

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Bc. Barbora Nováková

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Faktory ovlivňující ředitele škol v okrese Benešov
Factors affecting school principals in a district of Benešov city

Bc. Barbora Nováková

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Faktory ovlivňující ředitele škol v okrese Benešov“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Prohlašuji, že odevzdaná elektronická verze bakalářské práce je identická s její tištěnou podobou. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 12. 7. 2017

.....

podpis

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za odborné vedení práce. Dále chci poděkovat ředitelům a ředitelkám škol v okrese Benešov za jejich čas, ochotu a informace, které mi při naší spolupráci poskytli.

ANOTACE

Práce se zabývá faktory, které ovlivňovaly či ovlivňují rozvoj ředitele školy. Cílem práce bude zjistit, co dovedlo ředitele školy k tomu, aby se stali řediteli. Pomocí dotazníku zjistím věk a délku praxe, typ ředitelovy osobnosti, jaké se ředitelům dostává podpory od zřizovatele a rodiny. Dále zjistím jejich osobní důvody pro funkci ředitele. Průzkum budu provádět na různých typech škol – MŠ, ZŠ, SŠ.

KLÍČOVÁ SLOVA

Faktory, vliv, ředitel, profesní rozvoj, rozvoj, škola, osobnost

ANNOTATION

The work deals with the factors that influenced or influencing the development of the school principal. The goal will be to find out what led the headmaster to become directors. Using a questionnaire, I will know their age and length of their practice, type of personality, which support they get from the organizer and family. In addition, find out their personal reasons for the position of director. I will conduct a survey on the different types of schools - kindergarten, elementary school, high school.

KEYWORDS

Factors, influence, headmaster, professional development, development, school, personality

Obsah

1	ÚVOD	11
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	13
2.1	Ředitel.....	13
2.1.1	Předpoklady pro výkon funkce	13
2.1.2	Role ředitele	14
2.1.3	Kompetence ředitele.....	14
2.2	Vnitřní ovlivňující faktory.....	15
2.2.1	Osobnost.....	15
2.2.2	Temperament.....	19
2.2.3	Motivace.....	24
2.2.4	Sebeřízení	26
2.3	Vnější ovlivňující faktory.....	28
2.3.1	Vnější motivace.....	28
2.3.2	Klima školy	28
2.3.3	Další vzdělávání pedagogických pracovníků.....	29
2.3.4	Zřizovatel	29
2.3.5	Česká školní inspekce	29
2.4	Profesní rozvoj.....	30
2.4.1	Přístupy k rozvoji manažerů.....	31
2.5	Osobní rozvoj	32
2.5.1	Seberozvoj.....	32
3	VÝZKUMNÁ ČÁST	34
3.1	Cíl práce.....	34
3.2	Výzkumný vzorek.....	34
3.3	Techniky sběru dat.....	34
3.4	Dotazníkové okruhy otázek	34

3.5	Výzkumné předpoklady.....	35
3.6	Průběh a vyhodnocení průzkumu	35
3.6.1	Výzkumný vzorek	35
3.6.2	Vyhodnocení dotazníku.....	35
4	DISKUZE.....	39
5	ZÁVĚRY.....	41
6	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ.....	43
7	SEZNAM PŘÍLOH.....	46

1 ÚVOD

Práce je zaměřena na určení nejčastějších faktorů, které ovlivňují profesní a osobnostní rozvoj ředitelů škol. Pomocí dotazníků se budu snažit o zjištění těchto faktorů.

V teoretické části vysvětluji právní vymezení ředitele školy, jeho kompetence a role. Dále definuji nejčastější vnitřní a vnější ovlivňující faktory a jejich vliv na ředitele školy. Mezi nejčastější vnitřní faktory zařazuji samotnou ředitelovu osobnost, temperament, motivaci a sebeřízení. Mezi vnější faktory potom vnější motivaci, klima školy, další vzdělávání, zřizovatele a českou školní inspekci. Všechny tyto faktory nějakým způsobem a nějakou mírou ředitele ovlivňují a působí na jeho rozvoj jak osobnostní, tak profesní. Vnější i vnitřní faktory mají v rozvoji své důležité místo. Pomocí dotazníků zjišťuji, které faktory převládají a zda se některé faktory shodují u více ředitelů. Samotnému profesnímu a osobnímu rozvoji věnuji dále vlastní kapitoly. Zajímá mě, jak a jakou formou se ředitelé dále profesně rozvíjejí. Dotazníky jsem zvolila v elektronické podobě, aby ředitelé škol měli dostatek času a prostoru na rozmyšlení své odpovědi.

Téma práce jsem si vybrala z toho důvodu, že mě vždy zajímalo, co ředitele přimělo k jeho profesi a k jeho dalšímu rozvoji. Proto se zaměřuji nejen na vnější ovlivňující faktory, ale také na ředitelovu osobnost, podporu od zřizovatele a od rodiny.

Myslím, že velmi důležitým faktorem pro další rozvoj je již samotná ředitelova osobnost. Proto ve své bakalářské práci pomocí temperamentového dotazníku zkoumám temperamentové typy jednotlivých ředitelů. Zajímá mě, zda a jak se od sebe ředitelé na jednotlivých stupních škol liší. Osobnost ředitele je totiž pro školu velmi důležitá, a proto se zabývám tím, zda je možné u ředitelů nalézt nějaké univerzální osobnostní a temperamentové znaky, které by byly možné nalézt u všech ředitelů škol stejného typu.

Své šetření provádím na mateřských, základních a středních školách v okrese Benešov. Získané výsledky tak budou platné pouze pro tento okres a nebude možné je brát za všeobecně platné. Okres Benešov jsem zvolila z několika důvodů. Jednak je mi tento okres blízký, jelikož zde sama bydlím. Zároveň je to ale okres, který je svou polohou téměř ve středu České republiky a jsou zde zastoupena jak větší města, tak i malé vesničky. Pomocí stratifikovaného náhodného výběru respondentů zde proto jsou zastoupeny různé velikosti měst, tedy i různé velikosti škol.

Doufám, že moje bakalářská práce zjistí nějaké nové a zajímavé informace a že práce bude pro školský management přínosem. Myslím totiž, že je důležité vědět, co na ředitele působí a co je ovlivňuje v jejich rozhodování při vstupu do funkce.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Ředitel

2.1.1 Předpoklady pro výkon funkce

K tomu, aby se člověk mohl stát ředitelem, je potřeba splnit určité předpoklady, které následovně definuje zákon o pedagogických pracovnících: „(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen „svazek obcí“), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 3 písm. a.)

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.“ (Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů, § 5)

2.1.2 Role ředitele

Ředitel školy je vedoucí pracovník. I přes to je ale stále součástí týmu, kde je pro efektivní fungování třeba zastoupení určitých rolí. Nejznámějšími týmové role byly rozděleny Bedrnovou a Novým (2007) do tří kategorií podle orientace na: dosázení cíle – hybatel (vlastní pracovní činnosti), režisér (manažer, plní manažerské funkce), doladovač (poskytuje zpětnou vazbu), mentální / analytickou funkci – specialista (poskytuje speciální činnosti), myslitel (tvůrce myšlenek a nápadů), oponent (prověření a schválení nápadů), sociální funkci – sjezdnocovatel (koordinace všech činností), pečovatel (podmínky pro členy týmu), obstaravatel (nezbytné zdroje).

Plamínek (2011) definoval pro ředitele tři základní role. A to lídra, který určuje směr a vizi organizace, manažera, ten převádí vizi do praxe a vykonavatele, který již podává konkrétní výkon.

2.1.3 Kompetence ředitele

„Slovo kompetence se používá v manažerské praxi ve dvojím smyslu – jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco dělat.“ (Šikýř, 2014, s. 98)

„V anglicky psané literatuře se objevují dva výrazy, překládané do češtiny jako kompetence: kromě competence, které je překládáno většinou jako znalost či dovednost, se objevuje výraz competency, jenž vymezuje činnosti pracovníka určené organizační strukturou, tedy jeho pravomoci a odpovědnost.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 22–23)

„Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“ (Lojda, 2011, s. 20)

Slovo kompetence se v managementu používá jako **rozsah pravomocí** nebo **způsobilost k úloze**. Oboje se vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat. Rozlišujeme **kompetence od jiného**, což je nějaká pravomoc či odpovědnost, a **kompetence od sebe**, což je schopnost nebo dovednost.

Kompetencí rozlišujeme několik druhů. V první řadě jsou to **kompetence lídra**, kam můžeme zařadit strategické myšlení, stanovení priorit, prezentaci školy, vizi školy a její naplnění. Dalším druhem jsou **kompetence manažera**, které se vztahují k rozvoji organizace, stanovení strategie, personální činnosti a chodu systému. **Odborné kompetence** se vztahují

k funkci. Patří sem znalost právních a ekonomických předpisů, komunikační schopnosti a jazykové vybavení. **Osobnostní kompetence** obsahují seberozvoj, práci se stresem a schopnost time managementu. Pro ředitele jsou velmi důležité **sociální kompetence**, které obsahují schopnosti řešení problémů a sestavování týmů. Posledním typem jsou **kompetence řízení a hodnocení**, kam spadá plánování kurikula a evaluace.

Pro zjištění požadovaných kompetencí je možné vypracovat si kompetenční model ředitele školy. Ten může vypadat podobně jako ten, který jsem vytvořila na základě přednášek z vedení lidí:



2.2 Vnitřní ovlivňující faktory

2.2.1 Osobnost

Naše osobnost má na nás velký vliv. Podle Freuda je naše osobnost tvořena třemi částmi – Já, osobní nevědomí a kolektivní nevědomí. Já je naše vědomá část osobnosti. Osobní nevědomí je tvořeno zážitky, zapomenutými zkušenostmi, podpražím, komplexy atd.

Kolektivní nevědomí jsou obecné základy všech osobností. Jsou to různé archetypy (anima, animus, stín...).

V polovině 60. let 20 století se různí autoři různých studií shodli na tom, že nejlepší popis osobnosti by poskytl pětifaktorový model osobnosti, který by přinášel kompromis mezi dosavadními teoriemi. Extraverze je první faktor, který ukazuje lidskou zaměřenost na okolí, zájem o lidi, družení se, aktivitu a sklon vyhledávat vzrušující zážitky. Důležitým prvkem je sociální zaměření, kdy rozhodující je šířka vztahů. Navazování mnoha kontaktů, které jsou ale typické svojí povrchností. Dalším významným bodem extraverze je pocit pohody, který je způsobený sklonem k pozitivnímu myšlení a prožívání. Neuroticismus ukazuje, jak moc člověk považuje okolí za ohrožení či jako stresovou skutečnost. Hlavním znakem neuroticismu je sklon k negativnímu myšlení a prožívání. Patří sem pocity úzkosti, smutku, viny, hněvu či beznaděje. Tento faktor ukazuje emoční nestabilitu. Dalším faktorem je svědomitost, která vyjadřuje vztah k práci a k povinnostem. Obsahuje např. opatrnost, respektování řádů, reakce s rozmyslem, zodpovědnost, disciplínu a sebekontrolu. Předposledním faktorem je vstřícnost, která charakterizuje vztah k lidem. Spadá sem např. čestné a upřímné jednání, skromnost, slušnost, altruismus, důvěřivost apod. Posledním z pěti faktorů je otevřenost ke zkušenosti. Zde

Tabulka č. 5. **Charakteristiky základních dimenzí Velké pětky** (Hřebíčková a Čermák, 1996; Hřebíčková, 1999; Říčan, 2002; McAdams, 2006).

Lidé s vysokým E: aktivní, energičtí, optimističtí, zábavní, družní, společenší, povídaví	Lidé s nízkým E: uzavření, samotářští, vážní, střízliví, pesimističtí, mlčenliví, orientovaní na úkoly
Lidé s vysokým N: nervózní, napjatí, neklidní, nejistí, s nízkým sebehodnocením, labilní	Lidé s nízkým N: klidní, vyrovnaní, stabilní, sebejistí, uvolnění, sami se sebou spokojení
Lidé s vysokým S: pracovití, disciplinovaní, výkonní, systematičtí, svědomití, přesní, pečliví, spolehliví, zodpovědní a vytrvalí	Lidé s nízkým S: líní, nedisciplinovaní, nezodpovědní, nesystematičtí, bez jasně stanoveného cíle, nespolehliví, chybí jim vytrvalost a vůle
Lidé s vysokým V: vřelí, kooperativní, přizpůsobiví, empatičtí, dobrosrdeční, laskaví, důvěryhodní, pomáhající, upřímní a soucitní	Lidé s nízkým V: chladní, nepřátelští, cyničtí, bezcitní, nemilosrdní, neupřímní, pohrdaví a podezíraví
Lidé s vysokým O: inteligentní, zvědaví, originální, tvořiví, liberální a flexibilní, s mnoha zájmy	Lidé s nízkým O: neinteligentní, nevzdělaní, konvenční, přizemní, konzervativní, rigidní, s omezenými zájmy

Tabulka č. 1 – Charakteristika dimenzí Velké pětky (Vágnerová, 2010, str. 101)

jde o toleranci a přístup k poznávání nových oblastí

Faktory ovlivňující osobnost

Různí autoři mají mnoho teorií, vesměs ale můžeme ovlivňující faktory shrnout do tří kategorií. Hlavními autory jsou Pauknerová (2012), Slavík (2012), Šnýdrová (2008) a Čakrt

(1998). Shodují se v tom, že člověk však faktory nepřijímá pouze pasivně. Neustále na ně reaguje, přizpůsobuje se jim a prostředí zase zpětně ovlivňuje.

Do **biologických faktorů** zahrnujeme hlavně vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady jedince. Tyto vrozené předpoklady utváří nejen možnosti, ale také limity dalšího vývoje. Biologické faktory mohou být zděděné (genetické informace od rodičů) a vrozené (vlivy působící v průběhu těhotenství a porodu). Je to prvotní základ, na kterém se dá osobnost stavět. „*Dědičnost se týká těch aspektů osobnosti, které byly určeny při početí*“ (Čakrt, 1999, str. 22). Dědičnost v prvé řadě ovlivňuje fyzickou stránku člověka, jako je barva očí, postava apod. Předpokládá se, že dědičnost určuje zhruba 60-70 % osobnosti, výchova pak zbývajících 30-40 %. „*Dědičnost je určitý potenciál, který rozvinou teprve výchova a prostředí*“ (Čakrt, 1999, str. 23).

Do druhé ovlivňující skupiny zařazujeme **sociální faktory**, tedy všechny vlivy zevnějšku, které působí na psychiku člověka. Zařazujeme sem náhodné i cílené ovlivňování. Cílem tohoto působení je zespolečenštění, tedy socializace člověka. Na socializaci jedince se účastní kulturní rámec (prostředí, ve kterém osoba vyrůstá), širší sociální okolí (národnost, rasa, věk...) a malé sociální skupiny (rodina, třída, parta...). Vliv prostředí může být pozitivní i negativní. Hlavní vliv má rodina, která má mimo jiné i funkci socializační. Na osobnost člověka velmi působí společnost. Ta svůj vliv uplatňuje pomocí svých zástupců – jednotlivců, malých skupin či výchovných institucí. Člověk je vázán na kulturu, ve které žije. Kultura má primární vliv na vývoj člověka a začíná již pomocí rodiny. Vliv kultury na formování osobnosti je utvářen sociálními zkušenostmi. Kultura je vše, v čem se jedinec pohybuje a má na nás zásadní vliv. Příkladem může být případ sociální izolace, tzv. vlčích dětí. Sociální prostředí nám poskytuje podněty, které jsou zásadní pro formování naší osobnosti. Rodičovská láska, emoční vztahy, rodinná výchova a další. Nedostatek těchto podnětů je zásadní a může vytvořit nezvratné osobnostní rysy, jako je např. agresivita, citová labilita, sebedoceňování a jiné. „*Pro zdravý vývoj osobnosti je prvních letech (3.-5. rok) života zejména důležitá matka a dlouhodobé odloučení dítěte od matky v tomto období vede k narušení duševního zdraví se znatelnými stopami ještě v dospělosti.*“ (Šnýdrová, 2008, str. 26). Mezi sociální faktory můžeme zařadit i faktory kulturní. *V nejširším slova smyslu znamená kultura odlišné způsoby, jimiž různé společnosti a populace organizují svůj život.*“ (Čakrt, 1999, str. 23). Tím, že se narodíme do určité kultury, si osvojujeme různé hodnoty, tradice, zvyky a role. V různých společnostech jsou různé role, které se podle očekávání plní.

Třetím možným typem faktorů jsou **faktory sebeutváření**. Člověk reaguje na vlivy okolí, vyrovnává se s nimi, napodobuje je a učí se z nich. Velkou roli zde hraje sebevýchova a sebevzdělávání.

Dalším důležitým ovlivňujícím faktorem je **výchova**. Ta obsahuje záměrné a cílené působení na jedince. Tímto se zabývá např. Čákr (1999), který ve své knize rozebírá jednovaječná dvojčata. Rozvoj určitých znaků se bude rozvíjet u dvojčat, která vyrůstala spolu v jedné rodině, a jinak u těch, která žila odděleně. Zde je proto dobře vidět, jak jde dědičnost a prostředí společně ruku v ruce. Obrovský vliv má na člověka rodina. Jak ta nejužší, tak i ta širší. Největší význam mají bezesporu rodiče, kteří dětem předávají vlastní návyky, zvyky, názory a vzorce chování. Dále je důležité to, zda se osoba narodila jako dítě nejstarší, prostřední či nejmladší.

Plamínek ve své knize dále tvrdí, že důležitým je pro člověka také cíl, který si stanoví. Člověk si může určovat dva typy cílů. Cíl konkrétní hodnoty (optimum), nebo co nejvyšší hodnoty (maximum). Zvolení cíle záleží na osobnosti každého člověka a znamená také jiné určité důsledky. Volba „optima“ znamená většinou menší potíže, protože „maximum“ vyvolává napětí, stres, ohrožení zdraví apod. Maximální cíl také znamená, že se částečně připravujeme o pocit spokojenosti, protože vždy bude nějaké „ještě lepší“ a naše spokojenost tedy nemůže být stoprocentní.

„Lidská psychika se vyvíjí ve čtyřech stupních, přičemž se vývoj může kdekoliv zastavit a třeba i nechat člověka vstoupit do fyzické dospělosti psychicky nezralého“ (Plamínek, 2010, str. 78). Člověk začíná jako závislý na jiných osobách a záleží na něm, zda zůstane závislým po celý život. Pokud však máme zdravý vývoj, tak vyhraje naše potřeba osamostatnit se a my se ze závislosti vymaníme. Na druhou stranu ale zůstat na pouhém budování samostatnosti a neomezené volnosti může vést ke konfliktu se společností a ostatními lidmi. Proto potřebujeme rozvíjet naši schopnost chápat druhé a projevovat respekt. Tím se dostaneme do třetí fáze – svobody, kterou si stanovujeme sami. Posledním stádiem, které ovšem nemusí nastat u všech, je synergie. Tato fáze spočívá ve zjištění, že některé věci nemohou vzniknout bez spolupráce dalších osob, a že je nutné spolupracovat. V ideálním případě nás těmito stádii provede rodina.

Na lídra má vliv také to, jak dokáže pracovat se svými silnými a slabými stránkami. Důležité je: *„opřít se o to, co umějí, a nějak nahradit nebo doplnit to, co neumějí“ (Plamínek,*

2010, str. 123). Výbornou schopností je, když si lídr umí přiznat vlastní nedostatky a zvládne doplnit mezery.

Osobnost dále ovlivňuje to, zda je člověk tzv. stálice či kometa. Stálice neztrácí kontakt s realitou, rozumí sami sobě, znají se, vnímají rizika a jsou vděční za úspěch. Komety oproti tomu jsou honosní vůdci, kteří se nebrání mediálnímu zveřejnění. Občas podlehnou pokušení věřit ve svou výjimečnost a podcení rizika. Komety také často lpí na starých a původních myšlenkách a idejích i přesto, že vývoj již pokročil jinam.

2.2.2 Temperament

„Temperamentem rozumí současná psychologie soustavu vlastností, které se projevují způsobem reagování, chování a prožívání člověka, zejména pak způsobem vzniku a průběhu citových procesů a jejich výrazu (jak snadno city vznikají, jak jsou silné, jak rychle probíhají a střídají se, jak živě se projevují navenek – v mimice, gestikulaci, v smíchu, pláči apod.)“ (Šnýdrová, 2008, str. 60).

„Temperament popisuje osobitý citový, volní a duchovní postoj určitého člověka ve vztahu ke způsobu, síle a průběhu jeho projevu. (...) Je to danost, kterou máme od narození a kterou nezměníme.“ (Hanuš, Chytilová, 2009, str. 54).

Temperament tedy ovlivňuje, jak se chováme. Osobnost člověka tvoří spojení několika temperamentových vlastností, které jsou výjimečné u každého jedince. Temperament ovlivňují dva základní faktory. Zaprvé je to obecná emocionalita (citlivost). To je obecný faktor, který určuje například míru osobní vyrovnanosti. Ve druhé řadě je zde bipolární faktor extroverze a introverze, kdy extroverze značí zaměřenost směrem ven (to, že se projevujeme navenek aktivně, navazujeme společenské vztahy apod.) a introverze znamená zaměřenost směrem do sebe (stažení a uzavření do sebe, malý kontakt s okolím, distancování se od společnosti).

V obecném smyslu slovem temperament označujeme soubor mnoha různých působících sil, vlivů, nastavení osobnosti apod. Temperament je vrozený a některé rysy se projevují dříve než jiné.

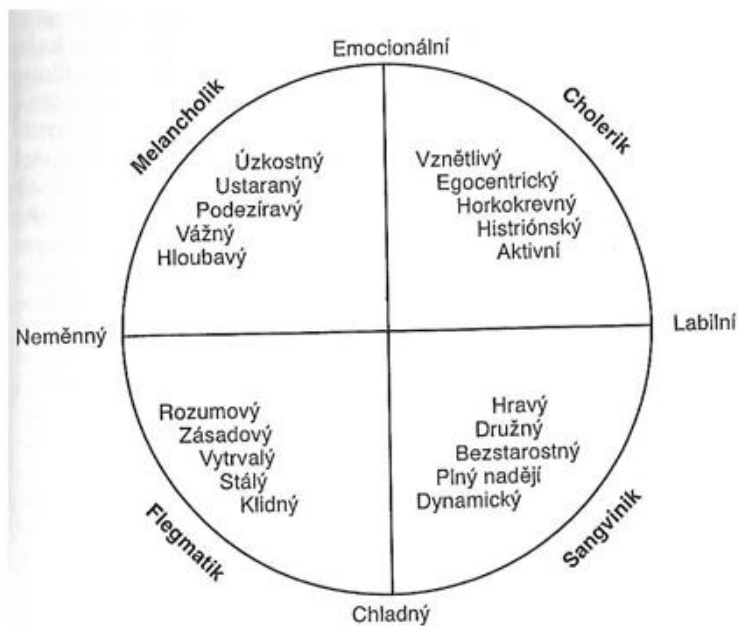
Nejstarší teorie se připisuje Galénovi a Hippokratovi. Ten určil, že u člověka se rozlišují čtyři druhy temperamentu podle tělní tekutiny, která u něj převládá. Krev znamená sangvinika, který je čilý, veselý, optimistický a společenský. Hlen tvoří flegmatika, který se vyznačuje svým klidem, spolehlivostí a předvídatelností. Žluč je zodpovědná za cholera, který je

vzteklý, prchlivý a vznětlivý. Poslední tekutinou je černá žluč, která se připisuje melancholikům. Ti jsou často smutní, pesimističtí, přecitlivělí a nepřízpůsobiví.

	Žádoucí vlastnosti	Nežádoucí vlastnosti
Sangvinik	optimismus, veselost, sdílnost, otevřenost, družnost, citová vřelost, živost, iniciativa, aktivita, podnikavost, pohotovost, družná přizpůsobivost	povrchnost, měkké city, přílišná sdílnost a žvanivost, snadná ovlivnitelnost, nestálost, přelétavost, těkavost, nedůslednost, konformismus
Flegmatik	dobromyslnost, snášenlivost, samostatnost, rezervovanost, pevná citová pouta, trpělivost, rozvážnost, vytrvalost, přemýšlivost, konzervatismus	citový chlad, uzavřenost, nespolečenskost, váhavost, nepřízpůsobivost, pomalost, pasivita až lenost
Cholerik	vášnivost, sebevědomí, samostatnost, vůdcovství, obětavost, zásadovost, otevřenost, důkladnost, energičnost, sdílnost, altruismus	výbušnost, dráždivost, impulzivita, nesnášenlivost, nesmířlivost, panovačnost, fanatismus, narcismus, netrpělivost, urážlivost, neukázněnost
Melancholik	oddanost, věrnost, velkorysost, hlubokomyslnost, skrývaná citovost, svědomitost, spolehlivost, odpovědnost, ukázněnost, ústupnost a kompromisy	přecitlivělost, pesimismus, zasmušilost, uzavřenost, samotářství, plachost, skleslost, roztržitost, bázlivost, vyčerpanost, vztahovačnost, egoismus

Tabulka č. 2 – Přehled typologií (Hanuš, Chytilová, 2009, str. 54)

Wilhelm Wundt upravil toto vidění temperamentu a doplnil ho ještě o dimenzionální alternativu. Jeho teorie je postavena na tom, že sangvinik a cholerik mají velmi vysokou emocionalitu, zatímco flegmatik a melancholik mají nízkou emocionalitu. Tím určil rozměr emocionality. Druhým rozměrem, který do dělení dodal, byla změnitelnost. Cholerici a angvinici mají změnitelnost projevu, zatímco flegmatici a melancholici nezměnitelnost. Tyto dva rozměry se prolínají, což dalo vzniknout následující typologii.



Obr. č. 1. – Wundtův systém (Čakrt, 1999, str. 13)

Dalším představitelem je E. Kretschmer, který vymyslel teorii, podle které se rodíme do tří skupin podle tělesné struktury. Začal měřit lidská těla a došel k závěru, že lidé se dělí do tří základních tělesných typů. Hubený astenik značí uzavřenost, nedůvěru a velké ego. Zavalitý pyknik bývá veselý, citlivý a podnikavý. Svalnatý atletik je vyrovnaný realista. Extra skupina se vyznačuje tzv. displastickou konstitucí, která se nehodí do žádné předchozí kategorie.

Temperament ve vedoucí pozici

„Vůdce je vůdcem jen do té doby, má-li koho vést.“ (Keirsey, Bates, 2006, str. 109).

Keirsey (2006) rozděluje manažery ve vedoucí pozic do několika různých skupin podle toho, jaké mají silné a slabé stránky a podle toho, jak vychází s kolegy.

Manažer SP

Takovýto typ manažera preferuje smysly a vnímání. Ze všech manažerských typů má tento manažer nejostřejší smysl pro realitu. Je to dobrý vyjednávač, diplomat, velitel a řešitel problémů. Pracuje účelně a tak, aby problém co nejlépe vyřešil. Žije současností, příliš neřeší ani minulost, ani budoucnost. Svou práci řeší se sebevědomím, a když se náhodou objeví nějaké pochybnosti, tak si je nechává pro sebe.

Silné stránky – Tento manažer je ve všech ohledech praktický. K problémům přistupuje rázně a konkrétně. Jakmile objeví chybu či nedostatek, rychle a účelně je opraví. Změny mu nevadí,

dokonce je i vítá. Když změnu realizuje, tak hledá její silné stránky a snaží se je dále posilovat a rozvíjet. Neplýtvá energií tam, kde to je zbytečné.

Slabé stránky – Nemá rád teorie, plánování, abstrakce. Tím, že žije přítomností, může zapomínat na sliby z minulosti. Tím se občas stává nepředvídatelným. Pokud nemá aktuálně na řešení nějaký problém, je dost možné, že si nějaký vyrobí jen proto, aby měl co dělat.

Jednání SP s kolegy – Pokud jsou připomínky a podněty kolegů konkrétní a k věci, tak na ně rád a ochotně reaguje. Nezabývá se úvahami o možném selhání a snaží se totéž myšlení prosadit i u svého okolí. Svě kolegy bere takové, jací jsou, nezkoumá je a nesnaží se za jejich chováním odhalit skryté významy. Slovně oceňuje své okolí a snaží se ho motivovat.

Přínosy SP k práci ve vedoucím týmu – Jakmile je pověřen nějakým úkolem, je jisté, že ho splní. Do svého týmu vnáší život a akceschopnost. Je schopný odhalit slabá místa a napravit je. Jeho produktivita je vysoká a zároveň si uvědomuje, že k dobré produktivitě a kvalitě práce je třeba dobré zázemí a dobré pracovní podmínky zaměstnanců.

Manažer SJ

Tento typ je orientovaný na smysly a usuzování. Je to stabilizátor a sjednotitel. Je pro něj důležité vědět, jaké má povinnosti. Když to ví, ihned se do nich pouští, což vyžaduje také od okolí. Dohlíží na tradice a zvyky (večírky, dárky při odchodu do důchodu apod.). Jeho snaha o stabilitu je někdy tak silná, že může odmítat nové postupy a jiné různé změny, protože se kvůli tradici snaží zachovávat současný stav.

Silné stránky – Je pro něj přirozené starat se o druhé. Je vytrvalý, trpělivý, pečlivý a zpravidla nedělá chyby. Při rozhodování si vždy vše důkladně promyslí a zváží všechny možnosti a následky. Dbá na zdravý rozum a řídí se podle něj. Chodí včas a bývá dochvilný. Nesnese nedořešené věci, má rád, když na sebe vše navazuje a skvěle to funguje. Sází na jistotu, příliš nefandí experimentům, opírá se o danosti. Je spolehlivý, dbá na pravidla.

Slabé stránky – Pokud vše neběží podle plánu a nastane zpoždění, které nemůže ovlivnit, tak ztrácí trpělivost. Dbá na tradici a tradiční metody a postupy, u kterých ale neověřuje efektivitu, takže občas aplikuje nepřilíš účinná opatření. Je příliš soutěživý, čímž komplikuje život jak sobě, tak okolí. Přehání pravděpodobnost, že se něco stane nebo pokazí, očekává problémy, aniž by pro to měl důvod.

Jednání SJ s kolegy – Od svého okolí vyžaduje, aby rychle přešli k tématu a drželi se ho. Se svými kolegy většinou jedná přímo, při hodnocení se snáze zaměřuje na slabé stránky. Chválou šetří a zároveň špatně přijímá chválu od ostatních. Vhodnější je pro něj symbolické ocenění, např. v podobě čestného uznání, dárku apod.

Přínosy SJ k práci ve vedoucím týmu – Zaměřuje se na fungující strukturu a systém. Dobře plánuje a dodržuje plány. Data hromadí a zpracovává tak, aby byla aktuální a dobře zpracovaná.

Manažer NT

Tento typ se zaměřuje na intuici a myšlení. Říkává se mu vizionářský vůdce. Pokud se může ujmout budování, vymýšlení nebo konstruování, tak je nadšený a ví, že si svůj plat zaslouží. Nedokáže pochopit, proč by měla nastat krize a děsí se toho, že by měl po někom opravovat chyby. Drží se svého názoru a bývá neústupný i za cenu toho, že bude sám proti všem. Nerad říká zjevné a jasné věci, drží se střídmosti a ekonomičnosti. Při komunikaci mívá nevyrovnaný projev, někdy posluchače zahltní množstvím podrobností, jindy je jeho řeč strohá a nezajímavá. Nerad chválí, protože nechce působit manipulativně. K výsledkům ostatních se proto příliš nevyjadřuje.

Silné stránky – O tomto typu manažera můžeme říci, že je to architekt změn. Zkoumá krátkodobé i dlouhodobé dopady různých opatření a jeho hlavním zájmem jsou možnosti. Vše může být změněno, aby se neulpívalo na minulosti. Zároveň je to skeptik a veškeré odpovědi proto staví na zákonech, pravidlech a faktech.

Slabé stránky – S velkou dávkou energie se pouští do tvoření a vymýšlení projektu, jakmile je ale věc dokončená, honem se jí snaží předat někomu jinému, protože údržbu a stabilizaci už provádět nechce. Tím se může stát, že věc nakonec není zrealizována podle jeho představ, z toho viní ale jen sám sebe, ne okolí. Příliš se stará o pravidla, až zapomene brát v úvahu také pocity druhých. Tím pádem na něj okolí nahlíží jako na odtažitého člověka, od kterého nevědí, co čekat. Velký důraz klade na znalosti a intelektové schopnosti a vyžaduje to i od ostatních. To v druhých vyvolává pocit, že je nebere za dostatečně inteligentní a pokládá je za podřadné bytosti. Pokud je neklidný, tak se to na něm projevuje netrpělivostí, odsekáváním a nervozitou.

Jednání NT s kolegy – Baví ho odhadovat myšlenkové procesy druhých lidí a bývá v tom i dobrý. Když je přesvědčen o své pravdě, bezhlavě si za tím stojí i za cenu toho, že bude sám proti všem. Rád řeší problémy jak svoje, tak svého okolí. Příliš se neohlíží na ostatní a nezajímá

ho, pokud s ním nedokáže držet krok. Dobře zvládá rozhodování, je na něj spoleh, hájí si svůj názor i pod silným tlakem. Potřebuje uznání od ostatních.

Přínosy NT k práci ve vedoucím týmu – Pokud ve vedení organizace není tento typ manažera zastoupený, tak časem nastane úpadek této organizace. Když se NT pustí do práce, tak bere v potaz silné stránky společnosti, vychází z nich a propojuje je. Je velmi silně namotivován, tím strhává i své okolí. Dokáže ocenit dobrý nápad.

Manažer NF

Je orientován na intuici a prožívání. Někdy se mu říká katalyzátor, protože je orientovaný na lidi, jedná mile a vstřícně. Zaměřuje se spíše na proces, neřeší tolik pravidla a nařízení. Zaměřuje se na osobnostní růst nejen u sebe, ale i u ostatních. Má o lidi kolem zájem, motivuje a oceňuje je. Je to rozený demokratický vůdce, pro kterého je předností lidské jednání.

Silné stránky – Má velmi velký zájem o kolegy a podřízené. Zajímají ho silné stránky kolegů i společnosti a snaží se je využívat a rozvíjet. Má rád nápady a podněty od ostatních, neshazuje je ze stolu, dává jim šanci. V kritických situacích umí zachovat klid a chladnou hlavu. Z negativ se snaží udělat pozitiva, je to optimista. Je velmi štědrý v udílení chvály a ocenění.

Slabé stránky – Upřednostňuje potřeby ostatních před svými, tím může zanedbávat své povinnosti a svůj život mimo organizaci. Špatně se rozhoduje, protože se snaží vyhovět všem stranám. Z kritiky obviňuje hlavně sebe. Občas ignoruje problémy ve víře, že když se před nimi budou zavírat oči, takže sami zmizí. Tím pádem se často z malých problémů stávají obrovské a už těžko řešitelné.

Jednání NF s kolegy – Díky svému ohleduplnému jednání bývá oblíbený. Je velmi společenský a neustále s kolegy potřebuje kontakt. Zajímá se o své okolí, řeší jeho starosti i radosti.

Přínosy NF k práci ve vedoucím týmu – Organizaci přináší lidský přístup a empatii. Pokud v týmu není NF, tak se z něj stává odtažitá, sterilní, neosobní a neradostná organizace. Bez něj se v týmu špatně hledá motivace a chuť do práce. Je schopný pracovat se všemi typy lidí, všichni se s ním cítí příjemně. Ostatním naslouchá, podporuje je a snaží se jim vždy pomoci.

2.2.3 Motivace

„Motivace tedy vyjadřuje souhrn všech skutečností, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal či nekonal.“ (Kopecká, 2012, s. 28-29)

Motivace je vnitřní lidský proces, kterým se vyjadřuje naše vůle a ochota podstoupit nějaké úsilí potřebné k dosažení cíle. „*Motivace zpravidla označuje proces spouštění, zaměření a regulace aktivity člověka na objekty a cíle* (Cakirpaloglu, 2012, str. 180). Tím, že porozumíme motivaci, tvoříme základy pro analýzu osobnosti. Těžko najdeme dva lidi, kteří by měli úplně stejnou motivační sestavu. Každého člověka totiž motivuje a pohání něco jiného, je to jedinečné. Všechny lidské motivy jsou ovlivněny prostředím, učením i zkušenostmi. Motivace závisí na jednotlivých motivech, které dělíme na vrozené a získané. Vrozeným motivem jsou biologické a fyziologické potřeby, jako je jídlo, pití či spánek. Získané motivy jsou ty věci, které se formují v průběhu života. Je to např. potřeba sociálního kontaktu, zisku, výkonnosti apod.

S motivací souvisí prožívání konfliktů, frustrace a úzkosti. „*Frustrace představuje zvláštní emoční prožitek související s pocitem vlastní neúspěšnosti. (...) Úzkost lze definovat jako specifický strach zbavený konkrétního obsahu či objektu*“ (Cakirpaloglu, 2012, str. 195). Osoba, která se neustále točí v kruhu frustrace, stresu, beznaděje a úzkosti, má negativně ovlivněné psychické funkce. Frustrace však může mít i své pozitivní účinky. Jedním z příkladů je zvýšené úsilí. Pokud se nám totiž něco napoprvé nepovede, může dosažení cíle působit jako výzva. Jedním z dalších východisek frustrace je rozhodnutí odstoupit od vytyčeného cíle. Tím, že se na problém podíváme s odstupem, si zajistíme vhled, který nám může ukázat, že náš cíl je nedosažitelný či nepřilíš výhodný.

Teorie motivace

Různí autoři mají několik různých teorií o faktorech, které naši motivaci ovlivňují. Mezi nejznámější teorii patří **Maslowova pyramida**. Ta je založena na hierarchii potřeb, kdy lidské potřeby tvoří pyramidu, kde nejprve musíme naplnit potřeby na nižší úrovni a pak až můžeme plnit potřeby na úrovni vyšší. Podle Maslowa se naše potřeby během života různě prolínají a nahrazují. Nejdůležitější jsou pro nás fyziologické potřeby, které naplňujeme pomocí jídla, pití, tepla apod. Dalším stupněm je potřeba bezpečí. Jakmile je i tato potřeba uspokojena, tak se přechází ke stupni sociálních potřeb, kam řadíme např. potřebu lásky. Naplněním pokračujeme k potřebě uznání, tedy k tomu, abychom o sobě měli dobré mínění nejen my, ale i ostatní. Když se zvládne naplnit i tato potřeba, pokročíme do stadia potřeby sebeaktualizace, kam se ale podle Maslowa dostane jen hrstka lidí.



Obr. č. 2. – Maslowova pyramida potřeb

Další možnou teorií je **Herzbergova teorie dvou faktorů**, která popisuje motivační faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti. Jsou to buď motivující faktory (např. udělená pochvala), nebo hygienické faktory (mezilidské vztahy, jistota zaměstnání apod.)

Jako velmi zajímavou teorii vnímám **Skinnerovu teorii pozitivního posílení**, která popisuje vliv vnějšího působení na chování člověka. Skinner byl behaviorista, který svou teorii nejdříve testoval na krysách. Zjistil, že odměnou za pozitivní chování se pozitivní chování posiluje. Trestem za nežádoucí chování se toto chování oslabuje. A pokud chybí odměna či trest, tak to dané chování vymizí úplně.

2.2.4 Sebeřízení

„Sebeřízení je proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.“ (Porvazník, 2003, s. 380)

„Pojem sebeřízení pochází z angl. spojení slov self = sám a management = řízení. Zjednodušeně by se tedy dalo říci, že v přeneseném slova smyslu to znamená sebeřízení, tedy řízení sama sebe.“ (Hornychová, 2010, s. 13)

„Náplň sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí: sebepoznání (self-concept), seberozvoj (self-development), sebehodnocení (self-evaluation).“ (Veber, 2009, s. 51)

Sebeřízení je schopnost plánovat, dodržovat plán, termíny atd. Být schopen řídit sama sebe je prvním předpokladem pro řízení druhých. Jsou to aktivity a činnosti, jejichž prostřednictvím si každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování. Podle Vebera (2009) je **sebepoznání** uvědomění si vlastních zdrojů, osobnostních předpokladů a možností. **Seberozvoj** je uvědomělé poznávání a rozvíjení

se v souladu s osobními a pracovními cíli a novými poznatky o sobě samém. **Sebehodnocení** je schopnost zhodnotit sebe sama.

Vlastní řízení času

Na základě sebepoznání můžeme určit konečný stav, kam se chceme dostat, tedy vymezit si dlouhodobý cíl. K dosažení cílů je třeba dostatek času a jeho rozplánování a tento časový plán vychází z analýzy času. Analýzu času můžeme doplnit SWOT analýzou, která poukazuje na naše silné a slabé stránky a také na příležitosti a hrozby. Rozdělujeme několik druhů času. Je to pracovní čas, volný čas, zdravotní čas a rodinný čas.

Efektivním řízením a organizováním času můžeme dosáhnout splnění všech úkolů a vyřešení všech problémů včas. Řízení vlastního času nám umožňuje řídit a vést druhé. Správným, účelným a efektivním řízením našeho času se můžeme účinně bránit stresu a následnému vyčerpání.

Covey (2016) pro efektivní řízení času rozlišuje několik principů. Jsou to principy **1. generace** (co dělat), **2. generace** (co dělat a kdy to dělat), **3. generace** (co, kdy a jak to dělat), **4. generace** (co, kdy, jak a proč to dělat)

Pro vlastní řízení času je vhodné používat pomůcky, které nám usnadní a zpřehlední práci. Mohou to být tzv. **hodiny** (použitelné na závazky, schůzky, časové harmonogramy) a **kompas** (používaný na vize, hodnoty, principy, poslání).

Podle Lhotkové, Šnýdrové a Tureckiové (2013) rozlišujeme některé techniky a nástroje řízení času. **Maticí řízení času** (do čtyř kvadrantů zařazujeme činnosti podle důležitosti a naléhavosti), **Paretův princip** (20 % příčin na 80 % důsledků), **překonávání paradigmát** (v tomto principu odmítáme zaběhnuté stereotypy a hledáme nová řešení), **sloní technika** (rozdělení velkého úkolu na více částí, takže se nám bude lépe řešit), **obrana času** (umět říci ne, nárok na nevyrušování), **zabránění odkládání** (uvědomit si, že odkládání je negativní činnost), **organizace informací** (vytvoření systému v organizaci informací), **hodiny a kompas** (plánovat v souladu s vizí), **čtyři generace řízení času** (výběr činností v souladu s vizí), **identifikace žroutů času** (poznat činnosti, které nás brzdí), **delegování** (předávání pravomocí a odpovědností)

Ve vlastním řízení je třeba dávat pozor na stres, kdy při jeho dlouhodobém působení může nastat syndrom vyhoření. Ten má celkem čtyři fáze a jsou to nadšení a zaujetí, stagnace, frustrace, apatie.

2.3 Vnější ovlivňující faktory

2.3.1 Vnější motivace

„Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty“ (Pauknerová, 2012, s. 224)

„Manipulace je ovlivňování mysli, někdy zřejmé, ale především různou mírou skryté, které vede k naplnění propagačních či propagandistických cílů.“ (Verner, 2011)

„Manipulace je snaha o ovlivnění myšlení jedince nebo skupiny lidí ve směru, který si přeje manipulátor. Tento směr nemusí být manipulovatelným zjevný.“ (Olexová, 2010, online)

Nefinanční motivace vychází z předpokladu... *„ztotožnění se pracovníka s vykonávanou profesí a přijetí této profese jako nedílnou součást pracovního života.“ (Trojanová, 2014, s. 48). Nefinanční motivace je často účinnější než finanční, protože po dosažení určité finanční částky se pracovník může přestat snažit, protože své finanční ohodnocení bere jako standart. Nefinanční ohodnocení se ale neomrzí. Takováto nefinanční motivace může být například formou pochvaly, veřejného uznání, vybavením pracoviště, možností seberealizace a osobního růstu a další.*

2.3.2 Klima školy

Podle Grecmanové (2012) se za klima školy považuje *„projev celého školního prostředí (kulturní, sociální, personální a ekologické oblasti) ve vnímání, prožívání a hodnocení žáků, učitelů, rodičů a dalších aktérů školního života.“ (...)* Školní prostředí působí na lidi (učitele, žáky, rodiče), kteří jsou jeho součástí a přes své vnímání, prožívání a posuzování filtrují vše, co je obklopuje. *Klima školy je pak relativně stálá kvalita.“ (Grecmanová, 2012, str.6)*

Klima školy z větší části tvoří právě ředitel školy. Nezanedbatelným dílem se na něm však podílí i ostatní zaměstnanci školy. Pokud je klima ve škole pozitivní, tak se to i pozitivně projevuje na profesním i osobnostním rozvoji ředitele. Pokud je klima negativní, tak se na vlastním rozvoji těžko pracuje, neboť je v prvé řadě nutné pracovat na rozvoji školy a vztazích v ní. Klimat školy můžeme rozdělovat podle různých kritérií hned několik. Tímto tématem se zabývá např. Grecmanová (2012), která rozlišuje autoritativní klima, které se vyznačuje špatnými vztahy učitelů s žáky, nízkou tolerancí, malou důvěrou žáků k učitelům. Spolužáci

jsou izolovaní, je zde nezdravé soutěžení, konkurenční boj a nechuť ke škole. Dalším typem je demokratické klima školy, kde je typická tolerance učitelů k žákům. Učitelé poskytují pomoc, podporu, důvěryhodnost. Pokud žáci pocítují strach či nechuť ke škole, tak jen ve velmi nízké úrovni. Ve většině případů žáci pocítují ze školy radost a mají chuť se učit. Posledním typem je liberální klima, známé také jako distanční klima. To je charakteristické špatnými vztahy mezi učiteli a žáky, ale zároveň výbornými vztahy mezi spolužáky. Typická je zde pro žáky nechuť ke škole a nízká motivace k učení, není zde ale strach ze školy.

2.3.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Další vzdělávání, dále jako DVPP, je ukotveno v zákoně č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. Ten uvádí několik možných druhů DVPP. Je to studium ke splnění kvalifikačních předpokladů (získání, doplnění nebo rozšíření kvalifikace), studium k prohlubování odborné kvalifikace a studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů. Ředitel školy má povinnost vytvořit po projednání s odbory plán DVPP. Plán profesního rozvoje má dvě části – povinnou (úkolů v prohlubování kvalifikace) a fakultativní (individuální cíle).

2.3.4 Zřizovatel

Ředitel je ovlivňován mnoha vztahy a zejména na vztahu zřizovatele s ředitelem velmi záleží. Je nutné, aby spolu vycházeli, protože zřizovatel ředitele jmenuje, odvolává a určuje jeho plat či mzdu. Podle školského zákona č. 561/2004 Sb. může školu zřídit ministerstvo, kraj, obec, svazek obcí, fyzická osoba či právnická osoba. Podle zřizovatele se rozlišují právní formy a postavení škol.

2.3.5 Česká školní inspekce

Definici a oblast působnosti definuje školský zákon č. 561/2004 Sb., §173-176. Česká školní inspekce (ČŠI) je správní orgán s celostátní působností, který zpracovává koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy. Získává a hodnotí informace o vzdělávání, podmínkách, průběhu a výsledků vzdělávání, zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu, kontroluje dodržování právních předpisů a vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu. Výstupem inspekční činnosti ČŠI je inspekční zpráva, protokol o kontrole, tematická zpráva či výroční zpráva ČŠI. Pro ředitele škol je důležité, že ČŠI podává návrh na odvolání ředitele

školy nebo školského zařízení zřizovaného státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí. ČŠI také může podávat zřizovatelům škol a školských zařízení návrhy na vyhlášení konkursu.

2.4 Profesionální rozvoj

Podle diplomové práce Bc. Sinkulové (Sinkulová, 2014) jsou vedoucí pracovníci označováni jako manažeři, kteří mají za úkol dosažení co nejefektivnějšího cíle prostřednictvím jiných lidí. Vedoucí pracovník si tak musí umět poradit s nejrůznějšími věcmi, musí zvládat jednání s lidmi a musí být ve svém oboru úspěšný. Pro úspěšnost a efektivitu existuje pět praktických postupů a návyků myšlení. Jedná se o efektivní využití svého času, soustředění se na výsledky, ne na samotné úsilí, zaměřenost na své silné stránky a zároveň snaha potlačit své slabé stránky, schopnost určit si své priority a těmi se řídit, provádět efektivní rozhodnutí ve správném pořadí.

Důležitou věcí u ředitele školy je jeho kvalifikace a kompetence. Kompetence jsou veškeré vědomosti, dovednosti a schopnosti, které jsou důležité pro náš osobní rozvoj.

Faktorem, který může (budoucí) ředitele ovlivnit, jsou problémy při vstupu do funkce. Práce ředitele školy je totiž náročná časově i psychicky. Velkým problémem bývá vyrovnání se bývalému řediteli. Starý ředitel totiž nastavil jakousi laťku a nový ředitel má pocit, že jí musí překonat. Potíže nastávají při prvotním zajištění chodu školy a zajištění požadavků a povinností.

Pojem „rozvoj manažerů“ je široký a obsahuje předvídání potřeb, návrhy a doporučení programů osobního rozvoje, neformální procesy učení a další. Je to nepřetržitý proces, který souvisí s naplňováním cílů a strategií organizace. Rozvoj manažerů se plánuje předem a tvoří cyklus čtyř fází. Jsou to identifikace potřeby a rozvoje, plánování a rozpočtování, realizace a vyhodnocení procesu. Součástí plánování je i rozpočet a časový plán. Důležité je zodpovědět si na sedm zásadních otázek, tedy Co?, Kdo?, Jak?, Kým?, Kdy?, Kde?, Kolik?. Ve fázi realizace se rozvojový program realizuje. Může být uskutečněn buď pomocí internistů (lektory, personalisty, kouči...) nebo pomocí externistů (vzdělávací agentury a konzultanti). Vyhodnocení poskytuje zpětnou vazbu, díky které se mohou zlepšovat další cykly rozvoje. Důležité je vědět, podle čeho hodnotíme. To je stanoveno již ve fázi plánování. Důležité je uvědomit si, co se chce daným programem vyřešit. Dále je třeba si stanovit, kdy zkoumat efektivnost programu. Zda ihned po ukončení, nebo až s časovým odstupem.

„VLIV NA ROZVOJ

„Osoby podporující rozvoj manažerů:

A.) Na pracovišti

- *Nadřízení*
- *Interní nebo externí poradci*
- *Mentori, koučové*
- *Kolegové*
- *Podřízení*

B.) Mimo pracoviště

- *Vzdělavatelé, lektori, facilitátoři („usnadňovatelé“, moderátoři procesu učení);*
- *Autoři odborných prací*
- *Poradci*
- *Rodina, přátelé a známí*
- *Konkurence, bývalí kolegové*
- *Kolegové v profesních asociacích*
- *Kolegové externích kurzech*
- *Mentori, koučové“ (Folwarczná, 2010, str. 43-44)*

2.4.1 Přístupy k rozvoji manažerů

Podle Folwarczné (2010), se rozvoj manažerů uskutečňuje pomocí tří druhů přístupů. Prvním je formální přístup, který je založen na potřebách jednotlivce. Obsahuje rozvoj např. pomocí koučování, konzultování, mentoringu, stáží, kurzů, rotací a rozšiřování práce. Druhý přístup je neformální, který využívá příležitosti učení, které se běžně objevují během každodenní práce manažerů. Posledním typem je poloformální přístup, který motivuje manažery k otevřené diskuzi, požaduje po nich, aby vypracovávali vlastní plány osobního rozvoje a aby zhodnocovali své výkony vzhledem k vytyčeným cílům. Každý z přístupů se hodí

k jiné situaci a vyhovuje někomu jinému. Proto je třeba zjistit, který z přístupů vyhovuje právě tomu jednomu konkrétnímu člověku, aby byl rozvoj efektivní.

2.5 Osobní rozvoj

Podle Koubka „*osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale že zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému.*“ (Koubek, 2004, s. 75)

Osobní rozvoj je velmi široký pojem, které zahrnuje mnoho témat. Novák říká, že „*osobní rozvoj je studium a praxe na zlepšení svého života, a to zejména naší kariéry, vzdělávání, vztahů, zdraví, štěstí, produktivity, spirituality a jiných osobních cílů. Společné aspekty osobního rozvoje zahrnuje stanovení cílů, motivace, změna návyků, zvyšování povědomí, identifikace svých hodnot a přesvědčení k změně a pokroku.*“ (Novák, 2011, online)

Novák dále uvádí, že pracovat na svém osobním rozvoji znamená poučení se z minulosti a dívat se optimisticky na budoucnost. Člověk, který na svém rozvoji pracuje, chápe, že jsme zodpovědní za to, jak žijeme, že naše myšlenky a zvyky určují směr a že je třeba definovat si, co vlastně chceme.

2.5.1 Seberozvoj

„*Seberozvoj je přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení. Vychází z poznání, že všichni lidé mají obrovský potenciál pro učení a pro proměnu svého chování i konání. (...) Seberozvoj přenáší prvotní odpovědnost za proces učení na učícího se jedince.*“ (Folwarczná, 2010, str. 74)

Seberozvoj je proces. Všichni v sobě máme zakořeněné předpoklady pro seberozvoj. Důležité však je tyto předpoklady rozvíjet a vytvořit vhodné prostředí a podmínky pro rozvoj.

Předpoklady organizace pro úspěšný seberozvoj

Těmito předpoklady se ve své knize zabývá Folwarczná (2010). Vůbec prvním předpokladem je skutečnost, že podnik seberozvoj podporuje. V organizaci, která je ke svým zaměstnancům vstřícná, umožňuje jim vyjádřit své názory, spolurozhodovat apod., jsou podmínky pro seberozvoj ideální. Druhým předpokladem je zájem a podpora vedení i zaměstnanců. Pokud se o seberozvoji jen mluví, ale vedení nejde příkladem, tak tam je seberozvoj jen pojmem, který v praxi nemůže fungovat. Třetím bodem je příprava skupiny lidí

na povýšení. Programy seberozvoje bývají uskutečňované kvůli rozvoji manažerských schopností. Jsou určeny pro zaměstnance, kteří mají vysoký potenciál. Zde je důležitá motivace, protože jakmile manažer ví, že byl vybrán k účasti na programu, tak na svém rozvoji bude usilovně pracovat. Čtvrtým předpokladem je umožnit učícím se jedincům pokračovat v práci na speciálních projektech i po uplynutí formálního seberozvojového programu. To v praxi znamená další sezení, kde se probírají pokroky a výsledky různých projektů. Účastníkům se tak vyjadřuje důvěra a dává se jim možnost prokázat a rozvíjet nové schopnosti a dovednosti. Pátým předpokladem je ochota nadřízeného manažera změnit způsob práce v rámci své oblasti působnosti. Pokud je v organizaci neustálý strach ze změny, je velmi náročné uplatnit seberozvojové programy v praxi. V organizaci je důležitá otevřenost, upřímnost a sdílení myšlenek i názorů. Šestáým a posledním předpokladem je, že se autonomní skupina jednotlivců chce sama rozvíjet. Ve skupinách, kde ochotně funguje sdílení představ, vysoká otevřenost a ochota ke změně, je rozvoj mnohem více úspěšný než tam, kde je to zvnějšku vyžadováno.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jaké faktory ovlivnily ředitele školy pro vstup do ředitelské funkce a jak ředitelé školy pracují na svém profesním rozvoji. Dále je mým cílem zjistit temperamentový typ ředitelů škol a najít možné souvislosti, které by se mohly objevit mezi temperamentovým typem, délkou praxe a nejdůležitějšími ovlivňujícími faktory. Výzkum je prováděn na mateřských, základních a středních školách v okrese Benešov.

3.2 Výzkumný vzorek

Výzkumný soubor se skládá z ředitelů a ředitelky škol v okrese Benešov. Cíleným pracovištěm jsou základní školy, mateřské školy a střední školy. Zkoumané osoby jsou ze škol v jednom okrese, protože se má práce zabývat pouze jednou konkrétní lokalitou. Cílem je zjistit faktory u ředitelů v této jedné konkrétní lokalitě, a to v okrese Benešov.

Podle seznamu škol a školských zařízení na webových stránkách MŠMT, je v současné době v okrese Benešov 53 mateřských škol, 38 základních škol a 13 středních škol, což dohromady tvoří můj základní soubor. Z toho pomocí stratifikovaného náhodného výběru vytvořím vzorek, který se bude skládat z šestinového počtu jednotlivých stupňů škol, tedy ředitelů 9 mateřských škol, 6 základních škol a 2 středních škol.

3.3 Techniky sběru dat

Dotazník: Dotazník je písemná forma šetření, kde se kombinují jak otevřené, tak uzavřené typy odpovědí. Dotazník jsem vytvořila v elektronické podobě a vybraným ředitelům jsem poslala odkaz do e-mailu. Výhodou tohoto způsobu šetření je úspora času. Dotazník ředitelé škol vyplnili sami, bez mojí asistence, a měli tak čas na promyšlení odpovědí. Nespornou výhodou dotazníku je jeho přehlednost. Získaná data se snadno analyzují a lehce se z nich vyvodily měřitelné závěry.

3.4 Dotazníkové okruhy otázek

1. Muž x žena, věk, délka praxe
2. Nejvyšší dosažené vzdělání
3. Co vás přimělo k výkonu funkce ředitele?
4. Usiloval/a jste vždy o ředitelskou pozici?
5. Co vás ovlivnilo při rozhodnutí o usednutí do ředitelského křesla?

6. Rozvíjíte dále svůj profesní život? Jak?
7. Máte k dalšímu rozvoji podporu od zřizovatele?
8. Máte k dalšímu rozvoji podporu od rodiny?
9. Myslíte, že klima školy podporuje motivaci pro další rozvoj?
10. Vyplnění osobnostního dotazníku (viz příloha)

3.5 Výzkumné předpoklady

- 1) „Faktory ovlivňující vstup do ředitelské funkce jsou u mužů a žen různé.“
- 2) „Profesní rozvoj ředitele školy a důraz na něj souvisí s délkou ředitelovy praxe.“
- 3) „Ředitelé škol o svou pozici cíleně usilovali.“
- 4) „Největší překážkou pro další profesní rozvoj ředitelů škol je slabá podpora zřizovatele.“
- 5) „Všichni ředitelé škol nejsou vysokoškolsky vzdělaní.“

3.6 Průběh a vyhodnocení průzkumu

3.6.1 Výzkumný vzorek

Svůj výzkumný vzorek jsem si určila jako jednu šestinu celkového počtu 104 škol pomocí stratifikovaného náhodného výběru. Z 53 mateřských škol jsem náhodným výběrem oslovila devět ředitelů, z 38 základních škol šest ředitelů a z 13 středních škol dva ředitele. Celkem tedy výzkumný vzorek tvoří sedmnáct ředitelů a ředitelek škol v okrese Benešov.

3.6.2 Vyhodnocení dotazníku

Genderové rozdělení

V okrese Benešov je celkem 53 mateřských škol. Z toho je 48 ředitelek a pouze 5 ředitelů. Tedy žen ředitelek je v mateřských školách 90,5 %. Je zajímavé sledovat, jak poměr ředitelů škol roste s tím, jak roste stupeň školy. Z celkových 38 základních škol je ředitelek 29 a mužů již 9. Muži tedy zastupují 23,5 % vedení základních škol. Na středních školách je poměr ještě vyrovnanější. Z celkových 13 středních škol je 9 žen a 4 muži. Ženy ředitelky zastupují 69,2 % a muži ředitelé již 30,8 %.

Z mateřských škol mám z celkových devíti respondentů osm ředitelek a jednoho ředitele. Ze základních škol jsou z šesti respondentů čtyři odpovědi od ředitelek a dvě od ředitelů. Ze středních škol je to vyrovnané, jednu odpověď mám od ředitele, druhou od ředitelky.

Věkové zastoupení

Z celkových sedmnácti dotazníků mi vyšel věkový průměr výzkumného vzorku 52,8 let. Nejnižší uvedený věk byl 39 let, nejvyšší potom 63 let.

Věkový průměr mi v okrese Benešov vyšel u ředitelk 52,8 let a věkový průměr ředitelů 53,2 let. V mateřských školách je věkový průměr 52,5 let, na základních školách 52,4 let a na středních školách 56 let.

Délka praxe na pozici ředitele/ředitelky školy

Uvedené roky praxe na vedoucí pozici se velmi lišily. Nejkratší doba praxe byla dva a půl roku, nejdelší doba potom 20 let. Průměrná doba praxe u výzkumného vzorku byla 9,3 let.

Ředitelky mají průměrnou délku praxe 10,9 let a ředitelé 5,6 let. Ve spojení s věkem bychom mohli určit, že ředitelky nastupují do funkce zhruba ve věku 41,9 let a ředitelé se své funkce ujímají přibližně ve 44 letech. Na mateřských školách se průměrná délka praxe pohybuje na hranici 9,9 let, na základních školách je to 8,7 let a na středních školách 9 let.

Nejvyšší dosažené vzdělání

V drtivé většině jsou ředitelé a ředitelky škol vysokoškolsky vzdělaní. Ze všech sedmnácti dotázaných byly pouze dvě odpovědi s nejvyšším středoškolským vzděláním s maturitou. Oba dotazníky pocházely z mateřských škol.

Usilování o ředitelskou pozici

Ohledně cíleného usilování o ředitelství jsem obdržela patnáct záporných odpovědí. Volba ředitelské pozice byla nečekaná či náhodná. O svou funkci cíleně usilovali pouze jeden ředitel a jedna ředitelka.

Důvod a vlivy pro usednutí do funkce

Odpovědi byly rozdílné. Mezi hlavní důvody patřil především zájem o rozvoj a úroveň školy, loajalita a kladný vztah ke škole. Dále bylo zajímavé vidět, že někteří vedoucí pracovníci se funkce ujali jen díky náhodné příležitosti, protože byl vypsán konkurz. Dalšími důvody byla touha po změně a potřeba zkusit si něco nového.

Mezi odpověďmi byly uvedeny vnitřní i vnější pohnutky. K uvedeným odpovědím patřila snaha pomoci žákům a kolegům, potřeba pracovat, rozmanitost pracovní náplně. Dalším důvodem pro nástup do funkce byla také neschopnost druhých, zejména špatná a nekvalitní práce předchozího ředitele či ředitelky. Někteří ale do své funkce usedli neplánovaně, jen díky

tomu, že jim příležitost spadla do klína. Např. nečekané odvolání ředitele a názory spolupracovníků, že by to dotyčný měl na ředitelské pozici vyzkoušet. Jeden z dotázaných uvedl, že pro něj hlavním vlivem byly zkušenosti, jelikož už měl praxi z jiného typu školy. U většiny odpovědí se ale objevovala snaha a možnost zvyšování kvality vzdělávání a zlepšování fungování školy.

Rozvíjení profesního rozvoje

Všichni dotázaní ředitelé na svém profesním rozvoji nějakým způsobem pracují. Nejčastěji formou různých školení, konferencí, kurzů a seminářů. Několik ředitelů má za sebou studium školského managementu. Většina dotázaných se vzdělává především sama, pomocí vyhledávání si novinek a informací na internetu. Na další vzdělávání a rozvoj ale podle některých dotázaných není příliš volného času.

Podpora od zřizovatele

Deset z dotázaných mají od zřizovatel podporu. Ředitelé dostávají personální i materiální podporu, mají se zřizovatelem velmi dobrou komunikaci a jednání je rychlé a účelné. Zbylých sedm dotázaných podporu od zřizovatele nemají. O ředitele se buď nezajímají vůbec, nebo mu „hází klacky pod nohy“ a vůbec nepomáhají.

Podpora od rodiny

Podporu od rodiny pocítuje jedenáct z dotázaných. Podpora probíhá formou pomoci jak od dětí, tak od manžela či manželky. Děti pomáhají například s pochopením moderních technologií. Rodina celkově poskytuje pochopení a více volného času. U zbylých šesti ředitelů se podpory od rodiny příliš nedostává. Chybí zde pochopení pro nedostatek volného času. Případně je životní partner také na vedoucí pozici, takže zde nastává střet zájmů.

Vliv klima školy na další rozvoj

Ředitelé se shodli na tom, že klima školy má na další rozvoj vliv. Důležitý je pedagogický sbor, kde si kolegové vzájemně pomáhají a jsou ochotni pro školu udělat i něco navíc. Stejně tak je důležité klidné pracovní prostředí, protože tam se mnohem lépe pracuje. Žáci navíc atmosféru ve škole dokáží vycítit, takže pokud je klima ve škole příjemné, žáci se také cítí příjemně a lépe se s nimi pracuje. Příjemné klima také dobře naladí zaměstnance a ti následně rádi chodí do práce.

Další sdělení ředitelů k tématu

Podle ředitelů školství trápí neustále se měnící legislativa, která nevede ke zvýšení kvality vzdělání. Ředitelé jsou zahlceni administrativou a stále novými pracovními úkoly, aniž by byly zvýšeny platy. To vede ke ztrátě motivace, nedostatku času a energie.

Vyhodnocení temperamentových dotazníků

Ředitelé mateřských a základních škol

Úplně všechny temperamentové dotazníky od ředitelů a ředitelky škol mateřských a základních škol obsahovaly po vyhodnocení stejný temperamentový typ. Keirsey (2006) ho označuje jako Epimetheovský temperament, který odpovídá převažující kombinaci smyslů a usuzování. Typ SJ je charakteristický svou ochránářskou a pečující tendencí. Dále je to člověk pečlivý, zodpovědný a starostlivý. Je charakteristický tím, že *„je stabilizátor sociálních i ekonomických aspektů. Pracuje pilně, s nadšením, odhodláním a vervou a nechápe, jak někdo může k práci přistupovat jinak.“* (Keirsey, 2006, s. 44).

Je zajímavé, že ani jeden dotazník z mateřské a základní školy nevyšel jinak. Společným rysem pro ředitele a ředitelky mateřských a základních škol je tedy to, že nezávisle na věku, pohlaví či praxi, spadají všichni ředitelé ve výzkumném vzorku v mateřských a základních školách do stejného temperamentového typu.

Ředitelé středních škol

Výsledky ze středních škol byly přesně půl na půl. Ředitelka SŠ je temperamentový typ SJ, zatímco ředitel SŠ je typ NF. Tento typ manažera se nazývá katalyzátor, protože jedná osobně, mile a vstřícně. Nelpí tolik na pravidlech a nařízeních, jeho jasnou prioritou jsou jedinci. Typ NF se velice zajímá o růst a rozvoj svých podřízených. NF *„je slovně zdatný, proto bývá výborný mluvčí společnosti. Dokáže říct správné slovo ve správnou chvíli. Umí druhé výborně oceňovat.“* (Keirsey, 2006, s. 123) Ředitel školy jako hlavní ovlivňující faktory uvedl snahu pomoci žákům a kolegům, dále touhu po změně a potřebu zkusit si něco nového. Což je s temperamentovým typem NF v souladu.

4 DISKUZE

Kvantitativní výzkum byl prováděn s řediteli mateřských, základních a středních škol v okrese Benešov. Stanovila jsem pět výzkumných předpokladů, které jsem ověřovala pomocí vyhodnocení dotazníků.

Vyhodnocení výzkumných předpokladů

1. Faktory ovlivňující vstup do ředitelské funkce jsou u mužů a žen různé.

Tento předpoklad se nepotvrdil. Stejné faktory se objevovaly jak u ředitelů, tak u ředitelek. Žádné typické odpovědi pro jedno či druhé pohlaví se neobjevily.

2. Profesní rozvoj ředitele školy a důraz na něj souvisí s délkou ředitelovy praxe.

Tento předpoklad byl vyvrácen, neboť, nezávisle na délce praxe, se způsoby rozvoje objevovaly u všech dotázaných. Ať už byla délka praxe jakákoliv, všichni ředitelé na svém rozvoji nějakým způsobem pracovali. Rozvoj je prováděn pomocí školení, kurzů, seminářů, studií a samostudií.

3. Ředitelé škol o svou pozici cíleně usilovali.

Po vyhodnocení dotazníků jsem získala pouze dvě odpovědi s tím, že ředitelé na své pozici cíleně pracovali. Jedna byla od ředitele základní školy s tříletou praxí (u mužů nejkratší), druhá od ředitelky mateřské školy s dvou a půl letou praxí (u žen nejkratší).

Obecně ale tento předpoklad neplatí, ředitelé v okrese Benešov ke své funkci přišli spíše náhodou nebo na doporučení někoho jiného.

4. Největší překážkou pro další profesní rozvoj ředitelů škol je slabá podpora zřizovatele.

Zřizovatel není úplně největší překážkou, rozhodně ale patří mezi ty významnější. 41,2 % dotázaných uvedlo, že od svého zřizovatele podporu nemá, zřizovatel se nezajímá, případně že ředitele přímo sabotuje.

Mezi další uvedené překážky patří nedostatečná motivace, jak finanční, tak i nefinanční. Další uvedenou překážkou byl nedostatek času pro další rozvoj.

5. Všichni ředitelé škol nejsou vysokoškolsky vzdělaní

Tento předpoklad se mi potvrdil. Podle odpovědí je vysokoškolsky vzděláno patnáct ředitelů a ředitelek, což je 88,2 %. Zbylí dva ředitelé s pouhým středoškolským vzděláním tvoří 11,8 %.

Ve výzkumné části jsem přílišné rozdíly mezi řediteli nezpozorovala. Faktory, které na ředitele působí, jsou jak vnitřní, tak vnější. Zjistila jsem, že temperamentové typy se příliš neliší. Nezávisle na stupni školy, věku a délce praxe vyšel u téměř všech ředitelů stejný temperamentový typ. Stejně tak že nezávisle na pohlaví, délce praxe, věku a typu školy ředitelé uvádí velmi podobné, či dokonce stejné důvody pro nástup do funkce a formy dalšího rozvoje.

5 ZÁVĚRY

Cíl práce se mi povedlo naplnit. Zjistila jsem, které faktory ředitele škol ovlivnily pro usednutí do ředitelského křesla. Nejčastěji uváděnými faktory byl zájem o rozvoj a úroveň školy, dále pak loajalita ke škole. Ředitele škol také ovlivňovala vlastní touha po vyzkoušení si něčeho nového. Ředitelé také byli ovlivněni neschopností druhých a tím, že druzí odváděli špatnou práci. Byla zde proto snaha o napravení špatné situace a nekvalitní prací předchozích ředitelů. Svůj vliv pro usednutí do ředitelského křesla měla také náhoda. Znamé rčení říká, že příležitost dělá zloděje. Tady toto přísloví můžeme upravit: příležitost dělá ředitele. Několik současných ředitelů totiž uvedlo, že se ujali ředitelování jen díky tomu, že byl vypsán konkurz. Z celkových vylosovaných sedmnácti ředitelů a ředitelek škol v okrese Benešov jich patnáct uvedlo, že o svou funkci nijak cíleně neusilovali. To je 88,2 %. Ředitelování původně nebylo v plánu a došlo k němu až vlivem okolností.

Všichni oslovení ředitelé a ředitelky škol pracují na svém profesním rozvoji. Tento rozvoj probíhá formou školení, kurzů, seminářů a konferencí. Někteří ředitelé mají absolvované studium školského managementu. Vysoce zastoupené bylo vlastní sebevzdělávání, kdy si ředitelé sami zjišťují nové informace pomocí internetu.

U všech oslovených ředitelů a ředitelek škol jsem zjišťovala jejich temperamentový typ. Použila jsem Keirseho test temperamentového založení. Z celkových sedmnácti odpovědí vyšel manažerský typ SJ šestnáctkrát nezávisle na věku, pohlaví či stupni školy, na které ředitel pracuje. Jeden jediný dotazník vyšel jinak, a to jako manažerský typ NF.

Přínos pro školský management vidím v možnosti dalšího zkoumání výsledků. Podle zjištěných důvodů je vidět, co na ředitele působí při rozhodování ohledně usednutí do ředitelského křesla. Na základě toho by bylo možné upravit přípravu ředitelů ještě před tím, než začnou ředitelskou funkci vykonávat. Stejně tak by se nad výsledky práce mohli zamyslet zřizovatelé. Zkoumaní ředitelé totiž uvedli, že zřizovatel sice není úplně největší překážkou pro další profesní rozvoj, rozhodně ale zřizovatelé určitou překážkou jsou. Podle zjištěných údajů poměrně hodně zřizovatelů „hází ředitelům klacky pod nohy“ a v dalším rozvoji je nepodporuje. Další uvedenou překážkou byl nedostatek času pro další rozvoj. Na tom by se určitě taky dalo do určité míry zapracovat. Jak s pomocí zřizovatelů, tak pomocí lepšího rozdělování a delegování práce. Na to by se mohlo studium školského managementu pro ředitele škol více zaměřit. Neméně důležité jsou vztahy ve škole mezi ředitelem a ostatními

pracovníky. Jelikož se ředitelé shodli na tom, že klima má pro další rozvoj velký vliv, tak je třeba dále pracovat na rozvíjení tohoto klimatu. Proto by bylo dobré pro ředitele zařadit více kurzů či seminářů na vedení lidí a týmovou spolupráci. A to jak pro začínající ředitele, tak pro ty, kteří již ředitelskou funkci zastávají.

Na závěr práce musím připomenout, že veškeré závěry v této práci není možné aplikovat obecně, ale pouze pro okruh ředitelů a ředitelek škol v okrese Benešov.

6 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

1. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
2. CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1
3. COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3. rozšířené vydání. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5
4. ISBN 978-80-7261-156-0.
5. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já a kdo jste vy?*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-12-3
6. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7
7. GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy: soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. Evaluační nástroje. ISBN 978-80-87063-80-4
8. HANUŠ, Radek a Lenka CHYTILOVÁ. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2816-2
9. Bc. Eva Hejdová. *Celoživotní vzdělávání ředitelů škol a jejich profesní rozvoj*. Praha, 2012. Diplomová práce. Vedoucí práce Mgr. Jiří Trunda
10. HORNYCHOVÁ Lenka. *Řízení a sebeřízení člověka v dnešní společnosti*. Olomouc, 2010. Diplomová práce. 76 s. Univerzita Palackého v Olomouci. Filosofická fakulta. Vedoucí práce Jaromír Novák.
11. JELÍNEK, Marian a Jiří KUCHAR. *Poznej sám sebe: tajemství těla, duše a mysli*. Praha: Eminent, 2006. ISBN 80-7281-247-5
12. KEIRSEY, David a Marilyn M. BATES. *Jaký jste typ osobnosti?*. Praha: Grada, 2006. Testy (Grada). ISBN 8024714256
13. KOPECKÁ Ilona. *Psychologie: učebnice pro sociální činnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 147 s. ISBN 978-80-247-3876-5.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

15. LHOTKOVÁ Irena, TROJAN Václav, KITZBERGER Jindřich. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. ISBN 978-80-7357-899-2.
16. LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 96 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-349-4.
17. LOJDA Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
18. NOVÁK Petr. *Co je osobní rozvoj?* [online]. 2011 [cit. 2017-06-29]. Dostupné z: <http://www.petrnovak.eu/co-je-osobni-rozvoj/>
19. OLEXOVÁ Cecília. 2010. Hodnotenie zamestnancov. In. Poradca podnikateľa. č. 13-14, roč. 2010. [citované 25.10.2014]. Prístupné online: [https://www.pp.sk/6596/Hodnoteniezamestnancov_A-PMPP30963.aspx]
20. PAUKNEROVÁ Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
21. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3
22. PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0607-9
23. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8
24. PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4
25. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3658-7
26. PORVAZNÍK Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
27. Rejstřík škol a školských zařízení. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2017-06-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/odkazy/rejstrik-skol-a-skolskych-zarizeni>
28. Bc. SINKULOVÁ Iveta. *Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitele školy*. Praha, 2014. Diplomová práce. Vedoucí práce PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
29. SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4054-6

30. ŠIKÝŘ Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
31. ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2165-1
32. TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3
33. VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6
34. VALENTA, Josef. *Didaktika osobnostní a sociální výchovy*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4473-5
35. VEBER Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261 - 200-0.
36. VERNER Pavel. *Propaganda a manipulace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 192 s. ISBN 978-80-7452-015-0.
37. *Vše o MBA* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://vseomba.cz/o-programech/vse-o-mba/>
38. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů, § 5

7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Keirseho test temperamentového založení, Keirsey (2006, s. 10 - 15)

- Keirseho test temperamentového založení**
1. Na větřičku a podobných společenských akcích si povídáte:
 - a. Se spoustou lidí včetně těch, které neznáte
 - b. Jen s několika známými či kamarády
 2. Jste více:
 - a. Realista
 - b. Filozof
 3. Více vás osloví:
 - a. Objektivní fakta
 - b. Otřezná vyjádření a podobenství
 4. S druhými lidmi zpravidla jednáte:
 - a. Na rovníku
 - b. Citlivě
 5. Častěji jednáte:
 - a. Věrně s odstupem
 - b. Citově a empatictě
 6. Pracujete raději:
 - a. S předem stanoveným tempem
 - b. Prosím až vám vyjde čas
 7. Máte-li vybran jen jednu možnost, pak se rozhodujete:
 - a. Promysleně
 - b. Impulzivně
 8. Na větřička a jiných společenských akcích:
 - a. Zastavíte do pozdních nočních hodin a silete přirovňující energii
 - b. Odstánete brzy a zcela vyšní, bez energie
 9. Jste spíše:
 - a. Praktický člověk
 - b. Hledavý člověk
 10. Přibližují vás více:
 - a. Jasně daná fakta
 - b. Na první pohled ne zcela jasné myšlenky
 11. S druhými raději jednáte:
 - a. Přímou, otevřeně
 - b. Věže a mlže
 12. Semangatujete-li se s novými lidmi, jste zprvu:
 - a. Neosobní, odtažití
 - b. Otevření a v hovoru aktivní
 13. Víceji zpravidla řešíte:
 - a. Včasn, aby se dočtrželi termín
 - b. Vlastním tempem
 14. Děti vám věci staví, když:
 - a. Nevnate dokončenou práci
 - b. Máte dokončenou práci
 15. V mlže, kde žijete:
 - a. Sledujete, co se aktuálně děje
 - b. Doopravde se o dem se zpozděním
 16. Zajímají vás více:
 - a. Konkrétní záležitosti
 - b. Koncepční, teorie
 17. Máte raději autor, kteří:
 - a. Konkrétně popisují své myšlenky
 - b. Používají analogie
 18. Jste od přírody spíše:
 - a. Neorganizovaní
 - b. Organizovaní
 19. Při poznavání u vás obecně převládá:
 - a. Neosobní vzh
 - b. Cizota uzatvorenosti
 20. Dáváte přednost situac, když:
 - a. Je věčeno jasné dno
 - b. Volba zůstává otevřená
 21. Páni pro vás, že zpravidla:
 - a. Dodržete se rychle na narušovanem času schůzky
 - b. Vlnate s defintivním dohodnutím termínu schůzky
 22. Při neřadování:
 - a. Zastíte prosím povídat
 - b. Předem si promyslete, co řeknete
 23. Faktu:
 - a. Hovří za sebe sama
 - b. Zpravidla potřebují úmprenaci
 24. Pracujete raději:
 - a. S praktickým indonacem
 - b. S abstraktním myšlenkami
 25. Páni pro vás, že reagujete spíše:
 - a. S odhodou hlavou
 - b. Se věčným strachem
 26. Radši vyse vyjí:
 - a. Více spravdelní než soucitní
 - b. Více soucitní než spravdelní
 27. Lepě vás vysvětluje výrok, že:
 - a. Pracujete podle plánu
 - b. Odhadíte záležitosti
 28. Preferujete:
 - a. Páne dohody
 - b. Úsmi domluvy
 29. Ve společnosti:
 - a. Aktivně zahrnujete hovor s druhými
 - b. Čekáte, až vás někdo osloví
 30. Takovany záruky rozum:
 - a. Oryčejně mlčí pravdu
 - b. Byva zavádějíci
 31. Děti zpravidla:
 - a. Neumjí dostatečně dobře pomoci
 - b. Mlže mlí
 32. Mlyné zpravidla:
 - a. Tvrdou hlavu
 - b. Mláče srdce
 33. Býváte více:
 - a. Přímí než laskaví
 - b. Laskaví než přímí
 34. Máte tendenci spíše k tomu, aby se si:
 - a. Sve záležitosti dobře organizovali
 - b. Nechávali otevřená vlnka pro různé možnosti
 35. Na beřičku vašich hodot stojí výše to, co je:
 - a. Jednotváčně vymezene
 - b. Proměnlivě, nestále
 36. Konkrétní s novými lidmi je pro vás:
 - a. Podnětný a povzbudivý
 - b. Vyčerpávající
 37. Ve většině případů uražujete spíše:
 - a. Konkrétně
 - b. Abstraktně
 38. Více vás přitahuje:
 - a. Přesné vumění reality
 - b. Vyměně všemuch představ
 39. Více uspokojují pro vás, je:
 - a. Problémová záležitosti podobné probíhajícímu
 - b. V dané záležitosti dospějete k dohodě
 40. Více se nachvíte vět:
 - a. Rozumem
 - b. Srdcem
 41. Více vám vyhovuje práce:
 - a. Duna smluvně či dohodou
 - b. Pravidelně vykonávaná
 42. Máte raději, když větší kolam vás jsou:
 - a. Uspodňme a jasné
 - b. Jak kdy, podle situace
 43. Uprřednostňujete:
 - a. Více známých, s nímž uvítate každodoby kontakt
 - b. Někoho, nmlé přitel, s nímž se sřítate takřka tvrdě
 44. Lkají vás více:
 - a. Zasadní informace
 - b. Společné předpoklady
 45. Zajímá vás více:
 - a. Produktce
 - b. Výzkum
 46. Jste spoleofejší, když jednáte:
 - a. Neorganiz
 - b. Na osobu formně
 47. Na sobě si více ceníte své:
 - a. Personální bezpečnost
 - b. Ochotnost a loajlní
 48. Více vám vyhovuje:
 - a. Definitivní trzení
 - b. Hypotečická trzení
 49. Je vám lépe:
 - a. Po rozhodnutí
 - b. Před vyřčením rozhodnutí
 50. Při konverzaci s cizím lidmi:
 - a. Nevnate problémy, dokážete s nimi mlvíti smlno a dohod
 - b. Máte dojem, že si s nimi vlnatě mlí
 51. Oslouvá vás více:
 - a. Specifický přích
 - b. Obecná smlce
 52. Máte povt, že je spíše:
 - a. Praktický než vlnalavní
 - b. Vlnalavní než praktický
 53. Jste čověk:
 - a. Rázného rozumu
 - b. Slnýčycí emoci
 54. Máte tendenci spíše k jednáni:
 - a. Přímou, na rovníku
 - b. S odhadem na čtyř druhých
 55. Dáváte přednost:
 - a. Pečlivému zářování věcí
 - b. Ponechávání záležitosti vlastním osudu
 56. Je pro vás typičtější:
 - a. Aktivně mlvovat o vyřzení určité záležitosti
 - b. Oddálovat její vřizování
 57. Jakmile u vás zavrou telefon:
 - a. Spěcháte k mlmu
 - b. Doufáte, že ho nevnate přádo jiny
 58. Ceníte si na sobě více:
 - a. Rozumového uražování
 - b. Předatřivosti
 59. Více vás oslovuje:
 - a. Zabídné vřizování
 - b. Vědčjší vřizování
 60. Při poznavání či hodnocení býváte:
 - a. Neorganiz
 - b. Sborvřiví
 61. Poružujete se spíše:
 - a. Za nrcionálního člověka
 - b. Za doboručekného člověka
 62. Dáváte přednost:
 - a. Přihovření předem
 - b. Reagování na smrti podle toho, jak se vyvíjí
 63. Uprřednostňujete spíše:
 - a. Stereotyp
 - b. Neprředvídatelnost
 64. Ve vřizmú s druhými lidmi:
 - a. Jste otevřeni, umozňujete jim smlady přístup k vám
 - b. Nejmte příliš otevřeni, jste spíše rezervovaní
 65. Více vás oslovuje:
 - a. Rýze praktická zřisnost
 - b. Vřizní fascinace
 66. Při psaní se vyhnbujete spíše:
 - a. Konkrétně
 - b. Otřezně
 67. Zpravidla býváte:
 - a. Neprředpojní
 - b. Soucitní
 68. Oryšle jste více:
 - a. Spravdelní než sborvřiví
 - b. Sborvřiví než spravdelní
 69. Je pro vás typičtější:
 - a. Čistí pohotoví rozhodnutí
 - b. Oddálovat rozhodnutí
 70. Za normálních okolností býváte více:
 - a. Rozzávní než spoutaní
 - b. Spoutaní než rozzávní

Příloha č. 2 – Vyhodnocení testu, Keirsey (2006, s. 170)

Jaký jste typ osobnosti?

Vyhodnocení testu

Odpověď zaškrtněte v odpovídajícím políčku a či b.

	a	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b			
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		

1	2	3	4	5	6	7	8
↓							
1	2	3	4	5	6	7	8
E	I	S	N	T	F	J	P

Postup pro sčítání bodů a celkové vyhodnocení:

1. Sečtěte čísla ve sloupcích a celkový součet odpovědí „a“ zapište do odpovídajícího políčka v předposlední řádce. Pro odpovědi „b“ platí tentýž postup. Po dokončení sčítání byste měli mít vyplněna všechna políčka v předposlední řadě, která jsou označena čísly (nikoli tiskacími písmeny, k nim přejdeme v následujícím kroku).
2. Přepište výsledek z políčka 1 do políčka v poslední řádce, pod nímž je uvedeno písmeno E. Tentýž postup platí pro políčko 2, výsledek se přepisuje do pole, pod nímž se nachází písmeno I. Další políčka se již slučují. Řiďte se šipkami a příslušné výsledky z levých políček 3, 4, 5, 6, 7 a 8 přepište pod pravá políčka s týmž číselným označením. Získáte sedm dvojic čísel, přičemž při sčítání se postupuje tradičně: čísla pod sebou se sečtou a výsledek se vepíše do spodní řádky. Měli byste získat osm čísel v políčkách označených velkými tiskacími písmeny. V každé dvojici zakroužkujte vyšší číslo. Stane-li se, že pár je shodný, pak pod něj napište X a zakroužkujte je.