabízejí velký přínos a možnost použít je ve vlastní práci v nově vznikajících slučovaných organizačních jednotkách. Konkrétně týmová práce, delegování pravomocí a hodnotné mezilidské vztahy jsou důležitým kritériem při řízení nově slučovaných školských organizací. Nelze nepřipomenout, že je nutné nahlížet na problémy ze dvou stran a vyslechnout názory všech zaměstnanců. Doporučuji, aby podřízení i nadřízení

naslouchali, komunikovali, přijímali rozhodnutí objektivně a dodržovali nastavená pravidla organizace.

Výběr těch správných řešení představuje podobné umění, jako uvařit dobré jídlo podle výborného receptu, který je namixován jen nejlepšími odborníky. Ale teorie se často odlišuje od praxe a to, co se zdá být na papíře jednoduché, je při vlastní práci obtížné a někdy taky odlišné.

## 5 HODNOCENÍ HYPOTÉZ

Ve své práci jsem se snažila zmapovat současný stav a problémy řídicího pracovníka školy při řízení sloučené školy. Na základě dotazníkového šetření, vedených rozhovorů a následné analýzy byly vyhodnoceny stanovené hypotézy.

Tvrzení, že většina ředitelů rozhoduje o chodu školy sama, bez přispění svých zástupců se nepotvrdilo. Velká část zaměstnanců uváděla, že jsou pověřeni pravomocemi, mohou se podílet na řízení, je využíváno jejich ambicióznosti a je jim ponechán prostor pro vlastní iniciativu.

Ani druhá hypotéza, která předpokládala, že ředitel prosazující direktivní styl řízení má větší úspěch než ředitel řídící školu za spoluúčasti podřízených, nebyla potvrzena. Většina respondentů uvedla, že při stylu vedení se ředitel opírá o tým spolupracovníků, využívá při rozhodování odbornost a zkušenost svých zástupců, respektuje názory jiných a umí pracovat v týmu i jako podřízený pracovník.

Bylo potvrzeno, že kvalitní mezilidské vztahy jsou tím předpokladem pro zvládnutí nového začátku a následně dobrý chod školy. Empatie ředitele, důvěra, vyzdvižení a uznání kladů spolupracovníků jsou důležité a také neformální vztahy jsou podmínkou spolupráce v organizacích.

Práce dala i odpověď na to, do jaké míry je ředitel školy klíčová osobnost při řízení. Většina dotazovaných se shodla na tom, že je důležité, nejen aby měl ředitel vizi, ale aby byl schopen lidi vést a spolupracovat a aby se stejnou měrou orientoval na požadavky celého týmu, jako i na potřeby jednotlivců.



## 6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je přispět k pochopení, že mezilidské vztahy, týmová práce a osobnost ředitele jsou v nově sloučených subjektech důležitým prvkem. Zpracované poznatky a řešení mohou zaměstnanci sloučených škol použít a aplikovat do běžné praxe.

Návrhy a doporučení jsou v současnosti dle mého názoru velmi aktuální, jelikož s procesem slučování rostou nároky na stávající zaměstnance. Ale samotný kolektiv spolupracovníků není schopný bez podpory vedení v čele dostatečně prosadit taková opatření, která by vedla ke zkvalitnění pracovních podmínek. Názory především z praxe přinášejí podnětná zjištění, v jakých oblastech se vyskytují překážky, a nabízejí náhled na možnosti jejich odstranění.

Schopnost hledat nové cesty k překonávání nerovnovah u vznikajících subjektů jsou nezbytností v manažerských schopnostech a dovednostech. Pokud manažer - ředitel takových schopností nebude využívat, bude organizace směřovat k neúspěchu. Z velké části prosperita organizace záleží na kvalitě vedoucích pracovníků. Jestliže v organizacích nepracují správní lidé na správných místech, ani nejlepší strategie a nejlepší plány neuspějí.

Úspěch v práci a úspěšné nastartování na počátku vzniku sloučených právních subjektů je potvrzeno i hypotézou, která upozorňuje na to, že kvalitní mezilidské vztahy jsou tím dobrým předpokladem.

V závěru chci upozornit i na problémy a otázky, které vyvstaly z šetření především vedených metodou rozhovorů. Někteří vedoucí pracovníci se zabývali pochybnostmi o efektivnosti práce, kdy řídí velké školské subjekty a navíc spojené z různých druhů škol. Uváděli, že řízení menší školy je méně problémové, řešení problémů je rychlejší a možnost setkávání lidí větší. Ředitel a vedoucí pracovník není dostatečně ohodnocen a je zatížen velkou mírou vyučovací povinnosti a nemožnosti se věnovat dostatečně řízení. Špatná orientace ve stále se měnící legislativě a nedostatečná právní podpora je další z velkých problémů vedoucích zaměstnanců. V tomto ohledu všichni uváděli,

že řešení nespočívá na samotných ředitelích, ale na změně legislativy a na podpoře státu a politických rozhodnutí.

I přesto věřím, že vedení škol využije návrhů a doporučení, které nabízím v této práci a určitě tak přispějí ke zkvalitnění činností v oblasti řízení za pomoci mezilidských vztahů, komunikace a motivace.

Na úplný závěr budu citovat Plamínka: „Toužíte-li po neúspěchu, myslíte jenom na sebe. Hodláte-li vítězit nad ostatními, učte se vnímat situaci jejich očima. Chcete-li však úspěšně pomáhat sobě i jiným, dívejte se na svět očima letce, který krouží vysoko nad naším snažením.“<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. s. 83. ISBN 80-7203-258-5.

## 7 SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DONNELLY, J.; GIBBON, J.; IVANCEVICH, J. *Management*, Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, PETER. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HANZELKA, M. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISSN 1214-8679.

HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: Aspi, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.

KITZBERGER, J. *Slučování základních a středních škol* [online]. 22. září 2009 [cit. 2010-02-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo/cro-1-radiozurnal-slucovani-zakladnich-a-strednich-skol/>>.

KROPÁČKOVÁ, J. *Pozitiva a negativa sítě Předškolních zařízení* [online]. Učitelské noviny, 2004 - [cit. 2010-02-09]. Dostupné na WWW: <[http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah\\_clanku.php?vydani=08&rok=04&odkaz=pozitiva.htm](http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=08&rok=04&odkaz=pozitiva.htm)>.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8.

SVOBODA, J. *Školský management: Leadership manažerské styly vedení*. Praha: Centrum školského managementu PedF UK, 2008.

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

VEBER, J. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-19-0.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

## 8 SEZNAM PŘÍLOH

*Příloha číslo 1:* Oslovovací dopis k dotazníku pro respondenty (viz text str. 29)

*Příloha číslo 2:* Dotazník týkající se stylu řízení, mezilidských vztahů, komunikace, motivace – dotazníkové šetření (viz text str. 29)

*Příloha číslo 3:* Dotazník týkající se stylu řízení, mezilidských vztahů, komunikace, motivace - vedený formou rozhovorů (viz text str. 30, 46)

*Příloha číslo 4:* Dotazník – znění doplňujících otázek v rozhovoru (viz text str. 30)

*Příloha číslo 5:* Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) – § 164, § 165 (viz text str. 35)

## **PŘÍLOHOVÁ ČÁST**

**Příloha číslo 1 – Oslovovací dopis k dotazníku pro respondenty (viz text str. 29)**

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jsem ředitelka Mateřské školy Školní v Rokycanech a zároveň studentka 3. ročníku PedF UK v Praze. Zabývám se problematikou vzniku a řízení sloučených školských zařízení.

Dovoluji si Vás požádat o pomoc při sběru dat pro moji závěrečnou bakalářskou práci na téma „Osobnost ředitele v rámci řízení sloučených škol.“

Prosím ředitele škol o předání a možnost vyplnění i svým zástupcům, vedoucím pracovníkům a také učitelům, neboť jejich poznatky budou velkým přínosem nejen pro tuto moji práci, ale i pro zaměstnance nově slučovaných školských subjektů.

K vyplňování dotazníku:

U každé otázky vyberte tu možnost, která nejlépe vystihuje Váš názor, nebo zkušenost. Ke kterékoli otázce můžete přidat další komentář.

Dotazníky jsou anonymní a budou sloužit pouze k vymezenému úkolu. Vyplněné prosím zašlete zpět emailem. Budete-li mít zájem, ráda Vám sdělím výsledky této práce.

Děkuji za sdělení zkušeností a za Váš čas.

Eva Blechová

Mateřská škola Školní

Ul. Školní 642

337 01 Rokycany

email: blechova.eva@email.cz

mobil: 602 341 630

**Příloha číslo 2 - Dotazník týkající se stylu řízení, mezilidských vztahů, komunikace a motivace – dotazníkové šetření (viz text str. 29)**

**DOTAZNÍK**

**pro ředitele, zástupce ředitelů, vedoucí odloučených pracovišť, učitelé**

Svou odpověď označte křížkem dle níže uvedené škály, popř. vepište vlastními slovy.

Na dané otázky odpovězte:

1	2	3	4	5
rozhodně ano	spíše ano	někdy	spíše ne	rozhodně ne

Označte svoji pozici:

ředitel organizace:

zástupce ředitele:

vedoucí učitelka:

učitel/učitelka:

Označte typ sloučeného zařízení:

více mateřských škol:

základní škola s mateřskou školou:

jiný typ sloučeného zařízení:



<i>Otázka</i>	<i>Text otázky</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.	Jsou noví pracovníci školy vybíráni podle kritérií stanovených jen ředitelem školy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Při sloučení více škol vybírá ředitel na pozice vedoucích odloučených pracovišť z bývalých vedoucích pracovníků? Pokud ne, uveďte příklady, jak ředitel postupuje: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Umí ředitel strategicky plánovat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Využívá ředitel při rozhodování odbornost a zkušenosti svých zástupců?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Dá ředitel při rozhodování na názor svých podřízených?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Ve kterých situacích rozhoduje ředitel sám? Uveďte příklady: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Mění ředitel často rozhodnutí svých podřízených?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Motivuje ředitel spolupracovníky vlastní aktivitou, pozitivním přístupem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Umí ředitel pracovat v týmu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Důvěřuje ředitel svému pracovnímu kolektivu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	<u>Dává ředitel možnost svému týmu?</u>					
	11.1. Spolurozhodovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.2. Podílet se na řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.3. Podílet se na rozhodování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.4. Být samostatně iniciativní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Provádí ředitel pravidelné hodnocení pracovních úkolů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Využívá ředitel ambicióznosti a iniciativy ostatních zaměstnanců?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Deleguje ředitel pravomoci na své podřízené?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Věnuje ředitel kromě pracovních povinností pozornost i neformálním vztahům?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Zabývá se ředitel negativními reakcemi vůči pracovním úkolům svých podřízených?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	<u>Jaké jsou ve škole nejfunkčnější kanály pro předávání pracovních informací?</u>					
	17.1. Elektronické spojení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.2. Písemné zprávy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.3. Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.4. Osobní kontakty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.5. Porady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Umí ředitel nadchnout k pracovní činnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Předává ředitel informace dostatečně včas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Dokáže ředitel v týmu pracovat i jako podřízený?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Má ředitel zájem, aby byli podřízení pověřeni úkolem, který je zajímavý?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Dokáže ředitel své stanovisko dobře zastávat a obhajovat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Umí ředitel v každé situaci ovládat své emoce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Umí ředitel veřejně uznat klady jiných lidí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Umí ředitel požádat své podřízené o pomoc s vyřešením problému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Je ředitel vztahovačný?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Dokáže se ředitel vypořádat s tím, když ho druzí kritizují?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Příloha číslo 3 - Dotazník týkající se stylu řízení, mezilidských vztahů, komunikace a motivace - vedený formou rozhovorů. (viz text str. 30, 46)**

**DOTAZNÍK – otázky pokládané formou rozhovoru (z očí do očí, telefonicky) ředitelům, zástupcům ředitelů, vedoucím odloučených pracovišť a učitelům rozdělené dle kritérií:**

Oblast otázek, která zkoumá týmovou práci:

1. Využívá ředitel při rozhodování odbornost a zkušenosti svých zástupců?
2. Dá ředitel při rozhodování na názor svých podřízených?
3. Využívá ředitel ambicióznosti a iniciativy ostatních zaměstnanců?
4. Dokáže ředitel v týmu pracovat i jako podřízený?
5. Dokáže ředitel své stanovisko dobře zastávat a obhajovat?

Oblast otázek, která zkoumá možnost spolurozhodování a delegování kompetencí podřízeným pracovníkům:

1. Deleguje ředitel pravomoci na své podřízené?
2. Má ředitel zájem, aby byli podřízení pověřeni úkolem, který je zajímavý?
3. Ve kterých situacích rozhoduje ředitel sám?

Oblast otázek, která se týká mezilidských vztahů:

1. Důvěřuje ředitel svému pracovnímu kolektivu?
2. Věnuje ředitel kromě pracovních povinností pozornost i neformálním vztahům?
3. Umí ředitel v každé situaci ovládat své emoce?
4. Umí ředitel veřejně uznat klady jiných lidí?
5. Dokáže se ředitel vypořádat s tím, když ho druzí kritizují?

Oblast otázek, která se týká motivace, komunikace a přenosu informací:

1. Umí ředitel nadchnout k pracovní činnosti?
2. Motivuje ředitel spolupracovníky vlastní aktivitou, pozitivním přístupem?
3. Předává ředitel informace dostatečně včas?
4. Zabývá se ředitel negativními reakcemi vůči pracovním úkolům svých podřízených?

**Příloha číslo 4 - Dotazník – znění doplňujících otázek v rozhovoru (viz text str. 30)**

Pokládané doplňující otázky:

1. Jaké první kroky udělal ředitel při sloučení školských zařízení?
2. Jakým způsobem ředitel rozdělil vedoucí funkce?
3. Vysvětlil ředitel svoji vizi, představu o fungování sloučeného subjektu?
4. Zaujal ředitel všechny pracovníky svými argumenty o představě fungování organizace?
5. Nadchl ředitel kolektiv zaměstnanců svým postojem k situaci, kdy přebíral řízení nově sloučeného subjektu?
6. Vysvětlil ředitel dostatečně organizační schéma, kompetence vedoucích a ostatních zaměstnanců?
7. Nabídl ředitel možnost podílet se určitými rozhodnutími na vzniku „nové školy“?
8. Vysvětlil ředitel dostatečně změnu v postavení vedoucích zaměstnanců?
9. Dotkl se ředitel oblasti pravidel vzhledem k možnostem rozhodování na odloučených pracovištích?
10. Dal ředitel na vědomí, jakým způsobem bude probíhat informační systém?
11. Vysvětlil ředitel způsob komunikace, možnost setkávání a připomínkování různých problémů?
12. Jaké největší problémy se vyskytly na počátku fungování sloučeného subjektu?
13. Dokáže ředitel naslouchat a vyslechnout názory zaměstnanců?
14. Je ředitel důležitý při řízení školy, umí řešit problémy, je spravedlivý?
15. Motivuje nyní ředitel zaměstnance?
16. Je ředitel schopný změnit některá svá špatná rozhodnutí na základě diskuze?
17. Jaké výhody či nevýhody přináší sloučení několika škol v jeden právní subjekt?

**Příloha číslo 5 - Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) – § 164, § 165. (viz text str. 35)**

**ČÁST PATNÁCTÁ**  
**ŘEDITEL ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ A ŠKOLSKÁ RADA**  
**Ředitel školy a školského zařízení**

§164

*(1) Ředitel školy a školského zařízení*

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v §3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v §21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

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

§165

*(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále*

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle §160 až §163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
- c) předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.

*(2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:*

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle §18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle §17 odst. 3,
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle §34 a ukončení předškolního vzdělávání podle §35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle §48a , zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle §47,
- c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle §37,
- d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle §39 odst. 2,
- e) přijetí k základnímu vzdělávání podle §46, přestupu žáka podle §49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle §49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle §55 odst. 2,
- f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle §59 a následujících, vyšší odborné škole podle §93 a následujících a v konzervatoři podle §88,
- g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušeni vzdělávání a opakování ročníku podle §66 a §97,
- h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle §55 odst. 1,
- i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle §31 odst. 2 a 4,
- j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle §70 a §100,
- k) povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka podle §41.