

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Pozitivní taktika koučování týmu
mateřské školy**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Marcela Michňová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: Mgr. Cozlová Světlana

Datum odevzdání práce: listopad 2006

Čestné prohlášení

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

V Lysé nad Labem 24.11.2006

Marcela Michňová

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá pozitivní taktikou koučování týmu, pedagogického i provozního v mateřské škole, ve vyvíjející se společnosti plné nových legislativních změn.

Tato práce si klade za cíl popsat nejdůležitější podmínky vzniku a rozvíjení týmové spolupráce koučováním.

Dále se zamýšlí nad klíčovou rolí manažera, kouče a motivací pracovníků při vytváření a fungování efektivních týmů.

Do jaké míry se pozitivním vedením týmů zabývají ředitelé a vedoucí učitelky bylo součástí dotazníkového šetření. Objektem analýzy byly ředitelky a vedoucí učitelky ze středních Čech.

Nedílnou součástí práce je stanovení hypotéz, vyhodnocení výzkumu a potvrzení nebo vyvrácení hypotéz.

The Summary:

This presented work deals with the positive pedagogic and operational coaching of the kindergarten, under the conditions of developing society, full of new legislative changes.

The aim of this work is to describe the most important conditions for creation and development of team cooperation in coaching.

It analyses besides the key role of manager, coach and motivation of employees for the creation and activities of an effective team.

The problem to what extent the directors and head teachers are dealing with the positive team coaching was a part of questionnaire research. Directors and head school – mistresses from Central Bohemia were object of analyze.

Determination of hypotheses, evaluation of the research and their verification or contradiction form integral part of this work.

Klíčová slova:

koučování, kouč, vedení lidí, management, manažer, spolupráce, motivace, komunikace, pracovní skupina, tým, týmová práce, ředitel, učitel, vedoucí učitelka, legislativa.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1. Úvod | 5 |
| 1.1. Pojem koučování: etymologie pojmu a historie koučování | 7 |
| 1.2. Organizace vedoucí k úspěšnosti koučování | 9 |
| 1.2.1. Autorita manažera | 11 |
| 1.2.2. Vedoucí pracovník a koučování | 12 |
| 1.2.3. Koučování- pozitivní taktika vedení lidí | 14 |
| 2. Efektivní styl vedení | 15 |
| 2.1. Schopnost spolupráce | 18 |
| 2.2. Motivace a týmová spolupráce | 20 |
| 2.3. Koučování- styl vedení lidí | 23 |
| 2.3.1. Metodologie koučování | 25 |
| 2.3.2. Koučování týmů | 26 |
| 3. Výzkumná část | 32 |
| 3.1. Cíl šetření | 32 |
| 3.1.1. Formulace hypotéz | 33 |
| 3.2. Vymezení respondentů | 33 |
| 3.3. Pilotní šetření | 34 |
| 3.4. Metody výzkumu | 34 |
| 3.4.1. Výzkumné šetření testem a SWOTT analýzou | 35 |
| 3.4.2. Výzkumné šetření dotazníkem | 39 |
| 4. Analytická část | 41 |
| 4.4. Výsledky a hodnocení dotazníku | 41 |
| 4.4.1. Výsledky a hodnocení první části dotazníku | 41 |
| 4.4.2. Výsledky a hodnocení druhé části dotazníku | 42 |
| 5. Závěr | 59 |
| 6. Seznam použité literatury | 61 |
| 7. Přílohy | 62 |

1. Úvod

Systemický kouč je podněcovatel pomáhající systému hledat další možnosti jeho voleb. Koučování úzce souvisí se změnou vědomí a odpovědnosti vedoucích pracovníků i týmu. Kouč musí zvládnout něco víc než techniky, metody a postupy, musí se naučit, jak zacházet se sebou samým a s druhými.

Seznámila jsem se se stylem koučování ve sportu, snažila jsem se s ním seznámit i prostřednictvím odborné literatury a školení. Koučování jako způsob vedení lidí je zatím ve školské praxi implementováno zcela ojediněle. Filozofie koučování je součástí nové kultury společnosti, kterou se prozíraví lidé snaží v organizaci prosadit.

Výběrem respondentů ve středních Čechách jsem si chtěla ověřit, jak proniká styl koučování do vedení kolektivů, mezi samotné vedoucí pracovníky. Cílem bylo vytvořit skupinku vedoucích pracovníků, kteří pracují tímto stylem řízení lidských zdrojů.

Aby se koučování promítlo v plném rozsahu do stylu řízení a stalo se jeho nedílnou součástí, si vyžádá mnoho zkušeností získaných z praxe v delším časovém úseku.

Nutnost a s účinností nové legislativy i povinnost dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků se tím stává větší prioritou, než tomu bylo doposud. Nelze tedy již předpokládat, že v budoucnu může být ředitelem pouze zkušený učitel s určitou dobou praxe, který se bez specifické přípravy z oblasti řízení školství neobejde.

Významné změny ve školství v posledních letech a důraz na novou dimenzi kvalitu řízení se týkají i mateřských škol. Školským zákonem byly integrovány do školského systému a staly se druhem škol, jako základní školy, střední školy aj. uvedené ve školském zákoně.

“V posledních dvaceti letech se úloha řídicích pracovníků značně změnila, poněvadž technické změny se promítají do profesní a kvalifikační struktury na trhu práce. Řízení škol vyžaduje dnes značný rozsah formalizovaného vzdělání, schopnost uplatnění analytických vědomostí, týmové práce tvořivosti dalších kompetencí. Nedílnou součástí práce řídicích pracovníků se stávají nové a nové činnosti a tím se sama funkce řídicího pracovníka stává komplexnější a různorodější, poněvadž nové činnosti nenahradily činnosti již existující, ale přidaly se k nim.”¹

¹ Slavíková, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. UK Praha, Pedagogická fakulta. ISBN 80-7290-133-8

Role kouče spočívá v tom, že žáka směřuje a dává pozor, aby postupy, které používá, byly efektivní. ***Koučování totiž neučí, ale pomáhá se učit.*** Aby se děti připravily na evropský trh práce, musí mít učitele, kteří je naučí komunikovat, spolupracovat, řešit problémy, být vnímavé ke svému okolí.

Role kouče – vedoucího pracovníka spočívá v tom, že vede své kolektivy, aby byly schopné změnit své myšlení a zaseté stereotypy, naučit se spolupracovat, vzájemně se uznávat, respektovat. Je nutné pozitivní změny ve škole přenést na kolektiv pracovníků, společně přenést na kolektivy dětí a rodičů.

Pokud si všechny změny uvědomíme, zjistíme, že ředitel musí využít aktivitu, iniciativu a odpovědnost celého kolektivu, podchytit celý kolektiv k týmové spolupráci.

Management školy, kouč, musí připravit kolektivu pracovníků takové podmínky, které podpoří vzájemnou spolupráci nad postupy a umožní využívání týmové práce při plnění daných úkolů a cílů.

1.1. Pojem “koučování” : etymologie pojmu a historie koučování

Při hledání původu vzniku slova koučování bylo objeveno přes internetové portály několik odkazů.

Vysvětlení slova **etymologie**: věda o původu, příbuznosti slov, o jejich původu a vývoji.

Údajně slovo koučování pochází z maďarštiny – “kočí”.

- **“České encyklopedie**: vedení sportovního družstva v utkání – stanovení taktiky hry, řízení střídání hráčů aj. (Wikipedia – Ottova encyklopedie, Malá československá encyklopedie, Encyklopedie Universum).

➤ **Zahraniční encyklopedie :**

-*Encyklopedia Britannica* – 75 hesel, z prvních 25 – 13 o fotbalu, 8 o dalších sportech, 3 o vozidlech a řízení, 1 o zvířatech a ostatních, o koučování ani zmínka...

- *Encarta* – z 37 hesel o sportu, vozidlech a koních, psech apod. jen:

A. coaching – noun – training in overcoming emotional probléme: training in how to deal with emotional probléme and interpersonal relationships, B. arts – somebody who trans performer : somebody who trans people in acting or singing, C. education – tutor: somebody who instructs an individua in a specified subjekt²

- *Encyklopedia Columbia* – 5 hesel jen o basketbalu a fotbalu.

- *The Canadian Encyclopedia* – 200 hesel o sportu a hudbě apod.

➤ **Výkladový slovník 2003:**

- 1. trénování , vedení svěřenců

- 2. učení, vyučování (koho čemu) , přípravování (koho) , (jako soukromý učitel)”³

² ² překlad anglické verze: Koučování-podstatné jméno- trénink v překonávání citových problémů a mezilidských vztahů, B: dovednost- někdo, kdo trénuje lidi v hraní nebo zpívání C: výchova lektorů: někdo, kdo vyučuje jednotlivce v určitých předmětech.

³ internetový portál Googl (vyhledávání : Historie pojmu koučování)

“Historie pojmu v rozvojové a “řešící” oblasti:

TIM GALWEY : jako první představil metodu koučování formou “ identifikace problému a možná vodítka překonat problém vlastními silami ”.

JOHN WHITMORE používá tradičně: čtyři základní procesy **GROW** (růst):

- **Stanovení cílů (Goals)** : Týká se profesních i osobních cílů. Používáme metodu Future Focus – jednoduchý, ale vysoce účinný nástroj, který umožňuje získat přehled o hodnotách, potřebách, znalostech a dovednostech jednotlivce. Future Focus je neocenitelný při rozhodování o zaměření osobního rozvoje.

- **Zhodnocení současného stavu (Reality)** : Analýza situace, ve které se koučovaná osoba nachází. Týká se práce i soukromého života.

- **Nalezení možností rozvoje (Options)** : Kouč spolu s koučovanou osobou hledají alternativní cesty, jak ze současného stavu dosáhnout stanovených cílů.

- **Shrnutí (Wrap – up)**: Pomoc při další práci na dosažení cílů. Zúčastněným osobám pomáhá pracovat na dosažení cíle, který by naplnil jejich potřeby. Pro to existují určitá kritéria : výsledek musí být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, akčně zaměřený, relevantní, realistický a časově určený.”⁴

⁴ internetový portál Googl. (vyhledávání : historie pojmu koučování)

1.2. Organizace vedoucí k úspěšnosti koučování

“Úkolem managementu je usilovat o nalezení faktorů, které povedou organizaci k úspěšnosti, k dokonalosti, k prosperitě. Zvláště v posledních dvaceti letech lze nalézt v manažerské literatuře řadu publikací, které doporučují co firma má dělat, co má zavést, čeho se má vyvarovat, má-li být úspěšná. Stejný počet let se mezi styly řízení zařazuje koučování. Jako pro ostatní styly řízení, tak i pro koučování je nutné strategické jednání, což je též získání, přesvědčení a ztotožnění pracovníků se strategickými záměry. Před managementem organizace tak stojí neméně náročná úloha, jakou bylo sestavení strategie, totiž nalézt a použít nástroje pro její zdůvodnění a přesvědčení pracovníků organizace o správnosti zvolené strategie tak, aby ji přijali za svou”.⁵

Úspěšně zvolená strategie řízení stylem koučování na mateřské škole usnadní manažerovi práci s týmem. Pokud tým přijme tuto strategii, uvědomí si její výhody, uplatní svou individualitu, může se koučování v organizaci rozvíjet.

Strategie koučování v organizaci je ovlivněna vnitřními i vnějšími vlivy. Kouč se musí nejdříve připravit na změny, se kterými chce v organizaci uspět, být úspěšným. Připraví se na základě vyhledaného školení, studia odborné literatury k tomuto stylu řízení. Stanoví si cestu : koučování je nutné přenést do organizace ► posoudit schopnost organizace tímto stylem pracovat ► maximální využití vlastního potenciálu schopností a dovedností ► přenesení svých poznatků na celý tým, schůzka se všemi zaměstnanci v jeden termín, nedělit na skupiny, jediné z připomínek všech můžeme odvozovat směr ke koučování ► nechat čas všem jednotlivcům k poznámkám, vlastnímu zamyšlení ► na nové schůzce již vyžadovat konkrétní připomínky a stanovit si první kroky ke stanovení cílů procesu koučování.

První kroky k procesu koučování, které uvedla na svých stránkách agentura Skill Base s.r.o.:

⁵ Veber, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5

“Kde organizace v dané chvíli stojí a kam se potřebuje dostat.

Jak hodlá organizace a její zaměstnanci postupovat vpřed.

Jaké výkonnosti mají jednotliví členové týmu dosáhnout.

Jaké mají jednotliví členové představy a plány ohledně své kariéry.

Jaké mají jednotliví členové týmu plány ve svém osobním životě a v jakém vztahu jsou tyto plány k jejich práci.

Jak lze měřit výkon členům týmu vzhledem k cílům organizace.

Jak jsou členové týmu spokojeni, je možné v souladu s cílem organizace zlepšit jejich osobní život, a tedy i výkonnost.”⁶

Základní předpoklady úspěchu koučování je, že celý tým i jeho jednotliví členové by měli být přesvědčeni o přínosu koučování a spatřují v něm důležitý předpoklad pro sebezdokonalování. Celý tým i jednotliví členové by měli být schopni kriticky hodnotit své vnímání a názory, práci i soukromý život. Celý tým i jednotliví členové by měli být schopni připustit, že jejich styl vedení a řízení je možné zdokonalovat. Jednotliví členové týmu by si měli uvědomit, že mnoho i úspěšných lidí plně nevyužívá svůj potenciál, protože nevěří ve své skutečné schopnosti. Celý tým i jednotliví členové by měli naslouchat koučům a řídit se jejich doporučením, ale nepoužívat je jako berličku. Pokud členové týmu pochopí, že je v jejich vlastním zájmu přistupovat ke koučování uvedeným způsobem, je velmi pravděpodobné, že celý tým, jeho jednotliví členové i jejich organizace zaznamenají podstatně větší úspěšnost.

1.2.1. Autorita manažera

“Autorita (authority) manažera jako vážnost, vlivnost může mít dvojí podobu.

Jednak jde o *autoritu formální*, danou jeho postavením v organizační struktuře, legitimním přidělením působností, pravomocí a odpovědností. Existuje také *neformální autorita* manažera, která vyplývá z uznání jeho schopností, chování a jednání podřízenými. Pro posilování autority, zvláště pak její neformální složky, lze manažerům doporučit:

- pečujte o svou *odbornou kvalifikaci*, nepodceňujte samostudium, odborné kursy apod., nepřisvojujte si zásluhy druhých;
- vaše *pracovní morálka* by měla být minimálně stejná, jakou vyžadujete od svých podřízených;
- buďte *důslední a spravedliví*, vyžadujte plnění stanovených úkolů, reagujte na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně;
- buďte *příkladní v morálce*, dodržujte nejen zákonné principy, ale i nepsané zásady morálního chování v organizaci (např. zneužívání služebních telefonů, cest), dodržujte sliby, nedávejte takové, které nemůžete splnit, nezbavujte se odpovědnosti přenesením problému na podřízené;
- ve *vztahu k podřízeným* nefavorizujte vybrané spolupracovníky, usilujte o partnerský vztah se všemi z nich, projevujte uznání za dobře vykonanou práci, umožněte podřízeným vyjádřit stanovisko k řešeným problémům apod.”⁷

⁷ Veber, J. a kol., Management základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5

1.2.2. Vedoucí pracovník a koučování

“Manažeři stojící dnes v čele organizací se musí vyrovnávat s jedinou, ale zásadní výzvou, která má obecnou platnost: jak se dostatečně rychle a nepřetržitě vzdělávat a učit zvládnout rychlé změny. Starý byrokratický model řízení založený na příkazech a kontrole i ve své současné decentralizované podobě není schopen se vyrovnat s výzvami dneška : není dost rychlý ..není dost dychtivý ..není dost elegantní ani citlivý..(potřebujeme) nový model organizace, která bude schopna přizpůsobit se radikálním změnám, která dokonce bude díky nim vzkvétat.

Výzkumy i kazuistiky zaměřené na komparaci stylů řízení škol v České republice a ve vybraných evropských zemích shodně ukázaly, že většina řídicích pracovníků u nás preferuje styly, které patří spíše k centralistickému řízení, tj. styly autoritativní, koercivní a následování. Vysvětlení je jistě celá řada od historického kontextu, přes neustále se měnící podmínky řízení státní správy a samosprávy, systém konkurzů a výměn ředitelů až po snižující se výdaje na školství. Neoddiskutovatelným faktem však je, že stávající požadavky na úspěšné řídicí pracovníky zdůrazňují kombinaci všech stylů řízení, s důrazem na pozitivní dopad dlouhodobě používaných participativních stylů – demokratického, koučovacího a afilitativního.”⁸

Je zcela jednoznačně zřejmé, podle předešlých zjištění, můžeme současnou pracovní pozici ředitelky mateřské školy, vedoucího pracovníka, považovat za manažerskou. Řídí organizaci, je jejím statutárním zástupcem a odpovídá za její chod ve všech oblastech. Stanovuje cíle, vytváří strategii, jak cíle dosáhnout a zabezpečuje podmínky, aby cíle mohly být dosaženy.

Nese plnou zodpovědnost za pracovněprávní, finančně právní, obchodní vztahy a styk s nadřízeným okolím. Odpovídá za bezpečnost práce na pracovišti, plnění všech úkolů z oblasti požární ochrany, efektivní využívání hospodářských prostředků a vedení dokumentace, která vyplývá ze zákonů, vládních nařízení a vyhlášek. Má odborné znalosti a sociální dovednosti, zvládá správné řídicí praktiky a dokáže uplatňovat svůj vliv a autoritu k aktivizaci svých podřízených a zhodnocování jejich osobností.

K úspěšnému zvládnutí výše uvedených řídicích úkolů ředitelka využívá kompetence, které jsou v

⁸ Slavíková, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. UK Praha, Pedagogická fakulta. ISBN 80-729-133-8

určitých pohledech totožné anebo podobné kompetencím manažerů např. v podnikových organizacích.

Rozdíl je v tom, že základem převážné většiny situací v mateřské škole jsou sociální vztahy, které je nutno dobře zvládnout, vyznat se v nich a porozumět jim, aby efektivně probíhal celý proces předškolního vzdělávání a výchovy a též v charakteru práce, která je založena především na vzájemném působení lidí.

Vzhledem k této skutečnosti vystupují v mateřské škole do popředí vyšší nároky na zvládnání sociálních, interpersonálních i osobnostně kultivujících kompetencí. Lze očekávat, že do vnitřního života školy se promítá i převažující způsob emfaticky orientovaného myšlení vzhledem k feminním pedagogickým kolektivům.

Vedoucí pracovníce by měly disponovat vynikajícími komunikačními schopnostmi, schopnostmi vyjednávání, řešení konfliktů, tolerance, operace, snášení stresů z mezilidských vztahů a mít předpoklady k tvůrčímu, sebereflektivnímu a autoregulativnímu rozvoji. ***Podnik má svá přesně stanovená finanční měřítka a výkonnost se měří podle zisků a ztrát.*** V mateřské škole jsou cíle dlouhodobější než ve světě obchodu a výroby, musí se o to více management mateřských škol při vedení spolupracovníků zaměřovat na problematiku motivace, rozvíjet svoji schopnost a podporovat tým podřízených v důvěře v očekávání úspěchu.

Požadavky na ředitelku vyplývají z předem dané náplně, ale jak vést, co sledovat, je vždy na ředitelce samé a zde se ukáže schopnost vůdce, kouče.

1.2.3. Koučování – pozitivní taktika vedení lidí

Moderní manažerská literatura doporučuje výraznější vtažení všech pracovníků do dění v organizaci. Jejich seznámení s představami, kam v nejbližším období organizace hodlá směřovat, jaké cíle si klade, jaké hodnoty jsou pro ni směrodatné, jaké zásady pro jejich chování jsou považovány za určující a nezpochybnitelné. Již tento moment „odhalení karet“ je pro řadu pracovníků důležitý, neboť vytváří důvěru v existenci firmy a její prosperitu.

Pozitivní taktikou koučování jsou komunikační dovednosti a jejich základem je umění: komunikace vedení rozhovoru a naslouchání .

Úlohou manažera v roli kouče je více než přikazovat – být rádcem, který pomáhá s řešením problémů, zabezpečením nezbytných podmínek pro dosažení požadovaných výsledků. Aby tuto úlohu manažer naplnil, musí být odbornou autoritou s bohatými znalostmi a četnými zkušenostmi. V koučování lze spatřovat novou roli manažerů. Od manažera se stále více očekává zapojení do koncepčních činností, hledání cest, jak zlepšit provozní činnosti, iniciování a prosazování všech dobrých nápadů atd. ***Manažer, a to zvláště v první linii, by již neměl pouze určovat nejlepší způsob realizace výkonu a sledovat jeho plnění, měl by být spíše poradcem, na kterého se mohou pracovníci obrátit, pokud si neví s určitým úkolem či problémem rady, inspirátorem, který přichází s novými myšlenkami a nápady.*** Role manažera při zavádění tohoto stylu vedení lidí se bude lišit. Postupně by měl opouštět úlohu zadavatele úkolů, měl by být spíše instruktorem a následně až poradcem či rovnocenným partnerem.

Koučování podněcuje hledat cesty k řízení v mateřské škole. Vzhledem k tomu, že je kolektiv složen z pedagogického i provozního kolektivu, je nutné k oběma skupinám přistupovat jednotně. Potvrzuje nám to i odborná literatura Jaromíra Vebera a kol.: kde se o stylu koučování píše: ***“pokud by koučování bylo preferováno pouze na nejnižší úrovni řízení a na ostatních úrovních je zachován tradiční přístup řízení založený na předávání příkazů, je zřejmé, že v řízení organizace se setkávají dvě kultury řízení, což můžeme považovat za negativní dopad dvojího řízení na různých stupních.***

Pozitivní taktikou koučování je zachování řízení na všech stupních stejným přístupem, úlohou kouče je víc než přikazovat – být rádcem na všech úrovních řízení.”

2. Efektivní styl vedení

9 Veber, J. a kol., Management základy, prosperita , globalizace. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-726-029-5

Konstruktivismus chápeme jako jednu z možných filozofií, jako jeden z možných pohledů na svět, na dění okolo nás. Je pro nás základem teorie poznání v systemickém myšlení.

Způsob práce, který zavádí do praxe nové chápání role pracovníka a role klienta a nové pohledy na možnosti řešení jejich sociálních systémů. Zavádí nové rozlišení pojmů kontrola (přebírání zodpovědnosti) a pomoc (nabízení spolupráce) a novou metodu práce pracovníka – reflektování, jako způsob práce sama se sebou.

Systemický kouč je podněcovatel pomáhající systému hledat další možnosti voleb. O vysvětlení slova “systemický” jsme si na internetovém portálu Googl našli toto vysvětlení, a že se jedná o vysvětlení slova k tématu koučování, je z toho patrné:

*“Systemický přístup nachází uplatnění v různých oblastech psychosociální práce (práce psychologů, psychiatrů, sociálních pracovníků, rodinných a manželských poradců, lékařů, speciálních pedagogů, pracovníků státní správy), ale současně také ve vzdělávání (učitelé, výchovní poradci, lektori, koučové) a podnikání nebo řízení (podnikatelé, manažeři, vedoucí pracovníci, personalisté, koučové). Lze ho využívat všude, kde jsou součástí naší práce myšlení, kontakt s druhými lidmi a rozhovor. Často dochází k záměně slova systemický za jiná slova (systematický, systémový). A také pod pojmem systemický lze chápat různé významy vycházející z různých pojetí teorie systémů. Kurt Ludewig uvádí, že “**adjektivum**”, **systemický, označuje obecný myšlenkový přístup, totiž konstruktivistické porozumění teorie systému**”.*¹⁰

Myšlenkovým přístupem pro úspěch koučování je nutné začít zavádět koučování shora, od nejvyššího vedení, které musí být jednotné a ochotné začít změnu právě u sebe. Manažeři a ředitelé firem nemají však mnoho prostoru a času se systematicky zabývat změnou svých návyků, které jsou pro zvládnutí koučování zapotřebí. Možná je ani někteří nechtějí měnit. Koučování mnohdy bere nebo zpochybňuje osvědčené návyky a dovednosti, sumárně řečeno manažerskou jistotu, která je přivedla na místa a do pozic, kde právě jsou. Měli by měnit něco na sobě, na svých přístupech.

Pravdou ale je, že právě ti nejschopnější vůdci firem dokáží své návyky přehodnocovat, měnit a v souladu se změnami pak firmy přivést k prosperitě a k úspěšným výsledkům.

Aby byl styl vedení efektivní, je nutné neopomíjet citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu

¹⁰ internetový portál Googl (vyhledávané slovo systematický kouč, systematické koučování)

dokáží měnit – transformovat – firmu i okolní svět. Takovému vedoucímu říkáme **transformační vedoucí**.

Jindy vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků, což nazýváme **transakční vedení**.

Transakční a transformační vedení ve své knize “*Jak řídit a vést*” vysvětluje František Bělohávek:

“Transakční vedení

Transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci – směně, “obchodu” mezi vedoucím a pracovníkem, výměně “něco za něco”. Transakční vedení může mít formu:

- **Řízení výjimkou:** reakce na nežádoucí stav, odchylku od normy; v případě, že se pracovníci odchylují od požadované normy, nezvládají stanovené požadavky nebo nedopouštějí přestupků proti zásadám pracovní kázně, nasazuje vedoucí výjimečná opatření – přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků nebo postih.

- **Podmíněné odměny:** což spočívá v možnosti motivovat pracovníky příslibem výhod, budou-li dosahovat dobrých výsledků. Tyto výhody mohou mít charakter finanční, předmětný – mobilní telefon nebo služební auto, ale také může jít o lepší práci nebo postavení. *Podmíněná odměna působí tím silněji, čím jasnější je pracovníkovi vztah mezi pracovními výsledky a výhodou.*

Transformační vedení

Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků:

- Charismatu
- Osobní úcty
- Citového povzbuzení
- Stimulace myšlení

Charisma je silný emocionální vztah, který dává vedoucímu nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Je to nezpochybněná víra ve správnost toho, co vedoucí dělá i ve vedoucího samotného. Charismatictí vedoucí svým jednáním dávají podřízeným příklad, jehož je třeba následovat.

Charismatický vedoucí: rád a s nadšením mluví o budoucích pracovních úkolech, věnuje dosahování cílů maximální energii a nepomýšlí na osobní prospěch, nenechá se odradit, překvapuje tím, co dokáže pro splnění úkolu obětovat, otevřeně přiznává překážky a nebezpečí, která čekají na cestě k cíli, a je připraven s nimi bojovat.

Citové povzbuzení je využití emocionálních prostředků. Povzbudivé chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů a dosažení skupinových cílů.

Osobní úcta. Transformační vedoucí často vystupují jako otcové svých podřízených. Mají sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zacházejí s nimi jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Věnují speciální pozornost opomíjeným členům, zabývají se každým z podřízených individuálně, nezapomínají se uznale vyjádřit o každé dobře odvedené práci. Přidělují pracovníkům náročné úkoly, které povzbuzují jejich sebedůvěru.

Stimulace myšlení. Je to schopnost představovat si neexistující, budoucí stav, a současně schopnost přenést ho na jiné lidi. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když řeší skupina složitý a nejasný úkol.”¹¹

2.1. Schopnost spolupráce

V každé organizaci i v každém podniku se vytvářejí pracovní skupiny, jejichž cílem je splnění

11 Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer, 2000. ISBN 80-7226-308-0

daného úkolu.

Aby mohla skupina spolupracovat, potřebuje společný cíl. Pokud si skupina stanovila společný cíl, musí efektivně komunikovat a pokud skupina efektivně komunikuje a plní společný cíl, můžeme hovořit o tom, že skupina spolupracuje. Tato spolupráce potom napomáhá vytváření efektivních pracovních týmů.

Význam spolupráce není však pouze v tom, že napomáhá vytváření efektivních týmů. Spolupráce také napomáhá následně tyto týmy stmelovat, podněcovat k vyšším výkonům a motivovat.

Situace je jiná, když se skupina ustanovuje z nových členů, kteří se dosud neznali, jiná, když se někteří již znali a spojují se do skupiny s novými členy, a opět jiná, když do již existující skupiny přichází nový člen. Při začlenění člena do skupiny se podle Soni Termochové orientujeme podle čtyř stupňů vývoje skupiny, což můžeme použít při práci se skupinou v kolektivu mateřské školy:

“1. stupeň: Orientace

Každý, kdo do skupiny patří, má svá vlastní očekávání o tom, co se bude dít. Každý má již určité zkušenosti, které získal v jiných skupinách a na jejichž základě vnímá i nové prostředí. Nejprve provází vstup do nové skupiny určitá nejistota. Někteří nově příchozí se pokoušejí ji překonat tím, že se pokusí vzít situaci “do vlastních rukou” a jdou do ofenzívy. Většina ovšem spíše vyčkává, pozoruje, jak se chovají ostatní, od koho hrozí potencionální nebezpečí a u koho mohou hledat případnou oporu. Napětí prvního setkání se uvolňuje pomalu. V průběhu této orientační fáze dochází také k hledání vlastního místa v týmu.

2. stupeň: Konfrontace a konflikt

Jakmile jsou skupinové normy jednotlivých členů jasnější, dochází k jejich srovnávání a vyrovnávání “silnější” jedinci se snaží prosadit své, mít větší vliv. Opatrné “okoukávání” předchází v prosazování těch norem, které každý považuje za správné a osvědčené. Hledají se spojenci, vznikají podskupiny: “Kdo to vidí jako já?” – “Komu vadí to samé, co mně?”

V orientační fázi se často vydává více energie na hledání svého místa ve skupině, zbývá jí méně na vlastní činnost. Jakmile vzniknou “spojenectví”, dochází ke sporům zaměřeným na to, jak se mají plnit úkoly, které tým plnit má. Těžištěm se sice stává práce, nicméně spory “kdo z koho” často výkon týmu snižují.

V dalším vývoji, pokud je tým dobře veden, dochází k posunu směrem ke třetímu stupni.

3. stupeň: Konsenzus, kooperace a kompromis

Náhled, že přehnané soupeření uvnitř skupiny poškozuje všechny, vede k uvolnění, které

umožňuje plně se soustředit na úkol. Často ovšem může jít o jakousi “pseudoharmonii”, kdy je vše podřízeno společnému cíli i za cenu rostoucího rozčarování jedinců a vznikající netečnosti, nezájmu nejen ve smyslu mezilidských vztahů, ale i vztahu k plnění pracovních úkolů. Začne převládat rutina a sterilita. Cestu ven z tohoto stavu lze nalézt v dalším možném kroku.

4. stupeň: Integrace osobních potřeb a nároků vyplývajících z úkolu

Skupina, která prošla fází orientace a konfrontace až po období koncenzusu a kompromisu, je tedy nyní ohrožena stagnací. Pracovní úkoly se plní ustálenými, stereotypními postupy; převládá rutina nad tvořivostí. Jen málokterý člen týmu tento stav vítá; proto je výhodné učinit i v této zdánlivě pohodové atmosféře nějaké kroky, které by uvedly skupinu do pohybu. Vždy nalézt nějaké téma, které “bylo zameteno pod koberec”, a jde o styl práce, rozdělení úkolů, které je vždy možno měnit a přizpůsobovat novým podmínkám. Stejně jako v životě jednotlivce dochází ke změnám, kterým je třeba se přizpůsobovat, tak i v době existence týmu je dobré neztrácet ze zřetele okolnosti ze života jeho jednotlivých členů, které mohou mít vliv na jeho podílení se na společné práci, může se osvědčit reagovat na ně např. odlišnou dělbu činností; noví členové týmu se zdokonalují v tom, jak plní úkoly, a i na to je vhodné reagovat.”¹²

2.2. Motivace a týmová práce

Otázkami motivace a jejím vlivem na výkonnost práce lidí se management zabývá již řadu let. Snaha motivovat pracovníky k co nejlepším výkonům je cílem všech manažerů. Existuje řada autorů, kteří se zabývali vlivem různých faktorů na motivaci lidí a jejich teorií. Mezi nejvíce uváděné patří např. motivační teorie:

1. Douglas Mc Gregora – teorie aktivních a pasivních lidí

2. A. H. Maslowa – teorie potřeb

3. F. Herzberga – teorie motivátorů a demotivátorů a dalších

Tyto motivační teorie jsou postaveny na motivech – pohnutkách jednání lidí. Motivy lidského chování vycházejí z potřeb lidí a jejich uspokojování. Důležité je pro manažera znát tyto potřeby a snažit se ovlivnit pracovní prostředí tak, aby došlo k uspokojení těchto potřeb.

Manažer musí být schopen motivovat celou skupinu – tým. Vytvoří si stejné zásady motivování celé skupiny, stejně jako i pro motivování jednotlivců.

¹² Hermonchová, S. *Teambuilding*, Praha : Grada, 2006, ISBN 80-247-1155-9

O roli manažera a jeho úkolech při motivaci týmů se zmiňuje John Adair, který uvádí, že **“vůdčí” osobnost musí být schopna skupinu a její jednotlivé členy rozhábat nebo udržet v pohybu požadovaným směrem, tzn. motivovat**”.¹³ A tohoto “rozhábání” dosáhne manažer tím, že se bude snažit uspokojit nejen potřeby jednotlivců, ale také potřeby skupiny. Protože stejně tak, jako existují potřeby jednotlivých lidí, existují i potřeby skupin. Mezi základní potřeby skupin patří:

1. potřeba splnit společný úkol

2. potřeba pracovat a fungovat jako společná jednotka

3. individuální potřeby jednotlivců

Existuje mnoho způsobů, jak sjednotit a rozhábat určité skupiny lidí a nejúčinnější formou je hledání společného cíle.

Cíl je totiž určující faktor motivace týmu.

Tým vzniká hlavně proto, aby splnil úkol, který nemůže zvládnout jednatel. Zda bude záležet především na schopnosti vedoucí vést skupinu tak, aby stanovila cíle reálné a splnitelné. Pokud nejsou cíle reálné, nejsou motivující a skupina ztrácí hnací sílu, která by ji vedla ke splnění cílů. a pokud skupina není schopna cíle plnit, ztrácí motivaci. Dobrá spolupráce má několik společných rysů: především dobré vzájemné vztahy a důvěru. Právě vzájemná otevřenost, čestnost, vzájemný respekt a určitá stálost, prediktabilita reakcí, jsou znaky toho, co bývá označováno jako “klima dobré spolupráce”.

Pokud ředitel nebo vedoucí pracovník spolupracuje s týmem musí nejen motivovat, ale i úspěšně komunikovat. Získáním důvěry není něčím, co je od počátku existence týmu dáno, je důsledkem zkušenosti, kterou lidé získávají postupně prostřednictvím kvalitní vzájemné komunikace, interakce a kooperace.

Vzájemná důvěra umožňuje členům týmu plně se soustředit na plnění úkolu.

Chybí-li důvěra, odvádí se energie členů od řešení úkolů k osobním otázkám, a tím se ztrácí ze zřetele společný cíl. To poškozuje tým a výsledkem je snížený výkon.

Naopak v situaci, kdy si členové týmu důvěřují, mohou se lépe soustředit na společný cíl.

Potřeby skupiny by si měl úspěšný ředitel, manažer, kouč uvědomit.

Vedoucí by měl být dobrým “naslouchačem”. Jen tak může včas zachytit každou vznikající poruchu ve vztazích či chybu v činnosti a zareagovat na ni. Důvěra mezi členy týmu usnadňuje

¹³ Adair, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha : Management Press, 1993, ISBN 80-85603 –40-3

kompenzaci – při otevřené komunikaci a vzájemné důvěře může jeden člen týmu včas zjistit i chybu, které se dopustil jiný, či někdo z jakéhokoliv důvodu dočasně “odpadne”, může vyplnit mezeru či překonat překážku.

Potřeba držet pohromadě je další základní potřeba skupiny, kterou je potřeba uspokojit, aby skupina byla motivována. Pokud se podaří vytvořit prostředí, kde svoboda i kontrola budou v rovnováze, dojde k vyvolání žádoucí motivace jednotlivců i skupiny. V případě kolísání rovnováhy mezi svobodou a kontrolou může dojít ke ztrátě zájmu a tím i motivace. Důležité zde bude stanovení pravidel a norem. Zde opět vidíme vzájemnou propojenost této potřeby s vnitřní a vnější motivací a její vzájemné působení.

Aby byl každý jednotlivý člověk motivován, musí být v první řadě uspokojeny jeho základní potřeby, teprve po nich následují vyšší potřeby. Vysvětlit motivaci jednání lidí se snažili různí autoři. Mezi nejznámější a nejpoptatnější patří dodnes Abraham Maslow a jeho pyramida potřeb.

Motivovat znamená nabídnout možnost jiné volby a poskytnout důvod k tomu, aby člověk dal této volbě přednost.

Výsledkem dobře vedené motivace a týmové práce je, že lidé uvolní více energie pro společné cíle.

2.3. Koučování – styl vedení

“Koučování (coaching) je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu.V praxi se můžeme setkat s dvojitým pojetím koučování, které uvádí ve své knize Jaromír Veber a kol.:

- Koučování jako *forma poradenství*, kdy kouč je k dispozici manažerům (zpravidla první linie), kteří se na něho mohou obrátit s řešením svých problémů, konfliktů apod. Poskytuje radu, pomoc či stanovisko při řešení určitých úkolů či problémů s cílem zvýšit výkonnost celého týmu.Liniový vedoucí tak může převzít větší míru samostatnosti; pokud se dostane do svízelné situace, měl by být připraven řešit sporné otázky, popř. se obrátit na kouče.
- Koučování jako *styl řízení*, kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, o příslib pomoci, spolupráce či dárcovství při řešení problémů atd.”¹⁴

Řada autorů používá při popisování koučování, které bylo převzato ze sportu i mnoho sportovních výrazů – *nejbližší partneři kouče jsou označováni za “hráče ” a jejich úsilí, splnění stanovených cílů bývá označováno slovem “ výhra ”.*¹⁵

14 Veber, J. a kol..*Management základy,prosperita,globalizace*.Praha :Management Press,2005.ISBN 80-7261-029-5

15 Veber, J. a kol..*Management základy,prosperita,globalizace*.Praha :Management Press,2005.ISBN 80-7261-029-5

Pro možné porovnání koučování uvádím podle dostupných internetových příspěvků: *koučování fotbalového mužstva*. Kouč si propracuje herní výkon celého mužstva, zařadí si své svěřence do určitých herních pozic: brankář, útočník, obrana atd. Vytvoří herní kombinace, herní systém, herní činnost jednotlivce, hru brankáře, standardní situace. Když se nad tímto začátkem pozastavíme, i v mateřské škole jsou nutná určitá pravidla, vytváříme si školní vzdělávací program, pracujeme s individualitou jednotlivců ve třídě, ale i v kolektivu dospělých. Delegujeme, ale umíme se i v určitých situacích zastoupit, nahradit.

Pokud postupujeme ve sledování fotbalového mužstva, je jeho koučování popisováno:

přistupujeme k mužstvu pokud možno demokraticky, ale k jednotlivým hráčům diferencovaně.

Informace, které chceme předávat, předáváme stručně a jasně. Hráči nebudou poslouchat dlouhé a složité výklady. Pokyny je nutné dávat takové, které jsou věcné a pozitivní. Snažíme se mluvit klidně a věcně, ne v afektu.

Pokud se nedaří, chce to změnu. Musíme rychle zhodnotit situaci, vytipovat klíčové momenty (80 % jevů má jen 20 % příčin, na ty je třeba se soustředit, a ne jen hasit jejich důsledky).

Střídejte hráče, jsou novým impulsem v průběhu utkání, nezapomínejme, že i náhradníci jsou členy mužstva, kterým musíme věnovat pozornost. Zamezme případnému vyčítání mezi hráči. Zaměřme se na to, co bude a především na oblast emoční a motivační.

Kouč se musí naučit prezentovat svá hodnocení takovým způsobem a v takovou chvíli, aby emoční efekt jeho hodnocení v pozápasovém stavu měl pozitivní emoční účinek pro další utkání.

Důvěrnost v kolektivu je nezbytná. Cokoli kouč probírá individuálně s některým členem týmu, musí zůstat v naprosté tajnosti a může být sděleno ostatním členům týmu nebo organizaci pouze s výslovným souhlasem dotyčného jedince.

Cílem koučování je zvýšit úroveň vědomí a odpovědnosti jak ve firmě, tak i ve sportovním mužstvu. Pokud je koučování jako způsob vedení lidí ve školské praxi implementováno zcela ojediněle, můžeme hodně čerpat z poznatků ve sportovní odborné literatuře a přenášet zkušenosti na týmy v MŠ.

2.3.1. Metodologie koučování

“*Smyslem koučování je rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*” tvrdí anglický expert John Whitmor ve své knize, která má stejný název. Je tomu téměř dvacet let, kdy termín “koučování” jako nový styl řízení, který je protipólem příkazování a kontroly, poprvé použil v souvislosti s podnikáním britský poradce a pedagog (původně profesionální automobilový závodník a člen automobilové stáje FORD) Sir John Whitmore. Skutečnost, že jeho první publikace o metodologii koučování - dovednosti a částečně i umění v podnikatelském prostředí, již vyšla ve dvaceti jazycích včetně češtiny, svědčí o tom, že koučování se stalo globální záležitostí.

Metoda koučování “vede” koučovaného, aby na možnosti změny přišel sám.

Legislativních změn je mnoho a pokud se budeme pitvat v minulosti, bude nás to stát mnoho sil a hodně času. Koučování není pitvání se v minulosti. Při koučování se odvozuje budoucnost z možné budoucnosti, ne z minulosti.

Studiem odborné literatury, především podle knihy Johna Whitmora : *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti* můžeme sestavit **metodu přístupu stylem řízení koučování a** pracovat s poznatky, které se projeví v rozvoji skupiny, týmu mateřské školy:

- **“Převzetí odpovědnosti koučovaným.**
“Neučí, pomáhá se učit”. Forma firemního vzdělávání.
- **Osobní rozvoj na základě poznání a budování sebedůvěry (uvědomit si sám sebe, svůj potenciál, jeho brzdy, možnosti uvolnění).**
Forma uvolňování lidského potenciálu změnou motivace.
- **Typ vztahu – povzbuzování.**
Komunikační styl.
Cílené kladení otázek.

- **Vyžádané pomáhání v “pomoci si sám”.**

Nezávislost na prostředí, vše se odehrává na úrovni psychologie, filosofie, lingvistiky, v hodnotách a cílech, je to budování kladného duševního přístupu.

- **Velmi účinný nástroj řízení (efektivní co do nákladů).**
- **Působení na lidskou mysl, než jen tvorba dovedností a znalostí.**

Dovednost.”¹⁶

2.3.2. Koučování týmů

Každý člen týmu má možnost se na společných cílech podílet. Každý člen týmu by proto měl mít možnost se k nim vyjádřit a spojit jejich realizaci s realizací svých vlastních cílů, pokud to není v rozporu s celkovým cílem týmu.

Za účasti a s přispěním všech členů týmu je nutné vypracovat *souhrn základních pravidel* nebo principů fungování týmu přijatelných pro všechny jeho členy. S dodržováním těchto pravidel by měli souhlasit všichni, i když se s některými plně neztotožní. Pokud někdo chce, aby ostatní respektovali jeho přání, měl by respektovat ta jejich. Dodržování těchto pravidel by se mělo pravidelně prověřovat, a to i s ohledem na jejich případnou změnu nebo přizpůsobení novým okolnostem. Pokud všichni zúčastnění tato pravidla přijmou za svá, budou se jimi řídit a nebudou mít postranní úmysly, mělo by to zabránit vzájemnému obviňování z chyb a omylů (nebude-li k nim docházet příliš často).

Je nutné si vymezit čas na pravidelné, obvykle v návaznosti na plánované *pracovní porady, realizovaná setkání*, zaměřená na rozvoj skupiny.

Vytváří se tak klima důvěry, rozvíjí se otevřená jednání a členové týmu mají možnost vnímat jeden druhého nejenom jako součást neosobního systému, ale i jako lidské bytosti. Na těchto setkáních by se neměly řešit problémy související s řešením úkolů, na nichž tým pracuje.

Rozvíjet mimopracovní zájmy. Pro upevnění vztahů ve skupině se může využít mimopracovních aktivit, jako je sport, kultura, všeho, co je předmětem společného zájmu týmů.

Společně si *osvojovat nové dovednosti*. Tento postup může umožnit zdravou soutěž při osvojování nové dovednosti – výuka jazyků, počítačová dovednost nebo i vázící kurs. Může to

¹⁶ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1

být v rámci skupiny nebo zdravé soutěžení mezi ostatními kolektivy – MŠ-MŠ, MŠ-ZŠ aj.

Cameron Burness, výrobní manažer ICI Pharmaceuticals, o koučování řekl:

*“Všechno, co dělám, je zaměřeno na výkon. Koučování používám jako prostředek pro dosažení takové úrovně mých lidí, aby mohli dělat práci, kterou bych jinak musel udělat sám. Čas věnovaný koučování je investice, která mi šetří mnohem víc času, než který investuji”.*¹⁷

K práci s týmem na základě tabulky stupňů autonomie, která je uvedena jako tabulka č.1, můžeme přistupovat jako ke sportovnímu mužstvu v mateřské škole. Máme zde zaměstnance s různou pracovní náplní, ale i stupněm plnění zadaného úkolu. Jako vedoucí pracovník musím vycházet s celým kolektivem, nedělit ho na pedagogický tým a provozní tým, ale brát ho jako celou pracovní skupinu, tým. Být pro všechny rádcem. Vidíme, že práci v týmu nám nejvíce podpoří zaměstnanci se značnou samostatností. Vidíme, že oni již sebedůvěru a motivaci mají, proto jsou schopni přenášet své poznatky na druhé. Vedoucím pracovníkům to umožní se zaměřit na zaměstnance s nízkou samostatností. Někomu rozcvičení trvá déle, někdo ani po rozcvičení neví co má dělat. Nové zaměstnance si budeme vybírat podle předem stanovených kritérií určených pro koučované, ale v současné době pracujeme s celým týmem, který v mateřské škole máme.

Pro koučování týmů je nutné znát **stupně autonomie a stupně samostatnosti jednotlivce týmu:** pro práci s nimi Milan Zajíček z Pražské manažerské akademie vypracoval tabulku, kterou se může vedoucí pracovník inspirovat při vedení jednotlivců.¹⁸

Tabulka č. 1 : Vedení jednotlivců k samostatnosti podle Milana Zajíčka

| Stupně samostatnosti | Stupně autonomie | Zásahy vedoucího |
|--|---|---|
| <u>Velmi nízká samostatnost</u> | <ul style="list-style-type: none">● očekává informace z vnějšku● nespojuje znalosti s úkoly, které plní● nízká sebedůvěra | <ul style="list-style-type: none">● maximálně vstupovat● porady● návštěvy |

¹⁷ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*: Praha: Management Press 2005. ISBN 80-7261-101-1

¹⁸ Milan Zajíček-Pražská manažerská akademie s.r.o.-školící materiály ze semináře 2003

| | | |
|---|---|--|
| <u>Nízká samostatnost</u> | <ul style="list-style-type: none"> ● očekává objasnění, co a jak má dělat ● klade otázky proč a jak, aby si to spojil se znalostmi, které již má ● má zájem a udělá i něco navíc | <ul style="list-style-type: none"> ● ptát se ● zvát |
| <u>Průměrná samostatnost (chodí za vedoucím/koučem)</u> | <ul style="list-style-type: none"> ● dokáže stanovit, co mu eventuelně chybí ● lpí na svých názorech, koncepcích ● ctižádostivý ● dostatečná sebedůvěra ● neustále o něco žádá | <ul style="list-style-type: none"> ● spoluvytvářet cíle |
| <u>Značná samostatnost (už "chodí" minimálně a sám od sebe)</u> | <ul style="list-style-type: none"> ● udržuje si odstup od problému ● sebedůvěru a motivaci přenáší ● neplýtvá energií ● zajímá se o jiné | <ul style="list-style-type: none"> ● delegovat ● nebrzdit ● pozitivní fluktuace |

I my, jako vedoucí pracovníci si musíme stanovit **vlastní kritéria** ke koučování. Pokud již všichni vstoupí do hry koučování, jdou za **cílem vyhrát**. Někdo potřebuje přihrát častěji, proto mu klademe více otázek, které ho vedou k dotažení cíle.

Někdo již sám útočí, podporujeme u něho sebedůvěru, motivujeme ho. Motivujeme se navzájem, často spolu komunikujeme, bez komunikace nevíme, kam se chystá spoluhráč přihrát, co chce udělat.

Pokud stojíme, může se stát, že nás někdo shodí, srazí na zem. Zde se prokáže **pomoc a souhra celého týmu**. Pokud potřebujeme vystřídat, dokážeme říci, že již nemůžeme, naše sebedůvěra a možnost se přiznat, nás podporuje k dalším krokům v samostatnosti.

Pokud jsme schopní někoho zastoupit, jsme již dostatečně samostatní a schopní převzít úkol, prohloubí se u nás zájem o druhé. Právě zde může platit pravidlo, jednou já tobě, podruhé ty mně. Nebrzdíme se, ale musíme dodržovat pravidla.

Každý podnět, který na nás působí z vnějšku i vnitřku, je podnět, který musíme řešit a zkušenosti z toho vzešlé nás posunují vpřed.

Po takovém zápase je pro nás výhrou příjemně unavený, ale úspěšný kolektiv, tým. Výsledkem

je pro jednotlivce odstranění vnitřních bariér, které ho brzdily.

Jednotlivec se posunuje v osobním rozvoji a tím i posiluje kvalitnější fungování týmu mateřské školy. Dochází k oboustranné spokojenosti mezi koučujícím a koučovaným.

Uvedli jsme, že mohou být stanovena kritéria pro koučujícího a koučovaného. Tato kritéria mohou projít dalším vývojem, ale pro počáteční orientaci týmu mohou být použity:

“Koučující:

- Má zájem na rozvoji svých pracovníků.
- Uzná, že podstatná část učení probíhá v praxi
- Umí stavět cíle v souladu s cílem organizace
- Schopnost omezovat přímé příkazy, sdělit všechny potřebné informace
- Využívá všech individuálních předpokladů členů týmu
- Zabezpečuje nezbytné podmínky pro dosažení požadovaných výsledků
- Udrží zavedení koučování na všech úrovních řízení
- Motivovat a podporovat snahu
- Schopnost vytyčit se spolupracovníky pravidla
- Schopnost být poradcem, inspirátorem s novými myšlenkami a nápady
- Být schopen předávat práci a podporovat úkol radou a koučováním
- Rozpozná, že nastala situace vhodná pro koučování a spolupracovník si přeje radu
- Je schopen nezabývat se vlastní autoritou nebo statutem v souvislosti s radou
- Jako manažer má informace, které odhalují, jak spolupracovníci pracují

Koučovaný

- Je schopný vzdělávat se, spolupracovat v týmu
- Podílí se na určování cílů
- Umět posoudit, nakolik je pro něho cíl dosažitelný
- Schopnost dosahovat vyšších, efektivních výkonů, bez přímých příkazů nadřízeného
- V týmu pracuje otevřeně s novými názory, zájmy i problémy
- Je schopný častého a neformálního kontaktu se spolupracovníky
- Zajímá se o podněty ke své práci, posuzuje se snaha, schopnost zpětné vazby
- Je schopen rozpoznat situaci, že potřebuje radu”¹⁹

¹⁹ bylo použito pramenů z odborné literatury Johna Whitmora a školících materiálů Milana Zajíčka a upraveno autorkou práce

Jak by mohl koučovaný působit na koučující nám mohou přiblížit různé varianty na pracovišti. Jedná se o šest variant, které by mohly být návodem na pracovišti mateřské školy.

Tyto varianty vychází ze zkušeností z praxe, ale i ze školení Milana Zajíčka ke koučování. Poznatky jsou uvedeny v tabulce č. 2 na straně č.31 této bakalářské práce.

Tabulka č.2 : Varianty koučování na pracovišti podle Milana Zajíčka:

1.

| | | | |
|---------------------|-----------------|------------------------|--------------|
| Vysvětlit nový úkol | Předvést plnění | Pracovník sám vyzkouší | Kouč sleduje |
|---------------------|-----------------|------------------------|--------------|

2.

| | |
|-----------------------------|----------|
| Pracovník sleduje zkušeného | rozhovor |
|-----------------------------|----------|

3.

| | | |
|-------------------|--------------|----------------------|
| Pracovník pracuje | Kouč sleduje | Rozhovor o kvalitách |
|-------------------|--------------|----------------------|

4.

| | | | |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Zadat a vysvětlit nový úkol | Vysvětlit postup plnění | Pracovník sám pracuje/zkouší | Kouč je k dispozici v případě potřeby |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------------------|

5.

| | | |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Rozhovor “co způsobuje těžkosti” | Možnosti řešení | Být k dispozici |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|

6.

| | |
|---------------------|------------------|
| Rozhovory o chybách | Tvorba ponaučení |
|---------------------|------------------|

I přes svou mimořádnou účinnost koučování není vhodné pro každého. Je výbornou investicí pro hledající, ale je velmi drahé pro pasivní.

S tvrzením, že *“význam lidských schopností pro úspěšný výkon manažerské funkce dlouhodobě roste, především schopností motivovat, působit jako vůdce i týmový hráč, účinně a přesvědčivě komunikovat,*”²⁰ nelze než souhlasit.

3. Výzkumná část

3.1. Cíl šetření

1. V první části si tato práce klade za cíl seznámit se na základě odborné literatury s nejdůležitějšími podmínkami vzniku a rozvíjení koučování pro vedení týmů, týmovou spoluprací.
2. Výzkumné šetření se zamýšlí nad klíčovou rolí manažera, kouče a motivací pracovníků při vytváření a fungování efektivních týmů. Zjistit co nejvíce informací o tomto způsobu vedení a zaměřit je na mateřskou školu. Na základě odborné literatury a po vyhodnocení předloženého dotazníkového šetření jsem chtěla otevřít diskusi nad tématem, do jaké míry se pozitivní taktikou vedení týmů zabývají ředitelé a vedoucí učitelky. Především, že výsledek dotazníkového šetření bude pro vedoucí pracovnice přínosem k vlastnímu pochopení práce, uvědomění si vlastních pozitiv a negativ.
3. Zjistit, jak se projeví implementace těchto poznatků u vedoucích pracovníků. Jak nakládají s myšlenkou managementu, koučování v mateřských školách. Zda-li je možné styl koučování přenést na týmy v mateřské škole.

Cílem práce je prvotní seznámení s možnostmi stylu koučování, neboť koučování jako způsob vedení lidí je zatím ve školské praxi implementováno zcela ojediněle, což je prokázáno na základě odborné literatury. Jak je koučování implementováno mezi vedoucí pracovníky budeme šetřit na základě výzkumné části.

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

3.1.1. Formulace hypotéz

- 1. Vedoucí pracovník, který se zamýšlí nad svými osobními a profesními vlastnostmi, má lepší předpoklady ke koučování a tím i pozitivní přístup ke všem zaměstnancům.**
- 2. Většina vedoucích pracovníků se domnívá, že lepších pracovních výsledků lze dosáhnout spíše finanční odměnou než koučováním.**
- 3. Ředitelky zvládají podle svého subjektivního hodnocení koučování pedagogického a provozního kolektivu lépe než vedoucí učitelky.**

3.2. Vymezení respondentů pro výzkumné šetření

Do výzkumného souboru bylo zařazeno 40 vedoucích pracovníků, z toho 25 ředitelek a 15 vedoucích učitelek mateřských škol.

Tento soubor není rozsáhlý, ale může být východiskem pro další výzkum a praxi.. Koučování není možné zavést do praxe na jeden rok, jde o záležitost dlouhodobou.

Dle vzájemných konzultací by mohla vzejít spolupráce ředitelek mezi sebou na základě přenosu zkušeností a působení na týmy.

Na těchto vzájemných setkáních může dojít nejen k přenosu nových poznatků z řízení lidských zdrojů stylem koučování, ale i možnost vysvětlení legislativních změn a přenesení na týmy.

Osloveny byly vedoucí pedagogické pracovnice mateřských škol ze středních Čech:

- Vedoucími pracovníky myslíme ředitelky a vedoucí učitelky
- Vedoucími pracovníky jsou vždy ženy .

Na jejich doporučení jsem oslovila vybrané respondenty, získala adresy a předala dotazníky.

3.3. Pilotní šetření

K ověření funkčnosti dotazníku bylo uskutečněno pilotní dotazníkové šetření.

V polovině dubna 2006 byly osloveny vedoucí pedagogické pracovnice mateřské školy, pod jejichž řízením byly dva samostatné právní subjekty, jedna mateřská škola jako součást základní školy a subjekt sloučených mateřských škol pod jedním ředitelstvím. Mateřské školy byly z okolí Lysé nad Labem, Lysé nad Labem a Mladé Boleslavi.

Před vyplněním dotazníku byly poskytnuty základní informace ohledně tématu šetření, seznámení s cílem práce a metodikou vyplnění dotazníku a testu.

Dotazník byl vysvětlen podle bodů, s ohledem na cíl šetření a sledovaných hypotéz.

Vedoucí pracovnice měly k dispozici i dostupnou odbornou literaturu a materiály ze školení, kterého jsem se zúčastnila v roce 2003. Vzhledem k tomu, že školení bylo situováno do podnikatelské sféry, zajímalo mne, co vše by se dalo přenést do řízení lidských zdrojů na pracovišti mateřské školy, což jsme sledovali a základě analýzy ve výzkumném šetření testem.

Druhé setkání na konci dubna již obsahovalo připomínky nejen k dotazníku, ale i k tématu koučování.

Na základě výsledků pilotního šetření byl dotazník upraven.

Zařazení pilotního šetření bylo velmi účelné .

3.4. Metody výzkumu

Metody výzkumu byly provedeny testem “Strom”, dotazníkem a SWOT analýzou. Test i dotazník jsou součástí této práce jako příloha. Test “ Strom” uvedený na portálu Guerilla Marketing. com , byl přizpůsoben, využita pouze mapka. K tématu jsem sestavila dotazník, s počtem sledovaných otázek, s možnostmi výběru odpovědí. K vytvoření otázky č. 6 byla využita část testu z knihy Františka Bělohávk, “Jak řídit a vést lidi”, otázky ze str. 27 a str.28. Pro zhodnocení otázky č. 2 byla použita informace z internetové stránky www.scio.cz; www.tigis.cz , ostatní otázky jsem vytvořila sama. Dotazník i test byly pilotovány.

3.4.1. Výzkumné šetření testem a SWOTT analýzou.

Vedoucí pracovnice dle odborné literatury i vlastních poznatků a seznámení s textem ze školení, které jsem jim předložila, vypracovaly analýzu silných a slabých stránek koučování na pracovišti mateřské školy, ale i rizika, ohrožení a příležitosti.

Je to jejich osobní posouzení, které se samozřejmě může každým rokem měnit, podle dalších nových poznatků práce s týmem, měnícího se kolektivu a jiných okolností .

Analýzou jsme ověřily cíl práce, popsat nejdůležitější podmínky vzniku a rozvíjení týmové spolupráce koučováním. **Podle Johna Whitmora nás metoda koučování “vede”, abychom na možnosti změny přišli sami.** Právě analýzou si sami ověříme naše hranice, silné i slabé stránky, zda koučování bude pro nás přínosem nebo brzdou.

Pokud budeme kolektiv motivovat, znamená nabídnout mu možnosti jiné volby a poskytnout důvod k tomu, aby člověk dal této volbě přednost. Společně sestavená analýza na pracovišti, je dalším krokem vzájemného motivování, práce se skupinou.

Výsledky analýzy, “Koučování v mateřské škole”, které se zúčastnily čtyři vedoucí pracovnice, se zapsaly do příslušných oddílů analýzy, vzor analýzy je uveden v příloze této bakalářské práce.

Silné stránky:

- Přispěje ke zkvalitnění řídicí práce na školách
- Přispěje ke zkvalitnění celého vzdělávacího systému
- Dlouhodobý účinek
- Zefektivnění práce v týmu

Slabé stránky:

- Náročná po stránce organizační
- Časová náročnost
- Nedostatek odborníků, kteří by zajistili přípravu a realizaci do praxe
- Výsledky se nedostaví ihned

Rizika, ohrožení:

- Nedostatek odborníků zabývajících se koučováním ve školství
- Nepřipravenost na nové netradiční způsoby
 - Starší vedoucí pracovníci-nezájem o nové styly vedení, nedostatečná

motivace pro tento styl vedení

- Koučování je dlouhodobé. Je nutné udržet dostatek motivace na pracovišti. Výměna vedoucích pracovníků v řídicí funkci, může vést k i k výměně stylu řízení.

Příležitosti

- Nové styly řízení mohou přilákat mladé perspektivní pracovníky
- Do pedagogické praxe se mohou promítnout i prvky z podnikové sféry. V podnikové sféře je koučování používáno jako styl řízení déle.

Pokud dojde k porovnání odborné literatury a výsledků analýzy, objeví se první poznatky o možném koučování v mateřských školách.

Z analýzy silných stránek jasně vyplývá jedinečnost stylu řízení koučování v mateřské škole. Výsledky analýzy slabých stránek nám ukazují, jak je nutné, aby si čas věnovaný řízení vedoucí pracovníce dobře rozložily a věnovaly ho i na získávání nových možností, zavedení koučování na tým. Výsledky analýzy rizika a ohrožení můžeme také ovlivnit cílenou snahou postojů vyšších institucí (zřizovatel, kontrolní orgány apod.), ale i tím, že budeme své poznatky sdílet a přenášet na ostatní. Koučování podle analýzy příležitostí je směřováno k budoucnosti, k mladým, stále se vzdělávajícím vedoucím pracovnícím, tím i možnosti použití stylu koučování na mateřských školách.

Postoj týmů je velice důležitý, stejně tak postoj vlastních řídicích pracovníků, což je sledováno v pilotním šetření testem „Strom” .

Test „**STROM** ” jsem použila pro přítomné vedoucí pracovníce. Tímto výsledkem byla (nebyla) potvrzena hypotéza.


Na základě internetového portálu Guerilla Marketing . com jsem předložila vedoucím pracovnícím zúčastněným v pilotním šetření test, ke zjištění, jak se cítí ve funkci vedoucích pracovníků na svém pracovišti. Zjištění, zda-li se objeví nějaký rozdíl v řízení mezi vedoucími učitelkami a ředitelkami. Testem byl zjišťován cíl práce, jak se zamýšlíme nad klíčovou rolí manažera, kouče a motivací pracovníků při vytváření a fungování efektivních týmů.

V jaké pozici se cítí, označeno panáčkem a číslem, bylo možné zaznamenat v příložené mapce “Strom ”, jako příloha č. 1. Hodnocení postoje, jak se vidí ředitelky a vedoucí učitelky na svém pracovišti, zaznamenaly pomocí barev a panáčků v testu.

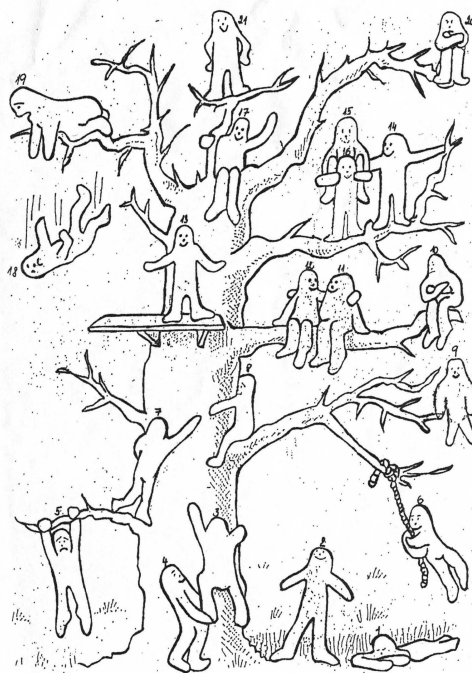
Při našem pilotním setkání jsme si vytvořili jednoduchý postup:

červený panáček, kde bych v žádném případě nechtěla být "stop" a zelený, kam bych chtěla dojít "vrchol".

Tabulka č. 3 : Výsledky testu "Strom" v vlastní hodnocení pozice na pracovišti mateřské školy (N = 4)



| Označení panáčka | Počet odpovědí v procentech |
|--|-----------------------------|
| Vrchol, kam bychom se chtěly dostat | 100% |
| Stop, kam bychom se nechtěly dostat | 50% |
| č.20 | 50% |



Zhodnocením testu jsme

došly k těmto závěrům, že

zúčastněné vedoucí pracovníce vědí o svém postavení na svém pracovišti. Dvě vedoucí pracovníce uvedly, že nechtějí být na pozici č.18. Vedoucí pracovníce, pokud již dojdou cestou překážek, nechtějí před cílem spadnout, popřípadě se někým nebo něčím nechat shodit.

Dvě vedoucí pracovníce uvedly, že nechtějí být na pozici č.20. Vedoucí pracovníce si uvědomují jak je nebezpečné sedět sám až nahoře a to tak, že se ke mně nedostanou lidé, řídit tým bez lidí nejde, kouč je součástí týmu. Kouč se nesmí zabývat problémem okrajově, neklade si takové cíle, které ho odklání od reality. Koučování je dlouhodobá záležitost, na této pozici č.20 by

nebylo možné dlouho vydržet.

Koučování je o práci s lidmi, proto shodnost na č. 17, je jako začáteční pozice vedoucího pracovníka velice dobrá. Pevně usazen, lidé se k němu dostanou, je dostatečně vysoko, aby si mohl klást další vyšší cíle, popřípadě dojít až na vrchol.

Shodně bylo doporučeno, tímto testem začít nejen u vedoucích pracovníků, ale i u všech zaměstnanců, aby si vedoucí pracovník vytvořil dobrou pozici na svém pracovišti, ale aby dal nabídnuté volbě koučovat na pracovišti přednost, na základě získaných výsledků z analýzy.

Ze vzájemné diskuse mezi vedoucími pracovníci, při setkání na pilotním šetření, vyplývají i takové názory, kdy se na mateřské škole stanovila funkce vedoucí učitelky pouze „naoko“ a vše rozhoduje ředitel ZŠ a jeho zástupce. V popředí stojí základní škola s týmem a až viditelně na druhém místě stojí mateřská škola a její tým. Názory a připomínky vedoucí učitelky nejsou respektovány vzhledem k týmu pracovníků, ale i k předškolní výchově.

Pro fungování efektivních týmů stylem koučování byl nejlépe hodnocen samostatný právní subjekt. Jde pouze o pilotní šetření, ve kterém vycházíme z doložených podkladů zúčastněných vedoucích pracovníků.

V případě pilotního šetření testem byla **hypotéza č. 1 potvrzena**, neboť všechny vedoucí pracovníce se zamýšlí nad svými osobními a profesními vlastnostmi, usilují o co nejlepší přístup ke svým zaměstnancům.

V případě **hypotézy č. 3 nebyla** v tomto pilotním šetření **potvrzena**.

Ředitelky i vedoucí učitelky zvládají podle svého subjektivního hodnocení koučování stejně. Uvědomují si zodpovědnost za celou školu, rozvíjí týmovou spolupráci koučováním.

Vedoucí učitelky, pokud mají možnost nést zodpovědnost za zavedení změn v kolektivu, jsou více respektovány v kolektivu a tím i mohou koučovat svůj tým. *Pokud vedoucí učitelka má určité pravomoce, schopnosti s nimi nakládat, je to stejně uznávaný vedoucí v týmu, jako ředitelka mateřské školy. Koučování je implementováno mezi vedoucí pracovníky.*

3.4.2. Výzkumné šetření dotazníkem

Dotazníky byly zaslány na mateřské školy elektronickou poštou ke konci dubna 2006 na základě

doporučení vedoucích pracovníků, kteří se zúčastnili pilotního šetření.

Mateřské školy byly vybrány ze středních Čech, ředitelky a vedoucí učitelky byly osloveny a požádány o spolupráci.

Požádáno o návratnost dotazníku do jednoho týdne.

Ke každému dotazníku, byl zaslán doprovodný text, kde bylo vysvětleno téma, ke kterému se vztahuje dotazník, ale i poděkování předem za vyplnění dotazníku.

Návratnost dotazníku:

| | Počet dotazníků předaných | Počet vrácených dotazníků správně vyplněných | Počet vrácených dotazníků správně vyplněných v % |
|------------------|---------------------------|--|--|
| Ředitelky MŠ | 25 | 23 | 92 % |
| Vedoucí učitelky | 15 | 10 | 66,66 % |
| Celkem | 40 | 33 | 82,5 % |

Stejně jako testem, tak i dotazníkem jsem chtěla potvrdit (vyvrátit) hypotézy.

První část dotazníku sleduje obecné seznámení s respondentem.

Ve druhé části dotazníku jsme postavily deset otázek a sledujeme odpovědi na ně:

1. Přístup k informacím ohledně koučování.
2. Zamyšlení nad výroky.
3. Využití rituálu při zvládnutí složitých situací.
4. Koučování - pozitivní taktika působení na tým.
5. Při vedení týmu – pokud chcete vést svůj tým , jste manažer který:/výběr /.
6. Faktory ovlivňující práci s týmem – jak jsme schopni na sobě pracovat.

7. Jaký postoj volíte při jednání s lidmi pro dosažení lepších výsledků.

8. Používání metody koučování.

9. Jak přistupují jednotlivci z pedagogického i provozního kolektivu ke svěřeným povinnostem.

10. Jakou motivaci pro práci s týmem upřednostňujete na svém pracovišti.

Statistické zpracování dotazníku

Jednotlivé odpovědi na otázky z navrácených dotazníků jsem sumarizovala, uspořádala do tabulky, a statisticky (procentuálně) vyhodnotila. Použila jsem formu tabulek a získané výsledky jsem graficky zaznamenala.

Vzhledem k tomu, že koučování je novinkou mezi styly vedení lidí v mateřské škole, jsou výsledky pouze naznačením cesty a možností používání v praxi.

Celý dotazník s doprovodným dopisem je zařazen do přílohy této bakalářské práce.

4. Analytická část – hodnocení získaných údajů

4.1. Výsledky a hodnocení dotazníku

4.1.1. Výsledky a hodnocení první části dotazníku

Obecné seznámení s respondentem

Tabulka č. 4:

| | Ředitelky | Vedoucí učitelky |
|--|---|--|
| Oslovené vedoucí zastupují školy: | Samost. právní subjekt; sloučeno více MŠ pod jedno ředitelství; samostatný pr. subjekt se součástí školní jídelny | MŠ součást základní školy ;sloučené MŠ pod jedno ředitelství |
| Průměrný věk respondentů | 44 | 46 |
| Převažující vzdělání | 20 absolventky středních škol | 10 absolventky středních škol |

| | | |
|--|----------------------------------|--|
| | 3 magisterské vzdělání | |
| Počet vedoucích pracovníků nad 50 let | 7 | 2 |
| Průměrný věk provozního kolektivu | 43 | 45 |
| Průměrný věk pedagogického kolektivu | 44 | 44 |
| Průměrná délka praxe ve funkci vedoucích pracovníků | 2 roky nejméně 18 let nejvíce | od roku 2003 bývalých ředitelek 7 z učitelek na ved. uč. 3 |

Dle dostupného šetření bylo zahrnuto do výsledků od respondentů největší sloučené pracoviště pod jedním ředitelstvím, kde jedna vedoucí pracovníce řídí 7 mateřských škol a 5 školních jídelen. Z této mateřské školy se zapojila do výzkumu 1 ředitelka a 2 vedoucí učitelky.

Průměrný věk oslovených respondentů je stejný jako průměrný věk pedagogického i provozního kolektivu, což je 44 roků.

4.1.2 Výsledky a hodnocení druhé části dotazníku

Vyhodnocení otázky č. 1:

Přístup a získávání informací ohledně koučování, bylo ze všech respondentů (N = 33), vyhodnoceno dle **tabulky č. 5**:

| | | |
|--------------------------------|-------|---------|
| Studium VŠ | 3 + 3 | 18,18 % |
| Odborné kurzy, semináře | 27 | 81,82 % |
| Jiné | 0 | 0 |
| Není nutné se vzdělávat | 0 | 0 |

Pokud vezmeme procentuálně vysokoškolské vzdělání u oslovených ředitelek mateřských škol, včetně vedoucích učitelek, vychází 9 %. Absolventkám středních škol odpovídá 90 % z oslovených respondentů.

Z šetření vyplývá, že většina ředitelek zatím neuvažuje o vysokoškolském studiu. V oblasti managementu by se chtělo vzdělávat šest vedoucích pracovníků.

Více než vysokoškolskému studiu, dávají přednost odborným kurzům, ale ty jsou v oblasti koučování teprve v počátcích.

Dnes již nikdo nepochybuje o tom, že pokud chceme kvalitně vést kolektivy pedagogické i provozní, musíme se vzdělávat. K informaci o dalším vzdělávání ohledně koučování můžeme využít různých webových stránek nebo reagovat na doporučení již absolvovaného kurzu. Transfer poznatků mezi vedoucími pracovníky je důležitý a umění přenést informace na zaměstnance je náplní odborných kurzů. Nevyskytla se negativní odpověď : *Není nutné se vzdělávat*, proto **hypotéza č. 1 je potvrzena**. Vyhledání a účast na seminářích, kurzech, studium VŠ, je aktivním zamyšlením nad svými osobními a profesními schopnostmi. Ziskáním nových poznatků a dovedností o koučování, zlepši přístup ke všem zaměstnancům a jsou odrazem na pracovišti, v práci s týmem. Pokud však chceme motivovat ostatní, měli bychom vyhledávat co nejvyšší možnosti rozvíjení své osoby a to samostudiem i studiem VŠ.

Vlastní příklad je tou nejlepší motivací. Toto tvrzení je v souladu s tvrzením Johna Adaira: *“vůdčí osobnost musí být schopna skupinu a její jednotlivé členy rozhybat nebo udržet v pohybu požadovaným směrem”*.

Vyhodnocení otázky č. 2:

V tabulce dotazníku označíte **výrok**, se kterým souhlasíte. Toto bylo zaměřeno na iracionální postoj vedoucích pracovníků k pocitům méněcennosti.

Pokud se chci vcítit do situace druhých, musím být objektivní a upřímný vůči sobě samému, což je nutné pro koučování. Vcítění, je zamyšlením nad klíčovou rolí manažera a kouče, což nám dává možnost potvrdit nebo vyvrátit hypotézu č. 1.

Tabulka č. 6: Vyhodnocení odpovědí všech respondentů (N = 33)

| | Počet odpovědí | Počet odpovědí v procentech |
|---|----------------|-----------------------------|
| 1. Nikdy nesmím vypadat hloupě. | 2 | 6,06 % |
| 2. Všichni mě musí mít rádi. | 0 | 0 |
| 3. Musím být stále šťastný a v pohodě. | 6 | 18,18 % |
| 4. Nikdy nemám mít úzkost nebo napětí. | 2 | 6,06 % |
| 5. Život musí být fér. | 5 | 15,15 % |
| 6. Abych byl šťastný, musím být ve všem úspěšný. | 0 | 0 |
| 7. Ani jeden z výroků mi není blízký. | 18 | 54,55 % |

Tuto část jsem nedělila na ředitelky a vedoucí učitelky.

Jde o vlastní zamyšlení nad svou osobou, v tomto případě ženou.

Podle mého názoru jsou všechny výroky iracionální. Racionální odpovědi na všechny výroky jsou součástí přílohy č.5 této bakalářské práce, dle podkladů uvedených na internetové stránce www.scio.cz; www.tigis.cz .

54,55% respondentů uvedlo, že ani jeden z výroků mi není blízký.

Vedoucí pracovník stojí pevně na svých nohou a umí si udělat svůj názor na věc. Pokud budeme čerpat ze sportovní terminologie, uvědomíme si, že kouč se musí naučit prezentovat svá hodnocení takovým způsobem a v takovou chvíli, aby emoční efekt jeho hodnocení v “pozápasovém” stavu měl pozitivní emoční účinek pro další utkání. Přeneseně, každá situace v mateřské škole se musí řešit, situace jsou různé. Vedoucí pracovník by měl řešit každou situaci individuálně. Jeho osobní zkušenosti se tím zdokonalují, a tím i lépe přistupuje ke všem zaměstnancům.

Výrok je pro mnohé svazující, potřeba nebýt svázan ve svém jednání je výsledkem: “Ani jeden z výroků mi není blízký ”, což odpovědělo 18 respondentů ze 33 respondentů. Abych mohl koučovat, nemusím se držet výroků a tím spíše se musím zamyslet nad svými osobními a profesními vlastnostmi. I tím, že se přikloním k některému výroku, mohu mít na ně racionální odpovědi, což by vedlo k **potvrzení hypotézy č.1.**

Vyhodnocení otázky č. 3:

Využití rituálu při zvládnutí složitých situací:

nejbližší partneři kouče jsou označováni za „hráče ” a jejich úsilí, splnění stanovených cílů bývá označováno slovem „výhra”, dle uvedené odborné literatury. Vzhledem k tomu, že koučování je ve školské praxi implementováno zcela ojediněle, můžeme hodně čerpat z poznatků ve sportovní odborné literatuře, odvíjí se od toho i dotaz na rituály. Cílem práce bylo popsat nejdůležitější podmínky vzniku a rozvíjení týmové spolupráce koučováním a hledat všechny cesty ke koučování v mateřské škole. Hráči ve sportu mají různé pokřiky, rituály, které mi potvrdili přímo ve fotbalovém oddíle FK Mladá Boleslav. Chtěla jsem posoudit, zda-li využijeme nějaké rituály při práci s týmem v mateřské škole, pokud čerpáme ze sportovní terminologie poznatky o koučování .

Využití rituálu při zvládnutí složitých situací nebylo popsáno. I ve sportovní terminologii není určeno, že rituál musíme uplatňovat za každou cenu. Jde o osobní pocit, shodu celého týmu tak, jak se lidé dohodnou pro “vyhecování” k výkonu. Mnohdy děláme něco automaticky, přesto to nemusí být rituál.

Není prokázáno, že rituál nám přinese lepší výsledek, ale ani nám nezajistí lepší přístup k týmu.

Vyhodnocení otázky č.4

Pozitivní taktika koučování, jednotný přístup k celému týmu na všech úrovních řízení, nám zajistí lepší přístup ke všem zaměstnancům MŠ, v týmu pedagogickém a provozním a lépe se zajistí fungování efektivních týmů. Milan Zajíček popisuje, že při koučování by měl být vedoucí pracovník instruktorem a následně až poradcem či rovnocenným partnerem.

Tabulka č.7: **Jakou taktikou stylu řízení vedete svůj tým v MŠ : (N 33)**

| | Pedagogický tým | Provozní tým: |
|--|------------------------|----------------------|
| Využívám koučování;nepřikazuji , jsem spíše rádcem | 24 | 15 |
| Využívám tradičního přístupu řízení založeného na předávání příkazů | 9 | 18 |

Výsledky v tabulce nám jasně ukázaly, že v řízení organizací se setkávají dvě kultury řízení. Tento negativní dopad dvojího řízení na různých stupních nás může odvádět od smyslu stylu koučování, zároveň klíčová role kouče je v tomto případě nevyhovující pro motivaci pracovníků.

Abych mohl lépe koučovat, muselo by se v řízení tímto stylem postupovat na všech úrovních stejně, jak k provoznímu i pedagogickému kolektivu .

Výsledky šetření v otázce č.4 nám ukázaly, že zatím více řídíme a jsme méně instruktory a rádci.

Vyhodnocení otázky č. 5:

klíčová role manažera, kouče pokud chce vést svůj tým:

Odpovědi vedly k možnému vyjádření *ano, spíše ano, spíše ne, ne*,
ke sledování hypotézy č. 1., ale i hypotézy č. 3.

Tabulka č. 8 sleduje porovnání, jak se hodnotí ředitelky a vedoucí učitelky, čímž se zamýšlí nad svou rolí kouče. Dle tvrzení J.Urbana jsme objevili, že “ *význam lidských schopností pro úspěšný výkon manažerské funkce dlouhodobě roste, především schopností motivovat, působit jako vůdce i týmový hráč, účinně a přesvědčivě komunikovat*”, což můžeme společně s cíli a hypotézami v následujících otázkách sledovat.

Pokud chcete vést svůj tým , jste manažer který:

| | Ano ved. uč. | Ano ředitelky | Spíše ano ved. uč. | Spíše ano ředitelky | Spíše ne ved. uč. | Spíše ne ředitelky | Ne ved. uč. | Ne ředitelky |
|-----------------------------------|--------------|---------------|--------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------|--------------|
| Vnímá svůj úspěch | 0 | 4 | 3 | 5 | 6 | 2 | 1 | 2 |
| Jste autoritou | 0 | 20 | 8 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Vždy příkladný v pracovní morálce | 1 | 0 | 8 | 15 | 1 | 6 | 0 | 2 |

Při otázce vnímám svůj úspěch odpověděly

ředitelky: SPÍŠE ANO

vedoucí učitelky: SPÍŠE NE

Úspěch více vnímají ředitelky. Mají lepší zpětnou vazbu svých činů.

Při otázce jsem autoritou odpověděl

ředitelky: ANO

vedoucí učitelky: SPÍŠE ANO

Na otázku ohledně autority, ředitelky i vedoucí učitelky uvedly *ano*. Ředitelky jsou v určitém postavení, na kterém musí rozhodovat, jsou hybnou silou škol. Vedoucí učitelky se na mnoho věcí musí ptát a ředitel jim musí schválit rozhodnutí – ve většině případů, proto odpověď: *spíše ano*.

Při otázce jsem vždy příkladný v pracovní morálce

ředitelky: SPÍŠE ANO

vedoucí učitelky: SPÍŠE ANO

Vedoucí pracovník příkladný v pracovní morálce dodržuje nejen zákonné principy, ale nepsané zásady morálního chování v organizaci, nezbavuje se odpovědnosti přenesením na druhé. Pracovní morálka by měla být minimálně stejná, jakou vyžadují koučové od svých podřízených. Na tuto otázku se objevila odpověď *spíše ano*.

Je dobře, že si umíme připustit své rezervy. Pravděpodobně se tento výsledek vztahuje na množství řídicí práce na úkor práce pedagogické. Pokud chceme vytvářet efektivní týmy, musíme i my být příkladní v pracovní morálce.

Přesto výsledky ukazují, že **hypotéza č. 1 je potvrzena. Hypotéza č. 3 není potvrzena**, neboť ředitelky i vedoucí učitelky dle svého subjektivního hodnocení zvládají dle výsledků koučování stejně. Záporná odpověď byla pouze v otázce: “Jste manažer, který vnímá svůj úspěch”, odpověděly vedoucí učitelky *spíše ne*, což nepovažuji pro zjištění hypotézy č.3 jako vyvratitelné této hypotézy. *Spíše ne* nám nepředstavuje úplné nevyvratitelné *ne*.

V dnešní době mají lidé možnost jednat samostatně, proto je nutné se připravovat na cesty k úspěchu, postupně si zvykat. Na odborném semináři ke koučování, najde i vedoucí učitelka cestu, jak být úspěšná jako kouč a svůj tým dovést k dosažení špičkové výkonnosti.

Vyhodnocení otázky č. 6:

Tabulka č. 9 vystihuje odpovědi ředitelek a vedoucích učitelek na 14 otázek, které se týkají toho, ***jak jsou schopni přenést koučování na své pracovníky, klást si otázky a zamyslet se nad svou rolí kouče***

Otázky byly postaveny tak, aby porovnály odpovědi ředitelů proti odpovědím vedoucích

pracovníků.

Tabulka č. 9 v pořadí odpovědí: **vůbec ne, zřídka, občas, dosti často, skoro vždycky**

1. *Používáte při konverzaci pokaždé slova, která byste chtěl použít?*

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|----------|-----------|---|
| Ředitelky – dosti často | 0 | 2 | 6 | 10 | 5 |
| vedoucí učitelky – občas | 0 | 2 | 4 | 1 | 3 |

2. *Je pro Vás obtížné vyjádřit své myšlenky, jestliže se liší od myšlenek Vašeho okolí?*

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|-----------|-----------|----------|---|
| Ředitelky – zřídka, občas | 1 | 10 | 10 | 2 | 0 |
| vedoucí učitelky – dosti často | 0 | 2 | 0 | 5 | 3 |

3. *Jestliže Vás někdo urazí, diskutujete s ním o tom?*

| | | | | | |
|---------------------------------|---|-----------|----------|---|---|
| Ředitelky – zřídka | 3 | 12 | 6 | 2 | 0 |
| Vedoucí učitelky – občas | 0 | 2 | 4 | 2 | 2 |

4. *Máte tendenci neodporovat ostatním, protože se bojíte, aby se nezlobili?*

| | | | | | |
|---------------------------------|-----------|---|----------|---|---|
| Ředitelky – vůbec ne | 15 | 8 | 0 | 0 | 0 |
| Vedoucí učitelky – občas | 1 | 0 | 7 | 0 | 2 |

5. *Cítíte se nesvá, když Vám někdo lichotí?*

| | | | | | |
|--|---|---|-----------|----------|---|
| Ředitelky – občas | 2 | 6 | 15 | 0 | 0 |
| Vedoucí učitelky – občas, dosti často | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 |

vůbec ne, zřídka, občas, dosti často, skoro vždycky

6. *Při konverzaci necháváte druhé domluvit, dříve než reagujete na vyřčené?*

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|----------|-----------|---|
| Ředitelky – dosti často | 0 | 0 | 5 | 15 | 3 |
| Vedoucí učitelky – občas | 1 | 0 | 7 | 0 | 2 |

7. *Přistihnete se, že někdy neposloucháte, co se říká?*

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|-----------|---|----------|---|
| Ředitelky – zřídka | 2 | 15 | 6 | 0 | 0 |
| Vedoucí učitelky – dosti často | 1 | 0 | 2 | 5 | 2 |

8. Přiznáte, že se mýlíte, když víte, že je to pravda?

| | | | | | |
|----------------------------------|---|---|----------|---|-----------|
| Ředitelky – skoro vždycky | 0 | 0 | 2 | 7 | 14 |
| Vedoucí učitelky – občas | 2 | 0 | 5 | 0 | 3 |

9. Obklopujete se spolupracovníky, kteří dokáží ocenit Vaše silné stránky?

| | | | | | |
|---|---|---|-----------|---|----------|
| Ředitelky – občas | 5 | 0 | 10 | 8 | 0 |
| Vedoucí učitelky – skoro vždycky | 1 | 0 | 2 | 2 | 5 |

10. Umíte se orientovat v nové legislativě včas?

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|-----------|---|---|
| Ředitelky – občas | 1 | 4 | 16 | 2 | 0 |
| Vedoucí učitelky – občas | 1 | 0 | 7 | 0 | 2 |

11. Jste schopni novou legislativu převést na své podřízené?

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|----------|-----------|---|
| Ředitelky – dosti často | 5 | 0 | 6 | 12 | 0 |
| Vedoucí učitelky – občas | 1 | 0 | 4 | 3 | 2 |

vůbec ne, zřídka, občas, dosti často, skoro vždycky

12. Projevujete zájem o podřízené i za cenu, že je předstíraný?

| | | | | | |
|------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
| Ředitelky – vůbec ne | 14 | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Vedoucí učitelky – vůbec ne | 7 | 0 | 0 | 1 | 2 |

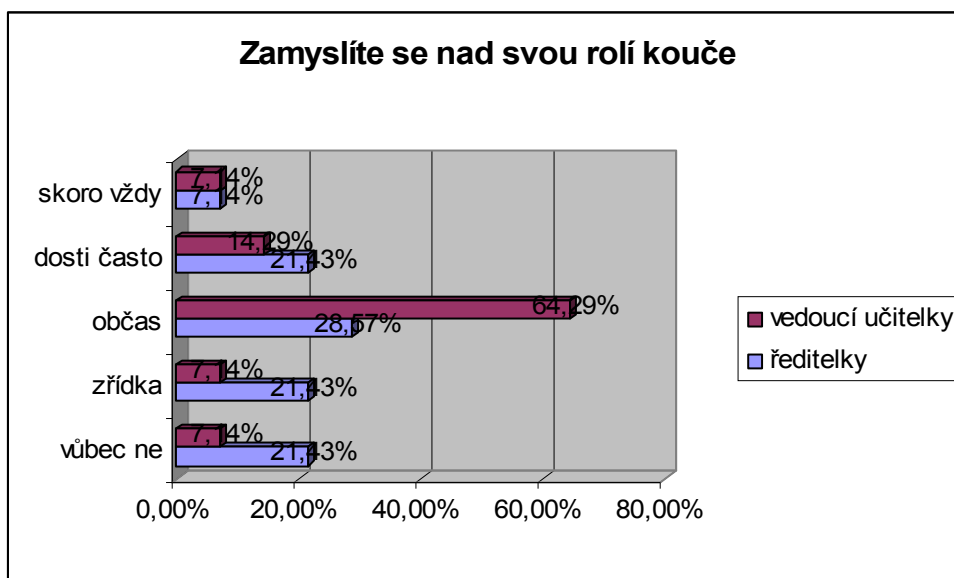
13. Poukázete i na své chyby?

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|-----------|---|---|
| Ředitelky – občas | 0 | 0 | 18 | 4 | 1 |
| Vedoucí učitelky – občas | 2 | 1 | 5 | 0 | 2 |

14. Dohlížíte na to, aby Vás podřízení nepředstihly?

| | | | | | |
|----------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Ředitelky – vůbec ne | 12 | 9 | 0 | 0 | 2 |
| Vedoucí učitelky – zřídka | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 |

Jste schopni přenést koučování na své pracovníky, klást si otázky a zamyslet se nad svou rolí kouče ve vztahu k týmu , částečně si i potvrdit tvrzení J. Urbana.



Graf řadí odpovědi souhrnně ze všech 14 tvrzení. Odpovědi se vyskytovaly v otázce, jsme schopni přenést koučování na své zaměstnance, neboť odpovědi se pohybovaly v odpovědích *občas, dosti často, skoro vždycky*. Minimálně *zřídka, vůbec ne*.

Společně na základě odpovědí v testu a na základě odpovědí v dotazníku, jak je ředitelka i vedoucí učitelka schopna se zamyslet nad svými osobními a profesními vlastnostmi, rolí kouče ve vztahu přenesení koučování na své pracovníky nás dovedlo ke shrnutí výsledků odpovědí:

- S koučováním je schopná se seznamovat, vést svůj tým dle stylu koučování.
- Přístup ke všem zaměstnancům je kladný.
- Oslovené vedoucí pracovníce komunikují se svými pracovníky, své myšlenky na ně umí přenést, umí si vyslechnout připomínky.
- Nevyhledávají zbytečné záminky k negativním rozhovorům. Uznají pravdu druhého.

- Jejich spolupracovníci chtějí mít na pozici silného manažera.
- Orientují se v legislativě přiměřeně času i náročnosti přenesení na tým. Svůj tým pedagogický i provozní mají zájem neustále rozvíjet, spolupracovat.
- Chybovat je pro vedoucí pracovníce lidské.
- Koučování hledá cestu mezi ředitelky i vedoucí učitelky. Vedoucí pracovníce dobře vědí, že jejich aktivita při vlastním manažerském rozvoji se jim vyplatí.

V tomto souhrnu odpovědí se **potvrdila hypotéza č.1 a hypotéza č.3 se nepotvrdila**. Dle výsledku odpovědí si po převedení do citace hypotézy č.3 odpovíme, že vedoucí učitelky si kladou více otázek, více se zamýšlí nad schopností přenesení koučování na své pracovníky a tím se více zamýšlí nad svou rolí kouče. Výsledkem u ředitelky je, že se zamýšlí *zřídka a vůbec ne*. Tato odpověď nám potvrzuje, že v předešlých otázkách byly ředitelky i vedoucí učitelky rovnocenné vést dle svého subjektivního hodnocení stylem koučování kolektivy pracovníků. V tomto případě se ukázalo, že vedoucí učitelky o svých zaměstnancích více přemýšlí a tím získávají více informací o svých týmech, čímž mohou vytvořit lepší podmínky vzniku koučování. *Zde se ukazuje, jak manažerská funkce roste.*

Vyhodnocení odpovědi č. 7:

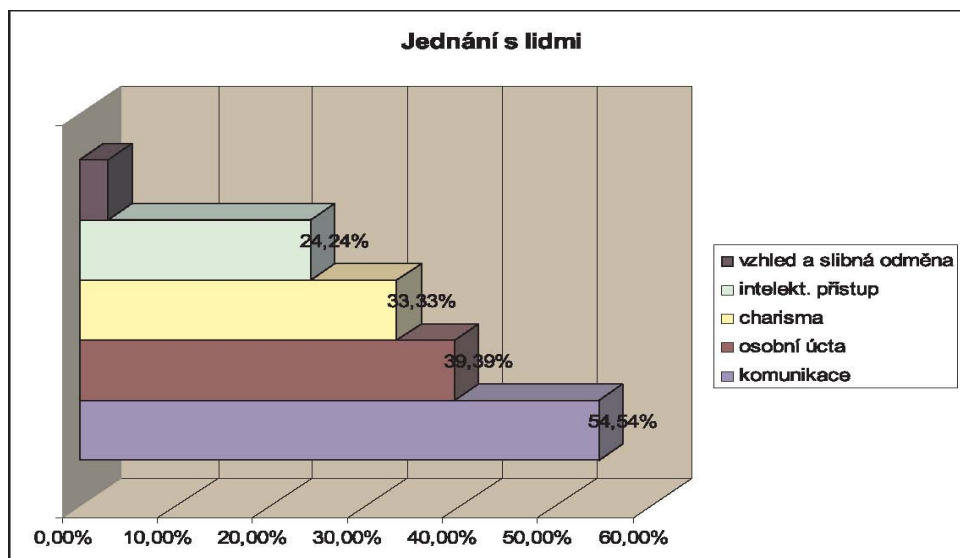
Jaký postoj volí při jednání se zaměstnanci vedoucí pracovníci pro dosažení lepších výsledků v týmu:

Ohodnoťte ve stupnici 1 – 7 , kdy 7 je nejbližší postoj k lidem.

Tabulka č. 10 označuje klíčovou roli kouče při výběru motivace pro práci s pracovníky při vytváření týmů:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------------------|-----------|---|-----------|---|----|---|-----------|
| Charisma | 2 | 5 | 6 | 0 | 7 | 2 | 11 |
| Osobní úcta | 0 | 2 | 0 | 3 | 11 | 4 | 13 |
| Intelektuální přístup | 0 | 0 | 7 | 3 | 8 | 7 | 8 |
| Komunikaci | 2 | 0 | 3 | 3 | 6 | 1 | 18 |
| Vzhled | 8 | 3 | 11 | 5 | 3 | 2 | 1 |
| Slíbenou odměnu | 17 | 7 | 4 | 1 | 0 | 3 | 1 |

Graf nám ukazuje v %, co respondenti upřednostňují při motivaci a jednání s lidmi.



Jasně se nám ukázalo, že ze 33 respondentů postavilo jako nejbližší komunikaci: 54,54% respondentů.

Komunikace je odrazem výkonnosti práce s lidmi. Vedoucí pracovníce musí být schopny udržet tým v pohybu a vést ho určitým směrem. Opět se zde ukázalo, že vedoucí pracovníci jsou schopni se zamyslet nad svými osobními a profesními vlastnostmi, které vedou k lepšímu

přístupu ke všem zaměstnancům, čímž se **potvrdila hypotéza č. 1.**

Podmíněná odměna působí tím silněji, čím jasnější je pracovníkovi vztah mezi pracovními výsledky a výhodou. Zde se potvrdilo, že pro zaměstnance je větší výhodou komunikace na pracovišti, což je jedna z taktik koučování, kterou se dosáhne lepších pracovních výsledků a **odměna je až na posledním místě. Hypotéza č. 2 se nepotvrdila.**

Vyhodnocení odpovědi č. 8:

Otázka č.8 nám zjišťovala, jak *dle svého subjektivního hodnocení ředitelky a vedoucí učitelky znají nejdůležitější podmínky vzniku a rozvíjení týmové spolupráce koučováním.* Tato

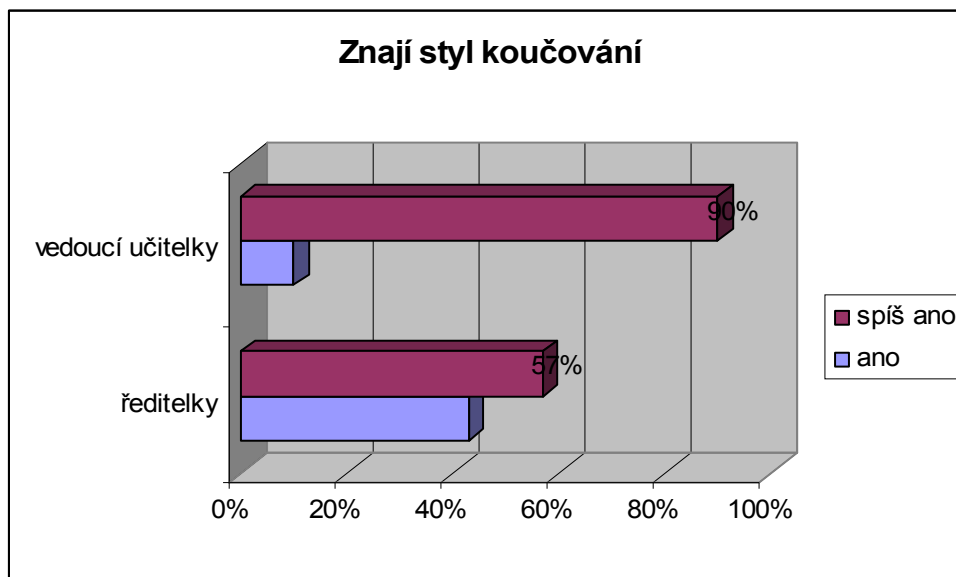
otázka byla hodnocena zvlášť na základě odpovědí ředitelek a zvlášť na základě odpovědí vedoucích učitelek.

Podle Soni Termochové vzniká tým hlavně proto, aby splnil úkol, který nemůže zvládnout jedinec, což v našem případě je ředitelka nebo vedoucí učitelka. Mohly zaškrtnout *ano, spíše ano, ne, spíše ne.*

Tabulka č.11:

| | Ano | Spíše ano | Ne | Spíše ne |
|-------------------------|------------|------------------|-----------|-----------------|
| Ředitelky | 43,48% | 56,52% | 0 | 0 |
| Vedoucí učitelky | 10% | 90% | 0 | 0 |

Graf zachycuje odpovědi, jak zvládají dle svého subjektivního hodnocení koučování lépe ředitelky nebo vedoucí učitelky



Odpověď *ne* ani *spíše ne* se v odpovědích vedoucích pracovníků neobjevila.

Obě skupiny vedoucích pracovníků koučování zná *spíše ano*.

Při vyhodnocení otázky č.8 se hypotéza č.3 potvrdila.

Ředitelky dle svého subjektivního hodnocení znají podmínky vzniku a rozvíjení týmové spolupráce koučováním více, než-li vedoucí učitelky. Při srovnání výsledku v otázce č.6, kdy nám šetření ukázalo, že vedoucí učitelky o svých zaměstnancích více přemýšlí a tím získávají více informací o svých týmech, čímž mohou vytvořit lepší podmínky vzniku koučování. Otázky byly položeny tak, aby se mohly zjistit teoretické poznatky (otázka č.8) a praktické poznatky (otázka č.6) používání koučování mezi vedoucími pracovníky.

Tímto šetřením se zjistilo, že ředitelky jsou více teoretici, neboť o nastavení koučování, jako stylu řízení, mají mnoho přečteno a ví jak tento styl zavést do kolektivu. Ve výsledcích dalšího šetření se objevilo, že vedoucí učitelky o stylu koučování již přemýšlí prakticky, kladou si více otázek, jsou blíže kolektivu.

I pilotní šetření nám toto tvrzení potvrzuje. Ředitelka řídí školu jako celek, všechny povinnosti vyplývající z právní subjektivity jsou převážně soustředěné na jednu osobu. Nastudují styl řízení koučování, ale mnohdy jim nezbude čas na praktické využití v týmu. Vedoucí učitelky mají pouze část pravomocí, které jim předá ředitel, proto časové rozvržení práce s týmem je větší.

Vyhodnocení otázky č. 9:

Jak plní jednotlivci v pedagogickém a provozním kolektivu svěřené úkoly.

Vedoucí pracovníce měly přiřadit počet % (nejvíce 100%).

Zamyšlení nad schopností někde začít. I zde se by se dalo použít tvrzení, že tým vzniká hlavně proto, aby splnil úkol, který nemůže zvládnout jedinec, ale i nabízet možnosti jiných voleb. Styl koučování se nabízí jako jeden z možných stylů vedení s týmem a vedoucí pracovník musí být vůdčí osobností, která je schopna jednotlivé členy rozhybat nebo udržet v pohybu požadovaným směrem.

K tomuto posouzení by se dala využít i použitá mapka “Strom”, ze šetření testem, na které by se také velmi pěkně zobrazily stupně, jak se lidé vidí v kolektivu.

Tabulka č. 12 zachycuje kolektivy, jak je hodnotí v % vedoucí pracovníce:

| | Pedagogický kolektiv | Provozní kolektiv |
|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Velmi nízká samostatnost | 0 | 0 |
| Nízká samostatnost | 0 | 10 % |
| Průměrná samostatnost | 30 % | 60 % |
| Značná samostatnost | 70 % | 30 % |

Mezi podmínky vzniku vytváření efektivních týmů patří i projevený zájem o své zaměstnance. Pokud máme průměrně samostatný tým provozní, zaměříme se při koučování na zmapování, co nám tuto samostatnost ovlivňuje kladně i záporně.

Nepřikazujeme, budeme rádci.

Pedagogický tým budeme podporovat a i jim budeme nadále rádci. Povedeme je tak, aby na možnosti změny přišli sami. Zde se může projevit zkušenost nabytá ze seminářů, přenášení zkušeností pro práci s týmem, vždy pracovat na stejných úrovních.

Jak jsem již uvedla, koučování jako způsob vedení lidí je zatím ve školské praxi implementováno zcela ojediněle.

Obě skupiny respondentů, jak ředitelky i vedoucí učitelky, zvládají své kolektivy, provozní i pedagogické dle svých možností. Zatím se potvrdilo, že část kolektivu je řízena a část koučována, což nevede k možnosti přijít na změny sám a vedoucí pracovník nám zatím není dostatečným instruktorem, poradcem či rovnocenným partnerem.

Dvojím řízením se netvoří ani v týmu rovnocenní partneři, což vede k problémům na pracovišti, těžko pak můžeme jednotlivé členy rozhýbat požadovaným směrem, v našem případě ke koučování.

Vyhodnocení otázky č. 10:

Jakou formu motivace na pracovišti podporujete.

Motivace na pracovišti je důležitá pro koučování při vytváření pracovních týmů.

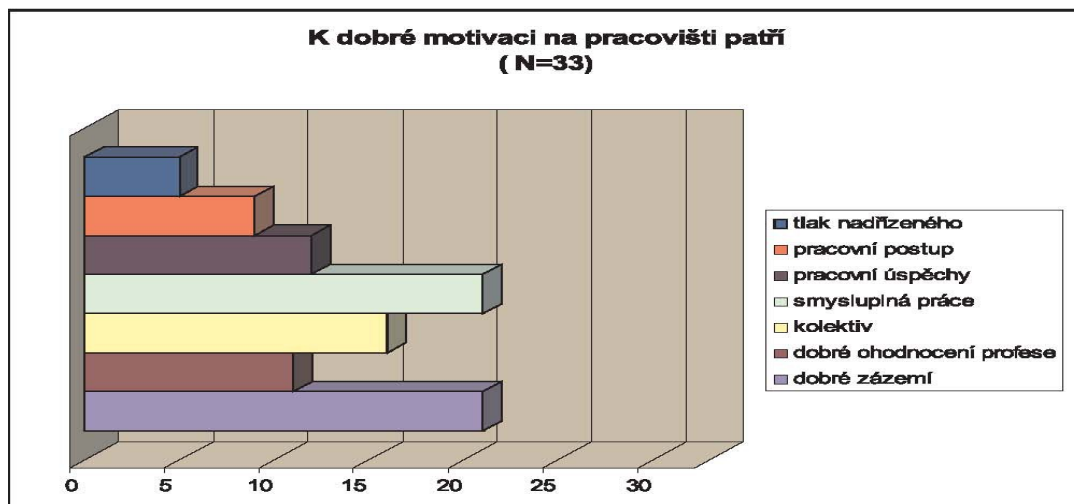
Jakou formu motivace podporují na svém pracovišti respondentky, bylo součástí poslední otázky a zachyceno v tabulce č.13.

Hodnocení v číselné řadě od 1 do 7, kdy zařazení 7 bylo nejvyšším motivačním faktorem.

Tabulka č. 13

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Pořadí odpovědí |
|-----------------------------------|----|---|---|---|---|----|-----------|-----------------|
| Dobré zázemí na pracovišti | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 4 | 21 | 1 |
| Dobré ohodnocení profese | 2 | 5 | 9 | 3 | 4 | 1 | 11 | 4 |
| Kolektiv | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 11 | 16 | 2 |
| Smysluplná práce | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 8 | 21 | 1 |
| Pracovní úspěchy | 0 | 0 | 1 | 9 | 9 | 2 | 12 | 3 |
| Pracovní postup | 2 | 7 | 6 | 5 | 4 | 0 | 9 | 5 |
| Tlak nadřízeného | 15 | 4 | 7 | 0 | 2 | 0 | 5 | 6 |

Graf zachycuje hodnocení odpovědí:



Dle výsledků oslovených respondentek se **hypotéza č. 3 nepotvrdila**, neboť obě skupiny vedoucích učitelek se koučováním svých zaměstnanců zabývají, jak teoreticky, ale i prakticky. Vedoucí pracovnice si uvědomují, že je nutné se vzdělávat, pokud chceme, aby nám fungovaly efektivně týmy.

Již ve čtvrté otázce jsme se zabývali stylem koučování, zda-li vedoucí pracovník se zaměstnanci pracuje na stejné úrovni řízení. Pracovat se všemi v týmu, jak provozním i pedagogickým kolektivu a k dosažení výsledku, je nutná motivace na pracovišti, vytvoření dobrého zázemí, koučováním podpořit smysluplnost práce.

Zde je možné porovnat i **hypotézu č. 2.**, která se tímto zjištěním také **nepotvrdila**. Smysluplná práce, ovlivněná stylem koučování, v dobrém pracovním zázemí, je ceněna více, než dobré ohodnocení profese, což můžeme chápat jako odměnu.

Při porovnání s podnikovou sférou dojdeme k výsledku, že podnik má přesně stanovená finanční měřítká a výkonnost se měří podle zisků a ztrát. V mateřské škole jsou cíle dlouhodobější než ve světě obchodu a výroby, musí se o to více management mateřské školy při vedení spolupracovníků zaměřovat na problematiku motivace, rozvíjet svoji schopnost a podporovat tým podřízených v důvěře v očekávání úspěchu. Tím i naše manažerská funkce roste a koučování přijdou na možnosti změny sami.

5. Závěr

Na závěr bychom tak mohli shrnout poznatky, kterými jsme sledovali cíl práce. Vzhledem k tomu, že je koučování implementováno ve školské praxi mimořádně, vyhledávání informací k tomuto cíli bylo podmíněno nejen odbornou literaturou, ale i příspěvky na internetových portálech. Vlastní poznatky s tímto stylem jsou v začátcích, v roce 2003 jsem prošla školením ohledně koučování v podnikatelské sféře. Proto ani tento seminář nebyl přímo určen pro styl řízení v mateřské škole, která je v tomto případě organizací, pro kterou se poznatky shromažďují. V organizaci se výsledky objeví po dlouhodobějším působení tímto stylem, ale již dnes výsledky ukazují, že tento styl je perspektivní možností, jak zlepšit kvalitu učitelek, jejich učitelské role i kompetence.

Pokud sledujeme první vytyčený cíl, který sleduje nejdůležitější podmínky vzniku a rozvíjení týmové spolupráce koučováním, vždy musíme mít na zřeteli tým jako celek. Pokud chceme spolupracovat jako tým, pracujeme ve skupině, která si umí vše vyříkat, komunikuje a hledá nové cesty, orientuje se ve skupině. Důvěrné připomínky akceptujeme jako důvěrné, pouze se souhlasem učitele, který připomínku vznesl, můžeme předat ostatním.

Ověřili jsme si, že je nutné, aby koučovaný na možnosti přišel sám. Pokud ho budeme motivovat, znamená to, že mu nabídneme možnost jiné volby a tím mu poskytneme důvod k tomu, aby dal této volbě přednost.

Společně si stanovíme cíl, kam až chceme v organizaci dojít.

Pro další práci s kolektivem hledá vedoucí pracovník další vzdělávací aktivity ke stylu řízení

koučování, ale hledá i motivační prostředky a nemusí to být vždy finanční odměna. Potvrdilo se nám, že vlastní příklad, ale i příkladnost v pracovní morálce a komunikace, je pro zaměstnance tou nejlepší cestou k vytvoření efektivních týmů. Vedoucí pracovník již není zadavatel úkolů, ale je iniciátorem a následně až poradcem či rovnocenným partnerem.

Vedoucí učitelky mají lepší praktický přístup ke stylu koučování a tím i ke kolektivu, což nám potvrdilo šetření dotazníkem i testem. Některé vedoucí učitelky mají zkrácenou pracovní dobu jako ředitelky, ale méně povinností spojených se zajištěním chodu organizace. Povinnosti za ně vykonává ředitel či ředitelka ZŠ nebo jiné organizace MŠ. Troufám si říci, že čas, který můžeme věnovat práci s kolektivem, mnohdy ředitelkám chybí, protože se věnují “přebujelým písemnostem” což ovlivnilo výsledek, že jsou teoretici ve zvládnání stylu koučování.

Přesto se ukázalo, že jsou vedoucí pracovnice schopny své skupiny i jednotlivé členy rozhýbat nebo udržet v pohybu požadovaným směrem(tzv.motivováním).

Díky porozumění a vhledu do situace nesmí stát vedoucí pracovnice před měnící se realitou s prázdnýma rukama, nesmí se bát přijmout novou změnu.

Z výzkumu je jasné, že vedoucí pracovníci využívají získaných informací pro práci s týmem, ale je jasné, jak chtějí vedoucí pracovníci pomáhat svým podřízeným v rozvoji, je nutné toto i požadovat, aby se dostalo jako pomoc vedoucím pracovníkům. Zatím není mnoho odborných seminářů pro školství, ale můžeme v dalším výzkumu sledovat, jak pokračuje opora vedoucích pracovníků ve stylu koučování a kam se posunuly poznatky z tohoto stylu na mateřských školách.

6. Seznam použité literatury

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

Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0

Hermochová, S. *Teambuilding*, Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9

Adair, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993, str. 142.

ISBN: 80-85603-40-3

Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1

Milan Zajíček – Pražská manažerská akademie s. r. o. – školící materiály, seminář 2003

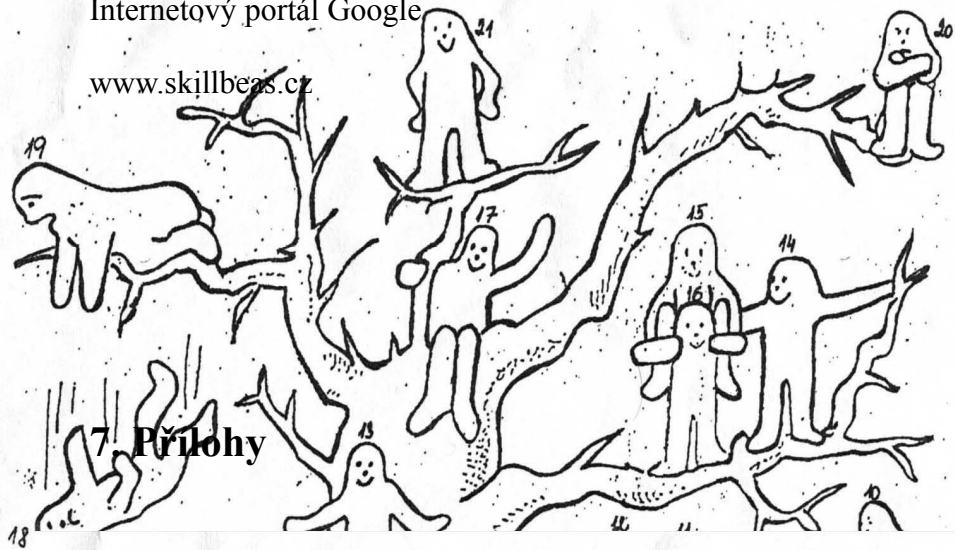
Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: Aspi, 2003.

ISBN 80-86395-46-4

Veber, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha :Management Press,2005.

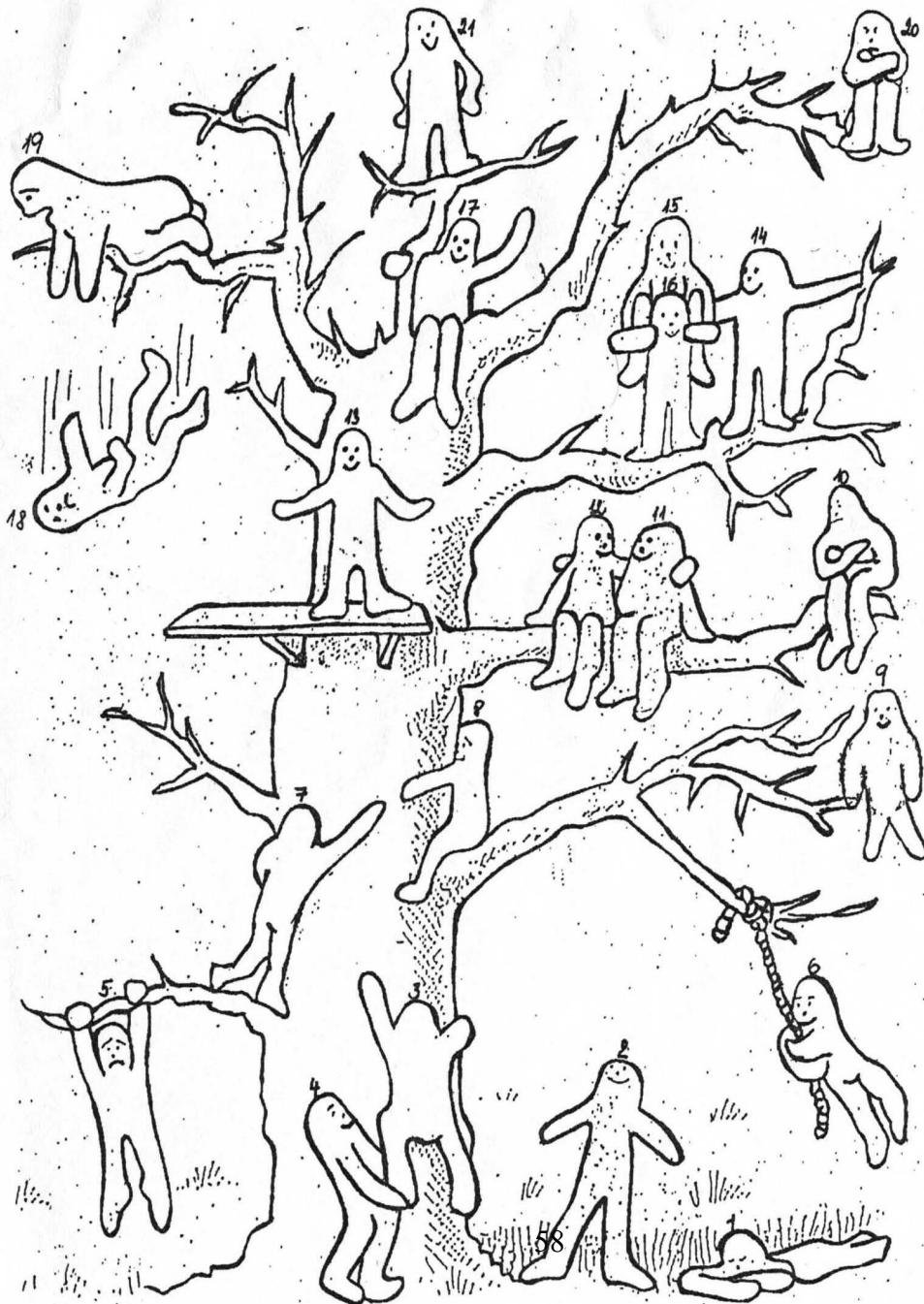
ISBN 80-7261-029-5

Internetový portál Guerilla Marketing.com



7. Přílohy

*Příloha č. 1:
Vzor použité
mapky k
výzkumnému
šetření testem:*



Příloha č. 2 : Vzor použitého dotazníku k výzkumu.

Dotazník - pro ředitele MŠ, vedoucí učitelky

obecné seznámení s respondentem:

| | | označte X u příslušného údaje | X |
|-----------|--|-------------------------------|---|
| MŠ | samostatný právní subjekt | | |
| | součást základní školy | | |
| | sloučeno více mateřských škol pod jedno ředitelství | | |
| | samostatný právní subjekt se součástí školní jídelny | | |
| | samostatný právní subjekt MŠ, samostatný právní subjekt školní jídelna | | |
| | jiný dosud nepopsaný subjekt, jaký? | | |

Pracovní zařazení:

| |
|------------|
| ředitel/ka |
| |

| |
|--------------------------|
| vedoucí učitele/učitelky |
| |

| věk | ve funkci od roku: | p.praxe celkem | titul |
|-----|--------------------|----------------|-------|
| | | | |

| | |
|-----------------|--|
| Počet tříd v MŠ | |
|-----------------|--|

| | | | |
|---------------------------------|--|--------------------------|--|
| Počet pedagogických pracovníků: | | Průměrný věk pracovníků: | |
|---------------------------------|--|--------------------------|--|

| | | | |
|---|--|--------------------------|--|
| Počet provozních pracovníků včetně SJ, výdejny: | | Průměrný věk pracovníků: | |
|---|--|--------------------------|--|

1. Jak získáváte přístup k informacím ohledně stylu řízení - koučování:

zaškrtněte Vám nejbližší přístup X

| | |
|---------------------------|--|
| studium VŠ - management | |
| odbornými kurzy, semináři | |
| jiné (popište jaké) | |
| není nutné se vzdělávat | |

2. Zamyšlení nad výroky. Jak je posuzujete ke své osobě:

se kterým výrokem souhlasíte, označte X

| | |
|--|--|
| 1. Nikdy nesmím vypadat hloupě. | |
| 2. Všichni mě musí mít rádi. | |
| 3. Musím být v životě stále šťastný a v pohodě. | |
| 4. Nikdy nemám mít úzkost nebo napětí. | |
| 5. Život musí být fér. | |
| 6. Abych byl šťastný, musím být ve všem úspěšný. | |
| 7. Ani jeden z výroků mi není blízký. | |

3. Potřebujete rituál při zvládnutí složitých situací:

Ve sportovní terminologii se používají rituály a koučování hodně čerpá z těchto poznatků, máte-li nějaký svůj rituál, popište ho prosím:

4. Jakou taktikou stylu řízení vedete svůj tým v MŠ:

jaký styl řízení máte u pedagogického a provozního týmu - přiřadte u každého X

| | pedagog. tým | provoz. tým |
|---|--------------|-------------|
| Využívám koučování: nepřikazuji, jsem rádcem | | |
| Využívám tradičního přístupu řízení založeného na předávání příkazů | | |

5. Pokud vedete svůj pracovní tým v MŠ jste manažer, který:

u příslušné odpovědi označte X:

| | ano | spíše ano | ne | spíše ne |
|-----------------------------------|-----|-----------|----|----------|
| vnímá svůj úspěch | | | | |
| je autoritou | | | | |
| vždy příkladný v pracovní morálce | | | | |

6. Jste schopni přenést koučování na své pracovníky, klást si i otázky a vycházet z odpovědí zamýšlení nad klíčovou rolí kouče:

označte u příslušné odpovědi X:

| | vůbec ne | zřídka | občas | dost často | skoro vždy. |
|--|----------|--------|-------|------------|-------------|
| 1. Používáte při konverzaci pokaždé slova, která byste chtěl použít | | | | | |
| 2. Je pro Vás obtížné vyjádřit své myšlenky, jestliže se liší od myšlenek okolí. | | | | | |
| 3. Jestliže Vás někdo urazí, diskutujete s ním o tom | | | | | |
| 4. Máte tendenci neodporovat ostatním, protože se bojíte, aby se nezlobili | | | | | |
| 5. Cítíte se nesvá, když Vám někdo lichotí | | | | | |
| 6. Při konverzaci necháváte druhé domluvit, dříve než reagujete na vyřčené | | | | | |
| 7. Přistihnete se, že někdy neposloucháte co se říká | | | | | |
| 8. Přiznáváte, že se mýlíte, když víte, že je to pravda | | | | | |
| 9. Obklopujete se spolupracovníky, kteří dokáží ocenit Vaše silné stránky | | | | | |
| 10. Umíte se orientovat v nové legislativě včas | | | | | |
| 11. Jste schopni novou legislativu převést na své podřízené | | | | | |
| 12. Projevujete zájem o podřízené i za cenu, že je předstíraný | | | | | |
| 13. Poukážete i na své chyby | | | | | |
| 14. Dohlížíte na to, aby Vás podřízené nepředstihli | | | | | |

7. Jaký postoj volíte při jednání se zaměstnanci pro dosažení lepších výsledků v týmu:

ohodnoťte ve stupnici 1 - 7, kdy označením č. 7 vyjádříte nejbližší vlastnost kouče při motivaci práce s lidmi v MŠ

| | stupnice 1 - 7 |
|-----------------------|----------------|
| charisma | |
| osobní úcta | |
| intelektuální přístup | |
| komunikace | |
| vzhled | |
| slíbená odměna | |

8. Znáte dle svého subjektivního hodnocení nejdůležitější podmínky vzniku a rozvíjení týmové spolupráce koučováním.

označte x u příslušného vyjádření:

| | | | |
|------------|------|-----------|-----|
| spíše ano: | ano: | spíše ne: | ne: |
|------------|------|-----------|-----|

9. Jak plní jednotlivci z pedagogického a provozního kolektivu svěřené úkoly.

přiřadte počet % u jednotlivých týmů, nejvíce 100%

| | pedagog.tým | provozní tým |
|--------------------------|-------------|--------------|
| velmi nízká samostatnost | | |
| nízká samostatnost | | |
| průměrná samostatnost | | |
| značná samostatnost | | |

10. Jakou formu motivace na pracovišti podporujete.

ohodnoťte ve stupnici 1 - 7, kdy označením 7 vyjádříte nejvyšší motivační faktor

| | stupnice 1- 7 |
|--------------------------------|---------------|
| dobré zázemí na pracovišti | |
| společenské ohodnocení profese | |
| kolektiv | |
| smysluplná práce | |
| pracovní úspěchy | |
| pracovní postup | |
| tlak nadřízeného | |

Děkuji za vyplnění a Váš čas.

Marcela Michňová

Příloha č. 3 : příložený dopis k dotazníku

Vážené kolegyně,

jmenuji se Marcela Michňová a studuji 3. ročník kombinovaného studia školského managementu na Pedagogické fakultě UK v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o laskavé vyplnění příloženého dotazníku, který je podkladem pro výzkumnou část mé závěrečné bakalářské práce. Jeho smyslem je získat informace na problematiku pozitivního koučování týmu mateřské školy . Dotazník je přísně anonymní, údaje budou použity pro řešení zadané práce. Profesně působím jako ředitelka Mateřské školy Dráček v Lysé nad Labem- Litol.

Věřím, že budete ochotni obětovat chvíli svého volného času na vyplnění tohoto dotazníku.

Pokud budete mít zájem o výsledky výzkumu, poskytnu Vám je velice ráda.

Děkuji za spolupráci a prosím o zaslání dotazníku zpět do konce tohoto týdne.

Dotazník po vyplnění zašlete, prosím, zpět elektronickou poštou:

msdracek@quick.cz nebo na adresu:

MŠ Dráček, Mírová 430,
289 22 Lysá nad Labem.

S pozdravem

Marcela Michňová

Příloha č. 4 - SWOTT analýza

*Zapište dle svých postřehů, nastudované odborné literatury i dle školících materiálů,
jak se koučování odrazí v mateřské škole. K poznámkám využijte příslušné části analýzy.*

| | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <u>Silné stránky</u> | <u>Slabé stránky</u> |
| <u>Rizika,ohrožení</u> | <u>Příležitosti</u> |

Příloha č.5 – racionální odpovědi na výroky dle internetového portálu :

1. Nikdy nesmím vypadat hloupě.

Určitě budeme v životě mockrát vypadat hloupě, jako každý. Není to žádná tragédie. Nejlepší je v takové situaci se zeptat. Nejhloupější je mlčet a říkat si, že vypadám hloupě.

2. Všichni mě musí mít rádi.

Některým lidem se bude to, co dělám líbit, jiným ne. Je to v pořádku, protože každému se mohou líbit jiné věci. Někteří lidé mě budou mít rádi a někteří pravděpodobně ne. Dokonce i ti, kteří mě mají rádi, budou měnit intenzitu svého citu v průběhu času, jak k lepšímu, tak k horšímu. Některé z nich i ztratím a nové získám. To vše patří k normálnímu průběhu vztahů.

3. Musím být v životě stále šťastný a v pohodě.

Život nemůže být stále šťastný a v pohodě, dokonce spíše než cokoli jiného je život těžký. Nicméně to, že jsou v něm překážky a problémy, že je v něm i smutek a neštěstí, neúspěch a trápení, to vše patří do jeho bohatosti. Bez toho by neměl hloubku a mohl by skončit jen u konzumu.

4. Nikdy nemám mít úzkost nebo napětí.

Úzkost a napětí, stejně jako smutek a bolest patří k životu. Jsou nesmírně důležité, protože nás upozorňují na to, že by bylo radno něco změnit, být aktivní účelným způsobem. Všechny negativní emoce nejsou nic víc než výzvou k akci nebo změně postoje.

5. Život musí být fér.

Život nikdy nebyl a nebude fér. Jedním z našich lidských posláních je usilovat o to, abychom se sami chovali co nejvíce fér. Nemůžeme to však od života automaticky očekávat.

6. Abych byl šťastný, musím být ve všem úspěšný.

Vždycky, když budu něco dělat, určitě udělám nějaké chyby, není to jinak možné, ale je to v pořádku. Z chyb se mohu učit.