

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Podrobnosti o školách účastnících se výzkumného souboru

Příloha č. 2: Dotazník pro ředitele a ředitelky škol

Příloha č. 3: Seznam pojmů s definicemi

Příloha č. 4: Seznam zjištěných tacitních znalostí

Příloha č. 1: Podrobnosti o školách účastnících se výzkumného souboru

	Zřizovatel	Stupeň ZŠ	Zaměření školy	Fakultní škola	Počet žáků	Věk ředitelky	Počet let ve vedoucí funkci	Počet let ve funkci řed. na současné škole
A	obec	1. + 2. st. ZŠ	Třídy s rozšířenou výukou cizích jazyků	ANO – Pedagogická fakulta	1000 a více	56 - 60	24	24
B	obec	1. + 2. st. ZŠ	Výuka cizích jazyků Práce s nadanými žáky Příprava žáků ke studiu na střední škole	Ano – Přírodovědecká fakulta	600 - 1000	56 - 60	19	10
C	obec	1. + 2. st. ZŠ	Práce s nadanými žáky Výuka cizinců	ANO – Pedagogická fakulta	200 – 600	30 - 40	7	3
D	církev	1. st. ZŠ	Rozšířená výuka výtvarné výchovy	NE	0 - 200	51 – 55	22	8

Příloha č. 2: Dotazník pro ředitele a ředitelky škol

Vážený pane řediteli.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako doplnění podkladů pro bakalářskou práci na téma „Tacitní znalosti ředitele na základních školách v Praze a okolí“.

Dotazník je složen z pojmů, o kterých jsme si povídali během předchozího rozhovoru. Zakroužkujte číslo 1 – 4 podle toho, jak moc daný pojem souvisí s vaší prací: **1 – vůbec nesouvisí, 4 – velmi souvisí.**

Na konci dotazníku naleznete několik doplňujících otázek, kde prosím zakroužkujte či dopište odpovídající odpovědi.

Děkuji za spolupráci, Mgr. Anna Kobrová

	POJEM	Vůbec nesouvisí	Spíše ne- souvisí	Spíše souvisí	Velmi souvisí
1	Empatie	1	2	3	4
2	Hodnocení	1	2	3	4
3	Improvizace	1	2	3	4
4	Inspirace	1	2	3	4
5	Intuice	1	2	3	4
6	Know-how	1	2	3	4
7	Komunikace	1	2	3	4
8	Kontrolování	1	2	3	4
9	Kreativita	1	2	3	4
10	Kultura školy	1	2	3	4
11	Motivace	1	2	3	4
12	Nadání	1	2	3	4
13	Názor/postoj	1	2	3	4
14	Normy (pravidla)	1	2	3	4
15	Odhad	1	2	3	4
16	Organizování	1	2	3	4
17	Plánování	1	2	3	4
18	Povahové rysy	1	2	3	4

	<b>POJEM</b>	<b>Vůbec nesouvisí</b>	<b>Spíše ne- souvisí</b>	<b>Spíše souvisí</b>	<b>Velmi souvisí</b>
19	Předtucha	1	2	3	4
20	Příklady z praxe	1	2	3	4
21	Rozhodování	1	2	3	4
22	Schopnost řešit problémy	1	2	3	4
23	Styl (řízení)	1	2	3	4
24	Vedení	1	2	3	4
25	Vize	1	2	3	4
26	Vyjednávací schopnosti	1	2	3	4
27	Vzor	1	2	3	4
28	Zdravý rozum (selský rozum)	1	2	3	4
29	Zkušenosti	1	2	3	4
30	Znalosti	1	2	3	4

**Chyběly vám ve výčtu nějaké důležité pojmy, které by měly být doplněny? Uveďte:**

---



---

**Doplňující otázky:**

- 1) Věk: méně než 40    41 – 45    45 – 50    51 – 55    56 – 60    61 – 65    66 a více
- 2) Pohlaví:                      muž                      žena
- 3) Uveďte celkový počet let v jakékoliv vedoucí funkci v oblasti školství: \_\_\_\_\_
- 4) Uveďte počet let ve funkci ředitele na této škole: \_\_\_\_\_

Velice děkuji za Váš čas a energii vynaloženou na tento výzkum, Mgr. Anna Kobrová.

Vážená paní ředitelko.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako doplnění podkladů pro bakalářskou práci na téma „Tacitní znalosti ředitele na základních školách v Praze a okolí“.

Dotazník je složen z pojmů, o kterých jsme si povídaly během předchozího rozhovoru. Zakroužkujte číslo 1 – 4 podle toho, jak moc daný pojem souvisí s vaší prací: **1 – vůbec nesouvisí, 4 – velmi souvisí.**

Na konci dotazníku naleznete několik doplňujících otázek, kde prosím zakroužkujte či dopište odpovídající odpovědi.

Děkuji za spolupráci, Mgr. Anna Kobrová

	<b>POJEM</b>	<b>Vůbec nesouvisí</b>	<b>Spíše ne- souvisí</b>	<b>Spíše souvisí</b>	<b>Velmi souvisí</b>
1	Empatie	1	2	3	4
2	Hodnocení	1	2	3	4
3	Improvizace	1	2	3	4
4	Inspirace	1	2	3	4
5	Intuice	1	2	3	4
6	Know-how	1	2	3	4
7	Komunikace	1	2	3	4
8	Kontrolování	1	2	3	4
9	Kreativita	1	2	3	4
10	Kultura školy	1	2	3	4
11	Motivace	1	2	3	4
12	Nadání	1	2	3	4
13	Názor/postoj	1	2	3	4
14	Normy (pravidla)	1	2	3	4
15	Odhad	1	2	3	4
16	Organizování	1	2	3	4
17	Plánování	1	2	3	4
18	Povahové rysy	1	2	3	4

	<b>POJEM</b>	<b>Vůbec nesouvisí</b>	<b>Spíše ne- souvisí</b>	<b>Spíše souvisí</b>	<b>Velmi souvisí</b>
19	Předtucha	1	2	3	4
20	Příklady z praxe	1	2	3	4
21	Rozhodování	1	2	3	4
22	Schopnost řešit problémy	1	2	3	4
23	Styl (řízení)	1	2	3	4
24	Vedení	1	2	3	4
25	Vize	1	2	3	4
26	Vyjednávací schopnosti	1	2	3	4
27	Vzor	1	2	3	4
28	Zdravý rozum (selský rozum)	1	2	3	4
29	Zkušenosti	1	2	3	4
30	Znalosti	1	2	3	4

**Chyběly vám ve výčtu nějaké důležité pojmy, které by měly být doplněny? Uveďte:**

---



---

**Doplňující otázky:**

- 1) Věk: méně než 40    41 – 45    45 – 50    51 – 55    56 – 60    61 – 65    66 a více
- 2) Pohlaví:                      muž                      žena
- 3) Uveďte celkový počet let v jakékoliv vedoucí funkci v oblasti školství: \_\_\_\_\_
- 4) Uveďte počet let ve funkci ředitele na této škole: \_\_\_\_\_

Velice děkuji za Váš čas a energii vynaloženou na tento výzkum, Mgr. Anna Kobrová.

Příloha č. 3: Seznam pojmů s definicemi

Empatie	<u>Empatie</u> : 1. Uvědomení si pocitů, prožitků, momentálních stavů jiného člověka a snaha je pochopit, porozumět jim. 2. Přijetí (aspoň v duchu) sociální role jiného člověka, pohled na lidi, problémy, události z jiné perspektivy; snaha vidět svět „jinýma očima“.	Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 69
Hodnocení	<u>Hodnocení pracovníků</u> : Součást personálních činností, jejichž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky.	Palán, 2002, s. 72-73
Improvizace	<u>Improvizace</u> : tvůrčí projev bez předchozí přípravy jen s pomocí dovedností a inspirace.	Ilustrovaná encyklopedie, 2005, s. 498
Inspirace	<u>Inspirace</u> : náhlá myšlenka nebo nápad, řešící určitý problém, nebo náhlé porozumění něčemu bez volního úsilí.	Hartl, Hartlová, 2000, s. 231
Intuice	<u>Intuice</u> : Způsob, jímž člověk něco pochopí nebo něčemu porozumí přímo, vhladem, aniž záležitost logicky analyzuje, aniž ji dlouze zkoumá. Proces, který předvídá chování člověka, podstatu události, podle jemných, obtížně postřehnutelných příznaků...	Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 115
Know-how	<u>Know-how</u> : Soubory ucelených vědeckotechnických poznatků, ucelené návody (postupy) pro výkon specializovaných činností, znalosti, které jsou symbiózou teoretických poznatků a ověřených dlouhodobých zkušeností.	Palán, 2002, s. 96
Komunikace	<u>Komunikace</u> : Sociální interakce mezi dvěma nebo více osobami, při které dochází ke sdělování a výměně informací (idejí, vědomostí, dovedností...). Realizuje se jako verbální nebo neverbální komunikace. <u>Komunikace v rámci podniku</u> : Vzájemné sdělování, výměna informací a vzájemné ovlivňování.	Palán, 2002, s. 99
Kontrolování	<u>Kontrolování</u> : Zpětnovazební informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu. Proces kontrolování je podle řešeného problému jednorázový na konci, respektive průběžný v průběhu procesu. Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení individuálních i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost měřením ukazuje, zda práce byla vykonána a jak.	OBST, 2006 In Trunda, Bříza, 2011, s. 27

Kreativita	<u>Kreativita (tvořivost)</u> : Souhrn procesů, které vedou k novým, originálním myšlenkám, postupům, nápadům, teoriím nebo konceptům.	Palán, 2002, s. 105
Kultura školy	<u>Kultura školy</u> zahrnuje: 1. hodnoty a normy školy, které se promítají do vize školy, tradují se v symbolech, rituálech a ceremoniích školního života. 2. hodnoty a normy se promítají do koncepce školy, stylu vedení a řízení školy, do projevů chování žáků, učitelů a dalších pracovníků školy. 3. ovlivňují vztahy školy k jejímu okolí, k sociálním partnerům a rodičům.	Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 135
Motivace	<u>Motivace</u> : Souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které spouštějí lidské jednání, aktivují ho, dodávají mu energii. Zaměřují toto jednání určitým směrem (snaha něčeho dosáhnout anebo něčemu se vyhnout). Udržují toto jednání v chodu, řídí jeho průběh i způsob dosahování výsledků a navozují hodnocení vlastního jednání a prožívání, vlastních úspěchů a neúspěchů.	Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 159
Nadání	<u>Nadání (talent)</u> : Soubor vloh (vrozených předpokladů) pro úspěšný rozvoj konkrétním způsobem zaměřených schopností (intelektuálních, psychomotorických i motorických).	Palán, 2002, s. 129
Názor/postoj	<u>Názor</u> : Zaujetí určitého stanoviska při řešení problému nebo rozhodování. Názor bezprostředně ovlivňuje i jednání. Pokud se s tímto názorem identifikujeme, hovoříme o přesvědčení. <u>Postoj</u> : Trvalá individuální tendence k určitému chování (aktivitě) vůči určitým (stejným, podobným) objektům v určité (stejně, podobné) situaci vzniklá na základě vztahů a zkušeností (diferencují a ustalují se postupem doby). Postoj je výrazem určitých vztahů k hodnotám, které se vytvářejí v průběhu socializace a enkulturace.	Palán, 2002, s. 131, 161
Normy (pravidla)	<u>Norma</u> : pravidlo nebo předpis, které mají závaznou platnost jako kritéria pro posouzení určitého jevu	Hartl, Hartlová, 2000, s. 359
Odhad	<u>Odhad</u> je vypočítané nebo jen ze zkušenosti předpovězené více či méně přibližné určení výsledku nebo informace, která je využitelná, i když jsou vstupní data nekompletní nebo nejistá.	<a href="https://cs.wikipedia.org/wiki/Odhad">https://cs.wikipedia.org/wiki/Odhad</a>
Organizování	<u>Organizování</u> : je cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby maximální měrou přispívaly k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.	Veber, 2000 In Trunda, Bříza, 2011, s. 27
Plánování	<u>Plánování</u> : Rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu	Šuleř, 2008, s. 173



	jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.	
Povahové rysy	<u>Povaha</u> : soubor vlastností citových a snahových	Hartl, Hartlová, 2000, s. 445
Předtucha	<u>Předtucha</u> : tušení, očekávání, že dojde k určité události	Hartl, Hartlová, 2000, s. 464
Příklady z praxe	<u>Příklady z praxe</u> : Uvedení příběhů či kratších příkladů, které se staly (či nestaly), abychom dosáhli určitého efektu – poučení se z chyb, příklady dobré praxe.	Vlastní definice
Rozhodování	<u>Rozhodování</u> : Postup, který vybírá z množství alternativ a variant jedinou, kterou následně činí základem budoucího jednání. Průběh přípravy, provedení a kontroly realizace rozhodnutí nazýváme rozhodovacím procesem.	Palán, 2002, s. 183, 184
Schopnost řešit problémy	<u>Schopnost</u> vyhledávat, správně pojmenovávat a efektivně řešit problémy se v dnešním, často dramaticky se měnícím prostředí, stává životní nutností.	Šuleř, 2008, s. 157
Styl (řízení)	<u>Styl (nebo způsob) řízení</u> je závislý na několika okolnostech: na osobnosti vedoucího, na konkrétní situaci, na reakcích podřízených, na konkrétním organizačním systému, na obecně převládajícím paradigmatu řízení.	Palán, 2002, s. 205
Vedení	<u>Vedení</u> : pěstování jejich kompetencí, aby byli schopni vykonávat práci sami. Vedení je děláni správných věcí. Správné věci jsou myšleny jako věci mající význam z hlediska dlouhodobých cílů.	Covey, 2009, s. 154
Vize	<u>Vize</u> : představa, koncepce určitého budoucího uspořádání věcí založená na určité filozofii; může se týkat společnosti, podniku, organizace	Hartl, Hartlová, 2000, s. 671
Vyjednávací schopnosti	<u>Vyjednávání</u> : proces, jehož pomocí se dvě strany s odlišným vnímáním, s odlišnými potřebami a motivy pokoušejí shodnout na věci společného zájmu.	Vykopalová, 2005, s. 58
Vzor	<u>Vzor</u> : objekt napodobování a ztotožňování se	Hartl, Hartlová, 2000, s. 689
Zdravý rozum (selský rozum)	Výraz <u>zdravý rozum</u> , tj. obecné smýšlení angl. <i>common sense</i> , označujícího filosofický princip počítající s rozumem (smýšlením), který je přirozený všem lidem. V češtině mají podobný význam i spojení selský rozum a zdravý selský rozum, jimiž se označují prosté realistické úvahy. Tento prostý rozum však selhává při hodnocení a představách věcí, s kterými nemáme každodenní přímou zkušenost, jako například obecná teorie relativity anebo kvantová mechanika, které prostému	<a href="https://cs.wikipedia.org/wiki/Zdrav%C3%BD_rozum">https://cs.wikipedia.org/wiki/Zdrav%C3%BD_rozum</a>

	rozumu odporují, jsou ale vnitřně konzistentní a obecně uznávané.	
Zkušenosti	<u>Zkušenost (empirie)</u> je: 1. Proces získávání poznatků o okolním světě prostřednictvím smyslů (i mimosmyslově-prožitky), sociálním stykem a praktickou činností. 2. výsledek procesu – souhrn prožitků a poznatků, které člověk získal v průběhu života a které jsou zahrnuty do jeho psychického a motorického vybavení a na kterých by mělo stavět další vzdělávání jako na významné osobnostní dispozici. 3. smysly zprostředkované poznatky a opakováním získaná jistota o věcech a procesech vnějších i vnitřních (osobnostních). Zobecněním zkušenosti vzniká teorie.	Palán, 2002, s. 246
Znalosti	<u>Znalost:</u> Osvojený souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií nabytý záměrným i nezáměrným učením, praktickou činností a zkušenostmi osobními i společensko-historickými. Jsou výsledkem vnímání, poznání, myšlení, fantazie, zapamatování, praktického experimentování a zkušeností. Vznikají působením poznávacích procesů – jsou jejich výsledkem a zpětně i nástrojem.	Palán, 2002, s. 247
TACITNÍ (TICHÉ) ZNALOSTI	<u>Tacitní znalosti (tiché znalosti)</u> – Tacitní znalosti jsou velmi osobní. Do této kategorie znalosti spadají subjektivní postřehy, intuice a předtuchy. Kromě toho jsou tacitní znalosti hluboce zakořeněné v jednání jednotlivce a jeho či jejích zkušenostech, stejně jako v ideálech, hodnotách nebo emocích.	Takeuchi, Nonaka, 1995, s. 21, vlastní překlad

Příloha č. 4: Seznam zjištěných tacitních znalostí

<b>INTRAPERSONÁLNÍ</b>	<b>INTERPERSONÁLNÍ</b>	<b>KONTEXTOVĚ SPECIFICKÉ</b>
<b>Tacitní znalosti o řízení sebe</b>	<b>Tacitní znalosti o řízení jiných</b>	<b>Tacitní znalosti o řízení úkolů</b>
Poznávání svých hranic a kvalit, možností...	Znalost reálné organizační struktury ve škole (nemusí odpovídat té papírové)	Organizování jednotlivých činností a aktivit na dané škole – např. výlet. Postupy při organizování, co je potřeba, jaké bude mít akce očekávané dopady...
Sebehodnocení	Znalost lidí ve škole a jejich povahových rysů – zaměstnanců	Znalosti nastavení organizační struktury – Odpovídá realitě?
Znalost time managementu, který mi vyhovuje a funguje	Znalost rodinného zázemí lidí ve škole – zaměstnanců, žáků	Organizování každodenních záležitostí – komu co říct, aby to klaplo
Znalost svých vnitřních hodnot a toho, jak mě ovlivňují	Znalost, jak reagují zaměstnanci na hodnocení	Co vše je v dané škole reálně potřeba kontrolovat
Znalost způsobů, které jsou pro mě efektivní při rozšiřování si obzorů (získávání dalších znalostí a informací)	Vhodná komunikace s různými lidmi na základě jejich povahy a rysů	Znalost efektivního plánování školního roku, dlouhodobého plánování např. vybavení školy...
Znalost svých silných a slabých stránek	Znalost řešení konfliktů	Kontakty na pomoc při řešení problémů – právník, rodiče – kam se obrátit s jakým problémem. Kdo je ochoten a schopen reálně pomoci. Např. přestane v druhé budově téct voda, jít topení, jak přejít na právní subjektivitu, rozvody rodičů (předávání dětí ze školní družiny)...
Uvědomění si své orientace – na výkon, na lidi...	Znalost nálady v kolektivu a celkového naladění školy	Znalost pravidel ve škole psaných i nepsaných
Znalost jak ustát důsledky svého jednání	Znalost nastavených kritérií pro přijímání, hodnocení a motivování zaměstnanců	Jaké jsou významné aktivity ve škole např. aktivity s cizími jazyky a kontakty na zahraniční školy

Znalost jak ustát zpětnou vazbu a být otevřený názorům ostatních	Znalost klimatu ve škole – demografický přístup, otevřenost...	Znalost postupů změn ve škole – co vše je potřeba, např. co vše je potřeba při zavádění kamerového systému, co vše je potřeba při zavádění elektronických třídních knih a žákovských knížek...
Znalost míru své organizovanosti a jak s ní pracovat	Znalost systému práce ve škole – s nadanými žáky, s cizinci, s cizími jazyky...	Znalost právních norem a možných „kliček“ použitelných ve školství.
Fungující cesty, jak odbourávat stres	Komunikace s rodiči – umět je uklidnit, znalost systému komunikace (jsou zvyklí vtrhnout do ředitelny nebo se objednávají dopředu)	Znalost ekonomických záležitostí a možných „kliček“ použitelných ve školství.
Jak se vyrovnat s neúspěchem	Znalost způsobů, jak se dostat k informacím o dění ve škole (kdo s kým proč nemluví...)	Znalost systému administrativy ve škole a řazení dokumentů
Co mě motivuje	Znalost lidí – co se dá na koho v dané škole delegovat, kdo je potřeba kontrolovat víc...	Vize školy – rozšiřovat dál školu?
Práce se svými povahovými rysy	Znalost zaměstnanců a žáků	Znalost tvorby ŠVP na základě zkušenosti
	Obecná znalost lidí na základě zkušenosti	Znalost oblastí, které dělají školu výjimečnou – např. práce s cizinci
	Odhad reakcí rodičů, žáků, zaměstnanců na změnu na základě předchozích zkušeností	Znalost vhodných způsobů hospodaření ve školství
	Vyjednávací schopnosti s učiteli, rodiči, žáky, zřizovatelem...	
	Znalost osobního založení lidí ve škole (žáků i zaměstnanců) – co je motivuje, co je potěší...	
	Znalosti osobního rozvoje pedagogů a nastavených mechanismů podporujících rozvoj	
	Znalost pravidel pro rozdělování odměn, aby byli zaměstnanci motivováni k další práci	
	Jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve škole a co od něj očekávají nadřízení i zaměstnanci	
	Znalost kdo co má na starosti např. hospodárka smlouvy...dokáže mi poradit?	

	Znalost jak dosahovat svých cílů – u zřizovatele či úřadů...	
	Znalost politiky v okolí, které ovlivňuje chod školy – některé politické strany jsou více nakloněné k podpoře školství...např. při snaze dosáhnout vyřešení nějakého problému lze informovat opozici	
	Znalost zvyklostí ve škole – ne/důslednost, vy/tykání...	
	Vztahy ředitelů v části Prahy, kde škola působí – kdo je ochoten poradit, pomoci, jak se setkat...	
	Způsob tvorby úvazků – podílejí se i učitelé - motivace	
	Rozsah reálných pravomocí jednotlivých částí organizační struktury – musí si metodické sdružení nechat schválit seznam exkurzí a výletů?	
	Znalost života obce (části Prahy) – např. možnost zapojit školu do akcí obce	
	Osobní znalost některých lidí na úřadech	
	Znalost demografického vývoje regionu – složení žáků, počet potencionálních žáků, sociální poměry, finanční zázemí...mohu např. zavést elektronické třídnice – mají všichni možnost přístupu k internetu?	
	Znalost požadavků a představ týkajících se školy: rodičů, zaměstnanců, zřizovatele	
	Znalost způsobů jak řešit problémy	