

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Mgr. et Bc. Marek Šimoňák**

**Kongruence manažerských kompetencí učitele, ředitele školy  
a podnikového manažera**

**Congruence of managerial competencies of teacher, headmaster  
and business manager**

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice (N7507)  
Studijní obor: N MNGMT (6208T185)

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval pod vedením vedoucího práce PhDr. Jana Vody, Ph.D. samostatně a citoval všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 16.06.2014

.....  
podpis

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce a za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

.....  
podpis

**ABSTRAKT:**

Ve své práci jsem se zaměřil na manažerské kompetence učitelů a ředitelů škol a hledal jsem styčné plochy kompetencí těchto dvou profesí a kompetencí podnikových manažerů. Mým záměrem bylo zjistit, zda je předpoklad, že úspěšný pedagog bude i úspěšným ředitelem školy, případně zda může podnikový manažer úspěšně vykonávat funkci ředitele školy, aniž by sám jako pedagog pracoval.

V teoretické části se zaměřuji nejdříve na vytýčení pojmu „management“ a na manažerské funkce, na objasnění pojmu školský management a „classroom management“, dále na osobnost manažera, na popis jeho osobnosti, vlastností, schopností, znalostí a dovedností, na vymezení pojmu leadership, poté vysvětluji pojem „kompetence“ a v závěru analyzuji manažerské kompetence v práci podnikového manažera, pak i ředitele školy a učitele.

V empirické části jsem se pokusil o sondu do subjektivního vnímání náplně práce, potřebných vlastností, schopností a kompetencí u pedagogů, ředitelů škol a manažerů. Použil jsem komparativní výzkum, kdy se pomocí řízeného rozhovoru snažím zmapovat činnosti, které tvoří náplň práce těchto dvou profesí a kompetence, které respondentům pomáhají uspět v jejich profesi. Zobecněné odpovědi uvádím v tabulkách, komentuji a srovnávám. V diskusi se snažím výsledky analyzovat a vyvodit z nich závěry.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

Management, school management, classroom management, manažer, kompetence, leadership.

**ABSTRACT:**

This thesis deals with the managerial competencies of school teachers and headmasters. It also focuses on finding the common features of such competencies as are shared by the two aforementioned professions and company managers. Its main aim is to find out whether a successful teacher would be equally successful in the position of a headmaster, or whether a company manager can be a successful headmaster without having worked as a teacher.

The theoretical part deals with the definition of “management” and managerial functions, the definition of school management, and “classroom management”. The personalities of a manager, their qualities, knowledge, skills, the term “leadership” as well as “competencies” are also clarified here. At the end of this part there is an analysis of managerial competencies in the position of a company manager, headmaster, and teacher as well.

The practical part analyses the subjective perception of the job duties, required qualities, skills and competencies in teachers, headmasters and managers. The thesis contains a comparative research. Dialogue was used to map such activities as form the daily job duties of the two professions and such competencies as help the respondents to be successful at work. The generalised answers can be found in the tables. They are compared and accompanied with my comments. The results are commented on in the discussion. Conclusions are made based on the results.

**KEYWORDS:**

Management, school management, classroom management, manager, competencies, leadership.

# OBSAH

1. MANAGEMENT .....	9
1.1. Funkce managementu .....	10
1.1.1. Plánování .....	10
1.1.2. Rozhodování .....	12
1.1.3. Organizování .....	14
1.1.4. Vedení lidí (personalistika) .....	14
1.1.5. Kontrolování .....	17
1.2. Školský management .....	19
1.3. Classroom management .....	22
2. MANAŽER .....	25
2.1. Osobnost manažera .....	27
2.2. Vlastnosti manažera .....	28
2.3. Leadership .....	30
2.4. Schopnosti .....	33
2.5. Znalosti .....	34
2.6. Dovednosti .....	34
3. KOMPETENCE .....	36
3.1. Manažerské kompetence v práci podnikového manažera .....	38
3.2. Manažerské kompetence v práci ředitele školy .....	41
3.3. Kompetence učitele .....	46
4. PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....	51
4.1. Příprava a postup průzkumného šetření .....	51
4.1.1. Cíl a předmět zkoumání .....	51
4.1.2. Průzkumné otázky .....	52
4.1.3. Metody zkoumání .....	52
4.1.4. Popis zkoumaného souboru .....	53
5. VÝSLEDKY A INTERPRETACE .....	58
6. DISKUSE .....	79
6.1. Náplň práce .....	79
6.2. Vlastnosti osobnosti .....	80
6.3. Odborné znalosti .....	81
6.4. Sociální kompetence .....	83
6.5. Pracovní vzor .....	84
6.6. Manažerské kompetence .....	85
6.7. Shrnutí .....	86

7. ZÁVĚR.....	90
8. RESUME.....	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	96
SEZNAM TABULEK.....	97
SEZNAM PŘÍLOH.....	98
Přílohy.....	99

# ÚVOD

Při konkurzech na ředitele školy se setkáváme s problémem, jak definovat ředitelskou práci. Hlavní rozpor spočívá v otázce, zda nejlepším ředitelem školy je výborná pedagogická osobnost nebo lepším ředitelem bude manažer, který se školstvím má jen málo společného. Jak uvádí Hanzelka (in Pokorná, 2009, s. 3) ředitel, jenž umí předvídat budoucnost, inspirovat spolupracovníky, strhávat je ke spolupráci, motivovat podřízené, a činit je spokojenými především naplňováním potřeb jistoty, důvěry, svobody, prostoru, kreativity, uznání a potřeb seberealizace s využitím jejich osobního potenciálu, je mimořádně silným fenoménem celkové úspěšnosti školy.

Cílem mé práce je prozkoumat manažerské schopnosti pedagogů a ředitelů škol a najít styčné plochy jejich manažerských kompetencí s kompetencemi podnikového manažera. Teoretické poznatky mi slouží jako východisko k vlastnímu výzkumnému šetření. V empirické části jsem se pokusil o sondu do subjektivního vnímání náplně práce, potřebných vlastností, schopností a kompetencí u manažerů, pedagogů a ředitelů škol.

Práci jsem rozdělil na dvě části – teoretickou a empirickou a na celkem 7 kapitol. V teoretické části se zaměřuji nejdříve na vytýčení pojmu „management“ a jeho funkce, na vymezení pojmu „school management“ a „classroom management“, poté jsem se zaměřil na osobnost manažera, jeho vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti, vysvětluji pojem „leadership“ a v závěru se zabývám pojmem „kompetence“ a analyzuji manažerské kompetence v práci podnikového manažera, pak i ředitele školy a učitele. V empirické části se věnuji kvalitativnímu výzkumu, pro který jsem použil metodu řízeného rozhovoru. Předem jsem si připravil seznam otázek, které jsem v řízeném rozhovoru pokládal postupně 6 manažerům, 6 ředitelům škol a 6 pedagogům. Odpovědi pedagogů srovnávám s odpověďmi ředitelů škol a manažerů a rovněž s teoretickými poznatky o kompetencích podnikových manažerů. V závěru stanovuji hypotézy, které vyplývají z vlastního výzkumu.

Jsem si vědom toho, že kvalitativní výzkum a množství dotazovaných respondentů neumožňuje činit podložené závěry a že se jedná jen prvotní o sondu do subjektivního vnímání manažerských kompetencí dotazovaných jedinců. Domnívám se však, že na základě poznatků získaných v mé práci by bylo možné provést kvantitativní výzkum, opřít se o dostatečné množství respondentů a ověřit formulované hypotézy v praxi.



# 1. MANAGEMENT

Původ slova management se odvozuje z několika jazyků: z latinského slova *manus*, což znamená ruka, a z něho se pak odvozují ekvivalenty v dalších jazycích, např. anglické slovo *to manage*, což znamená řídit, zvládnout, dokázat, obstarat. Podstatou managementu je tedy vše potřebné obstarat a zařídit, aby firma správně fungovala.

V literatuře se můžeme setkat s mnoha definicemi managementu. Např. Zlámal, Bačík a Bellová (2011, s. 9) označují pojmem management procesy, způsoby a metody řízení průmyslových celků.

Kratochvíl (2009, s. 6–7) uvádí několik definic managementu: definici Dale – Haysla, kteří říkají, že „management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí“, K. H. Changa, který definuje management jako „...proces plánování, organizování a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“, či J. A. Pearce a R. B. Robinsona, kteří management vymezují jako „...proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“

Kalnický, Malčík, Uhlář (2012, s. 7) definují management jako soustavu poznatků o informačních aktivitách subjektu managementu, vyplývajících z řídicích funkcí a využívaných v jejich komunikačním působení na objekt managementu. Subjektem managementu přitom chápeme manažery a vedoucí pracovníky na všech úrovních řízení, řídicí funkce managementu rozumíme především plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu a za objekt managementu považujeme průběh provozních, pracovních, či výrobních procesů v instituci, včetně obslužného a provozního personálu a materiálních a finančních zdrojů.

Také Veber (2003, s. 10) definuje management jako uspořádaný soubor poznatků, které jsou podle něj většinou odpozorovány z praxe a zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Management se opírá o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín (ekonomiky, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd.) a tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisí s individuálními schopnostmi manažerů. Jedná se o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.

Stejně tak i Maxa (2011, s. 8) zdůrazňuje tvůrčí prvek managementu a uvádí, že poznatky managementu nelze slepě kopírovat a přenášet z jednoho podniku do druhého, ale že je důležité informační zdroje tvůrčím způsobem zhodnotit a teprve pak v praxi používat. Manažerské myšlení má být živé, proměnlivé, diskusní a tudíž neuzavřené. Způsob řízení se podle něj odvíjí od mnoha faktorů (prostředí, možnosti podniku, dostupnost zdrojů, předpoklady a výkonnost lidí, cíle podniku apod.), které lze do jisté míry předvídat.

## 1.1. Funkce managementu

Funkce managementu lze rozdělit na 5 hlavních oblastí: plánování, rozhodování, organizování, vedení lidí a kontrolu.

1. **Funkce plánování** zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných či zadaných úkolů.
2. **Funkce rozhodování** je o tom, co se má vykonat. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků dosahování zadaných cílů a časového harmonogramu.
3. **Funkce organizování** zahrnuje činnost, kdy soustředujeme a uspořádáváme prostředky, které jsou nutné pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému, složeného z lidí a věcí, který se nazývá systém – organizace.
4. **Vedení lidí (personalistika)** – charakteristická je pro ně přímá komunikace mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí.
5. **Funkce kontrolování** – jde o zpětnovazební informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu.

(Hrabovský in Obst, 2006 b, s. 7)

### 1.1.1. Plánování

Plánování je základní funkcí řízení, je to výchozí bod, který předchází výkonu ostatních funkcí.

Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces je třeba chápat jako cílově orientovaný

rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu variant z cest, jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout (Veber, 2003, s. 41).

Obst (2006 b, s. 21) zdůrazňuje kromě budoucího předvídání stavu věcí také analýzu stavu věcí minulých. Za plán pak považuje syntézu těchto poznatků a předpověď možné cesty (cest) vedoucí k určitému cíli. Maxa (2011, s. 157–158) považuje plán za představu ideální cesty, po které se podnik přemístí ze stavu výchozího do stavu cílového. Splnění plánu se podle něj však nikdy nesmí stát cílem samo o sobě. Plán není dogma a provádění jeho změn je nejen žádoucí, ale také pro úspěšnost procesu plánování nezbytné.

Efektivní plánovací proces vede podle Maxy (2011, s. 158–159) ke:

- zvyšování efektivity,
- snižování rizika,
- úspěchu realizované organizační změny,
- integraci úsilí,
- osobnostnímu rozvoji manažerů, prohlubování jejich manažerských dovedností,
- vývoji standardů výkonnosti podniku.

Veškerá činnost organizace směřuje k dosažení cílů, které je možné rozdělit na **obecné** (typické pro většinu podniků v tržní ekonomice) a **specifické** (konkretizují základní obecné cíle). Značný podíl pozornosti řídicích pracovníků firmy musí být věnován také souladu obecných cílů firmy se zájmy a cíli skupinovými (vlastníci, manažeři a zaměstnanci). I když mohou mít základní cíle totožné, skupinové zájmy mohou být různé. Tyto skupinové, dílčí až individuální cíle musí však být vždy podřízeny cílům hlavním, neboť pouze takto jsou dlouhodobě zajištěny i skupinové a dílčí zájmy všech skupin (Zlámal, Bačík a Bellová, 2011, s. 24–25).

Z hlediska praktické náplně, funkce a času v manažerské praxi rozlišují Zlámal, Bačík a Bellová (2011, s. 25–26) tři základní pojmy spjaté s plánovací činností:

1. **prognózy** – dlouhodobé výhledy uvozené určitými podmínkami, které ovlivní v delším časovém horizontu budoucí stav;
2. **vize** – ideje, nápady, myšlenky, představy, které jsou realizovatelné rovněž v delším časovém horizontu, obvykle se uvádí 3–5 let;
3. **plány** – nástroje řízení.

Plánovací proces v organizaci lze rozlišovat především podle dvou hledisek.

**a) Podle časového horizontu:**

- *dlouhodobé plánování (na více než 5 let);*
- *střednědobé plánování (1–5 let);*
- *krátkodobé plánování (do 1 roku).*

**b) Podle úrovně rozhodovacího procesu:**

- *strategické plánování* – navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku (top manažery) a odpovídá mu strategický plán.
- *taktické plánování* – směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení nebo je zaměřeno na řešení určitého problému. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku a je realizováno z části vrcholovým a z části středním managementem.
- *operativní plánování* – vychází z taktického plánování, z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán odbytu a výroby. Realizuje ho střední a základní management.

(Veber 2003, s. 41–42)

### **1.1.2. Rozhodování**

Rozhodovací proces, zvažování možných směrů vývoje, analýza variant, výsledné přijetí rozhodnutí a jeho následná realizace patří mezi stěžejní činnosti každého manažera. Každé rozhodování má dva velmi důležité aspekty: rychlost a správnost. Při posuzování každého procesu rozhodování lze stanovit čtyři možné kombinace.

Můžeme se rozhodovat:

- dobře a rychle;
- špatně a rychle;
- dobře a pomalu;

- špatně a pomalu.

(Zlámal; Bačík; Bellová, 2011, s. 75)

Rozhodovací proces lze rozdělit na několik na sebe navazujících činností, které se nazývají etapy rozhodovacího procesu:

1. *identifikace rozhodovacího problému* – uvědomění si problému a jeho vymezení;
2. *analýza a formulace problému* – bližší poznání problémové situace, zjištění příčin problémů, specifikace podstatných stránek a faktorů problému, posouzení vývojových tendencí problému, vymezení okruhu zainteresovaných osob, útvarů či organizací, které by mohly být řešením problému nepříznivě dotčeny, stanovení cíle řešení problému, posouzení významnosti jednotlivých problémů a stanovení priorit jejich řešení;
3. *tvorba variant rozhodování* – zpracování co nejširšího souboru koncepčně odlišných variant;
4. *stanovení kritérií hodnocení* – kritéria mohou být kvantitativní nebo kvalitativní; soubor kritérií musí být úplný, kritéria by se neměla překrývat, počet kritérií by neměl být příliš velký;
5. *určení důsledků variant* – zjištění předpokládaných dopadů a účinků jednotlivých variant z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení, kvalitu stanovených důsledků variant lze zvýšit vhodným výběrem expertů a volbou vhodné metody získávání a zpracování expertních odhadů);
6. *hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci* – stanovení takové varianty řešení, která splňuje nejlépe cíle řešení; v první fázi se vylučují nepřipustné varianty, ve druhé fázi probíhá posuzování výhodnosti přípustných variant, jehož výsledkem je stanovení optimální varianty nebo stanovení preferenčního uspořádání variant;
7. *realizace zvolené varianty* – fyzická realizace zvoleného řešení; její kvalitu může ovlivnit aktivita a angažovanost pracovníků;
8. *kontrola výsledků* – stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem ke stanoveným cílům, zjišťování, zda problém stále ještě existuje, případně zda nedošlo po realizaci zvoleného řešení k případnému vzniku jiných problémů.

(Veber 2003, s. 18–25; upraveno Šimoňák)

### 1.1.3. Organizování

Podstatou organizování je vytváření skupin pracovníků, pověřených plněním určitých plánovaných úkolů – vnitřní organizační struktury. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům jsou předpokladem pro efektivní pracovní výkon.

K základním prvkům procesu organizování patří:

- *Specializace* – dělba práce; úkolem organizování je nalézt specializaci člověka v daném systému. Specializace zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce.
- *Koordinace* – zajišťování souhry mezi jednotlivými úseky; tuto činnost zajišťuje jednotlivec, který je vybaven patřičnými kompetencemi k udělování příkazů podřízeným pracovníkům a který je odpovědný za plnění úkolů určité, jím vedené skupiny
- *Vytváření útvarů, rozpětí řízení* – ke zlepšení koordinace jsou jednotliví pracovníci seskupováni do skupin. Dochází tak k vytváření útvarů a to např. podle specializace a kvalifikace pracovníků, podle pracovního procesu, podle výrobků nebo služeb, které je třeba zabezpečit, podle potřeb zákazníků, místa pracoviště apod.
- *Dělba pravomocí* – rozdělení práva rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí bez nutnosti získat souhlas jiných členů dané instituce. Pravomoc musí být v souladu s odpovědností za prováděná rozhodnutí. Pravomoc a zodpovědnost bývá nazývána souhrnně také jako kompetence nebo působnost.

(Veber 2003, s. 79–80; upraveno Šimoňák)

### 1.1.4. Vedení lidí (personalistika)

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. Vedení lidí a koordinace jejich činnosti se pokládá za základní náplň práce manažerů všech úrovní. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytýčených cílů (Veber, 2003, s. 59)

Manažer musí být nejen dobrým odborníkem, ale také dobrým psychologem, rádcem, komunikátorem. Dobrý manažer je schopný naslouchat potřebám pracovníků a v co nejvyšší možné míře je uspokojovat.

Manažeři mají jen dvě možnosti, jak ovlivnit chování podřízených:

1. *Působit na pracovní postoje pracovníků vhodnou volbou vize budoucích úspěchů* – stanovuje reálné dosažitelné cíle, které zároveň budou náročné a pro lidi motivující.
2. *Působit emocionálně na potřeby pracovníků a motivovat je k aktivnímu plnění uložených úkolů* – manažer podporuje budování pozitivní atmosféry souladu osobních cílů pracovníků s cíli podniku. Posiluje osobní odpovědnost jedince za dosahované výsledky. Podporuje celoživotní učení a rozvoj pracovníků, celých týmů, útvarů, oddělení.

(Maxa, 2011, s. 205)

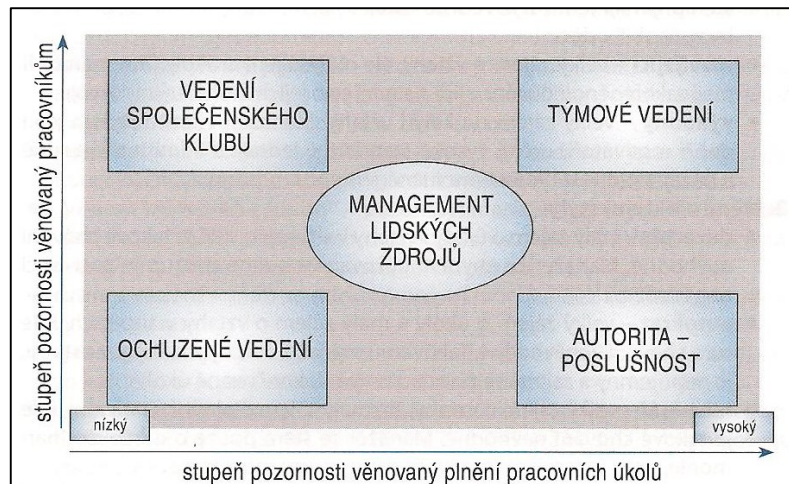
V literatuře jsou uváděny různé klasifikace stylů vedení (např. podle míry zapojení podřízených do rozhodování: autokrat – demokrat – liberál, atd.). Jedním z uváděných kritérií klasifikace je stupeň pozornosti, kterou věnuje manažer podřízeným pracovníkům a stupeň pozornosti věnované plnění úkolů (viz Obrázek 1.1).

Podle stupně pozornosti, kterou věnuje manažer podřízeným pracovníkům a stupně pozornosti věnované plnění úkolů lze rozdělit vedení na pět stylů:

- *ochuzené vedení* – pracovníci vyvíjejí minimální úsilí k výkonu práce a management se stará o uchování vlastních pozic (podnik před zánikem nebo prodejem);
- *vedení společenského klubu* – manažeři usilují o udržení dobrých a přátelských vztahů, ale nezabývají se příliš výkonností a kvalitou produkce (např. nadace);
- *autorita – poslušnost* – úsilí manažerů je zaměřeno na dosahování vysoké produktivity práce při vysoké konkurenceschopnosti produkce, pracovníci jsou motivováni pouze finančně a strachem ze ztráty zaměstnání (např. v armádě);
- *týmové vedení* – soulad osobního zájmu pracovníků na velkých výkonech a vysoké kvalitě produkce se shodnými zájmy managementu, který usiluje také o uspokojení sociálních potřeb pracovníků a vytváření podmínek pro jejich seberealizaci;

- *management lidských zdrojů* – ideální stav, rovnováha mezi požadavky zajistit slušnou úroveň odbytu produktů a služeb a mezi požadavkem udržení dobrých a přátelských vztahů na pracovišti.

(Maxa, 2011, s. 206)



Obrázek 1.1 - Přehled základních stylů vedení dle pozornosti

Zdroj: Pitra in Maxa, 2011

V dnešní manažerské praxi se nejčastěji používá klasifikace, charakterizovaná aktivitou manažera a prostorem, který je ochoten poskytnout druhým:

1. *Autoritativní (direktivní) styl* – manažer nařizuje a ukazuje cestu, rozhoduje, kontroluje. Svou autoritu opírá o moc. Manažer je aktivní, druhým nedává prostor. Komunikace probíhá shora dolů.
2. *Konzultativní (demokratický) styl* – manažer stanovuje normy, standardy výkonu, přesvědčuje, kontroluje, koučuje. Určuje cíle a rozděljuje úkoly. Ptá se na názor podřízených, ale rozhoduje se sám. Je aktivní, ale druhým dává prostor. Méně se používá trestů a více odměn.
3. *Participativní (spolupracující) styl* – manažer zapojuje, koučuje, deleguje, motivuje. Povzbuzuje členy skupiny k diskusi a skupinovým rozhodnutím. Sjednává s podřízenými cíle, hovoří s nimi o strategiích. Kontroluje výsledky podřízených, zdůvodňuje hodnocení. Sám je méně aktivní, ale dává prostor druhým. Vytváří příznivé klima, podřízené vede k seberozvoji.



4. *Benevolentní (liberální) styl* – manažer deleguje, vede k úplné samostatnosti a odpovědnosti. Zůstává přátelský, ale pasivní. Dává členům své skupiny úplnou volnost. Nehodnotí. Zodpovědnosti se zcela nebo z velké míry zříká.

(Maxy, 2011, s. 209; upraveno Šimoňák)

Všechny tyto styly mají v manažerské práci své místo. Záleží vždy na situaci, který z těchto stylů převládne. Literární zdroje uvádějí, že direktivní styl se používá především v situacích krize, maximálně ve 20 % situací. Liberální styl se v manažerské práci používá ještě méně – pouze tam, kde na cíli příliš nezáleží a manažer chce dát prostor svým podřízeným – maximálně v 5 % situací. V ostatních situacích se používá demokratický nebo participativní styl vedení. Každý manažer by měl umět vyhodnocovat jednotlivé situace a konkrétnímu kontextu pak přizpůsobit styl svého vedení.

Hlavní náplní vedoucího pracovníka je vyjednávání. Jedná se o komunikaci s podřízenými, s nadřízenými, se zákazníky, obchodními partnery a institucemi.

Při řízení kolektivu (týmu) se manažer nevyhne několika činnostem:

- **příkazování;**
- **motivování** – hlavními motivačními nástroji jsou povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody (zvýhodněná rekreace, stravenky, ošatné, káva či nápoje volně k dispozici, automobil a firemní mobil k dispozici), velikost a vybavení kanceláře, možnost užívání určitých zařízení (kávovar, mikrovlnná trouba, lednička, skener, televizor), přidělení na určité prestižní pracoviště;
- **řešení konfliktů;**
- **hodnocení pracovníků** – hodnotí se přístup pracovníka k zadaným úkolům, ochota přijímat nové postupy, schopnost pracovat v týmu, chování ke spolupracovníkům.

(Zlámal; Bačík; Bellová, 2011, s. 53–72)

### 1.1.5. **Kontrolování**

Pod pojmem kontrola většinou rozumíme proces sledování, rozboru, zjišťování odchylek mezi žádoucím stavem a skutečností. Pokud kontrola v nějakém systému chybí, projeví se to velmi brzy disfunkcí celého systému. Kontrola plní funkci zpětné vazby (odezvy).

Kromě této základní funkce existují další specifické funkce kontroly:

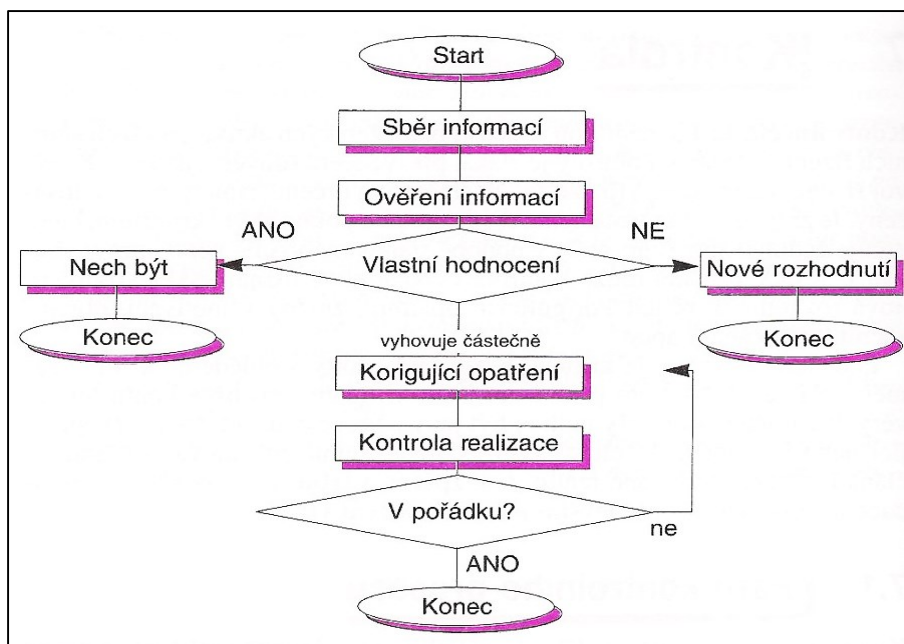
- *Ekonomická funkce* – výsledkem je obvykle objevení určitých rezerv, možností úspor, zjištění možného využití zatím nevyužitých zásob, zdrojů apod.
- *Sociální funkce* – obvykle se kontrolním mechanismem zjistí pracovníci, kteří jsou schopni a ochotni plnit úkoly včas, řádně a kvalitně, zatímco jiní tuto pozici nezaujímají. To umožňuje vytvořit diferenciaci pracovníků a ohodnotit výrazně lepší pracovníky.
- *Psychologická funkce* – vytváří se pocit zodpovědnosti za vykonanou práci a její výsledky. Přispívá k pocitu sounáležitosti s firmou, s určitou skupinou lidí, vytváří i určitý tlak na pracovníka, aby se ztotožnil s podnikovými cíli.
- *Poznávací, informační a poradenská funkce* – vyplývá ze skutečnosti, že kontrolní pracovníci mají obvykle větší přehled o tom, jak se to dělá jinde a mohou tak kontrolované osobě radit, pomáhat, usměrňovat ji.

(Zlámal; Bačík; Bellová, 2011, s. 78)

Fáze kontrolního procesu (viz Obrázek 1.2):

1. **Získávání a výběr informací pro kontrolu** – jedná se o informace *primární* (získané přímým sledováním reality) a *sekundární* (zprostředkované informace).
2. **Ověřování správnosti získaných informací** – informace musí být formálně a věcně správné a věrohodné.
3. **Hodnocení kontrolovaných procesů** – jádro kontrolních procesů, podstatou je srovnávání zjištěných údajů s hodnotícími kritérii (se standardy, srovnávání v čase nebo srovnávání v prostoru).
4. **Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt** – mohou být trojí: *nech být* (vývoj řízené reality je v žádoucím stavu), *proved' korigující opatření* (vývoj řídicí reality se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout opatření), *přijmi nové rozhodnutí* (vývoj řízené reality se vyvíjí nežádoucím směrem a je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému).
5. **Zpětná kontrola (kontrola kontroly)** – tato kontrola by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena nápravná opatření.

(Veber, 2003, s. 101-105; upraveno Šimoňák)



Obrázek 1.2 - Postup kontroly

Zdroj: Veber, 2003

Klasifikace kontroly:

- Z časového hlediska dělíme kontrolu na *preventivní, průběžnou a následnou*.
- Z hlediska systému a jeho okolí na *vnitřní a vnější*.
- Dle místa na *přímou a nepřímou*.
- Dle doby trvání na *nepřetržitou, pravidelnou a nepravidelnou*.
- Dle rozsahu na *komplexní a dílčí*.

Kontrola není samoučelnou či represivní funkcí, ale především funkcí poznávací, umožňující rychlé odstranění nedostatků a zajištění efektivního chodu firmy (Zlámal; Bačík; Bellová, 2011, s. 79).

## 1.2. Školský management

Školský management (school management) zahrnuje subjekty, které řídí školu. Současně je tímto termínem označován i ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné pro dosažení cílů.

Školu můžeme definovat jako sociální instituci účelově vytvořenou k realizaci svého základního úkolu – zajišťování řízené a systematické edukace nebo jako instituci, která nabízí své služby (učení se žáka) a žáci, rodiče poptávají tyto služby. Jedná se tedy o vztah nabídky a poptávky po vzdělání. Dále školu můžeme chápat jako zprostředkovatele mezi firmou (která poptává nové vzdělané zaměstnance) a mezi žákem (jedincem), který se chce uplatnit na trhu práce. Produktem školy jako firmy je žák, jeho kvalitativní a kvantitativní změna osobnosti. Na rozdíl od firmy, kde se špatná kvalita produktu promítne hned poklesem prodeje na trhu, je situace ve škole jiná. Absolventi školu opouštějí po 3–5 letech, a tak se výstupní kvalita absolventů školy projevuje vždy až po delší době (Kalnický; Malčík; Uhlař, 2012, s. 61).

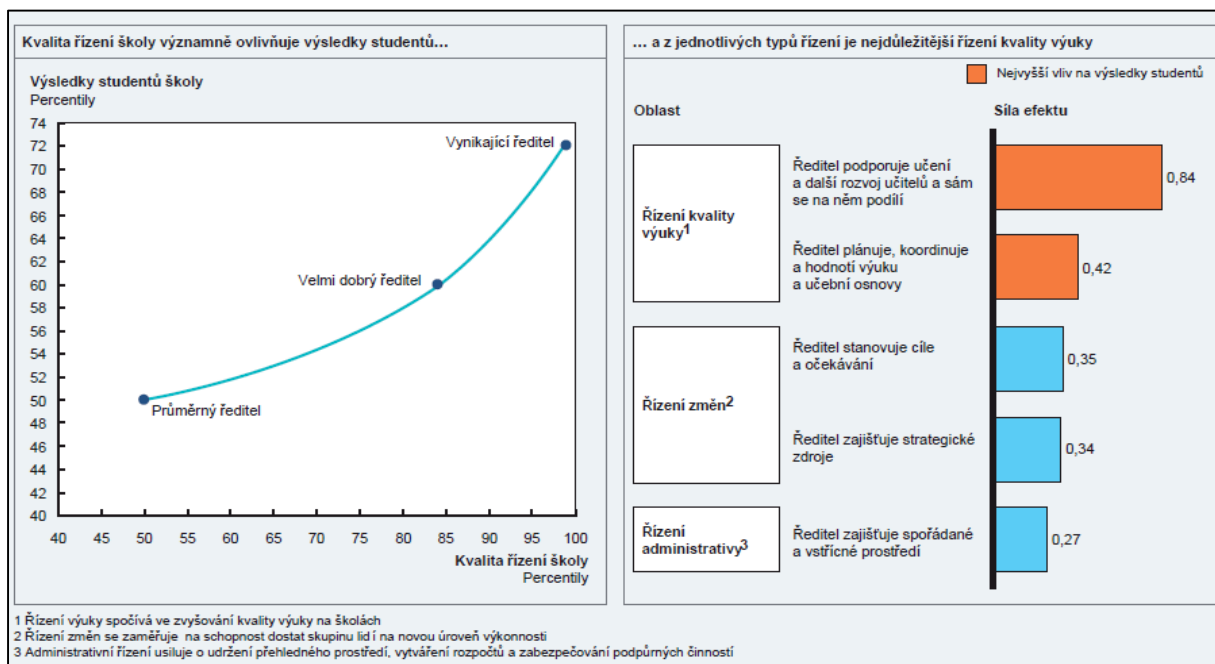
Management školy (podobně jako management každé jiné organizace) zajišťuje základní manažerské funkce organizace: plánování, rozhodování, organizování, vedení lidí a kontrolu.

Přesto se škola jako organizace vyznačuje určitými specifiky:

- 1. Plánování:** management školy formuluje cíle a úkoly, avšak stanovování cílů je obtížné s ohledem na nároky na školu kladené (rozmanitost až konfliktnost cílů).
- 2. Organizování:** škola je organizace poměrně málo početná, u dělby práce někdy dochází k nejednoznačnosti: Školy nemají dostatek finančních zdrojů na to, aby mohly důsledně dodržovat profesionální specializaci jednotlivých pracovníků. Pedagogičtí pracovníci zastávají tak často více funkcí. Často se pak stává, že v organizačním řádu a pracovních náplních jednotlivých pracovníků nejsou dokonale určeny pravomoci a odpovědnosti. Občas se vedou také spory o to, kdo je vlastně členem školy (žáci a rodiče jako členové x klienti, ředitel školy jako člen x státní úředník).
- 3. Vedení lidí:** většina zaměstnanců školy má srovnatelné vzdělání (převážně vysokoškolské), zaměstnanci vyžadují velkou autonomii pro práci a mají také zájem spoluovlivňovat chod školy. Nejsou nakloněni plnit pokyny bez vysvětlení širších souvislostí. Personální práce na školách je často poněkud zanedbávána, důsledkem je až tzv. neúčinnost řízení a plýtvání lidskou energií.
- 4. Kontrola:** kontrola a evaluace škol je velmi obtížná s ohledem na nejasnost a těžkou uchopitelnost cílů, někteří autoři upozorňují na to, že snaha standardizovat vlastní vyučovací proces by ho prakticky zničila.

(Prášilová, 2003, s. 30-31; upraveno Šimoňák)

Kalnický, Malčík a Uhlař (2012, s. 66–67) citují zprávu Mc Kinsey & Company (2010, s. 22), která zdůrazňuje velice úzký vztah mezi kvalitní školou a kvalitním ředitelem. Největší vliv na výsledky vzdělávání má podle ní řízení kvality výuky, které usiluje o zlepšení pedagogických dovedností učitelů. Největší efektivitu pak vykazuje ředitel, který podporuje učení a další rozvoj učitelů a sám se na něm podílí. Nejmenší míru efektu na žáky a studenty vykazuje ředitel, který zajišťuje spořádané a vstřícné prostředí a zajišťuje strategické zdroje (viz Obrázek 1.3).



Obrázek 1.3 – Důležitost efektivního řízení školy

Zdroj: Mc Kinsey & Company, 2010

Ve zprávě Mc Kinsey & Company (2010, s. 23), se současně uvádí, že i když řízení kvality výuky by mělo být v práci ředitele klíčovou činností, přesto jí ředitelé věnují pouze 21 % svého času. Přitom 49 % svého času věnují provozu a administrativě. U zástupců ředitele je poměr operativy ještě větší – 54 %. Ve vyspělých školských systémech věnují ředitelé řízení kvality výuky školy více než 80 % svého času.

Slavíková (2003, s. 18) zdůrazňuje pojetí školy jako učící se organizace. Proto je systém jejího řízení náročnější než u ziskových organizací, poněvadž vstupní, výstupní faktory i transformační proces je velmi ovlivňován proměnlivým lidským faktorem.

Pro pojetí školy jako učící se organizace je nutno, aby:

- škola měla jasně formulovanou strategii rozvoje;
- byl uplatňován demokratický, participativní styl řízení;
- ředitel školy byl jak manažerem, tak především vůdcem;
- byly využívány možnosti informační technologie nejen ke zpracování dat, ale i ke sdílení informací o záležitostech školy;
- byly více delegovány pravomoci a uplatňováno týmové řízení;
- byly uplatňovány nástroje pozitivní motivace (nejen finanční);
- byla vyvíjena snaha vytvářet pozitivní klima ve třídě a škole;
- byla nabídnuta možnost učit se, odborně růst a získávat zkušenosti všem zaměstnancům školy;
- škola fungovala na základě spolupráce s okolní komunitou.

### 1.3. Classroom management

Většina literárních zdrojů se při analýze classroom managementu soustřeďuje pouze na zvládání kázeňských problémů, které pedagogové často vnímají jako ústřední problém své učitelské práce. Při výkonu své práce se však učitel věnuje všem základním manažerským funkcím, tzn., že plánuje, rozhoduje, organizuje, vede lidi a kontroluje.

Bacík, Kalous, Svoboda (1998, s. 327) definují classroom management jako souhrn svébytných činností učitele, spočívajících především v systémově pojatém a strategickém organizování podmínek, událostí, procesů a činností ve školní třídě.

- Že se jedná o **svébytné činnosti**, spočívá v tom, že je nelze beze zbytku redukovat na jiné, běžné a tradiční činnosti učitele (vyučování, řešení kázeňských problémů, vytyčování programu práce s určitými typy žáků, hodnocení apod.). Ač s těmito činnostmi úzce souvisí, je jim třídní management nadřazen, a to především svojí strategickou povahou. Učitel jakožto třídní manažer podrobuje všechny tyto činnosti reflexi, zvažuje jejich podmínky, okolnosti, průběh a výsledek tak, aby je mohl dobře organizovat se zřetelem k vytčenému pedagogickému cíli.

- Že se jedná o **systemové organizování podmínek, událostí, procesů a činností**, znamená, že nejde o zásahy ad hoc, ale že jde o zásahy, které navzájem souvisí, jsou ujednoceny ve své architektuře určitým jednotícím záměrem.

Učitel by měl být schopen pedagogicky rozhodovat, a to jak v problémových situacích, tak ve věcech, které se týkají příprav na výuku. Všechny tyto dovednosti musí napomáhat k plnění výukových cílů.

K základním dovednostem učitele patří:

- *Plánování a příprava* – volba výukových cílů, cílových dovedností (výstupů), které mají žáci zvládnout, prostředků, forem výuky, příprava na vyučovací hodinu, příprava pomůcek.
- *Realizace vyučovací jednotky* – dovednosti potřebné k úspěšnému vyučování z hlediska učitele, tj. srozumitelný výklad a realizace vhodných metod a forem výuky. Důležité je: vystupování učitele, jeho verbální schopnosti, přizpůsobení práce žákům, vhodné využití pomůcek.
- *Řízení vyučovací jednotky* – dovednosti potřebné k úspěšnému vyučování z hlediska žáka, tj. udržení jeho pozornosti, jeho aktivní zapojení vhodnou motivací, probuzení zájmu o předmět. Rozhodující jsou dovednosti podporování aktivního zapojení žáků, organizování života ve třídě, řízení pohybu žáků a hladiny hluku ve třídě.
- *Vytváření příznivého klimatu třídy* – dovednosti potřebné pro vytvoření a udržení kladných postojů žáků vůči vyučování, vůči učiteli a navození vhodných vztahů mezi jednotlivými žáky. Toho lze dosáhnout především vytvořením pozitivního klimatu třídy, vhodnou motivací, zvyšováním sebeúcty žáků, ale také například příjemným vzhledem učebny. Tajemství úspěchu mnoha učitelů spočívá také v dovednosti přiznat bez obav před dětmi svou chybu a v ochotě odpouštět.
- *Udržování kázně* – dovednosti potřebné k udržení pořádku a k řešení všech projevů nežádoucího chování žáků. Jedná se o dovednosti budování autority učitele, předcházení nežádoucímu chování, užívání odměn, napomenutí, výstrah a trestů, řešení konfrontačních situací, znalosti strategie pro získání a udržení kázně.
- *Hodnocení prospěchu žáků* – dovednosti potřebné k hodnocení výsledků žáků, cíle a typy hodnocení, hodnotící činnosti ve třídě.

- *Reflexe vlastní práce a její evaluace* – dovednosti potřebné pro hodnocení vlastní pedagogické práce s cílem ji v budoucnosti zlepšit. Důležité jsou dovednosti v hodnocení vyučování, shromažďování dat od žáků, kolegů, hospodaření s časem. Do této oblasti patří také jedna z nejdůležitějších dovedností učitele: zvládnání náročných životních situací, tj. znát a umět uplatnit opatření s antistresovými účinky a ubránit se tak tzv. syndromu vyhoření, který hrozí učitelům (Kyriacou, 1996, s. 20).

Vůdčí hodnotovou orientací classroom managementu je žákova osobnost a vzdělanost. Konkretizuje se v cílových tendencích a v konkrétních postupech organizování podmínek účinného vyučování a učení. Classroom management je vyjádřen v aktivitách učitele za specifické partnerské účasti žáků, kteří jsou v tomto směru získávání (Bacík; Kalous; Svoboda, 1998, s. 341).

Jako classroom management se označuje také řízení třídy třídním učitelem, který monitoruje problémy v žákovském kolektivu své třídy a řeší je. Při vedení třídy pracuje jak s jednotlivcem, tak s celým kolektivem. Při působení na jednotlivce používá učitel především metodu rozhovoru; musí si však být vědom svých možností a v případě potřeby nepřekračovat své kompetence, ale nasměrovat žáka k odborníkovi. Při práci s kolektivem třídy nebo se skupinou žáků, by si měl být vědom skupinové dynamiky třídy a umět ji využít k dosažení společných cílů. Také třídní učitel se musí při své práci věnovat jednotlivým manažerským funkcím: plánuje (akce třídy, výlety); rozhoduje – v případě, že se kolektiv není schopen dohodnout, v krizových situacích; organizuje – přispívá ke vzniku třídní samosprávy, deleguje úkoly na jednotlivce; vede žákovský kolektiv – nejnáročnější z pedagogických dovedností učitele, učitel motivuje, stimuluje, hodnotí – využívá nastaveného systému odměn a trestů (upřednostňuje pozitivní motivaci), vytváří pozitivní klima, řeší konflikty a kontroluje. Tyto činnosti kladou velké nároky na osobnost učitele a jeho morální kredit.

Pro své působení ve třídě je učitel vybaven znalostmi svého oboru, znalostmi didaktiky výuky tohoto oboru a pedagogicko-psychologickými znalostmi. Při své práci využívá i svou emoční inteligenci a své komunikační a organizační schopnosti (pedagogický takt, řešení konfliktů).



## 2. MANAŽER

Manažer je osoba, která rozhoduje a nese největší míru odpovědnosti za procesy plánování, organizace, řízení i kontroly. Lojda (2011, s. 9-10) definuje manažera jako člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Zdůrazňuje manažerovo zacílení na budoucnost, jeho schopnost být dobrým vizionářem, dokázat snadno a aktivně přijímat změny, ovládat manažerské techniky a mít řadu praktických dovedností v řadě oblastí.

Manažer podle Vebera (2003, s. 10) sice využívá nástrojů, technik a principů, ale při jejich uplatnění jsou neméně důležité intuice, kreativita, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat. Za lidský tvůrčí čin se pokládá vyhledávání vhodných příležitostí k podnikání, ovlivňování trhu, ustavení schopného týmu atd. Za umění je považováno vytváření podnikové vize, vytýčení příležitostí tam, kde ostatní vidí jenom chaos, rozpory a konflikty. To jsou prvky umění, bez kterého se úspěšný vrcholový manažer obejít nemůže. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace firmy, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí.

Podle Maxy (2011, s. 16) hraje u manažera důležitou roli talent – vrozené předpoklady. Bez cílevědomého a správně zaměřeného rozvoje tohoto talentu, osvojení si potřebných manažerských dovedností a intenzivního úsilí se člověk úspěšným manažerem nestane.

Autor uvádí 7 charakteristik úspěšného manažera, tak, jak je stanovil John Welch, bývalý generální ředitel General Electric:

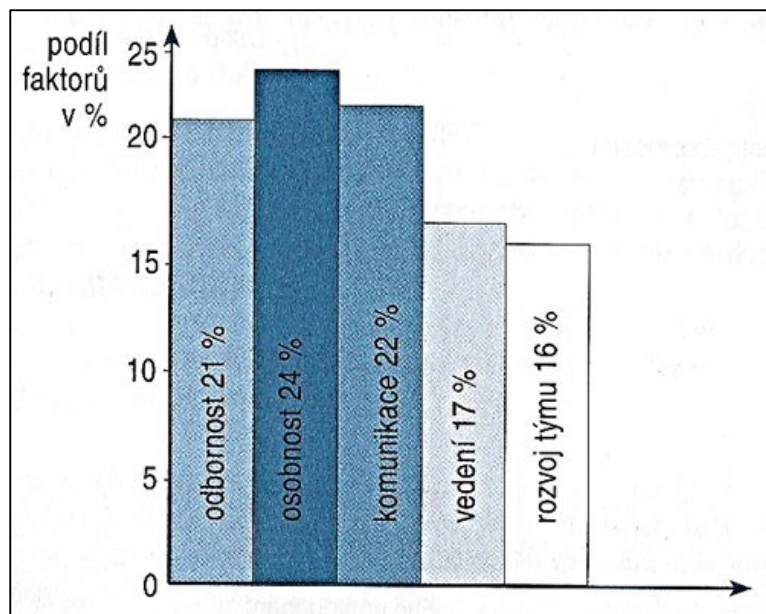
1. *Manažer musí důvěřovat svým podřízeným a delegovat jim pravomoc.*
2. *Manažer musí poskytnout představu budoucího rozvoje podniku a inspirovat zaměstnance tak, aby se s touto představou ztotožnili.*
3. *V kritických situacích musí manažer velet autoritativně.* Dokonce i ti, kteří se plně ztotožňují s demokratickým řízením, musí v kritických okamžicích nekompromisně přikazovat.
4. *Podstupovat riziko je nevyhnutelné.* Riziko se nesmí přehlížet, ale musí se s ním počítat. Ten, kdo sází jenom na jistotu, nemůže být dobrým manažerem.
5. *Efektivní manažer musí usilovat o to, aby v okamžicích rozhodování byly názory rozporné.* Vrcholoví manažeři, kteří se obklopují přitakávači, obvykle nemají k dispozici objektivní informace o tom, co se skutečně děje.

6. *Efektivní manažer musí být schopen vidět a chápat celkové zásadní problémy. Musí umět složité situace a problémy zjednodušit tak, aby byly pochopitelné a proveditelné pro všechny.*

Existuje mnoho faktorů, které rozhodují o tom, zda bude manažer úspěšný či neúspěšný (viz Obrázek 2.1). K takovým faktorům patří zejména:

- **odbornost manažera** (jeho znalosti, dovednosti schopnosti apod.);
- **osobnost** (image, prezentace, autorita, kreativita, zvládání stresu, cílevědomost);
- **komunikační dovednosti, kontakty, etika jednání;**
- **řídící dovednosti** (plánování, organizace, delegování, kontrola atd.);
- **rozvoj sebe sama a týmu** (výběr lidí, motivace, trénink, hodnocení).

(Maxa, 2011, s. 17)



Obrázek 2.1 - Podíl rozhodujících faktorů úspěchu na celkovém manažerském úspěchu Osobnost manažera

Zdroj: Maxa, 2011

## 2.1. Osobnost manažera

Osobnost manažera hraje klíčovou roli v úspěšnosti organizace. Proto se už od 50. let projevovala v managementu snaha o vyhledávání schopných jedinců pro řídicí roli a na druhé straně snaha o vymezení typických vlastností úspěšných vůdců. Psychologické studie prokázaly, že úspěšnost v řídicí roli nesouvisí s výši IQ, že v různých situacích mohou být úspěšné různé typy vůdců a že při změněných podmínkách někteří dříve úspěšní vůdci zklamávali.

Podle Khelerové (2010, s. 82) by měl být manažer vyrovnanou osobností, která nesmí psychicky selhat ani v obtížných situacích. Nese odpovědnost i za druhé, a proto musí umět potlačit své obavy a přesvědčit své spolupracovníky, že věci nejsou tak strašné, jak se zdá a že společně se najde řešení. Proto musí být manažer osobností s pozitivním myšlením, která vidí svět z té lepší stránky. Do všeho se pouští naplno a s vervou a má zdravou sebedůvěru.

Freemantle (1995, s. 110) definuje úspěšného vůdce takto: „Superšéf má charakter, je osobnost. Jeho osobnost se projevuje v tom, jak jedná s lidmi. Projevuje se v drobných výstřednostech, za které ho mají lidé rádi. Jeho osobnost dodává jejich všednímu pracovnímu životu na barvitosti.“

Také Obst (2006, s. 114–115) zdůrazňuje vztah manažera k lidem. Podle něj by měl být manažer dobrým psychologem (dokáže motivovat pracovníky, ovlivňovat jejich chování při utváření atmosféry tvůrčí spolupráce, umí efektivně komunikovat se spolupracovníky i s pracovníky jiných organizací, dokáže využívat formální autority (moci) v kombinaci s vůdcovským působením (vedení lidí spoluprací, přesvědčováním apod.). Manažer by měl být kladně naladěn vůči lidem – vidět u nich především kladné stránky, měl by umět naslouchat jiným, jednat upřímně a otevřeně, nepředstíraně se o lidi zajímat, citlivě vnímat jejich potřeby. Zaručeně špatným psychologem je podle Obsta ten, který je panovačný, tvrdě a nesmlouvavě formuluje svoje názory a postoje, přerušuje hovor jiných a přivlastňuje si slovo, nepřipouští jiný názor, zesměšňuje jiné, zdůrazňuje svoji osobu, vydává svoje samozřejmé povinnosti za velkou laskavost, nechválí, neusměje se. Manažer by měl být podle Obsta v dobré duševní a fyzické kondici – dodržuje zásady správné životosprávy – spánek, výživa, odpočinek, pohyb, tělesná práce, cvičení, hospodaření s časem, odstraňování zlovyků a nepřiměřených návyků.

## 2.2. Vlastnosti manažera

Jednotliví autoři udávají velmi pestrou škálu osobnostních vlastností manažera. Většinou se však shodují, že manažer by měl vyzařovat určité kouzlo osobnosti – charisma, které se může také projevat schopností inspirovat druhé k následování. Druhou vlastností, na které se shoduje většina autorů, je sebedůvěra, sebevědomí, či dominance, demonstrující se navenek sebejistotou. K charakteristickým vlastnostem patří dále sociálně-vztahové vlastnosti – komunikativnost (extraverze), potřeba mít vliv (ctižádost, snaha být nejlepší) a schopnost spolupráce (kooperace, týmovost) a seberegulační vlastnosti – vůle, sebeovládání, svědomí (čestnost).

Khelerová (2010, s. 81-82) předpokládá, že pro manažera by měly být charakteristické následující vlastnosti:

- kouzlo osobnosti;
- sebedůvěra;
- takt;
- intuice;
- snaha být nejlepší;
- efektivní vynakládání energie;
- životní optimismus;
- odpovědnost.

Slavíková (2003, s. 24–25) uvádí charakteristiky úspěšného řídicího pracovníka, které vznikly na základě výzkumů Hay Management Group:

- sebedůvěra;
- profesionalita;
- respektování ostatních;
- čestnost – řídicí pracovník musí být důsledný, čestný a musí umět držet dané slovo.

Lojda (2011, s. 13–14) uvádí, že k typickým vlastnostem manažera patří:

- *dominance* – která se projevuje sebejistotou, zdravou dávkou agresivity a soutěživostí. Bývá považována za rozhodující prvek potřebný k dosahování manažerských cílů, protože umožňuje snadněji překonávat překážky;
- *asertivita* – dovoluje jedinci nenechat se manipulovat ostatními. Umožňuje jedinci nejen prosazovat to, co si přeje, ale také odmítnout požadavky, které nepovažuje za součást svých osobních dlouhodobých cílů;
- *emocionální stabilita* – dovoluje jedinci dobře zvládat stres. Emočně stabilní člověk je více rezistentní vůči vyčerpání a nepříjemným vnějším vlivům. Opakem je emoční labilita, jejímž projevem jsou stavy úzkosti, nedůvěřivost k okolí, přílišná opatrnost, rychlé střídání nálad a snadné rozrušení na základě nepatrných impulsů;
- *extraverze* – orientace na okolí. Extravert bývá člověk povrchní, ve svém chování spontánní, snadno komunikující a rychle se rozhodující. Rád přitahuje pozornost a je citově otevřený.

Prokopenko a Kubr (1996, s. 27) uvádějí následující výčet manažerských vlastností:

- *pracovitost* – vnitřní energie, která pohání manažera vpřed;
- *důslednost* – schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize;
- *cílevědomost* – schopnost soustředit se na výsledky;
- *tvořivost* – schopnost myslet laterálně a systematicky;
- *kulturní přizpůsobivost a porozumění* – schopnost odpoutat se od vlastního kulturního zázemí;
- *schopnost práce v týmech* – schopnost pracovat s ostatními a využívat jejich potenciálu;
- *sebejistota a znalost sebe sama* – schopnost reálného vnímání sebe sama a vlastních nedostatků;
- *osobní kouzlo (charisma)* – schopnost inspirovat druhé;
- *vlastní systém hodnot* – dobře vyvinutá schopnost rozlišovat, co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích.

## 2.3. Leadership

V literatuře se setkáváme s pojmem leadership, který je synonymem slova vůdce. Pojmy manažer a lídr (vůdce) však nelze zaměňovat. Zatímco manažer se zabývá racionální činností – řízením, lídr pracuje s emocemi (inspiruje, motivuje) – hovoříme o vedení.

Vůdcovství (leadership) je umění nebo proces takového ovlivňování pracovníků, aby se pracovníci snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Lidé jsou povzbuzováni nejen k tomu, aby pracovali, ale aby pracovali ochotně, s nadšením a sebedůvěrou. Vůdce nestojí mimo skupinu, jeho místo je vpředu, před skupinou (viz Tabulka 2.1). Odhaduje se, že 80 % lídrů vděčí za svůj růst zkušenostem a 20% školení a studiu (Maxa, 2011, s. 210–211).

. K hlavním rysům lídrů patří:

- schopnost motivovat jiné lidi;
- mít vizi;
- čestnost, upřímnost a poctivost;
- rozhodnost;
- schopnost zvládat krize.

(Owen in Kratochvíl, 2009, s. 28)

Lidé mají na vůdce různá očekávání. Tato očekávání v závislosti na pozici lídra shrnuje následující tabulka:

Tabulka 2.1 - Pět nejdůležitějších věcí, které se očekávají od vůdců na všech úrovních

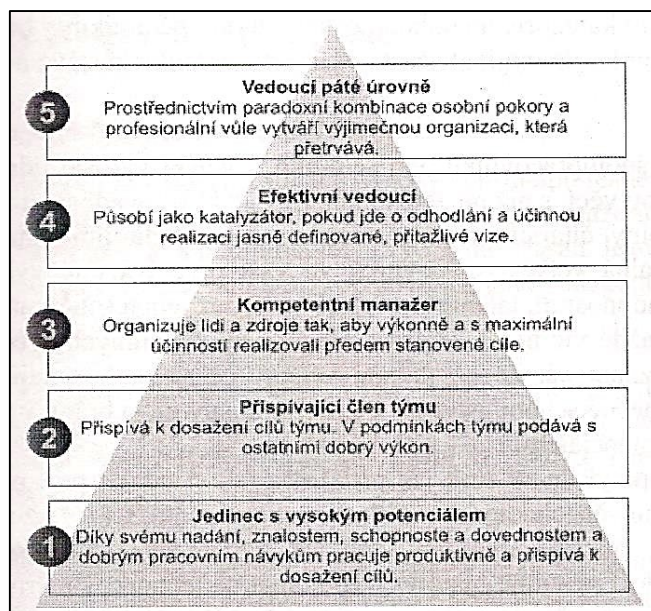
<b>Vrcholní vůdci</b>	<b>Vůdci na střední úrovni</b>	<b>Čerství absolventi (Začínající vůdci)</b>
Vize (61%)	Zkušenost v oboru (70%)	Pracovitost (64%)
Schopnost řešit krizi (56%)	Schopnost vytváření sítě (57%)	Ambice (64%)
Upřímnost a poctivost (48%)	Rozhodnost (54%)	Intelligence (63%)
Rozhodnost (47%)	Schopnost motivovat ostatní (43%)	Spolehlivost (61%)
Schopnost motivovat ostatní (37%)	Delegování pravomocí (43%)	Aktivita (57%)

Zdroj: Owen in Kratochvíl, 2009

Mezi základní charakteristiky vůdcovského stylu vedení skupiny pracovníků podle Maxy (2011, s. 211) patří:

- Vůdce musí důvěřovat svým podřízeným a delegovat jim pravomoc.
- Musí poskytnout představu budoucího rozvoje podniku a inspirovat zaměstnance tak, aby se s touto představou ztotožnili.
- V kritických chvílích musí líder velet autoritativně.
- Podstupovat riziko je nevyhnutelné. Riziko se nesmí přehlížet, ale musí se s ním počítat. Ten, kdo sází jenom na jistotu, nemůže být dobrým lídrem.
- Lídři musí být v oblasti své činnosti plně kompetentní a mít úctu zaměstnanců.
- Efektivní vůdce musí usilovat o to, aby v okamžiku rozhodování byly názory rozporné. Vrcholoví manažeři, kteří se obklopují přitakávači, obvykle nemají k dispozici objektivní informace o tom, co se skutečně děje.
- Efektivní líder musí být schopen vidět a chápat celkové zásadní problémy. Musí umět složité situace a problémy zjednodušit tak, aby byly pochopitelné a proveditelné pro všechny.

Kratochvíl (2009, s. 12-13) cituje Collinse, který rozeznává pět úrovní vedení (viz Obrázek 2.2):

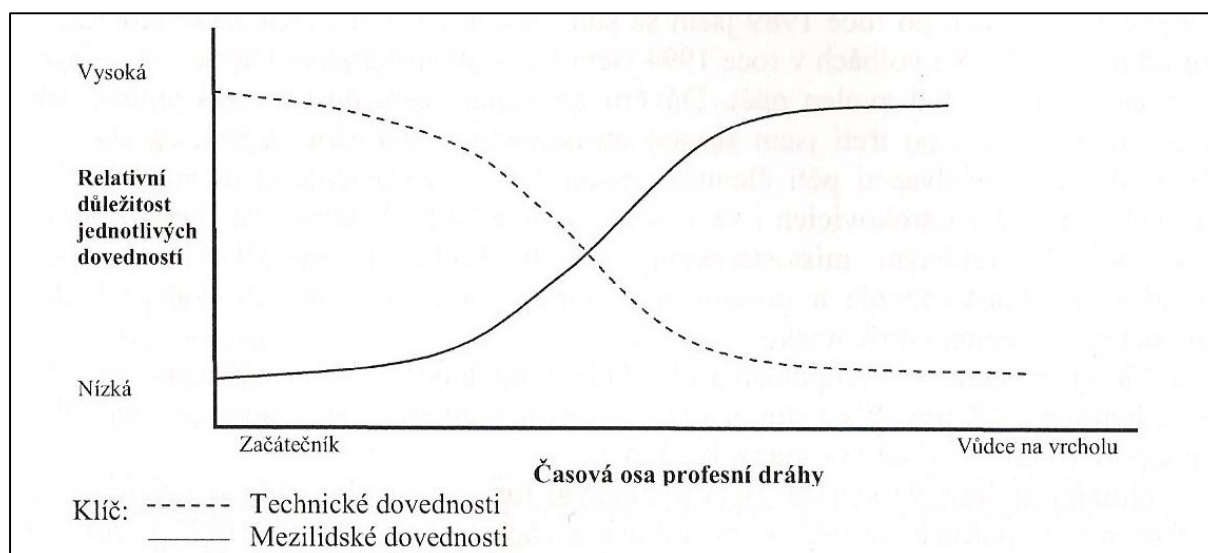


Obrázek 2.2 - Pět úrovní vedení

Zdroj: Collins in Kratochvíl, 2009

Collins konstatuje, že výjimeční vedoucí, vedoucí páté úrovně „disponují paradoxní kombinací osobní pokory, vůle a odhodlání. Jsou plaší i draví. Stydliví i nebojácní.“ Zjistil, že vedoucí páté úrovně mají oproti vedoucím ostatních úrovní jednu zvláštnost: záleží jim na tom, aby ostatní lidé v organizaci byli co nejúspěšnější. Svě nástupce vedou k tomu, aby byli ještě lepší, než o ni sami. Collins tvrdí, že pokud podnik nevede výjimečný vedoucí, přechod organizace z dobré na výjimečnou se nemůže uskutečnit.

Vůdcovství není jen záležitost vrozených osobnostních předpokladů, ale souvisí také se zkušeností lídra, s jeho praxí. K vůdcovství je třeba se vypracovat. Následující graf prezentuje, jak se mění dovednosti manažera s jeho praxí a jak s časem nabývají na významu mezilidské dovednosti.



Obrázek 2.3 - Časová osa profesní dráhy

Zdroj: Owen in Kratochvíl, 2009

Warren Bennis (in Kratochvíl, 2009, s. 37) srovnává činnost manažera a lídra:

- manažer věci spravuje, lídr je inovuje;
- manažer je kopií, lídr je originálem;
- manažer se koncentruje na systémy a struktury, lídr na lidi;
- manažer se spoléhá na kontrolování, lídr na vzbuzování důvěry;
- manažer má krátkodobý výhled, lídr dlouhodobou perspektivu;
- manažer se ptá „jak a kdy“, lídr „co a proč“;
- manažer se dívá dolů, lídr na horizont;
- manažer napodobuje, lídr hledá vlastní cestu;



- manažer akceptuje stávající stav, lídr jej zpochybňuje;
- manažer je jako dobrý voják, lídr je svůj;
- manažer dělá věci správně, lídr dělá správné věci.

Úspěšní manažeři pochopili, že v managementu nejde jen o řízení, nýbrž také o vedení lidí a začlenili leadership do své práce. Na počátku 21. století tak nachází leadership široké uplatnění v řízení nejrůznějších odvětví. Ve velkých amerických podnikatelských subjektech začal být uplatňován už v 80. a 90. letech 20. století a postupně k jeho využívání přikročili top manažeři rovněž v Evropě, Japonsku a v dalších státech. Vzhledem k náročnosti leadershipu věnují vrcholoví manažeři jeho rozvoji přibližně 50 % svého pracovního času (Kratochvíl, 2009, s. 21).

## 2.4. Schopnosti

Schopnost lze definovat jako předpoklad k výkonu, jako jeden ze zdrojů, které má člověk k dispozici a jež se obvykle pojí s určitou oblastí lidské činnosti. Mít potřebné schopnosti (a díky nim snáze a rychleji získávat informace, znalosti či dovednosti) ještě neznamená, že bude člověk úspěšně konat. Předpoklad existence nebo měření schopností tedy nezaručuje úspěšné jednání v konkrétních situacích (Veteška, Tureckiová, 2008 b, s. 23).

Vodáček a Vodáčková (in Bacík, Kalous a Svoboda, 1998, s. 113) analyzovali řadu manažerských publikací a došli k závěru, že pro dobré tvůrčí vedoucí jsou charakteristické následující schopnosti:

- *schopnost porozumět psychice spolupracovníků*, pochopit, jaké mají motivátory i jak se mění v čase a dle změn konkrétních situací;
- *schopnost získat loajalitu spolupracovníků*, vytvořit z nich pracovně koherentní tým a umět motivovat takovým způsobem, který inspiruje a vytváří prostředí k jejich pozitivní odezvě na vytyčené cíle i plné ochotě je plnit;
- *schopnost naplnit motivační potřeby spolupracovníků*, včetně výrazného podílu morálních stimulů (pocit hrdosti z účasti, pocit seberealizace ve společném díle apod.).

## 2.5. Znalosti

Za znalosti jsou považovány informace a poznatky získané v procesu učení. U manažera jsou zdůrazňovány jednak znalosti odborné a jednak znalosti z oblasti managementu. Lojda (2011, s. 18) uvádí, že v průběhu času se potřeby vzdělání obou částí vzdělání mění. S přibývajícím lety praxe dochází k přeřazování na vyšší manažerskou pozici, což znamená také větší nároky na vzdělání a kompetence z managementu. Jedinec se musí vyrovnat s tím, že odborné zájmy a preference budou omezovány na úkor rozvoje manažerských znalostí.

Lojda (2011, s. 19) také upozorňuje na existenci teorií o univerzálnosti manažerského vzdělání, podle kterých by měl být manažer s kvalitní manažerskou přípravou schopen se do tří měsíců adaptovat na jakoukoli firmu bez ohledu na skutečnost, jaké výrobky nebo služby nabízí. Tyto teorie ale také udávají, že takto přijatý pracovník vyčerpá přibližně do tří let pro danou práci či firmu svou počáteční kreativitu a elán a je zapotřebí ho nahradit. Obst (2006, s. 114) zdůrazňuje především hloubku znalostí a jazykové vybavení manažera.

Podle něj manažer:

- *Více zná* – vyšší znalosti se týkají metod managementu a systémového přehledu o problematice oblasti, kterou řídí. Jeho odbornost se projevuje ve znalosti souvislostí, základních principů tak, aby mohl ovlivňovat účelnou spolupráci špičkových odborníků v dané oblasti.
- *Ovládá cizí jazyky* – univerzálním jazykem pro kontakty na celém světě je dnes angličtina, v našem regionu je žádoucí ještě němčina a ruština. Manažer by měl být schopný domluvit se se svými zahraničními partnery sám.

## 2.6. Dovednosti

Dovednosti se rozvíjejí na základě schopností jedince, jedná se o praktické návyky získané praxí nebo cvikem v určitém časovém horizontu. Rozvoj dovedností je individuální proces, který souvisí se schopností učit se z vlastní praxe a z vlastních zkušeností. Právě tyto zkušenosti umožňují jedinci vytvořit z dovedností a návyků běžnou rutinu a odhadovat vývoj sledovaných událostí či předvídat reakce okolí.

Manažerské dovednosti dělíme na tvrdé a měkké. Tvrdými dovednostmi se rozumí znalost a uplatňování řídicích praktik. Kromě tvrdých dovedností uplatňuje manažer ve své praxi i měkké dovednosti – tzv. soft skills, které souvisejí s vedením lidí. Manažerským technikám a dovednostem se lze naučit. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je pak sociální zralost manažera a ovládnutí své osobnosti. Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem, a proto musí být každý manažer připraven se neustále učit (Lojda, 2011, s. 9).

Pro výkon manažerských činností jsou důležité následující dovednosti:

- *dovednosti osobního charakteru* – poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, schopnost sebe-řízení;
- *dovednosti koncepčního charakteru* – schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací;
- *dovednost v řízení lidských zdrojů* – schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání;
- *dovednosti technického rázu* – schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.

### 3. KOMPETENCE

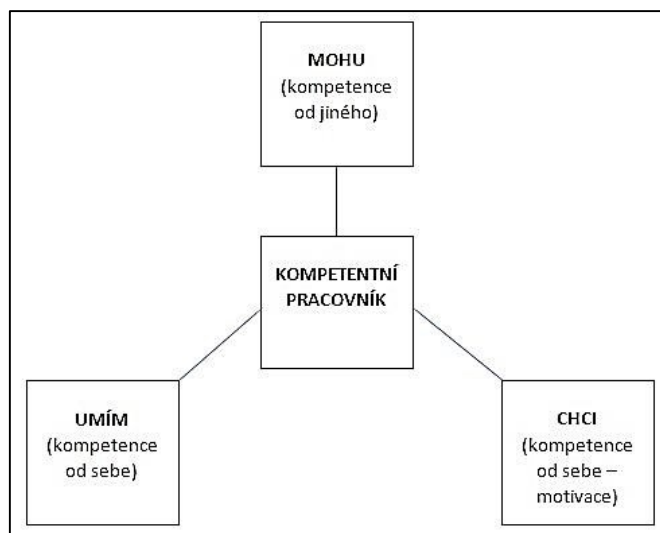
Termín kompetence je v současné době moderním, hojně používaným termínem. Má dva základní významy: kompetence ve smyslu pravomoc či oprávnění o něčem rozhodnout a kompetence ve významu znalost, dovednost. Lhotková (in Lhotková; Trojan; Kitzberger, 2012, s. 22) zdůrazňuje, že termín kompetence je širší, než pouhé synonymum termínů znalost, dovednost, neboť v sobě zahrnuje i další složky, např. zkušenosti.

Plamínek (2010, s. 86) uvádí dvě roviny termínu kompetence:

- **kompetence od jiného** – mohu (příslušnost, pravomoc, odpovědnost);
- **kompetence od sebe** – umím (způsobilost, schopnost, dovednost).

Hroník (in Hroník; Vedralová; Horváth, 2008) tyto dva významy kompetence rozšiřuje o třetí dimenzi, a tou je motivace:

- **kompetence od sebe – chci (motivace).**



Obrázek 3.1 - Tři dimenze kompetentního pracovníka

Zdroj: Hroník et al. 2008; upraveno Šimoňák

Tímto způsobem vzniká triáda mohu – umím – chci (viz Obrázek 3.1). Mohu – ve smyslu pravomocí, umím – ve smyslu znalostí a dovedností a chci – ve smyslu motivace k určité činnosti. Kompetentní pracovník má možnost v daném prostředí takové chování použít (tj. kompetence od jiného – může), je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi,

dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje (tj. kompetence od sebe – umí), je motivovaný takové chování použít (tj. vnitřní motivace – chce).

Většina autorů však třetí dimenzi kompetence – motivace, spojuje s druhou rovínou, kterou jsou schopnost, dovednost, způsobilost (zkušenost). V obou případech se jedná o kompetenci od sebe – umím a chci.

### **1. Kompetence od jiného – může (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)**

Encyklopedický slovník (Bradnová, 1993, s. 532) říká, že kompetence neboli pravomoc je souhrn oprávnění a povinností svěřených určitému orgánu. Kompetence je v tomto případě výrazem významově spojeným s dalším termínem jako moc, vliv, případně (formální, poziční) autorita. Lze ji vyložit jako oprávnění (formální autoritou zprostředkovanou moc = pravomoc) jednotlivce činit rozhodnutí. S oprávněním rozhodovat by se měla dále pojít také odpovědnost za výsledek rozhodovacího procesu (Veteška a Tureckiová, 2008 b, s. 16). Slavíková (2003, s. 7) hovoří o statutární autoritě, pro kterou je typická přítomnost výsad, pravomocí, úkolů a odpovědností.

### **2. Kompetence od sebe – umí (způsobilost, schopnost, dovednost) a chce (motivace)**

V tomto smyslu je kompetence popisována jako množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Kubeš, Spillerová, Kurnický, s. 27).

Veteška a Tureckiová (2008 b, s. 17) citují Mertense (1974), který definuje kompetence jako znalosti, schopnosti a dovednosti, které nejsou vázány na žádnou určitou činnost, ale otevírají člověku možnost působit v mnoha funkcích a na mnoha pozicích a úspěšně zdolávat překvapivé změny ve svém pracovním životě.

Lojda (2011, s. 20) definuje kompetenci jako schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost. Kompetence podle něj vyjadřuje nejen schopnost činnost kvalifikovaně vykonávat, ale také ji ve stanoveném čase a v odpovídající kvalitě dokončit. Zdůrazňuje, že kompetence souvisí také se schopností flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách.

Veteška a Tureckiová (2008 b, s. 17–18) také zdůrazňují, že obě výše uvedená pojetí termínu kompetence jsou komplementární a kompetence definují jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě

integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.

Podle tohoto modelu tvoří základ kompetencí schopnosti rozumové a duševní a motivace, tedy hodnoty, postoje, zájmy a potřeby (viz Obrázek 3.2). Většina těchto charakteristik je relativně stálá a v praxi jen obtížně ovlivnitelná.



Obrázek 3.2 - Hierarchický model struktury kompetence

Zdroj: Veteška; Tureckiová, 2008a

### 3.1. Manažerské kompetence v práci podnikového manažera

Pokud pracovník vykonává řídicí funkci, měl by disponovat manažerskými kompetencemi a předpoklady k podání manažerského výkonu. Pro výkon manažerské funkce se zdůrazňují především jeho kompetence od sebe – tudíž jeho schopnosti, dovednosti, znalosti a motivace. Kompetence od jiného – ve smyslu pravomoci je dána v tomto případě samotnou funkcí (Lhotková; Trojan; Kitzbergr, 2012, s. 29).

Mezi základní manažerské kompetence podle Lojdy (2011, s. 20) patří:

- schopnost samostatného rozhodování;
- schopnost dotahovat věci do konce;
- schopnost reagovat na měnící se podmínky;
- schopnost sebevzdělávání a učení;
- flexibilita;

- inovativnost při řešení úkolů.

Lojda (2011, s. 21) rozděluje kompetence jako předpoklady pro výkon manažerské činnosti do tří skupin:

- a) vlastnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti;
- b) předpoklady, vycházející z vůle jedince využívat své vnitřní schopnosti – tj. energie, kterou je budoucí manažer ochoten vynakládat na výkon své funkce;
- c) zkoumání faktu, zda v konkrétním prostředí budou předchozí dva předpoklady fungovat.

Všechny tři předpoklady musí být splněny současně.

Lojda (2011, s. 21) uvádí i popis manažerských kompetencí:

- pracovní a osobní kompetence (sebedůvěra, sebehodnocení, schopnost se uplatnit, schopnost správně vyhodnocovat okolí);
- sociální kompetence (schopnost se zařadit do práce v libovolném prostředí a prosadit se);
- pozitivní uvažování (nezdary a překážky jsou vnímány jako výzvy, a nikoliv jako bariéry dalšího postupu);
- pro-aktivnost (schopnost předem vyhledávat řešení);
- vysoká míra osobních aspirací;
- sebekontrola (ovládání reakcí na vnější podněty a vnitřní ukázněnost);
- ochota k usilovné práci;
- etika v chování (soulad mezi deklarovanými cíli a osobním chováním);
- vnímání estetiky jako součásti světa;
- kreativita;
- tolerance a chápání potřeb jiných;
- smysl pro humor;
- stálý osobní růst jako přirozená potřeba;
- rozhodovací dovednosti;
- schopnost vést ostatní, vlastnosti leadershipu (vůdce);
- integrita osobnosti (vím, odkud jsem, kam jdu, vím, proč věci dělám);

- představivost (dokázat modelovat a predikovat budoucí stavy, vizionářství);
- analytické schopnosti s následným syntetizujícím výstupem;
- schopnosti rozpoznat vhodné příležitosti;
- ochota řešit nepříznivé situace;
- bezproblémové přizpůsobování se novým věcem a změnám ve vnímání světa;
- mít odvalu k blamáži a schopnost nést riziko.

## **Dělení manažerských kompetencí**

Manažerské kompetence je možné dělit podle různých kritérií.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 20, 21 a 37) uvádějí několik dělení manažerských kompetencí.

### **1. Pět základních manažerských kompetencí Mc Bera:**

- a) speciální vědomosti;*
- b) intelektuální zralost;*
- c) podnikatelská zralost;*
- d) mezilidská zralost;*
- b) pracovní zralost.*

### **2. Schroderovy čtyři skupiny manažerských kompetencí:**

- a) kognitivní kompetence;*
- b) motivační kompetence;*
- c) směrové kompetence;*
- d) výkonové kompetence.*

### **3. Tři skupiny způsobilostí Golemana, Boyatzise a Mc Keea:**

- a) čistě technické dovednosti;*
- b) kognitivní schopnosti;*
- d) rysy emoční inteligence.*

Podle těchto autorů 80 až 90% kompetencí, které rozlišují pracovníky na ty s průměrným a s nadprůměrným výkonem, patří do oblasti emoční inteligence. Zbytek tvoří technické a kognitivní kompetence. To je přivádí k závěru, že tyto jsou pouze prahovými kompetencemi, které musí mít všichni pracovníci, ale samy o sobě nezajistí vynikající výkon.



Kalous (1997, s. 56) přidává pak třísložkový model kompetenčních dovedností předložený skupinou odborníků Českého komitétu pro vědecké řízení a Českou manažerskou organizací.

**1. Manažerské kompetence:**

- a) *vyvolání změn;*
- b) *analýza a řešení problémů;*
- c) *delegování pravomocí;*
- d) *tvořivé myšlení.*

**2. Odborné a metodické kompetence:**

- a) *organizační procedury;*
- b) *právní předpisy;*
- c) *softwarové aplikace;*
- d) *jazykové znalosti.*

**3. Sociální kompetence:**

- a) *schopnost vyjednávat;*
- b) *komunikační schopnosti;*
- c) *práce v týmu;*
- d) *motivace spolupracovníků.*

## **3.2. Manažerské kompetence v práci ředitele školy**

V pojetí práce ředitele – vedoucího pracovníka ve škole se navzdory moha odlišnostem zásadně uplatňuje pojetí manažera z oblasti podnikového managementu. A tak je v řízení školy základem plánování, organizování, koordinování – vedení lidí, kontrola a hodnocení. Účelem těchto funkcí je řídit politiku školy s důrazem na informace a vztahy, řídit lidi, řídit učení a řídit zdroje. Kvalita managementu zásadně ovlivňuje kvalitu – výkonnost školy. Výkonnost ředitele je přímo úměrná kvalitě jeho manažerských kompetencí (Hanzelka in Pokorná, 2009, s. 3).

Slavíková a Karabec (2002, s. 17) uvádějí, že řídicí pracovníci ve školství byli nuceni po roce 1989 orientovat se především na kontrolu, plánování a hodnocení, a to především v oblastech finančních a legislativních. Rozpočtová pravidla, normativní hodnocení, právní subjektivita a časté legislativní změny vyžadovaly, aby byl ředitel spíše ekonomem a právníkem než

tvůrcem týmů, dlouhodobých strategií, lídrem. Dnešní řídicí pracovníci by se však měli soustředit na dlouhodobou strategii rozvoje školy tak, aby byla přijata zaměstnanci, žáky i rodiči.

Základní požadavky na řídicí pracovníky ve školství lze shrnout do několika rovin:

- a) **odborné** – dovednosti, znalosti;
- b) **manažerské** – řízení školy po stránce organizační, administrativní, ekonomické, pedagogické, legislativní;
- c) **vedení lidí** – personalistika, styly řízení, motivace pracovníků;
- d) **sociální** – sebehodnocení, komunikace, řešení konfliktů, empatie.

Současné vzdělávání školských manažerů je zaměřeno především na oblast odbornou a manažerskou, méně na oblast vedení lidí, téměř chybí orientace na oblast sociální. Proto většina manažerů dobře zvládá racionální a logickou sféru, kam také směřuje jejich hlavní úsilí, avšak tato sféra tvoří jen třetinu ledovce, dvě třetiny tvoří pocity, motivační a volní stránka chování a jednání. Pokud však není úsilí manažerů zaměřeno na celý ledovec, jakékoli snahy o proměnu školy jsou bezpředmětné (Slavíková (2003, s. 19).

Hanzelka (in Pokorná, 2009, s. 3) rozděluje školské manažerské kompetence do tří oblastí:

### **1. Koncepční a organizační kompetence:**

Schopnost a dovednost analýzy, vytváření systémů, dovednost plánovat svoji činnost, schopnost produktivního strategického myšlení, řešení problémů, organizační dovednosti, dovednosti organizovat spolupráci, iniciovat změny, delegovat pravomoci, kontrolní dovednosti, schopnost a dovednost prezentace školy, řídit informace apod.

### **2. Odborné kompetence:**

Znalost právních předpisů, a jejich uplatňování, znalost vzdělávacích strategií, znalost psychologických a sociálních aspektů vzdělávání, dovednost pedagogické diagnostiky, znalost finančního hospodaření, a dovednost zajišťování nadstandardních finančních zdrojů, znalost a dovednost práce s informačními a komunikačními technologiemi, dovednost práce se softwarovými aplikacemi, zpracování efektivního evaluačního systému, cizojazyčné znalosti k využívání zahraničních zdrojů apod.

### **3. Psychosociální kompetence:**

Schopnosti a dovednosti komunikační, dovednost analyzovat vlastní činnost a reflektovat cizí praxi k modifikaci svého jednání, chování, přístupu a metod, dovednost vystupovat jako reprezentant školy, dovednost argumentovat pro obhájení svých postupů, dovednost vytvořit a realizovat personální politiku, vytvářet pozitivní vztahy, vytvářet systém hodnot a kulturu školy, dovednost motivovat podřízené, řešit problémy, konflikty apod.

Vzhledem k tomu, že kvalitu školy zásadně ovlivňuje kvality zúčastněných lidí, považuje Hanzelka (in Pokorná, 2009, s. 5) za nejdůležitější funkci ředitele řízení lidí. Hanzelka (in Pokorná, 2009, s. 4) zde zdůrazňuje jednak práci ředitele na vlastním osobnostním rozvoji a jednak jeho rozvoj kompetencí pro efektivní vedení lidí.

#### **1. Management vlastního vývoje:**

- a) *dosažení osobní kultury* (harmonizovat sebevědomí – sebezpečování x sebedoceňování, harmonizovat své pracovní nasazení – duševní hygienu, harmonizovat své emoce – např. netrpělivost, ješitnost, domýšlivost, nedůtklivost);
- b) *dosažení sociální kultury* (harmonizovat pracovní vztahy k podřízeným – např. favorizování, odstup, harmonizovat organizaci vztahů k podřízeným – delegování, motivování, kontrola, harmonizovat svou komunikaci – naslouchat, komunikovat věcně, přesně a srozumitelně, nepoužívat „mlžení“ a „prázdnou“ komunikaci);
- c) *dosažení etické kultury* (harmonizovat své mravní chování – čestnost, pravdomluvnost, odolnost proti pomluvám, lžím apod.);
- d) *dosažení duchovní kultury* (harmonizovat své chování a jednání – porozumět sobě i druhým, pěstovat empatii, strategie ve styku s lidmi, citlivost k důsledkům svého jednání, harmonizovat svou duševní hygienu – bránit se před sebedestrukci, zraňováním, neopodstatněným zlehčováním, harmonizovat svou emocionální inteligenci- zkvalitňovat např. sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivaci).

## **2. Kompetence pro efektivní vedení lidí:**

- a) *komunikace* (umět informovat, sdělit, co je potřeba, umět naslouchat, správně pochopit sdělovaný obsah, umět se ptát a nechat si poradit, umět produktivně odpovídat a říci vlastní stanovisko, umět komunikovat přesvědčivě);
- b) *jednání* (umět získávat důvěru, být důvěryhodný a stavět na důvěře, umět podněcovat k rozvoji kvality, umět flexibilně a dynamicky reagovat na situační proměnné, umět volit různé alternativní postupy, umět efektivně využívat potenciál lidí, stavět na motivaci, společných hodnotách a cílech, umět zapojit lidi a delegovat na ně rozhodování a odpovědnost, umět jednat citlivě);
- d) *konflikty* (umět vyhledávat společné zájmy, umět ve vyjednávání přijímat kompromis nebo ho dosahovat, umět i ve vypjatých situacích uplatňovat nadhled, umět udržovat kulturu jednání a důstojnost).

(Hanzelka in Pokorná, 2009, s. 4–5)

Podrobný popis kompetencí ředitele školy podávají Lhotková, Trojan a Kitzberger (2012, s. 63) ve svém **Kompetenčním modelu ředitele školy**.

### **1. Kompetence lídra (strategické myšlení):**

- a) dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám školy;
- b) umí stanovit priority a rozhodnout o naléhavosti a důležitosti každé z nich;
- c) propaguje a zviditelňuje školu na veřejnosti;
- d) dosahuje svým působením optimálního výkonu u členů svého týmu.

### **2. Kompetence manažera (rozvoj organizace):**

- a) stanoví strategii, pojmenuje změřitelné cíle v souladu s vizí školy;
- b) správně provádí výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, stanovuje kritéria a pečuje o další rozvoj pracovníků;
- c) zajistí pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet;
- d) umí správně vykonávat všechny základní manažerské funkce.

### **3. Kompetence odborné:**

- a) řídí školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy;
- b) sleduje trendy vývoje školství a dokáže je implementovat do života školy;
- c) dokáže vhodně komunikovat se členy svého týmu i s partnery školy;
- d) komunikuje v cizím jazyce.

#### **4. Kompetence osobnostní:**

- a) dokáže si rozvrhnout svůj čas, stíhá svoji práci;
- b) pravidelně se vzdělává, dokáže se poučit z vlastních chyb;
- c) umí se rozhodovat a nést důsledky svých rozhodnutí;
- d) umí pracovat pod časovým tlakem.

#### **5. Kompetence sociální:**

- a) umí sestavit tým a pracovat s jednotlivými jeho členy;
- b) konflikty řeší otevřeně a rychle, umí zvládat odpor proti změnám;
- c) navazuje spolupráci s partnery školy a dokáže ji využít ku prospěchu školy;
- d) dokáže akceptovat stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy a legislativním rámcem.

#### **6. Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu:**

- a) dokáže naplánovat a implementovat ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům a situaci, v níž se škola nachází;
- b) využívá pravidelně zjišťované výsledky žáků k zlepšování edukačního procesu;
- c) využívá nové poznatky (mezinárodní šetření, OECD...) pro optimalizaci edukačního procesu;
- d) umí využít poznatků tak, aby v předstihu inovoval ŠVP.

Slavíková (2003, s. 21) zdůrazňuje u řídicích pracovníků ve školství jejich emoční inteligenci, kterou považuje za důležitější než výši intelektových schopností.

Emoční inteligence řídicích pracovníků ve školství má čtyři základní složky.

##### **1. Uvědomění si sebe sama:**

- a) *emoční uvědomění si sebe sama;*
- b) *přesné vlastní hodnocení;*
- d) *sebedůvěra.*

##### **2. Řízení sebe sama:**

- a) *sebeovládání;*
- b) *důvěryhodnost;*
- c) *svědomitost;*
- d) *přizpůsobivost;*

- e) *orientace na výsledek;*
- d) *iniciativa.*

### **3. Sociální vědomí:**

- a) *empatie;*
- b) *organizační vědomí;*
- d) *orientace na služby;*

### **4. Sociální dovednosti:**

- a) *ovlivňování;*
- b) *vedení;*
- c) *rozvoj ostatních;*
- d) *komunikace;*
- e) *katalyzátor změny;*
- f) *řízení konfliktů;*
- g) *budování vztahů;*
- h) *týmová práce a spolupráce.*

Slavíková (2003, s. 21) cituje profesora Murdena, který uvádí, že profesionalita zvládnutí kompetencí v oblasti emoční inteligence u řídicích pracovníků ve školství podmiňuje celkovou efektivitu školy.

## **3.3. Kompetence učitele**

V Pedagogickém slovníku (Průcha; Walterová; Mareš, 2001, s. 103-104) je kompetence učitele definována jako soubor dovedností a dispozic, kterými má být vybaven učitel, aby mohl efektivně vykonávat své povolání. Kompetence učitele je částečně získávána přípravou a částečně je dána genetickými potencialitami.

Průcha (2002, s. 106) cituje Vašutovou, jež profesní kompetenci chápe jako pojem receptivní, kterým jsou označovány takové profesní kvality učitele, které pokrývají celý rozsah výkonu profese a jsou rozvojeschopné. Zahrnuje znalosti, dovednosti, postoje, a zkušenosti. Autorka zdůrazňuje roli profesního standardu, jehož smyslem je stanovení kvalifikačních předpokladů

pro vstup do profese. Profesní standard definuje nezbytné (klíčové) kompetence vyjadřující způsobilost učitele k výkonu profese v příslušné kategorii.

Vašutová (2004, s. 105) popisuje **kompetenční model učitele**. Jedná se o následující kompetence:

1. **oborově předmětová** – učitel je schopen v rámci své aprobace přejímat oborové i mezioborové poznatky do svých hodin, dokáže vytvářet mezioborové vztahy;
2. **didaktická a psychodidaktická** – ovládá metody a strategie učení a vyučování, jednotlivé metody dokáže přizpůsobovat individuálním potřebám žáků;
3. **obecně pedagogická** – ovládá teorie a podmínky výchovy, podporuje rozvoj individuálních kvalit žáků, respektuje práva dítěte ve své práci;
4. **diagnostická a intervenční** – ovládá nástroje pedagogické diagnostiky a dovede je uplatnit ve své práci, je schopen identifikovat žáky s vývojovými poruchami učení; ovládá intervenční metody k udržení kázně, je schopný rozpoznat sociálně patologické projevy žáků;
5. **sociální, psychosociální a komunikativní** – ovládá prostředky socializace žáků, vytváření pozitivního učebního klimatu, dovede uplatnit efektivní způsoby komunikace a spolupráce se žáky, s rodiči i dalšími sociálními partnery;
6. **manažerská a normativní** – zná podmínky a procesy fungování školy, ovládá administrativní úkony, spojené s evidencí žáků, má organizační schopnosti pro výukové i mimovýukové aktivity žáků;
7. **profesně a osobně kultivující** – učitel má všeobecný rozhled, umí vystupovat jako reprezentant své profese, umí spolupracovat s kolegy, je schopen reflektovat vzdělávací potřeby a zájmy žáků;
8. **ostatní** – psychická a fyzická zdatnost a odolnost, dobrý zdravotní stav, mravní bezúhonnost.

K těmto kompetencím přidává Kořa (1994) ještě **kompetenci poradenskou a konzultativní** (poradenství žákům a rodičům) a **kompetenci reflexe vlastní činnosti**. V současné době se zdůrazňují hlavně kompetence sociální, psychosociální a komunikativní, dále organizační a diagnostické. Ty jsou považovány za důležité pro individuální přístup k žákům a optimalizaci výchovně vzdělávacího procesu.

Jůva (2001, s. 58) zdůrazňuje tři skupiny dovedností a návyků, které zabezpečují účinné pedagogické působení:

- *komunikativní dovednosti* – umožňují pedagogovi kontakt s vychovávaným jedincem, jejich sblížení, živou interakci i pozitivní ovlivnění žákova myšlení a chování;
- *organizátorské dovednosti* – umožňují pedagogovi správně řídit výchovně-vzdělávací činnost, tvořivě využívat vhodných metod a prostředků a nacházet řešení i ve složitých situacích;
- *rétorické dovednosti* – povyšují kulturu pedagogického působení, zvyšují jeho účinnost a stimulují i úroveň projevu vychovávaného jedince.

Autor upozorňuje, že výsledek pedagogického procesu ovlivňují také **rysy pedagogovy osobnosti**:

- *tvořivost* – schopnost neustále hledat nové, nespokojovat se s dosaženou úrovní, ale překonávat ji, přetvářet a měnit stav věcí;
- *zásadový morální postoj* – pedagogovo myšlení, cítění i chování v duchu humanismu, demokratismu a vlastenectví, jeho kladný vztah k práci, jeho ukázněnost a pevná vůle;
- *pedagogický optimismus* – důvěra ve výchovu, důvěra v žákovy síly a radostný přístup k práci;
- *pedagogický takt* – ukázněnost v jednání s žáky, schopnost sebeovládání, spojení náročnosti na žáky s kulturními formami jejich vedení;
- *pedagogický klid* – schopnost pracovat soustředěně, nespěchat, trpělivě žákům vysvětlovat problematiku tak, až ji pochopí;
- *pedagogické zaujetí* – pedagogická angažovanost, která se odráží v citově kladném a aktivním pedagogově přístupu k látce i pedagogické práci;
- *hluboký přístup k žákům* – láska k žákům, která se neprojevuje v patetických formách, nýbrž v kvalitě pedagogické práce, ve snaze co nejvíce poznat žáky, pochopit je a pracovat s nimi ve shodě s jejich individualitou;
- *přísná spravedlnost* – nenechat nedostatky nebo přestupky bez povšimnutí, nepreferovat některé žáky, postupovat jednotně při hodnocení a klasifikaci, nepodléhat subjektivním náladám a především cizím vlivům (např. intervencím).



Pro dosahování, udržování a zvyšování kvality práce učitele byl navržen standard učitele. Ten by měl umožnit rozpoznání kvality a jejího zúročení v pedagogické práci ve prospěch žáků ve třídě i ve prospěch ostatních učitelů ve škole i mimo ni. Standard učitele je rozdělen do tří oblastí. První z těchto oblastí se věnuje osobnostním předpokladům učitele a znalostem a dovednostem, které jsou nezbytné pro úspěšné působení v učitelské profesi. Druhá oblast se věnuje přímému působení učitele na žáky ve třídě a je vnímána jako jeho nejdůležitější součást s přímým a bezprostředním dopadem na výsledky žákova učení. Třetí oblast se věnuje působení učitele vně školy, zahrnuje oblast spolupráce se sociálními partnery a zdůrazňuje jeho postavení v roli „občanské autority“. Každé z těchto oblastí přísluší specifické kompetence.

### **1. Učitel a jeho profesní Já:**

- a) *Profesní znalosti a dovednosti:* učitel zná kurikulum a rozumí mu. Má potřebné znalosti – obecné pedagogické, znalosti kurikula, znalosti obsahu, pedagogicko-psychologické znalosti o žácích a didaktické znalosti obsahu... a zakládá na nich své pedagogické působení.
- b) *Sebereflexe a osobní rozvoj:* Učitel reflektuje svou praxi a vyvíjí aktivity ke stálému zlepšování. Plánuje a naplňuje svůj osobnostní a profesní rozvoj se zřetelem k potřebám školy a svým profesním zájmům, systematicky se vzdělává a udržuje si všeobecný a kulturní rozhled.
- c) *Specifické znalosti a dovednosti:* Učitel umí pracovat v týmu, disponuje na potřebné úrovni jazykovými znalostmi, aktivně pracuje s ICT a zvládá základní techniky vědecké práce a ve své práci je aplikuje.

### **2. Učitel a jeho třída:**

- a) *Plánování výuky:* Při plánování výuky i svého výchovného působení na žáky vychází z didaktické analýzy obsahu učiva, směřuje k cílům stanoveným kurikulárními dokumenty a má na zřeteli očekávané výstupy, učivo i kompetenční rozvoj žáků. Zohledňuje individuální potřeby a možnosti žáků.
- b) *Podpora učení:* Využívá široké spektrum forem a metod výuky, které vedou k aktivnímu a kooperativnímu učení žáků. Individualizuje výuku s ohledem na dispozice, zájmy, možnosti i potřeby jednotlivých žáků. Výchovně působí na žáky, umožňuje jim získat vnitřní motivaci, osvojit si žádané kompetence.

- c) *Hodnocení průběhu a výsledků učení:* Průběh a výsledky učení žáků hodnotí s využitím relevantních aktuálních teoretických poznatků. Hodnocení žákovy práce provádí dle jasných kritérií a vztahuje je k cílům učení. Přihlíží k individuálním možnostem žáka.
- d) *Výchova žáků k hodnocení vlastní práce:* Rozvíjí u žáků dovednosti potřebné k hodnocení vlastní práce i práce ostatních. Vede je k odpovědnosti za průběh a výsledky vlastního učení.
- e) *Reflexe:* Systematicky reflektuje procesy plánování, vlastní výuku a její dopad na žáky s cílem zkvalitnit svoji práci a zvýšit tak efektivitu žákova učení.
- f) *Klima:* Ovlivňuje prostředí pro učení ve třídě a klima třídy s cílem vytvořit co nejlepší podmínky pro učení žáků a jejich stálé zlepšování. Podporuje sociální klima založené na vzájemném respektu a spolupráci.

### **3. Učitel a jeho okolí:**

- a) Přispívá k vytváření pozitivního sociálního klimatu školy, založeného na vzájemném respektu, sdílení společných profesních hodnot a spolupráci. Dodržuje pravidla profesní etiky.
- b) Poskytuje rodičům vhodným způsobem všechny potřebné informace o procesu i výsledcích žákova učení a výchovy. Spolupracuje s nimi na partnerské rovině s cílem společně hledat cesty k rozvoji dítěte. Usiluje o zapojení zástupců žáků do života školy.
- c) Komunikuje s partnery školy a účelně s nimi spolupracuje.

(Standard učitele a jeho místo v kariéřním systému pedagogických pracovníků, 2013)

## **4. PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ**

Průzkumné šetření je zaměřeno na přítomnost manažerských kompetencí v práci ředitelů škol a pedagogů, subjektivní vnímání manažerských kompetencí zástupci těchto dvou profesí a jejich srovnání s kompetencemi podnikového manažera, tak jak je subjektivně vnímají podnikoví manažeři a jak je uvádějí teoretické zdroje.

### **4.1. Příprava a postup průzkumného šetření**

Pro výzkumné šetření jsem nejdříve prostudoval teoretickou literaturu z oblasti managementu s cílem seznámit se s požadavky na práci manažera – na jeho osobnost, náplň práce, schopnosti, dovednosti, dále s pojmem kompetence, s okruhem manažerských kompetencí u podnikového manažera, ředitele školy i učitele. Poté jsem formuloval cíl a předmět výzkumu a zvolil výzkumnou metodu. Vzhledem k tomu, že jsem usiloval jen o počáteční sondu do dané problematiky, rozhodl jsem se pro kvalitativní výzkum a metodu řízeného rozhovoru.

#### **4.1.1. Cíl a předmět zkoumání**

Ve své práci jsem se soustředil na manažerské kompetence ředitelů škol. Zajímalo mne, jak tyto manažerské kompetence subjektivně vnímají vybraní zástupci z řad ředitelů. Vzhledem k tomu, že ředitel školy je současně i jejím manažerem, a že většina ředitelů škol se přesto nerekrutuje z řad podnikových manažerů, nýbrž pedagogů, snažil jsem se rovněž zjistit, jak své manažerské kompetence vnímají na jedné straně vybraní podnikoví manažeři a na druhé straně vybraní pedagogové. Odpovědi představitelů těchto tří skupin srovnávám s cílem najít styčné plochy manažerských kompetencí ředitelů škol na jedné straně s manažerskými kompetencemi pedagogů a na druhé straně s manažerskými kompetencemi podnikových manažerů. Tyto poznatky pokládám za velmi důležité pro proces výběru ředitelů škol (zajímá mne, zda je přínosné, pokud by ve funkci ředitele školy pracoval podnikový manažer) a rovněž pro případné změny koncepce přípravy budoucích ředitelů škol.

### 4.1.2. Průzkumné otázky

Během výzkumu se pokusím zodpovědět následující otázku:

Nesou manažerské kompetence třídního učitele shodné rysy s kompetencemi ředitele školy a tyto s kompetencemi podnikového manažera?

### 4.1.3. Metody zkoumání

K výzkumu jsem použil metodu řízeného rozhovoru. Otázky pro rozhovor jsem formuloval předem, připravil jsem si je v písemné formě s cílem prozkoumat náplň práce (otázka č. 1), osobnostní vlastnosti (otázka č. 2), odborné znalosti (otázka č. 3), sociální kompetence (otázka č. 4), osobní vzory (otázka č. 5) a manažerské kompetence (otázka č. 6).

1. *Co je podle Vašeho názoru náplň Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.*
2. *Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.*
3. *Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.*
4. *Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?*
5. *Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.*
6. *Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.*

Způsob zadávání otázek jsem si ověřil v předvýzkumu na jednom respondentovi, kterému jsem otázky během zaznamenávání zadával přímo. Po tomto malém předvýzkumu jsem došel spolu s respondentem k závěru, že by bylo lepší, kdyby respondenti měli možnost se nad jednotlivými otázkami alespoň na chvíli zamyslet a napsat si k jednotlivým otázkám poznámky. Respondentům jsem nechtěl dávat otázky k dispozici s velkým předstihem, s cílem předejít vyhledávání „správných“ odpovědí v odborné literatuře či na internetu. Proto během vlastního výzkumu sice respondenti obdrželi otázky předem, aby si je měli možnost pročíst, ale měli maximálně 10 minut na to, aby si vypracovali k těmto otázkám poznámky. Během jejich přípravy jsem byl přítomen, sledoval jsem čas přípravy a ve chvíli, kdy byl respondent připraven, jsem zahájil vlastní rozhovor. Otázky jsem zadával postupně vždy ve stejném sledu.

#### 4.1.4. Popis zkoumaného souboru

Vlastní výzkum jsem prováděl od února do dubna 2014 na základních a středních školách v okrese Frýdek-Místek a Ostrava – Jih a mezi manažery ve Frýdku-Místku a v Ostravě. Řízený rozhovor jsem zaznamenával na diktafon celkem s 18 respondenty, z nichž pracovalo 6 na pozici pedagoga, 6 na pozici ředitele školy a 6 na pozici manažera firmy (v 5 případech současně vlastníci či spoluvlastníci této firmy). Respondenty jsem vybíral s ohledem na jejich pracovní zkušenosti, které vytvářejí potřebný potenciál k hledání odpovědi na výše formulovanou výzkumnou otázku. Vzhledem k tomu, že se zkoumané osoby rekrutovaly z řad známých osob, nebylo zapotřebí se těmito osobám představovat a navozovat s nimi důvěrnější kontakt s cílem zvýšit ochotu respondentů ke spolupráci. Základní údaje o jednotlivých osobách daných tří skupin uvádím níže.

##### a) Pedagogové

Tabulka 4.1- Popis zkoumaného vzorku; pedagogové

Jméno	Typ školy	Aprobace	Délka praxe	Pracovní pozice	Třídnictví	Další studium
Magda	SOŠ	NJ-RJ-Psy	27	VP	TU	VP
Alena	ZŠ	ČJ-D	35	vedoucí PK	TU	-
Daniel	G (6)	Z-Tv	13	vedoucí PK	TU	-
Svatava	ZŠ	Př-Tv	6	-	TU	-
Eva	SOŠ	M-F-AJ	25	vedoucí PK	TU	-
Petra	G (4)	M-F	17	VP	TU	-

Zdroj: Šimoňák

Vybraní pedagogové působili na různých školách – 2 pedagogové na ZŠ, 2 na gymnáziu (čtyřleté a víceleté), 2 na SOŠ. Jednalo vesměs o zkušené pedagogy s délkou praxe 13 – 35 let, jedinou výjimkou je Svatava, jejíž praxe je pouhých 6 let. 5 z 6 pedagogů pracovalo na pozici středního managementu školy (3 jako vedoucí předmětové komise, 2 jako výchovní poradci), všech 6 pedagogů bylo současně třídními učiteli. Ve všech 6 případech se jedná o vyučující všeobecně-vzdělávacích předmětů – ve 4 případech o učitele přírodovědných předmětů a ve 2 případech o učitele humanitních předmětů. 2 pedagogové jsou aprobovaní

pro tři předměty, Magda navíc absolvovala studium výchovného poradenství (viz Tabulka 4.1).

- *Alena* – učitelka na základní škole ve Frýdku-Místku. Délka její praxe je 35 let. Její aprobační je český jazyk, literatura a dějepis. Alena je vedoucí předmětové komise českého jazyka a také třídní učitelkou.
- *Daniel* – učitel na víceletém gymnáziu ve Frýdku-Místku. Jeho učitelská praxe je 13 let. Jeho aprobačními předměty jsou zeměpis a tělesná výchova. Daniel je vedoucím předmětové komise tělesné výchovy a třídním učitelem.
- *Eva* – učitelka na velké střední odborné škole ve Frýdku-Místku. Délka její praxe je 25 let – na základní škole 5 let a na střední škole 20 let. Aprobačními předměty Evy jsou matematika, fyzika a angličtina. Z fyziky má Eva doktorát. Eva je vedoucí předmětové komise matematiky a fyziky a třídní učitelkou.
- *Magda* – učitelka na střední odborné škole ve Frýdku-Místku. Délka její praxe je 27 let. Aprobačními předměty Magdy jsou německý jazyk, ruský jazyk a psychologie. Kromě těchto předmětů Magda absolvovala dvouleté studium výchovného poradenství a v současnosti vykonává funkci výchovného poradce. Je také třídní učitelkou.
- *Petra* – učitelka na čtyřletém gymnáziu v Ostravě. Délka její praxe je 17 let. Aprobačními předměty Petry jsou matematika a fyzika. Petra vykonává funkci výchovného poradce a školního metodika prevence. Je vedoucí sekce přírodovědných předmětů a třídní učitelkou.
- *Svatava* – učitelka na základní škole ve Frýdku-Místku. Délka její učitelské praxe je 6 let. Aprobačními předměty Svatavy jsou přírodopis a tělesná výchova. Svatava je také třídní učitelkou.

## b) Ředitelé

Tabulka 4.2 - Popis zkoumaného vzorku; ředitelé

Jméno	Typ školy	Aprobace	Délka praxe	Délka ředitelské praxe	Studium školského managementu
Petr	SOŠ	M-F-ICT	28	16	2 roky VŠ
Aleš	ZŠ	ČJ-Hv	19	9	2 roky VŠ
Jaromír	ZŠ	Bi-Tv	19 (34)	3	70 hodin kurz
Marek	ZŠ a MŠ	ČJ-Hv-OBK	14	8	2 roky VŠ
Pavel	ZŠ a MŠ	ČJ-Hv	34	24	2 roky VŠ
Ivo	G (4)	F-Tchv	24	16 (6+10)	2 roky VŠ

Zdroj: Šimoňák

Respondenti z řad ředitelů působili v 5 případech na ZŠ a v 1 případě na SOŠ. Jednalo se vesměs o zkušené ředitele s délkou praxe ve vedoucí funkci 8 – 24 let. Jedinou výjimkou byl Jaromír, který působí ve funkci teprve 3 roky. Všichni ředitelé před svým jmenováním do funkce působili jako učitelé všeobecně-vzdělávacích předmětů, Ivo 10 let jako zástupce ředitele. Jedinou výjimkou byl opět Jaromír, který před nástupem do funkce pracoval jako živnostník. Aprobačními předměty ředitelů jsou ve 3 případech přírodovědné předměty, a ve 3 případech humanitní předměty. Všichni ředitele s výjimkou Jaromíra absolvovali dvouleté studium školského managementu na vysoké škole, Jaromír absolvoval pouze 70 hodinový kurz pořádaný KVIC (viz Tabulka 4.2).

- *Aleš* – ředitel základní školy v malém městě v okrese Frýdek-Místek. Délka Alešovy praxe je 19 let, z toho ve funkci ředitele 9 let. Jeho aprobacemi jsou český jazyk a literatura a hudební výchova. V dnešní době vyučuje především informatiku.
- *Ivo* – ředitel středně velké vesnické základní školy v okrese Frýdek-Místek. Jeho praxe je 25 let – z toho 10 let ve funkci zástupce ředitele a 6 let ve funkci ředitele školy. Jeho aprobacemi jsou fyzika a technická výchova. Je rovněž absolventem oboru školský management na univerzitě.
- *Jaromír* – ředitel velké základní školy ve Frýdku-Místku. Délka jeho praxe ve školství je 19 let – 13 let jako pedagog na základní škole, 6 let pracoval jako odborný asistent na univerzitě, ve funkci ředitele je 3 roky. Kromě toho pracoval Jaromír 15 let mimo

školství a to ve funkci manažera v podnikatelské sféře. Jeho aprobacemi jsou biologie a tělesná výchova. Z biologie má doktorát.

- *Marek* – ředitel velké základní a mateřské školy v Ostravě. Jeho praxe je 14 let – na základní škole 11 let, na střední odborné škole 3 roky, ve funkci ředitele základní školy je Marek 8 let. Jeho aprobačními předměty jsou český jazyk a literatura, hudební výchova a obchodní korespondence.
- *Pavel* – ředitel středně velké vesnické základní a mateřské školy v okrese Frýdek-Místek. Délka jeho praxe ve školství je 34 let – na základní škole 32 let, na střední škole 2 roky, ve funkci ředitele základní školy 24 let. Pavlovými aprobačními předměty jsou český jazyk a literatura a hudební výchova. Je rovněž absolventem oboru školský management na univerzitě.
- *Petr* – ředitel na střední odborné škole ve Frýdku-Místku. Délka Petrovy praxe ve školství je 28 let, ve funkci ředitele je 16 let. Jeho aprobacemi jsou matematika, fyzika a informační technologie.

### c) Manažeři

Tabulka 4.3 - Popis zkoumaného vzorku; manažeři

Jméno	Vztah k firmě	Zaměření firmy	Působnost	Počet pracovníků	Manažer. studium	Praxe v řízení firmy
Lukáš	vlastník	stavebnictví, reklama a marketing, kavárna	kraj	50	-	16
Pavel	vlastník	kancelářská, prezentační a výpočetní technika	ČR	10	-	16
Vladimír	vlastník	potravinářský a masný průmysl	2 kraje	300	-	24
Josef	spoluvlastník	interiéry, nábytek, e-shop	ČR, SR	40	-	17
Milan	vlastník	servis strojů, výroba ocelových konstrukcí	ČR, SR, export – celý svět	250	-	24
Vojtěch	výrobní ředitel a.s.	výroba viskózních vláken	svět	200	MBA	20

Zdroj: Šimoňák



- *Lukáš* – hlavní podnikatelskou činností Lukáše je od roku 1998 inženýrská činnost ve stavebnictví a dále pak podniká v oblasti reklamy a marketingu, navíc provozuje kavárnu v centru okresního města.
- *Pavel* – absolvent strojní fakulty Technické univerzity Vysoké školy báňské v Ostravě. Pavel je od roku 1998 zakladatelem a vlastníkem firmy, která se zabývá kancelářskou, prezentační a výpočetní technikou. Jeho firma má sídlo v krajském městě a její portfolio nabízených služeb má přesah po celé České republice.
- *Vladimír* – podnikatel v potravinářském a masném průmyslu. Podnikat začal v roce 1990. Jeho výroby pro zpracování masa a vyrábění potravin pro masný průmysl se nacházejí ve dvou okresech a obchody s výrobky jeho zaměstnanců jsou rozesety po celém kraji. V současnosti jeho firma zaměstnává 300 zaměstnanců.
- *Josef* – je absolventem Stavební fakulty Vysoké školy báňské Technické univerzity v Ostravě, od roku 1997 vede firmu zabývající se dodáváním interiérů a zakázkového nábytku na míru, outsourcingem a e-shopem spotřebního zboží. Tým, který Josef vede, má cca 40 zaměstnanců, z toho je 7 osob se zdravotním postižením.
- *Milan* – začal podnikat v roce 1990 jako fyzická osoba s 15 zaměstnanci. Postupem času se jeho firma přetransformovala na společnost s ručením omezeným. Společnost servisuje technologie a provádí údržbu strojů ve výrobních halách a továrnách. Zabývá se rovněž údržbou kotlů a kotelen, výrobou ocelových konstrukcí a nerezových výrobků. Servis na těchto zařízeních Milanova firma provádí v celé ČR a SR. Výrobky Milanovy firmy se kromě ČR exportují do celého světa. V současnosti má jeho firma 250 zaměstnanců.
- *Vojtěch* – je absolventem VŠ chemicko-technologické a manažerského studia MBA, pracuje na pozici výrobního ředitele akciové společnosti, které je součástí nadnárodní skupiny, na pozici manažera je od roku 1994, v současnosti vede tým 200 zaměstnanců.

## 5. VÝSLEDKY A INTERPRETACE

### 1. Náplň práce

#### a) Pedagogové

Tabulka 5.1 - Náplň práce; pedagogičtí pracovníci

Jméno	Náplň práce
Alena	<b>výchova, vzdělávání</b> (předávání znalostí), administrativní práce, komunikace a spolupráce s rodiči / kolegy
Daniel	<b>výchova, vzdělávání</b> , osobnostní rozvoj žáka (otevírání dveří) komunikace se žáky (poznání, pomoc)
Eva	<b>vzdělávání</b> (předávání znalostí) a <b>výchova</b>
Magda	<b>výchova</b> (pro život ve společnosti a k povolání – klíčové kompetence), <b>vzdělávání</b> , osobnostní rozvoj
Petra	<b>vzdělávání</b> (předávání znalostí) a <b>výchova</b> , administrativní práce, komunikace a spolupráce s rodiči / kolegy, práce na projektech
Svatava	<b>vzdělávání</b> (předávání znalostí, motivace pro předmět), <b>výchova</b>

Zdroj: Šimoňák

Největší četnost odpovědí má výchova a vzdělávání – 6 pedagogů, dále je to osobnostní rozvoj – 2 pedagogové, komunikace a spolupráce s rodiči / kolegy – 2 pedagogové, komunikace se žáky (jejich poznání a pomoc) – 1 pedagog, administrativní práce – 2 pedagogové, práce na projektech – 1 pedagog (viz Tabulka 5.1).

b) Ředitelé

Tabulka 5.2 - Náplň práce; ředitelé

Jméno	Náplň práce
Aleš	zajištění výchovně-vzdělávacího procesu ( <b>řízení provozu školy</b> ), <b>vedení lidí</b> , ekonomické zajištění provozu, <b>komunikace a spolupráce s vnějšími partnery (zřizovatel, rodiče, veřejnost)</b>
Ivo	<b>řízení provozu školy, vedení lidí, výuka, komunikace a spolupráce s vnějšími partnery (zřizovatel, rodiče, veřejnost)</b>
Jaromír	manažerská, organizační práce ( <b>řízení provozu školy</b> ), <b>výuka</b> (pedagogická práce)
Marek	stanovování vize (směrování školy, jejich priorit apod.), <b>vedení lidí</b> (kontrolní a hospitační činnost), <b>řízení provozu školy, výuka</b> , administrativní práce
Pavel	<b>řízení provozu školy, vedení lidí, komunikace a spolupráce s vnějšími partnery (zřizovatel, rodiče, veřejnost), výuka</b>
Petr	<b>řízení provozu školy</b> , ekonomické zajištění provozu, <b>vedení lidí</b> (motivace)

Zdroj: Šimoňák

Největší četnost odpovědí má řízení provozu školy – 6 ředitelů, vedení lidí – 5 ředitelů, výuka – 4 ředitelé, komunikace a spolupráce s vnějšími partnery – 3 ředitelé, ekonomické zajištění provozu – 2 ředitelé, administrativní práce – 1 ředitel, stanovování vize – 1 ředitel (viz Tabulka 5.2).

c) Manažeři

Tabulka 5.3 - Náplň práce; manažeři

Jméno	Náplň práce
Lukáš	inženýrská činnost, marketing a reklama, provoz kavárny, pronájem nemovitostí
Pavel	<b>řízení firmy</b> , výběr priorit, operativa, <b>vedení týmu</b> , komunikace s jednotlivými odděleními, vyhodnocování problémů a potřeb, stanovení cílů, pravidel, vedení obchodního týmu a <b>určování obchodních strategií</b> (zakázky), dozor nad chodem administrativy a servisním oddělením
Vladimír	<b>budování týmu lidí</b> , kteří jsou odborně zdatní, pracovití, ochotní se učit novým věcem a jsou ochotni akceptovat požadavky na úroveň výroby, provozu a poctivost

Zdroj: Šimoňák

Největší četnost odpovědí má budování a vedení týmu – 5 manažerů, plánování (vytváření plánů a strategií) – 3 manažeři, řízení firmy, příp. systému (každodenní operativa) – 3 manažeři, kontrola (příp. dozor) – 2 manažeři, zajišťování zdrojů, odbytu a konkurenceschopnosti – 1 manažer, sladění činnosti firmy s legislativou – 1 manažer, komunikace napříč firmou – 1 manažer, sladění činnosti s legislativou, odborná činnost (podle zaměření firmy) – 1 manažer (viz Tabulka 5.3).

## 2. Osobnostní vlastnosti

### a) Pedagogové

Tabulka 5.4 - Osobnostní vlastnosti; pedagogičtí pracovníci

Jméno	Osobnostní vlastnosti
Alena	umění jednat s dětmi ( <b>vztah k žákům a své práci</b> ), trpělivost, důslednost, emocionalita, komunikativnost
Daniel	otevřenost, umění naslouchat, <b>vztah k žákům a své práci (vstřícnost, přátelskost)</b> , cílevědomost (zaměření na cíl), uvolněnost, ochota ke spolupráci
Eva	<b>vztah k žákům a své práci (vstřícnost, přátelskost)</b> , <b>empatie</b> (schopnost brát ohled na potřeby žáků)
Magda	flexibilita, kreativita, sebeovládání, inteligence, <b>empatie</b> , schopnost se stále učit, <b>vztah k žákům a své práci (vstřícnost, přátelskost)</b> , entuziasmus (umění nadchnout, motivovat), schopnost rozhodovat se a řešit krizové situace
Petra	odbornost, nadhled (schopnost vidět věci v širších souvislostech, velkorysost), <b>empatie</b> , flexibilita, tolerance, kreativita, smysl pro humor
Svatava	přírozená autorita, <b>empatie</b> , psychická odolnost, entuziasmus (schopnost nadchnout, motivovat)

Zdroj: Šimoňák

Největší četnost odpovědí má položka empatie – 4 pedagogové, vztah k žákům a své práci (vstřícnost, přátelskost) – 4 pedagogové, flexibilita – 2 pedagogové, kreativita – 2 pedagogové, umění nadchnout, motivovat – 2 pedagogové. Další položky se vyskytovaly již jen ojediněle: otevřenost, trpělivost, důslednost, cílevědomost, přírozená autorita, emocionalita, komunikativnost, umění naslouchat, ochota ke spolupráci, sebeovládání, psychická odolnost, inteligence, odbornost, nadhled (schopnost vidět věci v širších souvislostech, velkorysost), tolerance, schopnost se stále učit, smysl pro humor, uvolněnost, schopnost rozhodovat se a řešit krizové situace (viz Tabulka 5.4).

b) Ředitelé

Tabulka 5.5 - Osobnostní vlastnosti; ředitelé

Jméno	Osobnostní vlastnosti
Aleš	organizační schopnosti, odpovědnost, empatie, zájem o lidi
Ivo	nadhled, trpělivost, tolerance, klid, spíše motivovat než nutit
Jaromír	organizační schopnosti, psychologické schopnosti (umění jednat s lidmi, chápání kolektivu), citlivost vůči lidem (empatie)
Marek	flexibilita, kreativita, tolerance, odolnost, umění jednat s lidmi
Pavel	čestnost, otevřenost, solidnost v jednání (poctivost), flexibilita, takt
Petr	zodpovědnost, nadhled, čestnost, umění motivovat

Zdroj: Šimoňák

Ředitelé jeví ve svých odpovědích značnou nejednotnost: empatie – 2 ředitelé, organizační schopnosti – 2 ředitelé, odpovědnost – 2 ředitelé, flexibilita – 2 ředitelé, čestnost – 2 ředitelé, tolerance – 2 ředitelé, nadhled – 2 ředitelé, umění motivovat – 2 ředitelé. Další položky se vyskytovaly již jen ojediněle: zájem o lidi, umění jednat s lidmi, takt, trpělivost, klid, kreativita, odolnost, otevřenost, zodpovědnost (viz Tabulka 5.5).

c) Manažeři

Tabulka 5.6 - Osobnostní vlastnosti; manažeři

Jméno	Osobnostní vlastnosti
Lukáš	bdělost, důslednost, komunikace, přehled (být trošku v obraze, co se týká nákladů a příjmů)
Pavel	přísnost k sobě, produktivita, ochota a nasazení pro potřeby firmy (pracovitost), vize, schopnost analýzy jednotlivých kroků a cílů (analytický mozek)
Vladimír	pracovitost, nesmí se ohlížet na, na čas – obětavost, umění vybrat si dobré lidi
Josef	cít pro časové plánování, slušnost, důslednost (ať už v kontrole lidí okolo sebe nebo v sebekontrole), analytické vlastnosti, měl by zvládat kontrolní mechanismy
Milan	zodpovědnost
Vojtěch	manažerské znalosti, rozhodnost, zodpovědnost, uvážlivost, schopnost rozhodovat se, naslouchat

Zdroj: Šimoňák

Manažeři, podobně jako ředitelé jmenovali celé spektrum osobnostních vlastností potřebných pro práci manažera: pracovitost – 2 manažeři, důslednost – 2 manažeři, schopnost analýzy – 2 manažeři, zodpovědnost – 2 manažeři, rozhodnost – 2 manažeři. Další vlastnosti se vyskytovaly ojediněle: bdělost, komunikace, přísnost k sobě, vizionářství, cit pro lidi, cit pro časové plánování, slušnost, uvážlivost, schopnost naslouchat (viz Tabulka 5.6).

### 3. Odborné znalosti

#### a) Pedagogové

Tabulka 5.7 - Odborné znalosti; pedagogičtí pracovníci

Jméno	Odborné znalosti
Alena	<b>znalost vyučovaných oborů</b> , práce na PC, cizí jazyky.
Daniel	<b>znalost vyučovaných oborů</b>
Eva	<b>znalost vyučovaných oborů</b>
Magda	znalosti z oblasti pedagogiky a psychologie, <b>didaktika</b> vyučovaných předmětů, <b>znalost vyučovaných oborů</b> , všeobecné znalosti (historie, zeměpis, politika, kultura), znalost techniky (práce na PC)
Petra	<b>znalost vyučovaných oborů</b> , znalost <b>didaktiky</b>
Svatava	všeobecné znalosti, <b>znalost vyučovaných oborů</b> (teorie i praxe - <b>didaktika</b> )

Zdroj: Šimoňák

Z odborných znalostí uvádějí pedagogové jednotně znalost vyučovaných předmětů – 6 pedagogů, znalost didaktiky – 3 pedagogové, práce na PC – 2 pedagogové, všeobecné znalosti – 2 pedagogové, ojediněle se vyskytovaly položky: znalost cizích jazyků, znalost pedagogiky a psychologie (viz Tabulka 5.7).

b) Ředitelé

Tabulka 5.8 - Odborné znalosti; ředitelé

Jméno	Odborné znalosti
Aleš	<b>znalosti z oblasti pedagogiky, znalost managementu</b> (personální, finanční), <b>znalost školské legislativy</b> (právo)
Ivo	znalost chodu školy – administrativy, ekonomiky ( <b>management</b> ), <b>psychologie, pedagogiky, znalost školské legislativy</b>
Jaromír	znalost školského systému (teorie i praxe)
Marek	<b>znalosti z oblasti pedagogiky, didaktiky, metodiky a psychologie, znalost ekonomiky, personalistiky (management), znalost školské legislativy</b>
Pavel	znalost problematiky školství, <b>znalost managementu</b>
Petr	<b>znalosti školského managementu (ekonomiky), znalosti z oblasti psychologie, znalost vyučovaných oborů</b>

Zdroj: Šimoňák

Ředitelé uvádějí z odborných znalostí nejčastěji znalost managementu – 5 ředitelů, znalost pedagogiky – 3 ředitelé, znalost psychologie – 3 ředitelé, znalost školské legislativy – 3 ředitelé, ojediněle se vyskytovala pak znalost školského systému, znalost didaktiky, metodiky a znalost vyučovaných oborů (viz Tabulka 5.8).

c) *Manažeři*

Tabulka 5.9 -Odborné znalosti; manažeři

Jméno	Odborné znalosti
Lukáš	<b>odborné znalosti</b> (získáváte praxí), <b>znalost legislativy</b> , jazyky, všeobecný přehled
Pavel	obchodní talent, organizační schopnosti, <b>oborové znalosti</b> (nejsou až tak potřebné)
Vladimír	<b>oborové znalosti</b> , zvládnutí provozu, zákony ( <b>legislativa</b> ), bezpečnost práce
Josef	<b>odborné znalosti v oboru, ve kterém dělá</b> , (asi tak na 50 %; čím člověk řídí nižší úroveň kolektivu, tím hlubší odborné znalosti by měl mít, ve vyšších pozicích si informace musí najít nebo si o ně říct)
Milan	<b>znalosti, z oboru, ve kterém dělá</b> , znalosti z oblasti ekonomie, práva ( <b>legislativa</b> ) a psychologie
Vojtěch	mix ekonomických a <b>odborných znalostí</b> , soft skills – práce v týmu, leadership

Zdroj: Šimoňák

Za nejdůležitější odborné znalosti potřebné pro svou práci považují manažeři odborné znalosti ve svém oboru – 6 manažerů (2 z nich uvedli, že ve vyšší pozici nejsou až tak důležité), znalosti legislativy – 3 manažeři, znalosti ekonomie – 2 manažeři, psychologie (včetně soft skills a leadership) – 2 manažeři, ojediněle byly jmenovány: bezpečnost práce, znalost jazyků, znalost provozu a všeobecný přehled (viz Tabulka 5.9).



#### 4. Sociální kompetence

##### a) Pedagogové

Tabulka 5.10 - Sociální kompetence; pedagogičtí pracovníci

Jméno	Sociální kompetence
Alena	schopnost uplatnit psychologické poznatky v praxi, <b>vést tým</b>
Daniel	schopnost spolupracovat, <b>vést tým, řešit náročné situace, umění naslouchat</b> , komunikovat, najít kompromis
Eva	schopnost komunikovat, <b>naslouchat</b> , řešit konflikty ( <b>náročné situace</b> )
Magda	<b>umění naslouchat</b> , schopnost řídit, organizovat, přenášet zodpovědnost, delegovat, schopnost <b>vést tým</b> , motivovat, <b>řešit krizové (náročné) situace</b> , schopnost jít příkladem
Petra	schopnost spolupracovat
Svatava	empatie, schopnost manipulovat týmem za účelem dosažení společného cíle

Zdroj: Šimoňák

Ze sociálních kompetencí učitelé nejčastěji uváděli umění naslouchat – 3 pedagogové, schopnost vést tým – 3 pedagogové, schopnost řešit náročné situace – 3 pedagogové, schopnost spolupracovat – 2 pedagogové, komunikační schopnosti – 2 pedagogové, ojediněle se vyskytovala schopnost využít psychologické poznatky v praxi, schopnost najít kompromis, schopnost řídit, organizovat, přenášet zodpovědnost, delegovat, motivovat, schopnost jít příkladem, empatie, schopnost manipulovat (viz Tabulka 5.10).

##### b) Ředitelé

Tabulka 5.11 - Sociální kompetence; ředitelé

Jméno	Sociální kompetence
Aleš	schopnost analyzovat, vyhodnotit situaci, nastavit postupy, stanovit rizika a pozitivní přínosy, schopnost delegovat, kontrolovat
Ivo	schopnost vést tým, schopnost vyjednávat (komunikovat)
Jaromír	schopnost komunikovat, spolupracovat
Marek	zapojovat lidi (schopnost vést tým), jít příkladem, přesvědčovat (motivovat, stimulovat), vyžadovat plnění úkolů (kontrolovat)
Pavel	schopnost naslouchat, přizpůsobit se
Petr	schopnost vystupovat autoritativně i přátelsky, kladení požadavků

Zdroj: Šimoňák

V otázce dovedností řízení týmu (sociální kompetence) se ředitelé značně rozcházelí a většina odpovědí se vyskytovala pouze jednotlivě: schopnost kontrolovat – 2 ředitelé, schopnost vést tým – 2 ředitelé, schopnost komunikovat – 2 ředitelé, ostatní odpovědi se vyskytovaly jednou: schopnost delegovat, spolupracovat, jít příkladem, motivovat, naslouchat, schopnost řešit situaci, přizpůsobit se, vystupovat autoritativně i přátelsky, klást požadavky (viz Tabulka 5.11).

c) *Manažeři*

Tabulka 5.12 - Sociální kompetence; manažeři

Jméno	Sociální kompetence
Lukáš	<b>schopnost vybudovat kolektiv</b> , motivace (dobré finanční ohodnocení), <b>vytváření příznivého pracovního klimatu</b> , <b>schopnost komunikovat</b> a přesvědčovat, <b>schopnost naslouchat</b>
Pavel	<b>vytváření příznivého pracovního klimatu</b> , <b>budování stabilního kolektivu</b> , <b>dobrá komunikace v týmu</b> a schopnost uznat chybu, ustoupit, případně naopak prosadit svůj názor (asertivita), schopnost koučovat (vést tým)
Vladimír	<b>schopnost naslouchat</b> , zájem o lidi, <b>budování týmu</b> , oslovování jmény, společné prožívání dne ( <b>vytváření příznivého klimatu</b> )
Josef	kontrola týmu a úkolů, nadhled, empatie
Milan	umění jednat s lidmi
Vojtěch	<b>schopnost naslouchat</b> , motivovat, partnerský přístup k lidem a spolupráce (umění jednat s lidmi, <b>příznivé pracovní klima</b> ), <b>diskutovat (komunikovat)</b> , schopnost rozhodovat se (přijmout zodpovědnost) a určovat směr

Zdroj: Šimoňák

Z dovedností potřebných při řízení kolektivu většina manažerů jmenovala příznivé pracovní klima – 4 manažeři, schopnost vybudovat tým – 3 manažeři, schopnost naslouchat – 3 manažeři, schopnost komunikovat (včetně asertivity) – 3 manažeři, umění jednat s lidmi – 2 manažeři, umění motivovat – 2 manažeři. Ostatní odpovědi se vyskytly už jen jednotlivě: schopnost přijímat zodpovědnost, určovat směr, empatie, nadhled, kontrola, zájem o lidi, schopnost koučovat lidi (viz Tabulka 5.12).

## 5. Pracovní vzory

### a) Pedagogové

Tabulka 5.13 - Pracovní vzory; pedagogičtí pracovníci

Jméno	Pracovní vzory
Alena	nemá
Daniel	<b>učitel</b> na základní škole a na vysoké škole, <b>kolegové</b> z oboru
Eva	<b>učitel</b> matematiky na základní škole a na střední škole (odbornost, schopnost nadchnout)
Magda	<b>učitelka</b> klavíru a učitelka matematiky na gymnáziu (pozitivní motivace, lidsky hodnotné osobnosti).
Petra	nemá
Svatava	<b>učitel</b> přírodopisu na základní škole (znalosti, komunikace, schopnost nadchnout, píle)

Zdroj: Šimoňák

V otázce pracovních vzorů vykazují největší četnost bývalí učitelé těchto pedagogů – celkem 4 pedagogové (ve 3 případech se jednalo o vyučující stejného oboru, jakým byl pak zvolený obor budoucího pedagoga, v 1 případě se jednalo o vyučující jiných oborů), 2 pedagogové uvedli, že nemají žádný pracovní vzor, 1 pedagog má jako vzor současné kolegy z oboru (viz Tabulka 5.13).

### b) Ředitelé

Tabulka 5.14 - Pracovní vzory; ředitelé

Jméno	Pracovní vzory
Aleš	nemá
Ivo	nemá, pouze negativní vzory
Jaromír	kolega z vysoké školy
Marek	nemá
Pavel	starší kolegové – učitelé
Petr	Václav Klaus mladší, bývalý ředitel Porgu

Zdroj: Šimoňák

Ředitelé své pracovní vzory buďto nemají – 3 případy, nebo jsou jejich vzory bývalí kolegové (učitelé) – 2 ředitelé, v 1 případě je vzorem současný ředitel jiné školy. 1 ředitel uvedl, že má spíše negativní vzory (viz Tabulka 5.14).

c) *Manažeři*

Tabulka 5.15 - Pracovní vzory; manažeři

<b>Jméno</b>	<b>Pracovní vzory</b>
Lukáš	nemá, ale váží si lidí, kteří ve městě něco vybudovali svou vlastní pílí, nápadem, chytrostí
Pavel	nemá
Vladimír	otec
Josef	nemá, ale bere si ze spousty manažerů jejich moudra
Milan	pan inženýr Hlavatý (ředitel a majitel Juty) – ve své firmě se chová vůči lidem velice zodpovědně, má výsledky, proto si ho váží
Vojtěch	bývalý ředitel (předchůdce) – pro manažerský a lidský přístup (charisma, nadhled, lidskost, schopnost nadchnout)

Zdroj: Šimoňák

Polovina manažerů uvedla konkrétní pracovní vzor (ve 2 případech se jednalo o ředitele firem, v 1 případě se jednalo o člena rodiny), další 2 manažeři uvedli, že si berou za vzor více lidí, žádný vzor nemá 1 manažer (viz Tabulka 5.15).

## 6. Manažerské kompetence

### a) Pedagogové

Tabulka 5.16 - Manažerské kompetence; pedagogičtí pracovníci

Jméno	Manažerské kompetence
Alena	vyslechnout druhé, naslouchat ( <b>komunikační dovednosti</b> )
Daniel	prezentační schopnost, <b>komunikační dovednosti</b> (jednání s nadřízenými, žáky, rodiči, veřejností), vyhledávání a zpracování informací a poté jednání s lidmi ( <b>organizace</b> kurzů), <b>schopnost vést tým</b> , vzdělávat se, řešit situace
Eva	<b>schopnost vést tým</b>
Magda	<b>schopnost vést tým</b> (budovat tým, motivovat, hodnotit, podporovat), mít vizi (cíl), schopnosti <b>organizační</b> , prezentační a <b>komunikační</b> , schopnost řešit problémy
Petra	<b>schopnost vést tým</b> , delegovat úkoly, <b>organizovat</b> (školní akce), jednat s lidmi ( <b>komunikovat</b> )
Svatava	schopnost nadchnout, zaujmout

Zdroj: Šimoňák

Z manažerských kompetencí pedagogové nejčastěji uváděli schopnost vést tým – 4 učitelé, komunikační dovednosti – 4 učitelé, organizační dovednosti – 3 učitelé, prezentační dovednosti – 2 učitelé, schopnost řešit problémy – 2 učitelé, ostatní odpovědi se vyskytovaly jen ojediněle: dále se vzdělávat, mít vizi, delegovat úkoly, schopnost nadchnout, zaujmout, motivovat (viz Tabulka 5.16).

b) Ředitelé

Tabulka 5.17 - Manažerské kompetence; ředitelé

Jméno	Manažerské kompetence
Aleš	<b>schopnost řídit tým</b> , a jednotlivé oblasti – pedagogiku, ekonomiku, bezpečnost, vytvářet pozitivní klima, umět komunikovat s lidmi (učitelé, žáci, veřejnost, rodiče) na partnerské úrovni, schopnost poradit, pomoci
Ivo	schopnost plánovat, <b>schopnost řídit tým</b> , být lidský
Jaromír	nevedl
Marek	<b>schopnost řídit tým</b> , time management, schopnost brát na sebe zodpovědnost
Pavel	schopnost přizpůsobovat se, navazovat kontakty, učit se nové věci
Petr	schopnost jednat autoritativně, hodnotit lidi

Zdroj: Šimoňák

U ředitelů se opět projevila značná nejednotnost při uvádění svých manažerských kompetencí. Ve 3 případech ředitelé uvedli schopnost řídit tým, ostatní odpovědi byly už jen jednotlivé: řízení jednotlivých oblastí školy, vytváření pozitivního klimatu, komunikační dovednosti, schopnost poradit a pomoci, umění plánovat svůj čas (time management), schopnost převzít zodpovědnost, přizpůsobovat se, navazovat kontakty, učit se nové věci, jednat autoritativně, hodnotit lidi, plánovat, být lidský (viz Tabulka 5.17).

c) Manažeři

Tabulka 5.18 - Manažerské kompetence; manažeři

Jméno	Manažerské kompetence
Lukáš	komunikativnost, umění kompromisu, rozhodnost
Pavel	vizionářství, schopnost analýzy, <b>umění jednat s lidmi</b> , komunikace (včetně asertivity)
Vladimír	schopnost vybudovat tým, stanovení priorit, umění naslouchat, zájem o lidi
Josef	slušnost (solidnost), vidět dopředu (vize), nadhled, odhad na lidi ( <b>umění jednat s lidmi</b> )
Milan	<b>umění jednat s lidmi</b> , odborné znalosti a vrozený leadership
Vojtěch	<b>umění jednat s lidmi</b> , naslouchat, zájem o lidi, umění pracovat v týmu (spolupráce)

Zdroj: Šimoňák

Z manažerských dovedností jmenovali podnikoví manažeři nejčastěji umění jednat s lidmi – 4 manažeři, dále komunikativnost – 2 manažeři, umění naslouchat – 2 manažeři, zájem o lidi – 2 manažeři, schopnost vytvářet vize – 2 manažeři. Ostatní dovednosti byly jmenovány už jen ojedinelé: stanovování priorit, schopnost analýzy, nadhled, schopnost vybudovat tým, vrozený leadership, schopnost spolupráce, umění kompromisu a slušnost (solidnost) v jednání s partnery a zaměstnanci (viz Tabulka 5.18).

## 7. Shrnutí

### a) Pedagogové

Učitelé se podle výsledků výzkumů necítí být manažery vyučovacího procesu. Svou náplň práce vidí zcela jednoznačně především ve vzdělávání žáků a ve výchově. Část učitelů pokládá za náplň své práce i rozvoj osobnosti žáka:

- „ ... že bychom vlastně žáky měli vychovávat k toleranci, ke schopnosti komunikovat, prezentovat se. Dále by si měli být taky vědomi svých silných a slabých stránek, měli by mít objektivní náhled na sebe ... “ (Magda)
- „představuji si to asi jako takové otvírání dveří budoucích generací nebo takové začátky formování, formování studentů, žáků buď té základní, nebo střední školy.“ (Daniel)

Z vlastností důležitých pro výkon učitelského povolání, respondenti vybrali v souladu s požadavky na osobnost učitele především vlastnosti související se vztahem k druhým lidem: empatii a vztah k žákům (4 pedagogové), umění nadchnout, toleranci, otevřenost, a charakteristiky myšlení a vyjadřování jako flexibilitu, kreativitu, nadhled, komunikativnost, chuť učit se stále něco nového a poté také povahové rysy jako trpělivost, smysl pro humor, důslednost, přirozenou autoritu a psychickou odolnost a vlastnosti vyjadřující vztah k sobě samému jako sebeovládání.

Z odborných znalostí zdůrazňovali učitelé především dobré oborové znalosti (všech 6 učitelů), znalost didaktiky svých oborů (3 učitelé), dále všeobecné znalosti, znalosti současné techniky, znalosti z oblasti pedagogiky a psychologie a jazykové znalosti.

Při odpovědích na otázku, jaké dovednosti používají pedagogové při řízení svého týmu (manažerská kompetence), byla v odpovědích cítit určitá bezradnost. Učitelé si uvědomovali, že při své práci řídí žákovský kolektiv, avšak pro toto řízení nejsou teoreticky připravováni.

Jejich prvotním cílem je výuka a řízení kolektivu probíhá spíše mimochodem, aniž by se nad ním učitelé hlouběji zamýšleli:

- *„Tak já, abych pravdu řekla, ani nevím, ono to tak nějak vyplývá, prostě přijdu do třídy a čekám, že ti žáci budou mít zájem, že budou spolupracovat, a ono to funguje ... Ale jaké to jsou dovednosti, ty – neumím je pojmenovat.“ (Petra)*
- *„Tak jako kolektiv беру teda třídu, a – no, zase bych tam dala tu empatii s tou třídou nebo pro tu třídu a trošičku takovou schopnost – nevím, jestli to správně řeknu, manipulace trošičku, aby to, jak se říká, klapalo, prostě tam, kde je chci mít, tak nějakým způsobem se snažím to vést, vlastně ten kolektiv.“ (Svatava)*
- *„ No tak vlastně kolektiv nevedu. Pokud tím myslíte třídu, tak samozřejmě musím využívat nějakou psychologii, poznám, znám ty děti, že... Takže je potřeba nějakým způsobem se k nim přiblížit a nějakým způsobem je vést jinak.“ (Alena)*

Za nejdůležitější sociální kompetenci považovali učitelé umění naslouchat, komunikovat a vést kolektiv žáků (3 učitelé), dále empatie, schopnost delegovat úkoly, motivovat, řešit krizové situace a problémy, být pro ostatní vzorem, přiblížit se žákům a spolupracovat.

Co se týče pracovních vzorů, tak 2 učitelé udali, že žádný vzor neměli, pro ostatní 4 pedagogy byli vzory jejich učitelé na základních a středních školách. Na těchto vzorech byly oceňovány lidské vlastnosti a schopnost nadchnout pro obor:

- *„... že obě byly lidsky hodnotné osobnosti. Na prvním místě že asi viděly toho žáka, teprve na druhém místě byl ten obor. Takže prostě asi byly skvělé jako pedagogové.“ (Magda)*
- *„... čím mě i zaujal, vlastně jeho znalostmi, informovaností o všem možném, nejenom o daném předmětu, schopností o tom komunikovat, zaujmout ty žáky, veliká píle toho člověka, a to si myslím, že by správný kantor měl mít...“ (Svatava)*
- *„... a zvláště na střední škole jsem obdivovala mého profesora, který nikdy nečetl nějaké definice z učebnice a nediktoval, co bylo kde napsané, ale vždycky měl veškeré informace v hlavě a byl schopen se s námi domluvit na úrovni a ten zájem o svůj předmět v nás dovedl vyvolat.“ (Eva)*

Z manažerských dovedností jmenovali učitelé především schopnost vést tým (motivovat, podporovat, hodnotit, komunikovat, řešit problémy, naslouchat):



- „... nebo by měl mít výborné komunikační dovednosti, protože někdy potřebuje toho žáka strhnout, přesvědčit, že... namotivovat, musí řešit problémy s rodiči, musí řešit nějaké problémy mezi žáky, s učiteli navzájem, s ředitelem školy, takže ta komunikace je jeho asi takový hlavní nástroj toho učitele.“ (Magda)
- „... si umět vyslechnout druhé, poslouchat, naslouchat, no a potom, umět si říct, že neumím všechno a nechat se poučit i od těch druhých.“ (Alena)

Tři pedagogové pokládali za důležitou i schopnost organizovat (např. sportovní kurzy a jiné školní akce). Ostatní dovednosti byly jmenovány jen ojediněle – řídit (stanovit vize, cíle), schopnost sebereflexe, schopnost stále se učit, být autoritou:

- „I ten učitel by měl mít vizi. Někaký cíl, ke kterému směřuje, aby vlastně se neutápěl v nějakých malichernostech, aby neměl pocit, že jeho úkolem je naučit 4. pád jednotného čísla, ale aby pořád měl před sebou cíl, vlastně k čemu toho žáka chce dovést.“ (Magda)
- „... každý učitel by měl být manažer, aby ten kolektiv žáků, těch studentů, zvládl, protože v dnešní době je to čím dál těžší, zvláště u učebních oborů...“ (Eva)

#### b) Ředitelé škol

Ředitelé škol se naproti pedagogům cítí být především manažery vlastních škol, méně se už cítí být pedagogy. Svou náplň práce vidí v řízení provozu školy, což konkrétně znamená zajištění výchovy a vzdělávání žáků, vedení lidí, ekonomické zajištění výchovně-vzdělávacího procesu, bezpečnost, komunikaci a spolupráci s partnery školy, dále ředitelé jmenovali i kontrolu pracovních povinností podřízených, administrativní práce, starost o budovy školy i samotnou výuku. Někteří z ředitelů se vyjadřovali jen velmi obecně, náplň své práce redukovali, případně jejich odpověď vzbuzuje rozpaky:

- „Tak mojí náplní práce je ředitel školy, velké školy a myslím si, že především ředitel měl by být organizátor, manažer a posléze i pedagog. Myslím si, že důležitost manažera je to nejvyšší, co může ve své funkci být.“ (Jaromír)

Co se týče osobnostních vlastností, ředitelé nebyli v jejich výčtu tak jednotní jako pedagogové, přesto je zřejmé, že ředitelé jsou bývalými učiteli (navíc každý z nich několik hodin týdně sám učí), a proto velmi často jmenovali vlastnosti, vyjadřující vztah k jiným lidem, které jsou typické i pro učitele: empatie, zájem o lidi, umění jednat s lidmi, schopnost

motivovat druhé, takt, „psychologické schopnosti“, trpělivost, tolerance, poctivost v jednání, otevřenost, dále povahové vlastnosti jako čestnost, zodpovědnost, klid, odolnost a charakteristiky myšlení – flexibilita, kreativita a nadhled.

Při posuzování odborných znalostí potřebných pro práci ředitele projevili ředitelé reálný náhled na požadavky své profese a většina z nich uváděla jako velmi důležité znalosti psychologie, pedagogiky (na rozdíl od učitelů!) a dále znalosti z oblasti školského managementu (ekonomiky, personalistiky, administrativy), školské problematiky a znalost školské legislativy. Ojediněle byly jmenovány také oborové znalosti a znalost didaktiky těchto předmětů a znalost školského systému.

- „ ... pedagogické znalosti by měly být klíčové. Vím, že jsou situace, kdy i ředitelé škol nejsou pedagogové, čili mají vystudováno trošku něčeho jiného a tu pedagogiku mají pak jakoby spíše okrajově, ale přesto hlavním cílem je výchova a vzdělávání, takže bral bych to jako pedagog na prvním místě.“ (Aleš)

V otázce na dovednosti používané při řízení týmu jmenovali ředitelé nejčastěji dovednosti typické pro manažery, při jmenování jednotlivých dovedností se skupina jevila jako méně jednotná než skupina pedagogů. Ředitelé uváděli např. schopnost vést tým, komunikovat a kontrolovat (2 respondenti), ojediněle byla uváděna schopnost delegovat, spolupracovat a jít příkladem, naslouchat, motivovat, schopnost přepínat styl vedení z demokratického na autoritativní:

- „Já se většinou snažím lidi zapojovat, a proto, aby to bylo možné, tak v podstatě sám musím jít mnohdy příkladem – jestliže po lidech něco chci. Pak je to schopnost přesvědčovat lidi pro to, co je třeba dělat, no a pochopitelně vyžadovat plnění úkolů...“ (Marek)

Zajímavý byl postřeh jednoho ředitele, který si (na rozdíl od pedagogů) byl vědom styčných ploch v sociálních kompetencích ředitele (jako manažera školy) a učitele:

- „Tak práce s týmem – to je podobné, jako když učitel pracuje s kolektivem třídy. Má tam hvězdy, má tam takové šneky, kteří se táhnou, má tam různé rozpory vzájemné, které jsou vyvolané už někdy v minulosti, o kterých on ani neví, takže je to podobné, když ředitel řídí tým učitelů, jako když učitel řídí tým dětí...“ (Ivo)

Zatímco většina učitelů uvedla svůj konkrétní pracovní vzor (jednalo se vždy o učitele, kterého respondenti mohli několikrát týdně po dobu několika let pozorovat při práci), většina

ředitelů škol konkrétní vzor neměla. Pouze dva ředitelé uvedli konkrétní osoby – v prvním případě se jednalo o ředitele jiné školy (Václav Klaus ml.), ve druhém případě se jednalo o kolegu z katedry. Někteří ředitelé uvedli, že měli svůj vzor v několika osobách, které je buďto pozitivně nebo negativně ovlivnily:

- *„Já jsem nastoupil na školu, kde byli kolegové prakticky o generaci starší, později se stali řediteli škol a tito pánové byli opravdu pro mě chlapi, kteří... od kterých jsem se mohl učit. Takže tito pánové, kteří jsou dneska už důchodci, tak ti byli pro mě takoví... takoví VIP.“ (Pavel)*
- *„... poznal jsem různé ředitele, některým jsem dělal zástupce a z každého jsem si spíš zapamatoval to, co bych dělat nechtěl. Takže to, že jsem prošel více školami, mi pomohlo. Každý byl specifický ředitel, ale spíš... spíš ty negativní věci jsem na nich... si na ně pamatuju a snažím se nedělat to, co dělali oni.“ (Ivo)*

Z manažerských dovedností jmenovali ředitelé škol především dovednosti související s vedením lidí: personalistika, schopnost řídit lidi, motivovat je, hodnotit, vytvářet pozitivní klima školy, vztahy s lidmi (s žáky, rodiči, veřejností).

- *„... a ten náš cíl, jakoby i ten manažerský, je hodně nastaven právě na to pozitivní klima a tu atmosféru ve škole – čili hodně práce s těmi lidmi, hodně s žáky. Vtahovat do toho veřejnost, rodiče, ale jako na úrovni partnerů, ne na úrovni prostě nedůstojného vztahu. Jo, i ta škola musí být jako když partner... tak prostě ten, který chce poradit a pomoci a podle toho by ten vztah měl vypadat.“ (Aleš)*
- *„...potom nějaké ty... nějaké to řízení, aby poznal trošku... aspoň odhadnul svoje lidi: jak na ně, jak je dotlačit tam, kam potřebuje – každou tu paní učitelku jiným způsobem, aby nakonec všichni byli tam, kde mají být. No, a tak myslím, že by měl mít hlavně ten ředitel školy nějaké lidské vlastnosti, že by se měl chovat jako člověk, že nevadí, když lidi třeba ví, že mám určité slabosti...“ (Ivo)*

Výjimečně ředitelé jmenovali schopnost řídit jednotlivé oblasti (výchovně-vzdělávací proces, ekonomiku, bezpečnost), schopnost plánovat (včetně time managementu), brát na sebe zodpovědnost, flexibilita, být autoritou. Někteří ředitelé nebyli schopni jednotlivé dovednosti jmenovat vůbec:

- *„Postavil bych otázku jinak: člověk na mé pozici by měl být především manažer a poté pedagog. Když se podíváme na rozdělitelnost těchto dvou funkcí, 80% práce skýtá manažerství a 20% mi zbývá na pedagogickou činnost.“ (Jaromír)*

### c) Manažeři

Podnikoví manažeři mají trochu jiný náhled na náplň své práce než ředitelé škol. Za svůj nejdůležitější úkol považují budování a vedení týmu a poté plánování – stanovování cílů, plánů a strategií (ať už finančních, obchodních nebo marketingových) a řízení provozu firmy (každodenní operativa). Další méně často jmenovanou náplní práce tvoří kontrolní procesy, zajišťování zdrojů, odbytu a konkurenceschopnosti, komunikace napříč firmou, sladění činnosti s legislativou, případně odborná činnost.

- *„Takže když bych řekl, co je na prvním místě v pořadí důležitosti, tak je to určitě strategie a to jak strategie krátkodobá, tak i dlouhodobá, a to nejenom výrobní, ale i ekonomická a vlastně musím být informován o strategiích zásobovacích, prodejních a i personálních, protože to se vzájemně všechno doplňuje a na sebe navazuje.“ (Vojtěch)*

Z osobnostních vlastností uváděli manažeři na rozdíl od ostatních dvou skupin především vlastnosti vyjadřující vztah k práci: pracovitost, zodpovědnost, důslednost, cit pro časové plánování a schopnost rozhodovat se, dále to byly charakteristiky myšlení a vyjadřování – schopnost analýzy, vizionářství, bdělost, komunikativnost, vlastnosti vyjadřující vztah k druhým lidem – schopnost naslouchat, cit pro lidi, dále povahové rysy – slušnost, uvážlivost a nakonec i vlastnosti vyjadřující vztah k sobě samému – přísnost k sobě.

Za nejdůležitější odborné znalosti potřebné pro svou práci považují manažeři odborné znalosti ve svém oboru – 6 manažerů (2 z nich uvedli, že nejsou až tak důležité):

- *„Určitě by měl mít odborné znalosti v oboru, ve kterém dělá, ve kterém vede tým lidí. Nemyslím si, že by měl umět a znát tu odbornost na 100%, myslím si minimálně na 50%. Mám zkušenost, že čím člověk řídí nižší úroveň kolektivu, tak tím hlubší ty odborné znalosti by měl mít. Musí si v těch vyšších pozicích ty informace najít nebo říct si o ně.“ (Josef)*

Dále považovali manažeři za důležité znalosti legislativy – 3 manažeři, dále znalosti ekonomie, psychologie, včetně soft skills a leadershipu, znalosti z oblasti bezpečnosti práce, znalost jazyků, provozu a všeobecný přehled.

Z dovedností potřebných při řízení kolektivu většina manažerů jmenovala schopnost vytvářet příznivé pracovní klima, vybudovat tým, schopnost naslouchat a komunikovat, dále umění jednat s lidmi a motivovat je.

- „... jak se ta firma rozrůstala, tak prostě jsem to stačil sledovat. Já si myslím, že do takových sto padesáti až dvou set zaměstnanců jsem je znal všechny křestníma jménama...“ (Vladimír)
- „... ale určitě si myslím, že umím naslouchat – to znamená, snažím se svoje kolegy, ať přímé či nepřímé, motivovat k tomu, aby... aby se nebáli říct svůj názor. Aby přicházeli s novými myšlenkami, protože samozřejmě čím více názorů, tak tím větší možnost nebo větší šíře řešení problémů se nabízí.“ (Vojtěch)
- „No a výsledkem toho bylo to, že máme stabilní kolektiv, stabilní tým, fluktuace je nulová, no a lidé tady, když třeba je někdy období těžké nebo někdy je prostě lepší, někdy horší, ale lidé tady zůstávají, kromě toho, že práce je baví, tak říkají, že vlastně je tu dobrý kolektiv, že prostě ti lidé táhnou za jeden provaz a vidíme ten smysl toho konání...ale pro ten výkon práce je klíčové, aby ti lidé se cítili prostě dobře.“ (Pavel)

Z dalších sociálních kompetencí manažeři jmenovali schopnost přijímat zodpovědnost, určovat směr, empatii, nadhled, kontrolu, zájem o lidi a umění vést lidi (koučink).

Co se týče pracovních vzorů, polovina manažerů uvedla konkrétní pracovní vzor (ve dvou případech se jednalo o ředitele firem, v jednom o člena rodiny):

- „Tak já jsem měl možnost spolupracovat úzce s naším minulým majitelem, který byl ve své době, než se ujal řízení firmy, vysoce postaveným manažerem velké nadnárodní firmy a musím říct, že jeho řekněme manažerský a lidský přístup mě úplně uchvátil a... a řekl bych, že to je takový můj... můj vzor. Na druhou stranu prostě nemám jeho řekněme ty přirozené lidské vlastnosti, které mu byly dány od pána Boha. Dá se to částečně naučit, ale prostě s tím se musí člověk narodit – s tím, řekněme charisma, s tím... s tím nadhledem, s tou lehkostí a... a s tím, jak prostě on dovedl zaujmout, uchvátit a v tom dobrém smyslu zblbnout lidi, prostě nadchnout je pro nějakou... nějakou činnost. Takže to byl můj vzor, nebo je – stále.“ (Vojtěch)

Jeden manažer uvedl, že žádný vzor nemá, dva manažeři uvedli, že si berou za vzor více lidí, které respektují:

- *„Konkrétní pracovní vzor asi nemám žádný, respektive, pracovních vzorů je ... je bezpočet. ... tak si vážím lidí, kteří u nás ve městě něco vybudovali svou vlastní pílí, nápadem, chytrostí, následně... následně reprezentují to město...“ (Lukáš)*

Z manažerských dovedností potřebných pro jejich práci jmenovali podnikoví manažeři především dovednosti související s vedením lidí: umění jednat s lidmi, komunikovat, naslouchat, zájem o lidi, dále vrozený leadership, schopnost budovat tým, spolupracovat, nacházet kompromisní řešení a solidnost v jednání s partnery:

- *„... no a myslím si, že by měl být i cit pro to samotné jednání a komunikaci, no... Takže bez té komunikace může být sebelepší manažer, stanovit sebelepší strategii a pokud prostě nebude komunikovat, tak se mu ten kolektiv bude bortit a ty své cíle nedosáhne.“ (Pavel)*
- *„... a jak říkám, musíte těm lidem... musíte těm lidem naslouchat. Musíte těm lidem naslouchat a ono potom ty výsledky... ty výsledky se dostaví...“ (Vladimír)*
- *„Tak bezesporu musí... musí umět jednat s lidmi... a svým způsobem musí mít už i vrozené takovéto – ten leadership – jak se říká, autoritu...“ (Milan)*

Další významnou skupinou manažerských dovedností jmenovaných podnikovými manažery, byly dovednosti související s plánováním a rozhodováním – schopnost vytvářet vize, stanovovat priority, analyzovat, rozhodovat se a mít nadhled:

- *„... ale myslím si, že důležité určitě je ... to vizionářství, kdy lidé vlastně vědí, co chtějí a za čím jdou...“ (Pavel)*
- *„... a hlavně... hlavně si musí určit priority... jak si to vlastně představuje...“ (Vladimír)*

## 6. DISKUSE

Ve své diplomové práci jsem se snažil nalézt odpověď na otázku, zda nesou manažerské kompetence třídního učitele shodné rysy s kompetencemi ředitele školy a tyto s kompetencemi podnikového manažera. K výzkumu jsem použil metodu řízeného rozhovoru. Otázky pro rozhovor jsem formuloval předem, připravil jsem si je v písemné formě s cílem prozkoumat náplň práce, osobnostní vlastnosti, odborné znalosti, sociální kompetence, osobní vzory a manažerské kompetence respondentů. Rozhovor jsem realizoval celkem s 18 respondenty – 6 pedagogy, 6 řediteli škol a 6 podnikovými manažery.

### 6.1. Náplň práce

Co se týče náplně práce, učitelé nepokládají za hlavní náplň své práce řízení vyučovacího procesu a kolektivu třídy, ve které působí jako třídní učitelé – tudíž manažerské kompetence. Necítí se být manažery třídy. Svou náplň práce vidí zcela jednoznačně především ve vzdělávání žáků a ve výchově, směřující i k rozvoji osobnosti žáka. Ředitelé se, na rozdíl od učitelů, cítí být především manažery vlastních škol, méně se už cítí být pedagogy. Oproti pedagogům nesou zodpovědnost za chod školy a hlavní náplň své práce vidí v řízení provozu školy, ve vedení lidí, výuce a komunikaci a spolupráci s partnery školy. Podnikoví manažeři mají ještě trochu jiný náhled na náplň své práce než ředitelé škol. Za svůj nejdůležitější úkol považují budování a vedení týmu a poté plánování – stanovování cílů, plánů a strategií (ať už finančních, obchodních nebo marketingových) a řízení provozu firmy.

Domnívám se, že co se náplně práce týče, má práce ředitele školy blíže k práci manažera než učitele. V obou případech je jednou z hlavních náplní práce řídicí proces. Přesto jsem zaznamenal i některé podstatné odlišnosti – např. v oblasti plánování nebo budování týmu. Zatímco manažer si svůj tým postupně buduje sám – s některými lidmi se rozloučí, některé přijme, případně lidi do svého týmu aktivně vyhledává, ředitel školy pracuje s takovým týmem, který přejímá při nástupu do své funkce. V praxi nedochází k tomu, že by se ředitel školy rozloučil s lidmi, kteří mu nesedí do týmu nebo že by aktivně vyhledával nejschopnější učitele a přetahoval je z jiných škol do své školy, jak to činili někteří z oslovených podnikových manažerů. Další rozdíl v práci podnikového manažera a ředitele školy spočívá v oblasti plánování (stanovování cílů, vytváření plánů, strategií, vizí), která hraje při řízení

firmy jednu z klíčových rolí, jejíž zanedbání znamená pro firmu poměrně rychlý zánik, zatímco při řízení školy se zanedbání této funkce projevuje jen pozvolna např. ustrnutím školy a zhoršenou konkurenceschopností ve vztahu k jiným školám podobného typu (pokud se v okolí vůbec vyskytují). Z uvedeného vyplývá, že na podnikového manažera jsou kladeny vyšší nároky – na jeho bdělost a flexibilitu, analýzu trhu, přizpůsobování se situacím i vytváření marketingových strategií, zatímco ředitel školy, aby byl hodnocen jako úspěšný ředitel, se musí snažit uspokojovat především požadavky zřizovatele a méně se může ohlížet na představy zákazníka – tedy žáky a rodiče, a to tím spíše, čím je konkurence v oblasti vzdělávání menší. V této chvíli je třeba připomenout, že řízený rozhovor probíhal s řediteli státních škol a že by bylo zajímavé provést výzkumné šetření i u ředitelů soukromých škol. Lze se totiž domnívat, že ředitelé soukromých škol budou blíže podnikovým manažerům než ředitelé státních škol vzhledem k tomu, že tito ředitelé si většinou sami sestavovali své týmy a aby se prosadili a udrželi v konkurenci státních škol, musí přicházet s vizemi, vytvářet marketingové strategie a neustále je inovovat. Pedagog se od těchto dvou skupin odlišuje svým zaměřením na vzdělávání a výchovu, ne hlavně na řízení samotné, které je spíše předpokladem k dosažení pedagogických cílů. Úspěch přitom může zaznamenat jak učitel s manažerským přístupem k výuce, která je pak dobře organizovaná a efektivní, tak i učitel např. se sociálním přístupem k žákům, jehož manažerské schopnosti mohou být slabší, ale na druhé straně dovede nastolit příznivé klima třídy a rozvíjet emoční inteligenci žáků. Také pedagog, stejně jako ředitel, nesestavuje svůj tým z jedinců, kteří svými schopnostmi a osobnostními vlastnostmi odpovídají jeho představám a ani plánování – sestavování cílů, vizí a strategií, se od učitele neočekává.

## **6.2. Vlastnosti osobnosti**

Z vlastností důležitých pro výkon učitelského povolání, vybrali pedagogové poměrně jednotně vlastnosti související se vztahem k druhým lidem – empatii a vztah k žákům, které se jeví, jako nejvýraznější požadavky na osobnost pedagoga. Z dalších vlastností uváděli učitelé např. umění nadchnout, kreativitu, toleranci, trpělivost, komunikativnost a smysl pro humor, tudíž vlastnosti nezbytné pro tvůrčí práci s dětmi a mládeží. Domnívám se, že dotazovaní pedagogové se identifikovali se svou rolí učitele a dokázali velmi dobře vystihnout vlastnosti, které by měly tvořit jádro učitelovy osobnosti. Ředitelé škol, u kterých je možné vysledovat jak charakteristiky pedagogů, tak i charakteristiky manažerů, nebyli ve výčtu osobnostních



vlastností tak jednotní jako učitelé. Kromě vlastností vyjadřujících vztah k jiným lidem – empatie, schopnosti motivovat, či tolerance uváděli i vlastnosti vyjadřující vztah k práci (zodpovědnost), charakteristiky myšlení (flexibilitu a nadhled) a povahové vlastnosti (čestnost). Manažeři na rozdíl od ostatních dvou skupin uváděli především vlastnosti vyjadřující vztah k práci: pracovitost, zodpovědnost, důslednost, schopnost rozhodovat se, dále to byly (podobně jako u ředitelů škol) charakteristiky myšlení, z nichž je pro manažery nejdůležitější schopnost analýzy, vizionářství či bdělost, dále vlastnosti vyjadřující vztah k druhým lidem – schopnost naslouchat, cit pro lidi, povahové rysy (slušnost, uvážlivost) a nakonec i vlastnosti vyjadřující vztah k sobě samému (přísnost k sobě).

Z uvedeného mi vyplývá, že práce manažera klade odlišné nároky na vlastnosti osobnosti než práce ředitele školy a že tyto odlišnosti vyplývají z odlišných cílů a odlišných podmínek práce. Zatímco cílem podnikání je odhalení mezer na trhu, prosazení se v tvrdé konkurenci a vytvoření zisku, cílem práce ředitele školy je zajištění podmínek pro vzdělávání a výchovu svěřených žáků. Zatímco podnikový manažer musí neustále předvídat vývoj situace, provádět analýzy, vyhodnocovat je a přijímat potřebná opatření, vytvářet nové strategie a přicházet s novými nápady – s novými vizemi, což klade velké nároky především na funkci plánování, u ředitele školy nemají nedostatky v oblasti plánování (chybějící vize, strategie, předvídaní budoucího vývoje) tak rychlý a tvrdý dopad. Od ředitele školy (který často vede především ženské kolektivy) se naproti tomu očekává jistý sociální rozměr jeho osobnosti – vztah k lidem a umění s nimi jednat, empatie, tolerance, pochopení pro složitou životní situaci či podpora v těžkém období svých podřízených a selhání v této oblasti se může postupně projevit ve zhoršení klimatu školy.

### **6.3. Odborné znalosti**

Z odborných znalostí považují pedagogové za nejdůležitější znalost vyučovaných předmětů. Na této znalosti se shodli všichni dotazovaní učitelé, zatímco znalost didaktiky vyučovaných předmětů jmenovala už jen polovina respondentů z řad učitelů. Třetina pedagogů pak uvedla ještě znalost práce na PC a všeobecný rozhled. Velmi překvapující bylo v této souvislosti zjištění, že ačkoli všichni dotazovaní učitelé považují za hlavní náplň své práce vzdělávání žáků a jejich výchovu, znalost pedagogiky a psychologie považuje za důležitý jediný pedagog (navíc se jedná o učitelku, která pracuje ve funkci výchovného poradce a psychologii má ve

své aprobaci). Všeobecně je známo, že pedagogicko-psychologické znalosti bývají nedoceňovány hlavně učiteli středních škol, kteří se koncentrují pouze na svou odbornost. Proto překvapuje, že ani dotazované učitelky základních škol nepovažují znalosti pedagogiky a psychologie za potřebné pro práci učitele. V mém výzkumu nemá tento poznatek potřebnou vypovídací hodnotu, avšak v případě, že by se jednalo o jev s širší platností, bylo by zapotřebí zamyslet se nad systémem vzdělávání učitelů na vysokých školách a posunout jej více od odbornosti k pedagogice, jak je tomu např. v německém či finském systému školství. Ředitelé škol uvádějí z odborných znalostí nejčastěji znalost managementu. Polovina ředitelů pak považuje za potřebnou ještě znalost školské legislativy a na rozdíl od učitelů i znalosti pedagogiky a psychologie. Manažeři považují z odborných znalostí potřebných pro svou práci za důležité především odborné znalosti ze svého oboru. Pro polovinu manažerů byly důležité znalosti legislativy (podobně jak je tomu u ředitelů škol), pro třetinu pak i znalosti ekonomie, psychologie (včetně soft skills a leadershipu).

Když srovnám všechny tři zkoumané skupiny, pak je vidět, že ředitelé škol mají opět blíže k podnikovým manažerům než pedagogové. Zatímco učitelé kladli důraz především na odbornost, méně už na didaktiku, případně práci s PC a všeobecný rozhled, kladli manažeři důraz kromě odborných znalostí také na znalosti legislativy, ekonomie a psychologie, u které uváděli hlavně její praktické využití ve formě soft skills a leadershipu. Domnívám se, že podnikoví manažeři si uvědomují nutnost zvládnout tzv. „měkké dovednosti“ a leadership, protože si jsou vědomi své řídicí role, ke které se dostali mezi jinými také díky své citlivosti, cílevědomosti a dominanci a že role „lídra“ je jim do značné míry vlastní. Pedagogové si oproti manažerům často své řídicí funkce nejsou vědomi, necítí se být „lídry“, spíše se považují za zprostředkovatele vědomostí a v lepším případě hledají možnosti, jak nejlépe žákům učivo prezentovat a vysvětlit, aby jej žáci pochopili, případně aby v nich probudili zájem o svůj předmět. Ředitelé škol kladli největší důraz na znalosti managementu a dále legislativy, pedagogiky a psychologie. Dá se říci, že znalost pedagogiky a školského managementu představuje pro ředitele škol jejich odbornost potřebnou pro výkon jejich funkce. Mezi jednotlivými řediteli je možné nalézt značné rozdíly snad i v souvislosti s délkou jejich praxe, s vážností, kterou přikládali studiu školského managementu a pravděpodobně i se zralostí jejich osobnosti. Je však povzbudivé, že ředitelé škol si uvědomují, že pro práci s lidmi potřebují disponovat znalostmi z oblasti psychologie, které mohou využít jak při práci s pedagogy ve svém sboru, tak i v komunikaci se žáky a jejich rodiči.

## 6.4. Sociální kompetence

Když jsem se pedagogů tázal na dovednosti, které používají při řízení svého týmu, pociťoval jsem na straně pedagogů určité rozpaky. Bylo vidět, že učitelé se nad touto otázkou většinou nezamýšleli – jejich cílem je vzdělávat, případně i vychovávat a řízení kolektivu probíhá spíše samovolně. Racionálně si učitelé uvědomovali, že při své práci řídí žákovský kolektiv, ale toto řízení probíhá spíše intuitivně a učitelé jej nepovažují za jednu z hlavních náplní své práce. Ze sociálních kompetencí polovina učitelů uvedla umění naslouchat, vést kolektiv žáků a schopnost řešit náročné situace, třetina pedagogů pak uvedla i schopnost spolupracovat a komunikovat. Ředitelé se oproti pedagogům ve svých odpovědích poměrně hodně rozcházeli, jen třetina z nich se shodla na schopnosti vést tým, komunikovat a kontrolovat. Manažeři byli oproti ředitelům ve svých odpovědích jednotnější. Z dovedností potřebných při řízení kolektivu jmenovaly dvě třetiny manažerů příznivé pracovní klima a polovina z nich pak schopnost vybudovat tým, naslouchat, komunikovat (včetně asertivity), třetina z nich pak i umění jednat s lidmi a motivovat je.

Při srovnání respondentů všech tří skupin je vidět, že největší shoda v otázce sociálních kompetencí panuje ve skupině manažerů. Pro většinu z nich je stojí v popředí vytváření příznivého pracovního klimatu a dále schopnost budovat tým, naslouchat a komunikovat. Domnívám se – ve shodě s výsledky předchozích otázek, že manažer se cítí být lídrem, v jeho kompetenci je možnost ovlivňovat složení týmu a nastolení určité „firemní kultury“, a proto se cítí být zodpovědný také za vytvořené pracovní klima. Manažeři si také uvědomují, že pokud lidem nastaví dobré podmínky, vedoucí k uspokojování jejich potřeb, pak také zaměstnanci odvedou lepší výkon a podrží firmu v těžších časech. Proto se snaží také svůj tým spíše motivovat než kontrolovat. Pedagogové byli ve svých odpovědích méně jednotní než manažeři, avšak podobně jako oni se snaží svému týmu naslouchat, vést jej (i když – vzhledem k tomu, že neví, jak to vlastně dělají – se při vedení žáků opírají pravděpodobně spíše o svou formální autoritu) a navíc řešit i náročné situace vyplývající ze vztahů v dětských, případně teenagerských kolektivech. Je možné, že pedagogové se necítí být tolik zodpovědní za klima ve třídách a že mají spíše pocit, že se tomuto klimatu přizpůsobují. Jak už bylo řečeno výše, pedagog neovlivňuje tolik složení týmu jako podnikový manažer, ale spíše se musí snažit pracovat s takovým týmem, jaký mu byl přidělen a výchovně jej ovlivňovat – vést. Ředitelé se v otázce dovedností potřebných k řízení týmu nejvíce rozcházeli. Největší (třetinovou) shodu našli jen v položce vedení týmu, komunikaci a na

rozdíl od manažerů (kteří se snaží především svému týmu naslouchat, komunikovat s ním a motivovat jej) i kontrole. Je možné, že kontrola hraje mezi sociálními kompetencemi ředitelů škol významnější roli, ale je také možné, že si ředitelé škol nebyli vědomi svých sociálních kompetencí, že jim pro jejich výčet chybí teoretické vědomosti nebo je také možné, že těmto kompetencím ve své práci věnují ředitelé škol menší pozornost než např. řízení provozu školy a administrativě (viz Mc Kinsey & Company, 2010, s. 23).

## 6.5. Pracovní vzor

V odpovědích na otázku týkající se pracovních vzorů vykazují největší jednotnost pedagogové, kdy dvě třetiny z nich uvádějí jako konkrétní pracovní vzor svého bývalého učitele, kterého zažili sami jako žáci ve škole. Většinou se jednalo dokonce o učitele stejného předmětu, který respondenti vyučují nyní. Poslední třetina žádný vzor nemá. Z podnikových manažerů uvedla svůj konkrétní pracovní vzor polovina respondentů – dvakrát se jednalo o ředitele jiných firem, jednou o člena rodiny. Další třetina manažerů měla svůj pracovní vzor poskládaný z více lidí, kteří je v jejich práci inspirují. Největší problém s pracovním vzorem měli ředitelé škol, kteří pouze v jednom případě uvedli jako pracovní vzor jiného ředitele školy, jedna třetina měla za vzor bývalého kolegu – učitele a polovina respondentů neměla žádný pracovní vzor.

Výsledky jsou poměrně pochopitelné: je jisté, že každý z tázaných pedagogů zažil ve svém životě hodně učitelů, které měl možnost pozorovat relativně často ve výuce (jejich způsob chování, styl výuky apod.). Pokud si pak respondent zvolil pedagogickou dráhu a hledal pracovní vzory, věděl, kde najít inspiraci. Zcela jinak na tom jsou ředitelé škol. Pokud nepracovali ve funkci zástupce ředitele (nejlépe na více školách), neměli se od koho své profesi učit a s nástupem do funkce museli hledat svou vlastní cestu. Proto nepřekvapuje, že ředitelé škol buďto pracovní vzor nemají nebo jej hledají u kolegů – učitelů, kteří je svou osobností inspirovali. Podnikoví manažeři se jako skupina nacházejí uprostřed zbylých dvou skupin. Jejich cesta k pracovním vzorům nebyla tak jednoduchá jako u pedagogů, přesto se ve své praxi měli možnost setkat s lidmi v řídicích pozicích, kteří na ně udělali svou osobností, svým charisma a svým stylem vedení dojem. Ve chvíli, kdy se pak respondenti dostali do řídicí role, měli před sebou své vzory, které mohli do jisté míry napodobovat. Pouze jeden podnikový manažer uvedl, že nemá žádný svůj pracovní vzor.

## 6.6. Manažerské kompetence

Ve výčtu manažerských dovedností jsem pozoroval největší shodu názorů ve skupině pedagogů, kdy všichni pedagogové uvedli dovednosti související s vedením lidí (prezentační dovednosti, schopnost vést tým, komunikovat, řešit problémy, motivovat, delegovat úkoly), polovina z nich pak uvedla ještě organizační dovednosti. Dovednosti související s vedením lidí uvedli i všichni manažeři, kteří zdůrazňovali především umění jednat s lidmi, schopnost komunikovat, naslouchat, projevovat zájem o lidi, schopnost budovat tým, vrozený leadership, schopnost spolupráce, umění kompromisu a slušnost (solidnost) v jednání s partnery a zaměstnanci. Třetina z respondentů této skupiny pak uvedla i dovednosti související s plánováním – schopnost stanovovat priority, vytvářet vize, schopnost analýzy a nadhled. Ředitelé se podobně jako pedagogové ve svých odpovědích soustředili na dovednosti spojené s vedením lidí, které uvedli s výjimkou jednoho všichni ředitelé (vytváření pozitivního klimatu, komunikační dovednosti, schopnost poradit a pomoci, přizpůsobovat se, navazovat kontakty, jednat autoritativně, hodnotit lidi, být lidský). Ojediněle ředitelé uvedli i dovednost řízení jednotlivých oblastí školy, rozhodovat a nést za svá rozhodnutí zodpovědnost a dovednost plánovat svůj čas (time management).

Po srovnání odpovědí respondentů všech tří skupin je zřejmé, že z manažerských dovedností jsou pro všechny skupiny nejdůležitější dovednosti spojené s vedením lidí. Pro pedagogy je to opět spíše vedení žákovského kolektivu, komunikace, motivace či řešení problémů, pro ředitele vytváření pozitivního klimatu, komunikace, schopnost dát radu či poskytnout pomoc, hodnotit lidi, případně navazovat kontakty a pro podnikové manažery se jedná hlavně o projevování zájmu o lidi, umění naslouchat, komunikovat, jednat s lidmi, spolupracovat, schopnost řešit věci kompromisem, o budování týmu, vrozený leadership a solidnost v jednání jak se zaměstnanci, tak i s partnery firmy. Zdá se, že dovednosti spojené s vedením lidí mají u různých skupin různý charakter: zatímco u pedagogů a ředitelů škol se jedná spíše o sociální schopnosti a dovednosti, u manažerů se jedná o schopnosti a dovednosti „lídra“, tj. vůdčí osobnosti. Z ostatních manažerských dovedností uváděli pedagogové ještě organizační dovednosti, ředitelé škol schopnost řízení jednotlivých oblastí spojených s provozem školy, rozhodování a plánování svého času a podnikoví manažeři (podobně jako v předchozích odpovědích) zdůrazňují funkci plánování – tedy schopnost analýzy, stanovení priorit, vytváření vizí a schopnost nadhledu. Dovednosti spojené s plánováním také odlišují skupinu

podnikových manažerů od ostatních dvou skupin, kde se buďto s dovednostmi plánování nesetkáváme vůbec (pedagogové), nebo jen v náznacích (ředitelé škol).

## 6.7. Shrnutí

Respondenti ze skupiny ředitelů škol sami sebe považují spíše za manažery než za pedagogy. Ve své práci jsou zaměřeni především na řízení provozu školy, komunikaci, spolupráci s partnery školy a nakonec i na vlastní výuku. Ke své práci potřebují především znalosti managementu, pedagogiky, psychologie a legislativy. Z osobnostních vlastností kladou důraz na empatii, toleranci, nadhled, flexibilitu, čestnost a zodpovědnost. Ředitelé škol z této skupiny většinou nemají žádný pracovní vzor, a pokud ano, tak se jedná o bývalé kolegy – učitele. Ukazuje se, že ředitelé škol neměli možnost pozorovat jiné ředitele při práci a své funkci se učit – pokud sami dříve nevykonávali funkci zástupce ředitele na různých školách. Ze sociálních a manažerských kompetencí kladou důraz především na vedení týmu, komunikaci, motivaci a kontrolu.

Když srovnám charakteristiky respondentů z řad ředitelů škol s respondenty z řad pedagogů, docházím k závěru, že pedagog sám sebe nepovažuje za manažera (na rozdíl od ředitele školy), jeho znalosti ani požadavky na osobnostní vlastnosti a kompetence jej pro výkon funkce manažera nedisponují. Respondenti této skupiny jsou zaměřeni především na vzdělávání a výchovu – na rozdíl od ředitelů škol, kteří jsou již zaměřeni na řízení. Pro svou profesi považují respondenti z řad pedagogů za potřebné hlavně oborové znalosti a částečně znalosti didaktiky vyučovaných předmětů. Došel jsem k závěru, že pedagogové se považují především za šířitele vědění a při výuce se opírají méně o znalosti pedagogických principů, metod a forem práce nebo o znalosti z oblasti psychologie, ale více o své osobnostní vlastnosti a vrozené vlohy a o svou autoritu. Poznatky z těchto vědních disciplín nepovažují za potřebné pro svou práci (případně si potřebnost těchto znalostí neuvědomují). Jak jsem již uváděl výše, tento fakt může souviset se systémem vzdělávání učitelů na pedagogických a hlavně filozofických a přírodovědeckých fakultách, kde jsou pedagogické a psychologické disciplíny považovány za okrajovou záležitost. Pokud se pak pedagog, který prošel vysokou školou zaměřenou hlavně na jeho odbornost, stává ředitelem školy, nedisponuje dovednostmi nutnými k rozvíjení kvality výuky ve své škole. Přitom právě ředitel, který usiluje o zlepšování pedagogických dovedností učitelů, podporuje učení a další rozvoj učitelů a sám

se na něm podílí, má na výuku největší vliv – viz teoretická část mé práce, str. 20 (Mc Kinsey & Company, 2010, s. 23). Osobnostní vlastnosti pedagogů souvisely především se vztahem k druhým lidem a s povahovými rysy. Domnívám se, že respondenti z řad pedagogů jsou výrazně sociálně orientovaní – jsou empatičtí, s hlubokým vztahem k žákům, navíc se jedná o flexibilní a kreativní osobnosti. Podobné osobnostní zaměření jsem pozoroval i u respondentů z řad ředitelů škol – opět se jednalo o sociálně zaměřené osobnosti, které kladly důraz na empatii, toleranci, nadhled, flexibilitu, ale také na čestnost a zodpovědnost, tj. vlastnosti, které uváděli podnikoví manažeři. Pedagogové se na rozdíl od ředitelů škol ve své práci inspirují svými vzory, kterými jsou jejich bývalí učitelé. Z kompetencí potřebných pro svou práci uváděli respondenti z řad pedagogů hlavně psychosociální kompetence související s vedením lidí – schopnost komunikovat, vést tým, motivovat, naslouchat, řešit problémy, spolupracovat, případně i manažerské kompetence – organizovat, prezentovat. Uvedené kompetence se do značné míry shodují s kompetencemi uváděnými řediteli škol, kteří kladli rovněž důraz na psychosociální kompetence – schopnost komunikovat, motivovat a vést tým.

Respondenti ze skupiny podnikových manažerů se podle mého mínění necítí být jen manažery, ale na rozdíl od ředitelů škol přímo lídry svých týmů. Ačkoli jsou ředitelé škol i podnikoví manažeři řídicími pracovníky, svou hlavní náplň práce vidí poměrně odlišně: podnikoví manažeři nevěnují hlavní úsilí řízení firmy, ale ve své práci se zaměřují především na budování a vedení týmu, přičemž členy tohoto týmu dovedou i aktivně vyhledávat tak, aby noví pracovníci zapadali do týmu nejen svou odborností, ale i svou osobností. Stejnou pozornost jako budování týmu věnují manažeři také plánování – stanovování cílů, plánů, strategií a také vlastnímu řízení firmy a firemní komunikaci. Zde bych chtěl opět (jak už jsem učinil na str. 42 v teoretické části své práce) citovat Slavíkovou a Karabce (2002, s. 17), kteří uvádějí, že „řídící pracovníci ve školství byli nuceni po roce 1989 orientovat se především na kontrolu, plánování a hodnocení, a to především v oblastech finančních a legislativních. Rozpočtová pravidla, normativní hodnocení, právní subjektivita a časté legislativní změny vyžadovaly, aby byl ředitel spíše ekonomem a právníkem než tvůrcem týmů, dlouhodobých strategií, lídrem.“ Zde může spočívat jeden z důvodů, proč se ředitelé škol více věnují procesům řízení školy a administrativě než vedení lidí. Ke své práci potřebují podnikoví manažeři především znalosti oboru, ve kterém podnikají, avšak čím vyšší pozici zaujímají, tím nižší mají potřebu těchto oborových znalostí. Za podstatné považují znalosti z oblasti ekonomie, legislativy a psychologie (především soft skills a leadership). Zde vidím styčné plochy s prací ředitele školy, pro kterého hrají důležitou roli také odborné znalosti

(management, pedagogika), znalosti psychologie a legislativy. Respondenti z řad podnikových manažerů považují z osobnostních vlastností za potřebné především vlastnosti související se vztahem k práci – pracovitost, zodpovědnost, důslednost a charakteristiky myšlení – schopnost analýzy. Osobnostními vlastnostmi se podnikoví manažeři odlišují od ředitelů škol, kteří vykazují podobně jako pedagogové sociální charakteristiky. Při své práci se podnikoví manažeři nechávají inspirovat jinými manažery firem, někdy mají svůj vzor poskládaný z více lidí., na rozdíl od ředitelů škol, kteří většinou žádný vzor nemají. Podnikoví manažeři kladou důraz na psychosociální kompetence související s vedením lidí – na vytváření příznivého klimatu, na schopnost budovat tým, jednat s lidmi, naslouchat jim, motivovat je, komunikovat s nimi a zajímat se o ně a dále na manažerské kompetence – schopnost vytvářet vize. Při srovnání kompetencí uváděných řediteli škola a podnikovými manažery docházím k závěru, že manažeři se od ředitelů škol odlišují svým lídrovstvím – tj. schopností být vůdčí osobností v pravém slova smyslu: budovat tým, orientovat se na budoucnost, stanovovat nejen cíle a plány, ale také strategie a vize, zajímat se o své zaměstnance a usilovat o naplnění jejich potřeb a vytvářet celkově pozitivní pracovní klima pro zaměstnance firmy, zatímco u ředitelů jsem pozoroval spíše kompetence spojené s řízením lidí a provozu školy.

Domnívám se, že se mi v mé práci podařilo najít styčné plochy mezi kompetencemi ředitelů škol a pedagogy na jedné straně a podnikovými manažery na druhé straně. Jsem si ale současně vědom toho, že výsledky, ke kterým jsem dospěl, mají velmi omezenou platnost a týkají se pouze málo početného vzorku, u kterého jsem šetření prováděl a že pro stanovování obecněji platných závěrů by bylo zapotřebí provést kvantitativní výzkum a opřít se o jeho výsledky. Domnívám se rovněž, že má práce by se mohla stát východiskem pro podobný výzkum, který by na mou práci navázal.

Pokud bych měl odpovědět na otázku, zda považuji za lepšího ředitelem školy bývalého pedagoga nebo podnikového manažera, musel bych říci, že jako ideální bych viděl kombinaci obou těchto profesí. Při svém výzkumu jsem také narazil na možné příčiny současného neuspokojivého stavu školství – vysokoškolské studium orientující se jen na teoretické poznatky a to navíc jen z oblasti vyučovaných oborů, podceňování pedagogického a psychologického vzdělání budoucích učitelů, nedostatečné budování praktických dovedností studentů učitelství (potřebná délka praxe, výuka pod vedením zkušeného pedagoga – mentoring), tento nedostatek je podle mého názoru dále přenášen i do praxe ředitelů škol, kteří nemají potřebné kompetence k tomu, aby se stali ve svých školách vzdělávacími lídry,



dále jsem pozoroval, že pedagogové nejsou vždy ctižádostivými osobnostmi zaměřenými na úspěch (kvalita samotného vyučovacího procesu, inovace tohoto procesu, seberozvoj) ale spíše starostlivými rodiči svých žáků a i tento pohled se přenáší později do praxe ředitelů škol, kteří zpravidla nejsou vizionáři, jen málo inspirují svůj tým a nejsou lídry v pravém slova smyslu. Jako problémový vidím i současný způsob vzdělávání ředitelů škol, kteří mnohdy nastupují do funkce, aniž by byli k této funkci předem připravováni – postačuje, když při konkurzu slíbí, že si toto vzdělání v krátkém časovém horizontu doplní. Za postačující je považováno nejen vysokoškolské vzdělání v oblasti školského managementu, ale i kurzy, které zahrnují několik desítek hodin, pořádaný některými vzdělávacími institucemi (viz ředitel Jaromír, který nastoupil do své funkce v období ekonomické krize po mnohaleté pauze, kdy se věnoval jako živnostník drobnému podnikání a který absolvoval právě podobný vzdělávací kurz). Na tomto místě bych si dovolil ještě jednou citovat Slavíkovou (2003, s. 19), která říká, že „současné vzdělávání školských manažerů je zaměřeno především na oblast odbornou a manažerskou, méně na oblast vedení lidí, téměř chybí orientace na oblast sociální. Proto většina manažerů dobře zvládá racionální a logickou sféru, kam také směřuje jejich hlavní úsilí, avšak tato sféra tvoří jen třetinu ledovce, dvě třetiny tvoří pocity, motivační a volní stránka chování a jednání. Pokud však není úsilí manažerů zaměřeno na celý ledovec, jakékoli snahy o proměnu školy jsou bezpředmětné.“ Ne zcela nepodstatný vliv na kvalitu vedení škol může mít i způsob vedení konkurzů a kritéria jejich výběru.

## 7. ZÁVĚR

V teoretické části jsem se zaměřil na objasnění kompetencí v práci podnikového manažera, ředitele školy a třídního učitele. Abych se blíže seznámil s požadavky na výkon jejich práce a s požadavky na jejich vlastnosti, schopnosti a dovednosti, prostudoval jsem odpovídající literaturu z oblasti managementu, školského managementu, pedagogiky i psychologie práce a soustředil se na vymezení pojmu management a na jeho funkce, na objasnění pojmu školský management a classroom management, dále na osobnost manažera, jeho vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti, na objasnění pojmů leadership, kompetence a nakonec i vymezení kompetencí v práci podnikového manažera, ředitele školy a učitele.

Ve svém výzkumu jsem se věnoval hledání styčných ploch v manažerských kompetencích ředitele školy a podnikového manažera na jedné straně a ředitele školy a učitele na straně druhé. Zajímalo mne, zda se práce ředitele školy dá srovnat s prací podnikového manažera a zda může být podnikový manažer stejně úspěšným ředitelem školy jako třídní učitel, který získal zkušenosti v oblasti classroom managementu. Výzkum jsem prováděl kvalitativně s pomocí řízeného rozhovoru celkem u 18 respondentů – vždy po 6 respondentech v každé zkoumané skupině – ředitelů škol, pedagogů i podnikových manažerů. Rozhovory jsem zaznamenával na diktafon a poté přepsal. Materiál sebraný během výzkumu jsem se snažil zevšeobecnit a uvést v tabulkách. Byl jsem si vědom skutečnosti, že přílišné zevšeobecňování vede k ochuzení výsledků, proto jsem se ve svých interpretacích opíral nejen o výsledky v tabulkách, ale vracel jsem se i k záznamům rozhovorů a vybranými částmi těchto rozhovorů interpretaci výsledků dokládám.

Otázky, které jsem respondentům pokládal, byly zaměřeny na zkoumání pracovní náplně, osobnostních vlastností, odborných znalostí, sociálních kompetencí, pracovních vzorů a manažerských kompetencí, jak je subjektivně vnímají respondenti zkoumaných tří skupin. Při svém výzkumu jsem došel k závěru, že svým zaměřením, náplní práce, orientované na řízení a komunikaci a také znalostmi potřebnými k výkonu práce – tj. znalostmi managementu, psychologie a legislativy se funkce ředitele školy blíží funkci podnikového manažera. Naopak osobnostními vlastnostmi a kompetencemi, hlavně empatií, schopností přizpůsobovat se, komunikovat, motivovat a vést kolektiv, případně i trpělivostí a tolerancí se ředitelé škol blížíli více pedagogům než podnikovým manažerům, kteří u osobnostních vlastností a kompetencí uváděli více charakteristiky související se vztahem k práci a myšlení

– pracovitost, zodpovědnost, důslednost schopnost analýzy, orientace na vytváření příznivého pracovního klimatu, budování týmu, jednání s lidmi a vytváření vizí. V diskuzi jsem se také zamýšlel nad možnými příčinami těchto jevů a zdůraznil jsem omezenou platnost mých závěrů, které se vztahují pouze na zkoumaný vzorek, a poukázal jsem na možnost následného kvantitativního výzkumu, který by mé závěry potvrdil, případně vyvrátil.

## 8. RESUME

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na hledání styčných ploch manažerských kompetencí ředitele školy a učitele na jedné straně a ředitele školy a podnikového manažera na straně druhé. V teoretické části jsem vysvětlil pojem management, manažerské funkce, školský management a „classroom management“, poté jsem popsal osobnost manažera, jeho vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti, vymezil pojmy leadership a „kompetence“ a v závěru jsem popsal manažerské kompetence v práci podnikového manažera, ředitele školy a poté i učitele.

V empirické části jsem se pokusil o sondu do subjektivního vnímání pracovní náplně, osobnostních vlastností, odborných znalostí, sociálních kompetencí, pracovních vzorů a manažerských kompetencí u pedagogů, ředitelů škol a manažerů. Použil jsem komparativní výzkum a metodu řízeného rozhovoru, pomocí kterého jsem se snažil zmapovat činnosti, které tvoří náplň práce těchto dvou profesí a kompetence, které respondentům pomáhají uspět v jejich profesi. Rozhovor jsem si připravil předem a respondentům jsem postupně pokládal 6 otázek, přičemž rozhovory jsem si nahrával na diktafon. Zkoumaný soubor tvořilo celkem 18 respondentů – 6 ředitelů škol, 6 učitelů a 6 podnikových manažerů. Odpovědi jsem se snažil příliš nezobecňovat, přesto jsem se jistému zobecnění nevyhnul. Jednotlivé odpovědi jsem zpracoval pro přehlednost do tabulek, srovnal mezi sebou odpovědi respondentů všech tří zkoumaných skupin a výsledky komentoval a ilustroval na úryvcích jednotlivých rozhovorů. V diskusi jsem se pokusil výsledky zanalyzovat a zamyslet se nad možnými příčinami těchto výsledků.

Na základě výsledků výzkumu jsem dospěl k poznatku, že učitelé nepocítují svou práci jako práci manažerskou, na rozdíl od ředitelů škol, kteří se považují za manažery školy a na rozdíl od podnikových manažerů, kteří jsou již více lídry než manažery. Dále jsem došel k závěru, že ředitel školy se svým zaměřením, náplní práce a znalostmi potřebnými k výkonu práce blíží podnikovému manažerovi a naopak – osobnostními vlastnostmi a kompetencemi, které ve své práci používá, se ředitel školy blíží více učiteli než podnikovému manažerovi. Tyto závěry mají omezenou platnost a týkají se pouze výzkumného vzorku, který se zúčastnil mého šetření. Jejich obecnou platnost by musel ověřit následný kvantitativní výzkum

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BACÍK, František, SVOBODA, Jiří a KALOUS, Jaroslav. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 1998, 377 s. ISBN 80-860-3949-8.

BRADNOVÁ, Hana, ed. aj. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1993, 1253 s. ISBN 80-207-0438-8.

FREEMANTLE, David. *Superšéf: o úspěšném řízení lidí od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 278 s. ISBN 80-856-0372-1.

HRONÍK, František, VEDRALOVÁ, Jitka a HORVÁTH, Luboš. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

JŮVA, Vladimír. *Základy pedagogiky pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido - edice pedagogické literatury, 2001, 118 s. ISBN 80-859-3195-8.

KALNICKÝ, Juraj, MALČÍK, Martin a UHLAŘ, Michal. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

KALOUS, Jaroslav. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 152 s. ISBN 80-210-1679-5.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOŤA, Jaroslav. *Učitel a jeho profese, Pedagogika jako věda o výchově*. In: KASÍKOVÁ, Hana a Alena VALIŠOVÁ. *Pedagogické otázky současnosti: (učební text pro studenty učitelství)*. Praha: Institut sociálních vztahů, 1994, 124 s. ISBN 80-858-6605-6.

KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009, 104 s. ISBN 978-80-7314-180-6.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

KYRIACOU, Chris. *Řešení výchovných problémů ve škole*. Vyd. 1. Překlad Dagmar Tomková. Praha: Portál, 2005, 151 s. Pedagogická praxe. ISBN 80-717-8945-3.

LHOTKOVÁ, Irena, TROJAN, Václav a KITZBERGER, Jindřich. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

Mc KINSEY & COMPANY. *Klesající výsledky českého školství: fakta a řešení*. Praha: 2010, 57 s.

OBST, Otto. *Manažerské minimum pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006 a, 121 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1359-0.

OBST, Otto. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006 b, 74 s. ISBN 80-244-1365-5.

OBST, Otto a PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Základy školského managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, 67 s. ISBN 80-244-0558-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

POKORNÁ, Blanka. *Řízení školy*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-413-0.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003, 164 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-0676-4.

PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.

PRŮCHA, Jan. *Učitel: současné poznatky o profesi*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002, 154 s. ISBN 80-717-8621-7.

PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 3. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2001, 322 s. ISBN 80-717-8579-2.

SLAVÍKOVÁ, Lenka a KARABEC, Stanislav. *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti: Management in education: towards professional leadership : feasibility study*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2002, 97 s. ISBN 80-729-0120-6.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Řízení školy a pedagogického procesu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003, 55 s. Školský management. ISBN 80-729-0134-6.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003, 39 s. ISBN 80-729-0133-8.

Standard učitele a jeho místo v kariérním systému pedagogických pracovníků. In: *NIDV: Národní institut pro další vzdělávání* [online]. 2013 [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/>

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: Paido, 2004, 190 s. ISBN 80-731-5082-4.

VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008 a, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008 b, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, 104 s. ISBN 978-80-7402-083-4.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.1 - Přehled základních stylů vedení dle pozornosti .....	16
Obrázek 1.2 - Postup kontroly.....	19
Obrázek 1.3 – Důležitost efektivního řízení školy.....	21
Obrázek 2.1 - Podíl rozhodujících faktorů úspěchu na celkovém manažerském.....	26
Obrázek 2.2 - Pět úrovní vedení.....	31
Obrázek 2.3 - Časová osa profesní dráhy.....	32
Obrázek 3.1 - Tři dimenze kompetentního pracovníka.....	36
Obrázek 3.2 - Hierarchický model struktury kompetence .....	38



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1 - Pět nejdůležitějších věcí, které se očekávají od vůdců na všech úrovních .....	30
Tabulka 4.1- Popis zkoumaného vzorku; pedagogové.....	53
Tabulka 4.2 - Popis zkoumaného vzorku; ředitelé .....	55
Tabulka 4.3 - Popis zkoumaného vzorku; manažeři .....	56
Tabulka 5.1 - Náplň práce; pedagogičtí pracovníci .....	58
Tabulka 5.2 - Náplň práce; ředitelé .....	59
Tabulka 5.3 - Náplň práce; manažeři .....	59
Tabulka 5.4 - Osobnostní vlastnosti; pedagogičtí pracovníci .....	60
Tabulka 5.5 - Osobnostní vlastnosti; ředitelé .....	61
Tabulka 5.6 - Osobnostní vlastnosti; manažeři .....	61
Tabulka 5.7 - Odborné znalosti; pedagogičtí pracovníci .....	62
Tabulka 5.8 - Odborné znalosti; ředitelé .....	63
Tabulka 5.9 -Odborné znalosti; manažeři .....	64
Tabulka 5.10 - Sociální kompetence; pedagogičtí pracovníci .....	65
Tabulka 5.11 - Sociální kompetence; ředitelé .....	65
Tabulka 5.12 - Sociální kompetence; manažeři .....	66
Tabulka 5.13 - Pracovní vzory; pedagogičtí pracovníci .....	67
Tabulka 5.14 - Pracovní vzory; ředitelé .....	67
Tabulka 5.15 - Pracovní vzory; manažeři .....	68
Tabulka 5.16 - Manažerské kompetence; pedagogičtí pracovníci .....	69
Tabulka 5.17 - Manažerské kompetence; ředitelé.....	70
Tabulka 5.18 - Manažerské kompetence; manažeři .....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 PŘEPISY ROZHOVORŮ - UČITELÉ .....	99
Příloha č. 2 PŘEPISY ROZHOVORŮ - ŘEDITELÉ .....	109
Příloha č. 3 PŘEPISY ROZHOVORŮ - MANAŽEŘI .....	119

# PŘÍLOHY

Příloha č. 1

## PŘEPISY ROZHOVODŮ - UČITELÉ

### I. Magda

*Magda učí na obchodní akademie německý jazyk, ruský jazyk a psychologii, k tomu vykonává funkci výchovného poradce a její praxe je 27 let.*

#### 1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.

Tak dalo by se říct, že náplní mé práce je vzdělávání a výchova. Kdybych to měla seřadit vlastně, tak bych řekla, že je to příprava žáků na život ve společnosti, k volbě povolání i k povolání samotnému, to hlavně na těch odborných středních školách jde už potom o to povolání. Takže my vlastně jako učitelé se bychom asi měli snažit v první řadě o takový ten rozvoj měkkých dovedností, které žáci využijí jednak ve svém osobním životě i v pracovním životě, dneska je ten moderní název soft skills, to znamená, že bychom vlastně žáky měli vychovávat k toleranci, ke schopnosti komunikovat, prezentovat se. To bych brala jako takový první, docela velký úkol. Potom další úkol nebo další takovou náplní je motivace k učení, aby žáci měli zájem o celoživotní vzdělávání, prostě jim neznechutit ten proces vzdělávání, ale naopak je motivovat k tomu, že v dnešní době už jim nestačí znalosti, které jim předá škola, ale že je zapotřebí se vzdělávat celý život a pokud žáci získají pozitivní náhled na učení, tak je to pro ně určitě dobré, protože tím pádem se vlastně budou vzdělávat celý život. Dále by si měli být taky vědomi svých silných a slabých stránek, měli by mít objektivní náhled na sebe a za další je to už takové konkrétní příprava na budoucí povolání, to znamená, že v mém případě vlastně je to příprava na komunikaci v cizím jazyce, což je dovednost, která je potom požadována i na trhu práce. Takže, to jsou takové ty tři, bych řekla hlavní oblasti.

#### 2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.

Tak měl by být určitě pružný, měl by být přizpůsobivý, měl by být kreativní, měl by se umět ovládat, řešit krizové situace, umět se rozhodovat, měl by být inteligentní, empatický, měl by být schopný se stále učit, měl by mít také rád své žáky a svou práci, měl by umět nadchnout a motivovat.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak určitě by měl mít znalosti z oblasti pedagogiky a psychologie, to asi patří k tomu nejdůležitějšímu. Potom je to, jsou to znalosti z oblasti didaktiky předmětům, kterým vyučuje a samozřejmě, to se předpokládá, znalosti svého předmětu. Kromě toho by měl určitě mít ještě široké takové obecné vzdělání, to znamená, že by měl mít i nějaké povědomí o historii, o zeměpise, o politice, o kultuře. Měl by vědět něco taky o technice a technických novinkách, tak aby neustále byl schopný držet krok se svými žáky, a aby se jim neodcizoval. To si myslím, že...

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Tak je to dovednost nebo umění naslouchat, dále je to také dovednost řídit, organizovat, přenášet zodpovědnost na druhé, rozdělit úkoly mezi vlastně ty členy toho týmu, učitel by měl být taky schopný stmelovat žákovský kolektiv a vlastně uplatňovat ty znalosti té psychologie v praxi, aby ty žáky nerozděloval, ale naopak, aby prostě je byl schopný stmelit. Měl by umět ten tým motivovat, měl by umět řešit krizové situace a v neposlední řadě by měl být schopen postavit se jim jako vzor. Takže jít příkladem těm žákům.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Tak já jsem měla vlastně dva takové vzory. Byly to učitelky, obě dvě byly učitelky. Jedna byla učitelka klavíru a druhá byla učitelka matematiky na gymnáziu, a když vlastně je dohromady srovnám, proč zrovna ony dvě, tak jim bylo společné, že mě uměly pozitivně motivovat. Že používaly více pochval a méně trestu, člověk se před těma hodinama nestresoval, nebál se těch hodin, i když třeba neuměl a že obě dvě byly vlastně lidsky hodnotné osobnosti. Na prvním místě, že asi viděly toho žáka, teprve na druhém místě byl ten obor, takže prostě asi byli skvělí jako pedagogové. Nejenom jako, jako, že by měli znalosti svého oboru.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

Tak nějaké manažerské dovednosti by učitel určitě měl mít. Měl by mít dovednost řídit tým, a to tedy motivovat, stmelovat, hodnotit, podporovat. Měl by mít stále před očima i nějakou vizi. I ten učitel by měl mít vizi. Někjaký cíl, ke kterému směřuje, aby vlastně se neutápěl v nějakých malichernostech, aby neměl pocit, že jeho úkolem je naučit 4. pád jednotného čísla, ale aby pořád měl před sebou cíl, vlastně k čemu toho žáka chce dovést. Měl by mít nějaké organizační dovednosti, stejně jako manažer. Měl by mít i prezentační dovednosti, protože musí někdy nějaké učivo prezentovat nebo

nějaký i svůj názor prezentovat, a měl by mít i nějaké komunikační, nebo měl by mít výborné komunikační dovednosti, protože někdy potřebuje toho žáka strhnout, přesvědčit že, namotivovat, musí řešit problémy s rodiči, musí řešit nějaké problémy mezi žáky, s učiteli navzájem, s ředitelem školy, takže ta komunikace je jeho asi takový hlavní nástroj toho učitele.

## **II. Alena – přepis**

*Rozhovor je natáčen s Alenou, jejíž aprobaci je český jazyk, literatura a dějepis. Alena učí na základní škole, na okresním městě. Je vedoucí předmětové komise českého jazyka a také třídní učitelkou. Délka její praxe je 35 let.*

### **1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Asi nejdůležitější v mé práci je vychovávat děti, potom je samozřejmě učit, dávat jim nějaké vědomosti, kromě toho vedu třídní dokumentaci, komunikuji s rodiči. To by tak asi bylo všechno.

### **2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak moje pracovní pozice je učitelka na základní škole, takže v jednání s dětmi, protože to je vlastně ta největší náplň mé práce, určitě trpělivost, potom důslednost, to je taky velmi důležité, každý učitel by měl být emotivní, no a samozřejmě komunikativní a už mě asi nic nenapadá.

### **3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak určitě by měl znát ty svoje předměty, které učí, to znamená, vyznat se v češtině, v českém jazyce, v dějepise. No a potom dnešní doba samozřejmě žádá nějaké další věci, takže práce s počítačem, naprostá samozřejmost a trošku i ty jazyky. Které teda, zas moc jsem tomu nedala, ale i to je, to je důležité dneska.

### **4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

No tak vlastně kolektiv nevedu, pokud tím myslíte třídu, tak samozřejmě musím využívat nějakou psychologii, poznám, znám ty děti, že, takže je potřeba nějakým způsobem se k nim přiblížit a nějakým způsobem je vést jinak.

### **5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uved'te, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Tak pokud nemyslíte Komenského, tak nemám.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uved'te jaké.**

Tak manažerské dovednosti je si umět vyslechnout druhé, poslouchat, naslouchat, no a potom, umět si říct, že člověk není dokonalý, a že je potřeba, prostě nějakým způsobem si říct, že neumím všechno a nechat se poučit i od těch druhých.

### **III. Petra**

*Rozhovor natáčím s Petrou. Petra vyučuje na gymnáziu v krajském městě matematiku a fyziku. K její aprobaci patří také výchovné poradenství. Délka její učitelské praxe je 17 let. Na svém gymnáziu Petra pracuje na pozici výchovné poradkyně a metodičky školní prevence. Rovněž je vedoucí sekce přírodovědných předmětů a třídní profesorkou v 1. ročníku.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Tak já si myslím, že nejdůležitějším bude předávání učiva v součinnosti s výchovou studentů, to znamená předat jim své znalosti, u toho nějakým způsobem směřovat ty studenty, dále samozřejmě plnění těch povinností spojené s administrativou, to znamená v tom třídnictví, vedení třídní knihy, katalogových listů a tak dále. To samozřejmě souvisí s tím výchovným poradenstvím, takže zprávy, plány výchovného poradce, samozřejmě další náplní je i spolupráce s kolegy, takže různé spojitosti s projekty, no dál mě už nic nenapadá.

**2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Měl by mít odbornost, aby rozuměl tomu, co, co vlastně ty děti učí, mně dále napadlo nadhled, protože sem tam potřebuju i pohled z více stran, nejenom z toho svého, ale nebo z té své strany, ale i z pohledu toho studenta nebo i jiný pohled, který třeba může mít, já nevím, rodič, to určitě umět se vcítit do kůže, dejme tomu, když už jsme zase u těch studentů, nějakou tu empatii, svým způsobem musí být i přizpůsobivý, takže vnímat to, že ne všichni jsou naladěni na stejnou notu, ne že všichni prostě mají rádi ty mé aprobační předměty, tím způsobem být i tolerantní, pokud to nejde některým studentům a přijímat třeba ty jejich důvody, pak být kreativní, protože člověk musí nějakým způsobem i zaujmout studenty, uměl by zacházet i třeba s nějakým, s nějakou nadsázkou, s humorem, hledat inspirace ve smyslu propojovat i jiné předměty mimo tedy svůj obor.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

No, to je takové trošku od úhlu pohledu, protože on musí být odborník, musí tomu

rozumět, to co učí, to co chce předat těm studentům a zároveň, protože studenti jsou zvědaví a narážím na studenty, které zajímá jak matematika, tak fyzika a ptají se třeba i mimo středoškolské osnovy nebo učivo s tím tedy, že musí umět odpovědět na i tu vyšší matematiku nebo fyziku, takže určitě odborník zas na druhou stranu, když to tak řeknu může mu to být houby platné, když není dobrým učitelem a neumí to třeba předat. Jo, takže v rámci nějakých těch mezí, ale ta odbornost určitě by měla být vysoká.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Tak já, abych pravdu řekla, ani nevím, ono to tak nějak vyplývá, prostě přijdu do třídy a čekám, že ti žáci budou mít zájem, že budou spolupracovat, a ono to funguje, takže jestli nějaké, prostě přirozeně to tak vyplývá ze situace, že s tím třeba nemám problém, jo. Ale jaké to jsou dovednosti ty, neumím je pojmenovat.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**  
Přiznám se, že nemám žádný pracovní vzor.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

Tak určitě musíme v té naší práci nějak ten kolektiv třídy umět usměrňovat, organizovat, tím, že nejen to vyučování klasické, standartní tvoří celý ten školní rok, ale jsou tam různé akce, takže opravdu organizovat ty akce, umět nějakým způsobem ty děti zapojit, takže ano, měl by mít teda ty organizační a zase samozřejmě i s tím lidským přístupem, pochopitelně.

#### **IV. Daniel**

*Rozhovor natáčím s Danielem, který vyučuje na víceletém gymnáziu v okresním městě. Jeho aprobačními předměty jsou zeměpis a tělesná výchova. Jeho učitelská praxe je 13 let. Daniel je vedoucím předmětové komise tělesné výchovy a třídním profesorem.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Představuji si to asi jako takové nějaké otvírání dveří budoucích generací nebo takové nějaké začátky formování, formování studentů, žáků buď té základní, nebo střední školy. Spíš jako takové, taková přátelská pomoc, někdy i takový most, řekněme mezi, mezi rodinou a mezi nějakými kamarády, samozřejmě takové ty cíle, které nás potom učili někde na té vysoké škole jako nějaká výchova, vzdělání, ale to už asi v dnešní

době bez toho osobního, nějakého přístupu a poznání toho, té, toho žáka, asi nejde. Takže k této otázce asi všechno.

**2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Asi by měl být otevřený vůči, vůči těm studentům, měl by, měl by naslouchat, a pokud to převedu na sebe, tak tam je trošku takový rozpor v tom, že mám kombinaci tělesná výchova – zeměpis, kdy v tělesné výchově používám v některých věcech trošku jiný metr než, než v té učebně, kde jsou čtyři stěny, kde ti žáci sedí v lavicích a ten přístup je trošku jiný. Ale určitě, určitě nějaká ta otevřenost, vstřícnost, nějakým způsobem to kamarádství, studenty by, student by měl pochopit, že v podstatě nejsme nepříteli, že společně někam směřujem, a takže určitě by měl být takový svobodný, otevřený a spolupracující.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak odborné znalosti se nám snažili vstřípit na vysoké škole, ne vždy se to úplně povedlo, to že někdo vystudoval vysokou školu se samýma jedničkama, ještě neznamená, že má nějaké odborné znalosti, takže asi v průběhu toho svého života a v tom procesu toho vzdělávání se nějakým způsobem učí, no a samozřejmě, že ho učí i ti studenti nebo ti žáci na té škole, takže odborné znalosti, no v České republice, pokud člověk učí, tak má vystudovanou vysokou školu.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Zatím jsem měl vždycky štěstí na kolegy, a možná, že ten předmět tělesná výchova je takový, takový, asi stěžejní v tomto případě, protože v podstatě každý, kdo ho vystudoval, tak byl nějakým způsobem zapojený do sportu, do nějaké takové konfrontace jiné než, než třeba někde při běžných zaměstnáních, takže jsou to třeba bývalí sportovci, kteří bojovali s časem, s nějakou, s nějakou nepřízní počasí, s tréninkem, takže dokázali, dokázali více bojovat nebo třeba spolupracovat, stmelit se, takže v tomto případě si myslím, že to jednání nebo nějaká domluva, spolupráce s kantory vyučující tělesné, tělesnou výchovu je třeba jednodušší než v jiných předmětech a často se stává, že na školách i učitelé tělesné výchovy jsou tak trošku mimo, v porovnání třeba s ostatními, s ostatními obory, no a, co se týče nějaké, nějaké té dovednosti, v podstatě nějak, vždycky to je nějaká ta domluva, rozhovor, nebo, vyslechneme si názory nebo vyslechnu si názory a většinou vždycky dojdeme k nějakému společnému závěru, nemám pocit, že bych někde s někým bojoval, protože v uvozovkách mám teďkom nevděčnou roli, jsem vedoucím předmětové



komise tělesné výchovy, jsem na této škole nejmladší ze všech kantorů a navíc jsem ještě na tu školu přišel jako poslední, kdy vlastně celý tým už tam nějakou dobu fungoval a třeba bylo těžké i nahradit nebo zastoupit kolegyni, která tam byla přede mnou, protože byla žijící vlastně ikonou této školy a, a takový vzor i pro ostatní, takže o to těžší ta pozice byla, ale nějakým způsobem si myslím, že jsem se zapracoval, a že asi vždycky ta domluva, nějaká ta otevřenost, vyslechnutí názorů jiných pak vede k nějakému cíli a dohodě.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Tak určitě budu mít nějaký vzor, jmenovat ho nebudu, ale jsou to kantoři, s kterými jsem se setkal nebo kteří mě v průběhu života oslovili a určitě takový první velký byl na základní škole, potom už v podstatě ta situace byla trošku složitější, buď jsem neměl štěstí nebo s postupujícím věkem jsem byl možná takový tvrdohlavější nebo jsem si všímal jiných věcí, ale asi nejvíce na mě zapůsobila ta základní škola, potom řekněme že byla taková pauza a potom si vzpomínám na kantora na vysoké škole, ale kdybych měl vytvořit z toho nějaký závěr nebo vybrat třeba z deseti kantorů, kolik mě oslovilo, tak to bude velký nepoměr, kdybych si vybral z těch desíti, tak mě oslovili tak dva, no a v současnosti vlastně si myslím, že je pozitivní, že mým vzorem jsou třeba mí kolegové, takže to je třeba pro mé další formování a směřování důležité, že vlastně mým vzorem je někdo, s kým spolupracuji.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

No, původně jsem jsi myslel, že ne, protože, protože člověk by měl ne dělat deset věcí současně, ale věnovat se jedné věci, ale doba už je taková, že dřív nebo později se bude muset s nějakou takovou tou situací setkávat, řešit ji, takže samozřejmě čím více takových situací zažije, tím nějaké dovednosti získává a pokud si vysvětluju nějakého manažera jako vedoucího nebo někoho, který třeba domlouvá a řeší nějaké věci, tak samozřejmě v rámci školy je to nějaká schopnost, dovednost si obhájit třeba v rámci předmětové komise vůči vedení nějaké požadavky nebo třeba v případě pořádání nějakých kurzů, mít aspoň nějaké základní představy, protože vlastně v současnosti pořádání kurzů, vyjednávání ceny a takovéto věci jsou v podstatě už volnější než dříve, je větší výběr, člověk ví, co za jaké peníze si může dovolit, takže vlastně získávání nějakých informací, pracování s těmito informacemi, jednání s lidma, takhle si představuju nějaké manažerské dovednosti, takže se v podstatě v průběhu své práce nebo nejednám jenom s žáky i studenty, ale jednám i vlastně s dospělými, takže takhle si z mého pohledu představuju nějaké manažerské schopnosti a dovednosti, takže

musím řídit asi nějaký malý tým, vyjednávat, mít přehled, vzdělávat se, hledat nějaké cesty, někdy bohužel i nějaké kličky, takže takhle si asi představuju manažera a nějaké jeho dovednosti.

## V. Svatava

*Rozhovor natáčím se Svatavou, která je učitelkou na základní škole v okresním městě. Aprobačními předměty Svatavy jsou přírodopis a tělesná výchova. Svatava je také třídní učitelkou a vedoucí sbírky přírodopisu. Délka její učitelské praxe je šest let.*

### 1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.

Takže především kvalitně vést hodinu, předat kvalitní informace žákům ohledně daného tématu, představit jim vlastně ten předmět tak, aby je zaujal, aby je něčím nadchnul a jestli se to týká i těch hodin, tak být vlastně takovým vzorem pro ty žáky v tom daném předmětu a zase pro ten předmět mám takový pocit, že je důležité i být takovým tím třetím rodičem jo, že aby, člověk pochopil ty žáky a oni pochopili jeho a vlastně předával jim, co si myslí, že je pro ně nejlepší a, a nejdůležitější.

### 2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.

Tak určitě musí mít nějakou autoritu přirozenou, myslím si, že je hodně důležitá empatie, psychická odolnost a vlastně i taková ta schopnost zaujmout toho žáka něčím, něčím zajímavým. Myslím si jako, nejenom tím tématem, ale tou svou osobou. Tak to by bylo všechno.

### 3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.

Tak určitě jsou to všeobecné znalosti a znalosti toho daného předmětu, který vyučuji, jak po stránce teoretické a praktické.

### 4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?

Tak jako kolektiv beru teda třídu, a no zase tam bych tam udala tu empatii s tou třídou nebo pro tu třídu a trošičku takovou schopnost, nevím, jestli to správně řeknu, manipulace trošičku, aby to, jak se říká, klapalo, prostě tam, kde je chci mít, tak nějakým způsobem se snažím to vést vlastně ten kolektiv.

### 5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uved'te, kdo to je a proč je Vaším vzorem.

Tak já jsem trošičku měla smůlu, že jsem přímo neviděla toho kantora učit, učil teda mě on sám na základní škole, ale myslím si, že od něho můžu očekávat to, co si myslím, že by správný třeba přírodopisec měl mít, a to je Miloš Vontroba, a tam bych

uvedla jako vlastně takové ty klady, čím mě i zaujal vlastně jeho znalostmi, informovaností o všem možném, nejenom o daném předmětu, schopnost o tom komunikovat, zaujmout ty žáky, veliká píle toho člověka, a to si myslím, že by správný kantor měl mít, umět podat vlastně i ten, to dané učivo takovým tím stylem, kdy vykládat o té přírodě, když si vezmu konkrétně ten předmět, ten přírodopis a nejenom, co se týče učiva a všechno to tak vlastně propojit dohromady, různé předměty propojovat spolu, a myslím si, že tady tento člověk to všechno uměl nebo umí.

- 6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**  
No tak asi to souvisí s tím řízením toho kolektivu trochu, takže asi se budu opakovat, ale prostě umět toho člověka, jakoby trošku pobláznit a snažit se ho prostě nějakým způsobem nadchnout, zaujmout pro něco, pro nějaké dané téma, pro něco co, co je pozitivní jak pro toho člověka, tak pro toho žáka, pro toho učitele, tak pro toho žáka.

## **VI. Eva**

*Rozhovor je natáčen s Evou, která učí na velké střední odborné škole v okresním městě. Aprobačními předměty Evy jsou matematika, fyzika a angličtina. Z fyziky má Eva doktorát. Eva je třídní učitelkou a vedoucí předmětové komise matematiky a fyziky. Evina praxe na základní škole je 5 let a na střední škole 20 let.*

- 1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Tak myslím si, že na prvním místě by mělo být předávat své vědomosti mladší generaci, takže za prvé bych řekla vzdělávat a samozřejmě také vychovávat, protože to je rovněž velmi důležitý úkol v současné době.

- 2. Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Především by měl každý učitel mít rád studenty a žáky a samozřejmě brát ohled na jejich potřeby, i když je to mnohdy těžké, pokud ten zájem o svůj předmět nevidí, tak není to snadný úkol.

- 3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Především si myslím, že každý učitel by měl být odborník ve svém oboru. A mít nadhled nad svým předmětem, protože nemám ráda učitele, kteří jsou, jak se říká dvě stránky před studenty. Takový učitel podle mě není odborník na svém místě.

- 4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při**

### **řízení tohoto týmu?**

Tak myslím si, že každý, kdo musí řídit nějakou skupinu lidí, by měl mít schopnost se s lidmi domluvit a měl by vyslechnout jejich názory, nápady a řešit problémy v týmu.

#### **5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Tak já jsem měla štěstí na učitele matematiky, jak na základní škole, tak na střední škole a jelikož jsem zapálený matematik, tak si myslím, že je to hlavně jejich zásluha a zvláště na střední škole jsem obdivovala mého profesora, který nikdy nečetl nějaké definice z učebnice a nediktoval, co bylo kde napsané, ale vždycky měl veškeré informace v hlavě a byl schopen se s náma domluvit na úrovni, a ten zájem o svůj předmět v nás dovedl vyvolat. Takže myslím si, že toto byl můj veliký vzor a opravdu díky němu jsem zřejmě k matematice, co se týká dalšího studia, se ubrala, nebo se přiklonila.

#### **6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

Není jednoduché řídit výchovně vzdělávací proces, jak se říká, protože opravdu, jak si myslím, tak každý učitel by měl být manažer, aby ten kolektiv žáků, těch studentů, zvládl, protože v dnešní době je to čím dál těžší, zvláště u učebních oborů, kdy ty teoretické předměty pro žáky nejsou až tak důležité, by se dalo říct, a hlavně by měli, tak, jak si to všichni uvědomujeme, zvládnout svoji odbornost.

## PŘEPISY ROZHOVODŮ – ŘEDITELÉ

## I. Petr

*Rozhovor je natáčen s Petrem, který je ředitelem na střední odborné škole. Ve funkci ředitele je 16 let. Jeho aprobacemi jsou matematika, fyzika a informační technologie. Délka Petrovy učitelské praxe je 28 let.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Na prvním místě řídit školu a být zodpovědný za finanční prostředky. Je třeba být vždycky nad věcí, odpovědný a motivovat lidi k dobrým výkonům.

**2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak v každém případě by měl být odpovědný, nad věcí, nebýt zákeřný. Lidi motivovat tak, aby chodili do práce rádi a žáky měli také rádi, přičemž žáci by je měli uznávat jako významné osobnosti a plnit zodpovědně úkoly během výuky i doma, co se týče domácích úkolů.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak já mám vystudovaný v Ostravě školský management, který mě připravil po odborné stránce dokonale. Z mých, mých aprobací využívám matematiku, kde vlastně tady je uspořádané logické myšlení a co se týče školského managementu, tak je to zejména psychologie a ekonomika.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Tak já vždycky k lidem přistupuji autoritativně a přátelsky a chtěl bych, aby se chovali taky zodpovědně zejména vůči managementu školy, to znamená vůči mým zástupcům a také vůči ekonomickému úseku, který je na této škole, která je dosti velká, rozhodující. Naše škola má 756 žáků, měla kdysi 1000 žáků a škola je zaměřená elektrostavebním směrem zejména. Sbor činí 40 učitelů odborného výcviku a 40 učitelů teoretického vyučování.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uved'te, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Můj vzor, můj vzor je pan ředitel Václav Klaus mladší, ředitel Porgu, a ten se mi líbí, že je naprosto férový ve svých názorech a stanoviscích.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

Tak jako vrcholný manažer školy bych měl jít příkladem jako autoritativní osobnost a lidi hodnotit zejména podle výsledků práce a takto bych, takto bych je i ocenil finančně, co se týče osobního ohodnocení.

**II. Aleš**

*Rozhovor je natáčen s Alešem. Aleš je ředitelem základní školy na malém městě. Jeho aprobacemi jsou český jazyk a literatura s hudební výchovou. V dnešní době ve valné většině vyučuje informatiku. Ve funkci ředitele je devět let. Délka Alešovy praxe je devatenáct let.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Já jsem si to promyslel asi takovýmto způsobem, v podstatě funkce ředitele základní školy spočívá v tom, že je povinen zajistit výchovu a vzdělávání žáků základní školy, vychází to ze zřizovací listiny a samozřejmě dál u toho vzdělávání se to odkazuje na vzdělávací, platné vzdělávací dokumenty. S tím pak vlastně souvisí celá řada činností, když to nějak zase vydělím, tak je to práce s lidmi čili řízení lidí, lidských zdrojů, pak je to ekonomické zajištění tohoto procesu, bezpečnost a asi poslední bych dal jakási spolupráce s vnějšími partnery čili komunikace a spolupráce. To řízení lidských zdrojů, tam vlastně prostřednictvím, ať už vezmu vyučující nebo obecně pedagogické pracovníky, vychovatele, ti se snaží naplnit kvalitu vzdělávání a výstupy definované vzdělávacím programem, samozřejmě k tomu je ještě celá řada dalších lidí, kteří zajišťují provozní fungování organizace. Tím pádem i přecházíme k ekonomice a přece jenom v dnešní době financování škol se často jeví jako komplikované, problematické, někdy méně průhledné, záleží na tom, jak hodně je tam podpora zřizovatele v oblasti provozních prostředků, takže mnohdy dneska ta práce ředitele je o tom shánět finanční prostředky, odkazuje se to pak na dotační politiku a samozřejmě ty možnosti s tím spjaté a rizika s tím spjatá. Bezpečnost tam je to zase obecně jak směrem vůči zaměstnancům, tak vůči žákům anebo vůbec návštěvníkům školy a spolupráce s těmi partnery vnějšími, ať už jsou to rodiče, ať už je to zřizovatel, ať je to široká veřejnost nebo partneři při vzdělávání, při financování a tak dále.

**2. Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Asi to spíše vezmu podle sebe, co si myslím, že jako by má silná stránka je zajištění organizace toho chodu čili organizační schopnosti. U ředitele určité důležitá míra odpovědnosti, přece jenom, jak bylo zmíněno bezpečnost nebo finance a tím, že na

téhle škole my hodně klademe důraz na atmosféru a klima, takže i ten ředitel by měl být nebo měl by mít jistou míru empatie a chuť pracovat právě s těmi lidskými zdroji.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

V podstatě správně by asi mělo být to, že je to pedagog, čili pedagogické, pedagogické znalosti by měly být klíčové. Víím, že jsou situace, kdy i ředitelé škol nejsou pedagogové, čili mají vystudováno trošku něco jiného a tu pedagogiku mají pak jakoby spíš okrajově, ale přesto hlavním cílem je výchova a vzdělávání, takže bral bych to jako pedagog na prvním místě. Obecně manažerské schopnosti, takže tam asi to bychom toho našli z různých úhlů pohledu hodně a dneska bych řekl i ty znalosti právnícké, přece jenom je to zařazeno do nějakého legislativního rámce a ten ředitel se tam v tom musí umět pohybovat. Já, pokud to jde, tak samozřejmě kromě zákonem stanovených, nazvěme to funkčního studia, tak já jsem si rozšiřoval, v podstatě to portfolio hodně široké. To znamená, já třeba mám koordinátora ŠVP, koordinátora ICT, celou řadu dalších i déletrvajících bloků, to znamená personální management, finanční management a v podstatě i jaksi nad rámec jakoby funkční studium dvě, čili školský management na univerzitě.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Zase, spíš to asi tak nějak zobecním, při nějakém problému nebo nastavení situace nebo nějakém řízení změny, většinou to probíhá u mě tak, že tu situaci já si nějakým způsobem zanalyzuju, vyhodnotím, nastavím jakési postupy, tak abych mohl reagovat případně na nějaká rizika čili vymezení i těch rizik i těch pozitivních přínosů a pak už to funguje spíše formou delegování na konkrétní osoby nebo skupinu osob a snaha, snaha to jaksi zase spíš pak hodnotit nebo se k tomu zpětně dostávat a pro mě trošku role, kterou nemám až tak rád, ale je nutná kontrolovat. Jakoby ten výkon.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Pracovní vzor nemám, spíš bych řekl, že člověk v tom čase se nějak vyvíjí a je spíše ovlivňován postupy nebo zkušenostmi a postoji a hodnotami těch lidí, s kterými se setkává, takže ať už jsou to třeba kolegové z jiných škol a třeba základních nebo středních, tak pak samozřejmě tím, že na naší škole ten vztah se zřizovatelem je hodně těsný, tak samozřejmě je to ovlivňováno myšlením a způsobem řízení třeba starosty a dalších lidí, s kterými se setkávám.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uved'te jaké.**

Manažerské dovednosti. Já bych řekl, že to, co jsme doposud v podstatě v těch otázkách zmiňovali, že by se dalo asi s takovým, z takového širokého pohledu říct, že to všechno jsou jakési manažerské dovednosti a obecně bych řekl řízení jakéhokoliv většího týmu lidí nebo vůbec nějaké organizace, to prostě je manažerské řízení a v tom našem případě u těch škol holt se skládá jakoby z celé řady dílčích oblastí, jak už jsem zmínil, pedagogika, ekonomika, bezpečnost a vůbec jo vše, vše to ostatní, na rozdíl možná od, řeknu od velkých organizací je to, je to specifické v tom, že v podstatě je to všechno na bedrech toho ředitele školy. U velkých firem mají prostě úsek finanční, úsek personální, úsek BOZP a tak dále, kdežto tady to zastřešuje všechno ten ředitel a záleží na tom, jestli je schopen to obstarat všechno sám anebo s lidmi v té organizaci, popřípadě jestli smluvně k tomu přizve nějaké subjekty, ale to už se odvíjí od financí a čím jakoby klesáme k menšímu typu škol, tím bych řekl je ta situace problematičtější, protože ekonomika mu nedovoluje, aby měl účetní, dvě účetní, aby měl koordinátora BOZP a aby měl jo, čili tam už je to vyloženě na jeho bedrech a tam se s tím musí poprat, takže v jisté výhodě jsou třeba větší školy. Tam samozřejmě se to jakoby líp organizuje tím, že na to jsou konkrétní lidé, na těch menších školách je to v tom složitější. My tak balancuju, řekl bych někde uprostřed a ten náš cíl jakoby i ten manažerský, je hodně nastaven právě na to pozitivní klima a tu atmosféru ve škole, čili hodně práce s těmi lidmi, hodně s žáky. Vztahovat do toho veřejnost, rodiče, ale jako na úrovni partnerů, ne na úrovni prostě nedůstojného vztahu. Jo, i ta škola musí být jako, když partner, tak prostě ten, který chce poradit a pomoci a podle toho by ten vztah měl vypadat.

**III. Jaromír**

*Rozhovor je natáčen s Jaromírem. Jaromír je ředitelem na velké základní škole v okresním městě. Mezi jeho aprobace patří biologie a tělesná výchova. Z biologie má doktorát. Jaromír 6 let pracoval na univerzitě jako odborný asistent a 15 let jako manažer v podnikatelské sféře. Jeho praxe v základním školství je 13 let. Ve funkci ředitele je Jaromír 3 roky.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Tak mojí náplní práce je ředitel školy, velké školy a myslím si, že především ředitel



měl by být organizátor, manažer a posléze i pedagog. Myslím si, že důležitost manažera je to nejvyšší, co může ve své funkci být.

**2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak z nejdůležitějších vlastností jsou především organizační schopnosti, protože bez organizačních schopností nelze vykonávat tuto práci, ale ředitel by měl být také především psycholog, aby pochopil práci v kolektivu, a aby pochopil kolektiv jako takový. Myslím si, že každý ředitel by měl velmi citlivě pracovat s každým učitelem i s každým pracovníkem na své škole.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Já si myslím, že každý úspěšný ředitel by měl projít během svého života všemi stupni školství, které máme. Myslím si, že tohle se mi za svůj život podařilo, že jsem opravdu pracoval ve všech oborech, počínaje dětským domovem, základní školou, prvním stupněm, učilištěm, gymnáziem a v neposlední řadě i práce na vysoké škole jako asistent. Myslím si, že na své pozici jsem poznal všechny jako složky našeho školství, a myslím si, že rozumím dosti problematice práce na školách i na základních školách především.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Protože mám opravdu velký tým, který skýtá asi sto pracovníků, je velmi důležité rozlišit profese, které na škole máme. Musím to rozdělit na práci uklízeček, práci kuchařek a práci pedagogického týmu a ostatních. Myslím si, že je důležité použít především komunikaci mezi vzájemně, vzájemnými lidmi a řešit to osobně a osobní jednání. Myslím si, že je důležité, jsou velmi dobré organizační schopnosti a spolupráce se zástupci a s vedením školy.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uved'te, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Tak mým pracovním vzorem si myslím v mém životě byl můj kolega z katedry, Josef Příbyl, který byl opravdu člověkem na svém místě a svými zkušenostmi, které mi předal, mi dopomohl hodně při práci, kterou teď kom dělám.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uved'te jaké.**

Postavil bych otázku jinak. Člověk na mé pozici by měl být především manažer a poté pedagog. Když se podíváme na rozdělitelnost těchto dvou funkcí, osmdesát procent práce skýtá manažerství a dvacet procent mi zbývá na pedagogickou činnost.

#### IV. Marek

*Rozhovor je natáčen s Markem. Marek je ředitelem na velké základní a mateřské škole v krajském městě. Mezi jeho aprobační předměty patří český jazyk a literatura, hudební výchova a obchodní korespondence. Než Marek nastoupil do funkce ředitele školy, vyučoval 3 roky na střední odborné škole. Jeho praxe na základní škole je 11 let. Ve funkci ředitele základní školy je 8 let.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Tak je to celá řada aktivit, takže asi není všechno v mezích možností nějakého časového úseku popsat, ale dá se říct, že určuje to stanovování určité vize, směřování školy, jejich priorit a podobně, pak je to vedení pedagogického kolektivu, pak je to řízení chodu organizace jako celku, včetně její součástí jako je třeba jídelna, školka nebo družina. Samozřejmě k náplni práce každého vedoucího pracovníka patří kontrola plnění pracovních povinností ostatních lidí v organizaci včetně třeba hospitační činnosti. V neposlední řadě je tomu i samotný vyučovací proces, který musím sám řídit a nahlížet i na sebe jako na každého z jiných, ostatních kolegů. No, a pak jsou to samozřejmě nějaké administrativní práce.

**2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Já myslím, že člověk by měl mít určitou míru vždycky flexibility, aby byl schopen reagovat na to, co se kolem nás děje, určitě je nezbytná kreativita, vždycky potřebuje člověk nějakou nezbytnou míru tolerance k tomu, aby mohl pracovat s lidmi, dále schopnost pracovat pod zátěží, výdrž je určitě důležitá, schopnost taky jednání s lidmi.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak, protože jsme vedoucí pedagogičtí pracovníci, tak určitě jsou to odborné disciplíny z oblasti pedagogiky, jako je didaktika, metodika a psychologie, bez které v podstatě nemůžeme na ten proces reálně nazírat. Pak je to porozumění ekonomickému procesu organizace, v dnešní době je to obzvláště důležité ve chvíli, kdy jsme všichni samostatné subjekty, dále personalistika, znalosti výběru lidí, schopnosti si je vybrat a tak dál, no a pochopitelně třeba orientace v legislativě.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Já se většinou snažím lidi zapojovat, a proto, aby to bylo možné, tak v podstatě sám musím jít mnohdy příkladem, jestliže po lidech něco chci, pak je to schopnost

přesvědčovat lidi, pro to, co je třeba dělat, no a pochopitelně vyžadovat plnění úkolů, takže asi tyto věci.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uved'te, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

No tak, to je velmi těžká otázka, protože, když se setkávám s kolegy řediteli škol, tak je to při různých pracovních nebo spíše společenských akcích, takže nemám tu možnost je pozorovat při práci, tudíž těžko bych asi hledal vzor. Jako mohl bych říct, že vzor můžu někde najít ve své rodině, kdy můj prastrýc byl ředitelem školy na jedné vesnici, ale já jsem se s ním ani nesetkal, takže nemůžu samozřejmě tvrdit, že je to nějaký můj vzor. Takže ne, vzor nemám.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uved'te jaké.**

Tak naše práce je především o řízení lidí, takže schopnost řídit lidi, to je podle mě ta vůbec nejdůležitější věc. Pak nějaký time management, ale taky schopnost třeba brát na sebe zodpovědnost.

## V. Pavel

*Rozhovor je natáčen s Pavlem. Pavel je ředitelem středně velké vesnické základní a mateřské školy, která se nachází mezi krajským a okresním městem. Pavlovými aprobačními předměty jsou český jazyk a literatura a hudební výchova. Je rovněž absolventem školského managementu na univerzitě pro vedoucí pracovníky ve školství. Pavlova praxe na střední škole je 2 roky. Na základní škole 32 let. Ve funkci ředitele základní školy je 24 let.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

No, v podstatě, dá se shrnout do jedné odpovědi a to je management. A když to budeme nějakým způsobem dávat do řady, tak je to určitě provoz školy, ten zabere spoustu času, dále je to personální práce, jednání se zřizovatelem a veřejností, jednání s rodičovskou veřejností, no a nakonec vlastně zůstává ty vlastní hodiny v učitelském úvazku, který každý ředitel máme.

**2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Ne, nemám tyto odpovědi podle důležitosti, ale zhruba to je taková ta suma, která si myslím, že by měla patřit k řediteli základní nebo jiné školy. Měl by být čestný určitě, přímý, solidní v jednání, flexibilní, to znamená přizpůsobit se okolnostem a měl by být taktní ke svému kolektivu.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak určitě je to znalost problematiky školství, to znamená je to všechno, co s tou naší

praxí na vedoucí pozici souvisí, ale samozřejmě zase, to už jsem říkal, je to, musí být manažer, to znamená, musí vědět, co se kde šustne, co je nového, co prostě je třeba udělat pro to, aby se ta škola v podstatě v nastaveném konkurenčním prostředí rozvíjela.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Tak na ta léta, která jsem tady, tak samozřejmě využívám znalost lidí, znalost prostředí, jsou to za ta léta praktické zkušenosti. No, ale samozřejmě, nikdo nejsme nikdy dost chytrý, takže rád se nechám poučit, přijímám názory jiných a pokud se objevuje něco, v čem bych moh situaci zlepšit, tak samozřejmě se snažím tady tomu přizpůsobit.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Já jsem nastoupil na školu, kde byli kolegové prakticky o generaci starší, později se stali řediteli škol a tito pánové byli opravdu pro mě, chlapi kteří, od kterých jsem se moh učit, takže tito pánové, kteří jsou dneska už důchodci, tak ti byli pro mě takoví, takoví VIP.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

No, nemluvím o ničem jiném pořád, tak je to, to, co už jsem jednou říkal. Samozřejmě flexibilita, neobejdete se bez kontaktů, takže kontakty, znalosti a zase to, co jsem říkal, zájem přijímat novinky a přizpůsobit se novinkám, tak jak prostě přicházejí, jak je přináší život.

## **VI. Ivo**

*Rozhovor je natáčen s Ivem. Ivo je ředitelem středně velké nové základní a mateřské školy u okresního města. Ivovými aprobačními předměty jsou fyzika a technická výchova. Ivo je rovněž absolventem školského managementu na univerzitě pro vedoucí pracovníky ve školství. Ivova praxe učitele na základní škole 24 let. Jako zástupce ředitele pracoval 10 let na dvou velkých městských základních školách. Ve funkci ředitele na této škole je 6 let.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřadte podle důležitosti.**

Tak náplní mé práce je zajistit chod celé školy. Začal bych budovou, aby se děti mohly učit, tak tady musí být teplo, světlo a musí to tady fungovat, kotelna, voda, no, jak už jsem řekl. Pak je třeba zajistit zaměstnance, aby fungovali, tak jak potřebujeme, no a pak pohlídat trošku to vyučování, učitelé, ať se učí děti, ať to vypadá, jak to má

vypadat. No a potom rodiče. Rodiče mají své zájmy, své představy, takže taky jednání s rodiči. No a potom je taky třeba přežít s obcí, to jsem asi měl říct jako první, protože bez spolupráce s obcí je člověk vyřízený. To je tak asi všechno k jedničce.

**2. Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Když jsem začínal, takovou práci dělat, tak jsem byl mladý, nezkušený učitel a měl jsem představu, že když má člověk nějakou funkci přidělenou papírem, tak ho budou všichni poslouchat a respektovat, takže velmi rychle jsem přišel na to, že to tak vůbec nefunguje. Takže jaké vlastnosti, teď po těch letech. No asi hodně nadhledu, hodně trpělivosti a tolerance, protože, jednak se učitelské kolektivy, jsou zejména ženské kolektivy, a to, co platí dnes v ženském kolektivu, už neplatí večer, ne tak zítra. Ženy mají prostě své rozmary, většina mužů po těch letech se chová podobně jako ženy, takže hodně nadhledu, tolerance a trpělivosti. Celé ty roky se snažím fungovat v klidu, na té bázi té dobrovolnosti, že ať raději udělají něco méně, ale rádi, než abych je tlačil do nějakých cest, kterými nechtějí jít.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Odborné znalosti, no asi by měl si trošku, postupně – nejdřív se musí seznámit s tím chodem školy, to znamená s tím procesem, jako jsou výkazy, tabulky, ekonomické záležitosti a pak může postupně začít takové ty školení, návštěva třeba ohledně té psychologie, jednání s lidmi, asertivita. Jinak s pedagogiky asi znova znalosti člověk má, s dětmi to zvládne, horší je to s dospělými, no zákoník práce jednoznačně, tam odbory, vyjednávání, takové taktiky. No, ale myslím, že taková hlavní věc je nepodlehnout nějakým fámám, poslechnout, vyposlechnout si vždycky více těch stran toho sporu a to asi nejsou odborné znalosti ale, tak nějak, je zbytečné, nějak zbytečně taktizovat, protože se člověk zaplete, tak nejlepší za ty roky, co jsem zjistil je jít přímo a zjistit si informace a jednat rovně. Takže to asi k tomu.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Tak práce s týmem to je podobné, jako když učitel pracuje s kolektivem třídy. Má tam hvězdy, má tam takové šneky, kteří se táhnou, má tam různé rozpory vzájemné, které jsou vyvolané už někdy v minulosti, o kterých on ani neví, takže je to podobné když ředitel řídí tým učitelů, jako když učitel řídí tým dětí. Dovednosti, no od asi čtrnácti let jsem vedl pionýrský oddíl, takže v tom oddíle jsme měli taky různé případy, jezdili jsme po horách a děti se musely o sebe taky umět postarat, takže jsme je vedli k samostatnosti a taky mám rád učitele, kteří jsou samostatní, kteří si po svém nějaký

úkol splní, takže to, také další taktiky jsou daný tím, že jsem prostřední ze tří sourozenců, takže jsem musel vyjít se starším bratrem i s mladší sestrou, takže v tom taky vidím dost plus, že jsem musel vyjednávat na všechny strany. No víc mě asi nenapadne k tomu.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Mhh, tak to asi, poznal jsem různé ředitele, některým jsem dělal zástupce a s každého jsem si spíš zapamatoval to, co bych dělat nechtěl. Takže to, že jsem prošel více školami, mi pomohlo. Každý byl specifický ředitel, ale spíš, spíš ty negativní věci jsem na nich, si na ně pamatuju a snažím se nedělat, to co dělali oni. Tak. Jako vzor... Nemám vzor, že bych řekl, toto je můj ideál, to ne.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

Manažerské dovednosti. Tak musí si umět naplánovat, to je to první, roztřídit věci podle, dát tomu nějaké pořadí podle toho, co se musí dělat hned, co počká, takže to asi tady to plánování, potom nějaké ty, nějaké to řízení, aby poznal trošku, aspoň odhadnul svoje lidi jak na ně, jak je dotlačit tam, kam potřebuje každou tu paní učitelku jiným způsobem, ale aby nakonec všichni byli tam, kde mají být. No, a tak myslím, že by měl mít hlavně ten ředitel školy nějaké lidské vlastnosti, že by měl se chovat jako člověk, že nevadí, když lidi třeba ví, že mám určité slabosti, například, že jsem žravý, takže mě často přistihnou, když tady cpu nějakou čokoládku nebo kousek tlačenky, ale tak aspoň to je takové lidské a už mě asi nic nenapadá.

**PŘEPISY ROZHOVODŮ – MANAŽEŘI****I. Lukáš**

Rozhovor natáčím s Lukášem v jeho kavárně, která se nachází v centru okresního města. Hlavní podnikatelskou činností Lukáše je od roku 1998 inženýrská činnost ve stavebnictví a dále pak podniká v oblasti reklamy a marketingu.

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Jsem vlastníkem společnosti od roku devadesát osm, tato společnost se zabývá převážně inženýrskou činností v investiční výstavbě, pod tímto pojmem si můžete představit hlavně papírovou práci, je to vyřizování územních povolení, stavebních řízení souvisejících potom i s kolaudací staveb jako jsou čerpací stanice, stavby menších obchodních center a kdybych měl seřadit podle důležitostí všech těch činností, kterých je celkem asi deset, tak samozřejmě inženýrská činnost na samé špici, potom se dlouhodobě věnujeme marketingu a reklamě, hlavně outdoorové, děláme pro větší společnosti, pro pojišťovny, dále pak jsem provozovatel kavárny, děláme i nějaký pronájem nemovitostí, které vlastníme aspoň částečně a samozřejmě činnosti je víc, ale už je dál rozvíjet nemíníme z důvodu nějakých legislativních změn, spíš půjdou do útlumu.

**2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak vlastnosti. Samozřejmě asi by měl být hodně bdělý, vědět, kde se pohybovat, následně samozřejmě určitá jako důslednost a v rámci i zaměstnanců, kterých já mám dneska pětadvacet, je nutná. Ty činnosti jsou odlišné od sebe, tak je činnost, která, kde pracují samostatně čtyři lidé, v některých činnostech musíte dohlížet na práci těch, těch zaměstnanců, samozřejmě vlastnosti, je to i o komu, o komunikaci mezi zaměstnancema, zaměstnavatelem, být trošku v obraze, co se týká nákladů a příjmů být...

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Samozřejmě odborné znalosti jako takové získáváte praxí. Je spousta, je spousta momentů, které se nedokážete naučit v žádné škole a tyto, tyto situace Vám přináší život, ten provoz té společnosti, jsou věci, které máte dané učebnicově, ale v té praxi jako takové se potom děje úplně něco jiného, samozřejmě znalosti by si měl člověk

doplňovat i v průběhu svého života dál, zvyšovat si svoji kvalifikaci v oboru ve kterém pracuje, sledovat legislativu, sledovat i možnost nějakého sebevzdělávání, ať to je, ať to jsou, ať to jsou třeba jazyky, myslím si, že všeobecný přehled je padesát procent úspěchu.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Tak opět, tím že ta naše společnost má těch činností víc, tak je, je kolektiv, který je samostatný, jsem rád, že jsem se mohl tady v této, tady v tomto oboru nebo odvětví činností obklopit schopnýma, chytrýma lidma, které, které nemusím až tak kontrolovat, snažím se platit a vytvářím jim prostředí pracovní takové, aby si vážili té práce a byli, byli u nás rádi. Od toho očekávám, že jejich pracovní nasazení bude minimálně maximální a budu, budu za to rád, když budou u nás pokračovat samozřejmě dál, následně je činnost, kde opravdu je potřeba, dohlížet, hlídat si, hlídat si všechny provozní, provozní věci s tím spojené, hlavně u toho marketingu je to spíš týmová práce, mít v pořádku jak techniku, tak i ten, ten zaměstnanecký poměr a z těch ostatních činností je to spíš koníčková záležitost, takže já, co můžu nabídnout je to, je hlavně ta komu, je ten komunikační kanál. Ti lidé by se měli mezi s sebou hlavně bavit, musí si sdělovat veškeré změny, musí si sdělovat veškeré, mají mít takový, tady mám, mám tady loňský komunikační problém, kdy lidi spolu nemluví. To je snad nejdůležitější věc i v té práci, takže to se jim snažím nějakým způsobem vštěpit, že když spolu nebudou komunikovat, bude, může nastat nějaký problém, a co se týká i zaměstnanců všech, tak víceméně dělám i činnosti za ně, snažím se jim ukázat, jak by to mohlo jít, rád si nechám i poradit, takže dávám jim i možnost se, se projevit, už je to jenom, už je kolikrát jenom na nich a opět jako jsem rád, vážím si lidí, kteří u mě pracují a jsou za to hodnoceni a myslím, že i ti zaměstnanci tím, že u nás je nízká fluktuace a zůstávají u nás, tak si myslím, že to asi děláme dobře.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Konkrétní pracovní vzor asi nemám žádný nebo respektive, pracovních vzorů je, je bezpočet, záleží, podle čeho chcete pracovní vzor jako takový hodnotit, podle majetku dosaženého nebo podle práce, podle nějakého PR toho člověka, někdo mohl získat finanční prostředky i, i nečestným způsobem, někdo se dostal k majetku, tak stejně i v třeba v rámci nějakých restitucí, když bych měl hodnotit své vrstevníky, tak si vážím lidí, kteří u nás ve městě něco vybudovali svou vlastní pílí, nápadem, chytrostí, následně, následně reprezentují to město, které tady má šedesát tisíc obyvatel a jsme



v nějakém euroregionu, takže určitě je fajn, že v našem městě můžeme najít firmy, které vyvázejí své produkty jako vývojáři do celého světa, je tady spousta firem, které bych zmínil, ale opravdu nemyslím, že by to bylo asi fér. Samozřejmě i, co se týká těch, těch mých vrstevníků, tak jsou i takoví, co jsou zaměstnání jako synové svých otců nebo matky svých dcer, takže tam bohužel, to je věc, která mi třeba vadí a ti dokážou tím svým PR, kolikrát de facto zatlačit do ústraní právě ty, kteří si to více zaslouží.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

Tak znovu hlavně zopakuju tu komunikativnost, potom tam musí být smysl pro detail, trošičku ať když máte, máte vysoké nároky, tak musíte potom od nich eventuálně ustoupit, takže jít do nějakého, do nějaké roviny kompromisu, kdy na jednu stranu máte nároky vysoké, ale víte, že tam je ještě nějaký manévrující prostor, samozřejmě každá doba, každá doba přináší určitou potřebu dovednosti, které je třeba si někde, někde získat nebo nastavit tím, že můj záběr pracovní je poměrně široký, tak ty dovednosti získávám hlavně tou dlouholetou praxí a ať je to na úrovni pracovní, politické nebo právě i eventuálně na úrovni jenom, prostě té zábavy, těch koníčků, kde se setkávám opravdu s lidma, kteří něco vědí, něco znají a je to opravdu, asi ten manažer by měl být v dnešní době hlavně ostražitý a cílevědomý a hlavně rozhodný.

## **II. Pavel**

*Rozhovor je natáčen s Pavlem, který je absolventem strojí fakulty Technické univerzity Vysoké školy báňské v Ostravě. Pavel je od roku 1998 zakladatelem a vlastníkem firmy, která se zabývá kancelářskou, prezentační a výpočetní technikou. Jeho firma má sídlo v krajském městě a její portfolio nabízených služeb má přesah po celé České republice.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřadte podle důležitosti.**

Tak když to vezmu více slovy, tak v podstatě základ činnosti je řízení společnosti, řízení firmy a výběr priorit pro každodenní teda i blízkou budoucnost. V těch základních věcech to je denní, rutinní práce, je to operativa, vedení kolektivu, protože společnost se potom dělí na tři oddělení, takže komunikace s těmi jednotlivými odděleními, vyhodnocování vlastně těch nějakých problémů nebo potřeb. No, a z toho potom vyplývají v dlouhodobější záležitosti, kdy se musí stanovovat nějaké cíle, pravidla, takže z toho potom se generují ty úkoly, řekněme, které znamenají, souvisí s chodem a řízením společnosti. Kromě toho, takže, to je ten první tedy řekněme,

dvojitý prvek, kromě tohoto je tady druhá záležitost, a to je vlastně obchodní stránka. Na mých bedrech leží vlastně vedení toho obchodního týmu, určování obchodních strategií, tohleto je vlastně nosný program pro firmu, neboť jsme obchodně servisní společnost. No, a aby tedy ty zakázky a všechny věci prostě měly kontinuitu, plynulost, a aby prostě ten výhled pro tu, pro ty budoucí vlastně věci byl příznivý, no tak se musí, že jo dělat patřičné kroky, takže to je ten druhý úkol, no a pak třetí záležitost je řekněme dozor nad chodem administrativy a nad tím servisním oddělením, tam samozřejmě je to uděláno tak, že já už dostávám hotové výstupy a většinou tedy hovořím pouze se šéfem servisního oddělení, no ale konti, řekněme komunikace mezi vlastně námi je zase klíčová proto, aby věci, které se uzavrou v té obchodní části, aby vlastně dobře dopadly v té části servisní. Takže tyto, řekněme čtyři – čtyři kroky jsou tedy mou hlavní náplní práce.

**2. Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak myslím si, že by měl být k sobě přísný, měl by být produktivní, být ochoten se, nasadit pro potřeby firmy, no a samozřejmě, nezbytné je mít takovou tu představitost, vizi k tomu, aby byl schopen jednak ty cíle správně vyhodnotit, určit, no a pak za nimi i jít. No, a pokud je tam, je spousta věcí souvisejících s manažerstvím, takže schopnost analýzy jednotlivých kroků, analýzy těch cílů, ať už to je dopadne dobře nebo špatně, tak v té chvíli musí se správně vyhodnotit, pokud se nevyhodnotí správně, no tak se ty chyby budou opakovat, a tak to je zase ty kladné věci, které se povedly, tak abychom je dokázali vyhodnotit, tak je důležité, abychom příště uspěli obdobným způsobem, tak je zase dobře vyhodnotit. Čili bych viděl i ten analytický mozek – tam prostě musí taky fungovat, takže asi tydlety vlastnosti, no.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

No, já se nemyslím, že jsou nutné, extrémně teda odborné znalosti, ale já si myslím, že to je otázka daru, protože jsou věci s kterými se člověk rodí a vlastně ta odbornost, já jsem vystudovaný strojař a dělám vlastně věci úplně mimo, mimo můj obor, takže je to spíš to, že je tu jednak nějaký, měl by být tedy, pokud člověk dělá v obchodním světě, tak obchodní talent. No a pak, co se týká tedy toho řízení firmy tak musí být, myslím si, že musí být dar, mít organizační schopnosti. Jistě, že jsou věci, kdy, které člověk třeba nemá, může se je časem získat praxi nebo naučit, ale já říkám, že pokud tam není ten základ a taková ta přirozenost v tom, tak si myslím, že se to prostě naučit nedá, že to prostě musí být dáno. Takže tak.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

No, když to odlehčím, tak každý den s úsměvem, to by bylo fajn, ale tak to není, někdy člověk by si přál, ale prostě realita je jiná, ty, dnešní svět je prostě strašně rychlý a lidi, lidi okolo nás a nás samotné ten tlačí a mačká a vyšťavuje, takže snaha samozřejmě je, aby se prostě pracovalo v příjemné atmosféře, to když jsme tady tvořili tuto společnost, tak já už jsem se taky dříve v minulosti lečímš prošel a vlastně když se to budovalo, tak se vybíral kolektiv lidí takový, aby vlastně to bylo nejen o lidech, kteří jsou na odborné znalosti, mají dobré, ale aby měli i ty morální hodnoty prostě nějaké způsobem postavené, no a aby i ty vlastnosti zapadaly do toho týmu podobně jako se staví sportovní kolektiv, takže jsme třeba někdy udělali to, že jsme se s některými lidmi rozloučili nebo naopak je nepřijali jenom proto, že jsme viděli, že by to byl prvek, který by prostě tady nezapadal. No a výsledkem toho bylo to, že máme stabilní kolektiv, stabilní tým, fluktuace je nulová, no a lidé tady, když třeba je někdy období těžké nebo někdy je prostě lepší, někdy horší, ale lidé tady zůstávají, kromě toho, že práce je baví tak říkají, že vlastně je tu dobrý kolektiv, že prostě ti lidé táhnou za jeden provaz a vidíme ten smysl toho konání, no a takže já vidím to, tu dovednost v tom, že vlastně jsem vytýčil správně, že nebudeme stavět jenom na nějakém osobním hodnocení nebo na nějakých financích vlastně vůči zaměstnancům a vůči ostatním pracovníkům ten smysl, ale to pro ten výkon, pro ten výkon práce je klíčové, aby ti lidé se cítili prostě dobře. A takže, když to otočím vlastně, tak pokud pokaždé se tady neusmívají, a i když tady prostě musí být bouřka, tak jak je v každé domácnosti nebo tak v nějakém jiném kolektivu, tak je důležité, aby ti lidé věděli, že prostě i ta bouřka nebo i ty věci, které se musí řešit, tak jsou ku prospěchu věci ku prospěchu jejich, no a takže je snaha, aby prostě mezi námi běžela dobrá komunikace, no a to je bych řekl pro mě ta dovednost klíčová, no a druhá záležitost je ta, že ne vždycky se tedy povede takhle prostě to, jak se říká koučovat, ale pak si myslím, že člověk musí se rozhodnout jestli ustoupí a třeba umí dokázat ustoupit i ze svých požadavků, přijde a řekne fajn, přestřelil jsem, věci jsem neviděl jinak, jsou, jsou prostě jinak a umí uznat svou chybu a nebo naopak je třeba někdy přitvrdit a za tou, tou věcí jít i když se to těm dotyčným v dané chvíli nezdá. Toto praktikuju, někdy jsem prostě příliš přísný, jsem si toho vědom, ale vidím, že to má význam a někdy prostě to je přesně, jak jsem řekl před chvílí tak, že ustoupím, takže tyhleto dovednosti zase si myslím prostě, že jsou potřebné a mně to teda takhle funguje, no.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uved'te, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

To bude velice rychlé, nemám.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uved'te jaké.**

No, já už jsem se o tom vlastně bavil u jedné z těch otázek, které byly před chvílkou, ale co se týká těch manažerských dovedností, tak myslím si, že je jich zase několik, které by člověk měl mít, nemyslím, že mám všechny nebo, že mám patent na rozum, ale myslím si, že důležité určitě je tedy takovéto, jak se dneska rádoby říká, to vizionářství, kdy lidé vlastně vědí, co chtějí a za čím jdou, musí tam být ta schopnost té analýzy, o které jsem hovořil, no a asertivita, aby dokázali stát za svými, za svými věcmi odpovídajícím způsobem, no a myslím si, že by měl být i cit pro to samotné jednání a komunikaci, no. Takže bez té komunikace může být sebelepší manažer stanovit sebelepší strategii a pokud prostě nebude komunikovat, tak se mu ten kolektiv bude bortit a ty své cíle nedosáhne. Takže, tak si myslím, že by to asi mohlo být všechno – že jsem na nic nezapomněl tady k tomuto bodu.

### **III. Vladimír**

Rozhovor natáčím s Vladimírem, který začal podnikat v roce 1990 v potravinářském a masném průmyslu. Jeho výrobní pro zpracování masa a vyrábění potravin pro masný průmysl se nacházejí ve dvou okresech a obchody s výrobky jeho zaměstnanců jsou rozesety po celém kraji. V současnosti jeho firma zaměstnává 300 zaměstnanců.

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Tak naše práce, naše práce, nápl, náplní naší práce je dát dohromady tým lidí, kteří, kteří jsou odborně zdatní, kteří jsou pracovití, kteří, kteří jsou ochotní se učit novým věcem, a co bych ještě k tomu... A jsou ochotni akceptovat naše požadavky na určitou úroveň jak výroby, tak provozu, tak, tak poctivosti.

**2. Uved'te, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

No, tak každopádně musí být pracovitý, nesmí se ohlížet na, na čas, prostě ten, ten den začíná brzy ráno a končí večer jako jo, to je marné jo, s tím že, s tím, že je tam problém trošku s rodinou, že musí mít pochopení z rodiny že, protože, protože tam neznáme soboty, neznáme neděle. Já první, já první, tři, čtyři roky, co jsme, co jsme tak pracovali, jsem v podstatě nebyl ani na dovolené, nebyl jsem nikde, musel jsem nechat svých koníčků, sportu atakdale, no a – a jenom jsem pracoval. Po čtyřech letech jsem jel na první dovolenou a to jsem usnul na sluníčku v Chorvatsku, kdy mě

potom museli sundat, sundat nějakou škrabkou, jsem byl spálený celý, jsem byl tak vyčerpaný. Jo, takže a ještě k tomu, v té pracovní pozici ještě, no člověk si musí kolem sebe vybrat dobré lidi, dobré lidi, zodpovědné a taky, taky nesmí hledět tito lidé na čas a prostě, když je nějaká zakázka anebo když je, když je nějaká nabídka na spolupráci, nelenit a rozjet se do světa.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak, ten, ten, ten záběr je velmi široký, protože děláme s potravinama, s tím, že v podstatě musíte vědět něco o životním prostředí, vědět něco o kvalitě, mluvíme dneska o potravinách u nás speciálně masa, musíte vědět, co do těch výrobků dát, teď musíte vědět, jak ty výrobky udělat a, a mít i dobré, dobré technické zázemí, kde to pořád musíte sledovat v podstatě my jezdíme na veletrhy, jezdíme, jezdíme se učit do Německa, jezdíme se učit do Švýcarska, jezdíme se učit do Rakouska, kde jsou trošku dál než my, nebo byli dál, už jsme je taky dohonili, jako jo, s tím že, s tím že, musíte ten provoz prostě perfektně ovládat. Zákony, protože na nás tlačí stále hygiena, tlačí na nás veteriná, tlačí na nás, jak říkám životní prostředí, teď ještě navíc bezpečnost práce, dál jsou tam, dál máme čističku odpadních vod, což taky je složitá věc, jo, kterou musíte, musíte udržovat ve stanovených limitech, co tam ještě, co bych tam ještě řekl, no – ten záběr je strašně široký a musíte si kolem sebe fakt zase vytvořit tým lidí, kteří, kteří prostě budou ochotní se toto učit.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Tak, když jsme začínali, tak jsme začínali v podstatě v šesti lidech, tam jsem si vybral pracovníky, které jsem dobře znal a vybral jsem si i svého otce, který byl řezník, vyučený řezník, a který, který tomu prostě rozuměl, i když jsem ho půlroku přesvědčoval, aby do toho s náma šel a naštěstí šel v té době, měl šedesát tři, do důchodu a říkal, tak to zkusíme, jo. Teďka, jak se ten, jak se ta firma rozrůstala tak prostě jsem to stačil sledovat, já si myslím, že do, do takových stopadesáti až dvouset zaměstnanců jsem je znal všechny křestníma jménama, ty lidi, viděl jsem, protože jsem pořád se pohyboval po provozu, hlídal jsem si jak provozovny jako prodejny, tak jsem si hlídal výroby, měli jsme výrobu na Novojičínsku, měli jsme výrobu na Frýdecko-Místecku, každá měla nějakou specifickou činnost, někdy se vařily tlačenky a vařená výroba probíhala, jinde se dělaly uzeniny, ale teď jsem trošku odbočil, jo. Jak, jak jsem řídil ten kolektiv. To, prostě přišlo samo, jo, že, že jsem těm lidem naslouchal a oni museli samozřejmě naslouchat i mně a samozřejmě byli tam někteří

lidi, které jsem, které jsem, dá se říct, ukradl někomu, protože jsem věděl, že jsou dobří a nějakým způsobem jsem je přesvědčil, aby šli dělat k nám a pracovali u nás, ale to byli někdy problémy, protože si mysleli, jo, on mě strašně chtěl, takže, takže, někdy jsme naráželi. Ale většinou lidé, kteří, kteří potom od nás odešli a zase se k nám vrátili, byli ti nejlepší, protože zjistili, že fakt ten, ta práce s náma, ta spolupráce, tím, že jsem je znal všema, všechny křestníma jménama, do těch dvou set si můžu říct, že jsem to věděl, jako jo, takže jsem i s nima prožíval, prožíval jsem s nima ten den, kdy jsem fakt kolem té firmy chodil od, od soboty do soboty.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uved'te, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Tak ten vzor mám, to byl můj otec asi, který samozřejmě, my jsme spolu ze začátku, jsme zpočátku na sebe naráželi. Já jsem, já jsem se chtěl specializovat, specializovat spíš na mladé lidi, které všechno naučíme, a které jsme vyslali třeba ven, do Rakouska, do Německa, aby se něco naučili. Otec zase spíš chtěl starší k sobě, těch padesát, šedesát let, kteří už mají nějaké zkušenosti, a že je nemusíme nic učit, ale já jsem spíš, prosadil jsem si ten svůj, ten svůj názor, že prostě, ale jako vzor mi zůstal otec, protože i dlouho po sedmdesátce ještě pracoval u naší firmy, jo, kdy už tam sice jako nepracoval, ale chodil jenom po provoze, díval se, rozhlížel se, radil těm lidem a nevím, mně dneska je, bude šedesát, jo, a nevím, jestli by se mi po sedmdesátce ještě chtělo makat tak, tak jak makal ten můj otec, jako jo, takže teď už má pětasedesát otec, jo, už nechodí po provoze, ale občas se zeptá na něco ještě, to jo, ale jako do těch pětasedesáti tam byl součástí pořad, takže proto je ten je můj vzor.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uved'te jaké.**

Tak manažerské dovednosti. Určitě by měl mít nějaké, měl by ten tým nějak skloubit dohromady a hlavně, hlavně si musí určit priority, jaké, jaké vlastně chce, jak to, jak to vlastně, jak si to vlastně představuje, jako jo, protože, jak už máte dvěstěpadesát až tři stá lidí, už na to sám nestačíte, musíte si kolem sebe zvolit pár, pár schopných lidí a, a je by měl vést svoji rukou, jak si to představuje, jako jo. Manažerské dovednosti, manažerské dovednosti, co bych k tomu. Nikdy jsem tolik lidí neřídil, jako jo, jako, jako v současné době, a to nějak se, nějak se to všechno ukázalo samo a jak říkám, musíte těm lidem, musíte těm lidem naslouchat, musíte těm lidem naslouchat a ono potom ty výsledky, ty výsledky se dostaví, jako jo. Ti lidé když vidí, že máte o ně zájem, zaplatíte jim nějaké, nějaké, já nevím, sport, třeba jim, my jim třeba zajišťujeme sportovní vyžití, zajišťujeme jim nějaké pojištění, jednou za rok děláme takový, takový sraz firmy, kdy jsou pozváni ke stolu k nějakému, k nějakému,

k nějaké, k nějakému pohoštění, jo, nějakou hudbu jim tam pustíme, tak ti lidé potom spolupracují s Váma tak, jak chcete a dostanete si jich, kde potřebujete.

#### **IV. Josef**

*Rozhovor je natáčen s Josefem, který vede firmu zabývající se dodáváním interiérů a zakázkového nábytku na míru, outsourcingem a e-shopem spotřebního zboží. Touto činností se Josef, který je absolventem Stavební fakulty Vysoké školy báňské Technické univerzity v Ostravě, zabývá od roku 1997. Tým, který Josef vede, má cca 40 zaměstnanců, z toho je 7 osob se zdravotním postižením.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřadte podle důležitosti.**

Na pozici obchodního ředitele, kde pracuji, si myslím, že to je znalost a umět připravit marketingové strategie, finanční plán a v návaznosti na to obchodní plán pro tým lidí, vedení a kontrola týmu, který vedu, který mám pod sebou, osobní obchod, protože tak to máme ve firmě nastaveno a myslím si, že to je důležité pro rozvoj té osobnosti. Zhruba všechno.

**2. Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Určitě odborné vlastnosti, umět plánovat svůj čas a čas lidí okolo sebe, slušný, to znamená slušnost, důslednost ať už v kontrole lidí okolo sebe nebo sám na sebe, analytické vlastnosti a kontrolní mechanismy by měl zvládat, znamená, uměl by, měl by umět kontrolovat.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici?**

Určitě by měl mít odborné znalosti v oboru, ve kterém dělá, ve kterém vede tým lidí, nemyslím si, že by měl umět a znát tu odbornost na 100%, myslím si minimálně na 50%, mám zkušenost, že čím člověk řídí nižší úroveň kolektivu, tak tím hlubší ty odborné znalosti by měl mít, musí si v těch vyšších pozicích ty informace najít nebo říct si o ně.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Tak je to opět plánování, ať už času nebo marketingová strategie, finanční plán a kontrola toho týmu a plnění těch ukazatelů, přehled a nadhled, protože každá čísla jsou někdy nepřesná a jsou tam určité vlivy, což v obchodu bývá, kontrola těch lidí v plnění jejich úkolů, ale taky empatie s jejich problémy a s jejich potřebami i případně s obdobím, ve kterém se nachází ti lidé.

5. **Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**  
Nemám žádný konkrétní vzor, беру si ze spousty manažerů různé, jejich různá jejich moudra a tím se řídím, takže není konkrétní vzor.
6. **Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**  
Měl, já jsem na prvním místě uvedl slušnost nebo myslím si, že by to měla být slušnost ve vztahu i ke svým obchodním partnerům, ale i k zaměstnancům, další věc, co je vidět dopředu, to je ten nadhled, který jsem hovořil na začátku, odhadnout lidi, jak se můžou vyvinout, jak, co je v nich dobrého, to povzbuzovat, tím je vytáhnout nahoru a dát vyniknout těm jejím dobrým stránkám a to je zhruba všechno.

## V. Milan

*Rozhovor je natáčen s Milanem, který začal podnikat v roce 1990 jako fyzická osoba s patnácti zaměstnanci. Postupem času se jeho firma přetransformovala na společnost s ručením omezeným. Společnost servisuje technologie a provádí údržbu strojů ve výrobních halách a továrnách. Zabývá se rovněž údržbou kotlů a kotelen, výrobou ocelových konstrukcí a nerezových výrobků. Servis na těchto zařízeních Milanova firma provádí v celé České a Slovenské republice. Výrobky Milanovy firmy se kromě České republiky exportují do celého světa. V současnosti má jeho firma 250 zaměstnanců.*

1. **Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřadte podle důležitosti.**  
Náplní mé práce je řídit firmu, starat se o lidi, zajistit dostatek práce a starat se a zajišťovat tak, aby naše firma byla konkurenceschopná, aby se její výrobky dobře prodávaly na trhu, aby plnila vše podle legislativy v tomto státě.
2. **Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**  
Především si myslím, že člověk na takové pozici by měl mít zodpovědnost.
3. **Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici?**  
Tak především by měl mít znalosti, především z oboru, ve kterém dělá, dále potom znalosti z oblasti ekonomie, práva a určitě i psychologie.
4. **Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**  
Tak jak už jsem uvedl výše, především znalosti i odborné a také jednání s lidmi.
5. **Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**  
No, velice se mně líbí pan inženýr Hlavatý, ředitel a majitel Juty. Jsi myslím, že



postupuje ve své firmě velice a vůči lidem velice zodpovědně, má výsledky, proto si ho vážím.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

Tak bezesporu, musí, musí umět jednat s lidmi, musí mět odborné znalosti a svým způsobem musí mít už i vrozené takovéto – ten, ten leadership, jak se říká, autoritu, třeba.

## **VI. Vojtěch**

*Rozhovor je natáčen s Vojtěchem, který pracuje na pozici výrobního ředitele akciové společnosti, která vyrábí viskóзовou buničinu pro textilní průmysl. Tato společnost je součástí nadnárodní skupiny, která patří mezi největšího světového výrobce viskóзовých vláken používaných zejména v textilním průmyslu. Vojtěch je absolventem Vysoké školy chemicko-technologické v Praze a také manažerského studia Master of Business Administration, které absolvoval rovněž v Praze. Na pozici manažera v této společnosti pracuje od roku 1994 a spadá pod něho 200 zaměstnanců.*

**1. Co je podle Vašeho názoru náplní Vaší práce? Seřad'te podle důležitosti.**

Takže tak jak jste řekl v úvodu. Já jsem zodpovědný za výrobu v naší společnosti, ale současně jsem i členem představenstva, takže mám nejenom řekněme tu, tu výkonnou výrobní zodpovědnost, ale jsem současně zodpovědný za chod celé společnosti. Takže když bych řekl, co, co je na prvním místě s pořadí důležitosti, tak je to určitě strategie a to jak strategie krátkodobá, tak i dlouhodobá a to nejenom výrobní, ale i ekonomická a vlastně musím být informován o strategiích zásobovacích, prodejních a i personálních, protože to se vzájemně všechno doplňuje a je to a na sebe to navazuje, takže to bych řekl, že je, že je na prvním místě, to znamená záležitosti strategické, záležitosti plánování a potom je to ta řekněme výkonná záležitost, která každé výrobě přináleží a v našem případě je to výroba, která je kontinuální, která běží dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu, v zásadě tři sta šedesát pět dní v roce, takže je to proces nepřetržitý, kde se věci řeší v časovém stresu, že jakýkoli výpadek je na výrobě se promítne do, do plnění celoročního plánu, a z tohoto pohledu je potřeba k tomu přistupovat. Takže z toho pohledu je záležitost řekněme té operativy každodenní, každohodinové, kdy se musí věci řešit rychle, pružně a s jakousi invencí a samozřejmě jako, jako manažer, který řídí skupinu lidí, tak velkou součástí prostě té mé pracovní náplně je ta, je ta činnost řekněme manažersko-personální práce s lidma, řekněme

sestavování pracovních týmů, práce na úkolech, vyhodnocování, stanovování nějakých strategických kroků, kontrola, tady toho. Takže to jsou takové, takové ty oblasti, které bych řadil prostě na to, na to první místo, ale ta, ta škála těch zodpovědností je samozřejmě hodně široká a každý den vzhledem, vzhledem k těm změnám řekněme ta ty priority se mění, protože když je ve výrobě nějaký problém, tak všechno ostatní ustupuje stranou a je to prostě priorita číslo jedna, když je situace klidná, tak zase se to, převažuje víc řekněme na ty, na ty dlouhodobé záležitosti, kdy je potřeba plánovat, připravovat projekty, sestavovat týmy a tak dále. Takže asi takto.

**2. Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici.**

Tak je to pozice manažerská, je to pozice, řekněme docela vysoko, takže měli by to být ty obecné manažerské znalosti. Já jsem rád, že jsem měl možnost, že jsem se k tomu odhodlal, a že jsem, že jsem absolvoval studium MBA, protože jsem původem chemik, technik, a toho řekněme ekonomického vzdělání jsem měl nedostatek, tím, že jsem, že jsem tento kurz absolvoval, prostě jsem se začal na ty, na ty, provozní záležitosti dívat více ekonomickými očima, což vlastně dneska je záležitost, která prostě hýbe výrobním podnikem, protože je nutné prostě řídit peníze, řídit zásoby, prostě řídit finanční plány a do toho napasovávat vlastně ty, ty provozní záležitosti z hlediska investic, z hlediska údržby, z hlediska provozu a tak dál. Takže určitě bych řekl, že člověk by měl být rozhodný, měl by být odpovědný a měl by být uvážlivý. Sám sebe kdybych hodnotil, tak bych neřekl, že jsem nějaký střelec, který se rozhoduje rychle, ale vždycky se snažím v dané situaci získat maximum možných informací, které se v tom okamžiku dají shromáždit a na základě toho se rozhodovat, samozřejmě v takové, na takové pozici je potřeba prostě se umět rozhodnout, ale na druhou stranu si myslím, že je velmi důležité umět naslouchat a zvažovat argumenty, zvažovat názory svých kolegů a vybrat prostě z těch daných řešení, pokud možno to nejlepší.

**3. Jaké odborné znalosti by měl mít člověk ve Vaší pracovní pozici?**

Tak já jsem to zmínil vlastně u té předešlé otázky. Myslím si, že je vhodný mix těch ekonomických a technických znalostí a určitě i, i znalostí, které se týkají těch, těch soft skills, jak se teď moderně říká, to znamená té personální práce, práce v týmu, leadership, vedení lidí a tyto záležitosti, jo. Takže, určitě prostě mix těchto, těchto tří, těchto tří záležitostí. Asi takto.

**4. Při výkonu Vaší práce musíte řídit kolektiv/tým. Které dovednosti používáte při řízení tohoto týmu?**

Těžko vám na to takto z patra odpovím, jsou to dovednosti, které jsou mi vlastní, jo, ani bych je tak exaktně asi teď ne, ne, nebyl schopen charakterizovat, ale určitě si myslím, že umím naslouchat, to znamená, snažím se svoje kolegy, ať přímé či nepřímé motivovat k tomu, aby, aby se nebáli říct svůj názor, aby přicházeli s novými myšlenkami, protože samozřejmě čím více názorů, tak tím větší možnost nebo větší šíře řešení problému se nabízí. Myslím si, že nemám, že nemám nějakou výbušnou povahu, že jsem spíš klidný člověk, takže hodnotím sám sebe, je to těžké, ale že, že nepůsobím nějakým, nějakým takovým autoritativním dojmem, a že, že jsem schopen vlastně sedět v pracovním týmu a, a zařadit se prostě na úroveň členů těch týmů a diskutovat, diskutovat nad problémem. No, a myslím si, že, že za tu, za tu dobu a s těmi zkušenostmi, které mám, tak se nebojím rozhodnout, jo. To znamená, že, že nakonec jsem nějakým způsobem schopen všechny ty informace prostě nějakým způsobem zanalyzovat, vstřebat a potom prostě udat směr, prostě, kterým, kterým bychom se pak měli, měli ubírat dál.

**5. Máte nějaký svůj pracovní vzor? Uveďte, kdo to je a proč je Vaším vzorem.**

Tak já jsem měl možnost spolupracovat úzce s našim minulým majitelem, který byl ve své době než, než se ujal řízení firmy vysoce postaveným manažerem velké nadnárodní firmy a musím říct, že jeho řekněme manažerský a lidský přístup mě úplně uchvátil a, a řekl bych, že to je takový můj, můj vzor. Na druhou stranu prostě nemám jeho řekněme ty přirozené lidské vlastnosti, které mu byly dány od pána Boha, dá se to částečně naučit, ale prostě s tím se musí člověk narodit. S tím řekněme charisma, s tím, s tím, s tím nadhledem, s tou lehkostí a, a s tím, jak prostě on dovedl zaujmout, uchvátit a v tom dobrém slova smyslu zblbnout lidi, prostě nadchnout je pro nějakou, nějakou činnost. Takže to, to byl můj vzor nebo je, stále.

**6. Měl by mít člověk ve Vaší pozici i určité manažerské dovednosti? Uveďte jaké.**

Tak samozřejmě, jako to je poměrně vysoká manažerská funkce, kde ty, kde ty znalosti nebo dovednosti jsou určitě nutnou, nutným vzděláním nebo nutným předpokladem a je to samozřejmě práce s lidma v tom, v tom pravém slova smyslu. To znamená, leckdy musí člověk prostě ty lidi vyslechnout i nejenom po stránce řekněme odborné, ale i po té stránce osobní. Já mám to štěstí, že s většinou kolegů, vlastně těch nejbližších spolupracovníků řekněme, ať na mé úrovni nebo i ti, co přímo, vlastně jsou mí podřízení, tak s nima spolupracuju vlastně v zásadě od samého začátku, takže se dobře známe, jak po stránce odborné, tak po té stránce lidské, osobní a to mi určitě tu, tu práci zjednodušuje, protože víte už za tu dobu co na koho platí, jak k němu

přistupovat, jaké má zázemí, jak prostě mu, mu vyhovět, prostě on zas na druhou stranu dokáže vyhovět potom nám, takže v mém případě mám to štěstí, že to, že ty manažerské řekněme dovednosti, znalosti jsou hodně neformální a někdy kamarádské, a na druhou stranu musím říct, že jsme schopni pořád pracovat profesionálně, že, že to není nějakým způsobem zneužíváno. Že, že to se dobře doplňuje, dobře to funguje a, a myslím si, že prostě naše pracovní výsledky tomu odpovídají, takže tím je to, je to určitě práce, práce v tom týmu, která prostě tu společnost tlačí kupředu. Takže asi tak.