

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Mgr. Daniela Býčková

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Využívání teambuildingových aktivit managementem mateřských škol  
v Jihomoravském kraji

Using of teambuilding activities by management of nursery schools  
in the South Moravian region

Mgr. Daniela Býčková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.  
Studijní program: Specializace v pedagogice (B7507)  
Studijní obor: B SMG (6208R102)

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Využívání teambuildingových aktivit managementem mateřských škol v Jihomoravském kraji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 13. 04. 2017

.....

podpis

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za cenné rady, náměty, připomínky, lidský přístup a metodické vedení práce.

Mé rodině děkuji za pomoc, trpělivost a podporu, kterou mi během studia poskytovala.

Také děkuji všem, kteří se aktivně podíleli na mém výzkumném šetření, za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

## **ANOTACE**

Práce se zabývá teambuildingovými aktivitami a jejich využíváním managementem mateřských škol. Popisuje principy fungování týmu a týmové spolupráce. Práce vychází z teoretických základů školského managementu s přihlédnutím ke specifickým mateřské školy a jejích pedagogů. Podrobněji rozebírá pojem teambuilding, vyjmenovává typy a zaměření teambuildingových programů a aktivit. Část práce je věnována zážitkové pedagogice. Cílem práce je zjistit, jak využívá management mateřských škol v Jihomoravském kraji teambuildingové aktivity, jaké jsou nejčastější důvody jejich využívání a jaké typy programů teambuildingových aktivit jsou managementem využívány. Na výzkumné otázky hledá tato bakalářská práce odpovědi pomocí dotazníkového šetření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Tým, teambuilding, teambuildingové aktivity, zážitková pedagogika, pedagogický pracovník mateřské školy

## **ANNOTATION**

The work involves team building activities and their use by preschool management. It describes the principles of team functionality and collaboration. Based on the theoretical foundations of education management, taking into account the specifics of preschools and their teachers, it analyses the concept of team building in detail, lists the types and main focus of team building programs and activities. Part of the work is devoted to experiential learning. The aim is to find out how the preschool management in the South Moravian region use team building activities, what are the most common reasons of their use and what types of programs are used. This bachelor thesis is finding the answers to research questions via questionnaire.

## **KEYWORDS**

Team, teambuilding, teambuilding activities, experiential learning, nursery school teacher

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Týmová spolupráce pedagogů mateřské školy .....	9
2.1	Tým .....	9
2.1.1	Synergie – týmová spolupráce .....	10
2.1.2	Typy týmů .....	10
2.1.3	Vedoucí týmu .....	11
2.1.4	Týmové role .....	11
2.1.5	Skupinová/týmová dynamika .....	12
2.2	Specifika mateřské školy a předškolního vzdělávání.....	13
2.2.1	Management mateřské školy .....	14
2.2.2	Řízení mateřské školy dle RVP PV .....	16
2.2.3	Základní činnosti manažera mateřské školy .....	16
2.2.4	Pedagogický pracovník mateřské školy .....	17
2.2.5	Týmová spolupráce pedagogů mateřské školy .....	18
3	Teambuilding .....	20
3.1	Vymezení pojmu .....	20
3.1.1	Zážitková pedagogika .....	21
3.1.2	Zážitková pedagogika ve vzdělávání dospělých.....	23
3.2	Efektivita teambuildingu .....	24
3.3	Typy programů teambuildingových aktivit.....	25
3.4	Proces teambuildingu .....	28
3.5	Společnosti organizující teambuildingové aktivity .....	29
3.6	Teambuilding ve školské legislativě .....	31
3.7	Shrnutí .....	32
4	Výzkumné šetření .....	33
4.1	Cíle šetření .....	33

4.2	Metodologie šetření.....	33
4.2.1	Návrh třídění dotazníkového šetření.....	33
4.3	Charakteristika výzkumného vzorku.....	34
4.4	Pilotní šetření .....	35
4.5	Vlastní šetření.....	37
4.6	Závěry výzkumného šetření .....	54
5	Závěr .....	57
6	Seznam použitých informačních zdrojů .....	60
7	Seznam příloh .....	63
8	Seznam obrázků.....	64
9	Seznam tabulek .....	65
10	Seznam grafů .....	66

## 1 Úvod

Moderní doba vyžaduje neustálé přizpůsobování a vyrovnávání se změnám. I prostředí firem a organizací podléhá těmto změnám, které jsou charakterizovány rostoucí konkurencí, poptávkou po kvalitních službách, větší potřebou efektivity a flexibility. Pokud instituce odmítne tyto změny, začnou zaostávat, konkurence je pohltí a dále nebude schopna efektivně fungovat. Těmto změnám mohou velkým dílem přispět týmy. Dobře fungující tým umí jednat promyšleně a cíleně, proto mohou být významnou hybnou silou změn v organizaci. Jsou týmy vytvořené pro přijímání nových způsobů práce, ve kterých jsou školeni. Nově nabyté informace, postupy, vědomosti dále šíří do zbytku organizace. Týmy by měly být flexibilní složkou podniku ochotnou přivyknout na odlišný styl práce. (Hayes, 2005, s. 147 – 148).

Škola připravuje jedince na vstup do života a kvalita vzdělávání vytváří podmínky pro úspěšné zapojení se do pracovního procesu. A vzhledem k tomu, že školou získané znalosti a dovednosti mohou být do pěti, deseti let doplněny, nahrazeny či překonány dalšími poznatky, je nutné, aby škola byla připravena čelit náporům změn, uměla se jim přizpůsobit a pracovat s nimi. Změny ve společnosti vyžadují i proměnu školy. Pokud chce být škola centrem společnosti, musí tyto změny předvídat, sledovat dění v oblasti ekonomické, technologické, kulturní, politické, legislativní, společenské, hospodářské. Měla by vytvořit takové prostředí uvnitř školy, které umožní existenci týmů schopných pracovat se změnami, permanentně se vzdělávat, prohlubovat své schopnosti, dovednosti, mít možnost čerpat nové informace a o své nové zkušenosti mít možnost a prostor se podělit a vnést je do prostředí školy.

O týmech a jejich budování se začalo hovořit v šedesátých letech dvacátého století. Teambuilding se původně využívalo ke zlepšování mezilidských vztahů mezi jednotlivými členy týmu. Dnešní podoba teambuildingu se rozšířila i o úsilí o realizaci výsledků, splnění cílů a dosažení úkolů. Současná oblíbenost tohoto programu se nedá popřít. Současná podoba teambuildingu se zpravidla zabývá tím, jak týmy vykonávají svou práci a jak členové týmu spolupracují. Většina lidí, která se zúčastní některé z lekcí teambuildingu, hovoří o prospěchu pro jejich tým. (Payne, 2007, s. 5 – 8).

Tato bakalářská práce si klade za cíl zjistit, jak využívá management mateřských škol v Jihomoravském kraji teambuildingové aktivity. Dílčí cíle hledají odpověď na otázku, jaké jsou nejčastější důvody jejich využívání a jaké typy programů teambuildingových



aktivit jsou managementem využívány. Na tyto otázky budu hledat odpovědi pomocí dotazníkového šetření, plánovány jsou rozhovory a analýzy dokumentů.

Práce je rozdělena do třech hlavních kapitol. První kapitola je věnována týmové spolupráci pedagogů mateřské školy. Jsou popsána specifika týmu, principy fungování a týmová spolupráce. Dále se věnuje managementu mateřské školy, základním činnostem manažera mateřské školy a náplni práce pedagoga mateřské školy. Ve druhé kapitole se věnuji vymezení pojmu teambuilding a zážitková pedagogika. Uvádím možné programy a aktivity teambuildingu, popisuji jeho proces a možné financování teambuildingových aktivit ve školství. Třetí kapitola je metodologickou částí práce a je věnována kvantitativnímu šetření. Sběr dat bude realizován prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření určené ředitelům mateřských škol v Jihomoravském kraji. Po vyhodnocení dotazníků bude dle zájmu ředitelů a za určitých podmínek proveden rozhovor s řediteli mateřských škol s následnou analýzou dokumentů školy týkající se využívání teambuildingových aktivit.

## 2 Týmová spolupráce pedagogů mateřské školy

Tato kapitola zabývá týmem, týmovou spoluprací a typy týmů. Je popsána role vedoucího týmu, týmové role a skupinová/týmová dynamika. V této kapitole též popisují specifika mateřské školy a předškolního vzdělávání. Podrobněji se věnují managementu mateřské školy a to zejména řízení mateřské školy dle rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání a základním činnostem manažera mateřské školy. Představují náplň práce pedagoga mateřské školy a týmovou práci pedagogů mateřské školy.

### 2.1 Tým

V současné době se v mnoha podnicích odehrává značná část práce v týmech. Často se však stává, že se týmem nazývá téměř jakékoliv seskupení lidí. Skupina zaměstnanců zákonitě nemusí tvořit tým. Proto považují za důležité vysvětlit rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem.

Zjednodušeně řečeno je pracovní skupinou každá skupina, která nespĺňuje kritéria týmu. Pracovní skupina se automaticky nestává týmem. Ve své knize Mohauptová (2013) popisuje pracovní skupinu jako skupinu lidí vnímající se navzájem jako spolupracovníci, ale jejich práce je od sebe oddělená i přes to, že si navzájem předávají podklady, spolupracují spolu, ale každý si odvádí svůj díl práce. (Mohauptová, 2013, s. 24).

Skupinová práce je charakterizována formálními postupy, pevnými pravidly, osobní odpovědností vedoucího. Členové skupiny mají dostatek informací pro konečné řešení. Předpoklad úspěchu je dán kvalitou vedoucího, lidí a jejich motivací. Rozhodnutí při řešení konfliktů je v rukou vedoucího. (Kolajová, 2006, s. 14).

Tým lze popsat jako *„přesně definovaný celek spolupracujících lidí, kteří mají jasně stanovený společný cíl, limitovanou velikost minimálně třemi, maximálně sedmi jedinci, kteří jsou ve vzájemné interakci, stanovena pravidla, komunikace je jednoznačná a efektivní, jsou definované role, charakteristický proces práce a všichni členové týmu mají vědomí ‚MY‘, tedy vědomí společné identity.“* (Seitlová, 2013, s. 9 – 10).

Týmem jsou lidé společně vytvářející koncepty, návrhy a postupy řešení. Výsledek jejich práce je společný a jsou za něj hodnoceni jako celek a celý projekt společně realizují.

V týmu se členové navzájem podporují a vnímají se jako jeden fungující celek. (Mohauptová, 2013, s. 24).

Základní myšlenkou týmu je, že nikdo neví dost, a tak se spoléhá na součinnost odlišných lidí s různou škálou schopností a dovedností. Klíčovým organizačním prvkem pro tým se stává společný cíl. Aby byl tým funkční, musí být dodržena rovnoprávnost jeho členů a zároveň si každý člen musí být vědom toho, že nese plnou zodpovědnost za celý výsledek práce. Vedle společného cíle, jsou i lidské vztahy založené na vzájemné podpoře a důvěře nejdůležitější vazbou týmu. (Kubátová, 2013, s. 207 – 208).

### 2.1.1 Synergie – týmová spolupráce

Mohauptová (2013) ve své knize popisuje součinnost skupiny a týmu.

Rovnice efektivity skupiny:  $1 + 1 = 2$  – rovnice vyjadřuje spolupráci dvou lidí, kteří odvedou práci za dva bez přidané hodnoty. A pokud nevznikne, po čase začne spolupráce uvadat, až ustane úplně a každý se začne soustředit na svou individuální práci.

Rovnice efektivity týmu:  $1 + 1 > 2$  – tato rovnice vyjadřuje, že dva lidé spolu odvedou více práce než každý zvlášť. Spojením dvou talentů a vzájemného doplňování vzniká přidaná hodnota, která se neprojevuje jen ve výsledcích práce, ale je také pocitovým přínosem. Lidé v týmu se cítí být užiteční, důležití, docenovaní, a tím stoupá jejich motivace a obětavost pro tým. Mohauptová tvrdí, že tohoto efektu je jednodušší dosáhnout u průměrných lidí. Předpokládá, že mají větší tendenci spolupracovat. Tým složený z těch nejlepších pracovníků má tendenci více pracovat na osobním úspěchu a málo spolupracují.

Rovnice  $1 + 1 < 2$  – na mnoha pracovištích se snaží o spolupráci za každou cenu, ale výsledkem je menší produktivita, než při práci individuální. Dva lidé společně udělají méně práce, než když pracuje každý zvlášť. To může například nastat v případě popsaném výše. Když se vedení snaží o spolupráci individualistů. (Mohauptová, 2013, s. 28).

### 2.1.2 Typy týmů

Autoři rozdělují týmy podle různých kritérií, hledisek. Důležité je si uvědomit, že každý tým, jeho činnost a působení je jedinečný v závislosti na jeho složení, stylu práce, vedení, cílech, záměrech, účelech atp. Podstatou každého týmu by měla být efektivita práce a dosažení předem stanovených cílů. Ve firemním prostředí můžeme najít týmy, které Pojkarová (2013) dělí na produkční/týmy poskytující služby, realizační/vyjednávací týmy, projektové a vývojové týmy, poradní týmy:

Produkční týmy/týmy poskytující služby – mechanická, stereotypní práce, jejíž význam je zajištění produkce či služeb (týmy programátorské, v pásové výrobě, týmy stevardek).

Realizační/vyjednávací týmy – týmy skládající se z vysoce specializovaných lidí. Každý člen má přesně definovanou roli v týmu, který je sestaven za účelem splnění odborného úkolu.

Projektové a vývojové týmy – týmy jsou vytvářeny pro účely splnění určitého projektu, po jehož skončení či dosažení dojde k rozpadu týmu, protože jeho existence ztrácí smysl. Patří sem týmy vyvíjející produkt nebo týmy výzkumné. Jejich pracovní rozpětí bývá mnohem delší než u jiných týmů.

Poradní týmy – plní funkci poradenskou a rozhodovací. Do této skupiny můžeme zařadit personální tým, týmy finančního plánování a další specializované poradenské týmy. (Pojkarová, 2013, s. 67 – 68).

### **2.1.3 Vedoucí týmu**

Moderní doba nás zahrnuje stále novými informacemi, technologiemi, přináší časté změny, které jediný člověk nedokáže stoprocentně sledovat, seznamovat se s nimi, akceptovat je a vnášet do praxe. Zároveň není možné najít univerzální způsob řešení problémů. Týmové vedení je přijatelný model řízení pro soudobou společnost a stále více se prosazuje. Moc není soustředěna do jediných rukou a rovnocennost členů je předpokladem úspěšné spolupráce v týmu.

Baštecká, Čermáková, Kinkor (2016) popisují činnosti, které by měl vůdce týmu dělat, aby byl dobrým vedoucím. Mezi tyto činnosti patří zabezpečování, aby účel, cíle a postoj týmu byly stále aktuální, významný a dávaly smysl. Vedoucí týmu vzbuzuje v členech sebedůvěru a jejich věrnost týmu. Snaží se o rozmanité složení a stálé zdokonalování členů týmu vzhledem k jejich dovednostem, znalostem a schopnostem. Udržováním vztahů s okolím a kontaktu s ním pomáhá týmu odstraňovat překážky z cesty. Pracuje na vytváření příležitosti i pro ostatní. Nevěnuje se pouze vedení lidí, ale odvádí i přímou práci, stejně jako ostatní členové týmu. (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016, s. 78).

### **2.1.4 Týmové role**

Jedno z nejnámějších a často citovaných rozdělení rolí jsou týmové role podle Belbina, se kterými přišel již v osmdesátých letech minulého století. Ve své novější knize Belbin (2012) popisuje devět týmových rolí:

Inovátor (IN) – (Plant) – tvůrčí, nápaditý a originální člen týmu, který dokáže řešit složité problémy. Nezabývá se detaily. Kolikrát bývá tak zahloubaný do řešení úkolu, že není schopný efektivní spolupráce.

Vyhledavač zdrojů (VZ) – (Resource Investigator) – extrovertní nadšenec a komunikativní vyhledavač žádoucích příležitostí. Rozvíjí kontakty v týmu. Je nadměrný optimista a ve chvíli, kdy pomine počáteční nadšení, obvykle ztrácí zájem.

Koordinátor (KO) – (Co-ordinator) – zastává roli vyzrálého, sebevědomého a výkonného vedoucího. Podporuje rozhodování, deleguje odpovědnosti a objasňuje cíle. Jeho slabou stránkou jsou sklony ostatními manipulovat a přenášet na ně svou zodpovědnost.

Usměřovač (US) – (Shaper) – člen, kterému vyhovuje pracovat pod tlakem, je inspirující, náročný, pružný, energický. Je odvážný a rád překovává překážky. Má sklony provokovat mnohdy až za hranice únosnosti a může zranit city ostatních.

Monitor vyhodnocovač: (MV) – (Monitor Evaluator) – charakteristický je jeho střízlivý pohled na věc a přemýšlení do hloubky. Je schopný uvážit všechny varianty, vyvodit přesný úsudek. Chybí mu však průbojnost, schopnost podněcovat ostatní a často bývá příliš kritický.

Týmový pracovník (TP) – (Team Worker) – člen, který nachází místo v týmu pro svou mírnost, vnímavost, schopnost spolupráce a vyjednávat. Ovládá umění naslouchat, urovnávat spory a jeho práce je konstruktivní, i když v rozhodujících situacích bývá nerozhodný a snadno se nechá ovlivnit.

Realizátor (RE) – (Implementer) – člen týmu, který dokáže oživit myšlenky a nápady. Jeho silnou stránkou je disciplinovanost, spolehlivost, výkonnost, konvenčnost. Ale není příliš flexibilní, nové možnosti přijímá velmi pomalu.

Kompletovač finišer (KF) – (Completer Finisher) – svou práci vždy odevzdává včas, je svědomitý, nechybí mu snaživost. Hledá chyby a opomenutí u ostatních. Je příliš pečlivý, nerad deleguje odpovědnost na druhé, raději by vše udělal sám. Bývá úzkostlivý.

Specialista (SP) – (Specialist) – jeho obdivuhodnou stránkou jsou jeho výjimečné vědomosti, dovednosti, cílevědomost, oddanost práci a činorodost. Nicméně k práci týmu přispívá pouze v omezené míře, resp. v úzce vymezené oblasti. Jeho negativní stránkou je jeho neschopnost vidět věci celistvě. (Belbin, 2012, s. 25).

### **2.1.5 Skupinová/týmová dynamika**

Přirozený vývoj týmu nebo skupiny prochází podobnými fázemi jako vývoj v partnerském vztahu, v pracovním vztahu, v celé firmě. Mohauptová (2009) ve své knize tvrdí, že pokud vedoucí či jednotlivci dokážou vnímat jednotlivé fáze vývoje týmu, můžou pochopit jeho potřeby i potřeby jednotlivých členů týmů. Jednotlivé fáze po sobě následují v určitém

pořadí, nejsou však mezi nimi jasné přechody a jednotlivé fáze mohou u různých týmů trvat různou dobu. Autorka uvádí sedm fází skupinové/týmové dynamiky:

1. fáze: Vznik (starting) – první fáze je charakteristická výběrem vedoucího a členů týmu. Definují se formální pravidla, role a cíle týmu. Tato fáze je příznačná nejistotou a zmateností.

2. fáze: Orientace (forming) – v této fázi se členové ještě nevidí jako fungující tým, ale jako jednotlivci, ale postupně se sbližují a uvědomují si vzájemnou závislost. Dochází k vyjasnění neformálních rolí, pozic a hranic v týmu (kdo, co chce, jak spolu jednat).

3. fáze: Krize (storming) – členové týmu v tomto stádiu vyjadřují své názory, vymezují si své role a prosazují svůj vliv v rozhodování, proto v této fázi mnohdy dochází ke konfliktům, střetům názorů, pracovních způsobů a úhlů pohledu.

4. fáze: Stabilizace (norming) – v této fázi dochází k chápání týmu jako jednoho celku. Vyznačuje se stabilizací kultury skupiny, sdílenými postoji, stanovením pravidel a omezení, zaměřením na efektivitu, sdílenými hodnotami, způsoby jednání, nepsanými i formálními pravidly, stanovením a dodržováním neformálních rolí.

5. fáze: Produktivní fáze (performing) – pro toto stádium je charakteristickým rysem maximální výkon týmu, který ví, kdy a proč funguje dobře. Tým maximálně využívá silných stránek jednotlivců. Vztahy mezi členy jsou stabilizované.

6. fáze: Uzavírání (closing) – tato fáze nastává ukončením projektu a týká se týmu projektového, který se po naplnění cílů rozpadá.

7. fáze: Oživení (refresh) – tento způsob ukončení se týká procesních týmů, pro které to znamená obnovení a vrácení se do původního stavu výkonnosti, ve kterém byl před zahájením plnění úkolu. Může dojít k obměně týmu, inovacím, prohloubením stereotypů, změnám v procesech, ale také k únavě a tzv. ponorkové nemoci. V této fázi můžeme využít některý z programů outdoorových či teambuildingových aktivit. (Mohauptová, 2009, s. 51 – 67).

## **2.2 Specifika mateřské školy a předškolního vzdělávání**

Mateřská škola je školské zařízení, které navazuje na výchovu dětí v rodině a zajišťuje jim všestrannou péči. Předškolní vzdělávání v mateřské škole plní důležité cíle: zabezpečuje uspokojování přirozených potřeb dítěte a rozvoj jeho osobnosti po stránce citové, tělesné, rozumové, vytváří předpoklady jejich pozdějšího vzdělávání. Napomáhá k osvojování základních pravidel chování, základních životních hodnot a pravidel a mezilidských

vztahů, k rozvoji řeči a komunikačních dovedností. Stále významnějším cílem předškolního vzdělávání je vyrovnávání nerovností ve vývoji dětí z rozdílného sociokulturního prostředí v rodinách. Předškolní vzdělávání je organizováno pro děti zpravidla od tří do šesti let, nejdříve však pro děti od dvou let. Poslední rok docházky do mateřské školy, tj. od počátku školního roku, ve kterém dítě dosáhne pátého roku, do zahájení povinné školní docházky, je předškolní vzdělávání povinné. (Zákon 561/2004, §33 – 34).

Z výše popsaného vyplývá, že škola ve společnosti a pro společnost plní mnoho funkcí. V současné době se jedná o instituci, jejíž existence může být ohrožena v důsledku demografického vývoje, konkurenčního boje či jistou autonomií škol. Dnes není pro rodiče překážkou dopravit své dítě do vzdálenější za to prestižní školy. Bavíme se o místních problémech mateřských škol. Ale v celorepublikovém měřítku se jedná o instituci, která je do společnosti hluboce zakořeněna a může se tak stát nástrojem k prosazování změn ve společnosti.

Od české školy a tím je namysli i škola mateřská se vyžaduje, aby byla neustále v pohybu, přizpůsobivá, pružná, rozvíjející se k jasně dané vizi, která je odrazem shody nejen lidí uvnitř školy ale i vně. To znamená, že bude všestranně rozvíjející se institucí, která je schopná pro svůj komplexní rozvoj využívat i podporu zvenčí. Měla by vyhovět nárokům kladené na učitele a zajistit jejich další rozvoj a vzdělávání po celou dobu jejich profesní dráhy. (Pol, 2007, s. 223).

### **2.2.1 Management mateřské školy**

V úvodu jsem se věnovala proměně společnosti a školy. Psala jsem o neustále se měnícím prostředí a zásadních změnách ovlivňující chod organizací. Na tyto změny musí reagovat i management. V současné době je úspěšný ten, kdo se umí rychle přizpůsobovat a učit se. A právě neustálé vzdělávání se za účelem zlepšení výkonu jedince, týmů a následně celé organizace je jeden z předpokladů úspěšné organizace. To platí i pro mateřskou školu. I ony se potýkají s různými překážkami, ať už se jedná o konkurenční boj, problémy s novou legislativou, zřizovatelem, financemi nebo se zvyšováním kvality služeb. Jednou s možností, jak dosáhnout vytyčených cílů je řídit a vést profesionální pracovníky v dobře fungujících týmech. V mateřských školách takový tým řídí a vede *„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. V pojetí práce ředitele – vedoucího pracovníka ve škole se navzdory mnoha odlišnostem zásadně uplatňuje pojetí manažera z oblasti podnikového managementu. A tak je v řízení školy základem plánování, organizování, 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.“ (Hanzelka et al., 2009, s. 3).*

Management je chápán jako proces řízení, jako soubor poznatků o řízení a jako aktéři managementu, tedy řídicí pracovníci. Často bývá pojem management považován za ekvivalent slova řízení, což je širší pojem než management. Řídit můžeme stroje, výrobu, produkci. Management je tedy pouze řízením v organizacích, řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí. S podobným problémem se setkáme při otázce, z čeho se management skládá. Nejčastěji bývá uváděno pojetí manažerských funkcí, kterými v současné době jsou: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování. (Blažek, 2014, s. 12 – 13).

Považuji za důležité vyjasnit si rozdíl mezi manažerem a lídrem. Vůdce nebo též lídr souvisí s rolí, zatímco manažer je přímo pracovní pozice, do které je volen formální cestou. Lídr si získává své stoupence, kteří jsou ochotni ho následovat a respektovat jeho vliv. Do své pozice se dostává přirozenou, neformální cestou. Lídr přestane být lídrem ve chvíli, kdy ho jeho následovníci opustí nebo se rozejdou. Manažer přestává být manažerem ve chvíli jeho sesazení z pozice. Ideální případ řízení a vůdcovství nastává, když manažer je zároveň lídrem. (Blažek, 2014, s. 191).

Z výše uvedeného je tedy patrné, že leadership je efektivní vedení lidí. Lídr úspěšné mateřské školy musí hledět do budoucnosti, určuje směr rozvoje školy, vytváří jasnou vizi, udržuje dobré vztahy uvnitř i vně organizace. Mateřská škola udržuje dobré vztahy s okolím. Musí být iniciativní, aby získala informace pro školu, ale též informace ze školy směrem ven. Pro předávání a získávání informací může využít například webové stránky školy, dotazníky pro veřejnost, schůzky s rodiči, zřizovateli či školskou radou, též nástěnky, zapojením školy do života obce.



### **2.2.2 Řízení mateřské školy dle RVP PV**

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV) přesně definuje za jakých podmínek je řízení mateřské školy plně vyhovující. Tyto podmínky zahrnují jasně vymezené povinnosti, pravomoci a úkoly všech zaměstnanců a funkční informační systém. K těmto podmínkám patří i přátelská atmosféra plná důvěry, tolerance, kterou vytváří ředitel. Ten začleňuje své kolegy do řízení mateřské školy, ponechává jim dostatek pravomocí a respektuje jejich názor. Motivuje a podporuje spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního vzdělávacího programu. Pedagogický sbor funguje jako tým, jehož práci hodnotí ředitel a podává mu zpětnou vazbu, ze které se vyvozují závěry pro další práci. Škola spolupracuje se zřizovatelem, s nejbližší základní školou, s odborníky poskytující pomoc při řešení individuálních potřeb dětí. Ředitel podporuje pedagogický tým po stránce profesionality, sleduje udržení a další růst profesních kompetencí všech pedagogů (včetně své osoby), vytváří podmínky pro jejich další systematické vzdělávání. (RVP PV, 2016, s. 33 – 34).

### **2.2.3 Základní činnosti manažera mateřské školy**

Základní činnosti manažera tedy ředitele mateřské školy můžeme rozdělit do čtyř hlavních manažerských funkcí:

Plánování – Jednou z hlavních činností vedoucího pracovníka je strategické plánování, jehož potřeba je vyvolána změnami a konkurenčním bojem mezi školami.

Organizování – K dosažení cíle je zapotřebí zvolení nejvhodnějšího postupu, personálního obsazení a zabezpečení materiálních potřeb. Organizační struktura mateřské školy v rukou ředitele by měla být vhodným prostorem pro efektivní přípravu a plnění stanovených úkolů. Taková struktura je charakteristická jasně vymezenou odpovědností a kompetencemi, jasnými návody a nařízeními, přesným rozhodováním, způsobem kontroly, jejího vyhodnocování a vyvozování důsledků.

Vedení, motivování – Jen osobní příklad ředitele mateřské školy je předpokladem dobrého výkonu podřízených. To vyžaduje dobrou znalost problematiky i podřízených, neustálé kontakty s nimi, motivovat je k dobré spolupráci a k využití jejich schopností v týmové práci. Vedoucí by se měl snažit o sjednocení činností všech pracovníků a partnerů školy. Je si vědom, že nejlepších výsledků dosáhne se vzdělanými pedagogy a pracovníky, proto dbá na jejich soustavné a cílevědomé vzdělávání.

Kontrola, hodnocení, evaluace – manažer mateřské školy je povinen kontrolovat, zda je práce pedagogů ve shodě s vyhlášenými pravidly a danými příkazy. V případě zjištění nesrovnalostí volí vedoucí náležitá nápravná opatření. Systém zpětné vazby vytváří podmínky pro efektivní řízení. (Bečvářová, 2010, 64 – 65, 76 – 77, 100)

#### **2.2.4 Pedagogický pracovník mateřské školy**

Každá organizace k realizaci svého cíle nebo vize potřebuje finanční a informační zdroje a strategie. Nejdůležitějším prostředkem však je správně zvolený kolektiv zaměstnanců – lidský kapitál. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů je výběr, třídění, získávání a umístění způsobilých a motivovaných zaměstnanců na správné pracovní pozice. Řízení lidských zdrojů musí usilovat i o to, aby personál organizace byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům místa, to znamená zajistit plány dalšího vzdělávání a rozvoje, prohlubování dovedností, znalostí či doplnění kvalifikace. (Koubek, 2015, s. 27 – 28)

Výše uvedené platí i pro mateřské školy. Lidským kapitálem jsou zde pedagogičtí pracovníci, provozní zaměstnanci a další zaměstnanci zajišťující chod školy. Pedagogický pracovník je přesně vymezen zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v § 2, odst. 1 (část): „*Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně-pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu*<sup>1</sup>.“ (zákon 563/2004). V mateřské škole vykonává přímou pedagogickou činnost učitel/ka mateřské školy. V České republice jsou v této funkci v drtivé převaze ženy, proto budu dále psát o učitelkách mateřské školy (dále jen MŠ).

Učitelka mateřské školy zajišťuje profesionální péči o děti, jejich výchovu i vzdělávání s ohledem na jejich věkové a individuální potřeby, provádí vzdělávací činnosti směřující cílevědomě k rozvoji dětí, rozšiřování jejich kompetencí (schopností, dovedností, poznatků, postojů), zpracovává školní (třídní) vzdělávací program v souladu s požadavky RVP PV, provádí evaluační a poradenské činnosti, analyzuje vlastní vzdělávací potřeby a naplňuje je sebezvzdělávacími činnostmi, využívá oborové metodiky a uplatňuje didaktické prvky odpovídající věku a individualitě dětí, snaží se o rozšíření celkového

---

<sup>1</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

obzoru dětí, zlepšuje jejich vnímání, běžné sociální návyky, je nositelkou kultury lidstva, tradic i hodnot, využívá prožitkového, kooperativního učení hrou, které jsou založeny na přímých zážitcích dítěte, vede didakticky zacílenou činnost, která je učitelkou přímo nebo nepřímo motivovaná, která je dítěti nabízena a v níž je zastoupeno spontánní a záměrné (cílené, plánované) učení. Tyto činnosti probíhají zpravidla v menší skupině či individuálně, vzdělávací nabídky jsou založeny na individuální volbě a aktivní účasti dítěte. (RVP PV, 2016, s. 7 – 8, 42 – 43).

### **2.2.5 Týmová spolupráce pedagogů mateřské školy**

Již bylo několikrát zmíněno slovní spojení pedagogický tým a školní vzdělávací program. Vytváření školních vzdělávacích programů (dále jen ŠVP) je jedna z oblastí, kde je patrné, proč je důležité ve školách pracovat v týmech. Aby učitelé přijali ŠVP za svůj, byli s ním ztotožnění a svou pedagogickou činnost plánovali k naplnění ŠVP, je nutné, aby měli možnost podílet se na jeho tvorbě. Pro tvorbu ŠVP by měl ředitel školy sestavit z pedagogického sboru fungující tým, což může být nelehký úkol. Tým je ve svém původním významu objasněn v kapitole 2.1. Jen pro připomenutí, tým lze definovat jako celek spolupracujících lidí s jasným cílem, rolami, procesem práce, pravidly a časem ukončení. Spolupráce na ŠVP odpovídá popsanému, protože učitelé jej také musí vytvořit v časově omezené době, k tomuto účelu si musí rozdělit role, odpovědnosti, musí si osvojit adekvátní způsob komunikace, vytvořit prostor pro otevřenou a smysluplnou diskusi. Za přípravu a realizaci ŠVP je zodpovědný ředitel, proto by měl zodpovědně vést a motivovat členy pedagogického sboru ke vzájemné spolupráci a komunikaci. Častou námitkou bývá časově a organizačně náročná práce v týmu, neschopnost učitelů spolu komunikovat, nechť něco měnit apod. Problém může být i v tom, že škola nemá s takto náročnou prací zkušenosti, získávají zkušenosti za pochodu, v lepším případě se spolehnou na odborníky a absolvují kurz teambuildingových aktivit zaměřený např. na týmové spolupráci, efektivní komunikaci, stmelení kolektivu atd. (Šíbová, 2006, online).

Často se týmová práce využívá u podobných vyučovacích předmětů tykajících se stejného oboru. Tyto týmy můžeme pak nazvat jako předmětové. To se týká spíše škol základních. V mateřské škole tyto oborové rozdíly nenajdeme. Ale rozdíl v pedagogické činnosti učitelky u dětí nejmladší věkové kategorie a učitelky ve třídě předškoláků je výrazný. Mohou tak například vznikat týmy učitelek připravující děti k zápisu do základní školy. Spolupráce se může rozšířit i o učitelky základní školy. Některé školy se zapojují

i do programů MŠMT a rámcových vzdělávacích programů, pro které je třeba vytvořit realizační tým z určitého stupně vzdělávání. V poslední době vznikají týmy v rámci projektů, díky kterým škola získává účelné finanční prostředky. Spolupráci pedagogů v týmech si vyžaduje například i příprava školy v přírodě, společné plánování vzájemných hospitací či mentorská práce. Jistě bychom našli další oblasti, ve kterých je práce v týmu vhodným způsobem k naplnění předem vytyčených cílů. Také by nás mohlo zajímat, zda pro efektivnější práci v týmu využívá management mateřských škol teambuildingové aktivity. Ve výzkumné části práce se této problematice podrobně věnuji.

### 3 Teambuilding

Tato kapitola se věnuje vymezení pojmu teambuilding a zážitková pedagogika. Pojednává o možných typech programů teambuildingových aktivit, popisuje jeho proces a efektivitu. Zmiňuje se o společnostech organizující teambuildingové aktivity a poskytuje informace o možném financování teambuildingových aktivit ve školství na základně platné legislativy.

#### 3.1 Vymezení pojmu

Pod pojem teambuilding si mnoho lidí v dnešní době představuje téměř každou aktivitu, které se společně účastní pracovníci firmy nebo jiné organizace mimo pracovní prostředí. Teambuilding se v první řadě zaměřuje na rozvoj efektivní spolupráce a komunikace, na zvládání náročných situací. Tyto činnosti jsou v přímém spojení s rozbohem a zamyšlením se nad fungováním týmu a cílevědomým plánováním změn přinášející zvýšenou efektivitu samotného týmu. (Mohauptová, 2009, str. 21).

Saitlová (2013) ve své definici uvádí, že teambuilding je *„cílená a vědomá práce zaměřená na rozvoj, zvládání náročných situací, efektivní spolupráci a komunikaci v přímém pojetí s rozbohem a uvědoměním si fungování týmu a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“* (Saitlová, 2013, s. 48).

Za jasné a dobře srozumitelné objasnění významu pojmu teambuilding považují definici uvedenou na webových stránkách Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání (dále jen PSZV)<sup>2</sup>. *„Cílem teambuildingu je systematické budování a rozvoj týmu usilující o zlepšení jeho výkonu. Teambuilding pracuje se skupinovou dynamikou, emocemi a učením se vlastním prožitkem. Rozvoje dosahuje pomocí přesně sestaveného programu, který účastníky vystavuje novým situacím, na které musí reagovat pomocí spolupráce s ostatními. Tyto zážitky jsou následně reflektovány ve společné diskusi, která umožňuje transfer zážitků do zkušeností přenositelných do pracovního prostředí. Teambuilding také napomáhá zlepšení vztahů a atmosféry na pracovišti.“* (PSZV, 2009).

V českém prostředí má teambuilding nejbližší k zážitkové pedagogice, které se budu věnovat v následující podkapitole.

---

<sup>2</sup> Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání je nezisková organizace sdružující české a slovenské firmy zabývající se zážitkově zkušenostním vzděláváním. PSZV bylo založeno v roce 2006 a jeho hlavní prioritou je garance kvality služeb nabízených jeho členy, a to v rovinách odbornosti, bezpečnosti a etiky.

### 3.1.1 Zážitková pedagogika

Pojem zážitková pedagogika se vyskytuje v mnoha variantách. Sekáváme se s termínem výchova zážitkem, výchova prožitkem, zážitková výchova, prožitková terapie, výchova dobrodružstvím. Nejasnost v pojmosloví vede i k nejednotné definici zážitkové pedagogiky. Avšak u všech výše uvedených názvů nalézáme určitou shodu, a to: „*výchovně vzdělávací proces, který využívá k naplnění cílů emoce, aby byl obsah vzdělávací náplně co nejintenzivnější. Působí na formování znalostí, dovedností a postojů pomocí samotných aktivit a zpětné vazby. Základem je tedy vlastní aktivita, prostřednictvím které účastník získává zážitky a rozšiřuje svou komfortní zónu.*“ (Seitlová, 2013, s. 36).

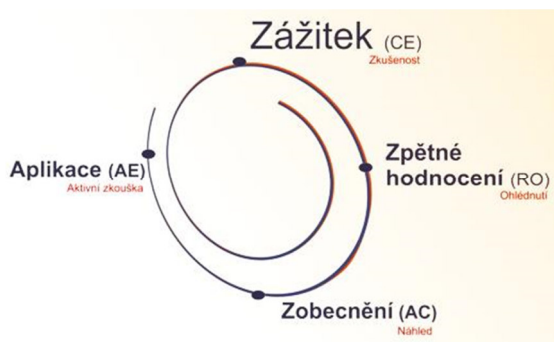
Pelánek (2008) k tomu ještě dodává, že intenzivnější zážitek, je ten, který si vyžádá značnou míru vlastní energie. Pokud nás aktivita nestojí žádnou energii, nezanechá v nás žádné stopy. Naopak aktivita vyžadující vynaložení psychické nebo fyzické síly je lépe zapamatovatelná a trvalejší. (Pelánek, 2008, s. 21).

Bylo řečeno, že zážitková pedagogika vyžaduje zpětnou vazbu (reflexi, hodnocení), což je řízený proces, při kterém skupina slovně hodnotí prožitou aktivitu za přítomnosti lektora, který ji řídí. Použití zpětné vazby rozlišuje pouhé hraní her od metodicky vedené lekce. Vyjmenovává i styly zpětné vazby: průběžná (během kurzu), rekapitulující (opakující, shrnující), evaluační (hodnotící), restartovací (opětovně spouštěcí). Při zpětné vazbě by měla být dodržena jistá pravidla, a to především: respektovat přítomné osoby, zdržet se kritiky osobních charakteristik a spíše popisovat chování a výsledky, být upřímný, taktí, neodbíhat od podstaty věci, vyvarovat se doporučování určitého řešení, podporovat kolegu, aby změny dosáhl z vlastní vůle. (Seitlová, 2013, s. 37).

Stejně jako Seitlová i Pelánek (2008) tvrdí, že rozdíl mezi komerčním zážitkem a pedagogickým zážitkem tkví ve zpětné vazbě. (Pelánek, 2008, s. 21). V Kolbově cyklu<sup>3</sup> je možné toto pochopit názorně.

---

3 Jedná se o cyklus učení. Jeho autorem bývá uváděn David Kolb, který v roce 1984 zveřejnil typologii stylů učení. (Mohauptová, 2009, s. 136)



Obrázek 1 – Kolbův cyklus, zdroj: Seitlová, 2013, s. 37

Výše uvedený obrázek se skládá z těchto bodů:

CE (concrete experience) – konkrétní zážitek a zkušenost.

RO (reflective observation) – zpětné pozorování, uvážení, ohlédnutí za tím, co se dělo.

AC (abstrakt conceptaulization) – pochopení souvislostí, přenesení získaných vědomostí do abstraktních pojmů.

AE (active experimentation) – jedná se o aktivní zkoušku poznaného, jak nejlépe využít nové poznatky a principy v praxi. (Seitlová, 2013, s. 37).

Cílem pedagogiky zážitkem je připravit účastníka akce na každodenní zátěž, náročnou životní událost a zvýšit tak jeho odolnost. Nabízí možnost prožívat tyto události sám i skupinově formou strukturovaných her, výpravou do náročného, špatně přístupného terénu, sjížděním divoké řeky, zkoušky přežití v přírodě apod. Kromě fyzického výkonu vyžaduje výchova prožitkem i zpětnou vazbu a tím umožňuje rozvoj sebepojetí, posílení mezilidských vztahů i vztahů k životnímu prostředí. (Hartl, Hartlová, 2009, s. 680).

Seitlová (2013) uvádí jiný cíl zážitkového učení. Podle ní je cílem překročení komfortní hranice. To je oblast, ve které se nejčastěji pohybujeme, kde se cítíme v bezpečí, pohodlně a prostředí v ní je nám známé či předvídatelné. V obligátních situacích reagujeme osvědčenými postupy. Překročením komfortní hranice se nejvíce naučíme. (Seitlová, 2013, s. 38 – 39).

Komfortní zóna, jak ji popisuje Mohauptová (2009), je prostředí, kde nás nic nepřekvapí, prostředí nás nestresuje. Situace probíhající v této zóně jsou nám dobře známé a umíme je řešit. Po čase potřebujeme překročit hranice, protože v této zóně se nikam neposouváme, proto je důležité, aby se zážitkové učení neprobíhalo v komfortní zóně, ale v zóně učení. Jde o oblast plnou situací, které z vlastní zkušenosti zatím neznáme a ve které se můžeme

naučit něčemu novému, dalším znalostem, vědomostem, novým dovednostem z různých oblastí. Tato zóna nám poskytuje uspokojení, zábavu, rozčilení na neznámé cestě objevování. Dalšími a dalšími kroky se posouváme dál a zkoušíme vlastní hranice. Ve chvíli, kdy se dostaneme dál, než je nám to příjemné, ocitneme se v zóně paniky. Jedná se o oblast, která je nad naše síly, zjišťujeme, že situace je nevládnutelná, vymyká se kontrole a učení se nám už nelíbí. Přepadá nás pocit strachu, paniky, strnulosti a máme tendenci vracet se zpět do komfortní zóny. V záchvatu paniky nehodnotíme situaci jako reálnou, nepřijímáme žádnou pomoc, zaměřujeme se pouze na překážku, nikoliv na vyřešení situace a přestáváme si věřit. Když si uvědomíme a přiznáme si, že panika je přirozenou reakcí těla, můžeme ji zvládnout. Je nutné, aby se účastníci kurzu zážitkové pedagogiky dostávali do zóny učení, byli v ní aktivní a pokud možno nikdy se nedostali do zóny paniky, proto je princip dobrovolnosti u zážitkového vzdělávání tak důležitý. Každý účastník má právo říct ne, v jeho kompetenci je možnost opustit skupinu nebo odmítnout účast na některé z nabízených činností. (Mohauptová, 2009, s. 33 – 34).

### **3.1.2 Zážitková pedagogika ve vzdělávání dospělých**

Zážitková pedagogika ve vzdělávání dospělých, nebo také zážitková andragogika, jak jsem se dočetla v knize Zážitková pedagogika a možnosti jejího využití při práci s vybranými cílovými skupinami, se svými cíli, záměrem, podstatou zásadně neliší od zážitkové pedagogiky ve vzdělávání dětí a mládeže. *„Cílem a smyslem zážitkové pedagogiky a zážitkové andragogiky je vnímat intenzitu vlastních emocí a schopnost probudit a maximálně rozvíjet vnímání jedince... Klíčovým slovem zážitkové pedagogiky i zážitkové andragogiky je prožitek, zážitek... Základem je propojení prožitku se vzděláváním hravou formou, pomocí hry... Důležitější než cíl je cesta k cíli, a to je podle našeho názoru jedním ze základních stavebních kamenů zážitkové pedagogiky, aplikované ve vztahu k dětem a mládeži ve školním i mimoškolním vzdělávání a zážitkové andragogiky ve výchově a vzdělávání dospělých.“* (Švamberk Šauerová, 2013, s. 22 – 23).

Cílové skupiny zážitkové pedagogiky i zážitkové andragogiky vyžadují rozdílné přístupy edukátora. U dětí a mládeže je na místě spíše autoritativní vedení ze strany učitele, zatímco u dospělých je andragog spíše v roli kolegy. Struktura procesu je však u obou dvou cílových skupin stejná a obsahuje tři zásadní momenty:

Akce – jedná se o záměrný, promyšlený proces mající svá pedagogická/andragogická pravidla a určitý cíl.



Zážitek – je reakcí na akci. Hloubku zážitku ovlivňuje i náročnost úkolů rozvíjející kreativitu jednotlivých členů skupiny.

Prožitek – je důsledkem reakce. Síla prožitku závisí na otevřenosti účastníka akce a schopnosti pedagoga/andragoga. (Švamberk Šauerová, 2013 s. 23).

### **3.2 Efektivita teambuildingu**

Teambuildingové aktivity se svou náplní liší od poslechu přednášek či studia literatury tím, že využívají vlivu názornosti, tréninku, zapojení emocí, přítomnosti přímého prožitku, využití více smyslů při procesu zapamatování si podobně jako u výše uvedené zážitkové pedagogiky. Mnoho pokusů prováděných psychology dokázalo, že velkou úlohu při zapamatování poznatků při učení hraje uplatnění názornosti. Zjistili, že si zapamatujeme přibližně 20% z toho, co pouze slyšíme, 30% z toho, co vidíme v grafické podobě, ale až 70% z toho, co zároveň vidíme a zároveň slyšíme. 80% si zapamatujeme z toho, co vidíme, slyšíme a navíc o tom hovoříme. Dokonce 90% nám zůstane v paměti z toho, co nejen vidíme a slyšíme, ale i aktivně vykonáváme. Zprostředkování učiva či nových informací pomocí zraku, sluchu i činností, jsou, jak píše Hermochová (2006), neúčinnější a zajišťují lepší zapamatování si nově nabytých vědomostí i integraci do dalších výstupů. Na základě této zkušenosti se v současnosti stále více využívají metody aktivní. Podobné výzkumy zaměřené na zapomínání ukázaly, že z toho, co slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 30%, po 3 dnech 90%. Z toho, co vidíme, zapomeneme po 3 hodinách 28%, po třech dnech 80%. Z toho, co současně vidíme i slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 15%, po 3 dnech 35%. (Hermochová, 2006, s. 35 – 36).

Teambuilding jistě patří k těm aktivním metodám. To znamená, že prováděním teambuildingových aktivit si účastníci více zapamatují, modelové situace vyzkouší a třeba použijí v praxi, lépe pochopí důležitost správně fungujícího týmu, uvědomí si svou roli, přednosti a slabé stránky, snáze překonají krizi a vyřeší problém, překonají své hranice. Důležitým momentem pro efektivní teambuilding je zpětná vazba, které jsem se věnovala v předchozí kapitole. Bez ní by si účastníci nemuseli uvědomit, co se naučili, co zažili, k čemu to vůbec bylo.

I přes to, že jsou přínosy teambuildingu nepochybné, existují případy, kdy je lepší teambuilding neprovádět. Jedna ze situací, je například, když tým nemá dostatečné prostředky pro uskutečnění (finance, vybavení, personál), tým má špatnou zkušenost

s teambuildingem nebo se ho nemohou zúčastnit všichni členové týmu. (Payne, 2007, s. 16 – 20).

### **3.3 Typy programů teambuildingových aktivit**

Existuje několik dělení aktivit pro rozvoj týmové spolupráce. Mohauptová (2009) rozděluje programy podle cíle, za pomoci kterých má teambuilding dosáhnout úspěchů v rozvoji týmu. Uvádí sedm typů programů teambuildingových aktivit:

Stmelení kolektivu – Tento typ programu je určen zpravidla pro skupinu lidí, kteří se zatím neznají a mají vytvořit tým. Cílem je neformální cestou seznámit členy skupiny, stmelit kolektiv, naučit se společně spolupracovat, prožít něco společného a podpořit důvěru v týmu. Cílovou skupinou jsou tedy nové týmy nebo skupiny, malá společnost do 40 lidí, pracovní oddělení nebo více oddělení dohromady. U této aktivity, která může probíhat jak venku nebo v místnosti, je kladen důraz především na společný zážitek a vzájemné poznávání se v jiném než pracovním prostředí. Výhodou programu je jeho nenásilný způsob, jak stmelit kolektiv a posílit jeho týmové fungování. Nevýhoda přichází, když si účastníci akce myslí, že se jedná o firemní party a volnou zábavu.

Budování týmu – Jak už název napovídá, tato aktivita je určena k budování týmu, řešení či překonání krizí, problémů, změn, k poznání způsobu práce. Je zaměřený na podporu spolupráce a její zefektivnění, na zlepšení komunikace, na práci s týmovými rolmi. Podporuje zodpovědnost, vnímání celkového cíle a aktivní přístup k řešení problémů a úkolů. Metodou tohoto typu je princip na sebe navazujících aktivit, které se doplňují a podporují tým v určité fázi rozvoje. Po aktivitách nastává rozbor a diskuze o skutečné situaci ve společnosti – zda se modelová situace dá přenést do reálného pracovního procesu a zlepšit tak fungování týmu. Výhodou tohoto typu je ověřování si vlastního fungování a uvědomění si svých silných a slabých stránek. Nevýhodou je, když účastníci nejsou schopni nebo nechtějí diskutovat a otevřeně se bavit o proběhnuvších modelových situacích.

Koučink skupiny, koučink týmu – Tento typ je určen pro dlouhodobě fungující projektový tým, pracovní tým nebo pracovní skupiny, u kterých dochází ke změně, nebo se dostává do náročného období či se snaží o zvýšení svého výkonu. Koučink je dlouhodobý program podporující tým v úspěšném a cílevědomém přístupu ke společným cílům a úkolům. Kouč motivuje členy týmu k hledání nových řešení a jejich vyhodnocení, dodává podněty ke komunikaci, tvořivosti a spolupráci. Vede tým k efektivnímu a nezávislému fungování

bez zásahů zvenčí. Výhodou této metody je její efektivnost v dobře motivovaném týmu bez problémů ve vztazích mezi členy. V týmech bez motivace a s problémy s mezilidskými vztahy svou efektivnost ztrácí. Tato metoda též není efektivní v týmu se silně direktivním vedením.

Vzdělávání zážitkem – Jedná se o cílené vzdělávání pracovníků s důrazem na trénink a praktické využití. Tato metoda je vhodná pro týmy do 15 členů a je založena na praktickém vyzkoušení si změny a nových situací či poznatků. Členové týmu si nově naučené znalosti nejprve vyzkouší, vyhodnotí je a pak vyberou nejlepší řešení. Často se tato metoda kombinuje s outdoorovými aktivitami. Výhodou učení se zážitkem je fakt, že účastníky tato forma vzdělávání více zaujme, vtáhne je, těší na ni, nemusí se bát, že udělají chybu.

Outdoor assessment – Program slouží k hodnocení celých týmu i jednotlivých členů, kterými jsou pracovníci, provozní i střední management, vedení firmy, projektové týmy. Program se skládá s více metod umožňující nového uchazeče či stávajícího pracovníka lépe poznat z hlediska práce se stresem, reakce na změnu podmínek, orientace ve složitých situacích, vedení lidí analytické myšlení apod. Outdoorová aktivita může být jedna z metod, ale jistě by neměly chybět i případové studie, standardní rozhovor, diagnostické testy. Výhodou outdoor assessment je projev souhry týmu a dalších kompetencí pracovníků. Nevýhodou je časová, finanční a organizační náročnost.

Expedice a náročné projekty – Program je určen pro pevné a motivované týmy, které spolu fungují již delší dobu, jsou v dobré fyzické kondici a mají odhodlání se takovéto akce zúčastnit. Záměr akce může být různý. Mezi oblíbené cíle jistě patří prožití mimořádného společného zážitku, vyzkoušení fungování týmu v náročných, neobvyklých situacích, možnost okusit své hranice, snažit se je překonat a podpořit své sebevědomí. V extrémních situacích, jako je například lezení po vysokých lanech, horská túra či rafting, může tým a jeho členové překonat sami sebe. V opačném případě se potvrdí, že jeden nebo více členů nejsou pro tým přínosem a nemá smysl s nimi nadále spolupracovat.

Zábavné akce – tento typ aktivit, též nazýván jako team spirit, fun, teaming nebo fun event, je určen pro velkou skupinu osob včetně rodinných příslušníků nebo obchodních partnerů. Cílem akce není řešení problémů týmu či skupiny, nýbrž snaha o pozitivní zážitek, odměnění zaměstnanců a obchodních partnerů. Společnost tak dává najevo svůj zájem o zaměstnance a tím podporuje jejich loajalitu vůči firmě. (Mohauptová, 2009, s. 145 – 155).

Další dělení představuje části náplně teambuildingového programu, ale mohou stát i samostatně:

Icebreakers – v překladu znamená prolomení ledu nebo jinak zahříváčka. Jedná se o krátké aktivity na začátku celého programu. Jejich úkolem je vzájemně seznámit účastníky akce a navodit uvolněnou atmosféru a otevře cestu ke splnění účelu teambuildingu.

Dynamics – jsou složité úkoly bez daného vzorce řešení, které často navazují na zahříváčky. Slouží jako modelové situace, při kterých se mají projevit charakteristické rysy týmu a jeho fungování týmu.

Terénní týmové strategické hry – většinou se jedná o soupeření několika menších týmů. Po ukončení soutěže nastává vyhodnocení aktivit, analýza odlišných přístupů k řešení překážek, práce s časem, způsob postupu, rychlost rozhodování apod.

Programy založené na podporu důvěry – patří k nim krátké, jednoduché úkoly, při kterých si jednotlivec může zažít pocit důvěry ve vlastní kolegy přímo na svém těle – jedinec zády padá do rukou kolegy, nebo si ho členy týmu v kruhu jemně podávají. K těmto programům patří ale i náročnější hry, při kterých se projeví souhra týmu, vzájemná důvěra a pomoc.

Lanové překážky – překonáním napnutých lan mezi stromy překonává jednotlivec sám sebe, odbourává strach z nových věcí a zároveň má možnost uvědomit si blízkost svých kolegů a pocítit jejich podporu.

Outdoorové sporty – mezi které patří skalní lezení a slaňování, rafting, horská túra, orientační běh apod. Pro mnoho lidí je představa zvládnutí těchto sportů nepřijatelná. Účast této akce předpokládá fyzickou zdatnost a odhodlání. Prožitím neobvyklé a náročné situace si jednotlivec i tým okusí své hranice a překonají sami sebe.

Konstrukční skupinové úkoly – při kterých dochází k překonání nějaké překážky či stavbu plavidel. Materiál ke stavbě získávají účastníci za určitou cenu a za zdolání překážky jednotlivcem získá skupina jistý obnos. Skupina si vyzkouší model optimalizace nákladů a výnosů a zároveň vytváří něco, co zajistí jejich existenci.

Komunikační programy – jsou aktivity, které mají zobrazovat důležitost komunikace pro tým a jeho členy, kteří mají zároveň možnost formulovat před svými kolegy vlastní řešení, názory a postoje. Hry a úkoly jsou například postaveny na částečných informacích, které musí tým smysluplně spojit, aby mohli pokračovat v další aktivitě.

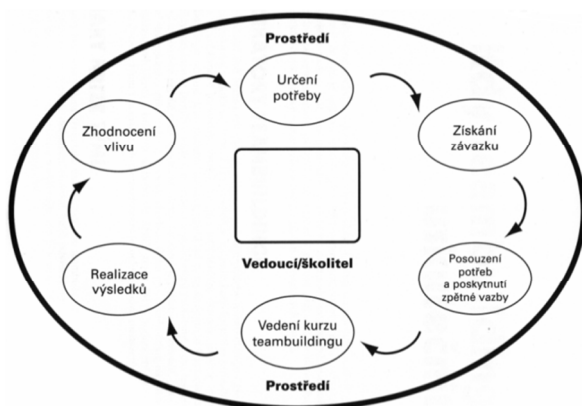
Kreativní programy – mezi které patří různé výtvarné techniky jako společné koláže, malby, obtisk obličeje v sádrovém obvaze či natáčení filmu v režii účastníků. Výsledky

práce mohou pak být vystaveny na pracovišti jako připomínka toho, co společně kolegové prožili.

Společenské programy – jedná se o aktivitu organizovanou zpravidla poslední večer jako zakončení celého teambuildingového programu. Může mít podobu slavnostního banketu, hry jako v casinu či slavností večere na zámku. (Pojkarová, 2013, 143 – 145).

### 3.4 Proces teambuildingu

Paynová (2007) věnovala významnou část své knihy procesu teambuildingu. O teambuildingu hovoří jako o sledu několika činností v delším časovém úseku nebo se může jednat o jedinou událost. V obou dvou případech považuje teambuilding za neustále probíhající proces. Na obrázku přiloženém níže můžeme pozorovat šest kroků procesu teambuildingu: určení potřeby, získání závazku, posouzení potřeb a poskytnutí zpětné vazby, vedení samotného kurzu, realizace výsledků, zhodnocení vlivu.



Obrázek 2 – Šest kroků v procesu teambuildingu, zdroj: Payne, 2007, s. 9

Určení potřeby – Jedná se o samotné uvědomění si potřeby řešit nějaký problém, který lze právě teambuildingem odstranit. Ukazatelem jsou různá selhávání týmové spolupráce z důvodu zatím nespecifikovaných příčin.

Získání závazku – Teambuilding začíná okamžikem uzavření dohody či smlouvy s lektorem, ve které jsou uvedeny podmínky vzájemné spolupráce, očekávání, techniky aj. Je možné, že manažeři povedou teambuilding sami. Tento model s sebou přináší možná úskalí – tendence manažera ovládnout celou lekci, sklon stále vidět manažera jako svého nadřízeného, horší schopnost pracovníků se před svým vedoucím otevřít a být objektivní. Prvním krokem teambuildingu je tedy rozhodnutí, kdo lekci povede.

Posouzení potřeb a poskytnutí zpětné vazby – Klíčovým momentem procesu teambuildingu je posouzení potřeby. Toho dosáhneme přesným identifikováním problémů a otázek, na které se lekce teambuildingu bude zaměřovat. Na základě toho dochází k výběru správné metody pro sběr dat a jejich vyhodnocení a následuje samotný sběr dat. Po analýze dat poskytne realizátor akce manažerovi a jeho týmu srozumitelnou zpětnou vazbu.

Vedení kurzu tambuildingu – Po předložení zpětné vazby dochází k rozhodnutí, zda teambuilding uskutečnit či nikoliv. Pokud ano, domluví se zadavatel a realizátor na cílech programu, jeho struktuře a konečném programu, který může mít i více variant. Avšak neexistuje univerzální návod, jak by přesně měla vypadat struktura teambuildingu, protože každý tým je svým složením jedinečný s rozdílnými problémy a cíli.

Realizace výsledků – Úspěšně realizovaný teambuilding přináší správná rozhodnutí, týmové dohody a další působení. Teambuildingové aktivity a jejich průběh jsou dokumentovány. Na základě těchto poznámek školitel vytvoří zprávu o teambuildingu a jeho výsledcích, která dále slouží externistům, manažerům a účastníkům lekce teambuildingu. Zpráva obsahuje i zpětnou vazbu určenou členům týmu a jeho vedení.

Zhodnocení vlivu – poslední krok zjišťující efektivitu proběhnuvší akce. Zhodnocení teambuildingu ihned po ukončení poskytne zpětnou vazbu na kvalitu semináře, splnění či nesplnění vytyčených cílů a také spokojenost účastníků z pohledu užitečnosti. Po delším časovém úseku (čtvrt až půl roku) se dá skutečně zjistit, do jaké míry pomohl teambuilding zlepšit výkony týmu, jaký pokrok tým učinil a jaké by mohlo být zaměření další teambuildingové akce. (Payne, 2007, s. 11 – 137).

### **3.5 Společnosti organizující teambuildingové aktivity**

Na českém trhu mají své místo organizace nabízející teambuildingové, teamspiritové a fun programy. Teambuildingové programy se zaměřují na budování týmů, jejich rozvoj a jsou vytvářeny přímo pro danou skupinu lidí. Teamspiritové programy nabízí klientům zajímavý zážitek. Bývá připraven pro velkou skupinu lidí, např. pro celou firmu. Cílem těchto programů je odpočinek a neformální atmosféra. Podobně jako teamspirit nabízejí odreagování i fun programy. Jak už název napovídá, základem je zábava určená skupinám i jednotlivcům. Často jsou využívány adrenalinové aktivity nebo sportovní soutěže. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 66 – 69)

Společností nabízejících teambuildingové programy je mnoho. Tyto společnosti budu dále označovat jako teambuildingové agentury. Každá taková agentura poskytuje různou škálu teambuildingového programu. Důležité však je, jaké jsou požadavky a očekávání zadavatele. Kroky ke správnému zadání teambuildingu jsem uvedla v kapitole 3.4. Podstatnou součástí v procesu teambuildingu je i výběr teambuildingové agentury. Mnohdy se stává, že agentury nerozlišují rozdíly mezi teambuilding, spirit a fun programy. Je tedy důležité vybrat organizaci, která na svých webových stránkách jasně vymezuje, jaké programy nabízí. Prostřednictvím vyhledávače Google jsem pro účely této bakalářské práce vybrala tři teambuildingové agentury organizující kurzy využívající zážitkovou pedagogiku a metodu outdoor tréninku. Každá agentura má tým sestavený z lektorů, instruktorů a odborníků. Prostřednictvím vyhledávače Google jsem pro účely této bakalářské práce vybrala tři teambuildingové agentury nabízející teambuildingové programy:

Z-Agency, s.r.o. – Společnost se sídlem v Brně působící na trhu od roku 2007 a nabízí teambuildingy s určitou tematikou a zábavním prvkem. V jejich nabídce nalezneme i kurzy zaměřené na rozvoj členů týmu v oblasti týmových dovedností. Agentura je samozřejmě schopna připravit akci přesně podle potřeb zadavatele díky velkému realizačnímu týmu sdružující lektory, instruktory, umělce a sportovní profesionály. (Z-Agency s.r.o., 2017).

Česká cesta, s.r.o. – Společnost se sídlem v Praze byla založena v roce 1993. Kromě teambuildingových programů sloužící týmové spolupráce. Jejich záměrem je prohloubit vazby ve skupině, nabízí například kurzy na podporu firemní kultury, eventy, konference, večírky, tréninky dovedností, sebeřízení, vedení lidí a týmů apod. Ke všem zakázkám přistupují individuálně. (Česká cesta s.r.o., 2017).

Agentura OUKYDOUKY – Jakub Kokeš – Společnost byla založena v roce 2012 ve Frýdlantu nad Ostravicí. Kromě teambuildingů pro pedagogy pořádají i školní výlety, školy v přírodě, adaptační kurzy, tematické programy, výchovně vzdělávací programy formou outdoor, indoor, event, fun programů. (Agentura OUKYDOUKY, 2017).

### 3.6 Teambuilding ve školské legislativě

Možnosti financování teambuildingových aktivit je zakotveno v následující legislativě:

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

Financováním škol a školských zařízení se zabývá část dvanáctá – školská právnická osoba a to zejména § 133 – 138 a část čtrnáctá – financování škol a školských zařízení ze státního rozpočtu § 160 – 163.

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

V hlavě IV je ustanoveno další vzdělávání pedagogických pracovníků, kde se přímo v §24 hovoří o povinnosti pedagogického pracovníka vzdělávat se. V dalších paragrafech je popsána potřebná akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. Při splnění potřebné akreditace, může být i teambuildingový program jednou z možností dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Část sedmá pojednává o náhradách výdajů v souvislosti s výkonem práce, kterými teambuilding může být. Jedná se o cestovní náhrady: jízdní výdaje, výdaje za ubytování, stravné atp.

- Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Tento zákon ve čtvrté části v § 28 – 33 upravuje finanční hospodaření příspěvkových organizací. Stanovuje, jakým způsobem lze čerpat finance např. na teambuildingové aktivity z vlastních zdrojů.

- Vyhláška 365/2010 Sb. kterou se mění vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002

Dle této vyhlášky je možno financovat teambuildingový program jako rekreaci či vzdělávací kurz.



### 3.7 Shrnutí

Prostředí firem a organizací podléhá změnám moderní doby. Změny ve společnosti vyžadují i proměnu školy. Těmto změnám mohou velkým dílem přispět týmy založené na týmové spolupráci. Podstatou každého týmu je efektivita práce, proto každý člen týmu zastává určitou roli, přičemž každá role něčím přispívá k dosažení společného cíle, při jehož dosahování prochází tým určitými fázemi. Rovnocennost je předpokladem úspěšného týmu, který se ovšem neobejde bez vedoucího týmu. Týmy se rozdělují podle různých kritérií, hledisek a posláních.

Mateřská škola navazuje na výchovu dětí v rodině a zajišťuje jim všestrannou péči. Předškolní vzdělávání v mateřské škole plní důležité cíle vycházejícího z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV). V současné době může být její existence v důsledku demografického vývoje, konkurenčního boje či jistou autonomií škol. Vyžaduje se od ní přizpůsobivost, pružnost, rozvoj k jasně dané vizi. Možností, jak toho dosáhnout je řídit a vést pedagogické pracovníky v dobře fungujících týmech, který vede ředitel mateřské školy, který je zároveň manažerem i lídrem. RVP PV definuje za jakých podmínek je řízení mateřské školy plně vyhovující. Týmová spolupráce pedagogů mateřské školy je časově i organizačně náročná práce mnohdy ztížená neschopností učitelů spolu komunikovat, spolupracovat či něco měnit. V takových případech může ředitel využít teambuildingové aktivity.

Teambuilding je cílená a vědomá práce zaměřená na rozvoj týmu, zvládnutí náročných situací, účinnou spolupráci a komunikaci s cílem zvýšit efektivitu týmu. Důležitým momentem pro účinný teambuilding je zpětná vazba. Typy teambuildingových programů a aktivit se dělí dle zaměření, způsobu provedení, cíle a realizují se prakticky kdekoliv. Proces teambuildingu se skládá z několika po sobě jdoucích činností včetně zadání závazku teambuildingové agentuře. V českém prostředí má teambuilding nejbližší k zážitkové pedagogice využívající akci, zážitek a prožitek.

## **4 Výzkumné šetření**

### **4.1 Cíle šetření**

Hlavním cílem šetření je zjistit, jak využívá management mateřských škol v Jihomoravském kraji teambuildingové aktivity.

Díličními cíli jsou:

- Jaké jsou nejčastější důvody jejich využívání.
- Jaké typy programů teambuildingových aktivit jsou managementem využívány.

### **4.2 Metodologie šetření**

V teoretické části byly na základě studia písemných pramenů objasněny pojmy tým, teambuilding, teambuildingové aktivity, zážitková pedagogika, pedagogický pracovník mateřské školy, což umožnilo formulaci výzkumných cílů a vymezení problému šetření. Metodologická část práce je věnována kvantitativnímu šetření. Sběr dat bude realizován prostřednictvím telefonického dotazování a dotazníkového šetření určené ředitelům mateřských škol v Jihomoravském kraji. Po vyhodnocení dotazníků je v plánu dle zájmu ředitelů a za určitých podmínek proveden rozhovor s řediteli mateřských škol s následnou analýzou dokumentů školy týkající se využívání teambuildingových aktivit.

Podrobný časový harmonogram šetření je uveden v Příloze 1.

#### **4.2.1 Návrh třídění dotazníkového šetření**

Pro účely této bakalářské práce telefonicky oslovím teambuildingové agentury uvedené v kapitole 3.5 a provedu s nimi tzv. bleskový průzkum, který bude vyhodnocen slovně. Dále sestavím anonymní elektronický dotazník, který bude podroben pilotnímu šetření a bude obsahovat relevantní, smysluplný a srozumitelný seznam otázek, na které budou respondenti odpovídat z nabídky nabízených odpovědí nebo vlastní reakcí.

V první fázi využiji pro zpracování a záznam dat tabulku Excel. Pro lepší vizuální představu připojím grafické znázornění, které bude pro přehlednost a porozumění komentováno slovy. Techniku dotazníkového šetření jsem zvolila z důvodu možnosti její aplikace na širší okruh lidí a rychlé návratnosti odpovědí, které je možno zpracovat do porovnatelných kategorií pomocí matematických modulů. Zároveň si uvědomuji, že odpovědi mohou být zkreslené, nepravdivé a návratnost nemusí být vysoká.

V následujícím šetření využiji dle zájmu ředitelů rozhovor jako techniku získávání dat a analýzu dokumentů, což považuji za významný zdroj informací při provádění výzkumu.

Klíčovou otázkou pro třídění dat z dotazníkového šetření bude otázka, jak a zda vůbec využívá management mateřských škol teambuildingové aktivity, jaký typ využívá při práci s týmem pedagogických pracovníků a z jakého důvodu.

Klíčovou otázkou pro sumarizaci dat z rozhovorů bude, zda teambuildingové aktivity využívají plánovitě s přesně daným cílem, konkrétně z jakých finančních prostředků jsou financovány a zda jsou tyto aktivity zaneseny do vnitřních předpisů školy a do jakých přesně. Tyto dokumenty budou podrobeny analýze.

### **4.3 Charakteristika výzkumného vzorku**

Výzkumné šetření bude realizováno ve veřejných mateřských školách Jihomoravského kraje. Tento vyšší územně samosprávný celek České republiky vznikl v roce 2000 a je tvořen sedmi okresy ve střední části územního Jihomoravského kraje. Sídlem kraje je Brno, bývalé moravské zemské hlavní město. Jihomoravský kraj se rozkládá na ploše 7 195 km<sup>2</sup>, celkový počet obyvatel v roce 2016 byl 1 175 023.

V Jihomoravském kraji se dle serveru seznamskol.eu (databáze škol Evropské unie) nachází 402 mateřských škol (veřejných, státních, soukromých, církevních) v okresech Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo. V České republice je těchto typů škol 3 553. V této práci se budu zabývat veřejnými mateřskými školami, které nespádají pod správu školy základní. Těchto škol je na území Jihomoravského kraje 282 (uvedená čísla byla zjišťována k datu 26. 11. 2016). Důvodem výběru tohoto typu mateřské školy je jeho jednoznačné vedení, kterým je ředitel. Mateřskou školu spadající pod správu základní školy řídí, vede zpravidla vedoucí učitel, ale ředitelem není a tudíž nemá pravomoci ředitele. Pro účely této bakalářské práce budu vést rozhovor s ředitelem mateřské školy, který má pravomoc rozhodovat o vynaložení finančních prostředků. U samostatných mateřských škol jsou finanční prostředky určeny pouze pro účely mateřské školy. U sloučených škol dochází k přerozdělování těchto finančních prostředků mezi školu základní a mateřskou. O vynaložení finančních prostředků rozhoduje zpravidla ředitel základní školy.

#### 4.4 Pilotní šetření

Technikou sběru dat bylo dotazníkové šetření. Dotazník jsem podrobila pilotnímu šetření, které mělo ověřit, zda je formulace otázek srozumitelná, jejich řazení smysluplné a jejich obsah relevantní. Dotazník jsem rozeslala svým spolužákům z kombinovaného studia školského managementu, mezi nimiž byli ředitelé škol, učitelé a ekonomický pracovník školy. Dotazník byl konzultován i s vedoucí této bakalářské práce. Na základě tohoto šetření byly opraveny nevhodné formulace či slovosled, zavádějící otázky, pořadí otázek, některé otázky byly položeny jiným způsobem nebo zcela vymazány. Byla jsem upozorněna na nepřehlednost dotazníku pro respondenta, proto jsem dotazník doplnila návrhými informacemi. Konkrétně se změny týkaly otázek:

11) TA přijímají zaměstnanci:

(označte pouze jednu odpověď)

s nadšením

jako „nutné zlo“

odmítavě

jiná možnost (*uved'te*). .....

Otázka byla doplněna o další dvě možnosti:

spíše pozitivně

spíše negativně

14) TA vnímám jako:

(označte pouze jednu odpověď)

Původní znění:  nenahraditelnou součást managementu.

Současné znění:  nenahraditelnou součást práce s týmem pedagogických pracovníků.

Změnu jsem provedla z důvodu nejasnosti širokého pojmu management.

17) Zaškrtněte, jaký typ TA byste zvolil/a pro svůj tým?

Podmiňovací způsob jsem nahradila přímou otázkou: Zaškrtněte, jaký typ TA zvolíte pro svůj tým?

18) Při sestavování TA byste se nejčastěji zaměřoval/a na:

Zde jsem provedla stejnou změnu, jako u otázky předchozí. Nové znění: Při sestavování TA se zaměříte na:

Zcela jsem vypustila otázku:

TA pro naše zaměstnance mají zpravidla podobu:

- volné zábavy s prožitím nevšedního zážitku
- organizované akce s jasně daným cílem a pevným programem
- průběžného působení sledující určitý cíl
- krátkodobého, střednědobého, dlouhodobého projektu
- jiná možnost (*uved'te*). .....

Otázku jsem odstranila, protože tyto informace jsou patrné z otázek č. 5 a 6.

Další ověřovací šetření proběhlo na dvou mateřských školách. Dotazník vyplnily dvě ředitelky a jedna zástupkyně. Tyto dotazníky nebyly zahrnuty do výzkumného šetření. Tento průzkum ověřoval vypovídající hodnoty dotazníku a jeho možnou použitelnost. Výsledkem bylo odstranění možnosti rozvést, při jaké příležitosti se dotazovaný setkal s pojmem teambuilding. Prostor pro rozepsání byl respondentovi dán hned po první otázce, což zkušebními respondenty připadalo demotivující a pro účely mé bakalářské práce zbytečné zjišťovat. Dále jsem s těmito respondenty konzultovala průvodní dopis k dotazníku, v kterém nedošlo k zásadním změnám. Částečně byly upraveny některé formulace a slovosled. Bylo mi doporučeno uvést do průvodního dopisu, v jakém městě působím jako učitelka mateřské školy. Jejich domněnka byla, že částečná identifikace mé osoby může být motivací k vyplnění dotazníku pro osoby, které město znají. Bohužel toto tvrzení nemohu potvrdit ani vyvrátit.

## 4.5 Vlastní šetření

Celkem bylo rozesláno 282 elektronických dotazníků do veřejných mateřských škol Jihomoravského kraje, adresovány byly ředitelům/kám těchto škol. Dotazníky byly vytvořeny pomocí Google Formuláře sloužící k vytvoření formulářů, jejich rozeslání dotazovaným a uložení výsledků do databáze Google Disk. Navráceno bylo 63 dotazníků. Návratnost činila 22 %.

Takto nízká návratnost snižuje hodnotu výsledků, protože míra návratnosti dotazníků patří ke klíčovým ukazatelům kvality dat. Vysoký podíl nevrácených dotazníků výběrového šetření může být důvodem k pochybám o spolehlivosti výsledků. (Krejčí, 2006, s. 1 – 2).

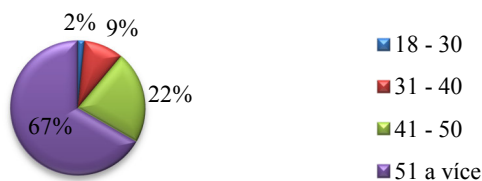
Výzkumný vzorek byl tedy tvořen 63 respondenty. Dotazník obsahuje 21 otázek. U každé otázky jsou výsledky znázorněny v tabulce Excel a pro lepší vizualizaci je připojeno i grafické znázornění. Závěry výzkumného šetření jsou obsaženy v následující kapitole.

### **Věková kategorie respondentů, délka praxe ve školství a na postu ředitele**

V dotazníku jsem se neptala na pohlaví respondentů z důvodu osobní povahy otázky, budu tedy dále používat označení ředitel. V souboru 63 ředitelů mateřských škol (n=63) tvoří nejpočetnější skupinu respondenti ve věku 51 a více let (66,7 %), což jsou téměř 2/3 z dotazovaných. Dá se tedy předpokládat, že pedagogické profese se věnují převážnou část svého pracovního života. Téměř 2/3 dotazovaných má za sebou více jak 31 let dlouhou pedagogickou praxi (66,7%). Na postu ředitele je zastoupení respondentů ve skupinách poměrně vyrovnané, nejpočetnější skupinu však tvoří ředitelé zastávající svou funkci 7 – 14 let (33,3%). Je možné se tedy domnívat, že post ředitele vykonávají respondenti po delším trvání praxe na postu pedagogického pracovníka.

n = 63	četnost	relativní četnost [%]
18 - 30	1	1,6
31 - 40	6	9,5
41 - 50	14	22,2
51 a více	42	66,7

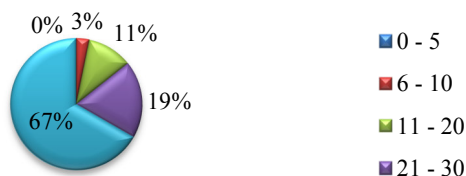
Tabulka 1 – Věková kategorie respondentů



Graf 1 – Věková kategorie respondentů

n = 63	četnost	relativní četnost [%]
0 - 5	0	0
6 - 10	2	3,2
11 - 20	7	11,1
21 - 30	12	19
31 a více	42	66,7

Tabulka 2 – Délka praxe ve školství



Graf 2 – Délka praxe ve školství

n = 63	četnost	relativní četnost [%]
0 - 6	16	25,4
7 - 14	21	33,3
15 - 25	14	22,2
25 a více	12	19

Tabulka 3 – Délka praxe na postu ředitele



Graf 3 – Délka praxe na postu ředitele

### 1. Setkání s pojmem teambuilding

První otázkou jsem chtěla zjistit, zda se dotazovaní po dobu trvání své pedagogické praxe s pojmem teambuilding setkali či neseekali. Na tuto otázku odpovědělo 63 respondentů (n=63). 34 respondentů (54%) odpovědělo, že setkali a 29 respondentů (46%) se s tímto pojmem neseekali a dále pokračovali na otázku č. 19.

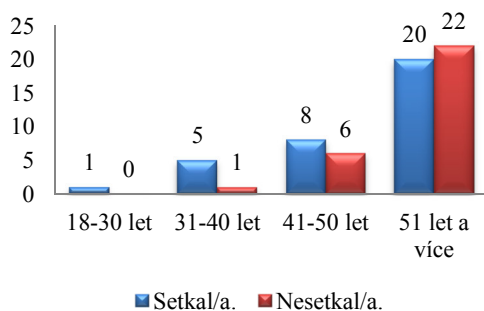
n = 63	četnost	relativní četnost [%]
Setkal/a.	34	54
Neseetal/a.	29	46

Tabulka 4 – Setkání s pojmem teambuilding

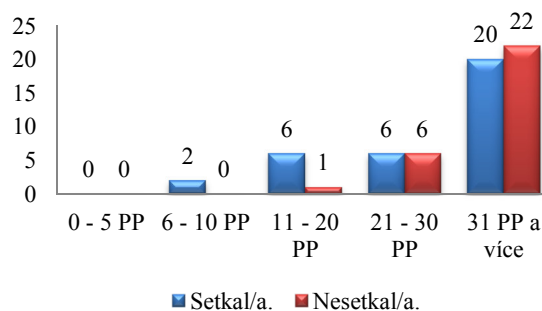


Graf 4 – Setkání s pojmem teambuilding

Podstatná část respondentů (67%) se nachází ve věkové kategorii 51 let a více a jejich pedagogická praxe (PP) trvá více než 31 let. Zajímalo mě, zda tento fakt má vliv na setkání se s pojmem teambuilding. Lze předpokládat, že čím je delší praxe a vyšší věk, tím je větší předpoklad, že se jedinec s tímto pojmem setkal. Ovšem tendence je opačná. Grafy níže ukazují zastoupení odpovědí právě s ohledem na tyto proměnné.



Graf 5 – Setkání s pojmem teambuilding vzhledem k věku



Graf 6 – Setkání s pojmem teambuilding vzhledem k pedagogické praxi

## 2. Představa o pojmu teambuilding

Na otázky 2 - 4, odpovídali jen ti, kteří se s pojmem teambuilding setkali, tj. 34 respondentů (n=34). Druhou otázkou jsem se snažila zjistit, co si dotazovaní představují pod pojmem teambuilding. Dotazovaní měli možnost vybrat více než jednu možnost. Z tohoto důvodu byl celkový počet zvolených možností vyšší než počet respondentů (celkový součet procentuálně vyjádřených relativních četností jednotlivých zvolených možností vzhledem k počtu respondentů je tedy více než 100%). Nejčastější odpovědí byla představa o teambuildingu jako stmelení kolektivu (82,3%). Nadpoloviční zastoupení měly odpovědi: možnost zlepšit vztahy a atmosféru na pracovišti (76,5%), systematické budování týmu (73,5%), nástroj zlepšení výkonu týmu (61,8%). Téměř 1/2 dotazovaných odpověděla, že si pod tímto pojmem představují sdílené prožitky nabyté při organizovaném setkání (47,1%). 1/3 tvořily odpovědi: vzdělávání zážitkem (32,4%) a zábavnou akcí

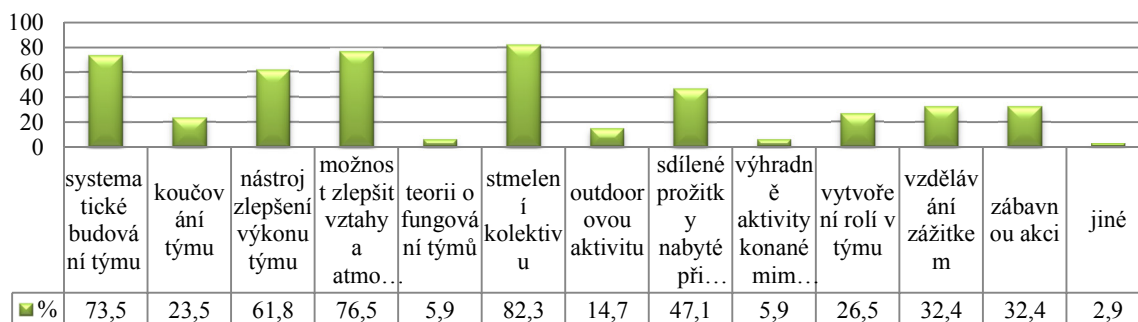


(32,4%). Další odpovědi uvádím sestupně v jejich procentuálním zastoupení: vytvoření rolí v týmu (26,5%), koučování týmu (23,5%), outdoorovou aktivitu (14,7%), teorii o fungování týmů (5,9%), výhradně aktivity konané mimo pracoviště (5,9%). Jeden respondent odpověděl na možnost Jiné: cílená práce s týmem (2,9%).

Z uvedeného vyplývá, že pod pojmem teambuilding si ředitelé mateřských škol nejčastěji představují nástroj ke stmelení kolektivu. Dalšími významně zastoupenými oblastmi jsou systematické budování týmu, nástroj zlepšení výkonu týmu a možnost, jak zlepšit vztahy a atmosféru na pracovišti.

n = 34	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
systematické budování týmu	25	73,5
koučování týmu	8	23,5
nástroj zlepšení výkonu týmu	21	61,8
možnost zlepšit vztahy a atmosféru na pracovišti	26	76,5
teorii o fungování týmů	2	5,9
stmelení kolektivu	28	82,3
outdoorovou aktivitu	5	14,7
sdílené prožitky nabyté při organizovaném setkání	16	47,1
výhradně aktivity konané mimo pracoviště	2	5,9
vytvoření rolí v týmu	9	26,5
vzdělávání zážitkem	11	32,4
zábavnou akci	11	32,4
jiné	1	2,9

Tabulka 5 – Představa o pojmu teambuilding



Graf 7 – Představa o pojmu teambuilding

### **3. Vědomí o probíhajících kurzech teambuildingových aktivit pro pedagogy v ČR**

Ředitelé odpovídali na otázku zda, probíhají v České republice kurzy teambuildingových aktivit (dále jen TA) speciálně pro pedagogy. Než jsem tuto otázku do dotazníku vložila, ověřila jsem si, zda tomu tak je či nikoliv. Telefonicky jsem oslovila tři společnosti zmíněné v kapitole 3.5 s otázkou (viz Příloha č. 3), zda připravují teambuildingové aktivity i pro školy, resp. pro pedagogy, zda tyto kurzy v ČR probíhají a zda by byly schopny

sestavit program pro mateřské školy v Jihomoravském kraji. Dostala se mi jednohlasná kladná odpověď. O tom, že v ČR probíhají kurzy TA pro pedagogy, vědělo 12 (35,3%) z 34 dotázaných. Zbýlých 22 respondentů odpovědělo, že neví, zda probíhají (64,7%). To znamená, že téměř 2/3 dotázaných, kteří se s pojmem teambuilding setkali, neví, že v České republice kurzy TA pro pedagogy probíhají.

n = 34	četnost	relativní četnost [%]
Ano, probíhají.	12	35,3
Ne, neprobíhají.	0	0
Nevím, zda probíhají.	22	64,7

Tabulka 6 – Vědomí o probíhajících kurzech TA pro pedagogy v ČR



Graf 8 – Vědomí o probíhajících kurzech TA pro pedagogy v ČR

#### **4. Využívání TA při práci s týmem pedagogických pracovníků**

Při práci s týmem pedagogických pracovníků TA využívá z 34 respondentů, kteří se s pojmem teambuilding setkali, 12 ředitelů (35,3%). Zbýlých 22 dotázaných (64,7%) nikoliv a pokračovali na otázku č. 15. Mezi odpověďmi v téhle a předchozí otázce si můžeme všimnout zajímavé shody. V předchozí otázce 12 respondentů uvedlo, že TA pro pedagogy v ČR probíhají a v této otázce 12 dotazovaných odpovědělo, že TA při práci s týmem pedagogických pracovníků využívají. Můžeme předpokládat, že se u obou dvou otázek jedná o totožných 12 respondentů. Avšak při individuální kontrole dotazníků jsem se dozvěděla, že jsou tací, kteří TA využívají a neví, zda TA v ČR pro pedagogy probíhají a jsou tací, kteří odpověděli ano, probíhají a TA nevyužívají.

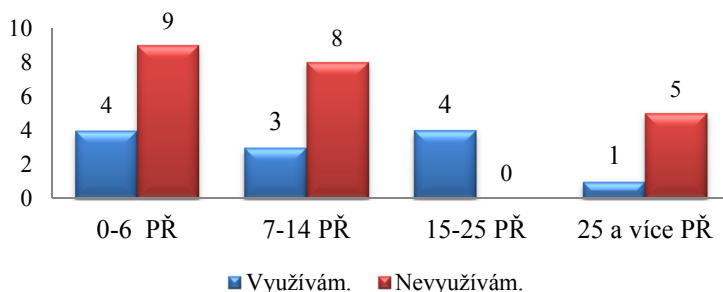
n = 34	četnost	relativní četnost [%]
Využívám.	12	35,3
Nevyužívám.	22	64,7

Tabulka 7 – Využívání TA při práci s týmem pedagogických pracovníků



Graf 9 – Využívání TA při práci s týmem pedagogických pracovníků

Zajímalo mě, zda délka praxe na postu ředitele (PŘ) má vliv na využívání TA. Dá se předpokládat, že čím je praxe na postu ředitele delší a zkušenosti bohatší, tím se bude zvyšovat předpoklad, že TA využívat bude. Tendence je ovšem opačná. Graf níže ukazuje zastoupení odpovědí právě s ohledem na tyto proměnné.



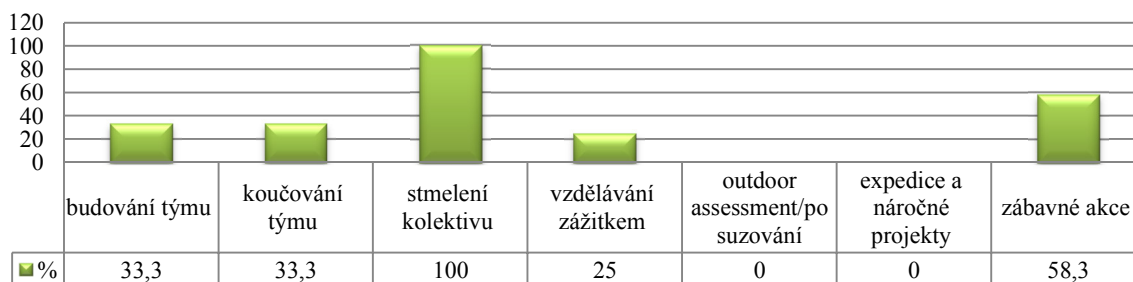
Graf 10 – Využívání TA vzhledem k délce praxe na postu ředitele

##### **5. Využívání konkrétního typu programu TA při práci s týmem pedagogických pracovníků**

Další otázkou jsem chtěla zjistit, jaký konkrétní typ TA využívají ředitelé při práci s týmem pedagogických pracovníků. Konkrétní náplně typů programů TA jsou blíže popsány v kapitole 3.3 a v dotazníku pro respondenty byly uvedeny v heslech. V tabulce a v grafu jsou nadepsány pouze názvy typů programů. Dotazovaní mohli označit více odpovědí. Na otázky 5 – 14 odpovídali jen ti, kteří TA při práci s týmem pedagogických pracovníků využívají (n=12). Všichni respondenti označili možnost stmelení kolektivu (100%). Další odpovědi uvádím sestupně v jejich procentuálním zastoupení: zábavná akce (58,3%), budování týmu (33,3%), koučování týmu (33,3%), vzdělávání zážitkem (25%). Nikdo z respondentů neoznačil možnost outdoor assessment a expedice a náročné projekty. Z výše uvedeného vyplývá, že ředitelé nejčastěji využívají TA ke stmelení pedagogického kolektivu. S tímto tvrzením koresponduje i představa o pojmu teambuilding jako nástroji ke stmelení kolektivu (viz Tabulka 5, Graf 7).

n = 12	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
budování týmu	4	33,3
koučování týmu	4	33,3
stmelení kolektivu	12	100
vzdělávání zážitkem	3	25
outdoor assessment/posuzování	0	0
expedice a náročné projekty	0	0
zábavné akce	7	58,3

Tabulka 8 – Využívání konkrétního typu programu TA při práci s týmem pedagogických pracovníků



Graf 11 – Využívání konkrétního typu programu TA při práci s týmem pedagogických pracovníků

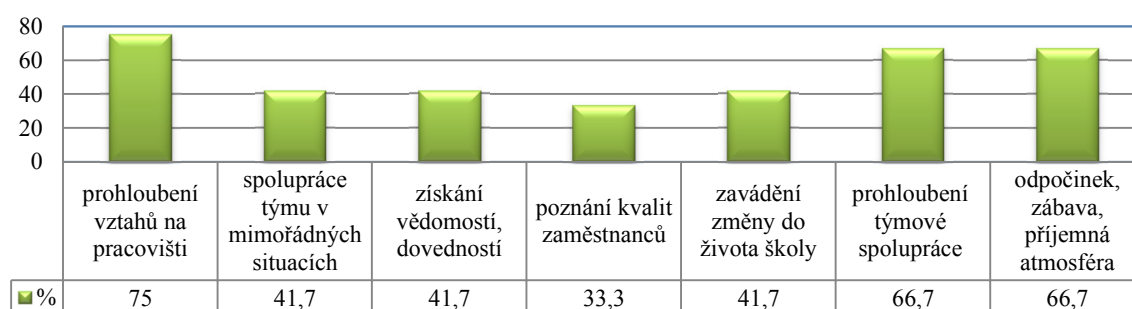
## 6. Nejčastější zaměření TA

Šestá otázka měla odhalit nejčastější zaměření TA využívané při práci s týmem pedagogických pracovníků. Respondenti mohli označit více možností. Zvolené možnosti rozdělím do dvou skupin. První skupinu tvoří tři možnosti, které zvolila více než polovina respondentů. Těmito možnostmi jsou: prohloubení vztahů na pracovišti (75%), prohloubení týmové spolupráce (66,7%), odpočinek, zábava, příjemná atmosféra (66,7%). Druhou skupinu tvoří možnosti, kterou zvolila méně než polovina dotazovaných a jsou jimi: spolupráce týmu v mimořádných situacích (41,7%), získání vědomostí, dovedností (41,7%), zavádění změny do života školy (41,7%), poznání kvalit zaměstnanců (33,3%).

Nejčastějším zaměřením TA je prohlubování vztahů na pracovišti, což je náplní programu Stmelení kolektivu. Tím se potvrdilo zjištění uvedené v 5. otázce, že ředitelé mateřských škol v Jihomoravském kraji nejčastěji využívají TA ke stmelení pedagogického kolektivu.

n = 12	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
prohloubení vztahů na pracovišti	9	75
spolupráce týmu v mimořádných situacích	5	41,7
získání vědomostí, dovedností	5	41,7
poznání kvalit zaměstnanců	4	33,3
zavádění změny do života školy	5	41,7
prohloubení týmové spolupráce	8	66,7
odpočinek, zábava, příjemná atmosféra	8	66,7

Tabulka 9 – Nejčastější zaměření TA



Graf 12 – Nejčastější zaměření TA

## 7. Četnost využívání TA v jednom školním roce

Zajímalo mě, jak často využívají ředitelé mateřských škol TA při práci s týmem pedagogických pracovníků, proto jsem se v dotazníku ptala na četnost využívání TA v jednom školním roce. Nejpočetnější odpověď byla 2x ročně (58,3%). Tuto možnost zvolila více jak polovina dotázaných. Možnost 1x, 4x a více zvolili 2 respondenti (16,7%). Možnost 3x ročně zvolil pouze jediný ředitel (8,3%). Z uvedeného vyplývá, že více jak polovina dotázaných ředitelů mateřských škol využívá teambuildingové aktivity 2x ročně. Dále by nás mohlo zajímat, zda tyto aktivity probíhají v osobním volnu pedagogických pracovníků, v přípravném týdnu či v jiném čase. Zda se jedná o dlouhodobě plánované akce, nebo aktivity vycházející z aktuální situace, která je vhodná řešit teambuildingovými aktivitami. Odpovědi na tyto otázky jsem chtěla získat realizací rozhovorů s řediteli, kteří TA využívají. Bohužel nikdo s oslovených neprojevil zájem se se mnou sejít a poskytnout mi informace týkající se této problematiky.

n = 12	četnost	relativní četnost [%]
1x	2	16,7
2x	7	58,3
3x	1	8,3
4x a více	2	16,7

Tabulka 10 – Četnost využívání TA v jednom školním roce



Graf 13 – Četnost využívání TA v jednom školním roce

## 8. Délka TA

Touto otázkou jsem se chtěla dozvědět, zda ředitelé mateřských škol volí délku TA více denní či jednodenní. Dostala se mi poměrně jednoznačná odpověď. Drtivá většina dotázaných (10 respondentů) zvolila možnost jednodenní (83,3%). 1 dotazovaný zvolil možnost dvou až třídenní délku TA (8,3%) a 1 respondent uvedl do položky Jiné, že TA provádí se svým týmem pedagogických pracovníků průběžně během celého školního roku dle aktuální potřeby a situace.

n = 12	četnost	relativní četnost [%]
jednodenní	10	83,3
dvou až třídenní	1	8,3
čtyřdenní a více	0	0
jiné	1	8,3

Tabulka 11 – Délka TA



Graf 14 – Délka TA

## 9. Sestavování programu TA

Tato otázka měla odhalit, kdo se skrývá za sestavováním programu TA pro pedagogy, zda škola či externí dodavatel – teambuildingová agentura. Respondenti mohli označit více odpovědí pro případ, že by se sestavování programu zhostil pokaždé někdo jiný. Ovšem odpovědi byly jednoznačné. 9 odpovídajících odpovědělo, že program TA sestavuje management školy (75%) a 3 respondenti odpověděli, že tuto činnost má na starosti pověřený pracovník školy (25%). K mému překvapení nikdo nezvolil možnost externího dodavatele.

n = 12	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
management naší školy	9	75
pověřený pracovník naší školy	3	25
externí dodavatel	0	0
jiné	0	0

Tabulka 12 – Sestavování programu TA



Graf 15 – Sestavování programu TA

Zajímalo mě, zda ti, co TA využívají, ví o možnosti přenechat sestavování TA na externím dodavateli. Po individuálním pročtení dotazníků jsem se dozvěděla, že 3 respondenti jsou si vědomi této možnosti, ale přes to ji nevyužívají. 9 dotazovaných TA využívá a neví o tom, že v ČR kurzy TA pro pedagogy probíhají. V otázce č. 3 jsem uvedla, že tři zmíněné teambuildingové agentury připravují programy TA pro pedagogy a takové kurzy v ČR probíhají. Zeptala jsem se, zda jsou školy častým zadavatelem programu TA. Opět se mi dostala jednohlasná odpověď, že školy nepatří mezi časté zadavatele TA (cca deset poptávek za rok, k realizaci dojde maximálně v pěti případech) a drtivou většinu tvoří klientela ze soukromého sektoru.

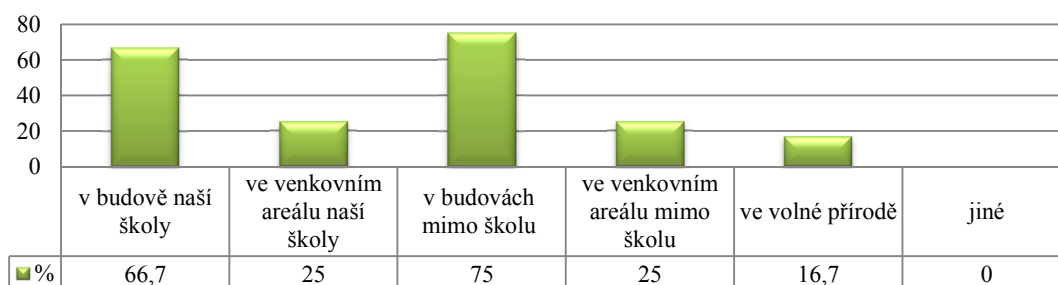
### 10. Místo konání TA

Kurzy teambuildingových aktivit se mohou konat prakticky kdekoliv. Desátou otázkou jsem se pokoušela najít odpověď na otázku, kde probíhají kurzy TA pro pedagogické pracovníky mateřské školy v Jihomoravském kraji. Respondentům byla zpřístupněna více než jedna možnost. Z odpovědí vystupují dvě nejčastější možnosti: v budovách mimo školu (75%) a v budově naší školy (66,7%). Ostatní možnosti nezískali ani poloviční počet označení: ve venkovním areálu naší školy (25%), ve venkovním areálu mimo školu (25%), ve volné přírodě (16,7%).

Z uvedeného vyplývá, že 3/4 teambuildingových aktivit se uskutečňují v uzavřeném prostoru budovy. 1/4 kurzů se koná ve venkovním areálu a nejméně jsou aktivity organizované ve volné přírodě.

n = 12	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
v budově naší školy	8	66,7
ve venkovním areálu naší školy	3	25
v budovách mimo školu	9	75
ve venkovním areálu mimo školu	3	25
ve volné přírodě	2	16,7
jiné	0	0

Tabulka 13 – Místo konání TA



Graf 16 – Místo konání TA

### 11. Přijímání TA pedagogickými pracovníky

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jak pedagogičtí pracovníci přijímají informaci, že se zúčastní teambuildingových aktivit. Dle odpovědí ředitelů jsou TA přijímány spíše pozitivně (66,7%), ve dvou případech dokonce s nadšením (16,7%). Dva respondenti rozepsali položku „jiné“ a shodně uvedli, že pedagogičtí pracovníci TA přijímají různě, jak kdy, jak kdo. Nikdo z respondentů neuvěděl možnost spíše negativně, jako „nutné zlo“, odmítavě. Z uvedeného je tedy možné vyvodit, že většinou jsou TA přijímány kladně.

n = 12	četnost	relativní četnost [%]
s nadšením	2	16,7
spíše pozitivně	8	66,7
spíše negativně	0	0
jako "nutné zlo"	0	0
odmítavě	0	0
jiné	2	16,7

Tabulka 14 – Přijímání TA zaměstnanci



Graf 17 – Přijímání TA zaměstnanci

### 12. Důvod využívání TA

U této otázky je přípustná více než jedna možnost, a proto odpovědí bylo získáno více, než je respondentů. Snažila jsem se odhalit důvod využívání TA. Do dotazníku jsem uvedla sedm možných důvodů, proč TA využívat. Vycházela jsem přitom z odborné literatury. Pro případ, že by některému z respondentů nějaký důvod v nabídce chyběl, dala jsem možnost označit „jiné“ s prostorem k rozepsání konkrétního důvodu. Tuto kolonku však nikdo nevyužil. Všichni respondenti označili, že využívají TA, protože jsou

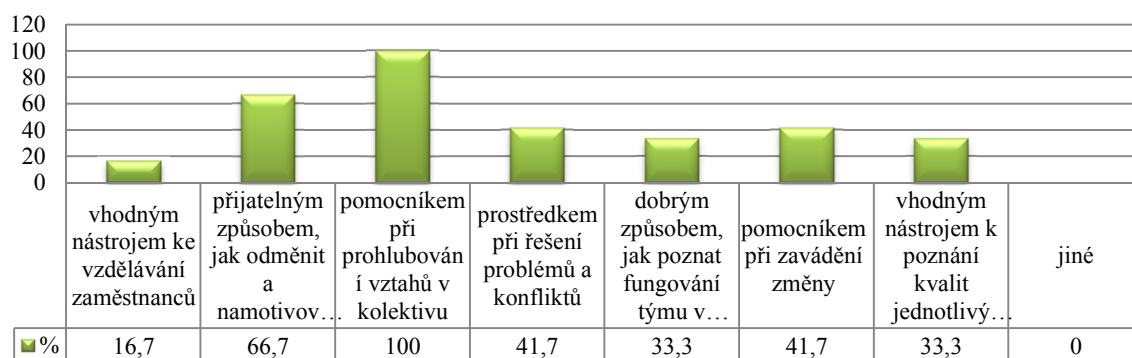


pomocníkem při prohlubování vztahů v kolektivu (100%). Dále uvádím možnosti odpovědi sestupně v jejich procentuálním zastoupení: přijatelným způsobem, jak odměnit a namotivovat zaměstnance (66,7%), prostředkem při řešení problémů a konfliktů (41,7%), pomocníkem při zavádění změny (41,7%), dobrým způsobem, jak poznat fungování týmu v neobvyklých situacích (33,3%), vhodným nástrojem k poznání kvalit jednotlivých členů týmu (33,3%), vhodným nástrojem ke vzdělávání zaměstnanců (16,7%).

Všichni respondenti označili důvod využívání TA, protože jsou pomocníkem při prohlubování vztahů v kolektivu, což je náplní programu TA Stmelení kolektivu. Touto otázkou se mi potvrdilo zjištění v 5. a 6. otázce a to, že ředitelé nejčastěji využívají TA ke stmelení pedagogického kolektivu. Nejčastějším zaměřením TA je prohlubování vztahů na pracovišti.

n = 12	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
vhodným nástrojem ke vzdělávání zaměstnanců	2	16,7
přijatelným způsobem, jak odměnit a namotivovat zaměstnance	8	66,7
pomocníkem při prohlubování vztahů v kolektivu	12	100
prostředkem při řešení problémů a konfliktů	5	41,7
dobrym způsobem, jak poznat fungování týmu v neobvyklých situacích	4	33,3
pomocníkem při zavádění změny	5	41,7
vhodným nástrojem k poznání kvalit jednotlivých členů týmu	4	33,3
jiné	0	0

Tabulka 15 – Důvod využívání TA



Graf 18 – Důvod využívání TA

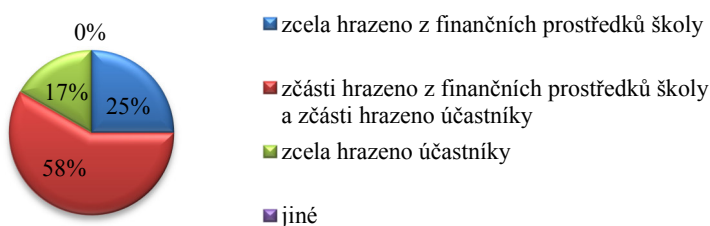
### 13. Financování kurzů TA

O financování kurzů TA pojednává kapitola 3.5 této práce. Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda finanční prostředky na kurz TA pocházejí ze školy, od účastníků či kombinací obou. Z jakých konkrétních zdrojů čerpá škola finance na realizaci kurzu TA, jsem se chtěla dozvědět během realizace rozhovoru s ředitelem mateřské školy, který TA využívá. Jak jsem uvedla výše, rozhovor neproběhl bohužel žádný. Mohu pouze konstatovat, že 7

respondentů označilo možnost částečného hrazení kurzu TA z finančních prostředků školy a částečného hrazení účastníky (58,3%). 3 dotázaní hradí TA zcela z finančních prostředků školy (25%) a ve 2 případech si kurz TA zcela hradí účastník (16,7%).

n = 12	četnost	relativní četnost [%]
zcela hrazeno z finančních prostředků školy	3	25
zčásti hrazeno z finančních prostředků školy a zčásti hrazeno účastníky	7	58,3
zcela hrazeno účastníky	2	16,7
jiné	0	0

Tabulka 16 – Financování kurzů TA



Graf 19 – Financování kurzů TA

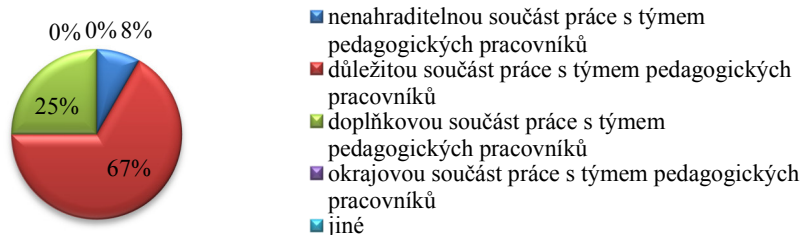
#### 14. Vnímání TA ředitelem mateřské školy

Tuto otázku bych označila jako doplňující. Zajímalo mě, jak jsou TA vnímány ředitelem mateřské školy. Jak jsou pro jejich práci s týmem pedagogických pracovníků důležité. 8 respondentů vnímá TA, jako důležitou součást práce s týmem pedagogických pracovníků (66,7%). Jako doplňkovou součást práce s týmem pedagogických pracovníků ji vnímají 3 dotazovaní (25%) a pouze 1 respondent označil možnost vnímání TA, jako nenahraditelnou součást práce s týmem pedagogických pracovníků.

Po zodpovězení této otázky pokračovali respondenti na otázku č. 19.

n = 12	četnost	relativní četnost [%]
nenahraditelnou součást práce s týmem pedagogických pracovníků	1	8,3
důležitou součást práce s týmem pedagogických pracovníků	8	66,7
doplňkovou součást práce s týmem pedagogických pracovníků	3	25
okrajovou součást práce s týmem pedagogických pracovníků	0	0
jiné	0	0

Tabulka 17 – Vnímání TA ředitelem mateřské školy



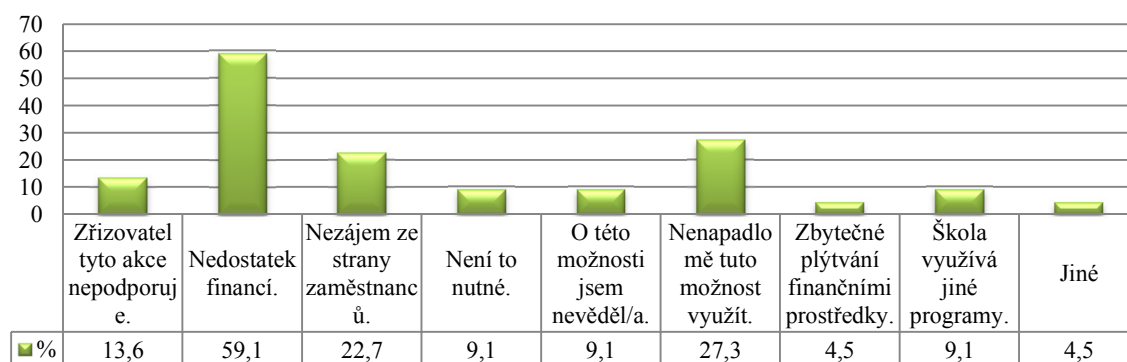
Graf 20 – Vnímání TA ředitelem mateřské školy

## 15. Důvod nevyužívání TA

U otázky číslo 4 jsme se dozvěděli, že z 34 respondentů, kteří se s pojmem teambuilding setkali, využívá TA se svým týmem pedagogických pracovníků 12 dotazovaných a 22 dotázaných TA nevyužívá (n=22). Těchto 22 respondentů pokračovalo ve vyplňování dotazníku na otázce č. 15. Z této otázky jsou patrné důvody, které vedou dotázané ředitele mateřských škol v Jihomoravském kraji k nevyužívání TA při práci s týmem pedagogických pracovníků. Respondenti měli možnost označit více odpovědí a nejčastější se ukázala odpověď, kterou označilo 13 respondentů, že TA nejsou využívány z důvodu nedostatku financí (59,1%). 6 dotazovaných nenapadlo tuto možnost využít (27,3%) a 5 dotázaných nevyužívá TA, protože se potýká s nezájmem ze strany zaměstnanců (22,7%). Dále uvádím možnosti odpovědí sestupně v jejich procentuálním zastoupení: zřizovatel tyto akce nepodporuje (13,6%), není to nutné (9,1%), o této možnosti jsem nevěděl/a (9,1%), škola využívá jiné programy (9,1%), zbytečné plýtvání finančními prostředky (4,5%), jiné (4,5%). Položku „jiné“ označil a vyplnil jeden respondent a uvedl, že ve vedení MŠ je teprve půl roku a vzhledem k vytíženosti způsobenou nadměrnou administrativou neměl zatím dostatek prostoru, aby se na tuto oblast zaměřil. Do budoucna však plánuje TA při práci s týmem využít.

n = 22	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
Zřizovatel tyto akce nepodporuje.	3	13,6
Nedostatek financí.	13	59,1
Nezájem ze strany zaměstnanců.	5	22,7
Není to nutné.	2	9,1
O této možnosti jsem nevěděl/a.	2	9,1
Nenapadlo mě tuto možnost využít.	6	27,3
Zbytečné plýtvání finančními prostředky.	1	4,5
Škola využívá jiné programy.	2	9,1
Jiné	1	4,5

Tabulka 18 – Důvod nevyužívání TA



Graf 21 – Důvod nevyužívání TA

V otázce č. 9 jsem uvedla, že tři oslovené teambuildingové agentury se jednohlasně vyjádřily, že školy nepatří mezi časté zadavatele TA a drtivou většinu tvoří klientela ze soukromého sektoru. Zeptala jsem se na důvod, který vede školy k nevyužívání služeb teambuildingových agentur. I tentokrát se mi dostala jednohlasná odpověď, že je to z důvodu nedostatku financí. Z-Agency ještě dodala, že obecně veřejný sektor „na to nemá peníze“. Agentura Oukydouky uvedla navíc, že se také setkali s nezájmem učitelů.

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavním důvodem, proč školy nevyužívají teambuildingové agentury je nedostatek financí a částečně se tím potvrzuje většinové zdůvodnění, proč dotázaní ředitelé mateřských škol v Jihomoravském kraji nevyužívají TA.

### 16. Zájem o využívání TA do budoucna

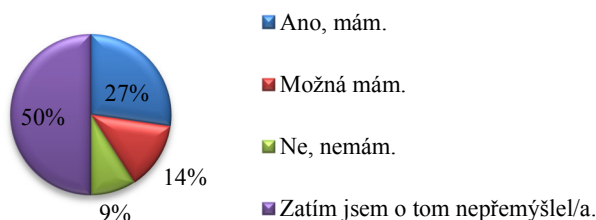
Zajímalo mě, zda ředitelé nevyužívající TA mají o ně zájem do budoucna, protože ne vždy byl důvod pro nevyužívání TA jejich nezájem o ně, nýbrž překážka na straně druhé. Pouze 2 respondenti odpověděli, že zájem nemají (9,1%). Většinou odpovědí bylo, že zatím o tom nepřemýšleli (50%). O využívání TA do budoucna mělo zájem 6 respondentů (27,3%) a 3 dotázaní odpověděli, že možná mají zájem (13,6%).

Tuto a poslední dvě otázky pokládám za otázky doplňující, protože svým obsahem nenaplnují hlavní ani vedlejší cíle této bakalářské práce. Pouze ho doplňují a dávají možnost respondentům uvést, zda se s označením „nevyužívám TA při práci s týmem pedagogických pracovníků“ ztotožňují nebo zda je jejich vnitřní přesvědčení jiné.

Ti, co na tuto otázku odpověděli kladně, pokračovali otázkou č. 17 a 18, ostatní pokračovali na otázku č 19.

n = 22	četnost	relativní četnost [%]
Ano, mám.	6	27,3
Možná mám.	3	13,6
Ne, nemám.	2	9,1
Zatím jsem o tom nepřemýšlel/a.	11	50

Tabulka 19 – Zájem o využívání TA do budoucna



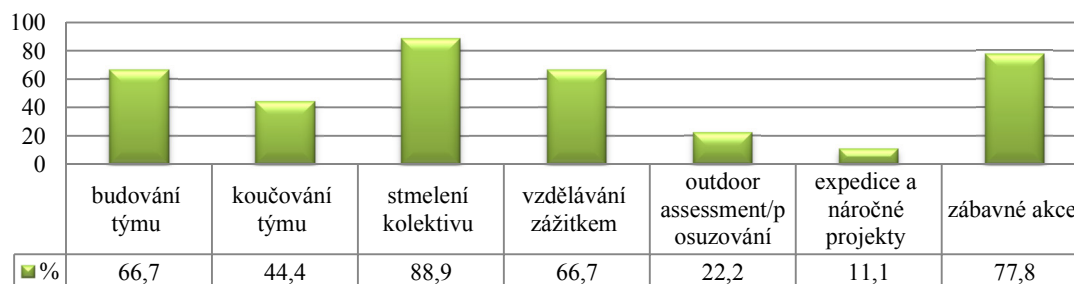
Graf 22 – Zájem o využívání TA do budoucna

## 17. Volba typu programu TA do budoucna

Na předešlou otázku odpovědělo 9 respondentů kladně (n=9) a pokračovali touto otázkou, kterou jsem chtěla zjistit, jaký typ TA zvolí ředitel v případě, že se rozhodne do budoucna TA využít. Respondenti mohli označit více možností a téměř všichni označili typ Stmelení kolektivu (88,9%). Dále uvádím možnosti odpovědi sestupně v jejich procentuálním zastoupení: zábavná akce (77,8%), budování týmu (66,7%), vzdělávání zážitkem (66,7%), koučování týmu (44,4%), outdoor assessment (22,2%), expedice a náročné projekty (11,1%).

n = 9	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
budování týmu	6	66,7
koučování týmu	4	44,4
stmelení kolektivu	8	88,9
vzdělávání zážitkem	6	66,7
outdoor assessment/posuzování	2	22,2
expedice a náročné projekty	1	11,1
zábavné akce	7	77,8

Tabulka 20 – Volba typu programu TA do budoucna



Graf 23 – Volba typu programu TA do budoucna

U otázky č. 5 jsem se respondentů ptala, jaký konkrétní typ TA využívají při práci s týmem pedagogických pracovníků. Otázkou č. 17 jsem chtěla zjistit, jaký typ TA zvolí ředitel v případě, že se rozhodne do budoucna TA využít. U těchto dvou otázek dochází ke shodě v prvních třech relativních četnostech vzhledem k počtu respondentů. Nejvíce označení dostala možnost stmelení kolektivu, dále zábavná akce a budování týmu.

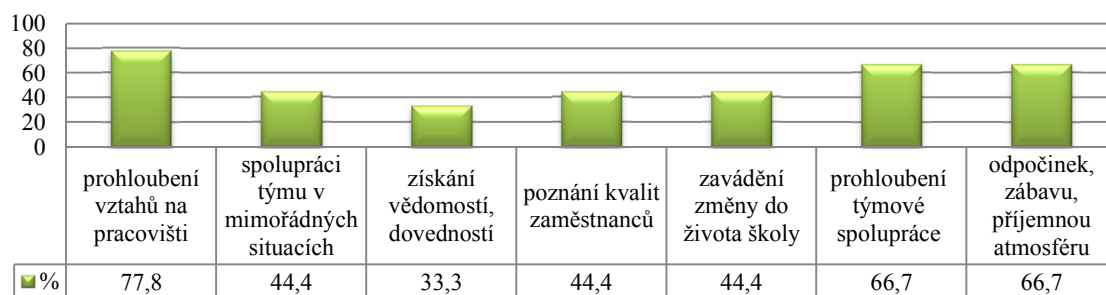
## 18. Zaměření TA do budoucna

Tato otázka měla odhalit případné nejčastější zaměření TA využívané při práci s týmem pedagogických pracovníků. Respondenti mohli opět označit více možností. Zvolené možnosti jsem rozdělila do dvou skupin. První skupinu tvoří tři možnosti, které zvolila více než polovina respondentů. Těmito možnostmi jsou: prohloubení vztahů na pracovišti (77,8%), prohloubení týmové spolupráce (66,7%), odpočinek, zábava, příjemná atmosféra

(66,7%). Druhou skupinu tvoří možnosti, kterou zvolila méně než polovina dotazovaných a jsou jimi: spolupráce týmu v mimořádných situacích (44,4%), poznání kvalit zaměstnanců (44,4%), zavádění změny do života školy (44,4%), získání vědomostí, dovedností (33,3%).

n = 9	četnost	relativní četnost vzhledem k počtu respondentů [%]
prohloubení vztahů na pracovišti	7	77,8
spolupráci týmu v mimořádných situacích	4	44,4
získání vědomostí, dovedností	3	33,3
poznání kvalit zaměstnanců	4	44,4
zavádění změny do života školy	4	44,4
prohloubení týmové spolupráce	6	66,7
odpočinek, zábavu, příjemnou atmosféru	6	66,7

Tabulka 21 – Zaměření TA do budoucna



Graf 24 – Zaměření TA do budoucna

Otázka č. 6 měla odhalit nejčastější zaměření TA využívané při práci s týmem pedagogických pracovníků. Otázka č. 18 měla zjistit to samé v případě využívání TA do budoucna. U těchto dvou otázek opět dochází ke shodě v prvních třech relativních četnostech vzhledem k počtu respondentů. Nejvíce označení dostala možnost prohloubení vztahů na pracovišti, dále prohloubení týmové spolupráce a odpočinek, zábava, příjemná atmosféra.

5. a 6. otázkou jsem zjistila, že dotázaní ředitelé mateřských škol v Jihomoravském kraji nejčastěji využívají TA ke stmelení pedagogického kolektivu. Nejčastějším zaměřením TA je prohlubování vztahů na pracovišti, což se potvrdilo otázkou č. 12, v které všichni respondenti označili tentýž důvod využívání TA. Takto odpovídali ti, kteří TA využívají. A jak jsem uvedla výše, stejně odpovídají i ti, kteří TA při práci s týmem pedagogických pracovníků v budoucnu teprve využívat budou.

Otázky 19, 20, 21 se týkaly věkové kategorie respondentů, délky praxe ve školství a na postu ředitele. Z důvodu lepší představy o výzkumném vzorku jsem výsledky těchto otázek zařadila na začátek této kapitoly. Naopak v dotazníku jsem je zařadila až nakonec z důvodu jejich osobní povahy.

## 4.6 Závěry výzkumného šetření

Hlavním cílem šetření bylo zjistit, jak využívá management mateřských škol v Jihomoravském kraji teambuildingové aktivity. Dílčími cíli bylo najít odpověď na otázky, jaké jsou nejčastější důvody jejich využívání, jaké typy programů teambuildingových aktivit jsou managementem využívány. Jak jsem již uvedla výše, nebyl realizován rozhovor s analýzou dokumentů, a to z důvodu nezájmu respondentů. Ve druhé fázi šetření jsem se chtěla dozvědět, zda teambuildingové aktivity využívá management mateřských škol plánovitě s přesně daným cílem, konkrétně z jakých finančních prostředků jsou financovány a zda jsou tyto aktivity zaneseny do vnitřních předpisů školy a do jakých přesně. Vzhledem k tomu, že na tyto otázky neznám odpovědi, tak se obávám, že na otázku „jak využívá management mateřských škol v Jihomoravském kraji teambuildingové aktivity“ budu schopna odpovědět jen zčásti.

Dalším omezením v závěrech výzkumného šetření je i nízký počet respondentů. (návratnost dotazníků činila 22%). Proto je nutné být při zobecňování výsledků obezřetný.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že téměř polovina dotázaných ředitelů mateřských škol v Jihomoravském kraji (46%) se s pojmem teambuilding po dobu trvání své pedagogické praxe nesetkali vůbec. Tento fakt je možné vysvětlit věkovým zastoupením respondentů ve výzkumném vzorku a jejich možnou lhostejností a nezájmem o něco nové. Téměř 2/3 dotazovaných je starších 51 let. 2/3 respondentů pracuje ve školství více jak 31 let a nejčastěji zastávají funkci ředitele mateřské školy 7 – 14 let. Z druhé části respondentů (54%), kteří se s pojmem teambuilding setkali téměř 2/3 neví, že v České republice kurzy TA pro pedagogy probíhají, jak potvrdilo krátké šetření telefonickým dotazováním vybraným společností nabízející TA. Pod pojmem teambuilding si ředitelé nejčastěji představují nástroj ke stmelení kolektivu. Dalšími významně zastoupenými oblastmi jsou systematické budování týmu, nástroj zlepšení výkonu týmu a možnost, jak zlepšit vztahy a atmosféru na pracovišti.

Z 63 navrácených dotazníků využívá TA při práci s týmem pedagogických pracovníků pouze 12 ředitelů (19%). Z tohoto počtu respondentů je většina ve funkci ředitele méně než 25 let. Na tomto vzorku respondentů nyní představím, jak využívá management mateřských škol v Jihomoravském kraji teambuildingové aktivity, jaké jsou nejčastější důvody jejich využívání, jaké typy programů teambuildingových aktivit jsou managementem využívány.

### Typy programů TA využívaných managementem mateřských škol v Jihomoravském kraji

Všichni respondenti označili možnost stmelení kolektivu. Je možné se domnívat, že ředitelé mateřských škol v Jihomoravském kraji nejčastěji využívají TA ke stmelení pedagogického kolektivu. S tímto tvrzením koresponduje i většinová představa o pojmu teambuilding jako nástroji ke stmelení kolektivu. Nejčastějším zaměřením TA je prohlubování vztahů na pracovišti, což je náplní programu TA Stmelení kolektivu. Tím se uvedené zjištění jen potvrzuje. Nadpoloviční označení získala možnost zábavná akce. Méně jak polovina respondentů označila možnost budování týmu a koučování týmu.

### Využívání TA managementem mateřských škol v Jihomoravském kraji

Zaznamenané výsledky ukazují, že více než polovina dotázaných ředitelů vnímá TA jako důležitou součást práce s týmem pedagogických pracovníků a využívá tyto aktivity 2x ročně. Drtivá většina respondentů volí jednodenní kurz TA, jehož program sestavuje ve většině případů management školy. TA probíhají buď v budovách mimo školu, nebo v budově školy. Z celkového počtu odpovědí je tedy patrné, že 3/4 TA se uskutečňují v uzavřeném prostoru budovy. Kurzy těchto aktivit jsou nejčastěji placeny částečně školou a částečně účastníky kurzu, který přijímají pedagogičtí pracovníci spíše pozitivně. Z výsledků dotazníků není možné přesně zjistit, z jakých konkrétních zdrojů čerpají ředitelé finance na realizaci kurzu TA. To jsem se chtěla dozvědět během realizace rozhovoru s ředitelem mateřské školy, který TA využívá. Jak jsem uvedla výše, rozhovor neproběhl bohužel žádný.

### Důvody využívání TA managementem mateřských škol v Jihomoravském kraji

Všichni respondenti označili důvod využívání TA, protože jsou pomocníkem při prohlubování vztahů v kolektivu, což je náplní programu TA Stmelení kolektivu. Opět se potvrdila domněnka, že ředitelé mateřských škol v Jihomoravském kraji nejčastěji využívají TA ke stmelení pedagogického kolektivu. Více než polovina dotázaných ředitelů využívá TA, protože jsou přijatelným způsobem, jak odměnit a namotivovat zaměstnance.

Bylo řečeno, že více než polovina respondentů se s pojmem teambuilding setkala. Ale ne všichni teambuildingové aktivity využívají. 22 respondentů uvedlo důvod, proč TA při práci s týmem pedagogických pracovníků nevyužívají. Ukazuje se, že nejčastějším důvodem nevyužívání TA je nedostatek financí a fakt, že o možnosti využívat TA značná část dotázaných ředitelů zatím nepřemýšlela. 9 respondentů se vyjádřilo, že má



do budoucna zájem využívat TA a to konkrétně typ programu Stmelení kolektivu, Zábavná akce a Budování týmu. Zaměří se na prohloubení vztahů na pracovišti, prohloubení týmové spolupráce, dále odpočinek, zábavu a příjemnou atmosféru.

## 5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak využívá management mateřských škol v Jihomoravském kraji teambuildingové aktivity. Dílčími cíly byly otázky, jaké jsou nejčastější důvody jejich využívání a jaké typy programů teambuildingových aktivit jsou managementem využívány.

Studium písemných pramenů, ze kterých bakalářská práce vychází, umožnilo rozkrýt zákonitosti pojmu tým, kterému jsem se věnovala v první kapitole této práce. Tato kapitola dále objasnila problematiku týmové spolupráce, typů a rolí týmů. Byla popsána role vedoucího týmu a skupinová/týmová dynamika. Druhá část této kapitoly se věnovala specifikům mateřské školy a předškolního vzdělávání. Podrobněji rozebrala management mateřské školy, zvláště řízení mateřské školy dle rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Představila základní činnosti manažera mateřské školy, náplň práce pedagoga mateřské školy a týmovou práci pedagogů mateřské školy.

Druhá kapitola teoretické části vymežila pojem teambuilding, který má v českém prostředí nejbližší k zážitkové pedagogice. Byly představeny typy programů teambuildingových aktivit, proces a efektivita teambuildingu. V této kapitole jsou zmíněny i společnosti organizující teambuildingové aktivity a informace o možném financování teambuildingových aktivit ve školství na základně platné legislativy.

V úvodu metodologické části práce jsem popsala metodologii šetření. Z důvodu oslovení velkého počtu respondentů jsem zvolila dotazník jako nástroj výzkumného šetření, který jsem podrobila pilotnímu šetření. Do vlastního šetření byly zahrnuty veřejné mateřské školy Jihomoravského kraje a dotazník byl adresován ředitelům těchto škol. Po vyhodnocení dotazníků jsem měla v plánu rozhovory s řediteli mateřských škol s následnou analýzou dokumentů týkající se využívání teambuildingových aktivit. Z důvodu nezájmu ze strany ředitelů nebyl realizován žádný rozhovor ani analýza dokumentů. Z tohoto důvodu jsem přišla o možnost dozvědět se konkrétnější informace o tom, jak ředitelé mateřských škol v Jihomoravském kraji využívají teambuildingové aktivity při práci s týmem pedagogických pracovníků. Z tohoto důvodu není zcela naplněn hlavní cíl práce. Dílčí cíle se mi podařilo naplnit zcela, i když je důležité přihlídnout k dalším omezením v závěrech výzkumného šetření, které jsou způsobeny nízkým počtem respondentů jako následek malé návratnosti dotazníků. Snažila jsem se tedy být při zobecňování výsledků opatrná.

Během psaní této práce jsem nabyla dojmu, že se pojem teambuilding stal trendem moderní doby, který zná a využívá mnoho společností k různým účelům. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi dotázanými řediteli mateřských škol v Jihomoravském kraji je stále velká část takových, kteří se po dobu trvání své pedagogické praxe s tímto pojmem neseťkali. Ti co se s pojmem setkali, si pod ním nejčastěji představují nástroj ke stmelení kolektivu.

Z navrácených dotazníků využívá teambuildingové aktivity necelá 1/5 dotázaných ředitelů mateřských škol v Jihomoravském kraji. Nejčastěji využívají dvakrát ročně jednodenní kurz teambuildingových aktivit ke stmelení kolektivu se zaměřením na prohlubování vztahů na pracovišti. Program sestavuje ve většině případů management školy. Teambuildingové aktivity se zpravidla uskutečňují v uzavřeném prostoru budovy a jsou placeny částečně školou a částečně účastníky kurzu. Důvodem využívání těchto aktivit managementem mateřských škol je skutečnost, že jsou vhodným pomocníkem při prohlubování vztahů v kolektivu a přijatelným způsobem, jak odměnit a namotivovat zaměstnance.

Teambuildingové aktivity hrají významnou roli v rozvoji týmů, i přes to, že je to jeden z mnoha nástrojů, který je možno využít při práci s týmem. Osobně si myslím, že pro efektivní fungování týmové spolupráce na školách by měly být teambuildingové aktivity řazeny do práce s týmem pedagogických pracovníků častěji. Je škoda, že větší část dotázaných ředitelů mateřských škol v Jihomoravském kraji si pod pojmem teambuilding představí něco, na co nejsou finance. V dotazníkovém šetření je tato příčina označována jako nejčastější důvod nevyužívání teambuildingových aktivit. Zajímavým zjištěním pro mě byl fakt, že o možnosti využívat tyto aktivity značná část dotázaných ředitelů zatím ani nepřemýšlela.

Současná doba vyžaduje flexibilitu a efektivitu. Této změně by se měla přizpůsobit i mateřská škola, jejíž prostředí je mi známo díky vykonávání profese učitelky mateřské školy. Proto jsem si zvolila toto téma. Chtěla jsem představit možnost využívat teambuildingové aktivity nejen za účelem zábavy, ale i jako příležitost, jak udržet školu v kontaktu s aktuálním děním a trendy. Pokud má být škola schopna proměny a být obrazem rozvoje, je potřebné do podvědomí managementu mateřských škol vnuknout i potřebu fungujících týmů schopných vyrovnávat se změnám a právě teambuildingové aktivity mohou pomoci tyto týmy utvářet a rozvíjet.

Na základě zjištěných údajů z výzkumného šetření doporučuji nejen ředitelům mateřských škol, ale rovněž i ředitelům ostatních škol a vedoucím pracovníkům ve školství, aby se o možnosti využití teambuildingových aktivit více zajímali a soustavně si rozšiřovali znalosti, vědomosti i zkušenosti z této oblasti, a tak měli větší příležitost řídit a vést efektivní tým pedagogických pracovníků. Tato bakalářská práce může být inspirací ředitelům i vedoucím pracovníkům mateřských škol, kteří chtějí odstranit nedostatky ve fungování týmu pedagogických pracovníků a tak zefektivnit jejich práci.

## 6 Seznam použitých informačních zdrojů

Agentura OUKYDOUKY, 2017 [online]. Frýdlant nad Ostravicí. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z <http://oukydouky.com/>

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR (2016). *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana (2010). *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-221-8.

BELBIN, R. Meredith (2012). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.

BLAŽEK, Ladislav (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

Česká cesta, s.r.o., 2017 [online]. Praha. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z <http://www.ceskacesta.cz/cs/>

HANZELKA, Miroslav (2009). *Řízení školy 2009*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-413-0.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ (2009). *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-569-1.

HAYES, Nicky (2005). *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.

HERMOCHOVÁ, Soňa (2006). *Teambuilding*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.

KOLAJOVÁ, Lenka (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1764-6.

KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KREJČÍ, Jindřich (2006). Problém nízké návratnosti výběrových dotazovacích šetření. *Data a výzkum - SDA Info* 8 (2): 1-3. ISSN 1212-995X.

KUBÁTOVÁ, Sláva et al (2013). *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-259-8.

MOHAUPTOVÁ, Eva (2009). *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-641-4.

- MOHAUPTOVÁ, Eva (2013). *Týmový koučink*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0350-6.
- PAYNE, Vivette (c2007). *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1588-6.
- PELÁNEK, Radek (2008). *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-353-6.
- POJKAROVÁ, Kateřina (2013). *Koučování a teambuilding: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-606-6.
- POL, Milan (2007). Škola vedená, řízená a spravovaná. *Pedagogika*, 33(8), 213-226. ISSN 0031-3815.
- Právní výklad k § 2, odst. 1(část) zákona o pedagogických pracovnících, 2016. *GOV.cz* [online]. Praha. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=563~2F2004&rpp=15#seznam>
- Právní výklad k § 33-34 školského zákona, 2016. *GOV.cz* [online]. Praha. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=58471&nr=561~2F2004&rpp=15#local-content>
- PSZV, 2009. Teambuilding. *Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání* [online]. Olomouc. [cit. 2016-06-28]. Dostupné z <http://www.pszv.cz/cs/slovnicek-pojmu.aspx>
- SEITLOVÁ, Klára (2013). *Teambuilding - face to face, nebo virtuální prostředí?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3420-9.
- SPLAVCOVÁ, Hana, Eva ŠMELOVÁ, Jana KROPÁČKOVÁ a Zora SYSLOVÁ, 2016. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání* [online]. Praha: MŠMT. [cit. 2016-06-28]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/file/38919/>
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.
- ŠÍBOVÁ, Marta, 2006. Týmové spolupráce při tvorbě ŠVP. *RVP.cz* [online]. Praha, 2006. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/GK/603/tymove-spoluprace-pri-tvorbe-svp.html/>
- ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta, et al (2013). *Zážitková pedagogika a možnosti jejího využití při práci s vybranými cílovými skupinami*. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra. ISBN 978-80-87723-07-4.

*Z-Agency, s.r.o*, 2017. [online]. Brno. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z <http://www.z-agency.cz/cs/>

**Zákony:**

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

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Vyhláška č. 365/2010 Sb., kterou se mění vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

## **7 Seznam příloh**

Příloha 1 – Časový harmonogram šetření.....	1
Příloha 2 – Průvodní dopis k dotazníku.....	2
Příloha 3 – Dotazník.....	3
Příloha 4 – Otázky pro teambuildingové agentury.....	11



## **8 Seznam obrázků**

Obrázek 1 – Kolbův cyklus .....	22
Obrázek 2 – Šest kroků v procesu teambuildingu .....	28

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Věková kategorie respondentů .....	37
Tabulka 2 – Délka praxe ve školství .....	38
Tabulka 3 – Délka praxe na postu ředitele.....	38
Tabulka 4 – Setkání s pojmem teambuilding.....	38
Tabulka 5 – Představa o pojmu teambuilding.....	40
Tabulka 6 – Vědomí o probíhajících kurzech TA pro pedagogy v ČR.....	41
Tabulka 7 – Využívání TA při práci s týmem pedagogických pracovníků.....	41
Tabulka 8 – Využívání konkrétního typu programu TA při práci s týmem ped. prac.....	43
Tabulka 9 – Nejčastější zaměření TA .....	43
Tabulka 10 – Četnost využívání TA v jednom školním roce.....	44
Tabulka 11 – Délka TA.....	45
Tabulka 12 – Sestavování programu TA.....	45
Tabulka 13 – Místo konání TA.....	46
Tabulka 14 – Přijímání TA zaměstnanci.....	47
Tabulka 15 – Důvod využívání TA.....	48
Tabulka 16 – Financování kurzů TA .....	49
Tabulka 17 – Vnímání TA ředitelem mateřské školy.....	49
Tabulka 18 – Důvod nevyužívání TA.....	50
Tabulka 19 – Zájem o využívání TA do budoucna.....	51
Tabulka 20 – Volba typu programu TA do budoucna.....	52
Tabulka 21 – Zaměření TA do budoucna.....	53

## 10 Seznam grafů

Graf 1 – Věková kategorie respondentů .....	37
Graf 2 – Délka praxe ve školství .....	38
Graf 3 – Délka praxe na postu ředitele .....	38
Graf 4 – Setkání s pojmem teambuilding .....	39
Graf 5 – Setkání s pojmem teambuilding vzhledem k věku .....	39
Graf 6 – Setkání s pojmem teambuilding vzhledem k pedagogické praxi .....	39
Graf 7 – Představa o pojmu teambuilding .....	40
Graf 8 – Vědomí o probíhajících kurzech TA pro pedagogy v ČR .....	41
Graf 9 – Využívání TA při práci s týmem pedagogických pracovníků .....	42
Graf 10 – Využívání TA vzhledem k délce praxe na postu ředitele .....	42
Graf 11 – Využívání konkrétního typu programu TA při práci s týmem ped. prac. ....	43
Graf 12 – Nejčastější zaměření TA .....	44
Graf 13 – Četnost využívání TA v jednom školním roce .....	44
Graf 14 – Délka TA .....	45
Graf 15 – Sestavování programu TA .....	46
Graf 16 – Místo konání TA .....	47
Graf 17 – Přijímání TA zaměstnanci .....	47
Graf 18 – Důvod využívání TA .....	48
Graf 19 – Financování kurzů TA .....	49
Graf 20 – Vnímání TA ředitelem mateřské školy .....	49
Graf 21 – Důvod nevyužívání TA .....	50
Graf 22 – Zájem o využívání TA do budoucna .....	51
Graf 23 – Volba typu programu TA do budoucna .....	52
Graf 24 – Zaměření TA do budoucna .....	53

## Příloha 1 – Časový harmonogram šetření

	16. – 22. ledna	23. – 29. ledna	30. ledna – 5. února	6. – 12. února	13. února – 5. března	6. – 19. března	20. března – 9. dubna
<b>Přípravná fáze výzkumu:</b> výzkumná otázka, cíle výzkumu, metoda výzkumu, výběr cílové populace a výběrové metodě.							
<b>Předvýzkum:</b> shromáždit informace nutné k uskutečnění šetření.							
<b>Návrh výzkumného nástroje:</b> dotazník, rozhovor, analýza dokumentů.							
<b>Pilotní šetření:</b> ověření výzkumných nástrojů, oprava							
<b>Sběr dat, pořizování dat:</b> telefonické oslovení respondentů, rozeslání dotazníků, následné rozhovory a analýza dokumentů							
<b>Statistické vyhodnocení dat a interpretace výsledků:</b> čištění dat, statistické zpracování, vyhodnocení, grafické znázornění							
<b>Finální úpravy a psaní závěrečné zprávy</b>							

## **Příloha 2 – Průvodní dopis k dotazníku**

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jmenuji se Daniela Býčková, pracuji jako učitelka mateřské školy ve Bzenci a v současné době dokončuji bakalářské studium na Univerzitě Karlově v Praze, obor Školský management. V souvislosti s tímto studiem provádím výzkumné šetření na téma Využívání teambuildingových aktivit managementem mateřských škol v Jihomoravském kraji. Oslovuji ředitele a ředitelky veřejných mateřských škol v Jihomoravském kraji. Ke sběru dat využívám anonymní dotazník, jehož elektronická forma Vám umožní snadné zodpovězení otázek a nezabere Vám více jak 10 minut času. Vaše zkušenosti s využíváním teambuildingových aktivit jsou pro mě velice důležité a pro účelné vyhodnocení je nutné získat co nejvíce vyplněných dotazníků. Prosím Vás tedy, věnujte svůj čas vyplnění dotazníku a učiňte tak nejpozději do 28. 2. 2017. Výsledky šetření budou zpracovány v průběhu měsíce března 2017. Veškeré údaje a odpovědi zůstanou anonymní. Pokud máte zájem o konečné výsledky tohoto šetření, prosím uveďte na konci dotazníku Vaši emailovou adresu. Ráda Vás budu o výsledcích informovat.

Děkuji Vám za ochotu při vyplňování přiloženého dotazníku a přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

S pozdravem

Mgr. Daniela Býčková

## Příloha 3 – Dotazník

### Využívání teambuildingových aktivit managementem mateřských škol v Jihomoravském kraji.

1) Po dobu trvání své pedagogické praxe jsem se s pojmem teambuilding:

- Setkal/a.
- Neseťkal/a.

#### POZNÁMKA

Pokud jste v otázce č. 1. odpověděl/a SETKAL/A, pokračujte otázkou číslo 2 níže.

Pokud jste v otázce č. 1. odpověděl/a NESETKAL/A, klikněte na tlačítko DALŠÍ na konci tohoto formuláře a pokračujte otázkou číslo 19.

2) Pod pojmem teambuilding si představuji:

*(možnost označit více odpovědí)*

- systematické budování týmu
- koučování týmu
- nástroj zlepšení výkonu týmu
- možnost zlepšit vztahy a atmosféru na pracovišti
- teorii o fungování týmů
- stmelení kolektivu
- outdoorovou aktivitu
- sdílené prožitky nabyté při organizovaném setkání
- výhradně aktivity konané mimo pracoviště
- vytvoření rolí v týmu
- vzdělávání zážitkem
- zábavnou akci
- jiné .....

3) Probíhají v České republice kurzy teambuildingových aktivit (dále jen TA) speciálně pro pedagogy?

- Ano, probíhají.
- Ne, neprobíhají.
- Nevím, zda probíhají.

4) TA při práci s týmem pedagogů:

- Využívám.
- Nevyužívám.

#### POZNÁMKA

Pokud jste v otázce č. 4 odpověděl/a VYUŽÍVÁM, pokračujte otázkou číslo 5 níže.

Pokud jste v otázce č. 4 odpověděl/a NEVYUŽÍVÁM, klikněte na tlačítko DALŠÍ na konci tohoto formuláře a pokračujte otázkou číslo 15.

5) Při práci s týmem využívám tento typ programu TA:

*(možnost označit více odpovědí)*

- budování týmu (řešení problémů a krizí, vzájemné poznání z hlediska stylu práce, změnové projekty, prohloubení týmové spolupráce, efektivita práce)
- koučování týmu (dlouhodobé provázení týmu při zavádění změny, během náročného období, při zvyšování výkonu a při změnách v týmu)
- stmelení kolektivu (akce, sdílení, vztahy, neformální prostředí, atmosféra)
- vzdělávání zážitkem (cílené vzdělávání na určité téma s důrazem na praktické využití a trénink)
- outdoor assessment/posuzování (poznání, hodnocení schopností a dovedností jednotlivců/týmu, pozorování jednotlivce/týmu v akci)
- expedice a náročné projekty (vyzkoušet fungování týmu na reálných situacích, neobvyklý společný zážitek, fungování týmu v náročných situacích)
- zábavné akce (zvýšení loajality ke škole, motivace, odměnění zaměstnanců)

6) Při sestavování TA se nejčastěji zaměřujeme na:

*(možnost označit více odpovědí)*

- prohloubení vztahů na pracovišti
- spolupráci týmu v mimořádných situacích
- získání vědomostí, dovedností
- poznání kvalit zaměstnanců
- zavádění změny do života školy
- prohloubení týmové spolupráce
- odpočinek, zábavu, příjemnou atmosféru

7) TA využívám v jednom školním roce:

- 1x
- 2x
- 3x
- 4x a více

8) Délku TA volím:

- jednodenní
- dvou až třídenní
- čtyřdenní a více
- jiné

9) Program TA sestavuje:

*(možnost označit více odpovědí)*

- management naší školy
- pověřený pracovník naší školy
- externí dodavatel
- jiné .....



10) Programy TA probíhají:

*(možnost označit více odpovědí)*

- v budově naší školy
- ve venkovním areálu naší školy
- v budovách mimo školu
- ve venkovním areálu mimo školu
- ve volné přírodě
- jiné .....

11) TA přijímají pedagogičtí pracovníci:

*(označte pouze jednu odpověď)*

- s nadšením
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- jako „nutné zlo“
- odmítavě
- jiné .....

12) TA využívám, protože jsou:

*(možnost označit více odpovědí)*

- vhodným nástrojem ke vzdělávání zaměstnanců
- přijatelným způsobem, jak odměnit a namotivovat zaměstnance
- pomocníkem při prohlubování vztahů v kolektivu
- prostředkem při řešení problémů a konfliktů
- dobrým způsobem, jak poznat fungování týmu v neobvyklých situacích
- pomocníkem při zavádění změny
- vhodným nástrojem k poznání kvalit jednotlivých členů týmu
- jiné .....

13) Z jakých finančních prostředků byl kurz TA financován?

- zcela hrazeno z finančních prostředků školy
- zčásti hrazeno z finančních prostředků školy a zčásti hrazeno účastníky
- zcela hrazeno účastníky
- jiné.....

14) TA vnímám jako:

*(označte pouze jednu odpověď)*

- nenahraditelnou součástí práce s týmem pedagogických pracovníků
- důležitou součástí práce s týmem pedagogických pracovníků
- doplňkovou součástí práce s týmem pedagogických pracovníků
- okrajovou součástí práce s týmem pedagogických pracovníků
- jiné .....

## **Nevyužívání teambuildingových aktivit**

15) TA nevyužívám z důvodu:

*(možnost označit více odpovědí)*

- Zřizovatel tyto akce nepodporuje.
- Nedostatek financí.
- Nezájem ze strany zaměstnanců.
- Není to nutné.
- O této možnosti jsem nevěděl/a.
- Nenapadlo mě tuto možnost využít.
- Zbytečné plýtvání finančními prostředky.
- Škola využívá jiné programy.
- Jiné .....

16) Máte zájem v budoucnu využívat se svým týmem pedagogických pracovníků TA?

- Ano, mám.
- Možná mám.
- Ne, nemám.
- Zatím jsem o tom nepřemýšlel/a.

#### POZNÁMKA

Pokud jste v otázce č. 16 odpověděl/a KLADNĚ, pokračujte otázkou číslo 17 níže.

Pokud jste v otázce č. 16 odpověděl/a ZÁPORNĚ, klikněte na tlačítko DALŠÍ na konci tohoto formuláře a pokračujte otázkou číslo 19.

17) Zaškrtněte, jaký typ programu TA zvolíte pro svůj tým?

*(možnost označit více odpovědí)*

- budování týmu (řešení problémů a krizí, vzájemné poznání z hlediska stylu práce, změnové projekty, prohloubení týmové spolupráce, efektivita práce)
- koučování týmu (dlouhodobé provázení týmu při zavádění změny, během náročného období, při zvyšování výkonu a při změnách v týmu)
- stmelení kolektivu (akce, sdílení, vztahy, neformální prostředí, atmosféra)
- vzdělávání zážitkem (cílené vzdělávání na určité téma s důrazem na praktické využití a trénink)
- outdoor assessment/posuzování (poznání, hodnocení schopností a dovedností jednotlivců/týmu, pozorování jednotlivce/týmu v akci)
- expedice a náročné projekty (vyzkoušet fungování týmu na reálných situacích, neobvyklý společný zážitek, fungování týmu v náročných situacích)
- zábavné akce (zvýšení loajality ke škole, motivace, odměnění zaměstnanců)

18) Při sestavování TA se zaměříte na:

*(možnost označit více odpovědí)*

- prohloubení vztahů na pracovišti
- spolupráci týmu v mimořádných situacích
- získání vědomostí, dovedností
- poznání kvalit zaměstnanců
- zavádění změny do života školy
- prohloubení týmové spolupráce
- odpočinek, zábavu, příjemnou atmosféru

## **Závěr**

19) Označte svou věkovou kategorii

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 50 a více

20) Délka praxe ve školství

- 0 – 5
- 6 – 10
- 11 – 20
- 21 – 30
- 31 a více

21) Délka praxe na postu ředitele/ky

- 0 – 6
- 7 – 14
- 15 – 25
- 25 a více

Ty z vás, kteří máte zkušenosti s využíváním teambuildingových aktivit, žádám o další spolupráci ve formě osobní schůzky za účelem získání bližších informací o zkoumaném problému. Ráda se s Vámi setkám a vyslechnu si, jaké jsou Vaše osobní zkušenosti s využíváním teambuildingových aktivit na Vaší škole. Téma rozhovoru a případné otázky Vám sdělím před konáním krátké anonymní schůzky. Získané informace poslouží pouze účelům mé bakalářské práce. Můžete se spolehnout na mou diskrétnost.

V případě, že budete ochoten/na se se mnou setkat, uveďte své služební telefonní číslo.....

V případě, že chcete být seznámen/na s výsledky šetření, uveďte svou emailovou adresu.....

Děkuji za vyplnění dotazníku a poskytnuté informace.

#### **Příloha 4 – Otázky pro teambuildingové agentury**

1. Je vaše agentura schopna nabídnout teambuildingový program pro školy, resp. pro pedagogy?
2. Je možné nabídnout tento program i pro pedagogy mateřských škol v Jihomoravském kraji?
3. Jsou školy častým zadavatelem teambuildingového programu? (cca kolikrát do měsíce/roka)
4. Jsou vašimi klienty spíše organizace ze soukromého nebo veřejného sektoru?
5. Proč ze soukromého, popř. proč z veřejného?