

**UNIVERZITA KARLOVA**

Pedagogická fakulta

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**VEDENÍ MALÉHO KOLEKTIVU**

Závěrečná bakalářská práce

Autor :	Dagmar Krčilová
Obor :	Školský management
Typ studia :	Kombinované

Vedoucí práce :                    Ing. Oldřich Kučera

Datum odevzdání práce : 16.6.2006

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Oldřichu Kučerovi za cenné rady a připomínky, které mi poskytl v době, kdy práce vznikala.

### **Čestné prohlášení**

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

**Dagmar Krčilová**

## **Shrnutí**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá styly vedení školy a nástinem osobnosti ředitele školy s jeho osobnostními vlastnostmi, dotkne se otázky role a funkce ředitele.

Práce vychází z předpokladu, že vedení malé školy je časově náročné a to z důvodu neúměrného úvazku přímé vzdělávací práce a z menší možnosti rozdělení dílčích řídicích kompetencí na spolupracovníky.

Výzkum se snaží odpovědět na otázku vztahu mezi stylem vedení a velikostí organizace. Dále výzkum měří týdenní časové rozvržení pracovních povinností ředitele a snaží se o vyhledání rozdílů v časovém rozvržení povinností ředitele malé a velké školy.

## **Summary**

The final bachelor work deals with the styles of management at schools and with the personality of school director (his/her characters).

It touches the question of the director role and the director function. The hypothesis of the work supposes that the management of the small school is time-consuming. The reason is the unproportional duty of the direct education work and the lower possibility to split partial supervising competency between the fellow-workers.

The research tries to answer the relationship between the style of management at school and the organisation size. The research follows the time layout of the director work duties during the week. It tries to find out the differences between the the time layout of the director work duties at the small and the large school. The pedagogic sphere is the most monitored part

**Klíčová slova :**

**Vedení lidí**

**Osobnost ředitele**

**Role ředitele**

**Funkce ředitele**

**Delegování**

**Kompetence**

**Styl vedení**

**Komunikace**

**Kompetence**

**Management**

**Strategie**

**Organizování**

**Inovace**

**Moc**

**Vliv**

## Obsah :

1. Úvod.....	str. 6
2. Cíl práce.....	str. 8
3. Osobnost ředitele .....	str. 9
3.1 Vlastnosti řídicího pracovníka.....	str. 10
3.2 Role a funkce ředitele školy.....	str. 12
3.3 Autorita a moc.....	str. 14
4. Vedení malého kolektivu.....	str. 15
4.1 Sám sobě manažerem.....	str. 16
4.2 Styl vedení.....	str. 17
5. Výzkumná část.....	str. 20
5.1 Cíl výzkumu.....	str. 20
5.2 Formulace hypotéz.....	str. 21
5.3 Dotazník.....	str. 21
6. Vyhodnocení výzkumu.....	str. 22
6.1 Analýza první části dotazníku.....	str. 23
6.2 Analýza druhé části dotazníku.....	str. 34
6.3 Snímek pracovních činností ředitele.....	str. 37
6.4 Vyhodnocení vlastností schopného ředitele.....	str. 40
7. Závěr.....	str. 42
8. Seznam použité literatury.....	str. 44
8. Přílohy – dotazník.....	str. 45

## 1. Úvod

Vedení malého kolektivu, malé školy, malého podniku je kromě jiných faktorů i otázkou faktoru lidského, stejně tak jako v jakékoliv jiné sféře lidské činnosti. Vedení malé mateřské školy, stejně jako vedení velké organizace je postaveno na své vlastní strategii. Na využívání silných stránek školy a na práci se stránkami slabými. Každý vůdce organizace je osobnost, některý je zaměřen ve své práci více na plnění úkolů, jiný se spíše zabývá zájmy kolektivu, či jednotlivců.

V obou typech organizace jsou vedoucí pracovníci postaveni před stejné úkoly, např.: musí si stanovit vhodné cíle, plánovat, rozhodovat, kontrolovat, řešit konflikty, motivovat pracovníky, vhodnou formou komunikovat s partnery, kolegy, nadřízenými orgány.

Právní subjektivita postavila vedení škol před nové úkoly z oblasti personální, legislativní a ekonomické, s kterými však výše úvazku přímé vzdělávací práce neklesla. Nový školský zákon přinesl další úkol – tvorbu školního vzdělávacího programu. Ředitelé škol jsou díky novým a náročným úkolům postaveni před otázkou způsobu zorganizování práce spojené se splněním výše zmíněných úkolů. Organizování ve smyslu řízení svého osobního času, dobrého plánování, přenesení části kompetencí na spolupracovníky, na externí firmy.

Vedení v těchto podmínkách představuje nejen jinou organizaci své vlastní práce, ale hlavně ovlivňování a motivování chování lidí, se kterými manažer spolupracuje, ve smyslu, který bude vyhovovat novým potřebám organizace. Změna, vyvolaná novými podmínkami předpokládá i změnu stylu vedení lidí, směřující ke spolupráci, diskusi. Ředitel malého kolektivu má vzhledem k jednoduché organizační struktuře snadnější pozici. Díky malému počtu pracovníků se navzájem všichni dobře znají, ředitel tak může delegováním dílčího úkolu reagovat na silné stránky jedince. Nabízí se, že v malé organizaci je snadnější a přímočará komunikace, vhodná k rychlému

rozhodování a řešení úkolů. I přes snahu dílčí úkoly delegovat, zůstává velká část úkolů v malé organizaci na vedoucím pracovníkovi.

Cennou devizou při vedení organizace je čas a umění s časem efektivně hospodařit, dobře plánovat, umět se včas rozhodnout, neztrácet čas přeorganizováním práce, umět předvídat, kolik času bude třeba věnovat jednotlivým činnostem. Domnívám se, že umění rozlišovat úkoly na naléhavé, méně naléhavé, důležité a nedůležité je základem dobré organizace času. Méně důležité, dílčí, rutinní úkoly je vhodné delegovat.

„ Velikost skupiny je podstatný faktor, který působí na výkon i na soudržnost skupiny. Velikost skupiny ovlivňuje i nároky kladené na manažera. Je velmi těžké říct, zda je výhodnější mít pro plnění úkolů malé skupinky nebo velké týmy. To jistě záleží i na úkolu a charakteru činností.“<sup>1</sup>

Problémem malých organizací je menší možnost v delegování dílčích kompetencí, a tak musí ředitelé škol často zvládat většinu svých řídicích povinností sami. Nabízí se otázka, proč některé oblasti svých povinností nezadat externí, placené firmě? Například zpracování vnitroorganizačních směrnic nebo služby v oblasti BOZP a PO. Malé školy jsou ve většině případů příspěvkovými organizacemi obcí s malým počtem obyvatel a jejich ekonomické možnosti tak odpovídají těmto podmínkám. Proto je využívání externích placených služeb značně ovlivněno finančními možnostmi školy.

---

<sup>1</sup> KHELEROVÁ, V; *Komunikační dovednosti manažera*, Praha, Grada, 1995, ISBN 80-7169-223-9. str. 84



## 2. Cíl práce

Cílem práce je nástin stylů vedení lidí a jejich využití v různých situacích manažerské práce. Hledání nejlepšího stylu vedení malé organizace, porovnání nejčastěji používaného stylu vedení kolektivu v malé a velké škole. Zamyšlení se nad otázkou osobnosti ředitele, uplatnění jeho moci a autority.

Práce se dále zabývá sondou do týdenního časového rozvrhu činností ředitele školy a mapuje tak čas, který jednotlivým činnostem ředitelé věnují. Opět porovnává časový rozvrh práce ředitele velké a malé školy, všímá si oblasti pedagogické. Snaží se potvrdit, či vyvrátit domněnku, že ředitelé malé školy věnují více svého času pedagogickým povinnostem.

Mapuje postoj manažera k delegování úkolů a zamýšlí se nad možnostmi delegování v malých a větších školách.

Cílem práce není najít zaručený návod, jak pracovat s malým kolektivem, ale najít dostatek indicií, jak efektivně a s co nejmenším úsilím dosáhnout i s malou školou dobrých výsledků a nezapadnout do šedi průměrnosti.

### 3. Osobnost ředitele

Lidé jsou odlišní, mají odlišné pohnutky a hodnoty, chovají se odlišně v podobných situacích. Ředitel školy je obklopen určitým zázemím, které tvoří podmínky materiálně technické, finanční, personální, legislativní, situační. Malá škola bývá v takovémto zázemí většinou centrem společenského dění v obci. Je převážně na řediteli, aby dobře vedl a reprezentoval školu a využil k tomu nejen výše zmíněné podmínky, ale i své osobnostní schopnosti. Menší počet pracovníků na malé škole umožňuje nadřizenému své spolupracovníky lépe poznat, může k tomu využít i neformálních způsobů, třeba při kulturních a společenských akcích pořádaných školou. Výběr spolupracovníků v malých školách nebývá jednoduchý, problémem je většinou dojíždění za prací. Personální práce je proto i přes snahu jejího plánování spíše nahodilá a ředitel tak má při výběru pracovníků jen malé možnosti volby. Získání loajality svých kolegů, porozumění jejich psychice a umění dobře motivovat je otázkou osobnostních vlastností ředitele. Dobrou motivací pracovníků je samozřejmě finanční hodnocení. To je dáno ze strany státního rozpočtu přísně normativně a objem finančních prostředků je nedostačující pro tento způsob motivace.

„ Vodáček a Vodáčková docházejí na základě rozboru řady manažerských publikací k syntéze, že pro dobré tvůrčí vedoucí („lídry“) jsou obvykle příznačné schopnosti

- Porozumět psychice spolupracovníků, pochopit, jaké mají motivátory i jak se mění v čase a dle změn konkrétních situací
- 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
- Zodpovědným a účinným způsobem vést spolupracovníky k dosažení vytyčených cílů, včetně jejich aktivní účasti na jejich případném dotváření

- Naplnit motivační potřeby spolupracovníků, včetně výrazného podílu motivačních stimulů ( pocit hrdosti z účasti, pocit seberealizace ve společném díle apod.)<sup>2</sup>

### 3.1 Vlastnosti řídicího pracovníka

K naplnění cílů a posláním výchovně vzdělávací práce je třeba dobré spolupráce na pracovišti. Nelze jít jen tvrdě a nekompromisně za cíli a přehlížet vše ostatní. Takové chování by brzy vzbudilo vlnu odporu zaměstnanců. Domnívám se, že vědět o názorech ostatních, dát jim možnost vyjádřit se, akceptovat jejich řešení a společně se dobrat k tomu nejefektivnějšímu je lepší a více motivující, než pouhé zadávání úkolů a dožadování se jejich terminovaného splnění. Ano, nastanou situace, kdy není čas pro diskusi a rozhodnutí je jen v kompetenci řídicího pracovníka.

Jakými vlastnostmi by tedy měl disponovat úspěšný vůdce školy, kterou si budou rodiče pro své dítě, žáka, studenta vybírat, školy, kde je dobrá, tvůrčí atmosféra na pracovišti, kde jsou nastaveny kvalitní komunikační kanály a kde je dobrý spolupracující tým?

„ Koontz a Weihrich uvádějí z výzkumů posledních let následující soubor klíčových vlastností lídrů :

- hnát se za něčím ( touha po úspěchu, motivace, energie, ctízádnost, iniciativnost a houževnatost )
- motivace k vůdcovství ( touha vést ostatní, ne však touha po moci jako takové )
- poctivost a čestnost
- sebedůvěra ( včetně emocionální stability )
- schopnost poznávání
- obchodní znalosti<sup>3</sup>

<sup>2</sup> BACÍK,F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J.,aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha, Univerzita Karlova, Karolinum 1995. ISBN 80-7184-010-6 str.124

<sup>3</sup> BACÍK,F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J.,aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha, Univerzita Karlova, Karolinum 1995. ISBN 80-7184-010-6 str.123,124

„Snaha identifikovat typické rysy, jež rozhodujícím způsobem ovlivňují úspěšnost vůdců, je známa nejméně od dob antického Říma a Řecka.“<sup>4</sup>

Hledáním kvalit schopného ředitele se zabýval významný představitel britského managementu John Adair, který předložil inventář kvalit schopného ředitele skupině neúspěšnějších generálních ředitelů podniků Anglie s žádostí, aby určili pořadí nejdůležitějších vlastností. Tentýž inventář byl předložen skupině ředitelů středních a základních škol:

### Kvality schopného ředitele

*Pramen: „ Effective leadership, a self development manual“, J.E. Adair, Gower Publishing Co. Ltd., Velká Británie*

<b>A. Pořadí podle ředitelů českých škol</b>	<b>B. Pořadí dle nejschopnějších generálních ředitelů podniků v Anglii</b>
1. Schopnost řídit	1. Rozhodnost
2. Podnikavost	2. Vůdčí schopnost
3. Rozhodnost	3. Čestnost
4. Vůdčí schopnosti	4. Nadšení
5. Schopnost zvládat krizové situace	5. Představitost
6. Pracovní výkonnost	6. Pracovní výkonnost
7. Ochota riskovat	7. Analytický přístup
8. Schopnost přizpůsobovat se změnám	8. Pochopení pro druhé
9. Důvtip, prozíravost	9. Schopnost rozeznat příznivou situaci
10. Schopnost rozeznat příznivou situaci	10. Schopnost zvládat krizové situace
11. Analytický přístup	11. Schopnost přizpůsobovat se změnám
12. Ctižádostivost	12. Ochota riskovat
13. Vytrvalost	13. Podnikavost
14. Čestnost	14. Dobrý ústní projev
15. Chytrost	15. Důvtip, prozíravost
16. Schopnost abstrakce	16. Schopnost řídit
17. Pochopení pro druhé	17. Chytrost
18. Dobrý ústní projev	18. Vytrvalost
19. Představitost	19. Volné nakládání s časem
20. Zvídavost	20. Ctižádostivost
21. Nadšení	21. Neústupnost
22. Volné nakládání s časem	22. Dobrý písemný projev
23. Neústupnost	23. Zvídavost
24. Dobrý písemný projev	24. Buňky na čísla
25. Buňky na čísla	25. Schopnost abstrakce

5

<sup>4</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha, Univerzita Karlova, Karolinum 1995. ISBN 80-7184-010-611. str. 123

Jak je z tabulky patrné, jedněmi z nejužší hodnocených vlastností v obou případech jsou rozhodnost, vůdčí schopnost, schopnost zvládat krizové situace, pracovní výkonnost a schopnost rozeznat příznivou situaci. Velký kontrast v umístění najdeme u čestnosti, nadšení a u vlastnosti pochopení pro druhé. Ve své výzkumné části jsem předložila respondentům vzorek vybraných vlastností ředitele. S výsledky se seznámíme ve výzkumné části práce.

### **3.2 Role a funkce ředitele školy**

Aby zaměstnanci pochopili záměr organizace a mohli se s ním ztotožnit, potřebují být informováni, vtaženi do koncepce výchovně vzdělávací práce. Například tvorba školního a třídního vzdělávacího programu školy předpokládá týmovou práci, společné hledání nápadů a možností jejich realizace. Takového úkolu se účastní všichni pedagogičtí pracovníci a podle svých sobě vlastních hodnot a postojů mají v týmu svoji roli :

1. Inovátor – je tvořivý, kreativní, má dobré nápady, introvert
2. Vyhledavač zdrojů a příležitostí – má dobré komunikační schopnosti, umí rozvíjet myšlenky ostatních, extrovert
3. Koordinátor – má schopnost směřovat ostatní k vytyčenému cíli
4. Formovač – je soutěživý, rád vede ostatní do akce, tvrdohlavý, emotivní, ale asertivní, extrovert
5. Vyhodnocovač – umí analyzovat problém, pomalejší v rozhodování
6. Týmový pracovník – opora týmu, oblíbený ve skupině, v krizových situacích může být nerozhodný, extrovert
7. Realizátor – má smysl pro praktičnost a disciplínu, loajalita k firmě bývá závislá na jeho vlastních zájmech
8. Dotahovač – není příznivec delegování, rád řeší úkoly vlastním způsobem, introvert
9. Specialista – zapálený jedinec, vládnoucí speciálními znalostmi a technickými

---

<sup>5</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha, Univerzita Karlova, Karolinum 1995. ISBN 80-7184-010-611. str. 125

dovednostmi, má problém s komunikací, postrádá zájem o ostatní<sup>6</sup>

Každá z těchto rolí má v týmu svoje místo, role se prolínají a každý člen týmu může mít dvě a více rolí najednou.

Řídící funkcí vedoucího pracovníka je průběh aktivit organizovat, řídit, koordinovat a samozřejmě také kontrolovat, poskytnout zpětnou vazbu. Podchycení zájmu celého týmu je nezbytné a jen motivovaní lidé, kteří se mají zájem dál vzdělávat, dokáží tak nelehký a nový úkol dovést úspěšně k cíli. Úspěch každého nového počínání stojí a padá s jednotností celé skupiny. Každý jednotlivec ve skupině nemůže mít však stejné schopnosti a dovednosti, role ředitele, je tyto schopnosti rozpoznat a na základě jejich poznání delegovat dílčí kompetence na jednotlivé spolupracovníky. Podporuje tím jejich profesionální růst, zároveň se tím zbavuje části svých pedagogických povinností a má tak čas na povinnosti z dalších oblastí své řídicí funkce, které delegovat nelze (např.. oblast legislativní, personální..).

„Každá lidská bytost má v sobě jiskru, jež se může rozhořet.“<sup>7</sup>

Mezi důležité role vedoucího patří výchova zaměstnanců. Na poradách i při osobním pohovoru se jednotlivci dozví, co se od nich očekává, v čem spočívá úkol každého z nich. Jsou tak jasně stanoveny úkoly a možné způsoby jejich plnění, stejně tak je jasně řečeno kdo, co a jak splnil.

Ředitel musí umět zaměstnanci poradit, ale pokud se rada a veškerá pomoc mine účinkem a delegované úkoly nejsou kvalitně plněny, je třeba i důrazného upozornění. Bohužel, někdy je pro dosažení společných cílů vhodné nabídnout pracovníkovi jednodušší úkol a nebo navrhnout výpověď. Represe je na místě, když selžou všechny jiné prostředky, směřující k dohodě a ke smíru.

„Příklady jasných pravidel, které může ředitel oznámit :

---

<sup>6</sup> KHELEROVÁ, V; *Komunikační dovednosti manažera*, Praha, Grada, 1995, ISBN 80-7169-223-9. str. 89-92

<sup>7</sup> SLAVÍKOVÁ, L., WOJCYKOWSKÁ, G., NEZVALOVÁ, D., aj. Modul: *Řízení pedagogického procesu*. Praha, Univerzita Karlova, Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství, 2002, Texty pro distanční vzdělávání.

- Pravidelné schůze za účelem přípravy a upřesnění plánovaných akcí, výměny informací, diskusí o projektech, návrzích, umožňující společné hledání východisek, cest a řešení.
- Nedochází k zadržování informací nebo poskytování neúplných informací.
- Každý si je vědom, kdo je jeho přímý nadřízený.
- Každý se podílí na práci svými myšlenkami, nápady, postřehy a přispívá k hledání východisek, cest, řešení.
- Každý řekne, co má na srdci tomu, jehož se to týká, a nikoliv za zády.
- Můžeme si věci vyříkat bez zbytečného hněvu.<sup>8</sup>

### 3.3 Autorita a moc

Pokud vzniká nový projekt, nebo škola organizuje novou akci proto, aby se zviditelnila a v nelehkém konkurenčním prostředí vynikla, musí všichni „táhnout za společný provaz“.

Ředitel má pravomoci, aby nařizoval, přikazoval, ale zdá se mi, že tato statutární autorita vede k pokrytectví a k nezdravým vztahům na pracovišti. Vždyť takový způsob uplatňování moci je znát na celkovém výsledku snažení. Vše je jen pro to, že to musí být a pokud například učitel z donucení secvičí s dětmi kulturní představení, aby školu prezentoval na veřejnosti a neztotožní se se svou prací, výsledek se snadno pozná na nadšení dětí, které pod jeho vedením vystupují. Chybí jim jiskry v očích, to správné nadšení, které na ně přenáší právě jejich pedagog.

Získaná autorita, kterou lídr uplatňuje, vede ke stmelení kolektivu a má vztahový základ. Její získání vyžaduje umění přesvědčit o potřebnosti a důležitosti, znalost cílů, které jsou naplňovány a vztahů mezi nimi a vyžaduje i charisma manažera.

---

<sup>8</sup> SLAVÍKOVÁ, L., WOJCYKOWSKÁ, G., NEZVALOVÁ, D., aj. Modul: *Řízení pedagogického procesu*. Praha, Univerzita Karlova, Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství, 2002, Texty pro distanční vzdělávání.

#### 4. Vedení malého kolektivu

„ Vůdcovství je definováno jako vliv, tj. jako umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů“<sup>9</sup>

V malé škole s malým počtem zaměstnanců je snadnější a přímočará komunikace, založená převážně na osobních kontaktech. Zaměstnanci se mají možnost dobře poznat a dá se říct, že vědí, co mohou jeden od druhého očekávat.

„ V literatuře se velmi často objevuje názor, že optimální počet členů skupiny je pět. Tato skupina je ještě dostatečně malá, aby se dala řídit a aby mezi sebou její členové měli vytvořený vztah. Je příliš malá na to, aby se vytvářely podskupiny, ale počet členů je již dostatečný k rozdělení práce a k možnosti vytváření nových postupů vzhledem ke zkušenostem a znalostem všech zúčastněných.“<sup>10</sup>

Z existenčních důvodů jsou právě malé školy vystaveny silnému tlaku. Potřebují být vidět a musí proto své aktivity vyplývající z hlavní činnosti rozšířit a posílit o aktivity další, netradiční a doplňkové, aniž je zastřeno hlavní poslání organizace. Pořádají aktivity, kterých se často účastní rodiče dětí, žáků. Realizují zájmové kroužky, které jsou běžné i na velkých školách.

Pro úspěšné a fungující zvládnutí takovýchto úkolů je třeba mít dostatek pracovníků, vhodných k delegování kompetencí. Tím ředitel šetří cenný čas. A nejen pro to, aby jej mohl věnovat jiným záležitostem, ale i z důvodu efektivnosti jeho vynaložení.

---

<sup>9</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha, Univerzita Karlova, Karolinum 1995. ISBN 80-7184-010-611. str. 117

<sup>10</sup> KHELEROVÁ, V; *Komunikační dovednosti manažera*, Praha, Grada, 1995, ISBN 80-7169-223-9. str. 84



Kolikrát se každému z nás stalo, že i přes pečlivé naplánování své denní činnosti přijdou důležité a nepředvídatelné skutečnosti, které nesnesou odklad. A pak se nám nahromadí zmeškané úkoly a zvláště v malé organizaci doháníme z důvodu svého vysokého úvazku výchovně-vzdělávací práce vše večer, nebo o víkendu.

„Každý znalostní pracovník, ať již je manažerem či nikoliv, neustále pocítuje tlak, který jej nutí neproduktivně marnit čas. Musí vynakládat značnou jeho část na věci, které nepředstavují absolutně žádný přínos. Mnoho času se nevyhnutelně promrhá. Čím je jeho postavení v organizaci vyšší, tím více času bude organizace od něho požadovat.“

„Přitom většina úkolů vedoucích pracovníků vyžaduje značné kvantum času, mají-li být alespoň minimálně efektivní. Vynaložit najednou méně než toto minimum je bohapustým mrháním času, protože se nedosáhne ničeho a musí se začínat od začátku“

11

#### **4.1 Sám sobě manažerem**

P. Drucken ve své knize *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, ze které je již výše citováno, uvádí, že například napsání zprávy vyžaduje pro manažera alespoň šest až osm hodin času nepřerušované práce. Píše, že práce v takových časově náročných úsecích je efektivnější, než práce k několika kratších, třeba půlhodinových časových úsecích. Přičtu-li k šesti hodinám práce psaní jakékoliv zprávy svůj čas věnovaný přímé pedagogické práci, včetně krátké přípravy na ni, dostávám se na dvanáct hodin. Za týden tedy 60 hodin práce. Domnívám se, že podle této Druckerovy teorie mohou pracovat spíše manažeři větších organizací a to z důvodu menšího úvazku výchovně vzdělávací práce.

---

<sup>11</sup> DRUCKER,P.F.; *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* Praha, Management Press 2002. ISBN 80-7261-066-X. str. 194.

Každá oblast práce spotřebovává čas a jeho nedostatek může způsobit vedoucím pracovníkům negativní tlak, při dlouhodobém působení negativního tlaku může manažer pociťovat i stres.

Zdravá míra tlaku bývá pro manažera stimulační pro dosahování dobrých výsledků. Problémy mohou však nastat ve chvílích, kdy se nakupí mnoho práce. Další příčinou stresu je třeba práce na inovačních procesech, tolik potřebných právě k dobrému obstání v silném konkurenčním prostředí.

„Všechno, co se dá vymyslet a udělat v krátkém čase, je jen to, co již vymyšleno bylo a co se vždycky stejným způsobem dělalo.“<sup>12</sup>

## 4.2 Styl vedení

Existuje tedy zaručený návod, jak být dobrým manažerem, který dobře a včas zvládne všechny úkoly, vynakládá dostatek času na práci s lidmi, motivuje, koordinuje jejich práci, vzdělává se, inovuje, kloubí vše se svým osobním životem?

Podle tradičních teorií vůdcovství, rozeznáváme styly vedení, které se opírají o pravomoc, vliv, chování vůdců ( K. Lewin ) :

- Autokratický styl – vůdce rozhoduje sám, řídí formou příkazů a jednoznačně očekává jejich plnění. Motivuje jednak autoritou svého slova, jednak využitím odměny, postihu.
- Demokratický, či participativní styl – vůdce se radí se spolupracovníky o očekávaných úkolech, o způsobech jejich realizace, o systému společné kontroly. Pásmo vzájemné spoluúčasti na řízení (participace) je ovšem značně široké: Může začínat od formy, kde se na počátku vůdce zeptá na názor ostatních a pak vše rozhoduje sám, až po způsob, kde prakticky každá akce je konzultována s kolektivem od počátku až do ukončení.

---

<sup>12</sup> DRUCKER, P.F.; *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha, Management Press 2002. ISBN 80-7261-066-X. str. 197.

- Styl „volná uzda“- vůdce se prakticky spoléhá na to, že podřízení jsou schopni hlavní úkoly i způsob jejich dosažení stanovit a realizovat sami, přičemž jeho úloha spočívá spíše v reprezentaci, v zajišťování informací a některých zdrojů.<sup>13</sup>

Khelerová, ve své publikaci „Komunikační dovednosti manažera“ rozšířila tuto typologii na čtyři styly :

- „Laissez faire“ – liberální styl
  - „Charitativní styl“
  - Autoritativní řídicí styl
  - Kooperativní, týmové řízení
- 
- Styl I – „Laisser – faire“
    - uplatňují jasná pravidla
    - dbají na dodržování předpisů
    - drží se zpátky
    - jsou neutrální
    - neovlivňují dosahování cílů
    - neovlivňují klima na pracovišti
  - Styl II – „Charitativní “
    - zajímají se především o lidi
    - vše zvažují se zřetelem na spolupracovníky a možnosti spolupráce
    - pracovníkům nechávají značnou volnost
    - věří ve schopnosti svých spolupracovníků a podporují je
    - jednájí klidně a přátelsky
    - významně ovlivňují pracovní klima
  - Styl III – Autoritativní
    - kladou co nejvyšší cíl a významně ovlivňují jeho dosažení

---

<sup>13</sup> BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha, Univerzita Karlova, Karolinum 1995. ISBN 80-7184-010-611. str.117

- mají na zřeteli poměr zisků a nákladů
  - jsou tvrdí k sobě i okolí
  - věří více ve své vlastní schopnosti než ve schopnosti svých spolupracovníků
  - prosazují vlastní názory
  - nezasahují do mezilidských vztahů a nesnaží s přizpůsobit na potřeby pracovníků
- Styl IV – Týmové/ Kooperativní vedení
    - orientují se podle situace na vztahy, nebo na cíle a na výkonnost
    - mají jasnou představu o tom, čeho chtějí dosáhnout, a sledují priority
    - podporují pracovníky v dosahování cílů i v pozitivních vztazích
    - vyhledávají nové nápady
    - hledají příčiny problémů a pomáhají při nalezení jejich řešení
    - významně ovlivňují pracovní klima a motivaci pracovníků<sup>14</sup>

Použití každého z těchto stylů je velmi individuální, záleží na situaci, ve které se manažer nachází, jaký konkrétní úkol má být řešen. Uplatnění každého z nich také záleží na osobnostních rysech řídicího pracovníka, na převažující interpersonální, či intrapersonální inteligenci ( podle H. Gardnera). Schopní, motivovaní spolupracovníci uvítají spíše participativní styl vedení, pro nepedagogické pracovníky bývá účinnější autoritativní styl, cítí se jistěji, pokud mají pevně rozvržené kompetence a vědí přesně „kdy a co...“. Záleží opět na dané situaci a na vztazích a klimatu na pracovišti.

„ Podle testu se jeví jako neoptimálnější styl IV. Vždy ale záleží na konkrétních podmínkách. Například, jsou-li členové vašeho týmu vysoce kvalifikovaní a jsou-li zároveň motivovaní, pak je lépe uplatnit styl II. Máte-li silně motivované pracovníky, kterým ale chybí potřebné odborné znalosti, pak je výhodnější styl III. Pro motivované a kvalifikované pracovníky je dokonce použitelný styl I ( v tomto případě se může jednat například o výzkumná pracoviště nebo akademická pracoviště).“<sup>15</sup>

<sup>14</sup> KHELEROVÁ, V; *Komunikační dovednosti manažera*, Praha, Grada, 1995, ISBN 80-7169-223-9. str. 125

<sup>15</sup> KHELEROVÁ, V; *Komunikační dovednosti manažera*, Praha, Grada, 1995, ISBN 80-7169-223-9. str. 125, 126

## **1. Výzkumná část**

Výzkumná část mé práce je zaměřena na zjištění nejvíce používaného stylu vedení školy podle typického jednání manažerů. Dále se pokusím ve své výzkumné sondě porovnat časové zatížení ředitele malé školy, s počtem do 100 dětí, žáků, studentů a školy větší.

### **1.1 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je zamyšlení se nad vhodným stylem vedení školy v souvislosti s její velikostí. V první části dotazníku jsou otázky, které nastíní postoj a jednání manažera v oblasti stanovování cílů, plánování, hledání nápadů, rozhodování, realizace, kontroly a řešení konfliktů v organizaci.

Souhrn odpovědí je ukazatelem nejvíce používaného stylu vedení jednotlivých respondentů. Je samozřejmé, že počet respondentů a rozsah zkoumání by musel být rozsáhlejší tak, aby jeho výsledkem mohl být ucelený obraz jednání manažera v jednotlivých situacích jeho rozhodování. Berme tedy celý výzkum jako vhled do problematiky stylu vedení organizace a zamyšlení se nad vhodností používání konkrétních stylů.

Cílem další části výzkumu je pojmenování největší časové zátěže ředitele v průběhu pracovního týdne a opět pokus o nalezení rozdílů v pracovní zátěži manažera velké a malé školy zejména v oblasti pedagogické práce. Výzkum se dále zabývá otázkou delegování pravomocí a dotkne se žebříčku vlastností schopného manažera.

## **1.2 Formulace hypotéz**

Hypotéza č.1

Vedení malé školy vyžaduje dobrou týmovou práci, kooperativní a motivující styl vedení lidí, rovnoměrně založený na vztahy i na úkoly.

Hypotéza č.2

Manažeři velkých škol více delegují dílčí úkoly na své podřízené.

Hypotéza č.3

Ředitelé malých škol věnují více své pracovní doby pedagogické práci než manažeři velkých škol.

## **1.3 Dotazník**

Dotazník byl sestaven z testu „Poznej svůj styl vedení“ od V. Khelerové a představuje prvních sedm bodů dotazů, týkajících se postojů manažera v oblasti stanovování cílů, plánování, hledání nápadů, rozhodování, realizace, kontroly a postojů v řešení konfliktů. Cílovou skupinou respondentů jsou manažeři různých typů a velikostí škol.

Další část dotazníku zkoumá postoj k delegování úkolů a týdenní časovou zátěž ředitele školy ve všech oblastech jeho řídicích a pedagogických povinností.

Poslední doplňující část je zkoumání názoru respondentů na nejdůležitější vlastnosti manažera.

Při sestavování dotazníků jsem vycházela především ze studia dostupné literatury v oboru Školský management. Motivací k mému výzkumu je vlastní potřeba najít nejvhodnější styl práce ke zvládnutí všech povinností ředitelky jednotřídní mateřské školy.

## **6.Vyhodnocení výzkumu**

Dotazník, který jsem sestavila, byl rozeslán emailovou poštou, nebo předán osobně 98 ředitelům mateřských, základních, základních uměleckých, středních škol a gymnázií. Pro výzkum bylo použito 47 dotazníků, což představuje návratnost 48 %. Před rozesláním dotazníků jsem pro ověření správnosti položených otázek konzultovala dotazník se čtyřmi kolegyněmi. Po drobných úpravách, týkajících se převážně formulace otázek, byly dotazníky rozeslány. Do jednoho měsíce jsem mohla nashromážděné materiály začít analyzovat. Tři dotazníky musely být však vyřazeny, neboť v oblasti zkoumání týdenního časového snímku činností ředitele byly neměřitelné odpovědi (např.typu –moc, nebo hodně...).

Mezi respondenty, kteří odpovídali na dotazy je 20 ředitelek samostatných mateřských škol, 4 ředitelé sloučené mateřské a základní školy, 9 ředitelů samostatných základních škol, 7 ředitelů středních škol, 4 ředitelé gymnázií a 3 ředitelé základních uměleckých škol. Z celkového počtu 47 odpovídajících respondentů je 19 respondentů ze škol do 100 žáků, 28 ředitelů ze škol s počtem žáků nad 100.

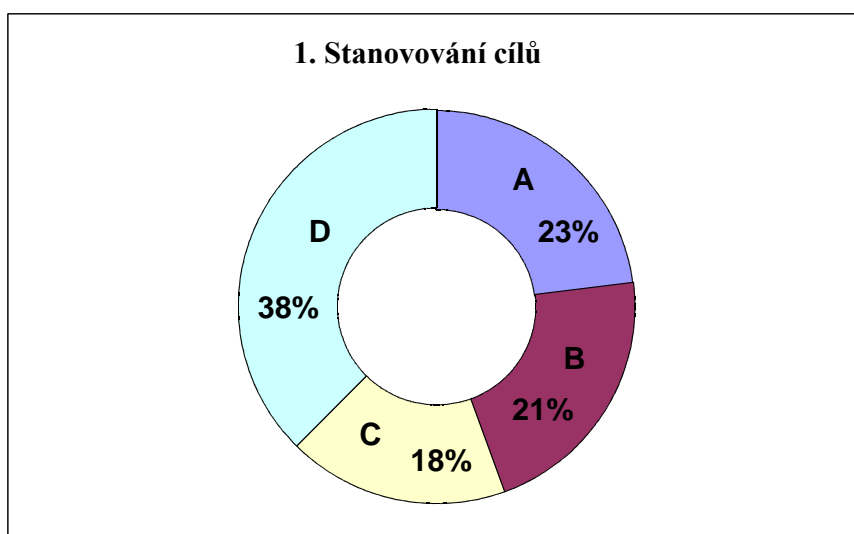
## 6.1 Analýza první části dotazníku

V první části dotazníku ( otázky č.1 –7 ) respondenti vyplňovali do každé položky u jednotlivých oblastí počet bodů od 1 do 4 podle toho, jak jim jednotlivá tvrzení nejlépe vyhovovala. Podle klíče byly body přiřazeny do této tabulky u každého respondenta.

Výběr tvrzení v oblast stanovování cílů :

Součty bodů hodnocení :

A	Stanovuji co nejvyšší cíl v co nejkratším možném termínu.Lidé podávají dobré výkony jen v situacích, které jsou pro ně výzvou.	111
B	Cíl formuluji jen obecně. Je na pracovníkovi, aby si stanovil svůj cíl, který pak vezme více za svůj.	102
C	Důležitější než vytváření cílů je plnění pracovních povinností podle popisu práce.	87
D	Je významné, aby pracovníci cílům rozuměli a akceptovali je. Proto s nimi diskutují o jejich cílech tak, aby bylo možné spojit cíle individuální a firemní.	180





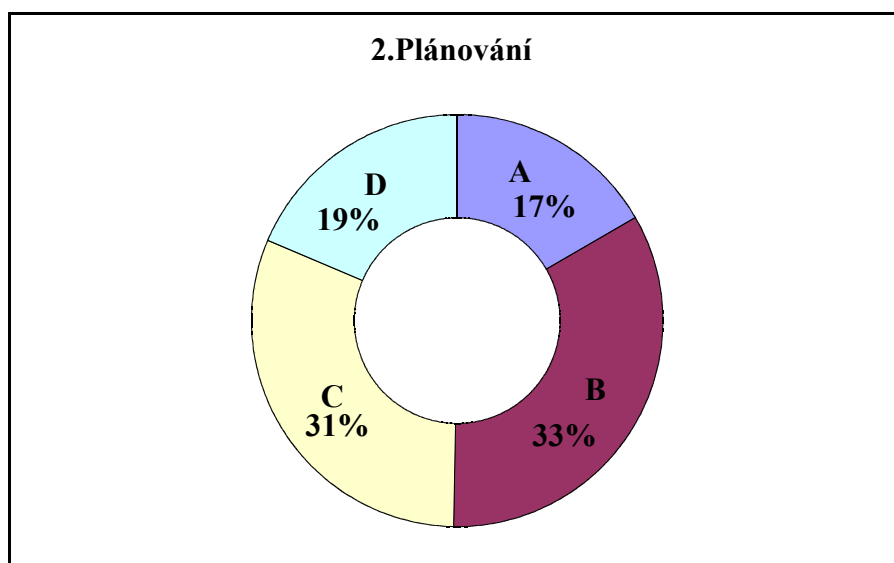
V oblasti stanovování cílů byla nejčastěji označována odpověď D, získala celkem 180 bodů a tvoří tak z celkového počtu odpovědí 38%. Respondenti považují za důležité, aby cíle firemní a osobní byly co nejvíce v souladu. Považují za důležité, aby byly cíle srozumitelné a diskutují tak se svými zaměstnanci, aby docílili toho, že budou cíle akceptovány. Pokud se zaměstnanci s cíli organizace ztotožní, je pravděpodobnější, že jich bude snadněji dosaženo.

Další hodnocenou oblastí bylo plánování.

Výběr tvrzení v oblasti plánování :

Součty bodů hodnocení :

A	Plánuji jen, pokud to vyžaduje situace.	78
B	Plánuji tak, aby byl zajištěn dlouhodobý rozvoj. Dobře promyšlené plány by měly aktivizovat pracovníky.	158
C	Vypracovávám návrhy, ale zároveň důvěřuji schopnostem zaměstnanců, kterým dávám velký prostor.	146
D	Při plánování se soustřeďuji na zisky a náklady. Plánuji jen do té míry, do jaké to považuji za nutné. Na dodržování vypracovaných plánů trvám.	88

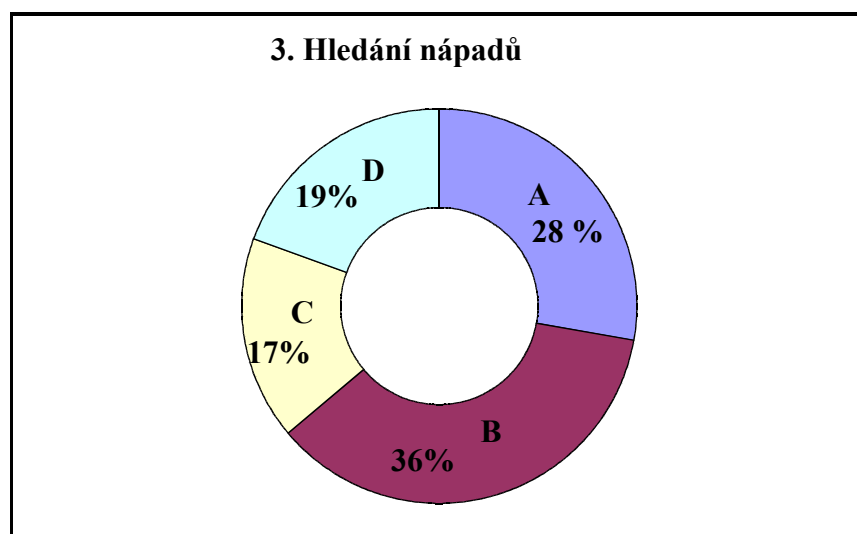


V oblasti plánování získala nejvíce bodů odpověď B, respondenty však také oslovilo tvrzení C. Vyjádřeno v procentech tvoří tvrzení B 33% a tvrzení C 31% odpovědí. Při plánování dávají respondenti přednost dobře promyšleným dlouhodobým plánům, na jejichž vypracovávání se podílí celý tým pedagogických pracovníků škol.

Výběr tvrzení v oblasti hledání nápadů :

Součty bodů hodnocení :

A	Při posuzování nápadů ostatních se snažím být neutrální.	130
B	Naslouchám a hledám nové nápady. Mám sice svoji představu, jsem ale připraven / a ji kdykoli změnit, přijde-li lepší nápad.	170
C	Mám tendenci spíše nápady přebírat, neprosazuji své vlastní.	79
D	Své nápady prosazuji i přes případný nesouhlas ostatních.	91



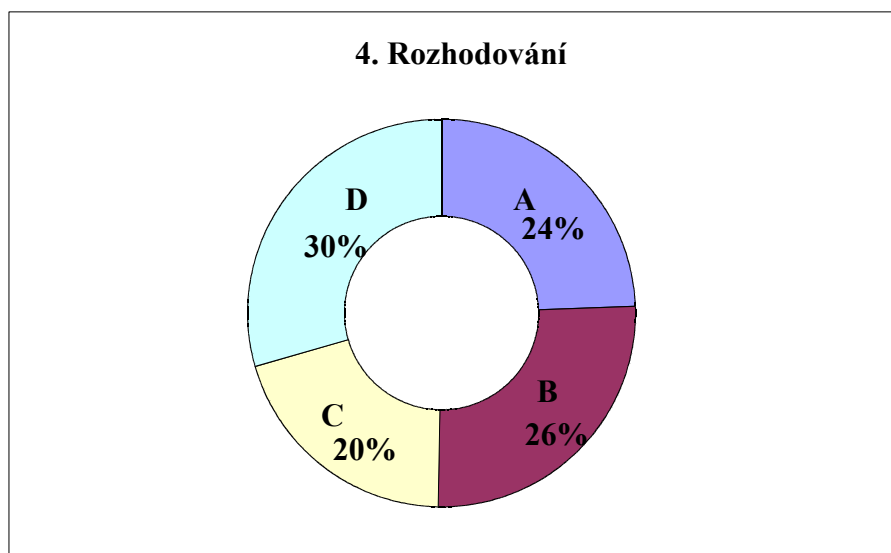
V této oblasti tvrzení získalo nejvíce bodů tvrzení změny vlastních nápadů, pokud tým přijde s jiným, lepším nápadem. Odpověď B získala 36% z celkového počtu odpovědí. 28% získalo tvrzení neutrálního postoje při hledání nápadů. Využití nápadů spolupracovníků v pedagogické práci a jejich podpora dává prostor pro individuální

rozvoj a růst jednotlivců. Manažer celý tento proces sleduje z pozice uskutečňování krátkodobých i dlouhodobých cílů a strategie organizace.

Výběr tvrzení v oblasti rozhodování:

Součty bodů hodnocení :

A	Při rozhodování se co nejvíce snažím vyjít vstříc spolupracovníkům, jsem přístupný/á jejich řešením. Zabráním tím odporu a pracovníci reagují pozitivně.	115
B	Snažím se sice zapojit ostatní, pokud ale trvá celý proces příliš dlouho, rozhodnu sám/sama.	121
C	Rozhoduji sám/sama na základě svých znalostí a zkušeností. Zodpovědnost je přeci také na mně. Značnou energii pak věnuji rozhodnutí spolu se zaměstnanci.	96
D	Pracuji na přijetí optimálního rozhodnutí spolu se zaměstnanci.	138



Manažeri hodnotí nejvíce body odpověď D – podílení se na rozhodování společně se zaměstnanci, toto tvrzení získalo 30% z celkového počtu odpovědí.

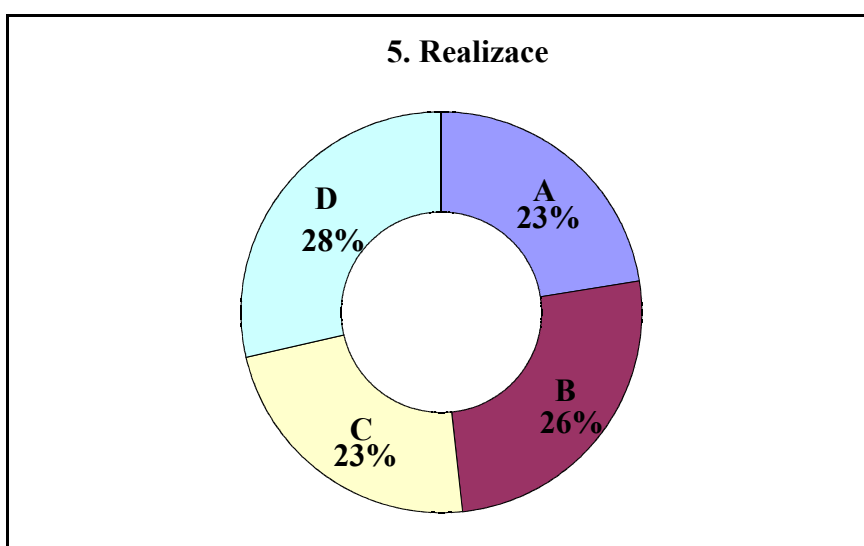
„ Efektivní lidé nečiní mnoho rozhodnutí. Soustředí se na rozhodnutí závažná. Spíše než řešit problémy se snaží promýšlet, co je strategické a podstatné. Usilují o to, aby učinili několik málo rozhodnutí na obecnější úrovni.“<sup>16</sup>

Vzhledem k tomu, že rozhodování je proces analyzování a uvažování, jehož výsledkem je rozhodnutí v různých oblastech řídicí práce, domnívám se, že spoluúčast zaměstnanců na rozhodování v dílčích oblastech např. pedagogické práce, je na místě.

Výběr tvrzení v oblasti realizace:

Součty bodů hodnocení :

A	Jen vlastní disciplína přináší úspěch, proto se dobrovolně vystavuji tlaku. Nastanou-li obtíže, zvýším své pracovní nasazení.	106
B	Praktikuji politiku "otevřených dveří "a své zaměstnance podporuji, kdykoli to jen jde. Abych nepřetěžoval/a ostatní,vyřizuji často věci sám/sama	121
C	Promyslím si, jak věci udělat s co nejmenším úsilím.	109
D	Jsem průběžně informován /a o všech záležitostech a určuji priority. Vzniklé problémy analyzuji a tím se učím.	134



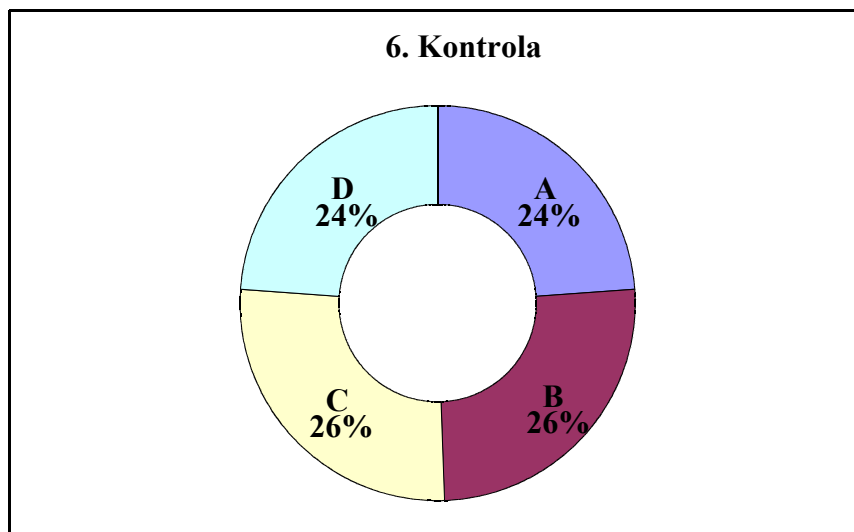
<sup>16</sup> DRUCKER,P.F.; *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* Praha, Management Press 2002. ISBN 80-7261-066-X. str. 205.

Realizace cílů, nápadů je nejdůležitějším úkonem na cestě od rozhodování. Jedinci odpovídají za dílčí úseky realizace činností, nápadů, aktivit. Ne vždy se vše zdaří podle představ. Nejvíce hodnocenou odpovědí s 28% je odpověď D.

Výběr tvrzení v oblasti kontroly:

Součty bodů hodnocení :

A	Kontroluji to, co pracovník sám kontrolovat nemůže. Soustředí se hlavně na výsledky.	112
B	Kontroluji průběžně, abych věděl/a, zda je třeba činnost korigovat nebo přijmout další opatření. Má přímá kontrola je velmi přísná.	120
C	Kontroluji nenápadně. Musím-li kritizovat, činím tak proto, abych objasnil/a chyby.	126
D	Mým úkolem je vytvořit automaticky fungující kontrolní systém, který by se odešel bez mé osobní účasti	112



Zpětná vazba, jinými slovy kontrola, je posledním z bodů na úseku od stanovování cílů, plánování, hledání nápadů, rozhodování a vlastní realizace. Dává nám návod, co pro příště dělat jinak, lépe, kdo a v jaké oblasti dosahuje lepších, či horších výsledků.

Kde je třeba pro příště zvolit jiné postupy, komu zadat konkrétní úkol. Probíhá jak ve fázi realizace procesu, tak i po jeho dokončení.

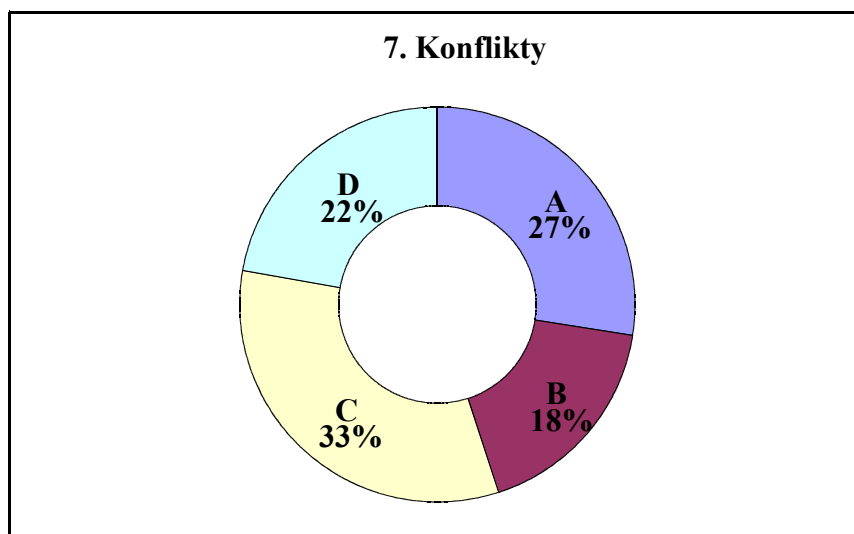
„Kritika pracovníka má být vedena proto, aby se zlepšil jeho výkon ne proto, aby se zdeptala jeho osobnost.“<sup>17</sup>

Způsob, jakým má kontrola probíhat, byl v naší dotazované části nejčastěji hodnocen jako způsob nenápadný. Pokud manažeři práci svých podřízených kritizují, činí tak proto, aby se pro příště vyvarovali chyb. Odpověď B a C získal shodně 26 %. Manažeři se vyjádřili často k tvrzení provádět kontrolu průběžně a přísně.

Výběr tvrzení v oblasti konfliktů :

Součty bodů hodnocení :

A	Snažím se, aby ke konfliktům nedocházelo. Pokud však přesto vzniknou, snažím se pracovníky uklidnit a nastolit opět přátelskou atmosféru.	129
B	Dojde-li k rozdílu v názorech nebo sporům, snažím se zůstat neutrální a nezapojuji se do diskuse.	83
C	Pokud dojde ke konfliktu, snažím se zjistit jeho příčinu a prodiskutovat ji se všemi zúčastněnými.	153
D	Konflikt se vyřeší jen tehdy, když každý jasně vysloví svůj názor.	105



Posledním zkoumáním první části dotazníku byla oblast řešení konfliktů. Nejvíce bodů získala odpověď C. Manažeři se nejvíce přiklánějí při vzniku konfliktu k potřebě celou věc se zaměstnanci prodiskutovat a zjistit příčinu vzniku konfliktu. Odpověď C získala 33%.

<sup>17</sup> KELEROVÁ, V; *Komunikační dovednosti manažera*, Praha, Grada, 1995, ISBN 80-7169-223-9. str. 135

Odpovědi v první části dotazníky jsou součástí testu z knihy V. Khelerové: „Komunikační dovednosti manažera“, který je analýzou stylu vedení.

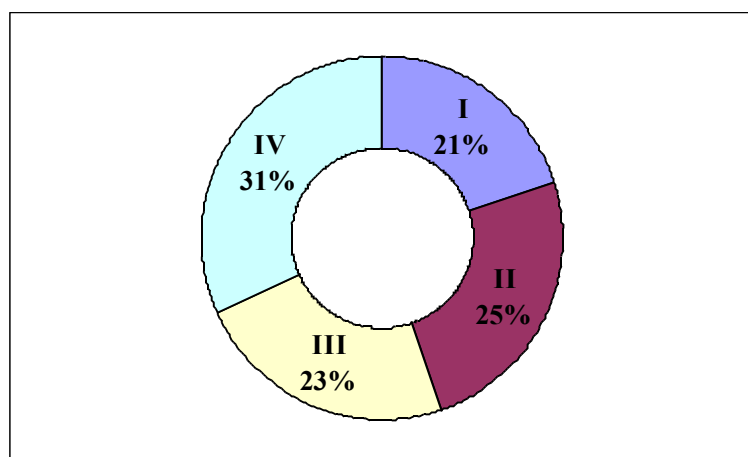
- Styl I – „Laissez faire“ – liberální styl
- Styl II – „Charitativní styl“
- Styl III – Autoritativní řídicí styl
- Styl IV – Kooperativní, týmové řízení

Jednotlivé odpovědi byly dosazovány do tabulky podle klíče a souhrn bodů v tabulce byl přiřazen k odpovídajícímu stylu jednání manažera podle jeho chování a postoje k dotazovaným oblastem manažerské práce. Ve svém výzkumu jsem si stanovila úkol porovnat styly podle velikosti škol do 100 a nad 100 žáků a potvrdit, či vyvrátit hypotézu, že vedení malé školy vyžaduje dobrou týmovou práci, kooperující a motivující styl vedení lidí, rovnoměrně založený na vztahy i na úkoly.

<b>Klíč k analýze stylu vedení podle jednotlivých tvrzení</b>				
	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
Cíle	C	B	A	D
Plánování	A	C	D	B
Nápady	A	C	D	B
Rozhodování	B	A	C	D
Realizace	C	B	A	D
Kontrola	D	C	B	A
Konflikty	B	A	D	C
Součet				

Podle vyhodnocení v tabulce č.1 u škol s počtem žáků do 100, byl vytvořen graf, z něhož je patrné, že v odpovědích respondentů převládal styl IV – kooperativní, týmové řízení. Získal u respondentů největší bodové hodnocení ( 406 bodů ), což je 31% z celkového počtu.

**Graf převládajícího stylu vedení v různých typech škol s velikostí do sto dětí, žáků, studentů :**



Respondenti se nejméně vyjádřili ve svých postojích ke stylu I – liberální styl „Laissez faire“. Tento styl získal 264 odpovědí, 21%.

Hypotéza č.1. byla tedy potvrzena, ředitelé malých škol ve svém jednání využívají převážně kooperativní, týmové řízení.

U škol s počtem žáků nad 100 získal při porovnání styl IV také nejvyšší bodové hodnocení a dokonce došlo i ke shodě v procentech odpovědí – 31% ( viz tabulka č. 2).

Stejně jako u škol do 100 žáků, byl nejméně hodnocen styl I – získal 21 % z celkového počtu odpovědí.

**Tabulka č.1 Převládající styl vedení v různých typech škol s velikostí do sto dětí, žáků, studentů :**

	Počet žáků	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
1	24	15	22	13	20
2	38	14	16	16	24
3	62	14	23	13	20



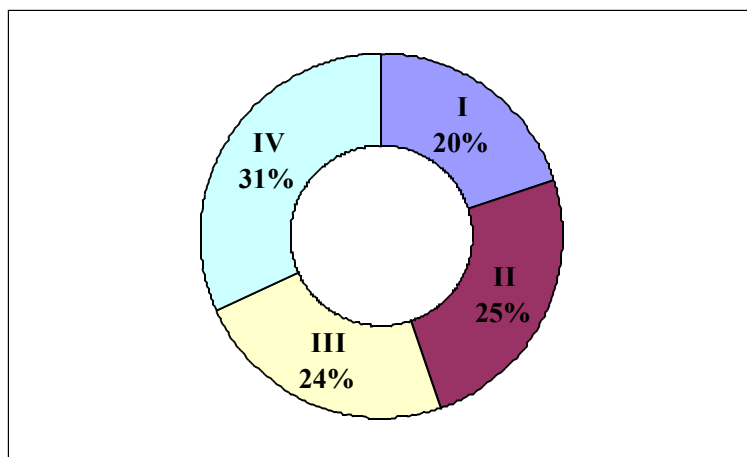
4	27	13	14	17	26
5	60	13	18	16	23
6	73	16	18	12	24
7	28	15	24	14	17
8	25	14	20	13	23
9	100	18	13	21	18
10	50	12	19	14	25
11	48	12	17	17	24
12	40	11	17	18	24
13	100	20	15	16	19
14	42	10	18	16	26
15	100	15	17	20	18
16	90	15	18	14	23
17	40	14	17	13	26
18	100	13	18	13	26
19	99	10	19	16	25
Součet bodů :		264	324	292	406
Vyjádření v procentech %		<b>21 %</b>	<b>25 %</b>	<b>23 %</b>	<b>31 %</b>

**Tabulka č.2 Převládající styl vedení v různých typech škol s velikostí nad sto dětí, žáků, studentů :**

<b>Škola č.</b>	<b>Počet žáků</b>	<b>Styl I</b>	<b>Styl II</b>	<b>Styl III</b>	<b>Styl IV</b>
1	512	11	21	18	20
2	300	16	17	18	19
3	293	11	16	18	25
4	208	17	13	18	22
5	350	16	21	12	21
6	1074	12	16	16	26
7	450	14	21	13	22
8	120	13	16	21	20
9	687	15	16	20	19
10	1180	18	16	13	23
11	1400	15	17	21	17
12	420	12	25	13	20
13	421	14	19	15	22
14	800	12	15	16	27
15	512	11	22	17	20
16	523	16	20	16	18
17	206	15	16	19	20
18	475	13	16	17	24

19	327	15	17	14	24
20	550	14	17	14	25
21	560	13	16	19	22
22	650	13	16	17	24
23	106	13	20	12	25
24	112	20	16	15	19
25	350	16	15	16	23
26	870	13	12	22	23
27	1262	12	15	20	23
28	150	12	18	14	26
Součet bodů :		392	485	464	619
Vyjádření v procentech :		20 %	25 %	24 %	31 %

**Graf převládajícího stylu vedení v různých typech škol s velikostí nad sto dětí,  
žáků, studentů :**



**Tabulka č. 3 Porovnání výsledků výzkumu stylu vedení u škol do 100 a nad 100  
dětí, žáků, studentů :**

Školy :	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
do 100	21 %	23 %	25 %	31 %
nad 100	20 %	25 %	24 %	31 %

Odpovědi respondentů z malých a větších škol prokázaly v celkovém souhrnu shodu v převážném používání stylu kooperativního, který se vyznačuje rovnoměrným zaměřením manažera na úkoly i na pracovníky. Při práci však nastanou situace, kdy není vždy čas na společné rozhodování a je třeba uplatnit styl autoritativní.

„ V situacích, které je možné hodnotit jako krizové, nebo v takových, kdy není čas na to, abyste se poradili s týmem, musíte vydat příkaz a všem by mělo být jasné, že o něm nelze polemizovat. Jsou chvíle, kdy i sebedemokratičtější manažer musí rozhodnout autokraticky, protože je k tomu veden okolnostmi.“<sup>18</sup>

V používání toho či onoho stylu hrají však také velkou roli samotní pracovníci a momentální situace, v které se organizace nachází. Ambiciózní kolegové, toužící po samostatnosti a po seberealizaci budou těžko přijímat autoritativní styl vedení. Je úkolem manažera své kolegy dobře poznat, aby mohl citlivě i s ohledem na úkoly vést svůj tým.

Berme tedy výsledek první části výzkumné sondy jako výsledek aktuální situace respondentů, ve které se nacházeli při odpovědích.

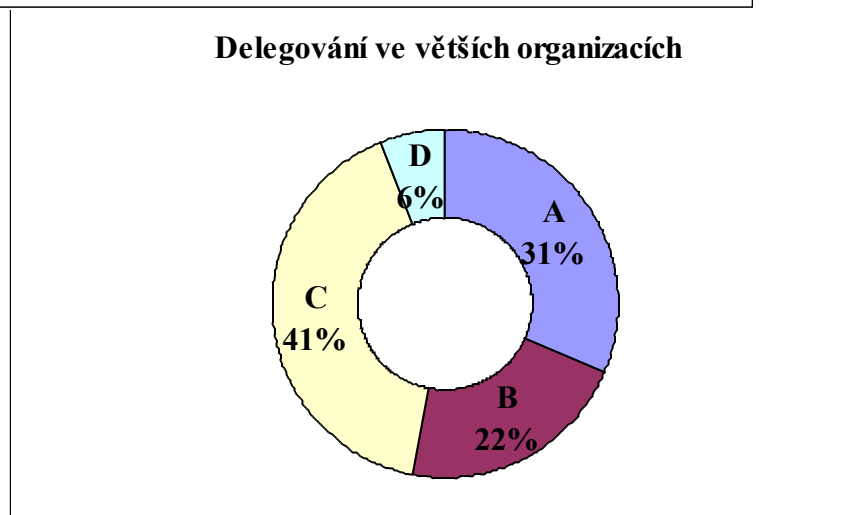
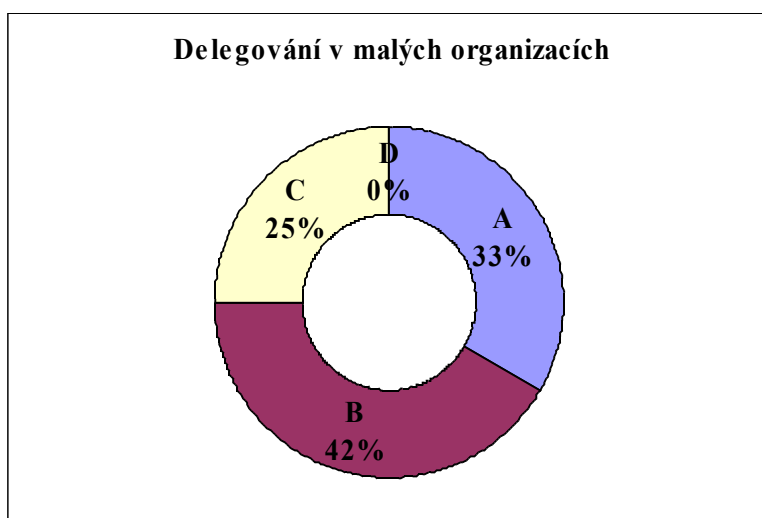
## 6.2 Analýza druhé části dotazníku

V této části výzkumné sondy se respondenti vyjadřovali k delegování svých pravomocí.

Respondenti označili odpověď, která nejlépe charakterizuje jejich postoj k delegování dílčích pravomocí :

<sup>18</sup> KELEROVÁ, V; *Komunikační dovednosti manažera*, Praha, Grada, 1995, ISBN 80-7169-223-9. str.121

A	Deleguji převážně ekonomické záležitosti externímu placenému pracovníkovi.	
B	Deleguji pouze vybrané pedagogické povinnosti, ostatní záležitosti řídím sám / sama, nemám jinou možnost.	
C	Deleguji vybrané legislativní, administrativní i ekonomické záležitosti vedoucím pracovníkům.	
D	Nedeleguji, snažím se mít vše pevně v rukou.	



**Tabulka č. 4 Porovnání výsledků výzkumu z pozice delegování úkolů u škol do 100 a nad 100 dětí, žáků, studentů :**

Školy :	A	B	C	D
do 100	33 %	42 %	25 %	0 %
nad 100	31 %	22 %	41 %	6 %

Odpovědi respondentů byly rozděleny opět podle velikosti škol do dvou skupin. Respondenti si vybrali ze čtyř nabízených možností jednu odpověď, která splňovala jejich postoj k delegování pravomocí na podřízené.

Při porovnávání odpovědí došlo ke dvěma shodám v odpovědích u obou skupin. Odpověď A – manažer deleguje převážně ekonomické záležitosti externímu pracovníkovi, získala v obou skupinách podobné procentuální vyjádření. U menších typů škol to je 33 % a u druhé skupiny 31 %.

Další shodou je vyjádření k možnosti D – nedelegovat žádné kompetence. U obou skupin respondentů se k této odpovědi vyjádřilo nejméně z nich. U menšího typu škol dokonce tato možnost nezískala žádnou odpověď. U většího typu škol získala možnost D pouze 6 % odpovědí.

Velké rozdíly mezi počtem odpovědí byly zaznamenány u možnosti B - deleguji pouze vybrané pedagogické povinnosti, ostatní záležitosti řídím sám / sama, nemám jinou možnost. V případě škol do 100 dětí, žáků, studentů je tato odpověď nejčastější z celého výběru, získala 42 %. Druhý typ školy tuto odpověď označil méně často, získala jen 22%.

Opět velký rozdíl nastal u možnosti C - deleguji vybrané legislativní, administrativní i ekonomické záležitosti vedoucím pracovníkům. Manažeři škol s počtem nad 100 dětí, žáků, studentů zvolili tuto odpověď nejčastěji, získala 41 % z celkového počtu odpovědí. Druhý typ škol volil odpověď C méně často, získala jen 25 %. Potvrdil se tak můj předpoklad, že vedoucí malých kolektivů delegují většinou jen pedagogické kompetence na své podřízené, neboť malá pracovní skupina, kde manažer nemá svého jmenovaného zástupce, má omezené možnosti delegování.

Hypotéza č.2 byla tímto potvrzena. Manažeři velkých škol více delegují dílčí úkoly na své podřízené.

Delegování předpokládá i kontrolu delegovaného úkolu. Pokud se zamyslím nad počtem odpovědí u možnosti C, je možná příčina nedelegování další práce u manažerů malých organizací spojená s kontrolou. Příčin nedelegování může být však více, např. obava z toho, že podřízený zvládne úkol lépe, strach z konkurence. Nebo neznalost konkrétního úkolu, nedůvěra ke schopnostem podřízeného, apod. Výzkum by se musel podrobněji zaměřit na otázku delegování tak, aby byla nalezena odpověď na tyto domněnky.

### **6.3 Týdenní snímek pracovních činností ředitele**

V další části dotazníku respondenti vyplňovali tabulku pracovních činností. U jednotlivých činností v průběhu jednoho týdne doplnili počet hodin, které činnostem věnují. Sledovanou oblastí byla pedagogická práce a její podíl z celkové týdenní odpracované doby. Podíl pedagogické práce z celkové týdenní odpracované doby je vyjádřen v procentech. Výsledky jsou rozděleny opět podle počtu dětí, žáků, studentů do dvou tabulek.

#### **Tabulka č.5 Zpracování týdenní odpracované doby manažerů škol do 100 dětí,žáků, studentů, vyjádření podílu pedagogické práce**

Škola č.	Týdenní odpracovaná doba v hodinách	Průměrná denní odpracovaná doba	Počet hodin pedagogické práce	Podíl pedagogické práce %
1	66	13,2	27	41 %
2	54	10,8	25	46 %
3	40	8	26	65 %
4	56	11,2	33	59 %
5	50	10	40	80 %
6	59	11,8	10	17 %
7	51,5	10,3	21	41 %
8	50	10	25	50 %
9	53	10,6	21	40 %
10	41,5	8,3	22	53 %
11	53	10,6	25	47 %
12	51	10,2	24	47 %
13	47	9,4	19	40 %
14	51	10,2	24	47 %
15	67	13,4	23	34 %
16	49,5	9,9	19	38 %
17	45	9	26	58 %
18	44	8,8	20	45 %
19	40,5	8,1	19	47 %
<b>Průměr :</b>	51 hod.	10,2 hod.	23,6 hod.	<b>47,1 %</b>

V průměru je týdenní odpracovaná doba u ředitelů malých škol 51 hodin, což je 11 hodin nad pracovní dobu stanovenou Zákoníkem práce. Denně tak manažeři malých škol odpracují průměrně 10 hodin. Přímá pedagogická činnost je ředitelům stanovena Nařízením vlády č. 75/ 2005 Sb. a odvíjí se od počtu tříd ve škole. Přesto, že povinnosti manažerů obou námi sledovaných skupin jsou stejné, je role manažera na malé škole díky vysokému podílu pedagogické práce ztížena. Průměrný podíl pedagogické práce z týdenní odpracované doby je u manažerů malých škol 47,1 %.

**Tabulka č.5 Zpracování týdenní odpracované doby manažerů škol nad 100 dětí, žáků, studentů, vyjádření podílu pedagogické práce**

Škola č.	Týdenní odpracovaná doba v hodinách	Průměrná denní odpracovaná doba	Počet hodin pedagogické práce	Podíl pedagogické práce %
1	40	8	14	35
2	45	9	22	49
3	43,5	8,7	16	37
4	47	9,4	12	26
5	40	8	18	45
6	44	8,8	15	34
7	40	8	10	25
8	55	11	5	9
9	54	10,8	6	11
10	40	8	4	10
11	45	9	5	11
12	47	9,4	14	30
13	56	11,2	5	9
14	53	10,6	10	19
15	40,5	8,1	14	35
16	40	8	22	55
17	41	8,2	10	24
18	40	8	22	55
19	46,5	9,3	15	32
20	40	8	6	15
21	47	9,4	25	53
22	44	8,8	8	18
23	40,5	8,1	18	44
24	51	10,2	18	35
25	50	10	12	24
26	44	8,8	10	23
27	50,5	10,1	30	59
28	43	8,6	25	58
<b>Průměr :</b>	45,2	9	13,9	<b>31,4</b>



U škol s počtem dětí, žáků, studentů nad 100 je průměrný podíl pedagogické práce značně menší - 31,4 %.

**Tabulka č.6 Porovnání výsledků sondy pracovních činností ředitele u škol do 100 a nad 100 dětí, žáků, studentů :**

<b>Velikost školy:</b>	<b>Průměrná týdenní odpracovaná doba</b>	<b>Průměrná denní odpracovaná doba</b>	<b>Počet hodin pedagogické práce</b>	<b>Podíl pedagogické práce %</b>
do 100	51 hod.	10,2	23,6	47,1 %

nad 100	45,2 hod.	9	13,9	31,4 %
---------	-----------	---	------	--------

Výsledky mé výzkumné sondy ve vzorku respondentů potvrdily, že ředitelé malých škol věnují více své pracovní doby pedagogické práci.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena.

Zajímavá studie zatížení ředitele by byla při porovnávání stejných typů škol s malým a větším počtem žáků. Takováto sonda by však předpokládala širší okruh dotazovaných respondentů.

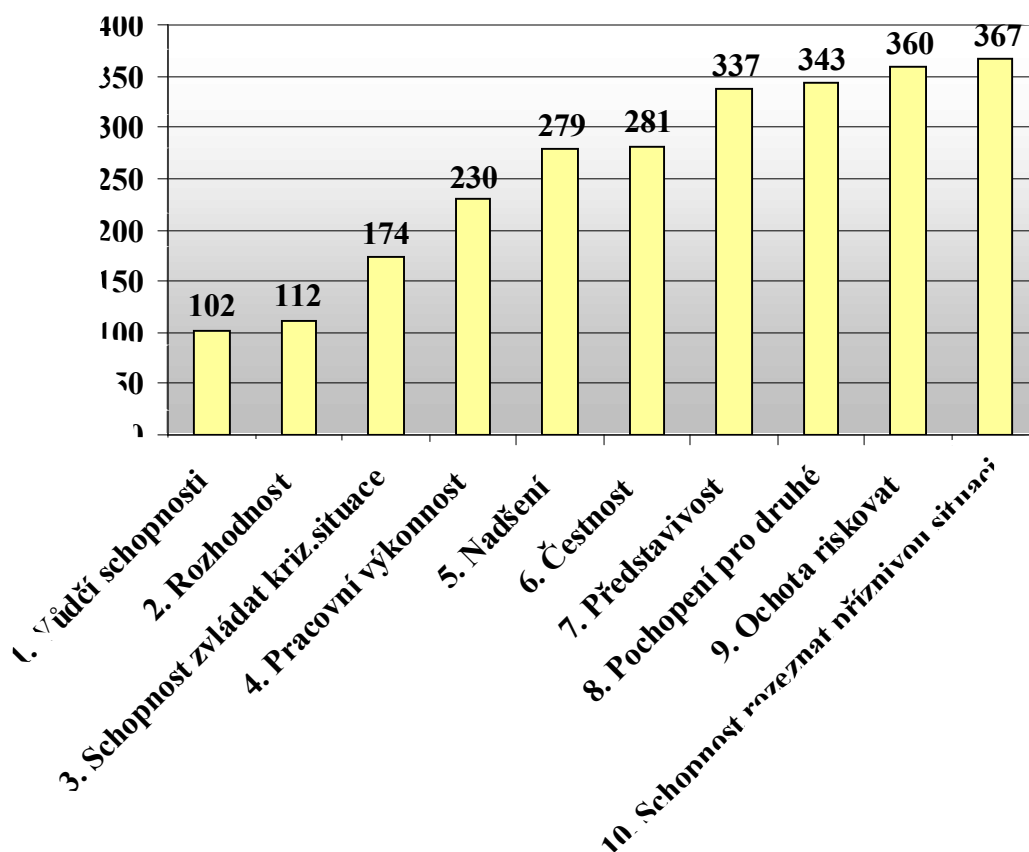
V každém případě ať už se jedná o malou či větší organizaci s větším, či menším podílem pedagogické práce na celkové odpracované době, každá práce při promyšlené a naplánované organizaci se dá zvládnout. Za předpokladu rozeznání důležitosti a naléhavosti úkolů, za předpokladu dobré týmové spolupráce motivovaných kolegů a samozřejmě za předpokladu dobrých osobnostních kvalit manažera.

#### **6.4 Vyhodnocení vlastností schopného ředitele**

Respondentům byla předložena tabulka vlastností manažera s vybranými deseti kvalitami podle knihy F. Bacíka, J. Kalouse, J Svobody et al.: „Úvod do školského managementu“ (kompletní tabulka v mé práci na str. 12). Respondenti hodnotili podle svého pohledu nejdůležitější vlastnost od 1 po 10. V grafu kvality manažera získala nejméně bodově hodnocená odpověď první pořadí v celkovém hodnocení. Na prvním

místě je kvalita vůdčí schopnosti, pak rozhodnost a na třetím místě se umístila kvalita schopnosti zvládat krizové situace.

### Kvality ředitele



Po porovnání tabulek je zřejmé, že na předních místech vlastností manažeři všech tří skupin nejčastěji volili rozhodnost, jako důležitou vlastnost úspěšného manažera. Další nejčastěji volenou vlastností je vůdčí schopnost a pracovní výkonnost. Manažeři škol i manažeři výrobní sféry volili tyto tři vlastnosti shodně nejčastěji jako nejdůležitější vlastnosti schopného manažera. Naopak největší rozdíly ve volbě vlastností nastaly u vlastnosti nadšení, představitivost, pochopení pro druhé a čestnost. Tyto vlastnosti byly podobně hodnoceny pouze u dvou skupin respondentů, a to u

ředitelů angl. podniků a u ředitelů škol z vlastní výzkumné sondy. Ředitelé škol ze sondy v literatuře umístili důležitost těchto vlastností na 14. – 21. místo v žebříčku.

Přitom se domnívám, že i tyto vlastnosti jsou vedle rozhodnosti, pracovní výkonnosti a vůdčích schopností velice důležité.

**Tabulka č.7 Porovnání pořadí volby nejdůležitějších kvalit manažera**

<b>Vybrané kvality ředitele</b>	<b>Pořadí podle vlastní sondy</b>	<b>Pořadí podle ředitelů škol( viz literatura)</b>	<b>Pořadí podle anglických generálních ředitelů</b>
Vůdčí schopnosti	1.	4.	2.
Rozhodnost	2.	3.	1.
Schopnost zvládat krizové situace	3.	5.	10.
Pracovní výkonnost	4.	6.	6.
Nadšení	5.	21.	4.
Čestnost	6.	14.	3.
Představitost	7.	19.	5.
Pochopení pro druhé	8.	17.	8.
Ochota riskovat	9.	7.	12.
Schopnost rozeznat příznivou situaci	10.	10.	9.

## **7. Závěr**

Ve své práci jsem se pokusila zamyslet nad nejvhodnějším způsobem vedení malé školy, tj. školy do 100 žáků, najít případné rozdíly ve způsobu vedení školy malé a větší. Výsledek výzkumu potvrdil používání především stylu týmového, kooperativního. Každý z dalších uvedených stylů vedení organizace byl však

respondenty někdy uplatněn. Nelze tedy tvrdit, že jeden styl je ideální použít v každé situaci, za každých okolností. Všechny řídicí styly mají tedy v práci ředitele své místo.

Hypotéza, že vedení malé školy vyžaduje dobrou týmovou práci, kooperativní a motivující styl vedení lidí, založený na vztahy i na úkoly byla potvrzena. Stejný však byl i výsledek u druhé skupiny škol, tj. s více jak 100 dětmi, žáky, studenty. Nebyla tedy nalezena souvislost mezi velikostí školy a stylem vedení.

Tato práce nenalezla přesnou definici stylu vedení malého, či velkého kolektivu nabylo to ani jejím cílem. Při psaní této práce jsem si uvědomila, že každý manažer má své specifické vlastnosti a dovednosti, schopnost motivovat a vést druhé. Ředitelé malých škol mají ztíženou pozici vysokým podílem přímé pedagogické práce. Stejně tak možnost zbývající řídicí povinnosti delegovat na kolegy je omezena. Práce na malé škole je tedy z tohoto pohledu velmi náročná.

Existence malých škol je kromě dalších faktorů otázkou politických a hospodářských priorit státu. Usnadněním v práci manažera malé školy by bylo najít finanční zdroje, kterými by se pokryly náklady na zaměstnání administrativního pracovníka, který by při velkém zatížení ředitele malé školy převzal část jeho povinností. To bohužel prozatím finanční zdroje státního rozpočtu neumožňují.

Byla bych ráda, aby má práce byla podnětem k zamyšlení, jak manažerům malých škol, které často bývají středem kulturního a společenského dění v obci, jejich nelehkou práci ulehčit a nezatěžovat např. zbytečnou administrativou.

Věřím, že jednotlivé jevy, kterých jsem se ve své práci dotkla, budou předmětem pro další, podrobnější výzkum.

## **8. Seznam použité literatury**

1. KHELEROVÁ, V; *Komunikační dovednosti manažera*, Praha, Grada, 1995, ISBN 80-7169-223-9
2. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha, Univerzita Karlova, Karolinum 1995. ISBN 80-7184-010-6

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

4. SLAVÍKOVÁ, L., WOJCYKOWSKÁ, G., NEZVALOVÁ, D., aj. Modul: *Řízení pedagogického procesu*. Praha, Univerzita Karlova, Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství, 2002, Texty pro distanční vzdělávání.

## 9. Přílohy – dotazník

A) Vyplňte laskavě následující identifikační údaje

1.	Druh školy	MŠ	ZŠ	gymn.	ost. SŠ	
2.	Zřizovatel					
3.	Velikost školy- počet dětí /žáků					

	/studentů :		
4.	Umístění školy:	Praha	
		Město (nad 100 tis.obyvateľ)	
		Město (10 - 100 tis.obyvateľ)	
		Obec(do 10 tis.obyvateľ)	
5.	Úvazek - týdenní počet hodin přímé vzdělávací práce		

B) Vlastní výzkum:

**Vyplňte prosím do každého políčka u každé položky počet bodů:**

tvrzení, které nejlépe vystihuje Váš postoj	4
tvrzení, které je u Vás na druhém místě	3
tvrzení, které řadíte na 3.místo	2
tvrzení, které Vám vyhovuje nejméně	1

1. Stanovování cílů	
A	Stanovuji co nejvyšší cíl v co nejkratším možném termínu. Lidé podávají dobré výkony jen v situacích, které jsou pro ně výzvu
B	Cíl formuluji jen obecně. Je na pracovníkovi, aby si stanovil svůj cíl, který pak vezme více za svůj.
C	Důležitější než vytváření cílů je plnění pracovních povinností podle popisu práce.
D	Je významné, aby pracovníci cílům rozuměli a akceptovali je. Proto s nimi diskutuji o jejich cílech tak, aby bylo možné spojit cíle individuální a firemní.

2. Plánování	
A	Plánuji jen, pokud to vyžaduje situace.
B	Plánuji tak, aby byl zajištěn dlouhodobý rozvoj. Dobře promyšlené plány by měly aktivizovat pracovníky.
C	Vypracovávám návrhy, ale zároveň důvěřuji schopnostem zaměstnanců, kterým dávám velký prostor.
D	Při plánování se soustředuji na zisky a náklady. Plánuji jen do té míry, do jaké to považuji za nutné. Na dodržování vypracovaných plánů trvám

3. Hledání nápadů	
A	Při posuzování nápadů ostatních se snažím být neutrální.
B	Naslouchám a hledám nové nápady. Mám sice svoji představu, jsem ale připravena ji kdykoli změnit, přijde-li lepší nápad.



C	Mám tendenci spíše nápady přebírat, neprosazuji své vlastní.	
D	Své nápady prosazuji i přes případný nesouhlas ostatních.	

#### 4.Rozhodování

A	Při rozhodování se co nejvíce snažím vyjít vstříc spolupracovníkům.jsem přístupný/á jejich řešením.Zabráním tím odporu a pracovníci reagují pozitivně.	
B	Snažím se sice zapojit ostatní, pokud ale trvá celý proces příliš dlouho, rozhodnu sám/sama.	
C	Rozhoduji sám/sama na základě svých znalostí a zkušeností. Zodpovědnost je přeci také na mně.Značnou energii pak věnuji rozhodnutí spolu se zaměstnanci.	
D	Pracuji na přijetí optimálního rozhodnutí spolu se zaměstnanci.	

#### 5.Realizace

A	Jen vlastní disciplína přináší úspěch, proto se dobrovolně vystavuji tlaku. Nastanou-li obtíže,zvýším své pracovní nasazení.	
B	Praktikuji politiku "otevřených dveří "a své zaměstnance podporuji, kdykoli to jen jde.Abych nepřetěžoval/a ostatní,vyřizuji často věci sám/sama	
C	Promyslím si, jak věci udělat s co nejmenším úsilím.	
D	Jsem průběžně informováni a o všech záležitostech a určuji priority. Vzniklé problémy analyzuji a tím se učím.	

#### 6.Kontrola

A	Kontroluji to, co pracovník sám kontrolovat nemůže. Soustřed'uji se hlavně na výsledky.	
B	Kontroluji průběžně, abych věděl/a, zda je třeba činnost korigovat nebo přijmout další opatření. Má přímá kontrola je velmi přísná.	
C	Kontroluji nenápadně. Musím-li kritizovat, činím tak proto, abych objasnil/a chyby.	
D	Mým úkolem je vytvořit automaticky fungující kontrolní systém,který by se odešel bez mé osobní účasti	

#### 7. Konflikty

A	Snažím se, aby ke konfliktům nedocházelo. Pokud však přesto vzniknou, snažím se pracovníky uklidnit a nastolit opět přátelskou atmosféru	
B	Dojde-li k rozdílům v názorech nebo sporům, snažím se zůstat neutrální a nezapojuji se do diskuse.	
C	Pokud dojde ke konfliktu, snažím se zjistit jeho příčinu a prodiskutovat ji se všemi zúčastněnými.	

D	Konflikt se vyřeší jen tehdy, když každý jasně vysloví svůj názor.	
---	--	--

*Nejvíce vyhovující odpověď označte č. 1 :*

8.Delegování úkolů		
A	Deleguji převážně ekonomické záležitosti.	
B	Deleguji vybrané pedagogické povinnosti.	
C	Deleguji vybrané legislativní, administrativní i ekonomické záležitosti.	
D	Nedeleguji, snažím se mít vše pevně v rukou.	

***Kolik času týdně věnujete těmto činnostem:***

*( v minutách, zaokrouhlete na desítky, do prázdných okének případně doplňte další činnosti)*

1	Administrativa	
2	Pedagogická práce + příprava	
3	Úřední jednání ( zřizovatel, OSSZ..)	
4	Ekonomika	
5	Legislativa	
6	Čas strávený na cestách	
7	Kontrolní činnost	
8	Plánování	
9	Porady, jednání s kolegy	
10	Další vzdělávání, studium	
11	Jednání s partnery školy, se sponzory	
12		
13		

**Vyplňte prosím do každého políčka počet bodů od 1 - 10**

*( Vámi nejvýše hodnocená vlastnost získá 1, nejméně 10 )*

1	Rozhodnost	
2	Vůdčí schopnosti	
3	Schopnost zvládat krizovou situaci	

4	Pracovní výkonnost	
5	Schopnost rozeznat příznivou situaci	
6	Čestnost	
7	Nadšení	
8	Pochopení pro druhé	
9	Disponibilita	
10	Předvídavost	