

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VEDENÍ LIDÍ
V PODMÍNKÁCH MATEŘSKÝCH ŠKOL**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Jana Dontová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Josef Kyncl
Datum odevzdání práce:	duben 2011

Čestné prohlášení:

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

.....
Jana Dontová

Resumé

Ve své práci monitoruji aktivity ředitelek a vedoucích učitelek mateřských škol v oblasti řízení (stanovení vizí, cílů a strategie školy) a v oblasti personální (vedení lidí směrem k dosažení těchto cílů).

Cílem mé práce je vyhledávat takový způsob řízení a vedení lidí, aby fungovali jako motivovaný tým odborníků, který usiluje o maximální naplnění poslání a vize školy v souladu s osobními profesními cíli.

Summary

This work monitors the activities of kindergarten headteachers and teachers in the field of school management (setting the school visions, goals and strategies) and people management (leading the people towards achieving the goals).

The aim of the work is to detect the way of leadership and management that would make the staff a motivated team of experts trying hard to meet the goals and visions of the school and reconcile them with their individual professional goals.

Klíčová slova: leadership
participace
vize
strategie
psychosociální klima
motivace

Obsah:

1 Úvod	6
2 Teoretická část	7
2.1 Leadership a charakteristika nejkvalitnějších stylů vedení lidí	7
2.2 Předpoklady k dosažení kvalitního stylu vedení lidí	8
2.2.1 Úroveň osobních předpokladů ředitelky školy (faktory emoční inteligence).....	8
2.2.2 Míra profesních dovedností ředitelky školy	9
2.2.2.1 Dovednosti ředitelky při formulaci vizí a cílů	10
2.2.2.2 Dovednosti ředitelky při organizování lidí	11
2.2.2.3 Dovednosti ředitelky při delegování pracovních úkolů a povinností	11
2.2.2.4 Komunikační dovednosti ředitelky	12
2.2.2.5 Způsob motivace a stimulace zaměstnanců školy	13
2.3 Analýza výchozího stavu personálních podmínek školy, jako podmínka pro stanovení dalších postupů	17
2.3.1 Individuální vedení zaměstnanců	17
2.3.1.1 Sebehodnocení a hodnocení, využití zpětné vazby.....	18
2.3.2 Vedení kolektivu	19
2.3.2.1 Osobní pohled zaměstnanců na kulturu školy	19
2.3.2.2 Využití kultury školy ve vedení lidí	19
3 Výzkumná část.....	20
3.1 Vymezení cíle výzkumu a stanovení výzkumného problému	20
3.1.1 Cíl výzkumu.....	20
3.1.2 Navržený výzkumný problém	20
3.1.3 Definování hlavních pojmů.....	21
3.2 Hypotézy a jejich operacionalizace	21
3.2.1 Hypotéza 1	21
3.2.2 Hypotéza 2	21
3.2.3 Hypotéza 3	22
3.2.4 Hypotéza 4	22
3.3 Metodologie výzkumu	23
3.3.1 Technika sběru dat – dotazník	23
3.3.2 Pilotní výzkum	24
3.3.3 Výzkumný soubor – respondenti	24

3.3.3.1	Návratnost dotazníku	24
3.3.3.2	Charakteristika respondentů	26
3.4	Analýza výzkumu	28
3.4.1	Převládající psychosociální klima škol dle stanovených faktorů 1 – 15	29
3.4.1.1	Srovnání současného stavu se stavem optimálním	29
3.4.1.2	Komparace pohledu ředitelky a učitelky	30
3.4.2	Vztah mezi strategií naplňování cílů školy a stylem řízení lidí	31
3.4.2.1	Definování cílů školy a jejich komunikování	31
3.4.2.2	Kvalita organizační struktury školy, delegování	33
3.4.2.3	Motivace a hodnocení	35
3.4.2.4	Osobní profesní rozvoj	39
3.5	Interpretace zjištěných výsledků	42
3.5.1	Hypotéza 1	42
3.5.2	Hypotéza 2	42
3.5.3	Hypotéza 3	43
3.5.4	Hypotéza 4	44
3.5.5	Závěr výzkumu	44
4	Závěr	46
4.1	Naplnění cíle bakalářské práce	46
4.2	Využitelnost v praxi	47
Literatura	54
Příloha A	Psychosociální klima na mateřských školách	55
Příloha B	Dotazník	63

1 Úvod

Lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. Může být pouze tak dobrá, jak dobří lidé v ní pracují. Proto je třeba maximálně mobilizovat potenciál pracovníků efektivním vedením. „Profesionální, efektivní vedení lidí je možné charakterizovat existencí vize a dlouhodobých cílů, jasné strategie jejich dosažení, dostatečnou mírou kreativity, citlivosti vůči pracovníkům i žákům, správnou dělbu práce, iniciativním a profesionálním řízením změn, ale především schopností motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy“ (Světlík, 2006, str. 238).

2 Teoretická část

2.1 Leadership a charakteristika nejkvalitnějších stylů vedení lidí

Efektivní vedení lidí se nazývá (leadership), což se nejčastěji překládá jako vůdcovství. Je charakterizováno existencí charismatického vedoucího „lídra“ s nadáním stanovení vizí, schopnostmi motivovat a strhnout ostatní pracovníky k jejich naplňování. V praxi to znamená, že ředitelka by měla směřovat od řízení lidí k vedení lidí, tedy od managementu k leadershipu. Rozdíl mezi tradičním pojetím řízením lidí a moderním vedením lidí (leadership) dokumentuje následující tabulka (Světlik, 2006):

MANAGEMENT	LEADERSHIP
Zaměřuje se na tvorbu udržování organizační struktury	Zaměřuje se na tvorbu a vylepšování organizační kultury
Předpokládá následování vytýčené cesty	Hledá s pracovníky cestu ke společně vytýčeným cílům
Dělá věci správně	Zabývá se děláním správných věcí
Udržuje a pokračuje, následně kontroluje	Rozvíjí, inspiruje, deleguje
Hlavním zájem je o dosažení krátkodobých cílů	Zaměření na tvorbu vize, týkající se žádaného budoucího stavu
Nízká hladina emocionální angažovanosti	Empatie v mezilidských vztazích
Vytváří plány a sleduje plnění	Stanovuje poslání, směr vývoje
Je učen institucemi	Vytváří podmínky pro učící se organizaci

Zdroj: LAW, S., GLOVER, D. Educational leadership and learning. Practice, Policy and Research. Open University Press. Buckingham. ISBN 033519752 3

Univerzální způsob jak vést své spolupracovníky k aktivnímu, samostatnému a efektivnímu naplňování vizí a cílů školy neexistuje, neboť styl vedení lidí ovlivňují vždy individuální personální podmínky jednotlivých škol a naléhavost úkolů, které škola potřebuje zvládnout. Poněkud zjednodušeně lze konstatovat, že optimální řídicí styl je jen takový, který vyhovuje momentálním podmínkám a při jejich změně se dokáže také přeorientovat. Proto si ředitelka školy musí vyhledat svůj optimální styl vedení lidí.

Obecně lze pro školství konstatovat, že skupiny nekvalifikovaných (provozních) zaměstnanců dosahují často lepších výsledků na základě vedení „na krátké uzdě“ a s důrazem na negativní motivaci (co se nesmí, za co mohou být postiženi), zatímco vzdělaní, odborně a osobně vyspělí pracovníci dosahují až neočekávaných výsledků, je-li jim poskytnuto dostatek autonomie a participace.

Tento participativně - skupinový styl vedení lidí (dle systému Rensise Liberta) se vyznačuje důvěrou ředitelství v pracovní tým, respektem a akceptací názorů a námětů kolegů, manifestací pozitivní motivace a v neposlední řadě delegováním rozhodovacích pravomocí. Obdobně lze charakterizovat i styl vedení lidí podle „manažerské míčky v hodnotách 9.9.“ (Robert Blake, Jane Moltonová). Prioritou je plnění úkolů se současným důrazem na příznivé klima na pracovišti a dobré mezilidské vztahy. Hlavní snahou ředitelky je získat a zaujmout pracovníky školy pro plnění společného cíle, který je jasně komunikován. Cíle a úkoly jsou diskutovány, rozhodnutí ředitelky zdůvodněna. Ředitelka se snaží nejen lidi strhnout svým příkladem a svým charisma, ale motivovat je k týmovému přístupu při řešení úkolů. Realizací promyšleného a dobře organizovaného výkonného systému tak mobilizuje své podřízené natolik, že cíle rozvoje školy se stávají i jejich cíli osobními. Uvedený styl je samozřejmě závislý na perfektně zvládnuté komunikaci, znalosti osobních i pracovních problémů podřízených a vhodné propojení s efektivně zvládnutou organizační složkou řízení.

2.2 Předpoklady k dosažení kvalitního stylu vedení lidí

Nemůže být pochyb o tom, že efektivita a kvalita vedení lidí závisí nejen na osobních vlastnostech a schopnostech ředitelky školy (emoční inteligenci), ale i na jejich odborných znalostech a schopnostech (způsobu formulace vizí a cílů), na míře týmové práce (organizování a delegování), na způsobu a obsahu komunikace se zaměstnanci a jejich optimální motivaci (Světlík, 2006).

2.2.1 Úroveň osobních předpokladů ředitelky školy (faktory emoční inteligence)

Efektivní vedení lidí určuje zejména osobnost ředitelky a kvalita jejího vztahu ke spolupracovníkům. Mezilidské vztahy na pracovišti velmi ovlivňují celkové klima školy.

Ředitelky si proto kladou otázku: „Co jsme schopny na svém jednání změnit, aby lidé ve škole byli spokojeni a chodili do ní rádi?“ K odpovědi nás vede pochopení zákonitostí emoční inteligence. Jedná se o souhrn schopností vztahujících se jednak k vlastní osobě (sebeuvědomění, sebeovládání, schopnost vyvinout úsilí sám sebe motivovat, ...) a dále v působení v mezilidských vztazích (empatie, umění naslouchat, řešit konflikty, komunikovat, spolupracovat, umět nadchnout ostatní pro vytýčený cíl, ...).

Je nutné si uvědomit, že veškeré lidské počínání je provázeno emocemi, neboť myšlenka je provázena citem a cit je provázen myšlenkou (Goleman, 1997). Síly, které formují náš pracovní život, staví emoční inteligenci na první místo mezi faktory určujícími úspěšnost. Lze tedy konstatovat, že úroveň emoční inteligence ředitelky je určitým měřítkem pro predikaci její úspěšnosti.

„Každý z nás se může rozzlobit – to je snadné. Avšak rozzlobit se na toho pravého člověka, tou pravou mírou, v ten pravý čas, z toho pravého důvodu a tím pravým způsobem – to už tak snadné není.“ Aristoteles, Etika Nikomachova

Úroveň emoční inteligence u řídicích pracovníků se projevuje zejména při osobní komunikaci. Ředitelka svým vystupováním ovlivňuje dynamiku emocí na pracovišti. Je žádoucí, aby šířila virus dobré nálady, rozpouštěla rozmrzlost a podrážděnost.

2.2.2 Míra profesních dovedností ředitelky školy

Od ředitelky mateřské školy s nástupem do funkce se očekává, že bude kompetentně vykonávat řídicí práci. Přebírá odpovědnost za to, aby pracovníci školy měli k dispozici vše, co k výkonu profese potřebují, aby se jim dostávalo podpory a co nejlepších podmínek k práci. Vyžaduje se po ní, aby zvládala odbornou i personální dimenzi ředitelské funkce (Prášilová, 2003).

Odborná dimenze ředitelské funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech (vizích) a strategii organizace. Personální dimenze ředitelské funkce (lidský rozměr managementu) zahrnuje vedení lidí směrem k dosažení cílů organizace (Urban, 2003).

2.2.2.1 Dovednosti ředitelky při formulaci vizí a cílů

Pod heslem vize najdeme ve slovníku cizích slov, že je to vidina, zjevení, představa, vidění do budoucna. Bělohlávek (1996) uvádí: „Vize je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje.“ Vedoucí, který chce svoji vizi realizovat, ji musí komunikovat a přenášet na své podřízené. Ve spojení s konkrétní školou lze podle Egera (2002) za vizi považovat „jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout.“

Vize školy vytýčená v rámci projektování rozvoje školy by měla mít komplexní charakter, měla by být zaměřena na změnu kvality práce školy i nové hodnoty kultury školy. Pro podporu myšlenky uvědomělé práce vedení školy s vizí uvádím následující argumenty:

- Bezcílné řízení nemá smysl. Základem dobrého řízení školy je řízení ke konkrétnímu rozvojovému cíli a tím je konkurence schopná vize.
- Pokud je vize přesně nadefinovaná a termínovaná, pomáhá škole dostat se z bodu výchozího do bodu cílového, protože:
 - 1) Neustále připomíná škole, čeho chce dosáhnout. Určuje směr a slouží jako korektor při všem, čím se škola zabývá. Nedovolí škole zbytečně „vybočit z kolejí,“ plýtvat silami a časem.
 - 2) Ztotožňují-li se pracovníci školy s vizí (tzv. sdílejí vizi), pokud se dokonce na její formulaci podílejí, pak je jejich veškerý tvůrčí potenciál zaměřen na dosažení kýženého stavu.

Vize se při projektování obvykle rozpracovává do cílů obecných a ty pak do cílů konkrétních (až realizačních úkolů). V projektu by měly být vyznačeny indikátory kvality plnění cílů, termíny plnění a osoby zodpovídající za splnění dílčích cílů. Tím je umožněna funkční kontrola denní práce školy. Zpřesňuje pracovníkům i vedení školy obraz, kde už jsou a kde nejsou, co umí a co ještě neumí úspěšně dělat, co by dál dělat měli a co neměli (Prášilová, 2003).

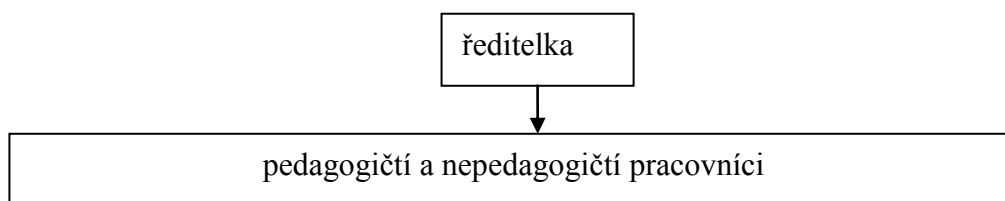
Je zapotřebí upozornit, že s pojmem vize školy se někdy zaměňuje pojem poslání (mise) školy. Zatímco vize odpovídá na otázku: „Kam kráčíme? Co chceme?“ Poslání má zcela jiný význam. Sděluje, jaká škola je a proč existuje.

2.2.2.2 Dovednosti ředitelky při organizování lidí

Ředitelka dosahuje naplánovaných cílů prostřednictvím organizování lidí. Využívá racionální dělby práce, která vyplývá ze specializace jednotlivých pracovních pozic (učitelky, uklízečky, kuchařky, ...). Pracovní pozice jsou zaznamenány v organizačním systému (struktuře) školy.

Organizační systém školy představuje způsob, jakým škola rozděluje úkoly vyplývající z plnění jejího poslání mezi pracovníky, jaké postavení mají v tomto systému jednotliví pracovníci a vedení školy (Světlík, 2006).

V mateřských školách je základní organizační struktura shodná:



Širší organizační strukturu si každá škola dále již vytváří podle svých potřeb a v závislosti na manažerských schopnostech ředitelky školy (akceptování principu participace pracovníků na řízení školy). Na ní záleží, do jaké míry deleguje na pedagogické pracovníky určité pravomoci a odpovědnosti (kompetence), jakou váhu dá jimi vykonávané „funkci.“

Uplatňuje-li ředitelka školy ve vedení lidí prvky participativně – skupinového stylu, pak i při tvorbě organizační struktury školy je zdůrazněn lidský faktor. Zaměstnanci sami navrhnou a s ředitelstvím diskutují obsazení jednotlivých míst dle svých zájmů, schopností, podmínek a představ seberealizace. Tím dosáhneme decentralizace moci, osobní zainteresovanosti a zodpovědnosti. Obsahem komunikace se stávají především informace a rady.

2.2.2.3 Dovednosti ředitelky při delegování pracovních úkolů a povinností

Delegování pracovních úkolů a povinností je jedním z nejúčinnějších prostředků na cestě k dosažení cílů organizace v souladu s cíli osobními. Je to jeden z nejefektivnějších stimulů,

neboť pracovníci se mohou seberealizovat, stávají se potřebnými a spoluodpovědnými, je jim dána důvěra a prostor pro uplatnění vlastních schopností.

Delegování je schopnost, které se lze naučit a kterou lze rozvíjet. Přesto, že se jedná o vysoce efektivní dovednost, je v práci ředitelky mateřských škol doposud nedocenená. Obava ze ztráty času při vysvětlování úkolu (související problematiky a zpětné kontrole), nedůvěra ve schopnosti kolegyň, přehnaný pocit odpovědnosti za vše, ... to jsou překážky, které ředitelce psychologicky brání v delegování úkolů a pravomocí. Jak překonat překážky delegování uvádí Tepper (1996):

- „Přijměte roli řídicího pracovníka a nesnažte se plnit úkoly, které by měli plnit jiní.
- Snažte se rozvíjet schopnosti ostatních, aniž byste zasahovali do jejich práce nebo ji dělali za ně.
- Smiřte se s faktem, že ostatní mohou dělat vaši předešlou práci jinak než vy, lépe než vy, nebo dokonce oboje.
- Nezapomeňte, že vaše úloha řídit a vést zároveň znamená rozvíjet talent a schopnosti podřízených.“

2.2.2.4 Komunikační dovednosti ředitelky

Jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti ředitelky ve vedení lidí je schopnost efektivní komunikace, a to jak na individuální úrovni, tak i na schopnosti oslovit a efektivně komunikovat se skupinou spolupracovníků. Komunikace uvnitř školy není jen o technice přenosu informací, ale vždy i o určité vztahové vazbě mezi zdrojem a příjemcem sdělení, ve které dochází ke vzájemnému ovlivňování. Ve stylu komunikace by se tedy měl zrcadlit směr vedení lidí od managementu k leadershipu. Proto by ředitelka školy měla upřednostňovat osobní kontakt.

Osobní komunikace má přes vysoké časové a osobní nároky řadu výhod oproti dalším formám řízení. Především vysokou schopnost upoutat pozornost, získat lidi pro svůj záměr. Srozumitelnost předávaného sdělení je vysoká, pokud dochází k nedorozumění, je možné jej ihned vysvětlit. Výhodný je obousměrný tok informací a existence rychlé a přesné zpětné vazby.

Efektivita osobní komunikace závisí z velké míry na verbálních (slova) a neverbálních (gesta, pohyby, mimika, ...) schopnostech ředitelky školy. V případě verbální komunikace je velmi důležitý jazyk, který ředitelka používá. Nejde jen o schopnost spisovného vyjadřování, ale i o vhodnou volbu slov k přesvědčivému vyjádření myšlenky na základě odborných a důvěryhodných znalostí problematiky. K přesvědčení posluchače napomáhají konkrétní informace a údaje. V neverbální složce vyjadřování zastupuje významnou roli nehraný úsměv, oblečení, upravenost, bezprostřednost, celkové charisma osobnosti.

Mezi důležité kvality nezbytné pro úspěšnou osobní komunikaci patří schopnost empatie, tj. vcítění se do duševních stavů, pocitů a myšlenkových pochodů toho, s kým jednáme. Jejich pochopení umožňuje vytvořit kladný vztah a důvěru mezi oběma subjekty přímé komunikace.

Opomíjená rizika v komunikaci:

- Přímou komunikaci nahrazuje písemná nebo elektronická podoba.
- Vedení školy vytváří vlastní představu o tom, které informace podřízení potřebují a chtějí. Tato představa neodpovídá realitě.
- Prosazování jednostranné komunikace – příkaz, výkon a následná kontrola.
- Chybí zpětná vazba, projevení zájmu o zaměstnance (proč se mu úkol nedaří splnit, co potřebuje k jeho splnění, ...).
- Ochota naslouchat pouze tomu, co chceme slyšet, a pouze jen od některých kolegů.
- Neochota řešit konfliktní situace.

2.2.2.5 Způsob motivace a stimulace zaměstnanců školy

Zlaté pravidlo motivace Plamínka (2000) zní: „Nesnažte se přitesávat lidi tak, aby se hodili k pracovním úkolům, spíše přizpůsobujte úkoly lidem.“

Motivace je individuální vnitřní proces sestavený ze souboru hnacích sil (motivů), které ovlivňují chování a jednání jedince za účelem dosažení cíle. Stimulace je soubor vnějších podnětů (stimulů), které ovlivňují chování a jednání jedince za účelem dosažení cíle. Vhodně použité stimuly startují (pohánějí) vnitřní motivaci. Chceme-li dosáhnout motivovaného týmu zaměstnanců, je třeba znát motivy lidí (jejich potřeby, přání, představy, hierarchii hodnot, ...) a také proces motivace samotné. Z tohoto pohledu lze vycházet z teorie Plamínka (2000), který

definuje motivaci jako výslednici tří vlivů: motivační založení, motivační naladění, motivační poloha.

Motivační založení

Odráží osobnost člověka. Jedná se o soubor určitých vlastností, které se nejvíce projevují při zátěžových situacích. Rozlišujeme čtyři typy motivačního založení pracovníků: Objevovatelé, podmanitelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé.

- Objevovatelé – přijímají výzvy, mají tendenci riskovat, potřebu dosahovat výsledků, jsou sebevědomí, připraveni řešit problémy, argumentace při sporu je zaměřena na věc, milují vysoké nároky, nevadí jim změny. Mají potřebu vnitřního sebeprosazení.
- Podmanitelé – jsou ochotni riskovat, mají potřebu spolupracovat s ostatními a uplatňovat na ně vliv. Často jsou tvůrci zábavy. Vítají závislost ostatních na sobě, potřebují seznamovat okolí se svými pocity a nápady, sprádají nitky vztahů a závislostí, lidé jsou pro ně důležitější než výsledky práce. Nesnášejí kontrolu a kritiku. Mají potřebu společenského sebeprosazení.
- Slad'ovatelé – mají potřebu spolehlivého zázemí a sounáležitosti. Jsou zaměřeni na lidi. Ve vztazích je důležité kdo s kým, proč a jak, vstřícnost a empatie. Nejde jim o uplatnění vlivu, ale aby skupina spolupracovala a stala se dobrým týmem. Navazují přátelské vztahy, rádi lidem pomáhají, respektují názory ostatních. Jsou oporou demokratického řešení, oponenty řešení nezávislých a autoritativních (iritují objevovatele a podmanitele). Mají potřebu společenského zakotvení.
- Zpřesňovatelé – jistota a výsledky jsou pro ně důležitější než vztahy. Mají rádi kvalitní organizaci práce, jasné a přesně zadané úkoly. Jistotu hledají v sobě. Nadřazené zpravidla respektují, i když s nimi nesouhlasí. V rámci „shůry“ daných mantinelů jsou velmi výkonní, nesnášejí změny, pokud musí pracovat s lidmi, hledají si sobě podobné. Mají potřebu vnitřního zakotvení.

Reakce na pochvalu, kritiku a zátěž:

motivační typ založení	reakce na pochvalu	reakce na kritiku		reakce na nadměrnou zátěž
		oprávněná	neoprávněná	
objevovatel	„já vím“	„já vím“	věcně laděný odpor	vysoké nasazení, mobilizace rezerv
podmanitel	„naučím, ukážu“	bagatelizace „o to přece nešlo“	osobně naladěný protiútok	snaha delegovat, občas výmluvy, obviňování
sladřovatel	skromnost, přesměrování „to kolegové“	vyslechnutí a akceptace	tolerance odlišného přístupu	nadhled a odstup, hledání podpory, necítí se v zátěžové situaci dobře
zpřesňovatel	poděkování, známky zadostiučinění	upřímná lítost	diplomatické přijetí	napětí, zmatkování, hroucení, popření

Poznání motivačního založení pracovníků napomáhá ředitelce školy v budování efektivního týmu. Promýšlí širší organizační strukturu školy a deleguje úkoly tak, aby co nejvíce vyhovovaly typovému charakteru osobnosti pracovníka. Lidé se tak seberealizují – nacházejí v týmu své preferenční místo, týmovou roli (někdo vymýšlí, určuje postup, zajistí zdroje, střeží pohodu, popohání k výkonu, kontroluje a doplňuje detaily a podobně).

Motivační naladění

Je okamžitý stav vnitřních pohnutek. Vyjadřuje momentální emoční stav člověka. Zkušený manažer si uvědomuje, že lidem se může občas něco nepříjemného přihodit, co je ovlivní. Jelikož se jedná o prvek proměnlivý a pomíjivý, (motivační přehánka se brzy stává minulostí), nemá smysl se motivačním naladěním více zabývat.

Motivační poloha

Souvisí s životními a pracovními podmínkami lidí, s jejich měřítkem hodnot. Motivační poloha sleduje pozici člověka v motivační pyramidě potřeb.

Hierarchie potřeb

Motivační teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, je jednou z nejnámějších teorií využívaných ve školní praxi u nás. Lidské potřeby jsou uspořádány do pěti skupin – od nejnižších k nejvyšším.

- Fyziologické potřeby – potřeba jídla, pití, tepla, světla, odpovídajících pracovních podmínek. Působící stimuly – vytváření vhodného hygienického pracovního prostředí a dodržování všech hygienických a bezpečnostních norem (přestávky v práci a pod).
- Potřeba jistoty (stability) a bezpečí – jistota pracovního uplatnění, bezpečnost při práci, zdravotní a důchodové zajištění, ... Působící stimuly – uzavírání pracovních smluv, pravidelná mzda dle vnitřního platového předpisu, finanční odměna dle stanovených kritérií, dodržování bezpečnosti – počty dětí na pracovníka, podpora atmosféry vstřícnosti, klidu, důvěry, ...
- Sociální potřeby – pocit sounáležitosti ke skupině, společenské ocenění, kladné přijímání dané sociální skupiny, přátelské vztahy. Působící stimuly – podpora týmové práce (ocenění přínosu jednotlivce pro kolektiv, ale ne opakovaná preference jednotlivce či skupiny), okamžité řešení konfliktů, profesionální rovný přístup ředitelky ke všem, ředitelka jako demonstrátor přesvědčení, že každý spolurozhoduje o týmu.
- Potřeby sebeúcty, uznání a vážnosti – po úctě, po dosažení určitého postavení a prestiže, moci, funkci, možnosti spolurozhodování a rozhodování. Působící stimuly – delegování úkolů a pravomocí, vyjádření potřebnosti a důležitosti pracovníka, víra v jeho schopnosti, přístup k informacím včetně finančních záležitostí školy.
- Potřeby seberealizace – maximální využití osobního potenciálu, společenského uplatnění, naplnění životního poslání. Působící stimuly – vytváření prostoru pro maximální uplatnění schopností, dovedností a znalostí lidí.

Přesto, že všechny tyto potřeby fungují souběžně, dokonce se i překrývají, do popředí vždy vstupuje ta skupina potřeb, jež dominuje pro určité podmínky a čas. Nejprve musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, pak teprve začínají působit potřeby vyšších skupin a podle toho ředitelka vyhledává vhodnou stimulaci a motivaci pracovníků. Jistým nebezpečím je fakt, že je-li některá skupina potřeb uspokojena, časem se stává standardem a přestává působit jako stimul.

Ředitelky se v této souvislosti často dopouštějí chyby, pokud uvažují o motivování lidí pouze ve spojitosti s finančním ohodnocením zaměstnanců. Finanční motivace uspokojuje základní lidské potřeby jen z malé části, na omezenou dobu a po určité době se pracovníkům jeví jako nedostačující. Chceme-li budovat dlouhodobě efektivní motivovaný tým pracovníků, je nutné zamyslet se nad psychologickou stránkou motivace, tedy nad motivy a stimuly pro uspokojení vyšších pater hierarchie potřeb.

2.3 Analýza výchozího stavu personálních podmínek školy, jako podmínka pro stanovení dalších postupů.

Snahou ředitelky je vést lidi tak, aby uplatnili a rozvíjeli své schopnosti, mobilizovali svůj potenciál, našli své místo v týmu a uvědomovali si možnosti dalšího svého rozvoje. Úkolem ředitelky je vytvářet podmínky jak pro individuální rozvoj pracovníků, tak i spokojenost celého kolektivu.

2.3.1 Individuální vedení zaměstnanců

Efektivní vedení lidí vychází z předpokladů znalosti každého pracovníka, tzn.:

- Definování silné a slabé stránky zaměstnance, aby od něho nebyly vyžadovány úkoly nad jeho možnosti.
- Určení typu motivačního založení pracovníka, aby specifikum vykonávaných úkolů vyžadovalo právě ty vlastnosti, které jsou pro daný typ charakteristické.
- Poznání potřeb a očekávání pracovníka, tedy jeho motivační polohu. Na základě těchto zjištění zadávat takové úkoly, které budou výzvou (motivací) a jejich realizací uspokojí pracovník své potřeby.

2.3.1.1 Sebehodnocení a hodnocení, využití zpětné vazby

Individuální vedení zaměstnanců vychází ze sebehodnocení pracovníka. Sebehodnocení slouží pracovníkovi k umění ocenit si vlastní práci. „A měl ho k tomu, aby vyprávěl co nejvíce o sobě a právě tím učinil příznivý dojem sám“ – potvrzuje svými slovy Carnegie (1991). K vlastnímu sebehodnocení jako podklad velmi dobře slouží osobní portfolio. Jedná se o materiál v písemné nebo elektronické podobě, kde si zaměstnanec zaznamenává např. co se mu povedlo, co ho zajímá – co by rád studoval, co je pro něho důležité, s kým a na čem spolupracoval, na čem by rád pracoval, aby přispěl ke zlepšení chodu školy, apod. Osnova portfolio by měla být shodná pro všechny zaměstnance. Je vhodné na pedagogické poradě nabídnout zaměstnancům doplnění či přeformulování některých otázek.

Ředitelka by měla umět z odpovědí vyčíst, zda se zaměstnanec o práci profesně zajímá, zda k vykonávání práce má vhodné podmínky, s kým by rád pracoval v týmu, s kým se mu daří pracovat a naopak, zda sdílí vize apod. Portfolio je smysluplné, pokud se s ním pracuje, vyhodnocuje se, slouží pracovníkovi jako obraz jeho posunu. Vlastní sebehodnocení by mělo předcházet hodnotícímu pohovoru.

Hodnotící pohovor je jedním z prostředků, jak poznat své pracovníky, dát jim najevo náš zájem o ně a ocenit jejich práci. Hodnotící pohovor je oficiální formální setkání a musí mít předem danou obsahovou strukturu a časový plán. Provádí se zpravidla jednou až dvakrát ročně. Slouží především k rozvoji pracovníka, k jeho motivaci. Mimořádný význam má volba stylu pohovoru, kdy hodnocený a hodnotitel se podílejí aktivně na pohovoru jako rovnoprávní, vzájemně si naslouchající partneři, společně hledající řešení. Nejvhodnější typ pohovoru je plně participativní pohovor. Zapojuje pracovníka do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu, řešení mu nejsou nařizována. Čím více se pracovníci podílejí na procesu hodnocení, tím bývají spokojenější s pohovorem a s hodnotitelem, a tím pravděpodobněji budou cíle zlepšení akceptovány a splněny. Společné hledání cest přináší výraznější nápravu, než jen jednostranná diskuse a kritika. Čím větší mají prostor při pohovoru zaměstnanci, tím smysluplnější se pro ně stává. Sami navrhnu plán osobního rozvoje, kterým směřují buď k profesionalizaci v současné pracovní pozici, nebo k postupu v kariéře. Ředitelka navrhne úpravu pracovních podmínek (rozvržení pracovní doby, dokoupení literatury, ...) k realizaci plánu. Součástí plánu jsou společně vypracovaná kritéria sloužící ke kontrole plnění stanovených úkolů na příští období.

2.3.2 Vedení kolektivu

Vedení kolektivu vychází z ověření, zda lidé znají, sdílí a podporují cíle školy, zda věří v jejich naplnění. Nestačí jen, aby cíle znali, ztotožnili se s nimi. Je zapotřebí i vědět, zda cesta a způsob, jak cílů dosáhneme, je v souladu s představami zaměstnanců. K tomu nám nejlépe pomůže poznat, jak hodnotí současnou kulturu školy.

2.3.2.1 Osobní pohled zaměstnanců na kulturu školy

Kultura školy, mimo jiné, zrcadlí vztah ředitele školy ke svým zaměstnancům. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizací jednotlivých personálních činností, způsobem rozhodování ředitele a jeho zástupce, celkovém sociálním klimatu a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení. Kultura školy se odráží i ve vzhledu budovy, tříd, herny, šaten, školní zahrady atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy. Je nehmataitelná, ale ne nepoznatelná (Eger, Jakubíková, 2001).

2.3.2.2 Využití kultury školy ve vedení lidí

Ředitelka školy by měla znát názory zaměstnanců, jak hodnotí současnou kulturu jejich školy a jakou kulturu školy by si na svém pracovišti představovali. Vyhodnotit, v kterých oblastech se realita s představami nejvíce oddaluje a na tyto oblasti se zaměřit. Požádat své podřízené, aby sami navrhli kdo (jednotlivec, skupina) a jakým způsobem (stanovením dílčích pracovních úkolů, změnou způsobu komunikace, změnou organizace, vzděláváním ...), se bude na vylepšení kultury školy podílet.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 Vymezení cíle výzkumu a stanovení výzkumného problému

Cílem mé práce je vyhledat takové aktivity vedoucích učitelek a ředitelk mateřských škol, které vedou pedagogy k loajalitě ke škole, k podpoře cílů školy a zájmu o vše, co s prací školy souvisí. Jestliže se učitelky s cíli školy ztotožňují, pak více přispívají k jejich naplnění a tím posilují výkon školy. Je-li škola úspěšná, považují její úspěch i za osobní úspěch svůj. Do takové školy chodí její zaměstnanci rádi. Vládne tu zdravé čínorodé psychosociální klima, které lze charakterizovat vzájemnou důvěrou a úctou mezi všemi osobami, vysokou morálkou a soudržností, účinnou komunikací a informovaností, perfektně zvládnutou organizací (včetně delegování), týmovou spoluprací a zejména účinnou motivací (Světlik, 2006).

Z výše uvedeného textu vyplývá, že kvalitní psychosociální klima školy je předpokladem pro efektivní naplňování cílů a vizí školy.

3.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je získat relevantní poznatky o tom, jaké psychosociální klima v mateřských školách převládá a čím se vyznačuje. Zaměřit se především na nejlepší hodnocení klimatu a zaznamenat jeho charakteristiku. Srovnat, dle pohledu respondentů, v jakých faktorech se nejvíce rozchází současný stav na školách se stavem optimálním a odhalit příčinu tohoto stavu. Součástí je i komparace pohledu na danou problematiku z pozice učitelek a vedení školy.

3.1.2 Navržený výzkumný problém

Jaký vliv má psychosociální klima školy na naplňování stanovených cílů a vizí školy?

Zvolila jsem kauzální typ výzkumného problému. Zjišťuji příčiny, které vedou k určitému důsledku.

3.1.3 Definování hlavních pojmů

Psychosociální klima školy – „Sociálně psychologická proměnná, která vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole, tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, případně zaměstnanci školy“ (Průcha; Walterová; Mareš, 2001, str. 100).

3.2 Hypotézy a jejich operacionalizace

3.2.1 Hypotéza 1

Jestliže ředitelka jasně definuje vizi školy (v ideálním případě se zaměstnanci na její tvorbě podílejí), pak se více aktivuje tvůrčí potenciál zaměstnanců k dosažení této vize.

K potvrzení či vyvrácení hypotézy 1 zkoumám, zda v mateřských školách jsou stanoveny cíle, jakým způsobem jsou definovány, zda je určuje ředitelka sama, nebo zda se pedagogové na jejich tvorbě podílejí. Jestliže jsou cíle stanoveny, pracuje se s nimi? Dostane se všem pedagogům maximum možných informací potřebných k realizaci těchto cílů? Probíhá na škole zdravá komunikace? Sdílí své nápady, zkušenosti pedagogové mezi sebou i ředitelkou? Jak je ředitelka přístupná této komunikaci, jak reaguje na podněty? Jsou úkoly delegovány? Ve studii zkoumám souvislosti mezi faktory 5 (znalost cílů školy), 6 (komunikace a informovanost pracovníků školy), 8 (delegování), 12 (seberealizace), 14 (osobní profesní cíle), 15 (osobní profesní rozvoj) a faktory 1 – 4 charakterizující jednotlivé styly řízení lidí.

3.2.2 Hypotéza 2

Čím více jsou delegovány úkoly a pravomoci, tím větší aktivitu pracovníci při naplňování cílů školy projevují.

K ověření pravdivosti hypotézy 2 zkoumám souvislosti mezi faktorem 8 (delegování), faktorem 7 (režim školy, organizační struktura) a faktorem 5 (znalost cílů školy), faktorem 4 (vedení zaměřené na výkon). Z dotazníku lze vyhodnotit, jaká spokojenost ve škole s organizací převládá, do jaké míry je funkční a efektivní. Zda pracovníci školy vykonávají práce dané

pouze pracovním zařazením, nebo zda jsou jim i delegovány další úkoly s příslušnými pravomocemi tak, aby pracovník pocítil svou důležitost, aktivovala se v něm potřeba podílet se na společných zájmech školy. Sleduji, zda se vysoké hodnocení v oblasti cílů a výkonnosti školy, odráží v míře delegování a kvalitě organizační struktury školy.

3.2.3 Hypotéza 3

Jestliže se ředitelka pravidelně zabývá hodnocením a motivací zaměstnanců, pak dosáhne efektivnějšího naplňování vize a cílů školy.

Hypotéza 3 vychází z definice motivace jako takové. Motivace je soubor hnacích sil (motivů) v člověku, které ovlivňují jeho chování za účelem dosažení cíle. Jestliže se vedení školy zajímá o potřeby, přání, představy zaměstnanců (zná jejich motivy), pak se snáze daří lidi motivovat, nastartovat jejich aktivitu. Ve své studii zkoumám, do jaké míry je motivace na školách uskutečňována a jaké formy motivace jsou používány. Faktor 10 (založení motivace), faktor 11 (motivace pro pracovní výkon), faktor 12 (seberealizace), faktor 13 (sebehodnocení a hodnocení). Jaké formy motivace využívá styl vedení lidí podle manažérské mřížky v hodnotách 9.9, tedy s maximálním zaměřením na lidi i s maximálním zaměřením na pracovní úkoly – faktor 3 a 4. Srovnávám reálný stav na mateřských školách se stavem optimálním. Porovnávám pohled učitelek s pohledem ředitelek škol.

3.2.4 Hypotéza 4

Čím více se ředitelka zabývá rozvojem zaměstnanců, tím více se zvyšují jejich kompetence k naplňování cílů a vize školy.

Má-li být dosaženo vytýčených cílů nejen v požadovaném čase, ale i kvalitě, směřujeme k tomu, aby všichni účastníci disponovali potřebnými znalostmi a schopnostmi. Je tedy zapotřebí neustále se vzdělávat a pracovat na svém osobním profesním růstu. Ve svém výzkumu zjišťuji, na jaké úrovni se nachází zájem vedení škol o osobní profesní rozvoj zaměstnanců a jak je realizován – faktor 14 (osobní profesní cíle) a faktor 15 (osobní rozvoj). Odpovědi konfrontuji s faktorem 2 (styl řízení), faktorem 5 (znalost cílů školy), faktorem 8 (delegování) a faktorem 12 (seberealizace). Srovnávám současný stav na mateřských školách se stavem optimálním.

3.3 Metodologie výzkumu

Pro svoji práci jsem použila kvantitativně orientovaný model výzkumu.

3.3.1 Technika sběru dat – dotazník

Jako výzkumný nástroj jsem zvolila dotazník – „Hodnocení psychosociálního klima školy“, který vznikl překoncipováním původního dotazníku Kilmann-Saxtonova kulturní mezera (Kilmann, Saxton, Serpa 1978)

Dotazník byl distribuován poštou a elektronickou formou. Skládá se z 15 okruhů (faktorů), z nichž každý je vyjádřen pětistupňovou škálou.

- 1 Důvěra ve vedení školy
- 2 Převládající styl řízení ve vztahu k lidem
- 3 Vedení zaměřené na lidi
- 4 Vedení zaměřené na výkon
- 5 Znalost cílů školy
- 6 Komunikace a informovanost pracovníků školy
- 7 Režim školy a organizační struktura
- 8 Delegování
- 9 Spolupráce a týmová práce
- 10 Založení motivace
- 11 Motivace pro pracovní výkon
- 12 Seberealizace
- 13 Hodnocení, sebehodnocení
- 14 Osobní profesní cíle
- 15 Osobní profesní rozvoj

Respondenti zaznamenali u každého faktoru současný stav na škole a zároveň stav očekávaný (optimální). V závěru dotazníku jsou zaznamenány doplňující údaje o profesním postavení respondenta, velikosti a typu školy a místu působitě (kraj).

3.3.2 Pilotní výzkum

Pro pilotní výzkum bylo osobně osloveno pět učitelek a dvě ředitelky. Na základě jejich připomínek byly v dotazníku upraveny srozumitelněji některé formulace a vyhraněnost tvrzení faktoru 11.

3.3.3 Výzkumný soubor - respondenti

Poštou bylo rozesláno 47 dotazníků, elektronicky 63 dotazníků, celkem tedy bylo osloveno 110 respondentů z řad pedagogických pracovníků mateřských škol. Respondenti byli osloveni z devíti krajů České republiky, bez cíleného výběru velikosti a typu jednotlivých škol.

3.3.3.1 Návratnost dotazníku

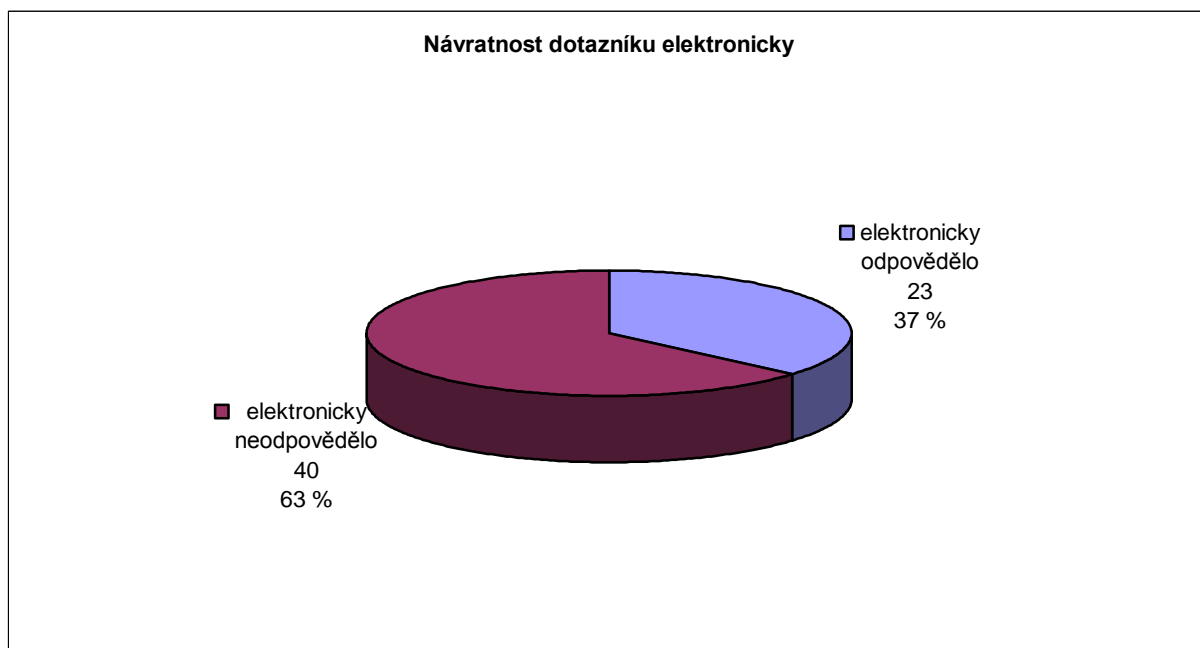
Před rozesláním dotazníku poštou jsem respondenty osobně oslovila. Z oslovených respondentů odpovědělo poštou 44, návratnost dotazníku činila 94 %, elektronicky 23, návratnost dotazníku činila 37 %. Z uvedených grafů vyplývá, že poštou doručené dotazníky měly o 57 % větší návratnost než zasláné elektronicky

Závěr: Osobní kontakt je mnohonásobně účinnější, než jiné formy komunikace.

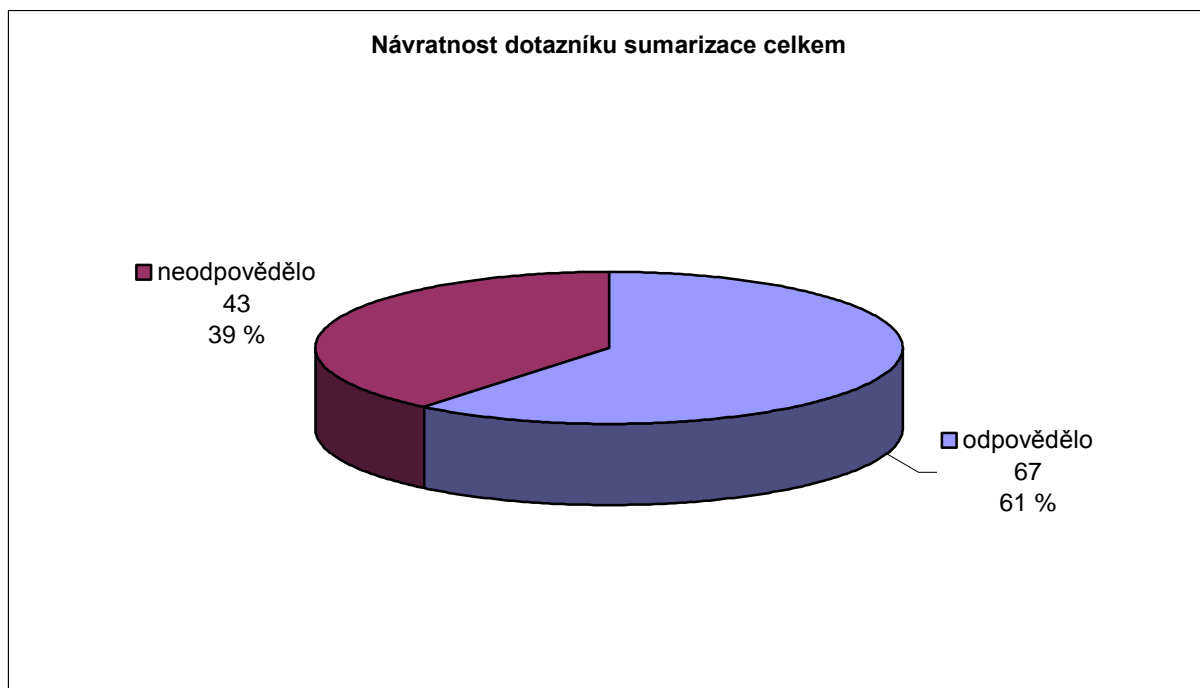
Graf 1



Graf 2



Graf 3

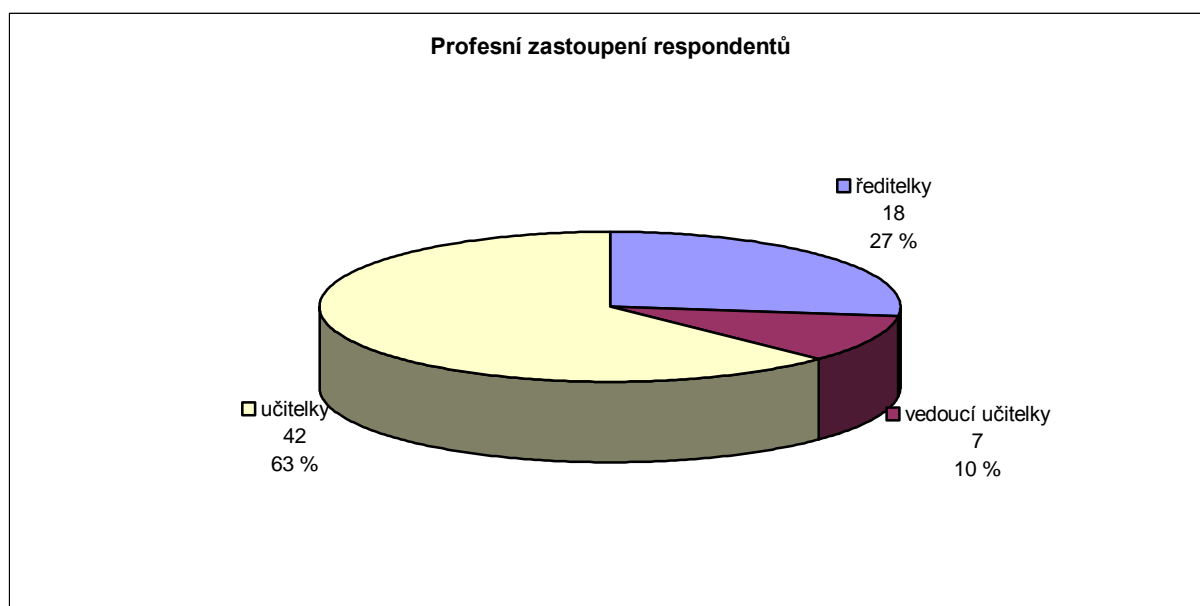


Sumarizace celkem: Ze 110 oslovených respondentů odpovědělo 67, návratnost dotazníku činila 61 %.

Závěr: Vzhledem k velkému počtu oslovených respondentů lze i přes méně uspokojivou návratnost dotazníku realizovat zamýšlený výzkum.

3.3.3.2 Charakteristika respondentů

Graf 4

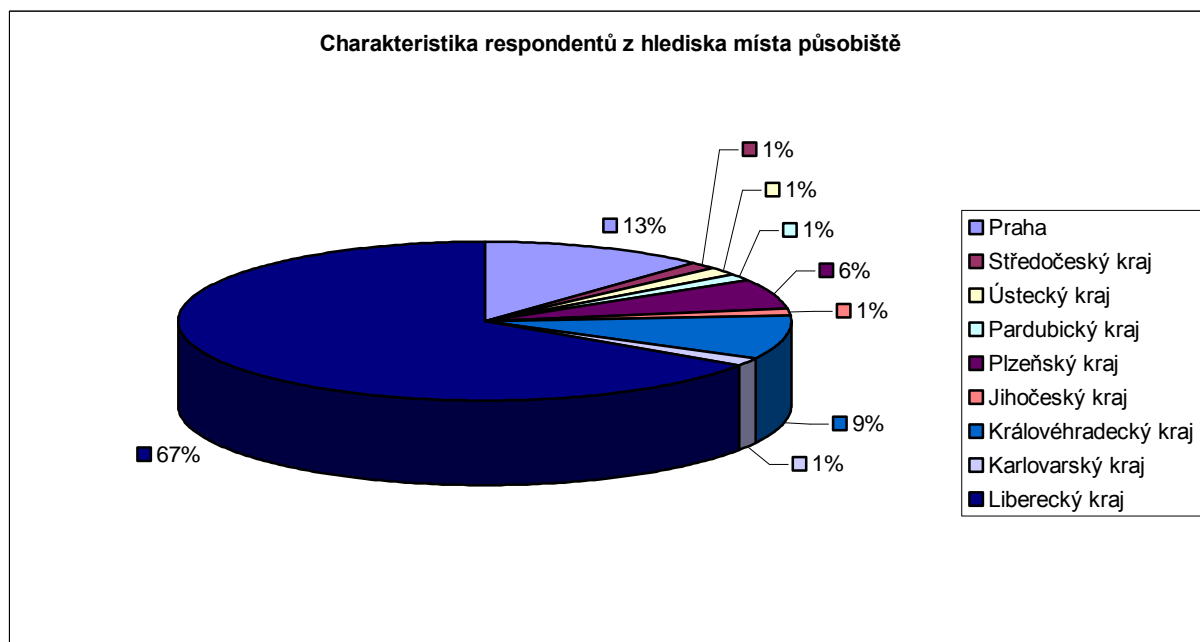


Výzkumný soubor tvoří 67 respondentů.

Z toho učitelky 42 (63 %), vedoucí učitelky 7 (10 %), ředitelky 18 (27 %).

Závěr: Procentuální zastoupení jednotlivých profesí mi umožňuje použít srovnání ve výzkumu.

Graf 5



Výzkumný vzorek je nejvíce zastoupen Libereckým krajem (67 %), Prahou (13 %), Královéhradeckým (9 %) a Plzeňským (6 %) krajem.

Závěr: Zastoupení respondentů mi dovoluje mapovat situaci na různých částech České republiky.

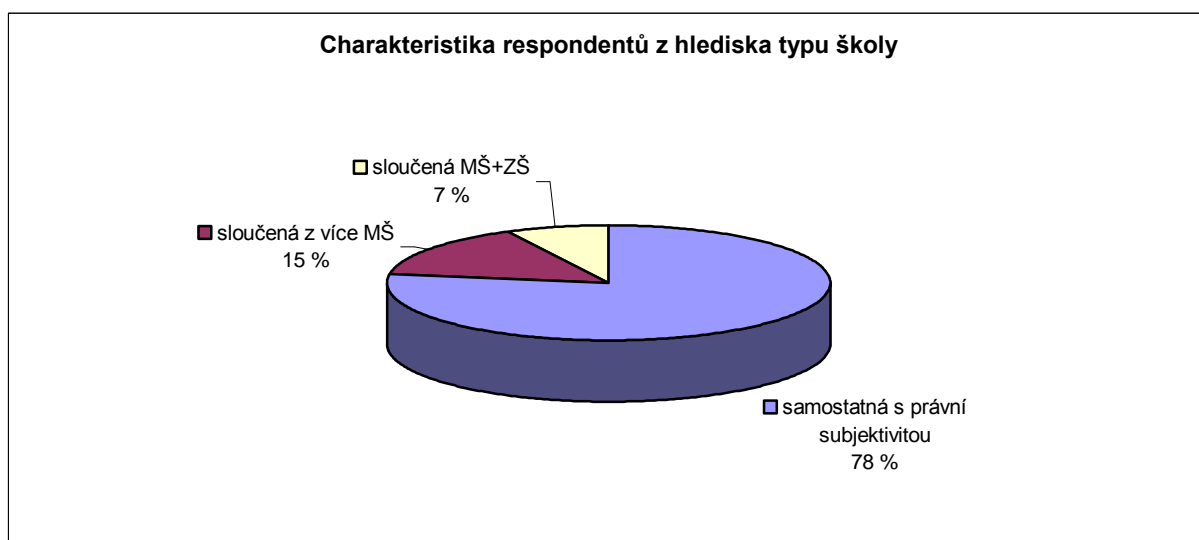
Graf 6



Výzkumný vzorek je nejvíce zastoupen (60 %) z kolektivu osm a více pedagogů na škole. 25 % tvoří pedagogové z kolektivu čtyři a méně pedagogů na škole a 15 % pedagogové z kolektivu pět až sedm pedagogů na škole.

Závěr: Řízení a vedení lidí ve větším kolektivu je náročnější. Procentuální zastoupení respondentů z větších kolektivů mi umožňuje objektivnější zkoumání.

Graf 7



Ve výzkumu jsou nejvíce zastoupeni respondenti ze samostatných mateřských škol (78 %). Respondenti ze sloučených mateřských škol se podílí 15 % a 7 % ze sloučených mateřských a základních škol.

Závěr: Rozložení respondentů mi umožňuje porovnávat psychosociální klima školy na různých typech škol

3.4 Analýza výzkumu

Zvolený postup výzkumného šetření vychází ze stanoveného cíle výzkumu a typu výzkumného problému, rozpracovaného ve čtyřech definovaných hypotézách. Kauzální výzkumný problém, který jsem stanovila, zjišťuje kauzální (příčinné) vztahy. Ve svém výzkumu tedy srovnávám dvě skupiny, (nebo více skupin) subjektů, které se liší jedním z jevů.

Pro práci využívám hodnocení jednotlivých kritérií (faktorů), uvedených v dotazníku. Hodnota je vyjádřena číslem (1 – 5) a současně i charakteristikou nejčastějších jevů a aktivit. Mým záměrem není vyhledávat nejčastější aktivity, ale ty nejkvalitnější.

V úvodní fázi výzkumu, jsem nejprve vyhodnotila dle stanovených kritérií 1 – 15 převládající psychosociální klima na mateřských školách. Přesto, že se na psychosociálním klimatu školy podílejí všichni zaměstnanci, vzhledem k rozsahu mé práce, jsem výzkum omezila pouze na pedagogické pracovníky. Při vyhodnocování zjištěných údajů, jsem zaznamenala značnou odlišnost hodnocení v závislosti na typu mateřské školy. Z tohoto důvodu, jsem v grafech analyzovala odpovědi respondentů ze samostatných mateřských škol, sloučených mateřských škol a sloučených mateřských a základních škol. Z uvedených grafů lze vyčíst, jaké procentuální zastoupení obsahují respondenti v nejčastěji vyskytujících se odpovědích a jaké procentuální zastoupení respondentů se vyskytlo u ostatních odpovědí. Jelikož se jedná o rozsáhlý materiál, který má pouze pomocný charakter, uvádím jej v příloze A.

V dalším postupu svého zkoumání popisuji pohled respondentů na současný a očekávaný stav psychosociálního klimatu škol, porovnávám názor učitelek a ředitelek. Výstup z těchto zjištění mi přináší ucelenější pohled na zkoumanou problematiku.

V hlavní části své studie, na základě stanovených hypotéz a zjištěných faktů v úvodu výzkumu, srovnávám současný průměrný stav psychosociálního klimatu škol se stavem ideálním. Ideální stav zpravidla zastupuje malé procento respondentů, což potvrzuje teoretické východisko o manažérské mřížce v hodnotách 9.9. Vedení lidí ve stylu manažérské mřížky v hodnotách 9.9 dokáže používat jen velmi malé procento ředitelů. Ve své studii vyhledávám souvislosti, které předurčují dosažení ideálního stavu.

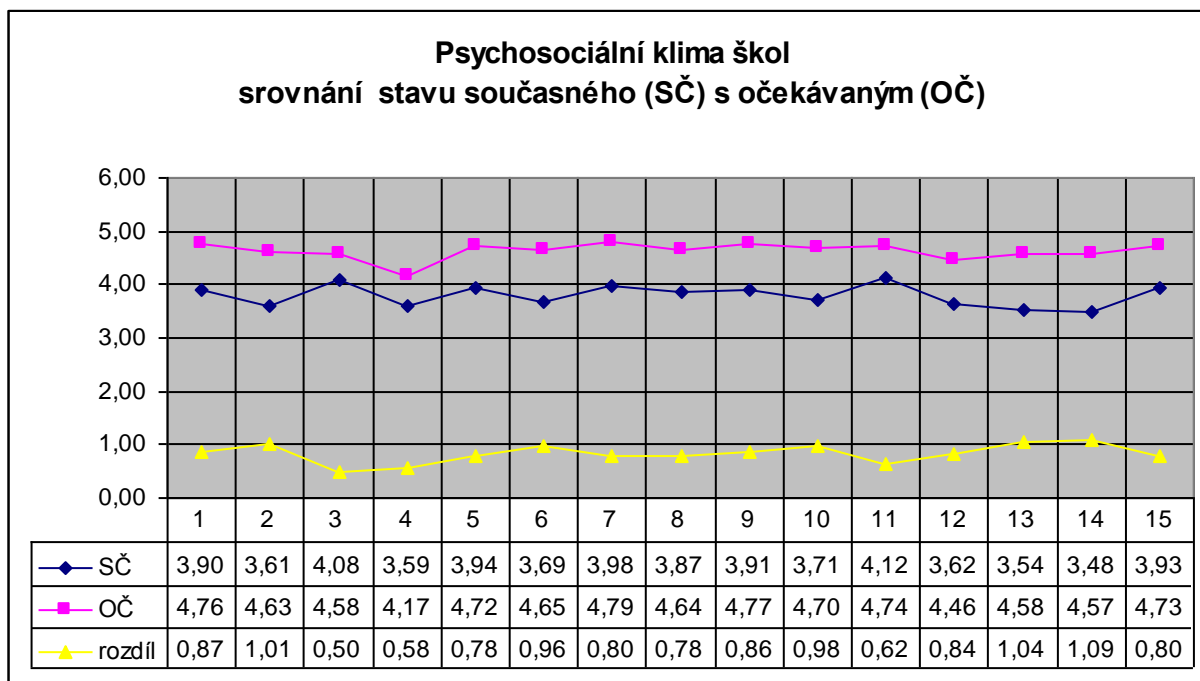
3.4.1 Převládající psychosociální klima škol dle stanovených faktorů 1 – 15

Hodnocení jednotlivých faktorů psychosociálního klimatu škol je zpracováno na podrobných grafech. Jelikož se jedná o rozsáhlý materiál, který má pouze pomocný charakter, uvádím jej v příloze A.

3.4.1.1 Srovnání současného stavu se stavem optimálním (očekávaným)

Cílem mé bakalářské práce je vyhledávat takové aktivity ředitelek a vedoucích učitelek, které vedou k efektivnímu naplnění cílů školy v souladu s cíli osobními. Způsob, jakým jsou lidé při těchto aktivitách řízení a vedeni, se zobrazí v psychosociálním klimatu školy. Ve své studii vycházím z předpokladu, že pokud se dle respondentů současný stav (SČ) shoduje se stavem očekávaným optimálním (OČ), pak jeho charakteristika definuje přínosné aktivity. A naopak, tam, kde se současný stav s očekávaným rozchází, vyhledávám příčiny (chyby), kterých je třeba se vyvarovat.

Graf 8



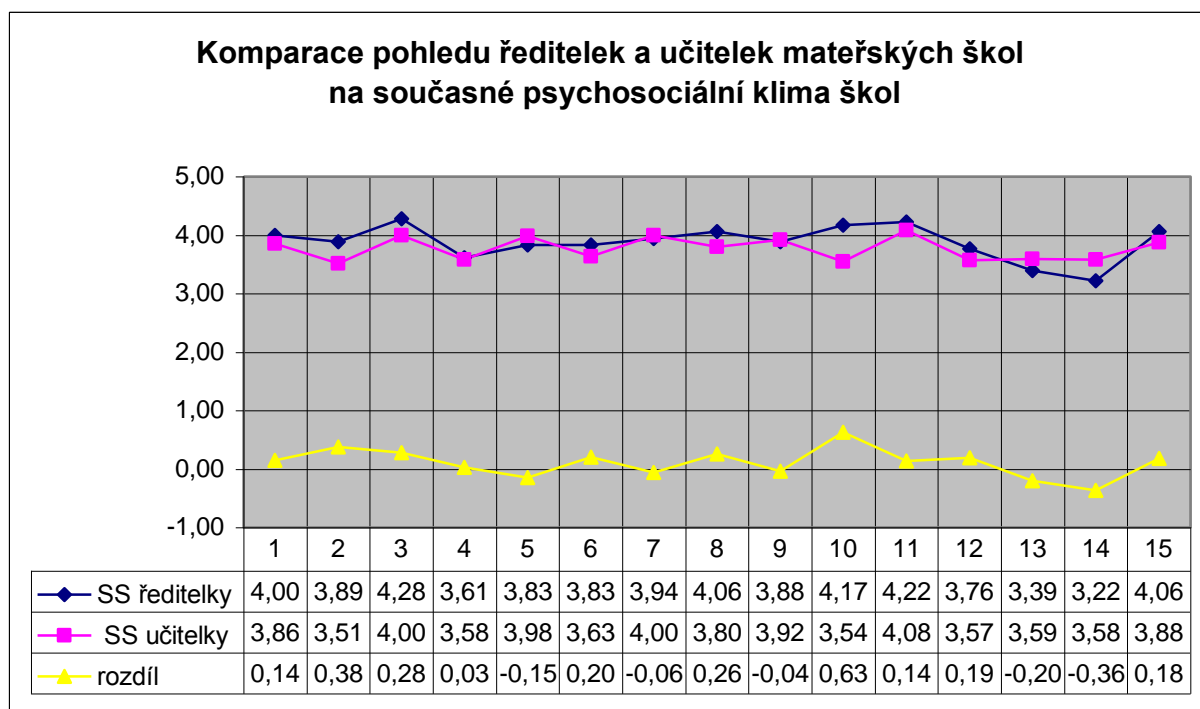
Závěr: Nejvíce se slučuje současný stav s očekávaným ve faktorech (F) 3 a 11, kde se hodnoty přibližují ideálnímu stavu. F 3 lze charakterizovat jako styl vedení zaměřený na lidi, kde ve škole je naprostou samozřejmostí, že vedení komunikuje o pracovních i soukromých

problémech zaměstnanců a snaží se jim všestranně pomáhat. F 11 zastupuje oblast motivace pro pracovní výkon. Charakterizuje aktivity, kdy vedení školy poukazuje na důležitost všech pracovních pozic pro výsledný efekt práce kolektivu, sleduje, oceňuje i upozorňuje na potřebné změny. Naopak, současný stav s očekávaným se nejvíce rozchází ve faktoru 13 – hodnocení, sebehodnocení a faktoru 14 – osobní profesní cíle. Respondenti poukazují na formálnost prováděných aktivit.

3.4.1.2 Komparace pohledu učitelek a ředitelek

Komparace pohledu učitelek a ředitelek na současný stav psychosociálního klima škol pomáhá odhalit oblasti, ve kterých nelze dosáhnout souladu, neboť představy učitelek jsou odlišné od představ vedení škol

Graf 9



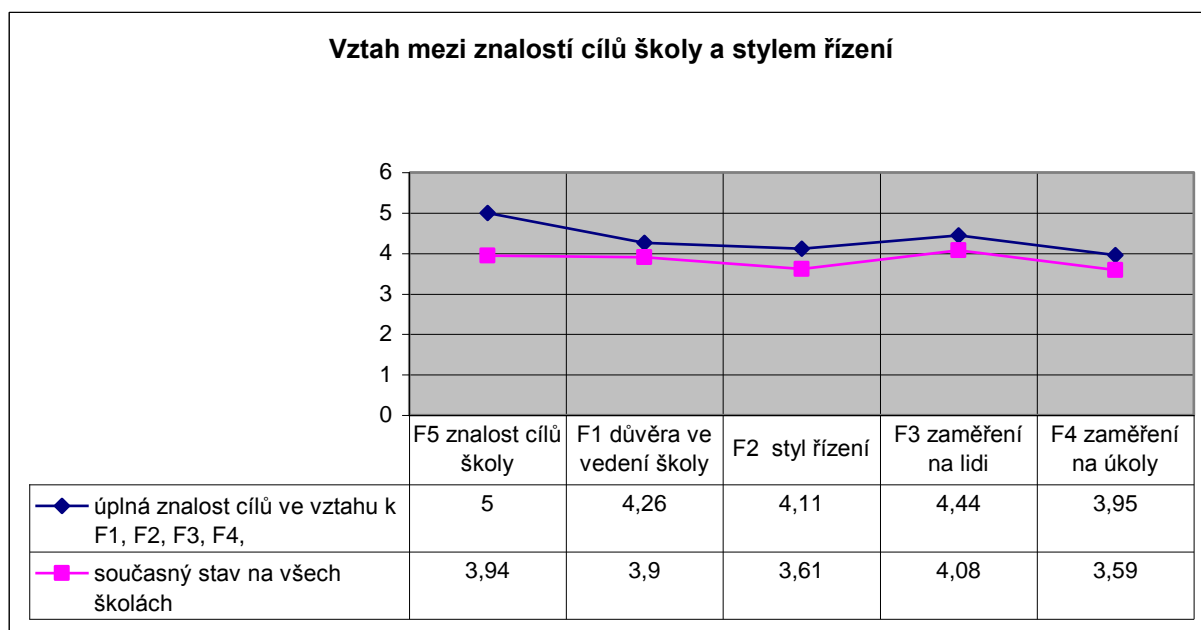
Závěr: Odlišnosti jsou zaznamenány především u faktoru 10 – založení motivace. Učitelky spatřují motivaci především ve finanční odměně, pouze částečně v ocenění. Ředitelky se domnívají, že motivace převažuje nejen ve formě finanční odměny, ale i slovního ocenění za splněný úkol.

3.4.2 Vztah mezi strategií naplňování cílů školy a stylem řízení lidí

Cílem mé bakalářské práce je hledat aktivity, které vedou k efektivnímu dosažení cílů školy v souladu s cíli osobními. Proto ve výzkumu sleduji, čím se dosahuje vysokého hodnocení v jednotlivých oblastech (faktorech) psychosociálního klimatu školy. Nebylo mým prvořadým zájmem sledovat současný stav na školách, ale zaměřit se především na ty nejlepší (označené jako modelové) a poznat, čím jsou charakteristické. Proto uvádím v grafech nejvyšší hodnoty a hledám odlišnosti od průměrného stavu.

3.4.2.1 Definování cílů školy a jejich komunikování

Graf 10



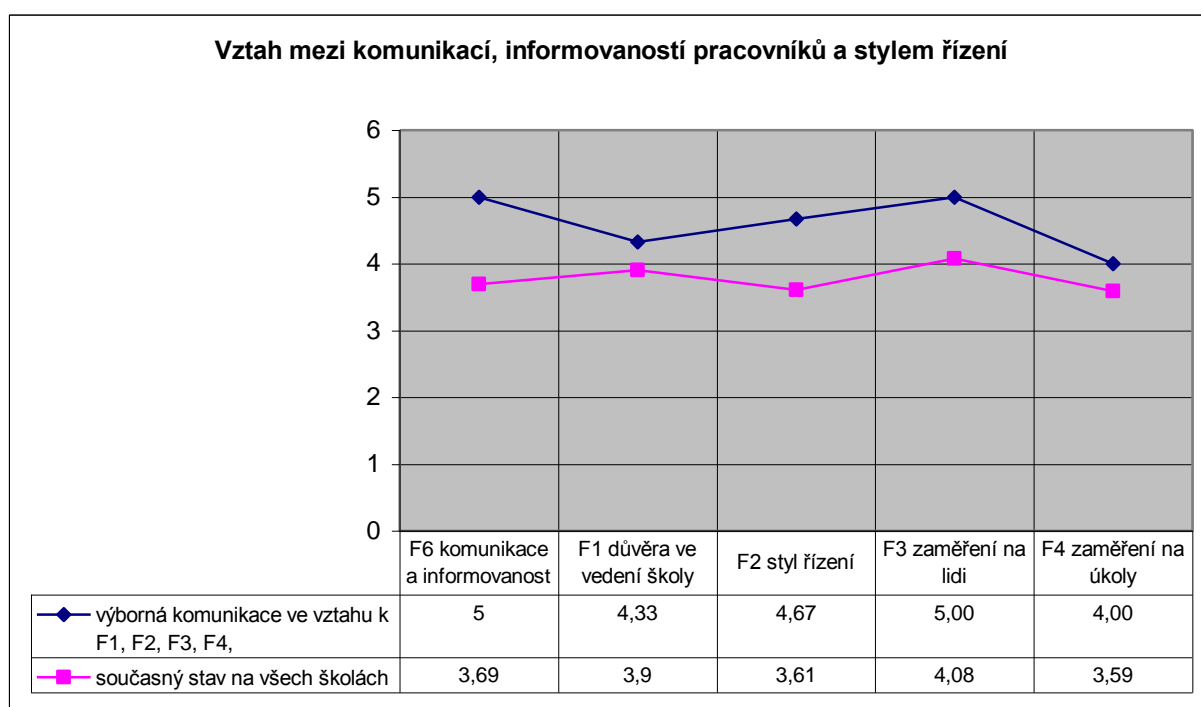
Jestliže na škole převládá úplná znalost cílů, pedagogové se spolupodílejí na jejich tvorbě a vytváří společný plán realizace (F 5 hodnota 5, modré značení), pak i většina kolektivu má vysokou důvěru ve vedení školy (F 1). Pedagogové se vyjadřují k důležitým otázkám, ředitelství je využívá při rozhodování, snaží se dosáhnout v zásadních věcech shody. (F 2). Vedení komunikuje o pracovních i soukromých problémech zaměstnanců, projevuje snahu pomoci (F 3). Věnuje náležitou pozornost výsledkům a výkonnosti (F 4).

Současný stav na školách, v oblasti znalosti cílů školy (F 5, růžové značení), je v hodnotách 3,94, tedy nižší než je modelový stav. Lidé dobře znají cíle školy a účastní se společného

plánování. Důvěra v ředitelství se pohybuje těsně nad průměrem počtu zaměstnanců školy (F 1). Vedení k názorům pedagogů přihlíží, bere je v úvahu při rozhodování (F 2). O pracovní a osobní život zaměstnanců se vedení zajímá, někdy projevuje snahu pomoci (F 3). Výsledkům a výkonnosti se věnuje průměrně (F 4).

Závěr: Z uvedeného grafu vyplývá, že pokud lidé znají cíle školy, orientují se v nich, podílejí se na plánování a realizaci, jsou i kvalitněji vedeni. Nepotvrdila se ale přímá úměra (čím více, tím více), neboť znalost cílů stoupla víc jak o stupeň, ale kvalita vedení pouze o půl stupně.

Graf 11



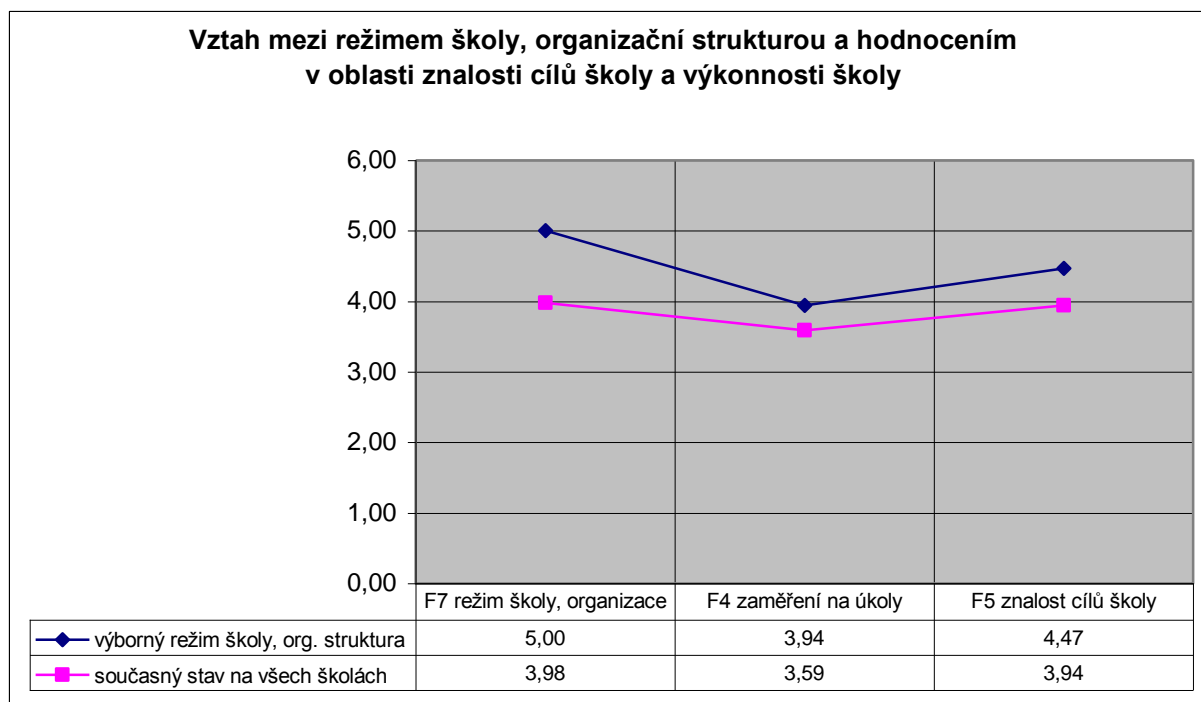
Ve školách, kde jsou pedagogové výborně informováni, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně (F 6, hodnota 5, modré značení), má většina kolektivu vysokou důvěru ve vedení školy (F 1). Pracovníci mají možnost vyjádřit se k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu (F2). Ve škole je naprostou samozřejmostí, že vedení komunikuje o pracovních i soukromých problémech zaměstnanců a snaží se jim všestranně pomáhat (F 3). Výsledkům a výkonnosti věnuje náležitou pozornost, ale neorientuje se pouze na výkon.

Současný stav na školách v oblasti komunikace a informovanosti pracovníků školy (F 6, růžové značení) je v hodnotách 3,69, tedy nižší, než je modelový stav. Lidé komunikují, jsou dobře informováni, ale občas se objevuje zdržování určitých informací. Důvěra v ředitelství se pohybuje těsně nad průměrem počtu zaměstnanců školy (F 1). Vedení k názorům pedagogů přihlíží, bere je v úvahu při rozhodování (F 2). O pracovní a osobní život zaměstnanců se vedení zajímá, někdy projevuje snahu pomoci (F 3). Výsledkům a výkonnosti se věnuje průměrně (F 4).

Závěr: Z provedeného srovnání vyplývá, že pokud na škole probíhá komunikace všemi směry, pracovníkům se dostává všech potřebných informací, pak se tento stav nejvíce odráží ve vyšší kvalitě stylu řízení lidí (více jak o 1 stupeň) a zaměření na lidi (0,9 stupně), než je současný stav!

3.4.2.2 Kvalita organizační struktury školy, delegování

Graf 12



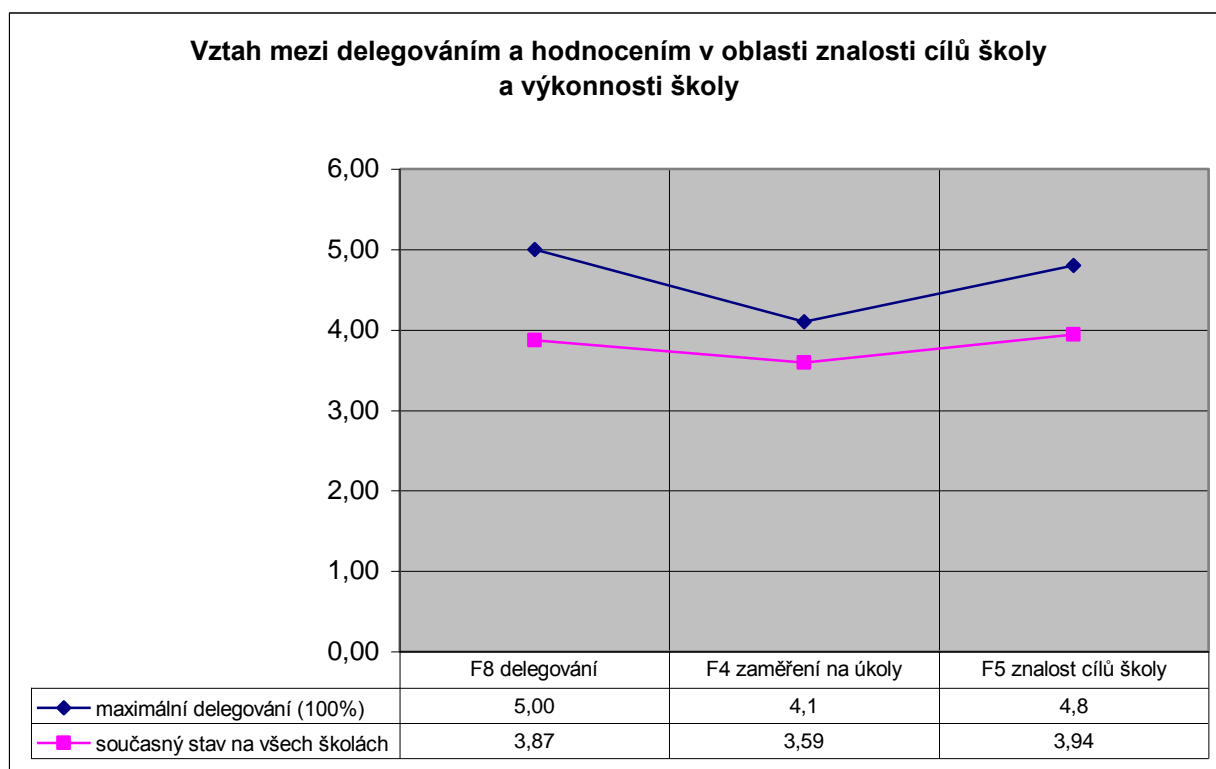
V modelových školách, kde převládá velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim školy, funguje a vyhovuje organizační struktura školy (F 7, hodnota 5, modré značení), se i v oblasti znalosti

cílů školy (F 5) učitelky dobře orientují. V některých školách vytváří i společný plán realizace. Výsledkům a výkonnosti je věnována náležitá pozornost, ale ne na úkor spokojenosti lidí.

Současný stav na školách v oblasti kvality organizační struktury a režimu školy (F 7, růžové značení) je v hodnotách 3,98, tedy nižší, než je modelový stav. Lze ho charakterizovat jako dobrý, s fungující organizační strukturou. Výsledkům a výkonnosti se sice věnuje pozornost, ale není stálá (F 4). Znalost cílů školy je průměrná (F 5), jen u některých učitelek dobrá a ty se pak podílí na společném plánování

Závěr: Z uvedeného grafu vyplývá, že kvalitní režim školy a organizační struktura je pouze předpokladem k efektivní výkonnosti školy. Není hlavním startérem aktivity. Neboť kvalita organizační struktury stoupla o stupeň, ale ukazatele výkonnosti pouze o půl stupně.

Graf 13



Maximálním delegováním (F 8, hodnota 5, modré značení) je úzce spjata se znalostí cílů školy (F 5). Kde se učitelky jasně orientují ve společných cílech, vytváří společný plán realizace, tam i ředitelka hodně deleguje. Jednotlivé úkoly nejprve kolektivně konzultují a po té je ředitelka

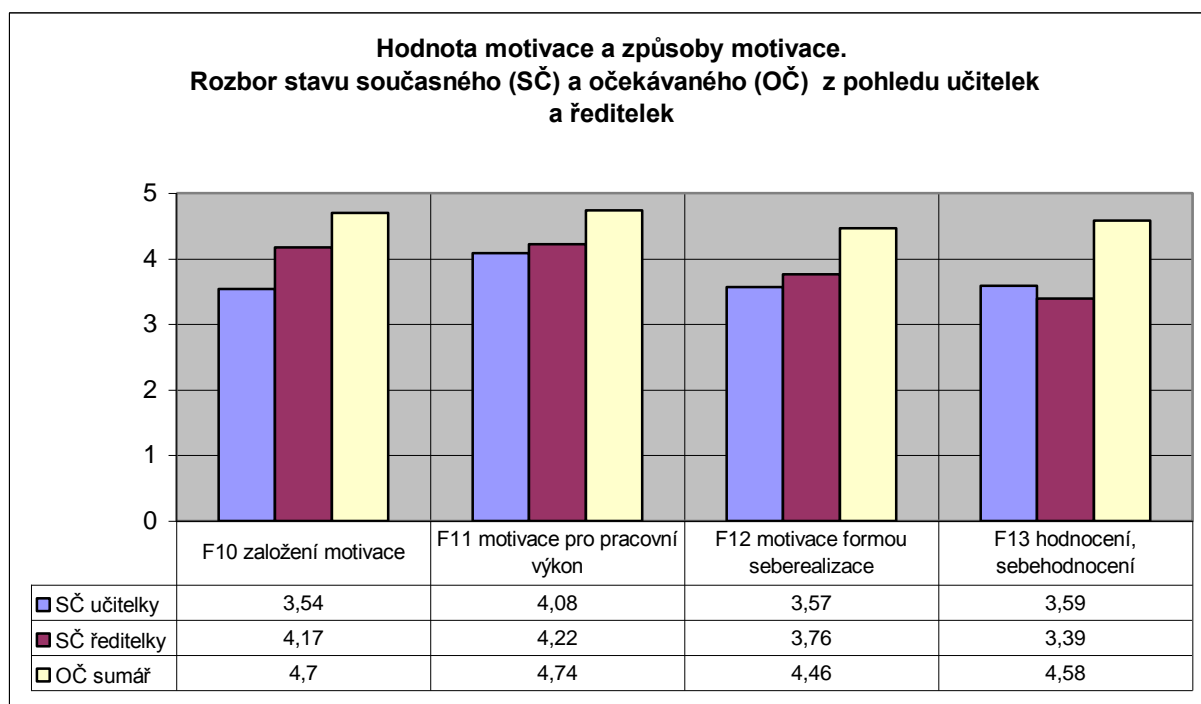
deleguje i s příslušnými pravomocemi dle zájmu, schopností a podmínek učitelek. Výsledky práce sleduje, výkonnost podporuje, ale ne na úkor spokojenosti lidí.

Současný stav na školách v oblasti delegování (F 8, růžové značení) se nachází těsně pod hodnotou 4. Je hodně podobný modelové škole, ale liší se podílem učitelek na rozhodování, na strategii cesty k cílům, neboť ředitelka sice deleguje na základě domluvy, ale sama stanovuje úkoly. Příčinu stavu vidím v tom, že znalost cílů školy (F 5) není u pedagogů tak dobrá, jako v modelové škole a proto jen někteří se mohou účastnit plánování. Výsledkům a výkonnosti se sice věnuje pozornost, ale není stálá (F 4).

Závěr: Z uvedeného grafu lze vyčíst provázanost mezi delegováním a znalostí cílů školy. Jejich hodnoty jsou téměř shodné. Vysoká míra delegování se projevuje i ve větší zainteresovanosti učitelek v tvorbě a realizaci cílů školy. Orientace na výkon školy roste, ale pouze o půl stupně.

3.4.2.3 Motivace a hodnocení

Graf 14



Efektivní naplnění vize a cílů školy se neobejde bez motivace. Jednotný návod, jaké formy motivace použít, neexistuje. Každý člověk potřebuje v danou chvíli svoji specifickou motivaci.

Založení motivace (F 10)

Současný stav v oblasti založení motivace (F 10) z pohledu učitelek je založen především na finanční odměně, ke které je občas přidáno i slovní ocenění za splněný úkol. Ředitelky přidávají k motivaci finanční vždy i slovní ocenění. Za optimální stav považují učitelky i ředitelky motivaci, která bude vycházet ze znalosti potřeb pracovníků, bude promyšlená a systematická.

Závěr: Učitelky vidí v motivaci především finanční odměnu. Ředitelky ji vnímají jako ocenění. Současný stav na školách není uspokojivý. Mezi současným stavem a optimálním z pozice učitelek je rozdíl 1,24 stupně!

Motivace pro pracovní výkon (F 11)

V této oblasti je pohled na současný stav učitelek i ředitelek téměř shodný a poměrně vysoko ohodnocen (nad hodnotou 4). Lze jej charakterizovat zájmem ředitelek o práci všech zaměstnanců, kterou oceňují a zároveň upozorňují i na potřebné změny. K optimálnímu stavu chybí 0,6 stupně, tedy to, aby ještě více ředitelky zdůraznily potřebnost a důležitost všech pracovních pozic pro výsledný efekt práce kolektivu.

Závěr: Stálé oceňování práce každého jednotlivce je velmi ceněno. Na školách probíhá v uspokojivém stavu. Ředitelky oceňují a učitelky si uvědomují zájem vedení o jejich práci. Přesto, většina za hlavní motivaci uvádí finanční odměnu.

Motivace formou seberealizace (F 12)

Seberealizace pedagogů na školách není nikterak vysoká a ani se neočekává její maximální realizování. Pohled učitelek i ředitelek je téměř shodný. V uvedeném grafu stojí za povšimnutí, že očekávaný stav v oblasti seberealizace je ze všech hodnot očekávaných stavů nejnižší.

Závěr: Problematice seberealizace pracovníků je na školách věnována malá pozornost. Ředitelky si osobní iniciativy pedagogů sice váží, snaží se vytvářet vhodné podmínky, ale prozatím s ní neumí pracovat jako s formou motivace. Neumí uzpůsobit úkoly vyplývající z cílů školy tak, aby zároveň mobilizovaly iniciativu a kreativitu pedagogů, aby vedly k jejich

seberealizaci. Tedy neumí využít zlaté pravidlo motivace: „Přizpůsobujte úkoly lidem a ne lidi úkolům“ (Plamínek, 2000).

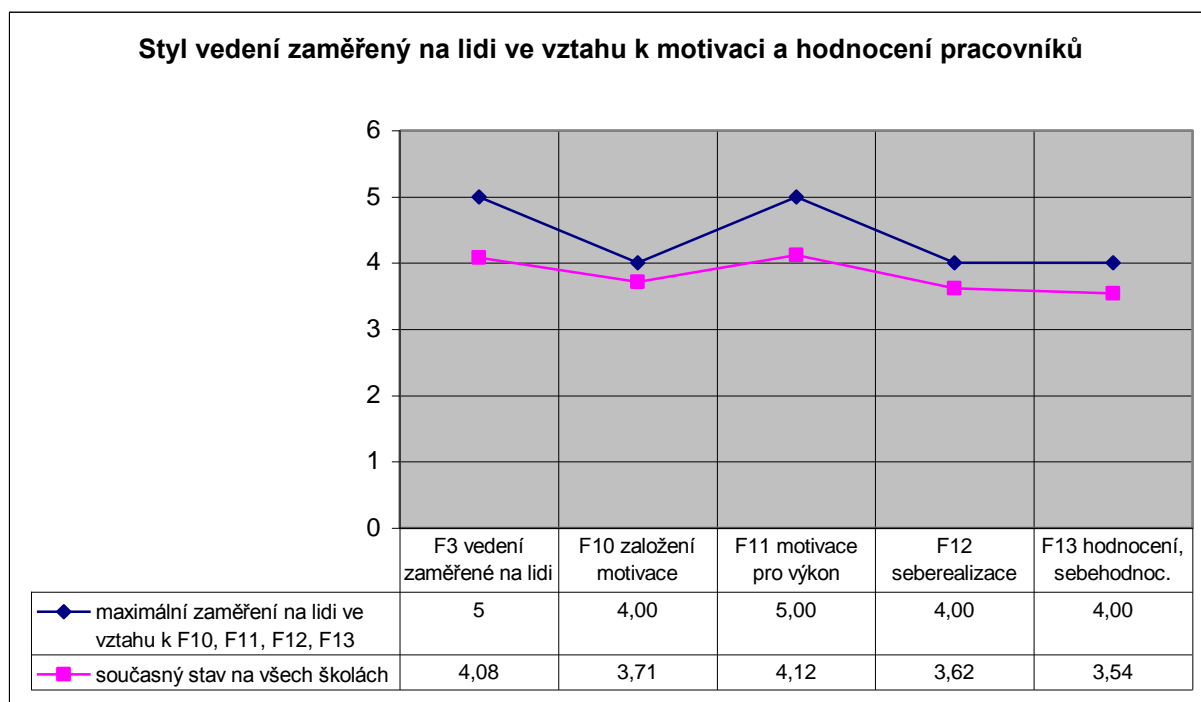
Hodnocení, sebehodnocení (F 13)

Oblast hodnocení a sebehodnocení pracovníků na školách sice probíhá, ale jak výzkum ukazuje, vedení škol s ní neumí dále pracovat. Je překvapivé, že v této oblasti učitelky vidí současný stav pozitivněji než ředitelky. V očekávaném stavu je jejich hodnocení shodné.

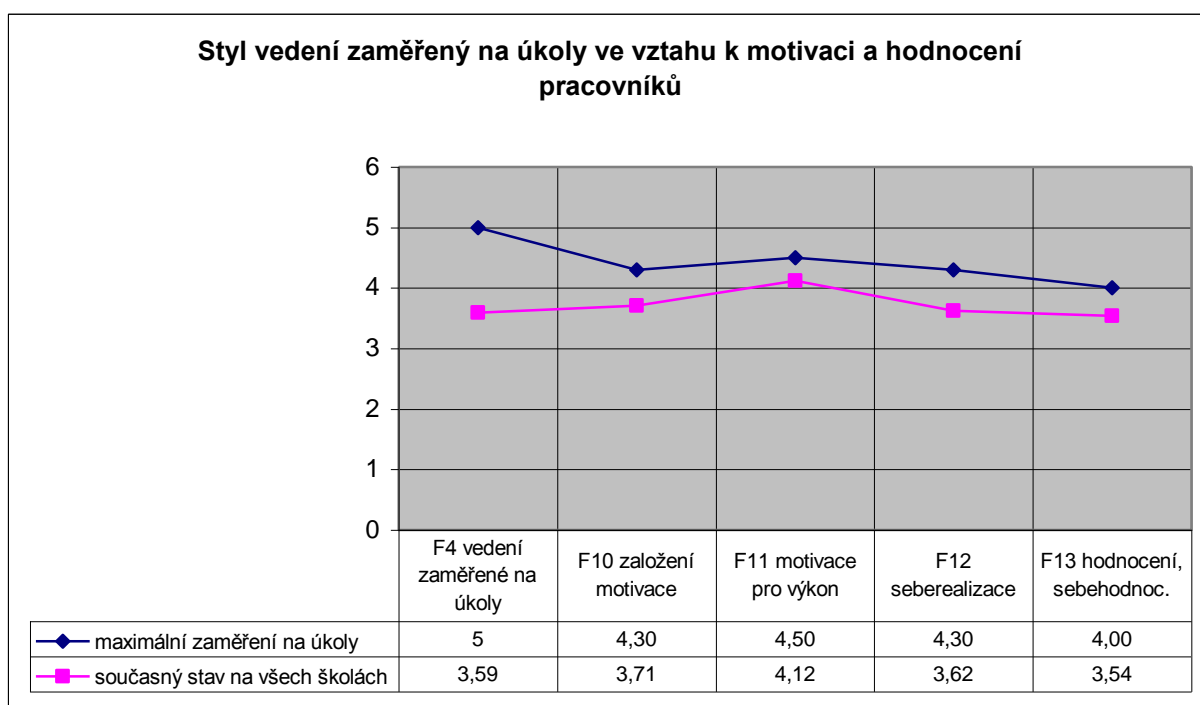
Závěr: Hodnocení a sebehodnocení pracovníků je nedocněnou oblastí v motivaci lidí. Současný stav je neuspokojivý. Oproti očekávanému stavu je rozdíl 1,1 stupně! Vidím provázanost mezi nízkým hodnocením v oblasti F 10 založení motivace, F 12 seberealizace a F 13 hodnocením a sebehodnocením pracovníků.

V následujících grafech 15 a 16 sleduji, jakou motivaci aplikuje v praxi ředitelka, jejíž styl vedení lidí se přibližuje charakteristice stylu vedení lidí podle manažérské mřížky v hodnotách 9.9, tedy s maximálním zaměřením na lidi i s maximálním zaměřením na pracovní úkoly.

Graf 15



Graf 16



Ředitelka, která s naprostou samozřejmostí komunikuje o pracovních i soukromých problémech zaměstnanců a snaží se jim všestranně pomáhat (F 3), tím zároveň demonstruje svůj zájem o práci všech zaměstnanců. Poukazuje na důležitost všech pracovních pozic pro výsledný efekt kolektivu. Práci nejen oceňuje, ale poukazuje i na potřebné změny (F 11).

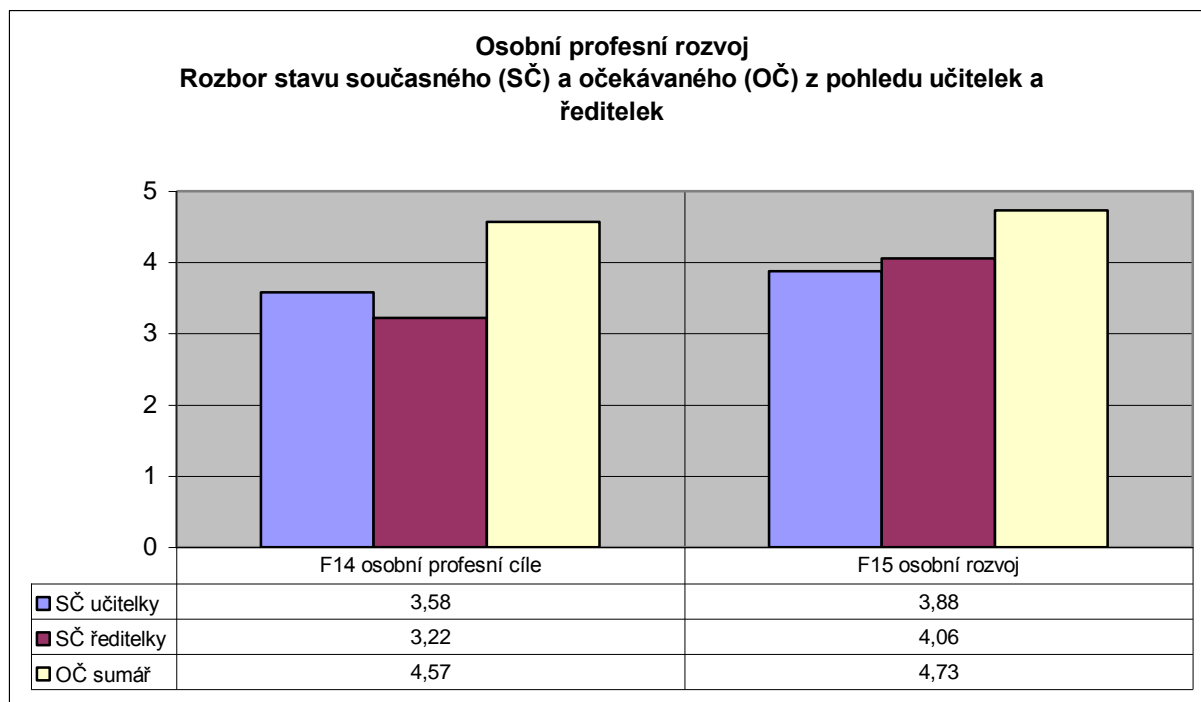
Z hlediska vysoké orientace ředitelky na výkon školy, plnění úkolů (F 4), pak stoupá i hodnocení faktoru založení motivace (F 10). Ředitelka o motivaci více přemýšlí, snaží se, aby byla více systematická, vycházela z konkrétních potřeb lidí. Vidím zde i provázanost mezi motivací a seberealizací (F 12). Úkoly jsou více „šity lidem na míru“.

Závěr: Styl vedení lidí podle manažerské mřížky v hodnotách 9.9 využívá kvalitnější motivace. Není založena pouze na finanční odměně a nesystematickém ocenění, ale je snahou motivaci více promýšlet tak, aby vycházela z potřeb zaměstnanců. To znamená, že ředitelka s lidmi hodně o pracovních i soukromých problémech komunikuje, snaží se jim pomoci. Systematicky vede hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, ke kterému pak i částečně přihlíží při strategii řízení školy. Úkoly zadává lidem více „na míru,“ a tím i zvyšuje možnost seberealizace pracovníků.

3.4.2.4 Osobní profesní rozvoj

Má-li být dosaženo vytýčených cílů nejen v požadovaném čase, ale i kvalitě, směřujeme k tomu, aby všichni účastníci disponovali potřebnými znalostmi a schopnostmi. Je tedy zapotřebí neustále se vzdělávat a pracovat na svém osobním profesním růstu.

Graf 17



Osobní profesní cíle (F 14)

Tuto oblast v současném stavu hodnotí učitelky pozitivněji než ředitelky. Dle výzkumu jsou mezi pedagogy osobní profesní cíle sdělovány, ale podle ředitelky nejsou konfrontovány s cíli školy. Učitelky se domnívají, že při stanovování osobních cílů se zároveň zamýšlí nad svým přínosem pro školu a tím se snaží přispět i k naplnění cílů školy.

Závěr: Současný stav na školách se od očekávaného stavu liší o celý 1 stupeň. To znamená, že se pedagogové nad svými osobními profesními cíli zamýšlejí, ale neumí je skloubit s cíli školy.

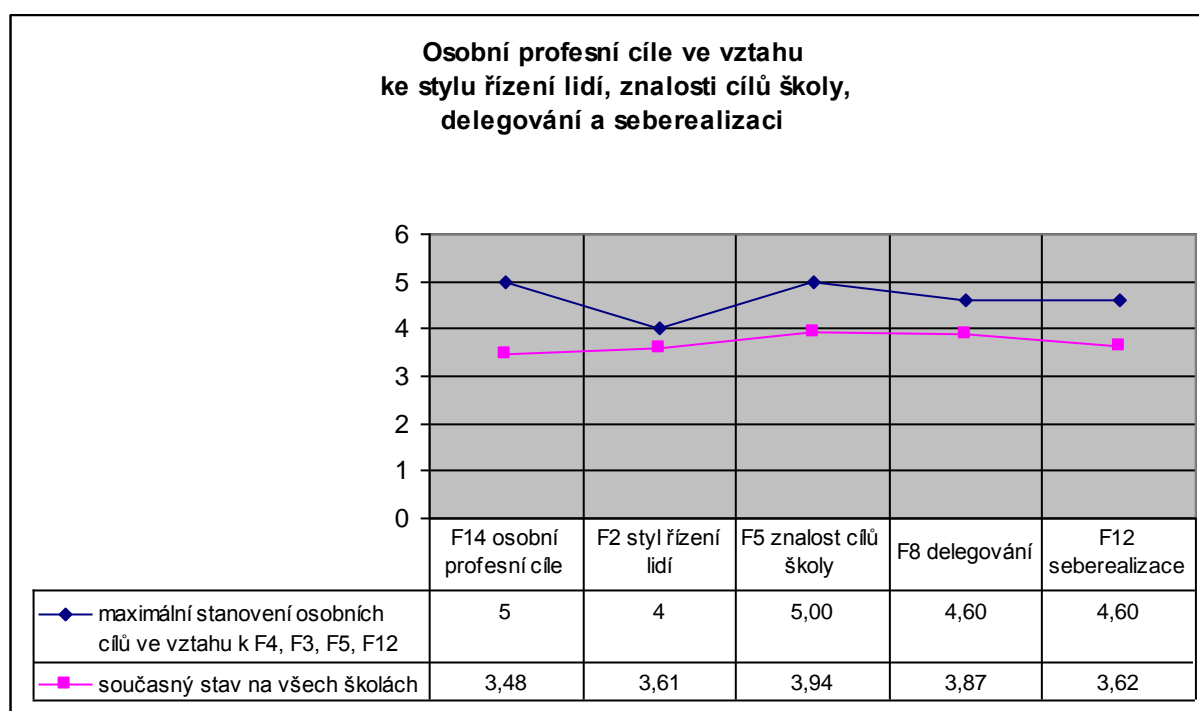
Osobní profesní rozvoj (F 15)

Pohled na osobní profesní rozvoj současného stavu učitelek a ředitelky je téměř shodný. Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) probíhá na základě priorit osobního rozvoje.

Závěr: Osobní profesní rozvoj pedagogů lze hodnotit jako uspokojivý, je podporován vedením školy. Vzhledem k očekávanému stavu je nutné, aby se ředitelky více zamýšlely nad tvorbou podmínek pro vzdělávání a logickou provázaností na osobní a školní cíle.

V následujících grafech 18 a 19 sleduji, jaký je vztah mezi (F 14) osobní profesní cíle, (F 15) osobní rozvoj pedagogů a (F 2) styl řízení, (F 5) znalost cílů školy, (F 8) delegování, (F 12) seberealizace.

Graf 18

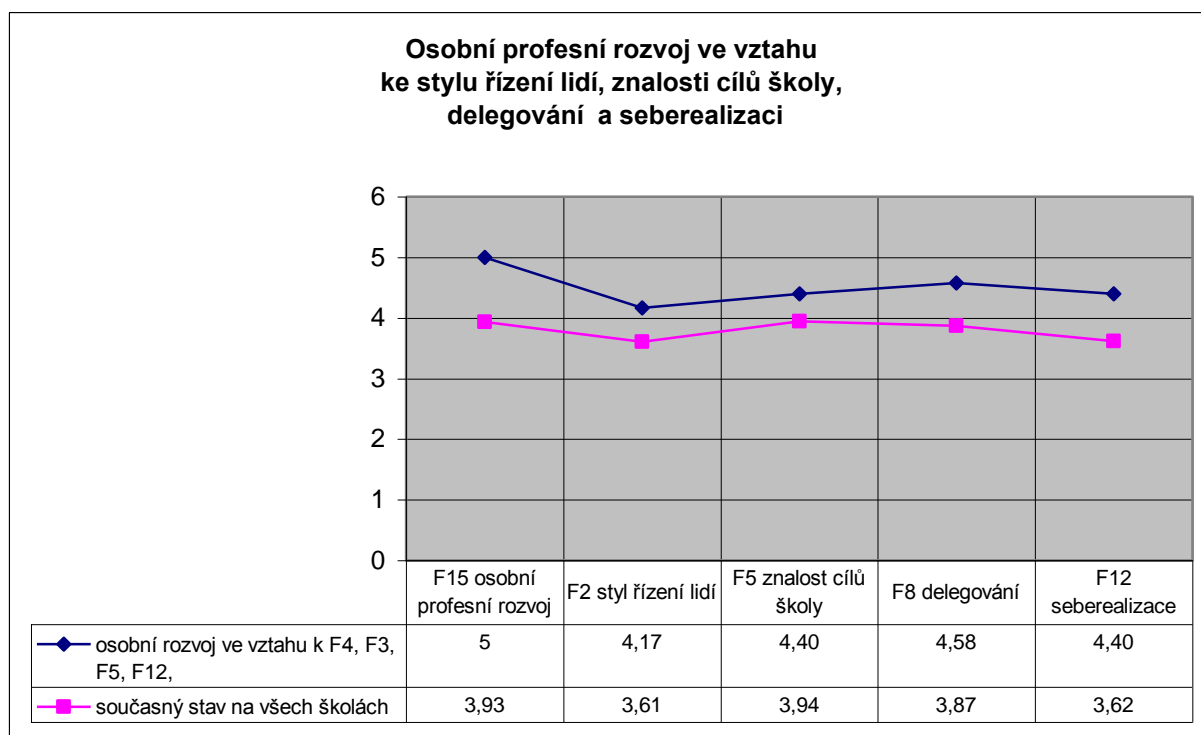


Uvedené hodnoty v grafu 18 poukazují na provázanost mezi osobními profesními cíli a cíli školy. Oba faktory dosahují maximálních hodnot. Současně je zde zaznamenána návaznost na vysoké hodnocení v delegování a seberealizaci pracovníků.

Jestliže se pedagogové dobře orientují v cílech školy, vytváří společný plán, pak spatřují v realizaci těchto cílů i naplnění cílů osobních a získávají pocit uspokojení. Úkoly, vyplývající z cílů školy, jsou s pedagogy konzultovány a po té, na základě domluvy, s příslušnou pravomocí delegovány. Pedagogové si stanovené úkoly sami definují. Tím je mobilizována jejich iniciativa, rozvíjí se kreativita

Závěr: Ve školách, kde ředitelka umí pracovat s osobními profesními cíli pedagogů, tam se jí i daří získat lidi pro realizaci cílů školy. Plány a postupy jsou mezi kolegy konzultovány, ředitelka k názorům pedagogů obvykle hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování. Lidé spolupracují na základě vlastního zájmu, seberealizují se v pracovním týmu, pociťují uspokojení ze své práce.

Graf 19



Hodnoty v grafu 19 poukazují na skutečnost, že pokud se ředitelka školy snaží vytvořit podmínky k maximálnímu rozvoji a vzdělávání pedagogů (v návaznosti na osobní a školní cíle), vytváří tak i podmínky pro jejich seberealizaci. Hodnoty stouply o 0,8 stupně. Více pak dle schopností a zájmu pedagogů deleguje úkoly. Hodnoty se zvyšují průměrně o půl stupně. Současně vzrůstá hodnocení i ve faktorech znalosti cílů školy a kvalitě vedení lidí.

Závěr: Ředitelka, která se zabývá rozvojem svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro vzdělávání pedagogů, vytváří současně i prostor k jejich seberealizaci. Delegováním úkolů a pravomocí mobilizuje iniciativu pracovníků získat kompetence potřebné ke splnění stanovených cílů. Zaznamenává názory pedagogů, využívá je při rozhodování.

3.5 Interpretace zjištěných výsledků

Zvolený postup interpretace výsledku šetření vychází ze stanoveného cíle výzkumu a výzkumného problému, rozpracovaného ve čtyřech definovaných hypotézách.

3.5.1 Hypotéza 1 byla potvrzena

Jestliže ředitelka jasně definuje vizi školy (v ideálním případě se zaměstnanci na její tvorbě podílejí), pak se více aktivuje tvůrčí potenciál zaměstnanců k dosažení této vize.

Výzkumné šetření poukázalo na přímo úměrnou provázanost mezi cíli školy a osobními profesními cíli. Jestliže se pedagogové jasně orientují v cílech školy, vytváří společný plán, pak spatřují v realizaci těchto cílů i naplnění cílů osobních, získávají pocit uspokojení ze své práce. Současně je zde zaznamenána návaznost na vysoké hodnocení v delegování a seberealizaci pracovníků. Jestliže se lidé v cílech školy dobře orientují, nebo se i na jejich tvorbě podílejí, pak spolupracují na realizaci jednotlivých úkolů na základě vlastního zájmu, a tím se i seberealizují v pracovním týmu (graf 10 a 18).

Pokud lidé znají cíle školy, orientují se v nich, podílejí se na plánování a realizaci, jsou i kvalitněji vedeni (graf 10 a 18). Nepotvrdila se ale přímá úměra, (čím více, tím více), neboť znalost cílů stoupla víc jak o stupeň, ale kvalita vedení pouze o půl stupně.

Jestliže, v souvislosti s uvedenou problematikou, je usilováno o dosažení vyšší kvality vedení lidí, pak je nutné, soustředit se na komunikaci s pracovníky a jejich informovanost. Z provedeného srovnání vyplývá, že pokud na škole probíhá komunikace všemi směry, pracovníkům se dostává všech potřebných informací, pak se přímo úměrně tento stav odráží i ve vyšší kvalitě stylu řízení lidí (graf 11).

3.5.2 Hypotéza 2 byla potvrzena

Čím více jsou delegovány úkoly a pravomoci, tím větší aktivitu pracovníci při naplňování cílů školy projevují.

Z uvedeného grafu 13 lze vyčíst provázanost mezi delegováním a naplňováním cílů školy. Jejich hodnoty jsou téměř shodné, přímo úměrně vzrůstají. Čím více ředitelka deleguje, tím více

se učitelky orientují ve společných cílech, vytváří společný plán realizace. Jednotlivé úkoly nejprve kolektivně konzultují a po té je ředitelka deleguje i s příslušnými pravomocemi dle zájmu, schopností a podmínek učitelek.

Delegování je závislé na dobře fungující organizační struktuře školy. Z výzkumného šetření vyplývá, že kvalitní režim školy a organizační struktura je pouze předpokladem k efektivní výkonnosti školy. Není hlavním startérem aktivity. Neboť kvalita organizační struktury stoupla o stupeň, ale ukazatele výkonnosti pouze o půl stupně (graf 12).

3.5.3 Hypotéza 3 byla potvrzena

Jestliže se ředitelka pravidelně zabývá hodnocením a motivací zaměstnanců, pak dosáhne efektivnějšího naplňování vize a cílů školy.

Pro potvrzení platnosti hypotézy 3 bylo sledováno, jakou motivaci a v jaké kvalitě aplikuje v praxi ředitelka, jejíž styl vedení lidí se přibližuje charakteristice stylu vedení lidí podle manažérské mířky v hodnotách 9.9, tedy s maximálním zaměřením na lidi i s maximálním zaměřením na pracovní úkoly. Z výsledku šetření vyplývá, že ředitelka využívá širší škálu motivace. Nejedná se pouze o finanční odměnu a nesystematické ocenění, ale je snahou motivaci více promýšlet tak, aby vycházela z potřeb zaměstnanců. To znamená, že ředitelka projevuje stálý zájem o pracovní i soukromé problémy lidí, snaží se jim pomoci. Systematicky vede hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, ke kterému pak i částečně přihlíží při strategii řízení školy. Úkoly zadává lidem více „na míru,“ a tím i zvyšuje možnost seberealizace pracovníků (graf 15 a 16).

V rozboru současného a očekávaného stavu v oblasti motivace a hodnocení pracovníků (graf 14) byly zaznamenány tyto kritické body:

- Stálé oceňování práce každého jednotlivce je spolupracovníky velmi kladně hodnoceno. Na školách probíhá v uspokojivém stavu. Přesto, většina pedagogů za hlavní motivaci uvádí finanční odměnu, ale není s tímto stavem spokojená.
- Problematice seberealizace pracovníků je na školách věnována malá pozornost. Ředitelky si osobní iniciativy pedagogů sice váží, ale prozatím neumí vytvářet dostatečný prostor pro seberealizaci učitelek, využít ji jako formu motivace. Neumí uzpůsobit úkoly vyplývající z cílů školy tak, aby zároveň mobilizovaly iniciativu a kreativitu pedagogů, aby vedly

k jejich seberealizaci. Tedy neumí využít zlaté pravidlo motivace: „Přizpůsobujte úkoly lidem a ne lidi úkolům“ (Plamínek 2000).

- Oblast hodnocení a sebehodnocení pracovníků na školách sice probíhá, ale jak výzkum ukazuje, vedení škol s ní neumí dále pracovat. Je překvapivé, že v této oblasti učitelky vidí současný stav pozitivněji než ředitelky.

3.5.4 Hypotéza 4 byla potvrzena

Čím více se ředitelka zabývá rozvojem zaměstnanců, tím více se zvyšují jejich kompetence k naplňování cílů a vize školy.

Pro validitu hypotézy 4 bylo zkoumáno, jakými aktivitami dosahuje ředitelka vyšších kompetencí u svých pedagogů pro dosažení vytýčených cílů.

Z výzkumného šetření je zřejmé, že pokud si pedagogický tým „rozmělní“ cíl školy na úkoly, které jsou dle osobních profesních zájmů učitelek s příslušnými pravomocemi delegovány, je mobilizována jejich iniciativa pro získání kompetencí potřebných pro realizaci úkolů, za které jsou odpovědné. Učitelky si vzájemně sdělují své zkušenosti, vzdělávají se na základě vlastního zájmu. Seberealizují se v pracovním týmu, pociťují uspokojení ze své práce (graf 18 a 19).

V rozboru současného a očekávaného stavu v oblasti osobního profesního rozvoje pracovníků (graf 17) byly zaznamenány tyto kritické body:

- Pedagogové se nad svými osobními profesními cíli zamýšlejí, ale neumí je skloubit s cíli školy
- Osobní profesní rozvoj pedagogů lze hodnotit jako uspokojivý, je podporován vedením školy. Vzhledem k očekávanému stavu je nutné, aby se ředitelky více zamýšlely nad tvorbou podmínek pro vzdělávání pedagogů a zejména logickou provázaností na osobní a školní cíle.

3.5.5 Závěr výzkumu

Cíl výzkumného šetření byl naplněn. Úroveň psychosociálního klimatu škol je rozhodující pro naplňování stanovených cílů a vizi školy.

Bez původního záměru jsem zaznamenala u samostatných mateřských škol lepší podmínky pro tvorbu kvalitního klimatu, než u sloučených mateřských škol. Vyhodnocená data u jednotlivých faktorů dosahují u samostatných mateřských škol vyšších hodnot.

V průběhu zpracovávaných dat jsem si nejen potvrdila platnost teoretických východisek, ale především jsem pozorovala jejich vzájemné souvislosti a propojenosti. Závěry šetření jsou východiskem pro zpracování manuálu – „Jak vést lidi k naplňování cílů organizace v podmínkách mateřských škol.“ Záměrem je nabídnout konkrétní podněty, praktické náměty a inspirace.

4 Závěr

4.1 Naplnění cíle bakalářské práce

Zvolené téma a cíl závěrečné práce je propojen s mým motivem studia školského managementu. V roli ředitelky školy jsem usilovala o budování konkurence schopné školy. Uvědomovala jsem si, že své vize mohu dosáhnout jedině prostřednictvím spolupracovníků, pokud je budu dobře řídit a vést. Potřebovala jsem porozumět tomu, jak lidé, skupiny a škola fungují a jaké jsou mezi nimi vztahy.

Naplněním cíle závěrečné práce jsem si teoretické poznatky utřídila a prostřednictvím výzkumu ověřila. Výzkum mi navíc odhalil výskyt nejčastějších chyb a jejich příčin, kterých se ředitelky při řízení a vedení lidí dopouštějí. Zároveň výzkumné šetření popisuje takové aktivity a souvislosti, ze kterých se lze poučit a využít v řídicí praxi.

V oblasti odborné se jedná především o stanovení vize školy. Tu je zapotřebí rozpracovat do cílů a cíle do úkolů. Ředitelka je nositelem a šířitelem vize, kolektiv spolupracovníků pak tvůrcem a realizátorem cílů a úkolů, za předpokladu dobře fungující organizační struktury školy.

Oblast personální stručně charakterizují jako směřování k leadershipu a participativnímu stylu řízení s maximálním zaměřením na úkoly i lidi (manažerská mřížka v hodnotách 9.9). Tyto styly jsou charakterizovány aktivitami, jako je komunikace (všemi směry s dostatečnými informacemi z hlediska potřeb kolegů), empatické naslouchání spolupracovníkům, delegování úkolů s příslušnými pravomocemi, týmová práce a především efektivní motivace.

Motivaci jsem věnovala nejrozsáhlejší část své práce. V úvodu jsem podle Světlíka (2006) označila „lidi jako nejčennější kapitál školy.“ Jen dobře motivovaní pracovníci budou nositeli bohatství školy. Při studiu teoretických východisek i průběhu zkoumání jsem si potvrdila, že péče o rozvoj a motivaci pracovníků je zásadní pro predikaci konkurence schopné školy.

Překvapilo mne, jak velké procento učitelek hodnotí motivaci v současné době především jako finanční odměnu. Domnívám se, že tento stav je ovlivněn současnými ekonomickými

a společenskými změnami. Přes vysoké hodnocení finanční motivace se u pedagogů projevuje potřeba sebeuplatnění, seberealizace a s tím související potřeba osobního rozvoje. Výsledky z terénu ukazují, že tyto faktory učitelky nenazývají motivací, ale cítí je jako „hybné páky“ pro míru pracovního nasazení. Z těchto poznatků lze vyvodit, že ředitelka, která využívá vyšších pater motivačních teorií, snadněji dosáhne vytvoření motivovaného týmu pedagogů.

Problémem současného stavu na mateřských školách ale je, že ač se ředitelky o lidi a jejich každodenní práci a starosti zajímají, neumí se v této problematice koncepčně kvalitativně posunout. Dokladem je sice probíhající, ale pouze formální hodnocení a sebehodnocení pracovníků.

V závěru si dovoluji citovat slova významné osobnosti světového managementu P. Druckera: „Ze všech rozhodnutí, které vedoucí pracovník přijímá, nejsou žádná tak důležitá jako rozhodnutí o lidech, protože ta určují výkonnostní schopnost organizace. Měl by proto dbát na to, aby tato rozhodnutí přijímal správně“ (2008).

Vytýčený cíl závěrečné práce jsem splnila. Ve stručném manuálu navrhuji efektivní postup řízení a vedení lidí k uspokojivému zvládnutí odborné i personální dimenze ředitelské funkce.

4.2 Využitelnost v praxi

Stručný manuál v šesti bodech – „Jak vést lidi k naplňování cílů organizace v podmínkách mateřských škol,“ (konkrétní podněty, praktické náměty a inspirace).

1. Stanovení vize školy

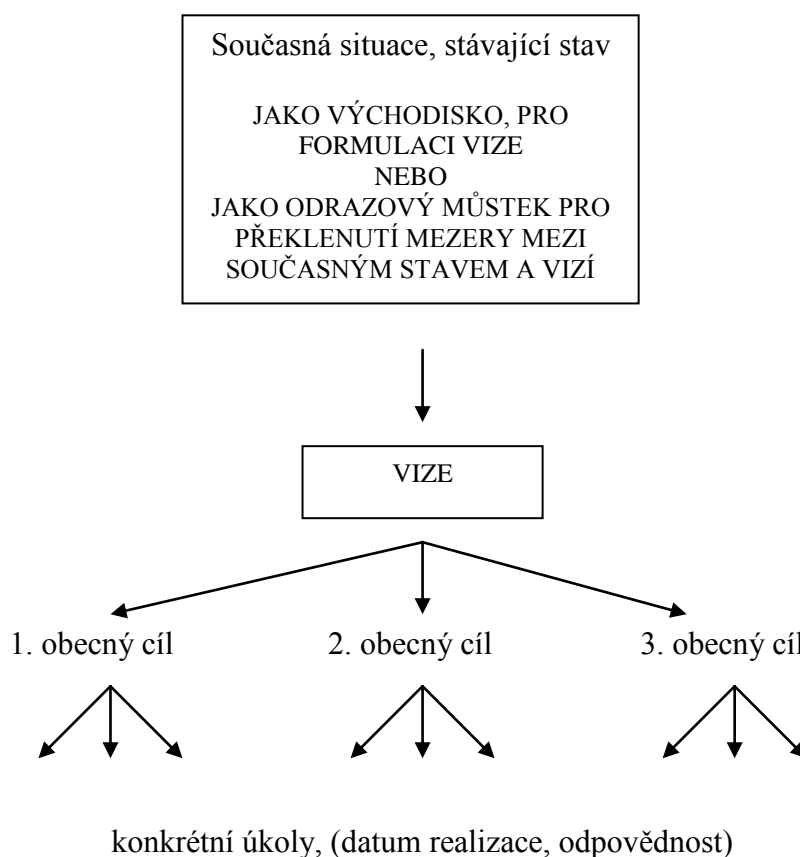
Charakteristika:

- Vize školy má komplexní charakter.
- Zaměřuje se na změnu kvality práce školy i nové hodnoty kultury školy.
- Rozpracovává se do cílů obecných a ty pak do cílů konkrétních (až realizačních úkolů).
- V projektu by měly být vyznačeny indikátory kvality plnění cílů, termíny plnění a osoby zodpovídající za splnění dílčích cílů.

- Nastanou-li odchylky, je zapotřebí posoudit, zda je nutné udělat zásadní opatření v předpokládaném postupu, nebo zda stačí jen drobnější korekce.

Formulace a plán realizace:

- Aby bylo možné dosáhnout vize, je zapotřebí překlenout rozdíl mezi stávajícím a žádoucím (očekávaným, kýženým) stavem
- Schéma:



- Ředitelka je nositelem a šířitelem vize.
- Kolektiv spolupracovníků je tvůrcem a realizátorem cílů a úkolů.
- Pro zjištění současné situace školy využijeme techniky SWOT analýzy.

Poznámka:

Princip SWOT analýzy spočívá v tom, že posuzovatel vnímá výsledný stav interní analýzy školy v souvislosti s výsledným stavem externí analýzy školy (jejího okolí).

Interní analýza	Silné stránky školy (přednosti) STRENGTHS	Slabé stránky školy (nedostatky) WEAKNESSES
Externí analýza	Příležitosti v okolí (prostředí) OPPORTUNITIES	Hrozby v okolí (prostředí) THREATS

U analýzy SWOT je zapotřebí zabezpečit objektivitu zjištěných skutečností tak, aby byly závěry co nejméně závislé na subjektivním vnímání toho, kdo analýzu dělá (většinou ředitelka školy).

Doporučuje se:

- Používat informace z různých zdrojů, kterými mohou být inspekční zprávy, hodnocení zřizovatele, podklady o demografickém vývoji populace, vyhodnocení dotazníku rodičů, pracovníků školy a vyvození závěrů z hodnotících pohovorů s pedagogy na základě jejich osobního portfolia.
- Interní části analýzy SWOT zpracovat celým pedagogickým kolektivem.

Závěr z analýzy SWOT je:

- Východiskem pro formulaci vize.
- Slouží jako odrazový můstek pro překlenutí mezery mezi současným stavem a vizí.

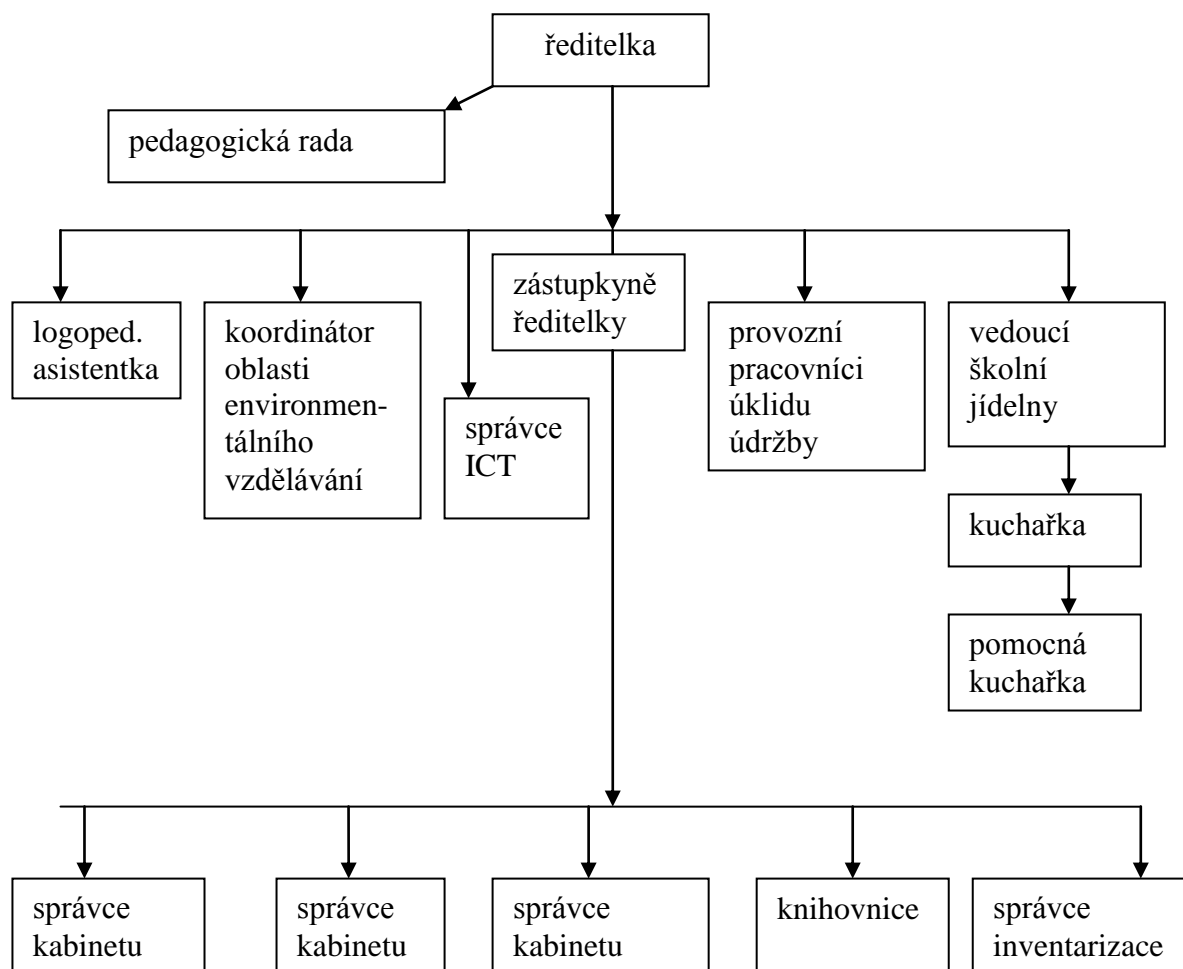
2. Tvorba organizační struktury školy

Organizační systém školy představuje způsob, jakým škola rozděluje úkoly vyplývající z plnění jejího poslání mezi pracovníky, jaké postavení mají v tomto systému jednotliví pracovníci a vedení školy. Organizační strukturu si každá škola vytváří podle svých potřeb.

Doporučuje se:

- Zaměstnanci sami navrhnou a s ředitelstvím diskutují obsazení jednotlivých pozic a funkcí dle svých zájmů, schopností, podmínek a představ seberealizace.
- Ředitelka deleguje na pedagogické pracovníky pravomoci a odpovědnosti (kompetence) v souvislosti obsazených pozic a funkcí.

Příklad širší organizační struktury:



je nutné specifikovat jednotlivé funkce, pokud nejsou součástí pracovní náplně

3. Delegování

Postup při delegování:

- 1) Zaregistrujete pracovní úkoly, které jste dříve plnila a které by mohli plnit jiní. Vždy ale zvažte, zda je daný úkol takové povahy, že by měl a mohl být proveden někým jiným (tj. nejde o úkol, týkající se čistě řízení nebo kontroly zaměstnanců).
- 2) Ze seznamu vyberete nejvhodnější úkoly, které je vhodné delegovat a zvýrazněte ty, které je třeba delegovat přednostně.
- 3) Posuzujte, zda rozsah úkolu je dočasný, nebo si vyžaduje vlastní funkci v systému školy.

4) Komunikujte úkol v obecnější rovině se spolupracovníky, vyberte správné osoby pro jejich plnění. Zvažujte: Má čas splnit úkol? Má schopnosti a přirozený zájem? Je dostatečně kvalifikovaná? Pokud pracovnice není schopna splnit daný úkol, lze ji to naučit za přiměřenou dobu? Je spolehlivá? Je ochotna přijmout odpovědnost?

5) Jasně a srozumitelně formulujte úkol.

6) Zajímejte se o průběh plnění úkolu, buďte pomocníkem, jste-li požádáni, sledujte, zda vykonávání přiděleného úkolu pracovníka uspokojuje.

4. Komunikace

Pro efektivní komunikaci platí následující zásady:

- Snažte se o slušnou, stručnou, jednoznačnou a srozumitelnou komunikaci.
- Neprosazujte pouze jednosměrnou komunikaci, naučte se lidem více naslouchat.
- Komunikujte s lidmi tak, jak je to z jejich pohledu akceptovatelné, snažte se vžít do jejich pocitů a myšlenek (empatie), přesto, že s nimi vnitřně nemusíte souhlasit.
- Pokud vyžadujete splnění nějakého požadavku, učiňte tak srozumitelnou formou a zvažte, zdali úkol je v dané době splnitelný.
- Sděľujte informace a úkoly takovou formou, ze které je lidem zřejmé, že nám jde i o ně a jejich práce a problémy nám nejsou lhostejné.
- Zvažujte priority informací, které pracovníci – musí znát, měli by znát, nebo pouze mohli znát. Při hodnocení důležitosti sdělení uvažujte v kontextu – budujete tým, který by se měl zajímat o problémy související s prací a budoucností celé školy.
- Komunikace musí být konzistentní a pravidelná. Nemá smysl dělat porady se zaměstnanci nepravidelně a nahodile, bez řádného programu a organizace.

5. Individuální vedení zaměstnance

Efektivní vedení lidí vychází z předpokladů znalosti každého pracovníka, tzn.:

- Definování silné a slabé stránky zaměstnance, aby od něho nebyly vyžadovány úkoly nad jeho možnosti.
- Určení typu motivačního založení pracovníka, aby specifikum vykonávaných úkolů vyžadovalo právě ty vlastnosti, které jsou pro daný typ charakteristické.

- Poznání potřeb a očekávání pracovníka, tedy jeho motivační polohu. Na základě těchto zjištění zadávat takové úkoly, které budou výzvou (motivací) a jejich realizací uspokojí pracovník své potřeby.

6. Motivace

Každodenní motivace vychází z těchto zásad:

- Projevujeme neustálý zájem o své pracovníky.
- Vnímejte atmosféru kolektivu i každého jedince.
- Pěstujeme pozitivní klima na škole.
- Šířme virus dobré nálady, rozpouštějme rozmrzelost a podrážděnost.

Pro každodenní motivaci zaměstnanců lze použít i většinu myšlenek a pravidel jednání D. Carnegieho (1991):

- Neodsuzujte lidi, raději se je snažte chápat.
- Upřímně chvalte („chvála je pohonem naší duše“).
- Vzbudte u druhých dychtivou touhu („máme-li dobrou myšlenku, proč ji nepřenechat druhému, aby se s ní sám obíral a ne mu dát najevo, že je to myšlenka naše“).
- Zajímejte se upřímně o lidi.
- Usmívejte se („úsměv nestojí nic, ale udělá mnoho“).
- Buďte pozorní posluchači, mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě.

Člověk touží po uznání. Vyhledávejme u každého nějakou přednost, kterou lze ocenit. Někdy postačí zmínit i snahu, drobný úspěch. Jsme-li neteční, nemá pracovník zpětnou vazbu, cítí se nedocenený, ztrácí motivaci pro snahu neustálého vylepšování své práce. Reagujme verbálně, ale i neverbálně (úsměv, gestikulace, mimika, ...), ale vždy taktně a upřímně. Chybu je třeba vytýkat citlivě, tak aby nebyla dotčena důstojnost hodnoceného a pokud situace dovolí, mezi čtyřma očima. Výjimku tvoří přestupky v pracovní kázni, kdy je naopak potřeba svědka pro případná další opatření.

Realizace plánované dlouhodobé motivace – navržený postup:

- Zavedení osobního portfolia, za účelem ocenění si vlastní práce.

- Kolektivní vytvoření osnovy učitelského portfolia.
 - osobní SWOT analýza
 - co se mi povedlo v uplynulém období
 - co mne zajímá, co bych ráda studovala
 - co mne zaujalo, co by bylo prospěšné, co by obohatilo vzdělávání, chod školy
 - čemu bych se ráda věnovala, abych přispěla ke zlepšení chodu školy;
 - čím jsem přispěla k prezentaci práce školy
 - co mne momentálně tíží v mé práci
 - s kým se mi daří x nedaří pracovat
 - s kým a na čem bych ráda pracovala
- Zavedení hodnotících pohovorů – vyjádření zájmu vedení školy o zaměstnance.
 - zvolit obsahovou strukturu a časový plán pohovorů
 - ředitelka více naslouchá, než mluví
 - hledání společných řešení
 - stanovení plánu osobního rozvoje
 - navržení úpravy podmínek pro realizaci plánů a úkolů
 - vypracování kritérií sloužící ke kontrole plnění stanovených úkolů na příští období.

Literatura:

Bacík, J.; Kalous, F.; Svoboda, J., aj. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8

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

Carnegie, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Bratislava: Bradlo, 1991. ISBN 80-7127-026-1

Drucker, P. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8

Eger, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma, 2002. ISBN 80-903225-6-5

Eger, L.; Jakubíková, D. *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-441-2

Gavora, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

Goleman, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5

Michalík, P.; Roub, Z.; Vrbík, V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. Plzeň: Fakulta pedagogická, Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-458-9

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

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

Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4

Průcha, J.; Walterová, E.; Mareš, J.; *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2

Slavíková, L. *Strategie řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2003

Slavíková, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2003. ISBN 80-7290-133-8

Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Aspi, 2006. ISBN 80-7357-176-5

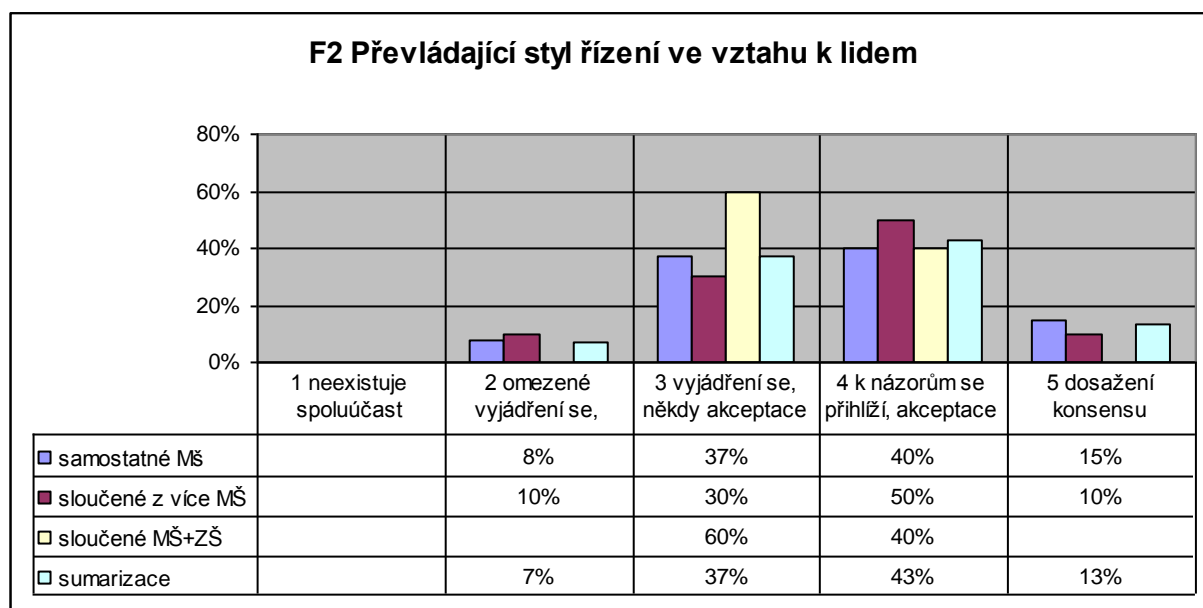
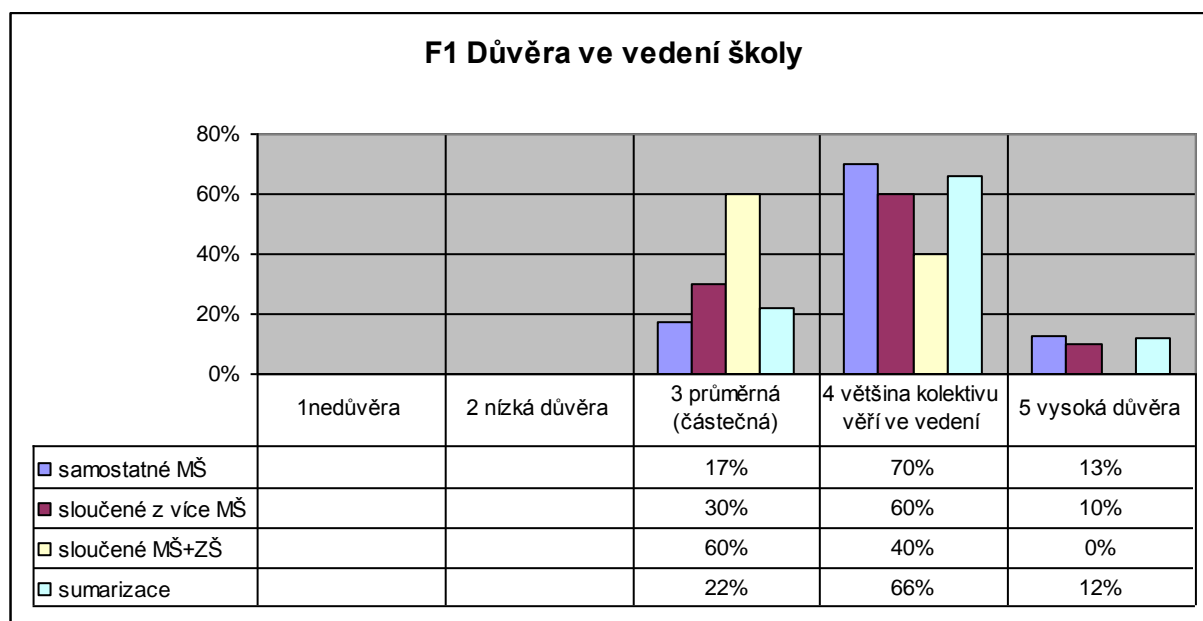
Tepper, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-321-9

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

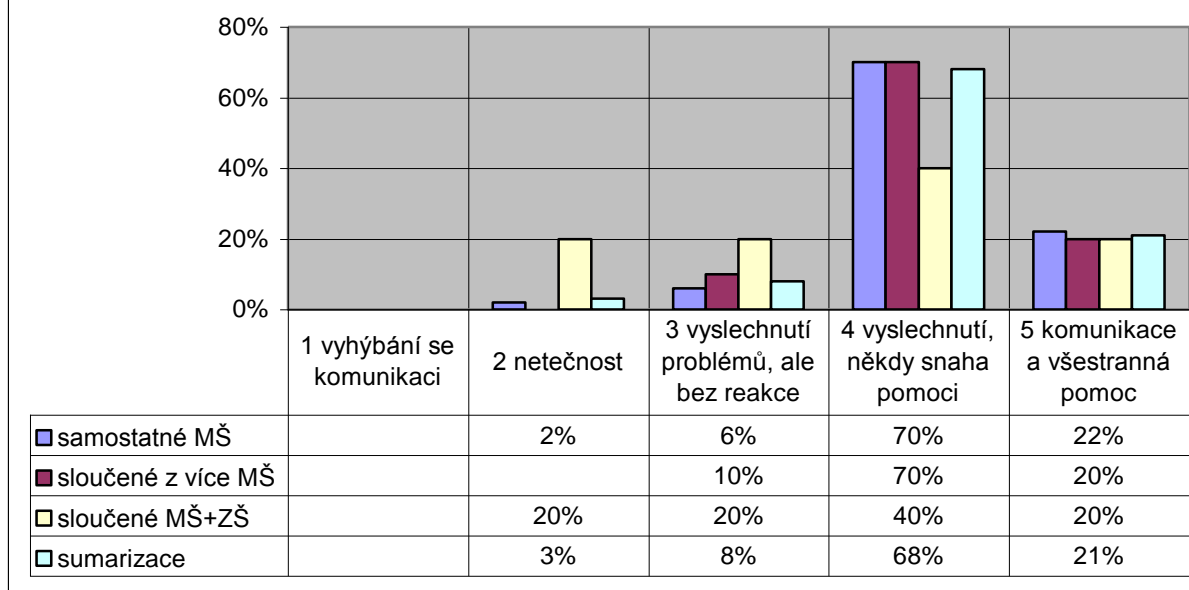
PŘÍLOHA A

Převládající psychosociální klima škol dle stanovených faktorů 1 - 15

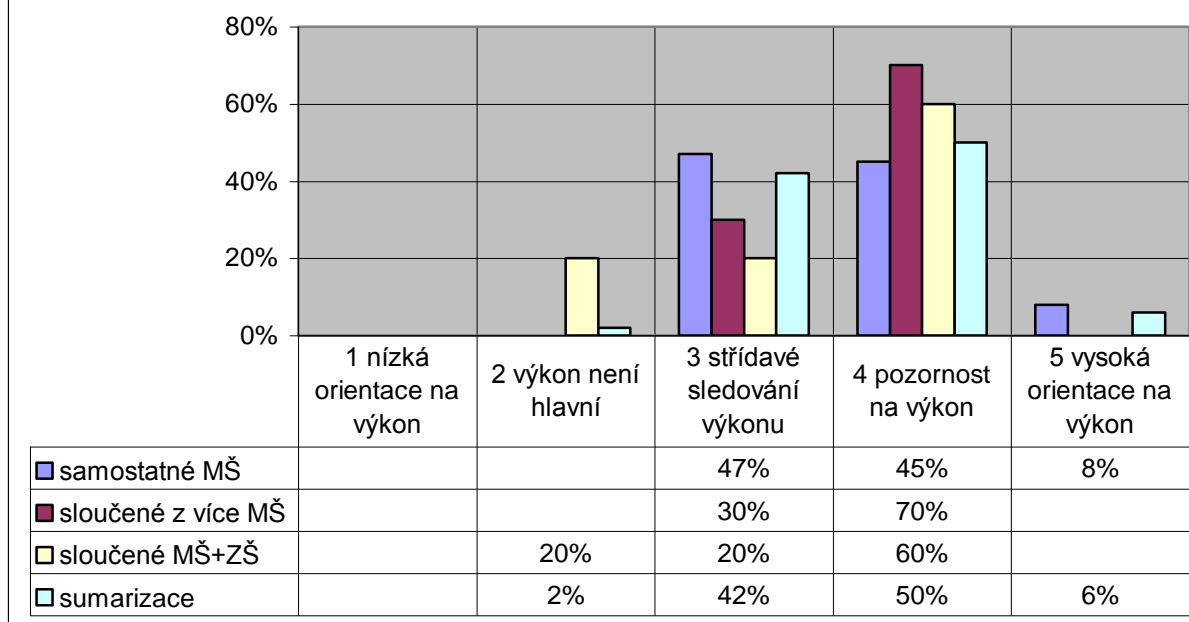
Uvedené grafické vyhodnocení sloužilo v úvodu výzkumu jako podklad pro další postup šetření. Psychosociální klima bylo porovnáváno mezi třemi typy škol.



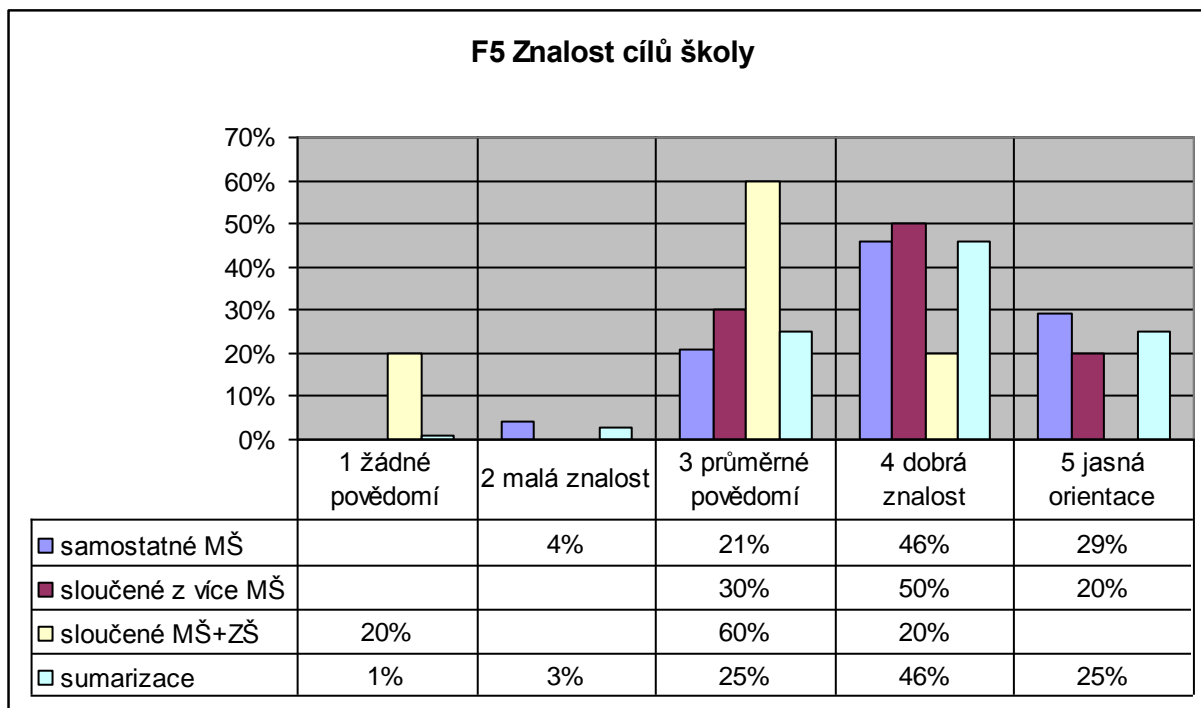
F3 Zaměření vedení na lidi



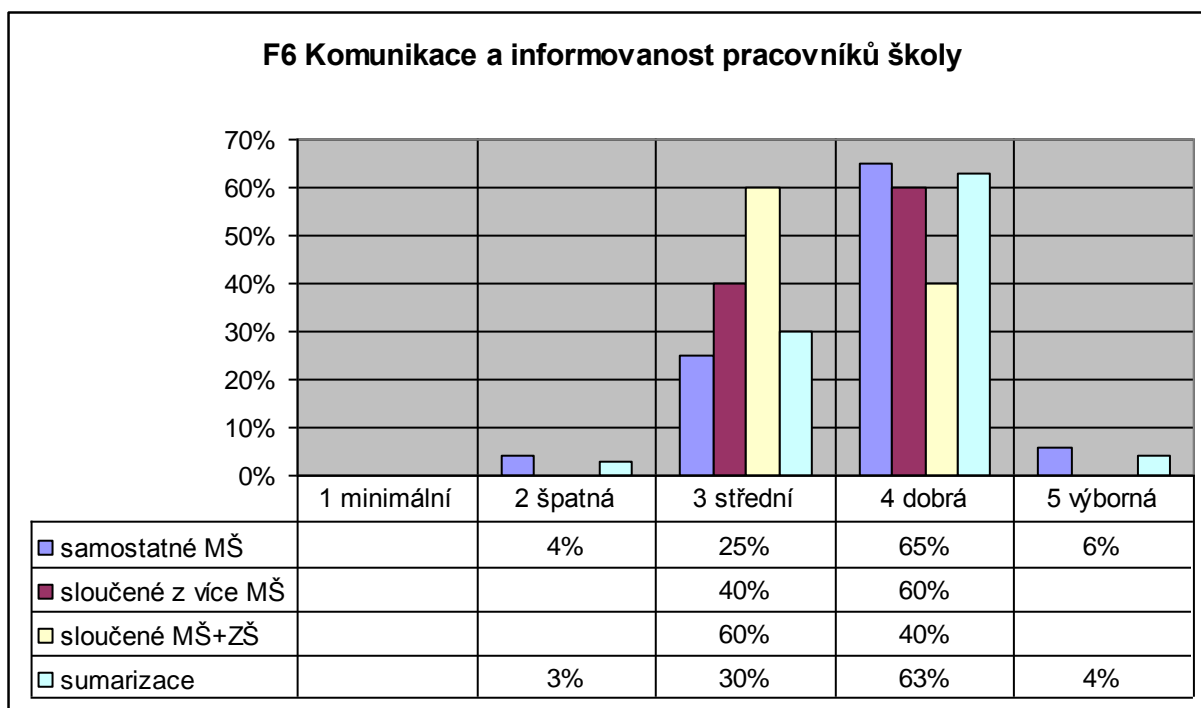
F4 Zaměření vedení na pracovní úkoly



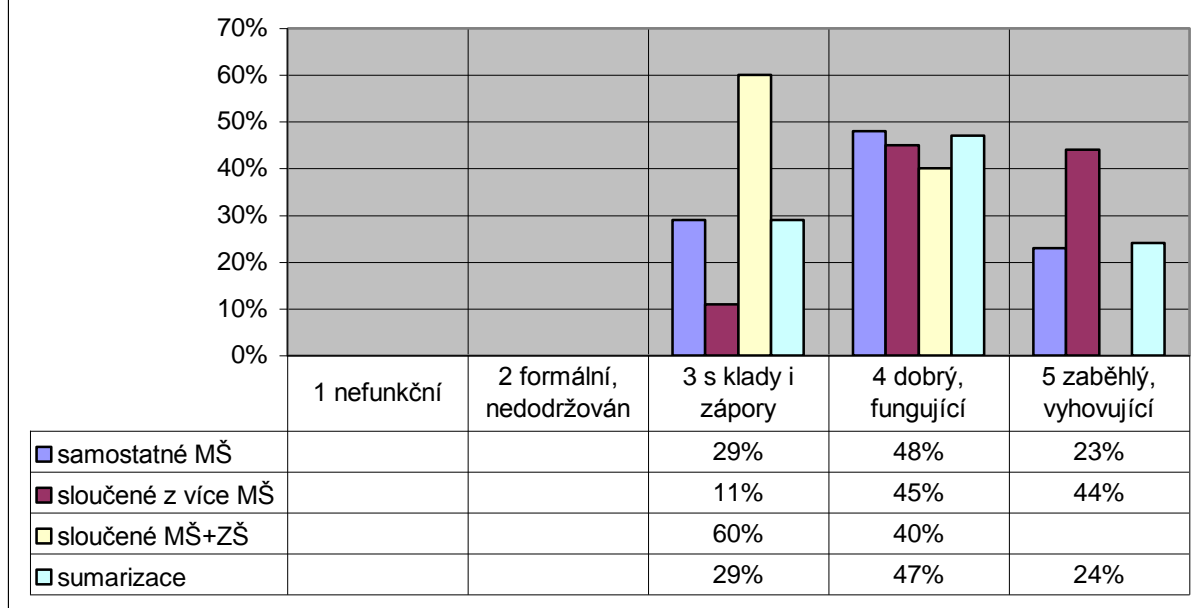
F5 Znalost cílů školy



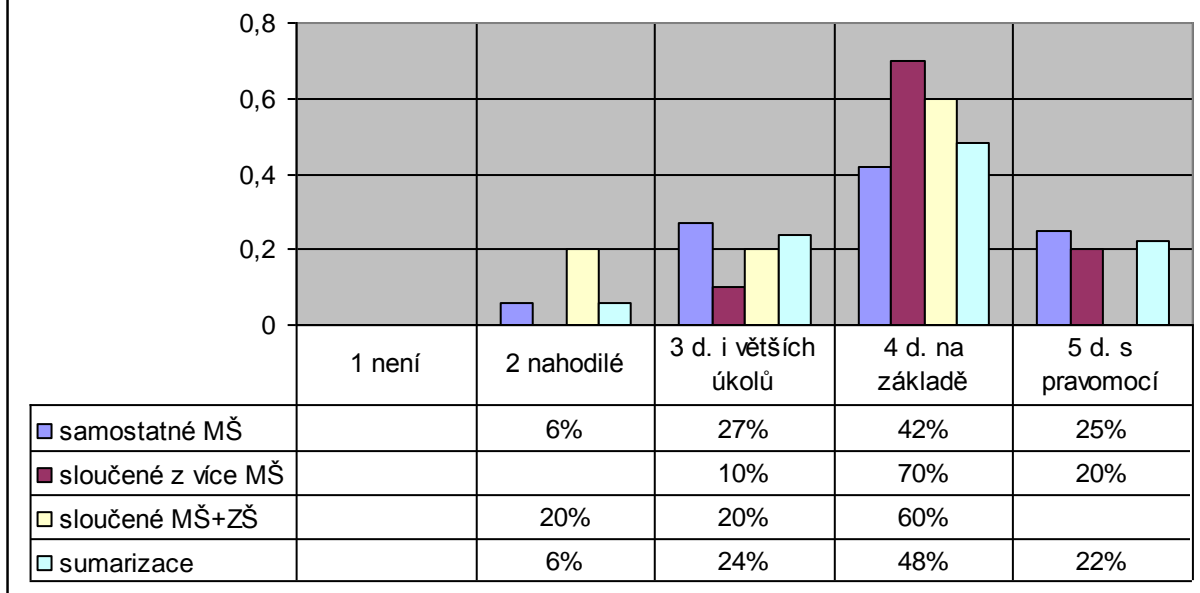
F6 Komunikace a informovanost pracovníků školy



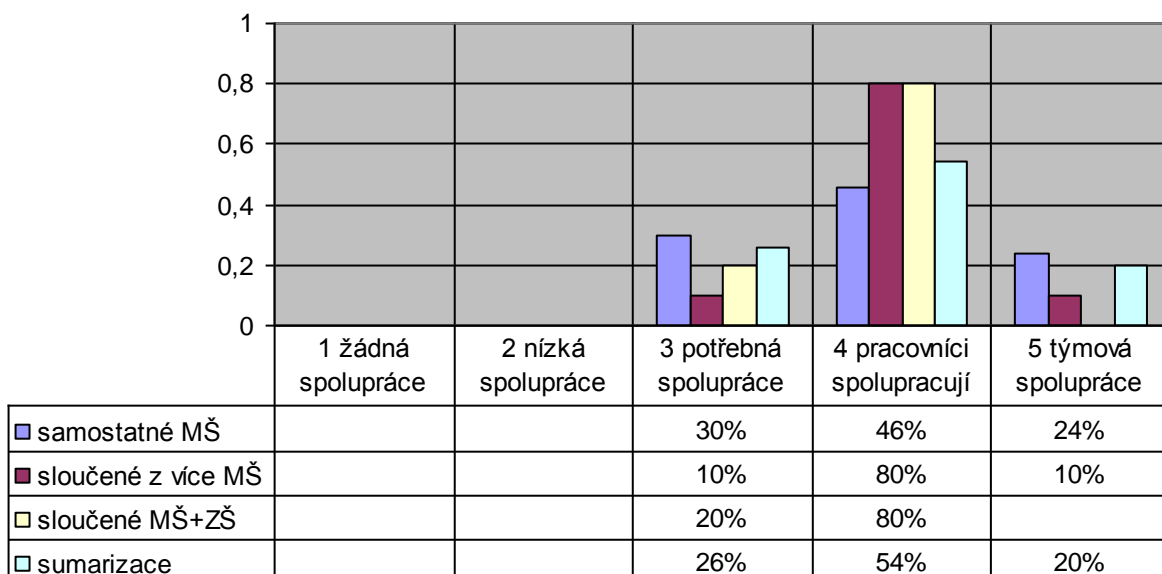
F7 Režim školy a organizační struktura



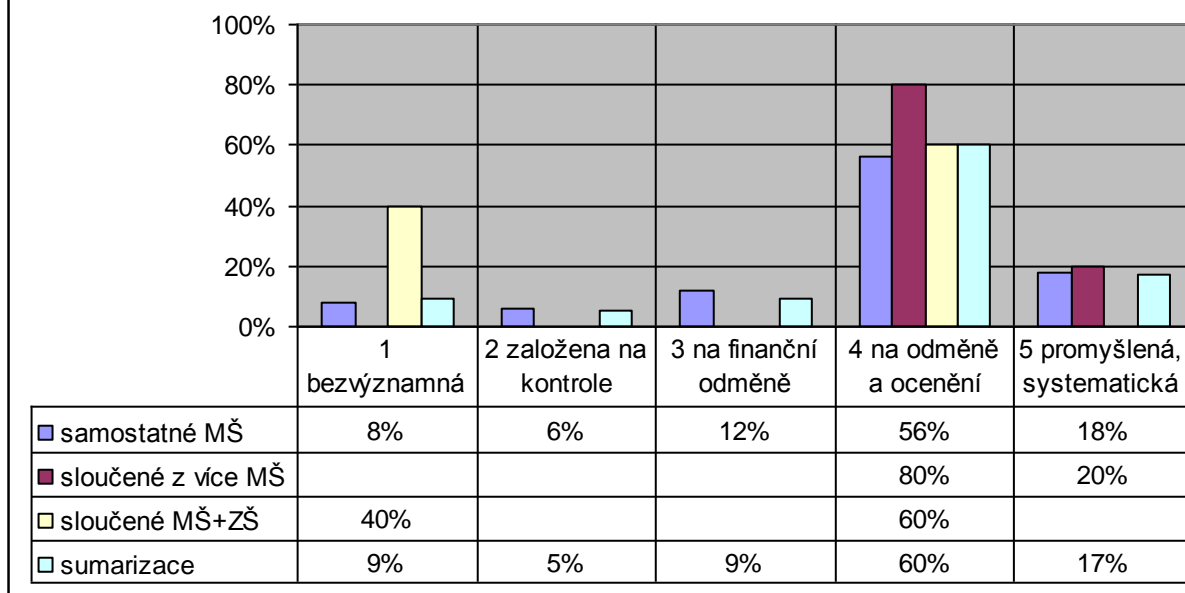
F8 Delegování



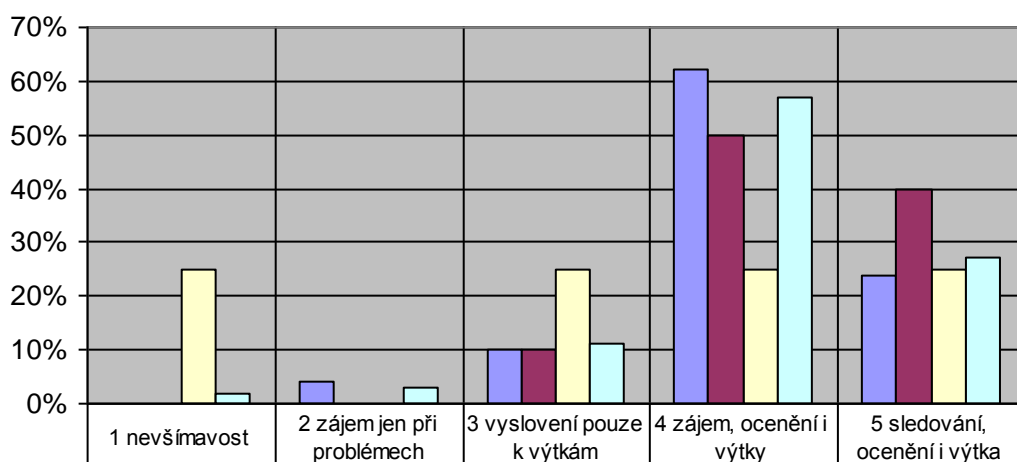
F9 Spolupráce, týmová práce



F10 Založení motivace

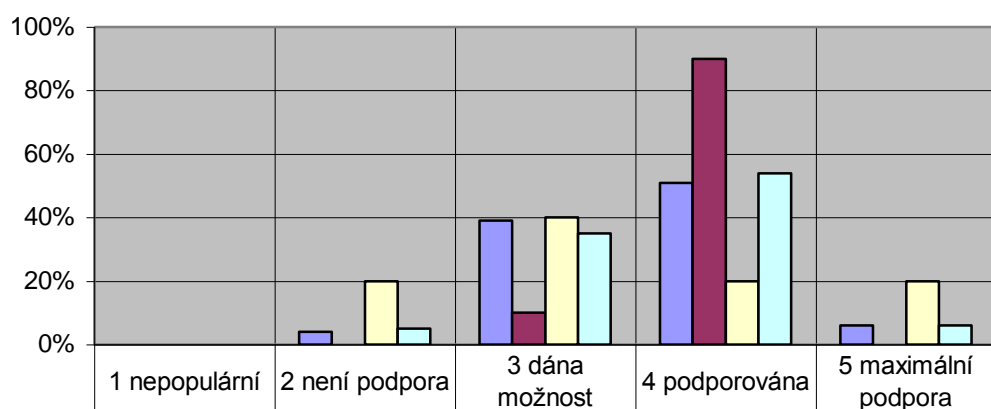


F11 Motivace pro pracovní výkon



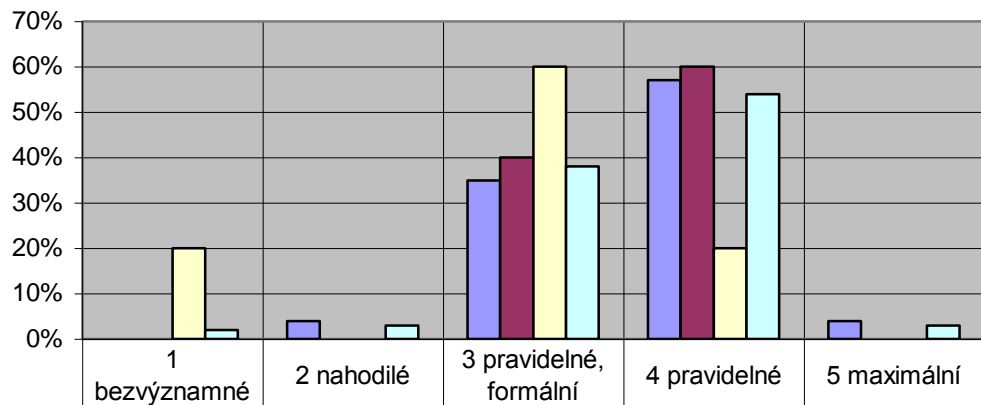
	1 nevěšmavost	2 zájem jen při problémech	3 vyslovení pouze k výtčám	4 zájem, ocenění i výtčy	5 sledování, ocenění i výtka
■ samostatné MŠ		4%	10%	62%	24%
■ sloučené z více MŠ			10%	50%	40%
■ sloučené MŠ+ZŠ	25%		25%	25%	25%
■ sumarizace	2%	3%	11%	57%	27%

F12 Motivace formou seberealizace



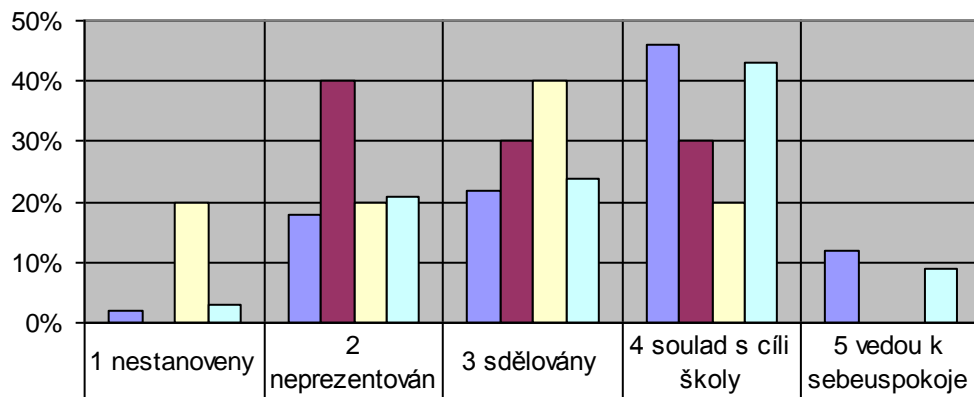
	1 nepopulární	2 není podpora	3 dána možnost	4 podporována	5 maximální podpora
■ samostatné MŠ		4%	39%	51%	6%
■ sloučené z více MŠ			10%	90%	
■ sloučené MŠ+ZŠ		20%	40%	20%	20%
■ sumarizace		5%	35%	54%	6%

F13 Hodnocení, sebehodnocení



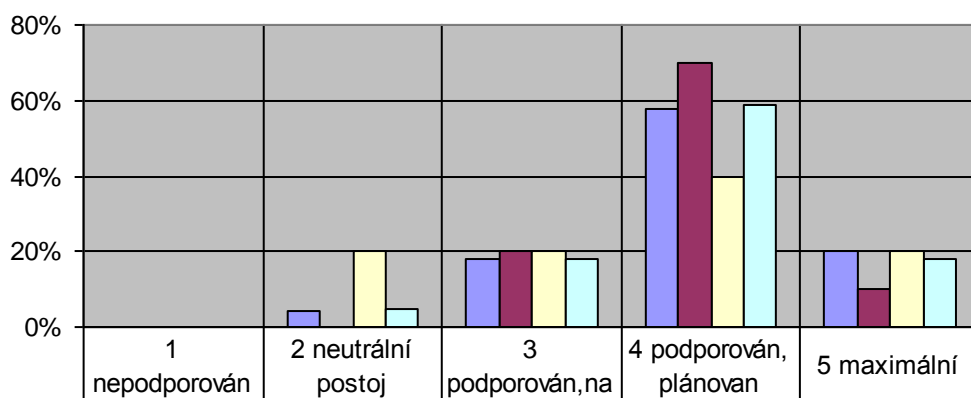
■ samostatné MŠ		4%	35%	57%	4%
■ sloučené z více MŠ			40%	60%	
■ sloučené MŠ+ZŠ	20%		60%	20%	
■ sumarizace	2%	3%	38%	54%	3%

F14 Osobní profesní cíle



■ samostatné MŠ	2%	18%	22%	46%	12%
■ sloučené z více MŠ		40%	30%	30%	
■ sloučené MŠ+ZŠ	20%	20%	40%	20%	
■ sumarizace	3%	21%	24%	43%	9%

F15 Osobní rozvoj



■ samostatné MŠ		4%	18%	58%	20%
■ sloučené z více MŠ			20%	70%	10%
■ sloučené MŠ+ZŠ		20%	20%	40%	20%
■ sumarizace		5%	18%	59%	18%

PŘÍLOHA B

Dotazník pro hodnocení psychosociálního klimatu školy

Pokyny k vyplnění:

Přečtěte si ke každé otázce odpovědi a zvažte :

1) která se nejvíce přibližuje vašemu pracovišti = (**SČ** – současný stav)
a zároveň vyjádřete,

2) jaký stav považujete za optimální = (**O** – očekávaný stav)

U každé otázky vždy zaznamenejte obojí – současný i očekávaný stav podle vašeho mínění

- SČ** - současný stav, umístěte do vámi vybraného pole
- O** - optimální (očekávaný) stav umístěte do vámi vybraného pole

Příklad vyplnění :

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> SČ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> O

Dotazník pro hodnocení psychosociálního klimatu školy

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina kolektivu věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA LIDI	Vedení se cíleně vyhýbá komunikaci s pracovníky <input type="text"/>	Vedení je netečné k pracovním a osobním problémům zaměstnanců <input type="text"/>	Vedení vyslechne pracovní a osobní problémy zaměstnanců, ale nikterak nereaguje <input type="text"/>	Vedení se zajímá o pracovní a osobní život zaměstnanců, někdy projevuje snahu pomoci <input type="text"/>	Ve škole je naprostou samozřejmostí, že vedení komunikuje o pracovních i soukromých problémech zaměstnanců a snaží se jim všestranně pomáhat <input type="text"/>
4	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	Je zde velmi nízká orientace na výkon <input type="text"/>	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní <input type="text"/>	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně <input type="text"/>	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost <input type="text"/>	Vysoká orientace na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje <input type="text"/>
5	ZNALOST CÍLŮ ŠKOLY	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování <input type="text"/>	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování <input type="text"/>	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování <input type="text"/>	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování <input type="text"/>	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán <input type="text"/>
6	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	Minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci <input type="text"/>	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí <input type="text"/>	Střední informovanost, občas se objevuje zadržování určitých informací <input type="text"/>	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů <input type="text"/>	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně <input type="text"/>
7	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	O režimu nelze mluvit, nefunkční organizační struktura. <input type="text"/>	Formální režim i struktura nejsou dodržovány. <input type="text"/>	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory. <input type="text"/>	Dobry režim školy s fungující organizační strukturou. <input type="text"/>	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim školy, s fungující a většinou vyhovující organizační strukturou <input type="text"/>
8	DELEGOVÁNÍ	Od pracovníka se neočekává víc, než stanoví jeho pracovní zařazení, popřípadě pracovní náplň <input type="text"/>	Pracovník je nahodile požádán vedením školy o vykonání drobného úkolu bez pravomocí <input type="text"/>	Zaměstnancům jsou přidělovány i větší úkoly <input type="text"/>	Vedení školy stanoví úkoly a deleguje na základě domluvy s pracovníky (dle jejich zájmu, podmínek a schopností) <input type="text"/>	Úkoly jsou konzultovány, po té delegovány s příslušnou pravomocí na základě domluvy s pracovníky (dle jejich zájmu, podmínek a schopností) <input type="text"/>
9	SPOLUPRÁCE, TÝMOVÁ PRÁCE	Špatné vztahy znemožňující spolupráci <input type="text"/>	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká <input type="text"/>	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci <input type="text"/>	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují <input type="text"/>	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce <input type="text"/>

10	ZALOŽENÍ MOTIVACE	Motivaci se nepřikládá žádný význam <input type="text"/>	Motivace je založena na stálé kontrole (co se smí a nesmí) <input type="text"/>	Motivace je založena na finanční odměně <input type="text"/>	Motivace je založena na finanční odměně a ocenění za splněný úkol. <input type="text"/>	Motivace je promyšlená a systematická. Vychází ze znalosti potřeb pracovníků <input type="text"/>
11	MOTIVACE PRO PRACOVNÍ VÝKON	Práce zaměstnanců si vedení téměř nevšímá <input type="text"/>	Pokud se vyskytnou problémy, vedení se zajímá o práci Zaměstnanců <input type="text"/>	Vedení si všímá práce zaměstnanců, vyslovuje se k ní pouze v případě doporučení, výtek <input type="text"/>	Vedení dává najevo svůj zájem o práci zaměstnanců, oceňuje i upozorňuje na potřebné změny <input type="text"/>	Vedení poukazuje na důležitost všech pracovních pozic pro výsledný efekt práce kolektivu, sleduje, oceňuje i upozorňuje na potřebné změny <input type="text"/>
12	SEBEREALIZACE	Osobní iniciativa je nepopulární <input type="text"/>	Osobní iniciativa pracovníků není Podporována <input type="text"/>	Pracovníkům je dána možnost pro uplatnění osobní iniciativy, kreativity, seberealizace <input type="text"/>	Osobní iniciativa pracovníků je ceněná, jsou systematicky vytvářeny podmínky k seberealizaci pracovníků <input type="text"/>	Úkoly vyplývající z cílů školy jsou definovány tak, aby maximálně mobilizovaly iniciativu a kreativitu pracovníků a vedly k jejich seberealizaci <input type="text"/>
13	HODNOCENÍ, SEBOHDNOCENÍ	Hodnocení a sebehodnocení se nepřikládá žádný význam <input type="text"/>	Hodnocení a sebehodnocení probíhá nahodile, nesytematicky <input type="text"/>	Hodnocení a sebehodnocení probíhá pravidelně, ale formálně. <input type="text"/>	Hodnocení a sebehodnocení probíhá pravidelně, na základě předem stanovených kritérií. K závěrům hodnocení vedení částečně přihlíží při strategii řízení organizace <input type="text"/>	Velmi dobře zaběhlý systém hodnocení a sebehodnocení. Deklaruje zájem vedení školy o osobní rozvoj, přání a potřeby pracovníka. Ovlivňuje strategii řízení organizace <input type="text"/>
14	OSOBNÍ CÍLE	Osobní cíle nejsou stanoveny <input type="text"/>	Osobní cíle jsou pouze soukromou záležitostí, nejsou prezentovány <input type="text"/>	Osobní cíle jsou sdělovány, avšak nejsou konfrontovány s cíli školy <input type="text"/>	Osobní cíle jsou komunikovány s vedením a kolektivem. Pracovníci se zamýšlejí nad svým přínosem pro organizaci, stanovují si osobní cíle, které vedou k naplnění cílů školy <input type="text"/>	V realizaci cílů organizace je spatřováno i naplnění cílů osobních, pracovníci získávají pocit sebeuspokojení <input type="text"/>
15	OSOBNÍ ROZVOJ	Osobní rozvoj pracovníka a další vzdělávání (DVPP) není podporováno <input type="text"/>	K osobnímu rozvoji a dalšímu DVPP je zaujímán neutrální postoj <input type="text"/>	Osobní rozvoj a DVPP je podporováno, avšak probíhá nahodile <input type="text"/>	DVPP probíhá na základě stanovených priorit osobního rozvoje, je podporováno vedením školy <input type="text"/>	Snaha o vytvoření podmínek k max. rozvoji zaměstnanců a DVPP v návaznosti na osobní a školní cíle <input type="text"/>

Výše použitá metoda je známa z dotazníku Kilmann-Saxtonova kulturní mezera (Kilmann,Saxton,Serpa 1978)

DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE :

Prosím zaškrtněte :

Profesní postavení :

učitelka	vedoucí učitelka	ředitelka
----------	------------------	-----------

Počet pedagogů na škole (včetně vedoucí učitelky nebo ředitelky) :

2	3	4	5	6	7	8 a více
---	---	---	---	---	---	----------

Počet tříd na škole :

1	2	3	4	5	6	7 a více
---	---	---	---	---	---	----------

Typ školy :

Samostatná s právní subjektivitou
Sloučená z více mateřských škol
Sloučená MŠ a ZŠ
Speciální
Soukromá
Jiné

Sídlo školy :

Liberecký kraj
Královéhradecký kraj
Plzeňský kraj
Praha
Jiný :