



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

Řídící styly v mateřské škole

Vypracovala: Kristýna Pejchová

Vedoucí práce: Mgr. Jana Polčáková

České Budějovice 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 27. března 2015

.....

Kristýna Pejchová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Janě Polčákové, za připomínky, rady a metodické vedení práce a dále bych chtěla věnovat poděkování ředitelkám a pedagogickým pracovníkům zkoumaných mateřských škol za umožnění realizace práce.

Děkuji své rodině za oporu při studiu a za oporu při psaní práce.

ABSTRAKT

PEJCHOVÁ, K. Řídící styly v mateřské škole. České Budějovice 2015. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Pedagogická fakulta. Katedra pedagogiky a psychologie. Vedoucí práce J. Polčáková.

Klíčová slova: mateřská škola, řídicí styly, komunikace, Johariho okno

Bakalářská práce pojednává o řídicích stylech v mateřských školách, a jakým způsobem ředitelé tyto školy vedou. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá pojmy a teoretickými poznatky. Praktická část je založena na výzkumu, který proběhl ve dvou mateřských školách, tyto výsledky byly jednotlivě zaznamenány, zpracovány, analyzovány a poté porovnány mezi sebou. Výzkum se zabýval způsobem řízení mateřských škol a jejich vedením, komunikací mezi řediteli a pedagogickými pracovníky (zaměstnanci). Dále tato práce zkoumala ve vybraných mateřských školách osobnosti ředitelů jak ze strany pedagogických pracovníků (zaměstnanců) tak i ze strany ředitelů. Cílem práce bylo zjistit, zda se pohled na řízení, vedení, komunikaci a osobnosti ředitelů mezi jednotlivými stranami shoduje nebo do jaké míry se liší.

ABSTRACT

PEJCHOVÁ, K. *Managing styles in kindergarten*. České Budějovice 2015. Bachelor Thesis. University of South Bohemia in České Budějovice. Faculty of Pedagogy. Department of Pedagogy and Psychology. Supervisor J. Polčáková.

Key words: kindergarten, managing styles, communication, Johari window

The thesis researches various managing styles in kindergartens and the ways the directors manage these kindergartens. The work consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part is focused on terms and theoretical findings. The practical part is based upon a research which was held in two kindergartens. The results were individually registered, processed, analyzed and compared with each other. The research focused on ways of kindergarten management and leadership, communication between directors and pedagogical staff (employees). The work also investigates individual director personalities in selected kindergartens in terms of both directors and their employees. The goal of the work is to detect whether the view on management, communication and director personalities is perceived identically or differently by both involved parts.

Řídící styly v mateřské škole

Úvod	7
1. Teoretická část.....	8
1. 1. Role a funkce ředitele – leadera	8
1. 1. 1. Leadership	11
1. 1. 2. Koučink	12
1. 1. 3. Mentoring.....	13
1. 1. 4. Supervize	14
1. 2. Motivace a stimulace podřízených pracovníků	14
1. 3. Komunikace	15
1. 3. 1. Komunikační styly	16
1. 4. Vedení lidí, styly řízení	18
1. 4. 1. Specifika vedení lidí.....	19
1. 4. 2. Definice jednotlivých řídicích stylů	20
1. 4. 3. Hledání a nalezení vlastního, osobitého stylu vedení.....	23
1. 4. 4. Styly vedení podle zralosti podřízených pracovníků.....	25
1. 5. Johariho okno	26
2. Praktická část.....	30
2. 1. Cíl práce, předpoklady	30
2. 2. Metodika.....	30
2. 2. 1. Výzkum – popis použité metody	30
2. 2. 2. Výzkum – popis zkoumaného vzorku	31
2. 2. 3. Dotazník.....	31
2. 3. Vyhodnocení aplikovaného dotazníku	33
2. 3. 1. Městská MŠ	33
2. 3. 2. Venkovská MŠ	35
2. 3. 3. Porovnání Johariho okna v městské a venkovské mateřské škole	38
2. 3. 4. Výsledky jednotlivých otázek dotazníku	39
2. 4. Závěr	51
Seznam použité literatury	53
Seznam příloh	55

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila styly a způsoby řízení mateřských škol řediteli. Tato práce se zabývá porovnáním dvou mateřských zařízení, které byly vybrány na základě podobného množství pedagogických pracovníků.

Po několika absolvovaných praxích, kterými jsem si prošla v různých mateřských školách a s různými styly řízení, jsem usoudila, že by mne zajímalo, jak se vlastně vidí ředitel ve své funkci a jak ho vidí jeho podřízení, tedy pedagogičtí pracovníci vybraného mateřského zařízení.

Praktickou částí této bakalářské práce bych chtěla výzkumem zjistit, zda se pohled ředitele na jeho styl řízení pedagogických pracovníků a komunikaci mezi nimi liší nebo se shoduje s pohledem právě těchto pracovníků.

Dále bych se chtěla v této práci zabývat osobností ředitele, jak se vidí on sám jako člověk a jak ho vidí jeho spolupracovníci, zda ředitel vystupuje profesionálně či má více osobní přístup ke kolegům. Praktická část této práce mi může poskytnout různé poznatky o přístupu ředitele a pomůže mi zjistit i více o jeho funkci, roli a pozici.

Výzkum jsem se rozhodla provést ve dvou různých mateřských zařízeních, a to v městském a venkovském, abych mohla porovnat, zda umístění mateřské školy může mít nějaký vliv na výsledek výzkumného projektu. Tento výzkum bude proveden a hodnocen vždy v rámci jedné mateřské školy a následně se výsledky mateřských škol budou porovnávat a vyhodnocovat.

1. Teoretická část

1. 1. Role a funkce ředitele – leadera

Role ředitele se dá definovat jako druh sociální role, která spočívá v souboru očekávání týkající se chování jedince ve vztahu k prostředí, ve kterém se ředitel pohybuje a ve skupině, ve které působí v této roli. Tato řídicí či vedoucí pozice je především spojována se zodpovědností za plnění cílů, ke kterým využívá lidských, finančních aj. zdrojů. (Horáčková a Krbková, 2014)

Obst (2000, s. 52) uvádí, že by „ředitel měl věnovat pozornost především řízení školy jako výchovně vzdělávací instituce – od prognózování rozvoje školy, přes organizování, vedení lidí, jejich motivování a kontrolu až k udržováním funkčních kontaktů s okolím školy.“

Chmelová (2014, s. 26) definuje leadera takto:

„Leader je z pohledu rolí v týmu více vizionář. Je to vůdce, který má jasnou vizi, vykresluje cíl a lidé jej následují proto, že mu věří a jsou vnitřně ztotožnění s jeho vizemi a ideály.“

Úlohou leadera je naslouchat svým podřízeným pracovníkům, být vůči nim empatický a přístupný. Měl by je podporovat, umět se do nich vcítit a především s nimi komunikovat na hlubší úrovni. Podstatné je, že leadera jeho podřízení následují, kdyžto manažer své podřízené tlačí kupředu. Další odlišností je, že leader motivuje a inspiruje na rozdíl od manažera, který koordinuje úkoly a řídí zdroje.

Ředitel je osoba, která je brána a vnímána jako autorita. V roli ředitele může dojít i k osamělosti, ředitel by si měl od svých podřízených držet profesionální odstup. Spadá na něho nejen zodpovědnost za něho samého, ale i za práci ostatních zaměstnanců. V této roli může být obklopen mnoha osobními informacemi, například ze strany rodičů, dětí, zaměstnanců apod., tak by měl být diskrétní. Slavíková uvádí, že rolí řídicího pracovníka je vychovávat, řídit a vést, poradit a důrazně upozorňovat. (Slavíková ed., 2003, s. 12, 19)

Hornáčková (Syslová a kolektiv, 2012, s. 47) uvádí, že se tato funkce skládá ze čtyř žádoucích schopností:

- 1) vytvářet příznivé, pozitivní a evokující klima pro práci
- 2) odpovědně a efektivně využívat své moci
- 3) inspirovat
- 4) motivovat lidi v závislosti na čase a situaci

Slavíková (Slavíková ed., 2003, s. 16-17) uvádí, že odpovědnost řídicího pracovníka se uplatňuje pomocí těchto čtyřech funkcí:

- 1) organizační (předvídat, řídit, koordinovat, kontrolovat)
- 2) motivační
- 3) informační
- 4) vzdělávací

Charakteristickými vlastnostmi leaderů – vůdců *podle Vladimíry Hornáčkové (Syslová a kolektiv, 2012, s. 48) jsou právě tyto vlastnosti:*

- přirozená ctižádostivost
- hodně energie, touha hnát se za něčím
- touha vést ostatní
- lidskost
- velká motivace k vůdcovství
- sebedůvěra
- čestnost
- poctivost
- schopnost poznávání a vize
- obchodní znalosti
- pozitivní přístup
- silná vůle
- touha vykonat změny

Zda se člověk ve skupině leaderem stane, je ze 48 - 82 % ovlivněno stabilními charakteristikami potencionálních leaderů. Tento údaj uvádějí na základě provedených analýz Kenny a Zaccaro (1983 in Procházka, Vaculík a Smutný, 2013, s. 36). Při výběrech lidí na vedoucí pozice a při výběru leadera nám mohou pomoci osobnostní rysy. Tyto rysy umožňují identifikovat osobnostní a interpersonální stránka budoucího leadera a osobnostní faktory budoucí efektivity leadera.

Osobnostní rysy BIG FIVE

„Big Five“ je pětifaktorový model osobnosti. V současné psychologii je jedním z nejrozšířenějších osobnostních modelů. Rysy tohoto modelu jsou do jisté míry rysy vrozené a časově stabilní. Popis jednotlivých rysů vychází z manuálu od Hřebíčkové a Urbánka (2001 in Procházka, Vaculík a Smutný, 2013, s. 37), kteří přepracovali tento osobnostní test do české verze.

1) *emocionální stabilita*

Popisuje emocionální stabilitu a labilitu. Emocionálně labilní člověk spíše podléhá stresovým a zátěžovým situacím, veškeré emoce prožívá mnohem intenzivněji. Emocionálně stabilnější člověk veškeré emoce méně prožívá a je více vyrovnanější bezstarostnější a klidnější.

2) *extroverze*

Člověk s větší mírou extroverze má chuť poznávat nové lidi a být součástí společnosti. Je více aktivní v komunikaci s lidmi. Naopak člověk s menší mírou extroverze (introverze) je člověk méně společenský a komunikativní, je uzavřený a zdrženlivý.

3) *otevřenost vůči zkušenosti*

Chce získávat nové zkušenosti, učit se novým dovednostem a je nakloněn experimentům, přebírání nových hodnot a je otevřen novým věcem.

4) *přívětivost*

Čím více je člověk přívětivý, tím lépe. Přívětivý člověk je ochotný více pomáhat ostatním, má v druhé více důvěry a je nakloněn spolupráci. Nízká míra přívětivosti má za následek skepsi k jiným názorům a je spojena s bojem za vlastní zájmy.

5) *svědomitost*

Rys svědomitosti ukazuje, jak člověk přistupuje k úkolům, jestli je při jejich plnění spolehlivý a vytrvalý. Když je člověk svědomitý, tak dotahuje věci do konce. Může však dojít až k workoholismu či pedantství. Při menší míře zanedbává úkoly a nemá potřebu plnit cíle.

Typy vůdců podle Trojanové (2014, s. 83):

- „1. úroveň – SOCIOPAT – vůdce neslouží nikomu, lidé s antisociální poruchou osobnosti,*
- 2. úroveň – OPORTUNISTA – leader sloužící sám sobě, často na úkor ostatních,*
- 3. úroveň – CHAMELEON – směřuje tam, kde se mu naskýtá největší užitek,*
- 4. úroveň – AMBICIÓZNÍ – vůdci ženoucí se za rychlými úspěchy, zájmy celku nahrazují osobní zájmy, ignorují dlouhodobé cíle,*
- 5. úroveň – BUDOVA TEL – leadeři s dlouhodobou vizí, kterou uskutečňují prostřednictvím budování své organizace,*
- 6. úroveň – TRANSCENDENTNÍ – nejvyšší úroveň vůdcovství – na prvním místě jsou zájmy širší společnosti.“*

1. 1. 1. Leadership

Jednou z mnoha rolí ředitele je vedení lidí neboli „leadership“, podle Trundy a Břízy (2012, in Syslová a kolektiv, 2012, s. 46) je to jedna z manažerských funkcí školského managementu, v současné době je vedení lidí jednou z nejobtížnějších a hlavních činností manažera. Ředitel mateřské školy potřebuje k řízení svých podřízených pracovníků nebo tedy řízení svého týmu rozvinout svou schopnost vést lidi.

Leader je osoba, která je na rozdíl od ostatních něčím výjimečná, má v sobě něco, co lze nazvat charismatem. Je to osoba, která má velký osobní vliv na druhé lidi. Dokáže okolí přimět, aby ho následovalo, dokáže jej ovlivňovat tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů, kterých je zapotřebí.

Leader má vizi a schopnost komunikovat s podřízenou skupinou tak, aby je motivoval, inspiroval a inicioval. Každý člověk nemůže být schopným leaderem.

Owen (2005, s. 25) uvádí, že začínající leaderi se orientují na lidi ve třech hlavních prvcích:

- 1) ovlivňování lidí – přinášet nové nápady a umět je prosazovat
- 2) sebepoznání – musíme znát sami sebe a vědět jak na ostatní lidi působíme
- 3) řízení směrem nahoru – ovlivňovat nadřízené

Jak můžeme podpořit leadership z pohledu ředitele v mateřské škole? Podpořit ho můžeme efektivní komunikací se svými podřízenými pracovníky, zlepšit dovednosti při řešení konfliktů nebo se můžeme zlepšit ve vedení svých pracovníků pomocí „koučinku“, „supervize“ nebo „mentoringu“. (Chmelová, 2014, s. 26)

1. 1. 2. Koučink

Pro koučování je charakteristický respektující a především partnerský přístup. Koučovou prioritou není udávání rad, ale nabídnout koučovanému svůj pohled na věc nebo podělit se s ním o svůj názor. Kouč by se měl ujistit, že koučovaný o jeho názor stojí a měl by zvážit, zda je vůbec potřeba zasahovat. Kouč by neměl vůči koučovanému vystupovat jako autorita ani jako poradce. Existují situace, kdy je lepší se koučinku v roli nadřízeného vyhnout.

„Pro koučink je typické kladení otevřených otázek. Nedílnou součástí koučovacího rozhovoru je aktivní naslouchání a empatie nebo celkové vnímání a naladění se na koučovaného.“ (Radilová a Chmelová, 2015, s. 24)

„Pro využití koučování jako techniky je třeba: efektivní komunikace, kladení dobrých a jednoduchých otázek, umění naslouchat a rekapitulovat, umění oddělovat fakta od emocí, plánování a práce s termíny a konkrétními výstupy, dobré navázání vztahu (emoční a profesní vřelost).“ (Chmelová, 2014, s. 18)

Rozhovor koučovacího typu má určitou strukturu:

- *„neutrálními otázkami navodit partnerskou atmosféru*
- *stanovení a sledování rámce*
- *zjišťovací a mapovací otázky*
- *motivace a aktivizace*
- *uzavírání“ (Radilová a Chmelová, 2015, s. 25)*

1. 1. 3. Mentoring

Chmelová (2014, s. 17) definuje mentoring takto: *„mentoring je forma profesního rozvoje učitele, při které dochází ke kombinaci odborné a procesní znalosti (mentor ví, co, proč a jak uplatnit v praxi, a dokáže srozumitelným způsobem své znalosti a zkušenosti předat.“*

Při mentoringu vede osoba s více zkušenostmi osobu, která má méně zkušeností. Díky tomuto dochází k procesu učení příkladem. Méně zkušená osoba se naučí mnohé od více zkušené osoby. Osoba, která se učí od mentora, se nazývá mentorovaný. Mentorovaný je otevřen přijímáním nových věcí a informací a chce se učit novým věcem.

Základními podmínkami pro vytvoření vztahu jsou vědomost, dobrovolnost, dlouhodobost, respekt k individualitě a přínos pro obě strany. Zaměřen může být na osobní podporu, na kariérní rozvoj, na osvojení si některých technik a postupů přímo v praxi, na podporu vytváření vzorů chování a postojů, jimiž se lze inspirovat a o něž je možné usilovat.

K mentoringu je potřebné, aby mentor i mentorovaný ovládali efektivní komunikaci, profesní náhled, trpělivost, jednoduchou a správnou formulaci základních pojmů a pravidel, osobní vzor.

Struktura mentoringu, který uvádí Chmelová (2014, s. 17):

- „kontrakt – vzájemná domluva co budeme řešit
- vlastní práce – přímá podpora formou konzultací, sebevzdělání, náslechy atd.
- evaluace – vyhodnocení procesu a stanovení dalších kroků po ukončení práce“.

1. 1. 4. Supervize

„Supervize může vyvolávat představu jakési kontroly nebo hodnocení.“ Supervizi však můžeme vnímat jako „laskavou podporu, bezpečné sdílení a společné hledání východisek.“ Subjekty supervize jsou supervizor a supervidovaný.

„Supervizor pomáhá jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy a nacházet řešení v nejrůznějších situacích. Supervidovaný je jedinec, tým, skupina nebo zařízení, které dobrovolně vstupuje do procesu supervize a sleduje tím například posun, řešení, stabilitu, sdílení či hledání nových možností, případně i eliminaci konfliktů.“ (Hrbková, 2014, s. 20)

1. 2. Motivace a stimulace podřízených pracovníků

Musíme brát v potaz, že každý ze zaměstnanců je jiný. Mají různá ekonomická zázemí, uznávají různé hodnoty a mají odlišné potřeby. Tím musí dojít ke změně přístupu leadera k podřízenému pracovníkovi tak, aby byl motivován tím, co je pro něj skutečně důležité a přínosné.

Hlavním úkolem ředitele je, aby zajistil, že skupinu bude motivovat a stimulovat požadovaným směrem. Předpokládá se, že stimulací a motivací dokáže ředitel zájmy motivovaného zaměstnance sjednotit se stanovenými cíli.

Velkou roli zde zastává osobnost ředitele a jeho umění komunikace s podřízenými pracovníky. (Syslová a kolektiv, 2012, s. 49)

Existuje mnoho teorií zabývajících se motivací, ve skutečnosti všechny tyto motivační teorie vycházejí z Maslovovy teorie hierarchie potřeb. (1954 in Syslová a kolektiv, 2012, s. 50)

1. 3. Komunikace

Komunikace je jedním ze základních prostředků pro řízení a vedení lidí. Je důležitá pro efektivní řízení a organizování chodu mateřské školy. V mateřské škole ke komunikaci dochází zcela přirozeně a to několika způsoby – verbálně, nonverbálně nebo činem, všechny tyto druhy komunikace vznikají na základě interakce mezi vysílatelem a příjemcem.

Komunikaci lze dělit několika způsoby:

a) **Jednosměrná** komunikace neboli jednoduchá komunikace

Tato komunikace je bez jakékoliv zpětné vazby. Informace přijaté i odeslané zůstávají bez porovnání.

b) **Dvousměrná** komunikace

Tato komunikace zajišťuje zpětnou vazbu.

Další dělení komunikace - podle formy komunikačního procesu:

1) **přímá a nepřímá**

V přímé komunikaci dochází k interakci mezi lidmi. Nepřímá komunikace je zprostředkována například pomocí medií.

2) **vnější a vnitřní**

Vnější komunikace probíhá s okolním prostředím, ke vnitřní komunikaci dochází v rámci jedné organizace – například v rámci organizace mateřské školy.

3) **verbální a nonverbální**

Verbální komunikace probíhá mezi vysílatelem a příjemcem slovně a k nonverbální komunikaci dochází beze slov.

4) **ústní a písemná**

Ústní komunikace je nejlepší forma, neboť je nejrychlejší a může docházet ihned ke zpětné vazbě. Dále tato komunikace je výhodnější, protože lze vnímat například výraz obličeje a další prvky. Písemná podoba komunikace je spíše formální a bývá kontrolována.

Pro úspěšné řízení a vedení podřízených pracovníků je důležitá dovednost komunikace. Pro podřízené pracovníky je důležitá osobní – ústní komunikace se zpětnou vazbou. Podřízení získávají pocit důležitosti a mají dojem, že na jejich názoru a pocitech záleží. Tito zaměstnanci svojí práci vykonávají lépe a na základě toho se i lépe daří organizaci – mateřské škole. Pro efektivní komunikaci je dále důležité umět zakódovat a dekódovat zprávu, naslouchat a vyslechnout případně poskytnout zpětnou vazbu. (Syslová a kolektiv, 2012, s. 50-51)

1. 3. 1. Komunikační styly

Komunikačním stylem se rozumí účel, okolnosti i způsob komunikování mezi lidmi. Mezilidské komunikování má vždy nějaký účel a nějakou funkci, může jich mít i více najednou.

Příkladem takové komunikace může být udělení pokynu nebo o něco požádat; přesvědčovat; utvoření, potvrzení, posílení nebo pozměnění vztahu; získat informaci anebo se reprezentovat.

Některé komunikační styly se liší vzdáleností mezi komunikujícími osobami. Jejich použití se určuje prostředím, ve kterém se zrovna nacházejí. Jednotlivé styly se mohou mezi sebou prolínat. (Plaňava, 2005, s. 47, 49)

Níže uvedené rozdělení komunikačních stylů může posloužit k porozumění celkové komunikace a dále může pomoci popsat případně vzniklé komunikační potíže a nedorozumění.

Tabulka 1: Komunikační styly podle Plaňavy

Styl	Funkce, účel	Pozice	Distance	Citové projevy
Konvenční	potvrdit „status quo“; mít kontrolu nad situací, bránit rozpakům; usnadnit volbu mezi pokračováním a ukončením kontaktu	symetrie i asymetrie (nemění se)	1,5 - 2 m	mírně pozitivní (úsměvy)
Rituály, ceremoniály	deklarovat a usnadnit přechod z jedné životní etapy do následující; posílit soudržnost skupiny		různé	
Konverzační	výměna informací, názorů, sebeprosazení, použití sounáležitosti, pobavit se	jen symetrie	2 - 4 m (kolem stolu)	pozitivní
Operativní	zvládnání životního prostoru, získávat, eventuálně udržet kontrolu nad lidmi, uspokojování běžných potřeb	jen asymetrie	2 - 5 m (0 m při profesionálních dotecích)	neutrální
Vyjednávací	vyřešit problém při rozdílných a vylučujících se zájmech či potřebách	jen symetrie	2,5 m a více (dle počtu osob)	neutrální
Osobní, intimní	ochrana a reprodukce života, uspokojování základních životních potřeb	symetrie i asymetrie	0 – 35 cm	výrazně pozitivní nebo výrazně negativní

Zdroj: Průvodce mezilidskou komunikací (Plaňava, 2005, s. 48)

1. 4. Vedení lidí, styly řízení

Termín vůdce představuje něco víc než pojem manažer, který vykonává manažerské funkce. „*Vůdcovství je definováno jako vliv, tj. jako umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.*“ (Bečvářová, 2003, s. 48)

Americký teoretik Malone tvrdí, že podstatou vedení lidí je, aby dělali dobře a s radostí to, co je jejich úkolem, úlohou k dosažení cílů, které si daná organizace stanovila (1991 in Obst, 2000, s. 72). Skupinu lidí je možné vést dvěma možnými způsoby a to pouhým příkazováním nebo vedením určité skupiny lidí ke spolupráci.

„Optimální řídicí styl je ten, který vyhovuje momentálním podmínkám a dokáže flexibilně reagovat na přicházející změny“ (Syslová a kolektiv, 2012, s. 53). Ve skutečnosti neexistuje styl, který bychom označili za „nejlepší“ možný.

Řídicí styl vyplývá z osobnosti ředitele, složení jeho podřízených pracovníků, daných podmínek pro řízení školky, náročnosti stanovených cílů atd. Řídicích stylů může být nespočetně. Odvíjí se právě od osobnosti, tj. že řídicích stylů může být tolik, kolik je řídicích pracovníků – leaderů.

Úspěšné řízení je závislé na úrovni řídicího pracovníka, na jeho vrozených schopnostech a předpokladech pro tuto pozici. Dále mu pomáhají i získané odborné dovednosti a znalosti. Pro úspěšné řízení je také podstatný soudržný a kvalitní kolektiv, příjemné a vhodné prostředí a kvalita dalších pracovních podmínek.

Hornáčková (Syslová a kolektiv, 2012, s. 52-53) i Bečvářová (Bečvářová, 2003, s. 48-49) uvádějí tyto tři hlavní styly řízení, vedení lidí:

1. Autokratický styl
2. Demokratický styl (participativní)
3. Liberální styl („volná uzda“)

Kdyžto Slavíková (Slavíková ed., 2003, s. 223) specifikuje šest modelových stylů řízení:

1. Koercivní styl
2. Autoritativní styl
3. Afiliativní styl
4. Demokratický styl
5. Následování
6. Koučující styl

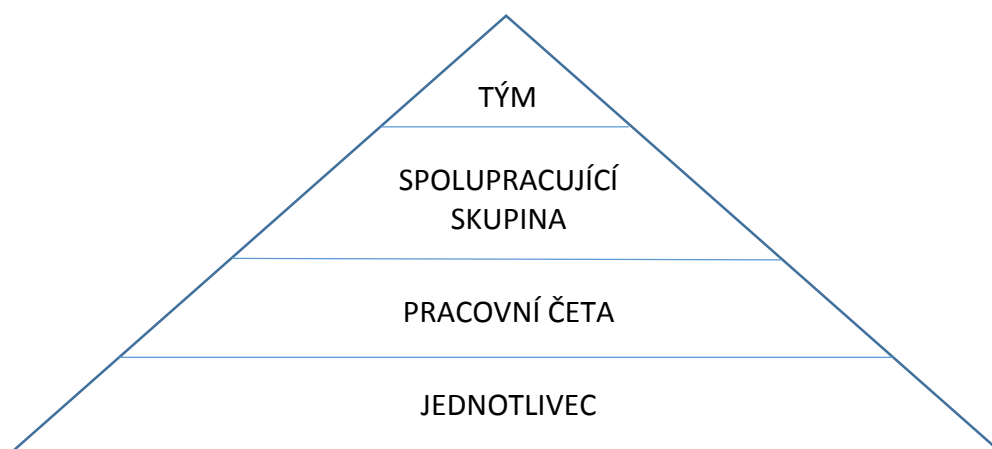
1. 4. 1. Specifika vedení lidí

V rámci organizace a určité pracovní náplně zaměstnanců (v dané organizaci), vznikají určitá seskupení lidí – týmy nebo pracovní skupiny. V pracovní skupině se každý samostatně zaměřuje na splnění svého úkolu, ale týmová práce je založena na kolektivní spolupráci zaměstnanců. (Trojanová, 2014 in Trojanová, 2014, s. 86)

„Než vedoucí pracovník začne uvažovat nad spoluprací svých podřízených, měl by se zamyslet nad tím, zda jsou týmy opravdu tím nejlepším řešením a zda by požadované činnosti nezvládli lépe jednotlivci.“ (Trojanová, 2014, s. 86)

„Existuje totiž více možných uspořádání z hlediska spolupráce, jak ukazuje následující schéma.“ (Voda, 2013 in Trojanová, 2014, s. 86)

Pyramida spolupráce podřízených pracovníků



Jednotlivec nikdy nespolupracuje s ostatními, je plně zodpovědný za úkol, který mu byl svěřen a měl by mít určité znalosti a dovednosti k jeho splnění.

Pracovní četa je skupina lidí vykonávající stejný úkol, ale tito pracovníci nejsou na sobě závislí. Více lidí dělá na stejném úkolu, protože zadaný úkol je pro jednotlivce příliš rozsáhlý.

Spolupracující skupina je skupina, která se podílí na splnění úkolu. Každý člen skupiny je zodpovědný za splnění určité části úkolu, který je mu svěřen a svůj výsledek předává dalšímu členovi skupiny.

Všichni v týmu jsou stejně zodpovědní za daný úkol a jsou na sobě závislí.

1. 4. 2. Definice jednotlivých řídicích stylů

Definice jednotlivých řídicích stylů podle L. Slavíkové (Slavíková ed., 2003, s. 224-225):

KOERCIVNÍ styl řízení

Primárním cílem tohoto řídicího stylu je okamžité uposlechnutí ředitele. Ředitel očekává okamžité uposlechnutí jeho rozkazu, vydává zaměstnancům hodně pokynů a říká lidem, co mají dělat. Neustále sleduje a kontroluje podřízené. Spíše podřízené demotivuje – poukazuje na negativní důsledky neuposlechnutí. Ředitel využívá převážně negativní, nápravné zpětné vazby.

AUTORITATIVNÍ styl řízení

Primárním cílem tohoto řídicího stylu je udávání dlouhodobého směru a vize. Ředitel stanoví jasnou vizi a spojuje perspektivu pracovníků s vizí, aniž by se vzdával autority. Ředitel považuje naplňování vize za klíčovou součást své práce. Také poskytuje vyváženou pozitivní a negativní zpětnou vazbu. Stanovuje zaměstnancům standardy a sleduje jejich pracovní výkon z hlediska vize.

AFILIATIVNÍ styl řízení

Primárním cílem tohoto řídicího stylu je vytvoření harmonického vztahu mezi pracovníky i mezi ředitelem a zaměstnanci. Ředitel se zaměřuje především na lidi, napomáhá přátelským interakcím mezi pracovníky. Vyhýbá se konfrontacím a hledá možnosti kladné zpětné vazby, klade menší důraz na úkoly, cíle a standardy. Odměňuje jak pracovní tak i osobní charakteristiky.

DEMOKRATICKÝ styl řízení

Primárním cílem tohoto řídicího stylu je dosažení osobního zaujetí u pracovníků, vytváření nových myšlenek a nápadů. Ředitel pořádá časté porady a naslouchá problémům svých zaměstnanců a případně odměňuje jejich pracovní výkon a jen zřídka poskytuje negativní zpětnou vazbu. Také je přesvědčen, že zaměstnanci dokáží pro sebe i pro školu vypracovat vizi. Dále deleguje pravomoci.

NÁSLEDOVÁNÍ

Primárním cílem následování je vykonávat úkoly na prvotřídní úrovni. Ředitel nerad deleguje pravomoci, odnímá pracovníkům odpovědnost, pokud se nedostavuje vysoký výkon, nemá pochopení pro špatný pracovní výkon. Když přichází krizová či problémová situace, udílí podrobné pokyny. Ředitel se řídí tím, že ukazuje modelová řešení, ukazuje cestu a má vysoké standardy a předpokládá, že ostatní vědí, proč se co a jak dělá. Koordinaci s ostatními uznává jen u dílčích výkonů.

KOUČUJÍCÍ styl řízení

Primárním cílem je dlouhodobý profesní rozvoj pracovníků. Ředitel pomáhá pracovníkům uvědomovat si jejich specifické silné stránky, ale i jejich slabiny. Také pobízí své pracovníky k tomu, aby si vytyčovali dlouhodobé cíle. Poskytuje průběžně rady a zpětnou vazbu, aby napomohl rozvoji zaměstnanců.

Definice jednotlivých řídicích stylů podle Hornáčková (2012, in Syslová a kolektiv, 2012, s. 53) a Bečvářové (Bečvářová, 2003, s. 48-49):

AUTOKRATICKÝ styl řízení

Ředitel řídí své podřízené pracovníky formou nařízení a příkazů. Rozhoduje o všem sám a očekává nekompromisní poslušnost od svých zaměstnanců. Tento styl je nepopulární a používá se spíše v krajních případech jako je dodržování primárních pravidel na pracovišti. Ředitel je rozhodný, dogmatický, rázný a vede zaměstnance k možnosti odepření či udělení odměn nebo trestů.

Tento styl je velmi blízký koercivnímu stylu a způsobu řízení.

DEMOKRATICKÝ styl řízení

Neboli také participativní styl řízení. Ředitel, který vede pracovníky demokraticky tak podporuje podřízené, aby se podíleli na chodu mateřské školy, zajímá se o jejich názory a náměty, radí se s nimi v některých otázkách školy, podporuje je ve spolupráci. Tento styl je velmi populární a také je nejefektivnější avšak ani tento styl nemá čistou podobu.

Tento styl řízení je shodný s demokratickým stylem, který uvádí Slavíková.

LIBERÁLNÍ styl řízení

Tento styl je také nazýván jako „volná uzda“. Ředitel tohoto stylu přenechává veškeré své kompetence na podřízených. Podřízení pracovníci jsou naprosto nezávislí při realizaci projektů, aktivit apod. Takový ředitel musí mít plnou důvěru ve své zaměstnance a věřit jejich schopnostem a dovednostem. Dochází k tomu, že podřízení nejsou dostatečně motivováni, chybí jim kontrola a jejich nedostatky a nekázeň ředitel akceptuje a toleruje. Ředitel potom zastává pouze pozice informátora a reprezentanta.

Tento styl je také nevhodný pro efektivní a správný chod mateřské školy.

Ředitel, který chce efektivně a profesionálně řídit svou školu musí umět mezi jednotlivými styly přecházet či využít jejich správné kombinace. Tato dovednost je velmi podstatná, jelikož způsob řízení mateřské školy je závislý na situaci, ve které se škola a její pracovníci momentálně nacházejí.

Dobrý vůdce tedy mění styl řízení podle aktuální nebo měnící se situace.

1. 4. 3. Hledání a nalezení vlastního, osobitého stylu vedení

Ředitel, který chce nalézt nejlepší cestu a způsob jak řídit své podřízené pracovníky, musí zvážit mnoho faktorů. Aby řídil mateřskou školu úspěšně a efektivně, tak je velmi důležité a žádoucí, aby si našel vlastní styl řízení a způsob a formu vedení.

„Obecně pojato, je důležité, aby si uvědomil pracovní požadavky, podmínky pracovní situace, která mu je nabídnuta, eventuálně, aby si zvolil takové začlenění do pracovního procesu ve své funkci, když je k výběru nabídnuta škála možností. Jeho pracovním prostředím je prostředí společenské, v němž řídí a vede lidské individuality. Jeho činnost se tudíž neobejde bez teoretických a nadto praktických znalostí – poznatků věd o člověku, poznatků psychologických, pedagogických a sociologických.“ (Musil, 2013, s. 21)

Aby ředitel na takovéto pozici našel svůj vlastní vhodný přístup, měl by mít jisté předpoklady a těmi jsou motivace, autorita a vyváženost odpovědnosti a pravomoci.

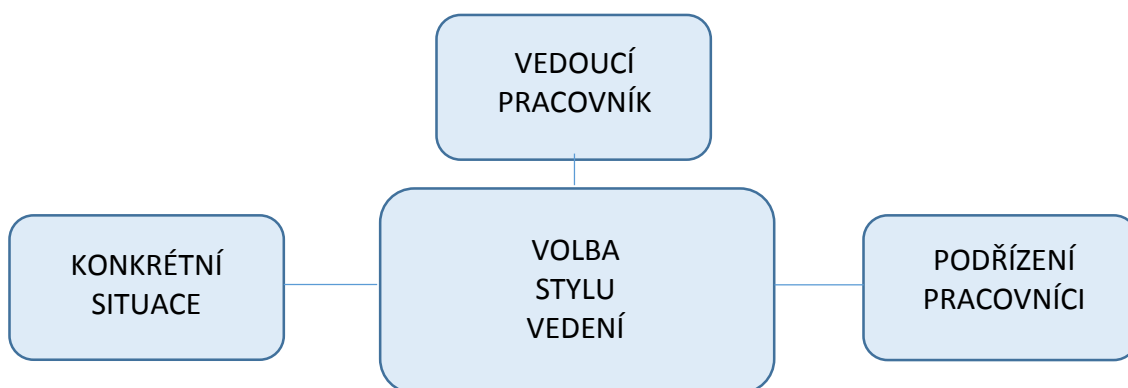
Autorita se skládá ze složky osobní a složky funkční. Funkční neboli formální složkou se rozumí: *„formálně určenou oficiálním zařazením do funkce v systému řízení organizace“*. Osobní složka je složkou morální, tato složka *„je významnější, neboť je složkou obsahovou, tvoří obsah oné funkční složky a tvoří ji kvalifikace vedoucího pracovníka“*. (Musil, 2013, s. 22)

Souborem charakteristické osobnosti ředitele je právě jeho kvalifikace, jeho dosažené vzdělání a nabyté vědomosti, jeho schopnosti a dovednosti, jeho osobní sociální role a postavení apod.

Bedrnová (in Musil, 2013, s. 23-24) uvádí, že „pedagogické výzkumy zjistily nejdůležitější schopnostní a dovednostní předpoklady a potřeby pro účinné řízení:

- *pracovníkům srozumitelně – jasně a konkrétně vymežit záměr a cíl činnosti*
- *zřetelně formulovat a vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty*
- *přesně formulovat své myšlenky, věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat*
- *rozhodovat i ve složitých situacích*
- *akceptovat jednání pracovníků, rozumět mu, tolerovat ho a usměrňovat*
- *poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich očekávat a přijmout*
- *snadno se orientovat i v náročnějších odborných problémech*
- *tvořivě přistupovat k zvládnutí odborných a řídicích situací*
- *dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků*
- *pružně reagovat v nových situacích*
- *zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž*
- *jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný“.*

Schéma 1: Volby stylu vedení



Který styl vedení neboli řízení si zvolíme, záleží na třech faktorech: na vedoucím pracovníkovi, jeho podřízeném a dané situaci. (Trojanová, 2014, s. 80)

1. 4. 4. Styly vedení podle zralosti podřízených pracovníků

Tabulka 2: Rozdělení stylů vedení podle zralosti podřízených

Podpůrné chování vedoucího pracovníka	vysoké	<p>PARTICIPATIVNÍ STYL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vzájemná výměna názorů mezi vedoucím a spolupracovníky ▪ vedoucí usnadňuje proces rozhodování ▪ důraz na další rozvoj pracovníků 	<p>KONZULTATIVNÍ STYL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pracovníci si osvojili potřebné znalosti ▪ vedoucí konzultuje svá rozhodnutí ▪ umožňuje pracovníkům zpětnou vazbu
	nízké	<p>DELEGATIVNÍ STYL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vedoucí předává svou odpovědnost a pravomoci ▪ aktivita na podřízených pracovnících 	<p>DIREKTIVNÍ STYL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nízká pracovní zralost podřízených ▪ zadání konkrétních úkolů ▪ následná kontrola
		nízké	vysoké
		Direktivní chování vedoucího pracovníka	

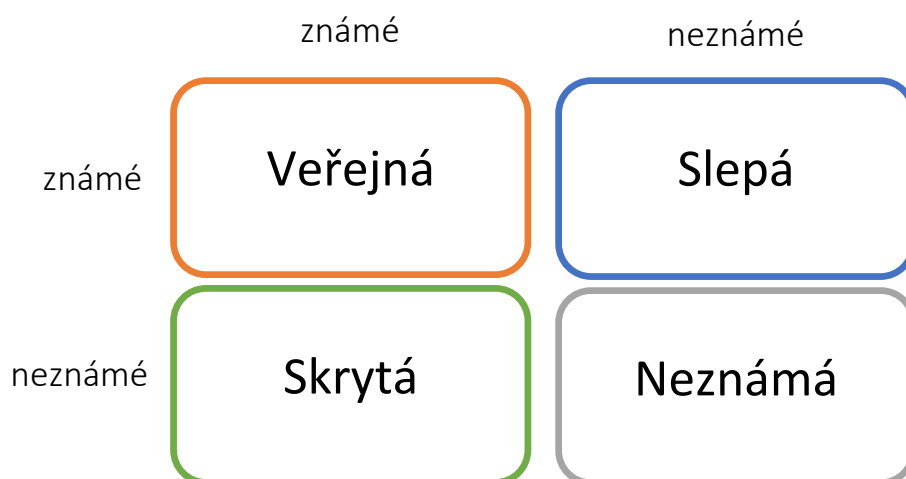
Zdroj: Vedení lidí ve školách a školských zařízeních (Trojanová, 2014, s. 81)

1. 5. Johariho okno

Johariho okno nebo také Johariho okénko je model, vytvořený Josephem Luftem a Harringtonem Inghamem v roce 1955 v USA. Název tohoto modelu vznikl složeninou křestních jmen autorů – Jo-Harry. Tento model byl vytvořen za účelem většího sebeuvědomění skupiny a může také sloužit k lepšímu sebepoznání zkoumaného subjektu. Subjekt, na který je test Johariho okna zaměřen, může z výsledků vycházet a zaměřit se na zlepšení svého slepého místa a oblasti neznámých vlastností.

Johariho okno náleží do sféry kognitivní psychologie, zjišťuje vlastnosti subjektu, a jak vlastnosti tohoto konkrétního subjektu, na kterého je test zaměřen, vnímají ostatní. Tyto oblasti se během života mění vlivem sociálního učení apod. Každá osoba má svoje vlastní unikátní okno, jeho velikost se mění v závislosti na vztahu k ostatními – příkladem může být, že zkoumaná osoba sdělí nějakou osobní věc třeba svému učiteli nebo nadřízenému – tím se mění jejich vztah a okno by už znovu stejné nebylo (Handy, 2000).

Johariho okno – oblasti chování



Sestavení Johariho okna podle Charlese Handyho:

K sestavení Johari okna potřebujeme, aby subjekt vybral ze seznamu padesáti pěti přídavných jmen pět nebo šest takových, kterého nejvíce vystihují. Stejný seznam přídavných jmen je předložen skupině lidí – například kolegům, podřízeným, stejné věkové skupině atd., který vybírají ze seznamu pěti nebo šesti přídavných jmen, které nejlépe podle nich vystihují subjekt na který je test Johariho okna zaměřen.

Seznam přeložený přídavných jmen vycházející z původního seznamu od Charlese Handyho, ze kterých subjekt a skupina vybírá (originální tabulku naleznete v příloze¹).

Tabulka 3: Seznam přídavných jmen k Johariho oknu

schopný	akceptující	adaptabilní	smělý	statečný
klidný	laskavý	veselý	chytrý	komplexní
jistý	spolehlivý	důstojný	energický	extrovertní
přátelský	rozdávající	šťastný	užitečný	idealistický
nezávislý	geniální	inteligentní	introvertní	milý
informovaný	logický	milující	vyspělý	skromný
nervózní	pozorný	organizovaný	trpělivý	mocný
pyšný	tichý	reflektující	uvolněný	náboženský
vnímavý	zvědavý	asertivní	rozpačitý	rozumný
sentimentální	plachý	hloupý	spontánní	soucitný
napjatý	důvěryhodný	vřelý	moudrý	vtipný

Zdroj: překlad autorem

¹ Příloha č. 1: Tabulka *Johari window*

Popis jednotlivých oblastí podle Charlese Handyho:

1. *Veřejná oblast (Arena / Open Self)*

Do veřejné oblasti náleží všechny přídavná jména, které označili všichni zúčastnění (jak subjekt Johariho okna, tak i skupina, která hodnotí subjekt). V této oblasti jsou vlastnosti, které vidí všichni (jak subjekt, tak i skupina). Toto okno zahrnuje veškeré informace o zkoumaném subjektu, které sdílí s ostatními. Jsou to ve skutečnosti veškeré informace, které subjekt poskytne o sobě samém. Například jsou to informace typu – jaký je jeho názor nebo jaké jsou jeho obavy, potřeby, přání atd. Čím lépe známe subjekt, který hodnotíme, tím více může tento kvadrant obsahovat. Tato oblast je umístěna v prvním kvadrantu Johariho okna.

2. *Slepá oblast (Blind Spot / Blind Self)*

Do slepé oblasti náleží všechna přídavná jména, která označila pouze skupina, nikoliv zkoumaný subjekt. Toto tzv. slepé místo si subjekt neuvědomuje, ale jeho okolí ano. Příkladem může být, když subjekt svojí nervozitu dává najevo věčným rozhazováním rukou nebo má nějaké zlozvyky jako je například hlasité žvýkání – celé okolí vše pozoruje, ale subjekt si nic neuvědomuje. Záleží tedy pouze na jednotlivcích ze skupiny, jestli budou o těchto vlastnostech / problémech subjekt informovat či nikoliv. Tato oblast se nachází ve druhém kvadrantu Johariho okna.

3. *Skrytá oblast (Facade / Hidden Self)*

Do skryté oblasti náleží všechna přídavná jména, která byla vybrána pouze subjektem, nikoliv skupinou. Jsou to vlastnosti, o kterých ví pouze subjekt a o kterých skupina nic netuší – zůstávají před nimi skryta, může k tomu dojít nevědomky nebo je subjekt nechce ostatním cíleně odhalit. Skrytá oblast se nachází ve třetím kvadrantu Johariho okna.

4. *Neznámá oblast (Unknown / Unknown Self)*

Do neznámé oblasti náleží všechna přídavná jména, které neoznačil ani subjekt ani skupina, proto je tato oblast označena jako neznámá. Jsou to veškeré vlastnosti, které nebyly rozpoznány žádným ze zúčastněných. Tato oblast spočívá v tom, že se v ní může nacházet skrytý potenciál subjektu – něco, co nebylo zpozorováno, objeveno nebo naučeno. Neznámá oblast se nachází ve čtvrtém kvadrantu Johariho okna. (West a Turner, 2011)

2. Praktická část

2. 1. Cíl práce, předpoklady

1.) Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda se pohled ředitele na jeho způsob řízení pedagogických pracovníků a komunikaci mezi nimi liší nebo se shoduje s pohledem právě těchto pracovníků.

2.) Další cíl, který si tato bakalářská práce klade, je zjištění za pomoci metody Johariho okna, do jaké míry se shoduje pohled pedagogických pracovníků na vlastnosti ředitele nebo jak moc se jejich pohled rozchází. Dalším měřeným aspektem je jaké vlastnosti ředitel u sebe samého upřednostňuje a jak se liší jeho pohled oproti vnímání ostatních pedagogických pracovníků. Možnost výběru je omezena z množiny 55 potenciálně možných vlastností ředitele, které vychází ze sociálního modelu.

Předpokladem této výzkumné práce je zjistit, jakým způsobem ředitel ve skutečnosti řídí své podřízené pedagogické pracovníky, na kolik jim důvěřuje (jak se pracovníci podílejí na chodu mateřské školy) a zda má vzdělání pedagogických pracovníků nějaký vliv na tento aspekt. Tato práce se nadále zabývá zjištěním, jaké své vlastnosti upřednostňuje ředitel z daného výběru a jestli upřednostní stejné vlastnosti i jeho pracovníci. Dalším cílem je tedy zjistit, jak dobře pracovníci znají svého ředitele a jestli na hloubku poznání má vliv například délka jejich pedagogického působení ve zkoumané mateřské škole.

Výzkumný problém: Jak vnímá svoji roli řídicího pracovníka (v komunikaci a řízení pracovníků) ředitel a jak tuto roli vnímají pedagogičtí pracovníci?

2. 2. Metodika

2. 2. 1. Výzkum – popis použité metody

Výzkumné šetření bylo provedeno formou dotazníků, šlo o kvalitativní výzkum. Tato metoda byla zvolena pro efektivní a rychlé zpracování dat od většího počtu

respondentů. Výzkum probíhal vždy v rámci jedné mateřské školy. Tento výzkum byl proveden ve dvou mateřských zařízeních s podobnými podmínkami pro provoz a způsob řízení, a to v jednom městském a jednom venkovském zařízení. Jedním z cílů je zjistit, zda se budou výsledky těchto dvou zkoumaných zařízení lišit, případně jak výrazná bude tato odchylka. Mateřské školy byly vybrány podle mých zkušeností z absolvované praxe právě v těchto školách.

2. 2. 2. Výzkum – popis zkoumaného vzorku

Výzkumný soubor tvořili ředitelé a všichni pedagogičtí pracovníci z vybraných zařízeních. V městské mateřské škole je zkoumaný soubor tvořen celkem z osmi pedagogických pracovníků plus ředitele a ve venkovské mateřské škole je zkoumaný soubor tvořen z devíti pedagogických pracovníků plus ředitele.

2. 2. 3. Dotazník

Dotazník¹ byl sestavený tak, aby bylo možné co nejefektivněji a co nejpřesněji zjistit potřebné informace k dosažení stanovených cílů. Otázky byly pečlivě zformulovány a byly uzavřeného typu.

Respondenti tyto otázky zpracovávali písemnou formou. Dotazník pro ředitele a pro pedagogické pracovníky byl shodný. Ředitelé hodnotili svoji osobu, na rozdíl od pedagogických pracovníků, kteří hodnotili svého nadřízeného stejnými otázkami.

Jedním ze zkoumaných faktorů, který by mohl mít vliv na výsledky výzkumu, byla délka působení pedagogů. Byla brána v úvahu délka celkové praxe pedagoga i délka jeho působení v konkrétní škole, která byla vybrána. Tato skutečnost může mít velký vliv na výzkum, především na výsledky osobnostního testu Johariho okna.

První část byla sestavena z otázek zaměřených na styly a způsob řízení školy a komunikaci mezi těmito skupinami. V dotazníku bylo zjišťováno pohlaví respondenta,

¹ Dotazník naleznete v příloze č. 2: *Dotazník*

jeho délka působení v aktuální mateřské škole a celkovou jeho praxi jako pedagoga pro předškolní vzdělávání. Tyto otázky byly hodnoceny pomocí číselné škály 1 – 5.

(1 = vždy, 2 = většinou, 3 = přiměřeně, 4 = někdy, 5 = nikdy)

Druhá část se zaměřovala na metodu Johariho okna, kde pedagogové i ředitelé vybírali 5 nebo 6 vlastností, které podle nich nejvíce vystihovaly (jejich) ředitele.

Soupis otázek, které byly položeny v dotazníku:

Otázky zaměřené na autokratický styl řízení:

- ředitel vystupuje autokraticky
- využívá zejména příkazů
- ve škole vyžaduje přísnou kázeň
- trestá při sebemenší nekázni
- vystupuje z pozice síly

Otázky zaměřené na demokratický styl řízení:

- je ochoten diskutovat o některých otázkách školy
- kromě trestů dovede občas používat i odměn
- neustále kontroluje práci svých podřízených
- je málo tolerantní k některým nedostatkům

Otázky zaměřené na liberální styl řízení:

- plně věří podřízeným
- konzultuje vlastní názory s názory podřízených
- respektuje názory a náměty podřízených
- jedná s podřízenými na partnerské úrovni
- plně využívá kladné, pozitivní motivace

Otázky zaměřené na komunikaci

- často komunikuje s podřízenými

- komunikuje s podřízenými osobně
- ke komunikaci s podřízenými využívá elektronické komunikace, telefonu a dalších jiných prostředků

Tyto dotazníky byly zpracovány a vyhodnoceny. Bylo dosaženo potřebných výsledků a závěrů, a tak mohly být naplněny stanovené cíle.

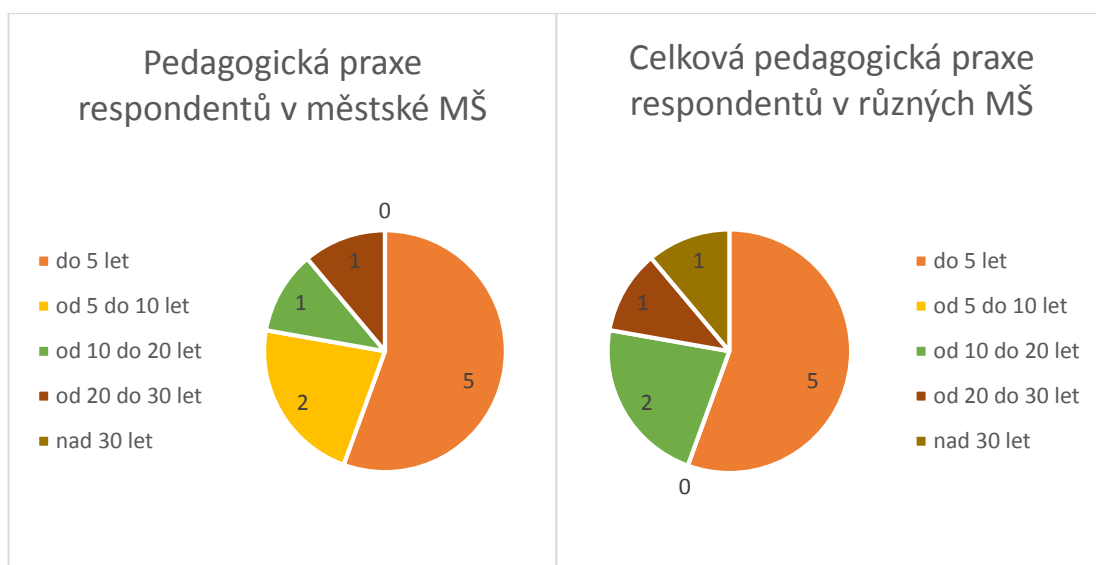
2. 3. Vyhodnocení aplikovaného dotazníku

Jednotlivé dotazníky byly statisticky zpracovány, výsledky jsou zaznamenány písemně a pro větší přehled jsou znázorněny graficky i v tabulkách.

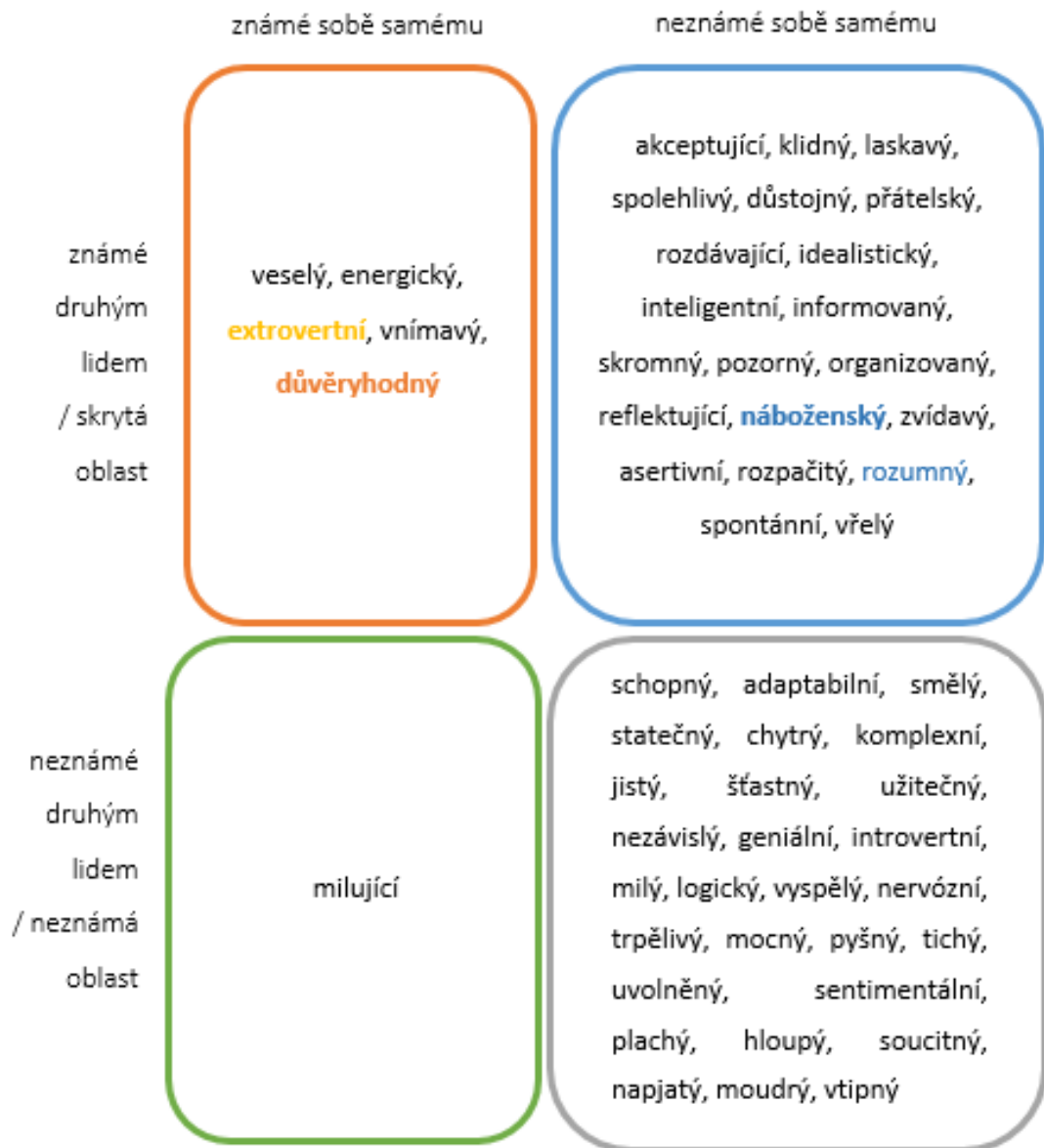
2. 3. 1. Městská MŠ

Na základě dotazníků bylo zjištěno, že zkoumaný soubor tvořily pouze ženy. Vzdělání pedagogického sboru v dané mateřské škole se skládá z osmi vysokoškolsky vzdělaných pedagogických pracovníků včetně ředitelky a jedné středoškolsky vzdělané pedagogické pracovníce. Většina pedagogů má praxi v mateřské škole v délce do pěti let, důvodem je nástup do zaměstnání po dostudování vysoké školy.

Graf 1: Pedagogická praxe zaměstnanců městské mateřské školy



Vyhodnocení Johariho okna městské MŠ:



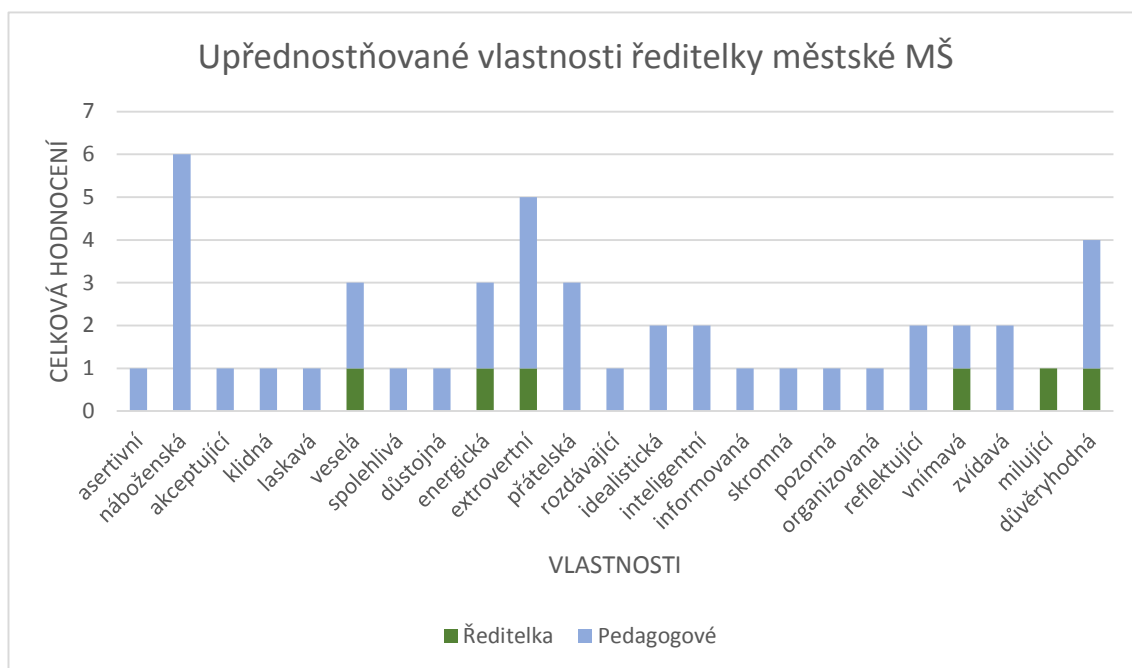
Nejvýše upřednostňovaná vlastnost pedagogickými pracovníci, byla vlastnost ředitelky „náboženská“, s celkovým ohodnocením šest z osmi pracovníci. Ředitelka však tuto vlastnost u sebe neupřednostnila.

Níže naleznete graficky zobrazené celkové výsledky Johariho okna. Z grafu lze vyčíst, jaké vlastnosti dále pracovníci upřednostňovali a jaké preferovala ředitelka.

Ředitelka zvolila z možného výběru vlastnosti „veselá“, „energická“, „extrovertní“, „vnímavá“, „milující“ a „důvěryhodná“.

Učitelky vybraly z možného výběru vlastnosti (řazeno sestupně) „náboženská“ s hodnocením šesti respondentek, „extrovertní“, „přátelská“ a „důvěryhodná“ s hodnocením třech respondentek, „veselá“, „energická“, „idealistická“, „inteligentní“, „reflektující“ a „zvědavá“ s hodnocením dvou respondentek, „asertivní“, „akceptující“, „klidná“, „laskavá“, „spolehlivá“, „důstojná“, „rozdávající“, „informovaná“, „skromná“, „pozorná“, „organizovaná“ a „vnímavá“ s hodnocením jedné respondentky.

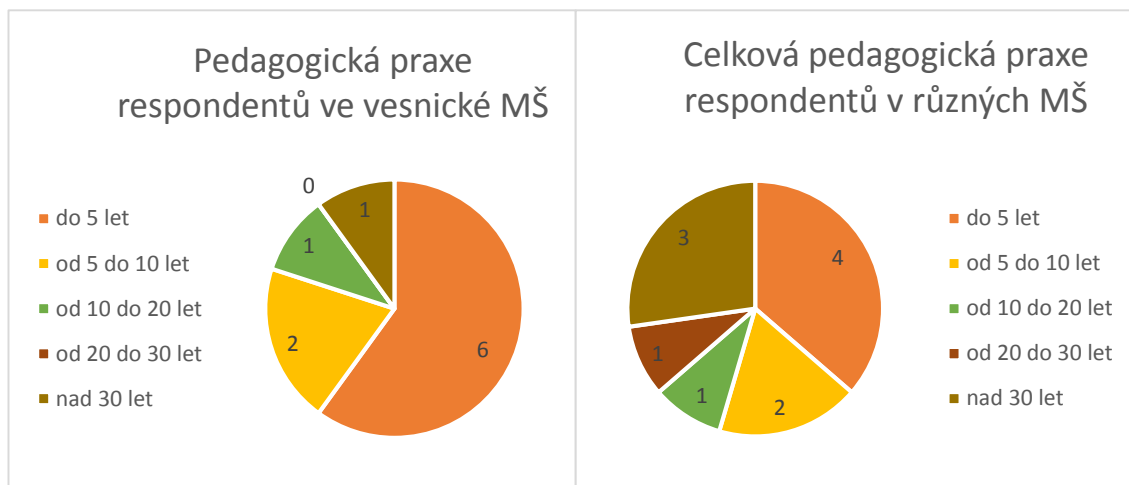
Graf 2: Upřednostňované vlastnosti ředitelky městské mateřské školy



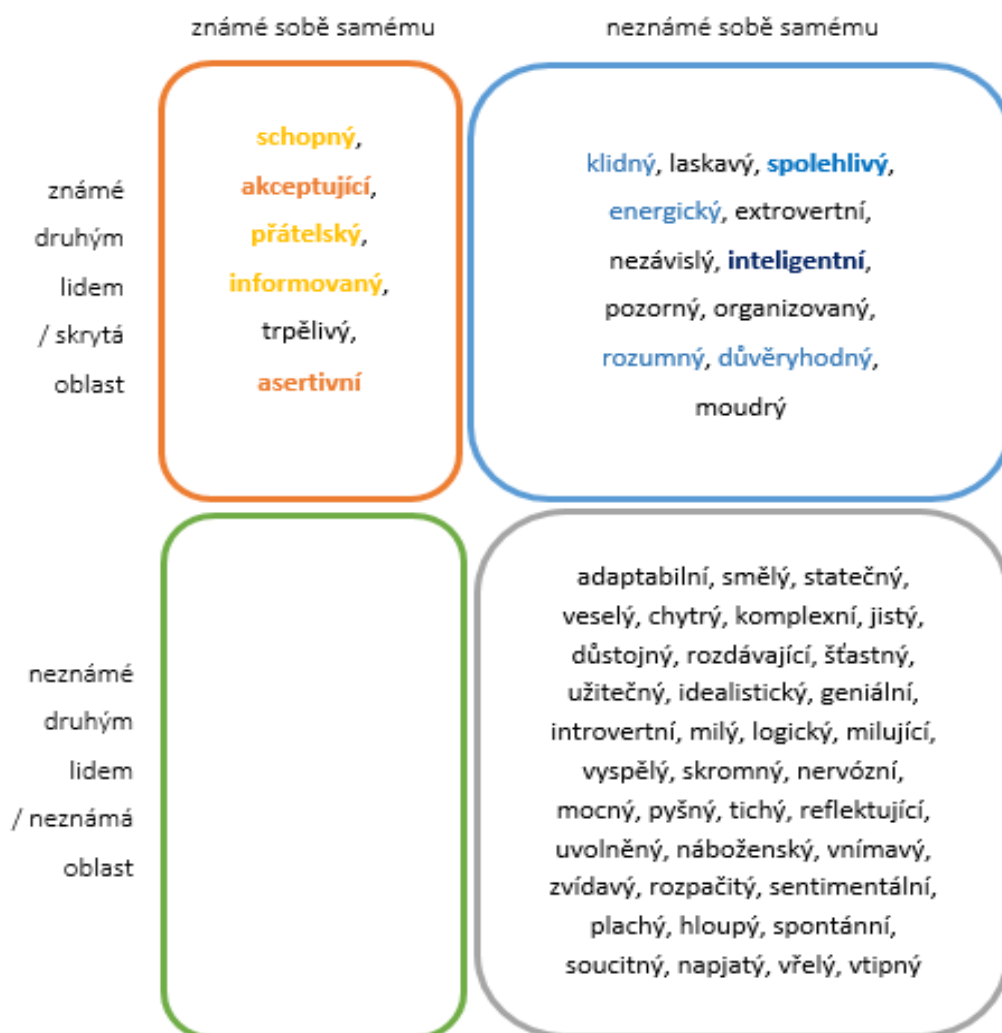
2. 3. 2. Venkovská MŠ

Na základě dotazníků bylo zjištěno, že zkoumaný soubor tvořily pouze ženy. Tato mateřská škola má tři vysokoškolsky vzdělané pedagogické pracovnice a sedm středoškolsky vzdělaných pedagogických pracovnic včetně ředitelky. Většina pedagogů má praxi v dané mateřské škole do pěti let, z důvodu nástupu do nového zaměstnání.

Graf 3: Pedagogická praxe zaměstnanců venkovské mateřské školy



Vyhodnocení Johariho okna venkovské MŠ:



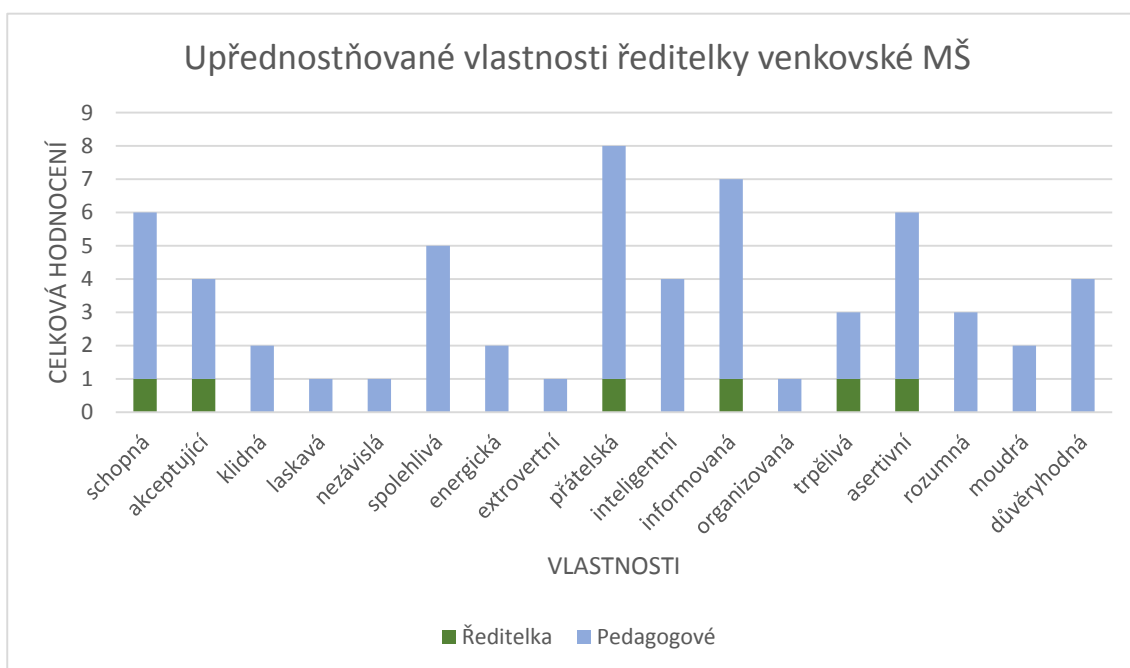
Nejčastěji upřednostňovaná vlastnost pedagogickými pracovníci, byla vlastnost ředitelky „přátelská“ s celkovým ohodnocením osmi respondentek, ohodnotilo ji takto sedm z devíti pracovníků a ředitelka u sebe samé také tuto vlastnost upřednostňovala.

Níže naleznete graficky zobrazené celkové výsledky Johariho okna. Z grafu lze vyčíst, jaké vlastnosti dále pracovníci upřednostňovali a jaké preferovala ředitelka.

Ředitelka zvolila z možného výběru vlastnosti „schopná“, „akceptující“, „přátelská“, „informovaná“, „trpělivá“ a „asertivní“.

Učitelky vybraly z možného výběru vlastností (řazeno sestupně) „přátelská“ s hodnocením sedmi respondentek, „informovaná“ s hodnocením šesti respondentek, „schopná“, „asertivní“ a „spolehlivá“ s hodnocením pěti respondentek, „inteligentní“ a „důvěryhodná“ s hodnocením čtyř respondentek, „akceptující“ a „rozumná“ s hodnocením třech respondentek, „klidná“, „energická“, „trpělivá“ a „moudrá“ s hodnocením dvou respondentek, „laskavá“, „nezávislá“, „extrovertní“ a „organizovaná“ s hodnocením jedné respondentky.

Graf 4: Upřednostňované vlastnosti ředitelky venkovské mateřské školy



2. 3. 3. Porovnání Johariho okna v městské a venkovské mateřské škole

Při porovnání výsledných grafů Johariho okna¹ je evidentní, že lepších výsledků bylo dosaženo ve venkovské mateřské škole. Z tabulek lze vyčíst, že skupina z venkovského mateřského zařízení je s hodnocením upřednostňovaných vlastností spíše jednotná oproti městské.

Můžeme se domnívat, že tento rozdíl ve výsledcích z obou mateřských škol v Johariho osobnostním testu mohl způsobit jednotný a profesionální přístup ředitelky ke všem svým podřízeným pedagogům ve venkovské mateřské škole. Dalším důvodem by mohlo být zachování profesionality a přesto přátelský přístup ředitelky ke všem svým podřízeným spolupracovnícům. Nemůžeme opomenout ani skutečnost téměř dvanáctiletého působení v pozici ředitelky v tomto venkovském mateřském zařízení.

V městské mateřské škole větší rozdílnost názorů mohl způsobit individuální přístup ředitelky k jednotlivým podřízeným pracovnícům. S každým pedagogem, jež je zaměstnancem předmětné školy, má ředitelka jiný vztah a tedy má ke každému odlišný přístup. Dále se můžeme domnívat, že na výsledky testu Johariho okna mělo vliv i krátké působení některých pedagogů v tomto zařízení. Krátkodobě působící pracovníce měli sníženou možnost poznat blíže osobnost své ředitelky.

V městské mateřské škole bylo alespoň jednou vybráno celkem dvacet tři upřednostňovaných vlastností ředitelky. Ve venkovské škole bylo alespoň jednou vybráno sedmáct upřednostňovaných vlastností ředitelky. Navíc v tomto testu byla venkovská mateřská škola znevýhodněna, neboť měla o jednu pedagogickou pracovníci navíc. To mohlo vést k širšímu výběru z nabízených vlastností. V městském zařízení ředitelka u své osoby upřednostnila vlastnost, kterou jí nikdo z pedagogických pracovníků nepřisoudil. Tato skutečnost ve venkovské škole nenastala. Nejvíce upřednostňovaná vlastnost byla „náboženská“ u ředitelky městského mateřského zařízení. Ředitelka sama

¹ Graf 2: Upřednostňované vlastnosti ředitelky městské MŠ (s. 35); Graf 4: Upřednostňované vlastnosti ředitelky venkovské MŠ (s. 37);

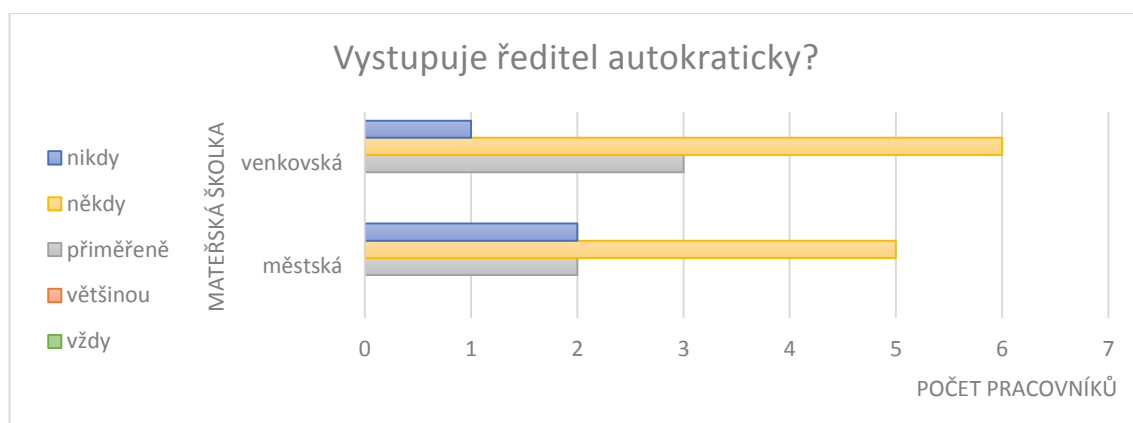
tuto vlastnost neupřednostnila. Nejvíce upřednostňovaná vlastnost ředitelky venkovského mateřského zařízení byla „přátelská“. V této mateřské škole upřednostnila u sebe stejnou vlastnost jako její podřízené pracovnice.

2. 3. 4. Výsledky jednotlivých otázek dotazníku

Odpovědi na jednotlivé otázky pro městskou a venkovskou mateřskou školu jsou shrnuty pro rychlý přehled v tabulkách¹.

Níže naleznete výsledky jednotlivých otázek z dotazníků z obou mateřských škol. Jejich znázornění je provedeno formou grafických tabulek a za pomoci slovního vyhodnocení.

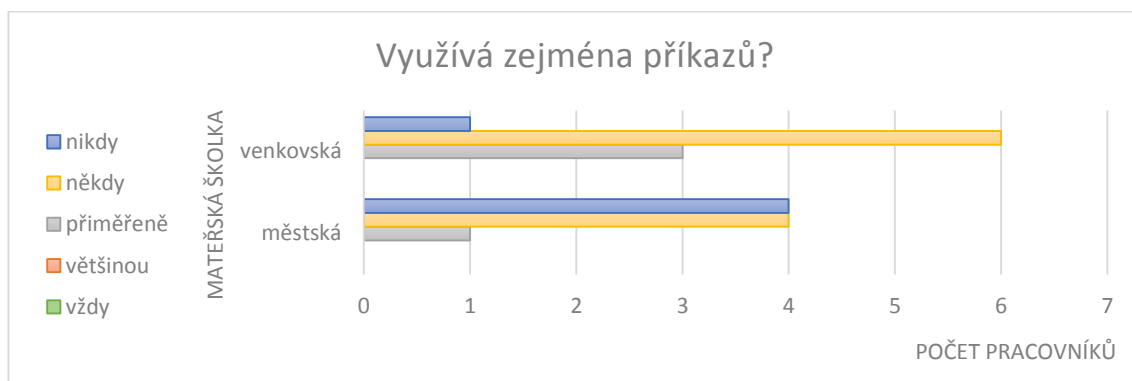
Otázka č. 1: Vystupuje ředitel autokraticky?



Dle hodnocení pedagogických pracovníků ředitelka z venkovské mateřské školy, stejně jako ředitelka městské mateřské školy, vystupuje „někdy“ autokraticky.

¹ Příloha č. 3: Tabulka: Záznam o výsledcích otázek z městské MŠ; Příloha č. 4: Tabulka: Záznam o výsledcích otázek z venkovské MŠ

Otázka č. 2: Využívá zejména příkazů?

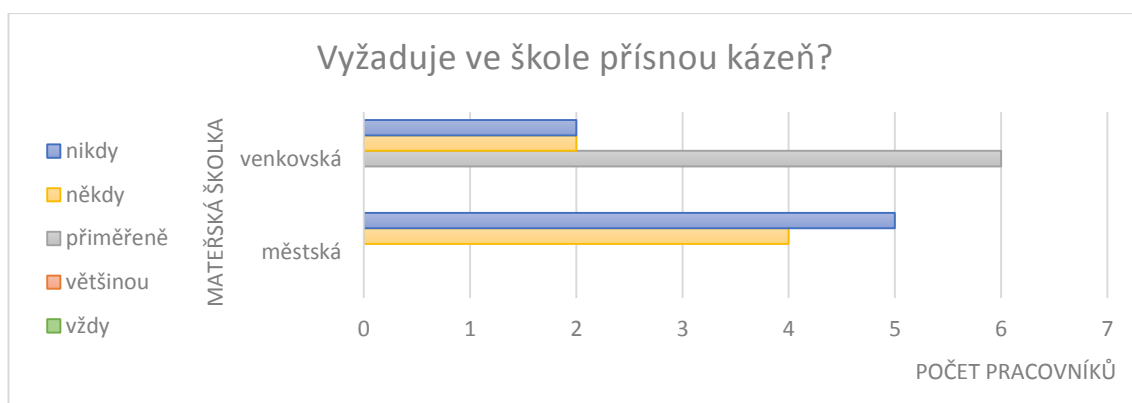


Ředitelka venkovské mateřské školy „někdy“ upřednostňuje využívání zejména příkazů.

Výsledky v městské mateřské škole byly odlišné proti venkovské mateřské škole. Pracovnice venkovské mateřské školy se shodly na výsledku pro odpověď, že ředitelka „někdy“ a „nikdy“ využívá zejména příkazů a to ve stejném počtu odpovědí.

Rozdíl výsledků v odpovědi na tuto otázku obou mateřských škol mohl vzniknout individuálním přístupem ředitelky ke svým podřízeným pracovnícím.

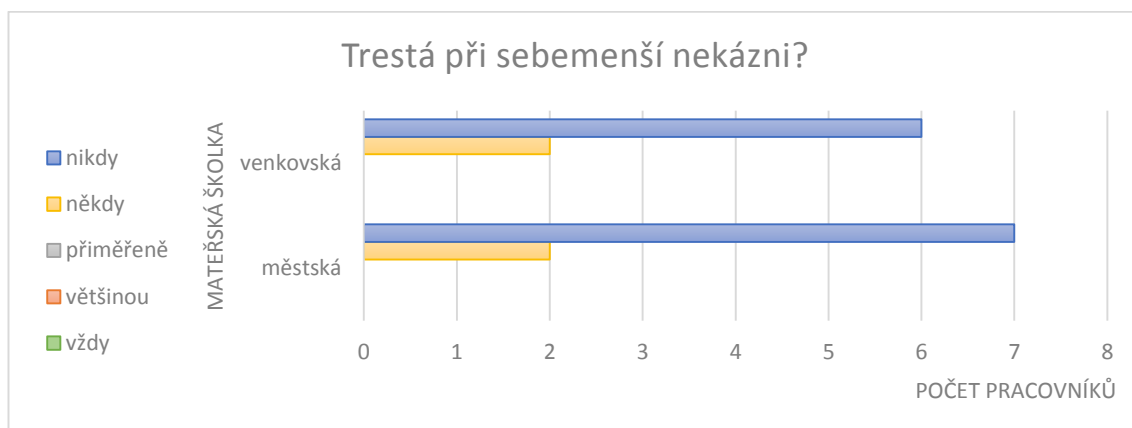
Otázka č. 3: Vyžaduje ve škole přísnou kázeň?



Z výsledků vyplývá, že ředitelka venkovské mateřské školy vyžaduje ve své škole po pracovnících přísnou kázeň „přiměřeným“ způsobem.

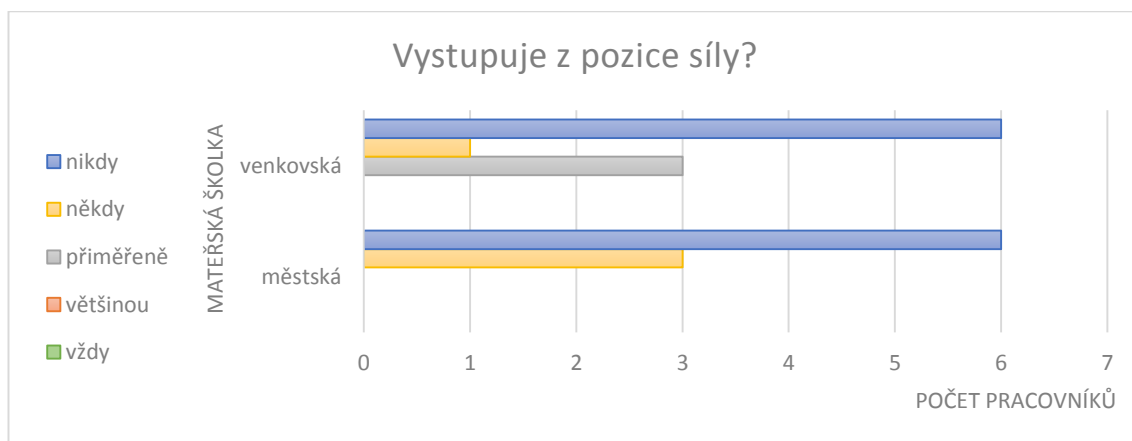
V městské mateřské škole většina pracovníků uvedla, že ředitelka spíše „nikdy“ přísnou kázeň nevyžaduje, ale část pracovníků naopak uvedla, že ředitelka přísnou kázeň „někdy“ vyžaduje.

Otázka č. 4: Trestá při sebemenší nekázni?



Na otázku, zda ředitelka trestá své pracovníky při sebemenší nekázni, bylo v obou mateřských školách převážně zodpovězeno, že ředitelka své pedagogické pracovníky spíše „nikdy“ netrestá při sebemenší nekázni.

Otázka č. 5: Vystupuje z pozice síly?

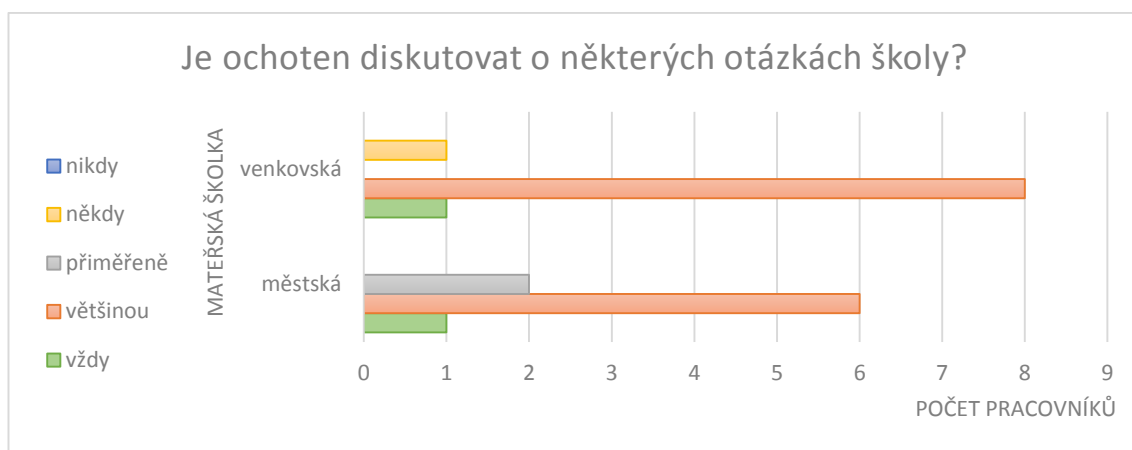


Ani v jedné mateřské škole na základě hodnocení pracovníků ředitelka spíše „nikdy“ nevystupuje z pozice síly.

Ve venkovské mateřské škole ředitelka, podle výsledků, z pozice síly vystupuje, když už musí, tak „přiměřeným“ způsobem.

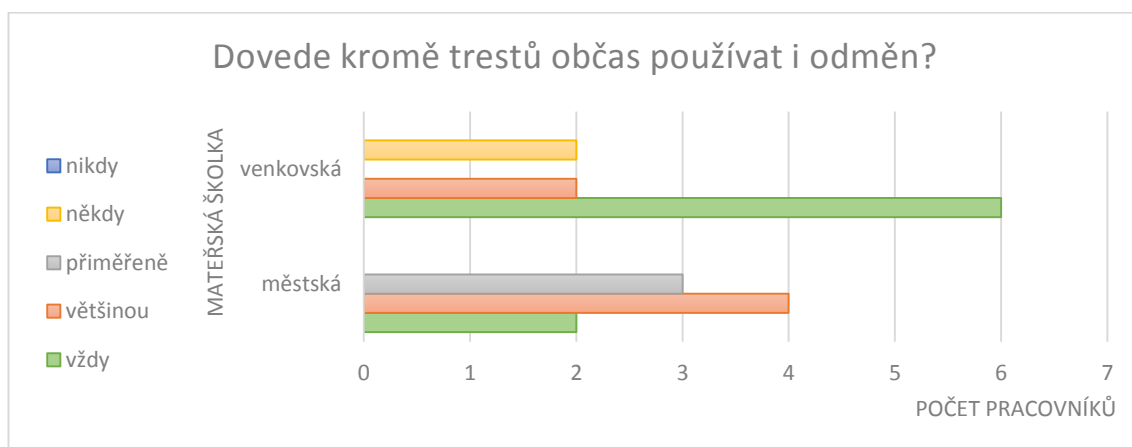
V městské mateřské škole některé pracovnice uvedly, že „někdy“ ředitelka z pozice síly vystupuje.

Otázka č. 6: Je ochoten diskutovat o některých otázkách školy?



Jak v městské, tak i venkovské mateřské škole je ředitelka „většinou“ ochotna se svými podřízenými pracovnicemi diskutovat o některých otázkách týkajících se jejich mateřské školy.

Otázka č. 7: Dovede kromě trestů občas používat i odměn?

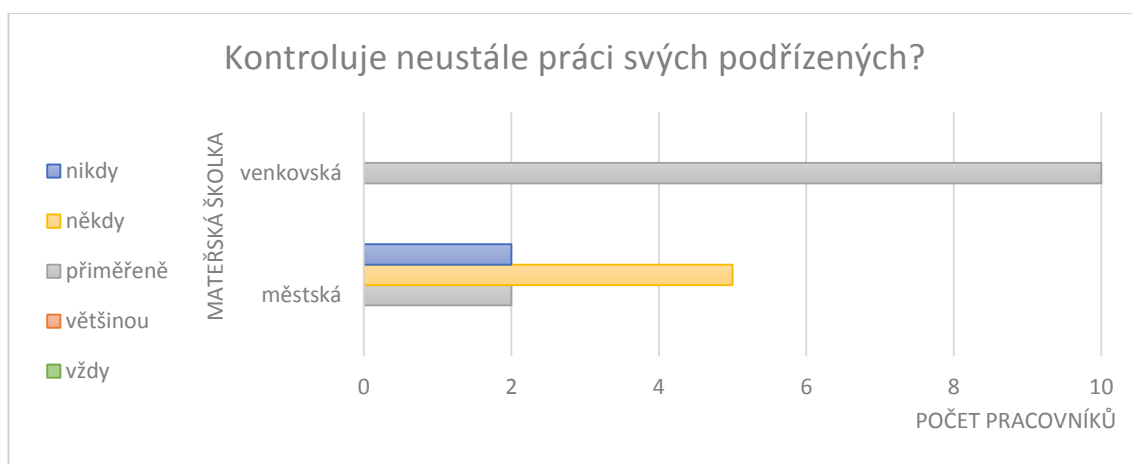


Ve venkovské mateřské škole většina pracovníků vyhodnotila, že ředitelka dovede „vždy“ kromě trestů občas používat i odměn.

V této mateřské škole se ale stejný počet pracovníc shodl i na tom, že dokáže kromě trestů používat i „někdy“ a „většinou“ odměn.

V městské mateřské škole byl rozsah hodnocení menší oproti venkovské. Otázka, jestli dovede ředitelka kromě trestů občas používat i odměn, byla vyhodnocena čtyřmi pracovníci jako „většinou“, třemi pracovníci „přiměřeně“ a dvěma pracovníci „vždy“.

Otázka č. 8: Kontroluje neustále práci svých podřízených?

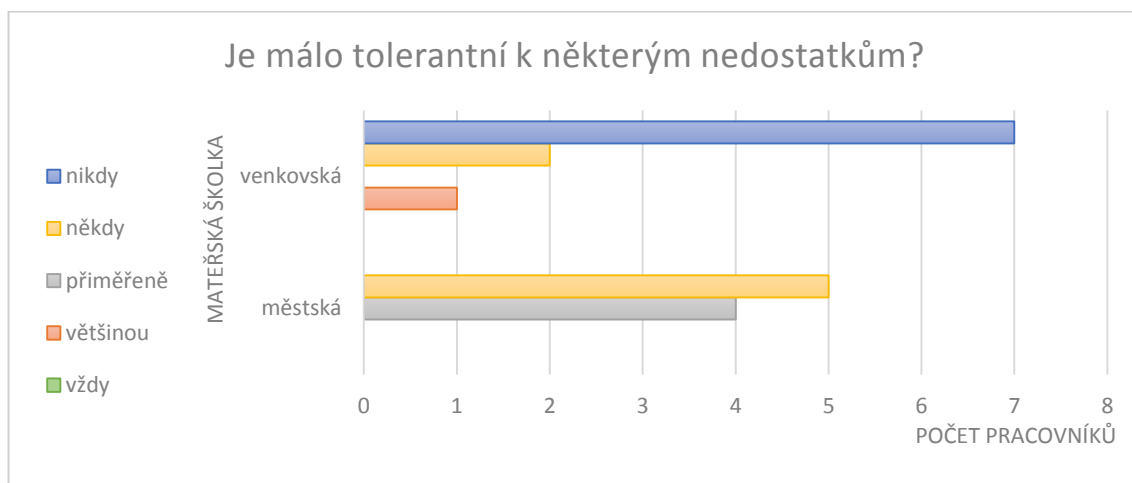


Ve venkovské mateřské škole se všechny pedagogické pracovníce včetně ředitelky shodly na tom, že ředitelka práci právě těchto podřízených kontroluje „přiměřeně“.

Tato otázka byla ve venkovské mateřské škole všemi pedagogickými pracovníci i ředitelkou zodpovězena jednotně.

V městské mateřské škole většina pracovníc zhodnotila, že ředitelka jejich práci kontroluje pouze „někdy“ a část pedagogů uvedla, že ředitelka jejich práci kontroluje spíše „nikdy“ a „přiměřeně“.

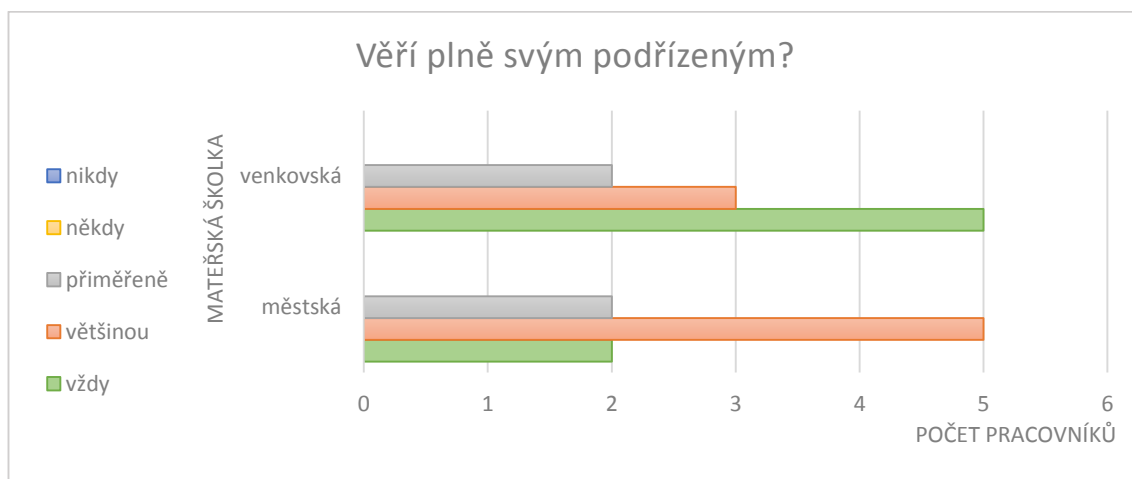
Otázka č. 9: Je málo tolerantní k některým nedostatkům?



Většina pedagogů z venkovské mateřské školy vyhodnotila, že ředitelka „nikdy“ nebývá málo tolerantní k některým nedostatkům svých pedagogů. Menší část jich ale usuzuje, že „někdy“ a „většinou“ bývá málo tolerantní k jejich některým nedostatkům.

V městské mateřské škole vyhodnotila větší část pedagogů, že ředitelka „někdy“ bývá málo tolerantní k jejich některým nedostatkům a menšina uvedla, že ředitelka bývá „přiměřeně“ tolerantní k některým jejich nedostatkům.

Otázka č. 10: Věří plně svým podřízeným?

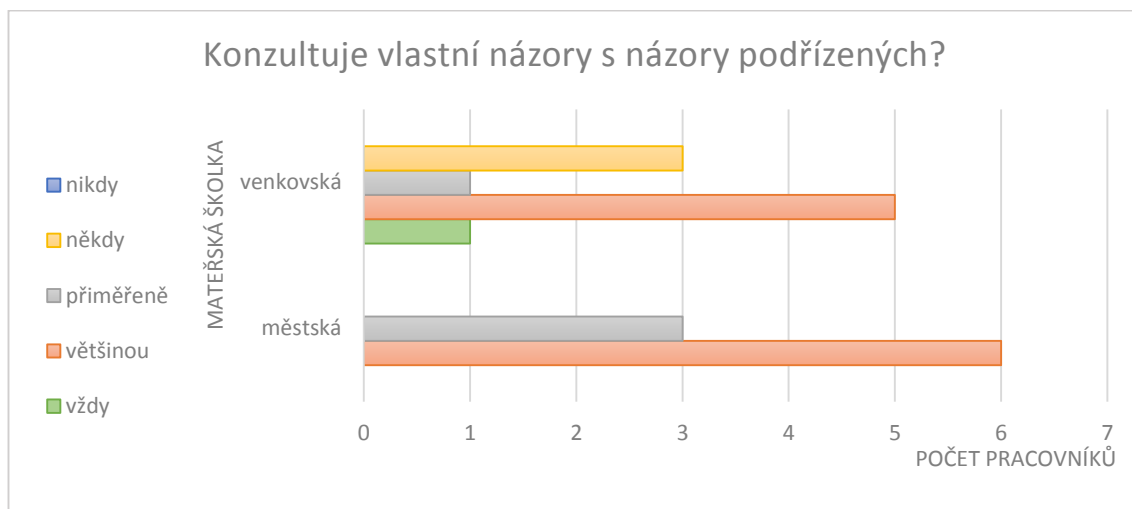


Polovina dotazovaných pedagogů z venkovské mateřské školy uvedla, že ředitelka „vždy“ plně věří svým podřízeným pracovnícím. Druhá polovina

dotazovaných vyhodnotila, že ředitelka plně věří svým podřízeným „většinou“ a „přiměřeně“.

V městské mateřské škole respondentky odpověděly, že ředitelka svým podřízeným plně důvěřuje „většinou“. Menší část pedagogů uvedla, že jim ředitelka plně věří „vždy“ anebo „přiměřeně“.

Otázka č. 11: Konzultuje vlastní názory s názory podřízených?

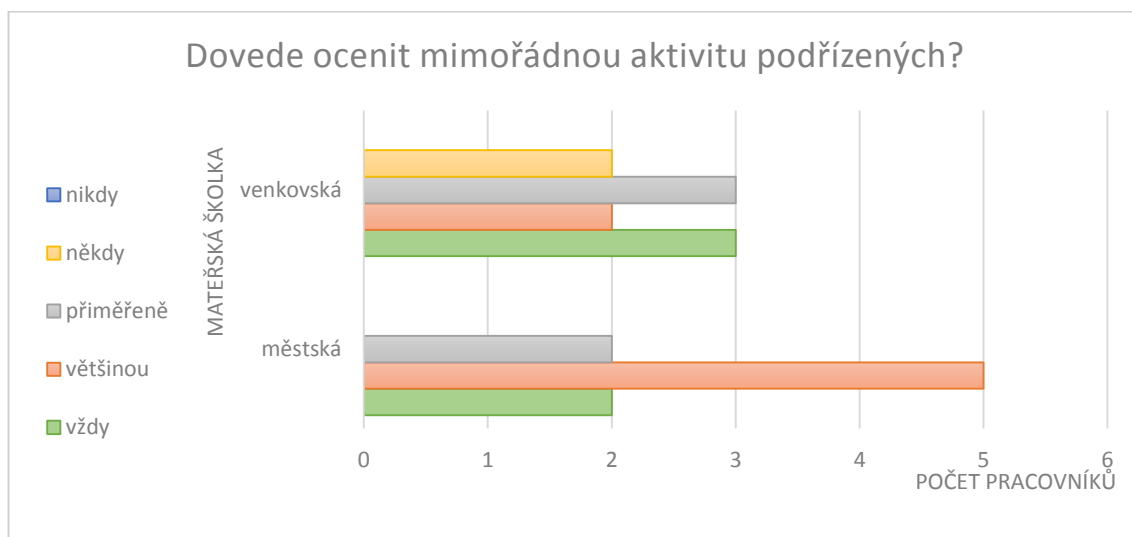


V obou mateřských školách respondentky vyhodnotily, že ředitelka „většinou“ konzultuje vlastní názory se svými podřízenými. Ve venkovské škole takto uvedla polovina dotazovaných a ve městské škole takto uvedly dvě třetiny dotazovaných.

Ve venkovském mateřském zařízení druhá polovina vyhodnotila, že ředitelka vlastní názory konzultuje s podřízenými „někdy“, „přiměřeně“ anebo „nikdy“.

Respondentky z městského mateřského zařízení dále uvedly, že ředitelka s nimi konzultuje vlastní názory „přiměřeně“ často.

Otázka č. 12: Dovede ocenit mimořádnou aktivitu podřízených?

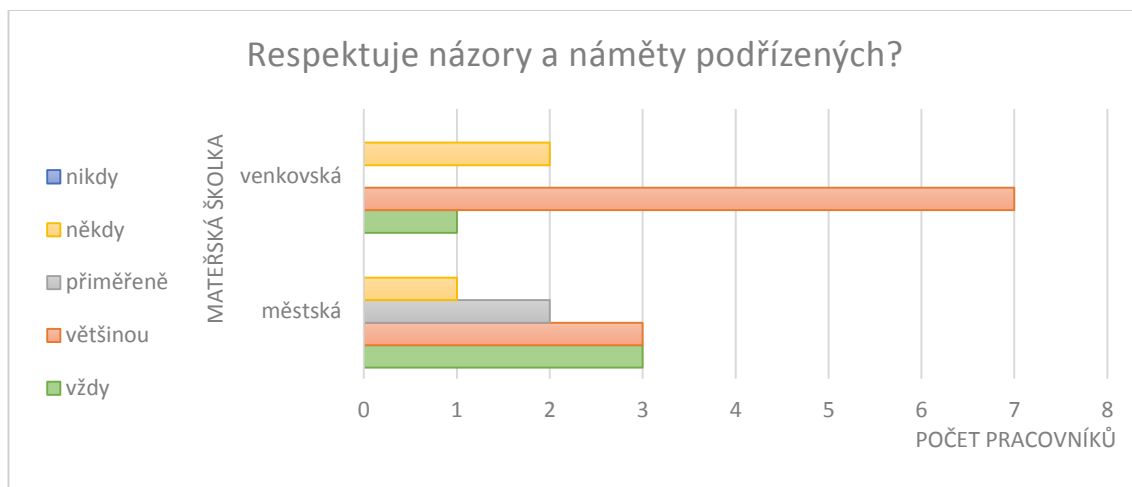


Ve venkovském mateřském zařízení byly odpovědi celkem různorodé. Nejčastěji pedagogové vyhodnotili, že ředitelka dokáže ocenit mimořádnou aktivitu svých podřízených „vždy“ nebo „přiměřeně“.

Dále menšina usuzovala, že ředitelka jejich mimořádnou aktivitu dokáže ocenit pouze „někdy“ nebo „většinou“.

V městském mateřském zařízení si pedagogové myslí, že ředitelka jejich mimořádnou aktivitu „většinou“ oceňuje. Menšina vyhodnotila dále tuto otázku jako „přiměřeně“ a „vždy“.

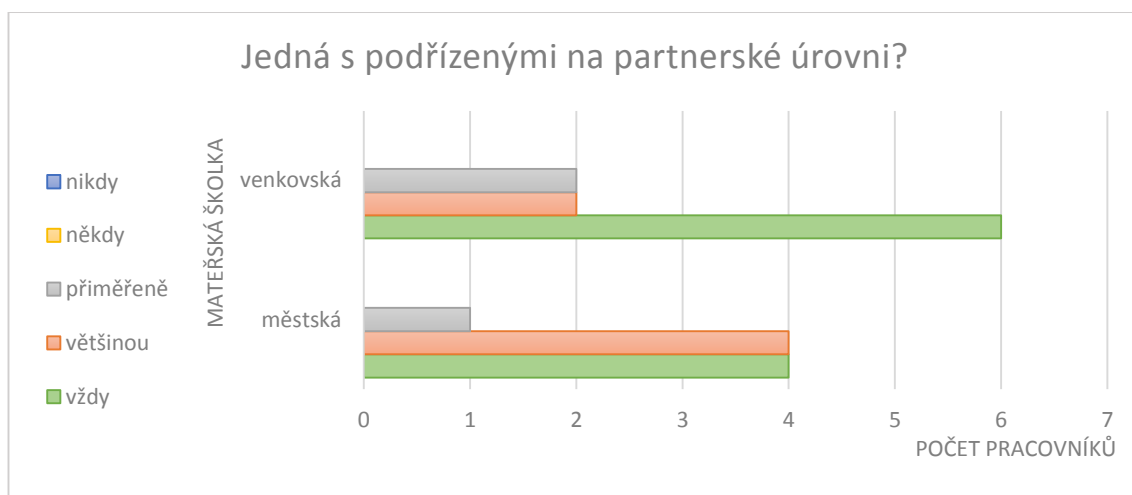
Otázka č. 13: Respektuje názory a náměty svých podřízených?



Ředitelka venkovské mateřské školky spíše „většinou“ respektuje názory a náměty svých podřízených. Někteří pedagogové ale usuzují, že ředitelka respektuje jejich názory a náměty pouze „někdy“ a jeden pedagog uvedl možnost „vždy“.

Ředitelka městské mateřské školy respektuje názory a náměty svých podřízených pracovníků, dle hodnocení pedagogů, spíše „většinou“ anebo „vždy“, takto vyhodnotil stejný počet pedagogů. Dále se objevilo i hodnocení „přiměřeně“ a „někdy“.

Otázka č. 14: Jedná s podřízenými na partnerské úrovni?

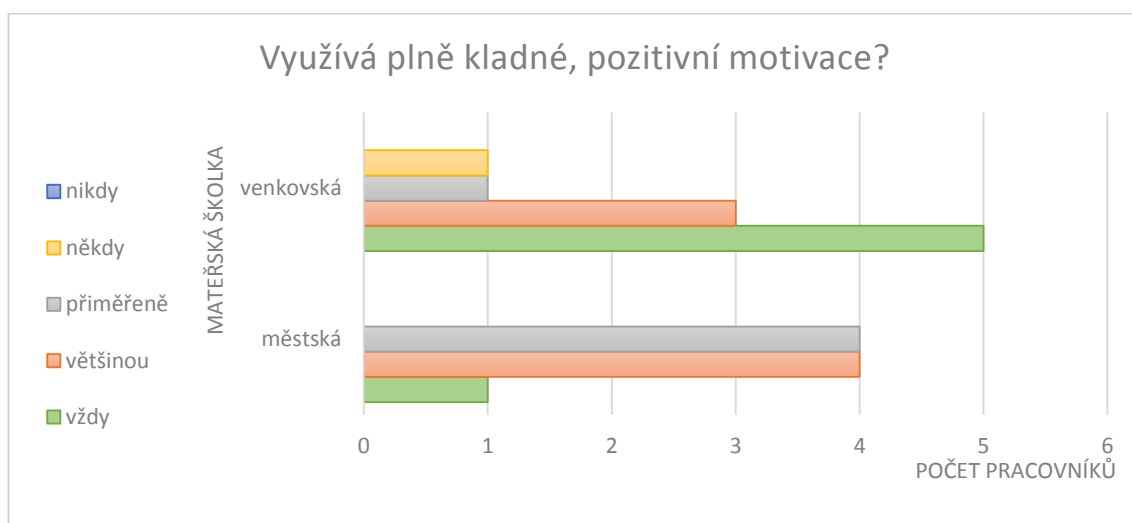


V obou mateřských zařízeních se objevily možnosti hodnocení „přiměřeně“, „většinou“ a „vždy“. Dále v obou mateřských školách nejvíce převládalo hodnocení,

že ředitelka jedná se svými podřízenými pracovníci „vždy“ na partnerské úrovni. Stejného hodnocení v městské mateřské škole dosáhla ale i možnost, že ředitelka jedná se svými podřízenými „většinou“ na partnerské úrovni.

Ve venkovském mateřském zařízení stejný počet respondentek uvedl, že ředitelka s nimi jedná „přiměřeně“ anebo „většinou“ na partnerské úrovni.

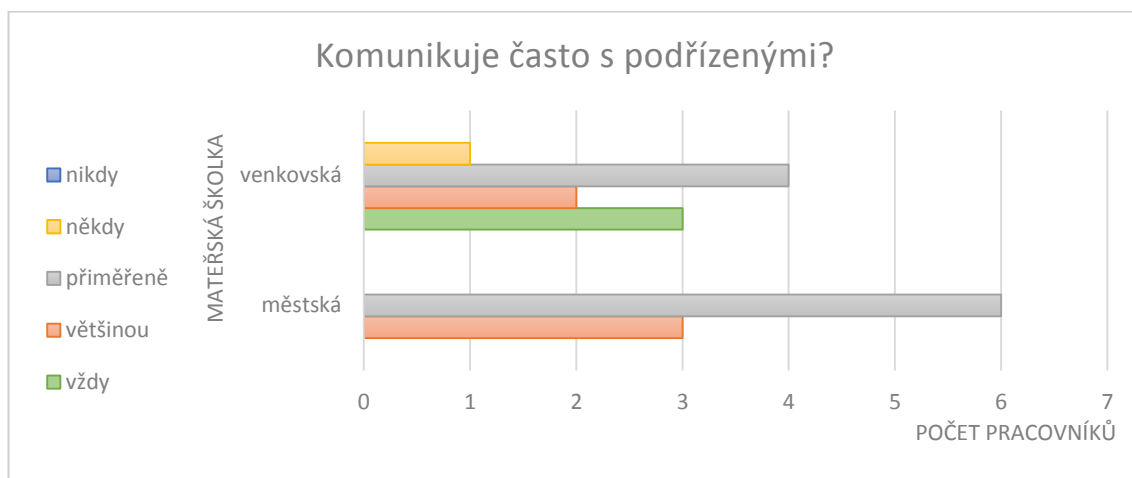
Otázka č. 15: Využívá plně kladné, pozitivní motivace?



Polovina respondentek z venkovské mateřské školy uvedla, že ředitelka využívá „vždy“ plně kladné a pozitivní motivace. Menšina uvedla, že pouze „většinou“, „přiměřeně“ anebo „někdy“ využívá právě této motivace.

Stejný podíl respondentek z městského zařízení uvedla, že jejich ředitelka využívá „přiměřeně“ anebo „většinou“ kladné a pozitivní motivace. Pouze jeden pedagog vyhodnotil tuto otázku jako „vždy“.

Otázka č. 16: Komunikuje často s podřízenými?

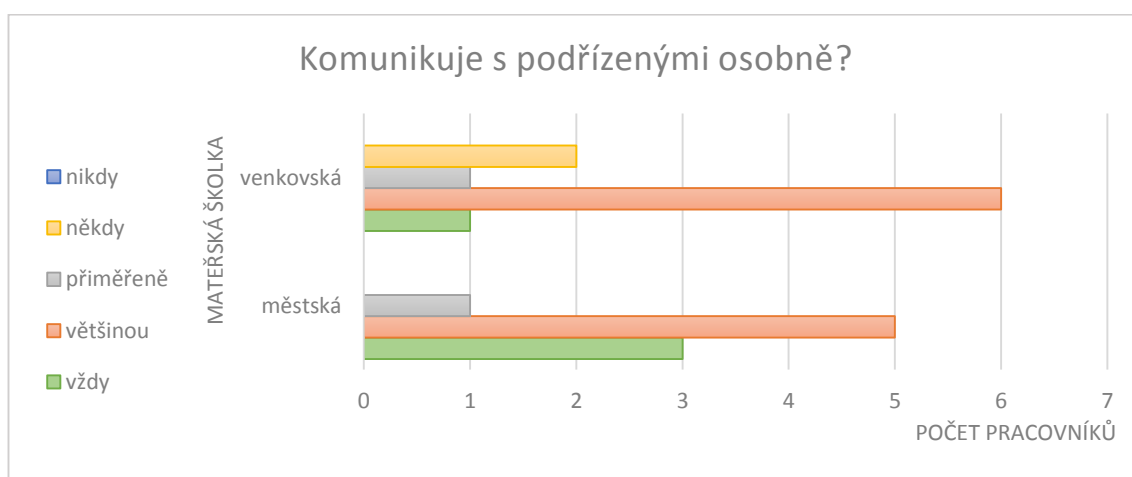


V obou mateřských zařízeních byla nejvíce ohodnocena respondentkami možnost, že jejich ředitelka s nimi často komunikuje „přiměřeným“ způsobem.

Ve venkovském zařízení byly odpovědi více rozdílné, vyskytly se nadále i možnosti (řazeno sestupně) „vždy“, „většinou“ a „někdy“.

V městském zařízení menšina označila, že ředitelka s nimi „většinou“ často komunikuje.

Otázka č. 17: Komunikuje s podřízenými osobně?

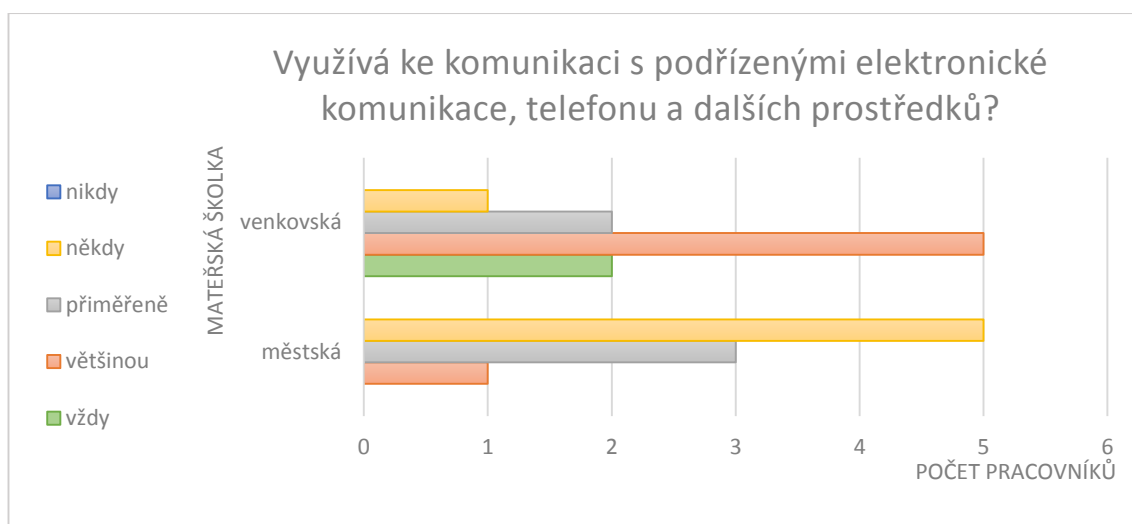


V obou mateřských školách „většinou“ probíhá komunikace mezi ředitelkami a jejich podřízenými pedagogickými pracovníci osobní formou.

Někteří z menšiny pedagogů z venkovské mateřské školy označily dále možnosti „někdy“, „přiměřeně“ a jeden pedagog označil možnost „vždy“.

Ve městské mateřské škole třetina pedagogů uvedla, že s nimi komunikuje ředitelka „vždy“ osobní formou a jeden uvedl, že s ním ředitelka komunikuje osobní formou pouze „přiměřeně“.

Otázka č. 18: Využívá ke komunikaci s podřízenými elektronické komunikaci, telefonu a dalších prostředků?



Na základě hodnocení pedagogických pracovníků z venkovského mateřského zařízení, polovina pracovníků se domnívá, že „většinou“ ředitelka preferuje jinou komunikaci než komunikaci osobní formou. Některé pracovníky označily dále možnost, že jiné komunikace využívá „přiměřeně“ a některé nadále tvrdí, že ředitelka „vždy“ využívá jiné, než osobní komunikace. Pouze jedna pracovník uvedla možnost, že ředitelka „někdy“ využívá ke komunikaci telefonické nebo elektronické komunikace aj.

V městské mateřské škole více než polovina pracovníků uvedla, že této dotazované podoby komunikace využívá ředitelka pouze „někdy“. Menšina zvolila možnosti „přiměřeně“ a „většinou“.

2. 4. Závěr

Cílem práce bylo vyhodnotit, jakým způsobem ředitelky zaujímají svou pozici v mateřské škole, jakou formou řídí své podřízené pedagogické pracovníce a jak vnímají právě tyto pracovníce svou nadřízenou.

Z výsledků porovnání mateřských škol vyplývá, že pedagogové z venkovské mateřské školy znají svou ředitelku lépe, než pedagogové z městské mateřské školy. Ve venkovské mateřské škole má ředitelka mnohem profesionálnější a jednotnější přístup k pedagogům než je tomu tak u městské mateřské školy.

Dále bylo zjištěno, že městská mateřská škola má vzdělanější pedagogické zaměstnance než venkovská, ale pedagogičtí zaměstnanci venkovské mateřské školy mají delší praxi než učitelé městské mateřské školy.

Z této práce dále vyplývá, že obě ředitelky řídí svou mateřskou školu nejbližší demokratickému stylu a způsobu řízení a v obou mateřských zařízeních je preferována osobní komunikace mezi ředitelkami a pedagogickými pracovníci. Obě ředitelky využívají namísto trestů raději kladné a pozitivní motivace, snaží se dostatečně oceňovat nápady a náměty svých podřízených pracovníků a snaží se s nimi jednat na partnerské úrovni.

Na základě výsledků z porovnání mateřských škol bylo zjištěno, že venkovská mateřská škola se nachází pod lepším a zkušenějším vedením a ředitelka tohoto mateřského zařízení může více důvěřovat svým podřízeným a svěřit jim více úloh, než je tomu tak u městské mateřské školy. Pedagogický personál venkovské mateřské školy je mnohem kompetentnější k podílení se na provozu a chodu školy oproti městskému zařízení. Na základě výzkumu můžeme usuzovat, že respektovanější ředitelka je právě ředitelka venkovské mateřské školy.

Tuto bakalářskou práci považuji za velký přínos pro mou případnou budoucí praxi jak na pozici pedagoga, tak i na pozici ředitele. Měla jsem možnost vyzkoušet a prozkoumat nové metody jako je osobnostní model Johariho okna. Bylo zjištěno,

že tento model je vhodný nejen k sebepoznání u vedoucího pracovníka, ale pomocí tohoto testu můžeme zjistit, jak nás vnímají ostatní. Na základě tohoto modelu můžeme dále budovat a zlepšovat svou profesionální osobnost, například právě na pozici ředitele nebo jiného manažera. Tato metoda se v praxi osvědčila a může se uplatnit v každé mateřské škole, kde ředitel nebo ředitelka chce zlepšovat své manažerské schopnosti, dovednosti a svůj přístup k vedení svých podřízených pracovníků.

K vypracování této bakalářské práce mě vedl zájem o poznání skutečnosti funkčnosti chodu v mateřské škole. Zajímal mne pohled obou stran a to jak ředitelů, tak i jejich podřízených pedagogů.

Seznam použité literatury

Literatura:

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.

HORÁČKOVÁ, Blanka a Květa HRBKOVÁ. Řízení mateřské školy: Jak posílit manažerskou roli ředitelky mateřské školy. *Poradce ředitelky mateřské školy: aktuální informace a praktické rady pro řízení mateřské školy*. 2014, IV, březen, s. 24-27.

HRBKOVÁ, Květa. Řízení mateřské školy: Supervize jako podpora, nikoli jako kontrola. *Poradce ředitelky mateřské školy: aktuální informace a praktické rady pro řízení mateřské školy*. 2014, IV, č. 1, s. 20-21.

CHMELOVÁ, Martina. Řízení mateřské školy: Mentoring a koučink. *Poradce ředitelky mateřské školy: aktuální informace a praktické rady pro řízení mateřské školy*. 2014, IV, č. 2, s. 17-18.

CHMELOVÁ, Martina. Řízení mateřské školy: Týmová práce v mateřské škole. *Poradce ředitelky mateřské školy: aktuální informace a praktické rady pro řízení mateřské školy*. 2014, IV, listopad, s. 24-26.

MUSIL, Jiří V. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-3-6.

OBST, Otto. *Základy školského managementu pro učitele*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. ISBN 80-7067-941-7.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: Přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

RADILOVÁ, Eva a Martina CHMELOVÁ. Řízení mateřské školy: Koučink jako metoda rozhovoru. *Poradce ředitelky mateřské školy: aktuální informace a praktické rady pro řízení mateřské školy*. 2015, IV, č. 6, s. 24-25.

REITMAYEROVÁ, Eva a Věra BROUMOVÁ. *Cílená zpětná vazba: Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.

SLAVÍKOVÁ, Lenka a ED. *Řízení školy a pedagogického procesu; Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-0-57-3.

SYSLOVÁ, Zora a KOLEKTIV. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.

Cizojazyčná literatura:

HANDY, Charles B. *Twenty-one ideas for managers: Practical wisdom for managing your company and yourself*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. ISBN 0787952192.

WEST, Richard a Lynn H. TURNER. *Understanding interpersonal communication: Making choices in changing times*. USA: Lyn Uhl, 2011. 2. ISBN 978-0-495-90875-3.

Internetové zdroje:

Kevan: Johari. *Kevan: Johari* [online]. 2006 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://kevan.org/johari.cgi>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Tabulka: *Johari window*

Příloha č. 2: *Dotazník*

Příloha č. 3: Tabulka: *Záznam o výsledcích otázek z městské MŠ*

Příloha č. 4: Tabulka: *Záznam o výsledcích otázek z venkovské MŠ*

Příloha č. 1: Tabulka: *Johari window*

able	accepting	adaptable	bold	brave
calm	caring	cheerful	clever	complex
confident	dependable	dignified	energetic	extroverted
friendly	giving	happy	helpful	idealistic
independent	ingenious	intelligent	introverted	kind
knowledgeable	logical	loving	mature	modest
nervous	observant	organised	patient	powerful
proud	quiet	reflective	relaxed	religious
responsive	searching	self-assertive	self-conscious	sensible
sentimental	shy	silly	spontaneous	sympathetic
tense	trustworthy	warm	wise	witty

zdroj: Kevan: Johari. *Kevan: Johari* [online]. 2006 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z:

<http://kevan.org/johari.cgi>

Příloha č. 2: Dotazník

POKYNY K VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU A OSOBNOSTNÍHO TESTU

POZOR: Otázky v dotazníku a v testu JoHariho okénka jsou směřovány na ředitelku/ředitele Vaší MŠ.

Jak vyplnit dotazník?

- hodící se zaškrtněte
- otázky 1 – 18 hodnotte čísly 1 – 5 (tj. 1 = vždy, 2 = většinou, 3 = přiměřeně, 4 = někdy, 5 = nikdy)

Jak vyplnit JoHari window test (osobnostní test – JoHariho okénko)?

- vyberte 5 nebo 6 vlastností, které podle Vás vystihují nejvíce Vaší ředitelku, případně Vašeho ředitele MŠ, tyto vlastnosti jakkoliv zvýrazněte nebo zakroužkujte

Předem Vám děkuji za trpělivost a spolupráci.

žena muž

SŠ vzdělání VŠ vzdělání

Kolik let učíte v této mateřské škole?

Kolik let máte celkovou praxi v mateřských školách?

Jak velké je město, ve kterém učíte? do 1.000 obyvatel
 1.000 – 10.000 obyvatel
 nad 10.000 obyvatel

Následující otázky hodnotíte čísly 1 – 5.

(1 = vždy, 2 = většinou, 3 = přiměřeně, 4 = někdy, 5 = nikdy)

- 1) ředitel vystupuje autokraticky.....
- 2) využívá zejména příkazů.....
- 3) ve škole vyžaduje přísnou kázeň.....
- 4) trestá při sebemenší nekázni.....
- 5) vystupuje z pozice síly.....
- 6) je ochoten diskutovat o některých otázkách školy.....
- 7) kromě trestů dovede občas použít i odměn.....
- 8) neustále kontroluje práci svých podřízených.....
- 9) je málo tolerantní k některým nedostatkům.....
- 10) plně věří podřízeným.....
- 11) konzultuje vlastní názory s názory podřízených.....
- 12) dovede ocenit mimořádnou aktivitu podřízených.....
- 13) respektuje názory a náměty podřízených.....
- 14) jedná s podřízenými na partnerské úrovni.....
- 15) plně využívá kladné, pozitivní motivace.....
- 16) často komunikuje s podřízenými.....
- 17) komunikuje s podřízenými osobně.....
- 18) ke komunikaci s podřízenými využívá elektronické komunikace, telefonu a dalších jiných prostředků.....

Johariho okénko (osobnostní test)

schopný	akceptující	adaptabilní	smělý	statečný
klidný	laskavý	veselý	chytrý	komplexní
jistý	spolehlivý	důstojný	energický	extrovertní
přátelský	rozdávající	šťastný	užitečný	idealistický
nezávislý	geniální	inteligentní	introvertní	milý
informovaný	logický	milující	vyspělý	skromný
nervózní	pozorný	organizovaný	trpělivý	mocný
pyšný	tichý	reflektující	uvolněný	náboženský
vnímavý	zvědavý	asertivní	rozpačitý	rozumný
sentimentální	plachý	hloupý	spontánní	soucitný
napjatý	důvěryhodný	vřelý	moudrý	vtipný

Příloha č. 3: Tabulka: Záznam o výsledcích otázek z městské MŠ

Záznam o výsledcích otázek z městské MŠ

(podle hodnotící škály 1 – 5)

Číslo otázky	Hodnocení									Modus ¹
	ředitelka	pedagogičtí pracovníci								
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
1.)	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4
2.)	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4
3.)	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
4.)	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
5.)	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
6.)	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2
7.)	1	2	2	3	2	2	3	3	1	2
8.)	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4
9.)	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
10.)	2	1	3	1	2	2	2	3	2	2
11.)	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2
12.)	1	3	2	2	2	2	2	3	1	2
13.)	2	3	4	1	1	1	2	3	2	2
14.)	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1
15.)	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2
16.)	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
17.)	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2
18.)	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4

¹ MODUS = nejčastěji se vyskytující číslo ve skupině čísel.

Příloha č. 4: Tabulka: Záznam o výsledcích otázek z venkovské MŠ

Záznam o výsledcích otázek z venkovské MŠ

(podle hodnotící škály 1 – 5)

Číslo otázky	Hodnocení										
	ředitelka	pedagogičtí pracovníci									Modus
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1.)	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4
2.)	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4
3.)	3	4	4	5	3	3	3	3	3	5	3
4.)	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5
5.)	5	3	3	4	5	5	3	5	5	5	5
6.)	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2
7.)	2	4	4	1	1	1	2	1	1	1	1
8.)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9.)	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5
10.)	2	3	3	1	1	1	1	2	2	1	1
11.)	2	4	4	3	2	2	2	1	2	4	2
12.)	3	4	4	1	2	2	1	3	3	1	3
13.)	2	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2
14.)	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1
15.)	2	4	3	1	2	1	2	1	1	1	1
16.)	2	4	3	3	3	3	1	1	1	2	3
17.)	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2
18.)	2	2	2	3	1	1	2	3	2	4	2