

# Podpora týmové práce v učitelském sboru na střední škole

Mgr. Kateřina Kořenková

---

Bakalářská práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav školní pedagogiky

akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Kateřina Kořenková**  
Osobní číslo: **H150459**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Učitelství odborných předmětů pro SŠ**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podpora týmové práce v učitelském sboru na střední škole**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury o týmové práci a komunikaci.  
Vymezení terminologie o specifikách učitelského sboru na střední škole.  
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.  
Realizace kvalitativního výzkumu prostřednictvím metody hloubkového interview.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro danou střední školu.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál.

Jennings, M. (2007). *Leading effective meetings, teams, and work groups in districts and schools*. [Online-Ausg.]. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada.

Mareš, J. (2013). *Pedagogická psychologie*. Praha: Portál.

Trojanová, I. (2014). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Hana Navrátilová**  
Ústav školní pedagogiky

Datum zadání bakalářské práce:

**10. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 10. října 2018

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
*děkanka*



doc. PaedDr. Adriana Wiegerová, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....

.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*



(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá podporou týmové práce v učitelském sboru, se zaměřením na učitelský sbor středních škol.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou, kde jsou vymezeny a vysvětleny jednotlivé pojmy, které s touto problematikou úzce souvisí a část praktickou – kde je prostřednictvím hloubkových interview zachycena situace na středních školách. Přepsané rozhovory jsou pak analyzovány metodou otevřeného kódování.

Klíčová slova: tým, týmová práce, dynamika týmu, manažerské kompetence, kódování

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the support of teamwork among the teaching staff with a focus on secondary school teachers.

The thesis is divided into two parts - theoretical, where individual terms closely related to this issue are defined and explained, and practical part - where the situation in secondary schools is captured through in-depth interviews. The rewritten interviews are then analyzed by the open coding method.

Keywords: team, teamwork, team dynamics, managerial competence, coding

**Motto:**

„Pevně věřím, že sebezdvělávání je jediný druh vzdělávání, který existuje.“

**Issac Asimov**

**Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mgr. Haně Navrátilové za vedení mé práce a za rady, které mi při její tvorbě poskytla. Rovněž děkuji všem účastníkům výzkumu za vstřícnost a ochotu při vedení rozhovorů.

**Čestné prohlášení**

Čestně prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
1.1 DYNAMIKA TÝMU.....	17
<b>2 SPECIFIKA TÝMU V PROSTŘEDÍ ŠKOLY.....</b>	<b>23</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>3 VÝZKUM TÝMOVÉ PRÁCE V UČITELSKÉM SBORU .....</b>	<b>32</b>
3.1 CÍL VÝZKUMU .....	32
3.2 METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY .....	32
3.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	33
3.3.1 Hloubkové interview .....	33
3.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	34
3.5 METODA SBĚRU DAT .....	35
3.6 ANALÝZA DAT.....	36
<b>4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>37</b>
4.1 NEVÝHODY ŽENSKÉHO KOLEKTIVU.....	37
4.2 NEDOSTATEK PROSTORU NA KOMUNIKACI .....	39
4.3 NEJEDNOTNÝ POHLED NA VZTAHY V PODSKUPINÁCH.....	41
4.4 NÁROČNÁ ROLE ŘEDITELE ŠKOLY .....	44
<b>5 ZÁVĚRY VÝZKUMU .....</b>	<b>49</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>58</b>



## ÚVOD

V současné postmoderní době je stále aktuálním diskutovaným tématem pokrok a jevy s ním související. Je nepopiratelným faktem, že modernizace ve všech oblastech lidské činnosti (jako neodmyslitelná součást pokroku) dynamicky narůstá a je rychlejší než kdykoliv předtím. Tato doba sebou přináší celou řadu změn v oblasti vědy, techniky, medicíny, ale také v tržním prostředí, kdy tradiční trh práce už není takový, jako dříve. Dosavadní konkurenční výhody spočívající například v technickém zabezpečení či unikátnosti produktu již nejsou dostačující.

Pozornost je upírána především na lidský faktor a správný přístup k práci s ním a vedoucí zaměstnanci si již uvědomují jeho hodnotu. Novým předmětem zájmu se stává manažer, jako hlavní osoba, která zajišťuje optimální využití zdrojů, jež má k dispozici a orientuje jej k dosažení předem vytyčených strategických cílů společnosti. V soukromé sféře jsou podnikatelské aktivity primárně zaměřeny na dosažení zisku, avšak v oblasti školství není hlavním cílem zisk, ale výchova a vzdělání studentů. Obě tyto oblasti mají však něco společného, neboť i v oblasti školství se v současnosti můžeme setkávat i s konkurenčním bojem např. na poli získávání nových studentů. Proto za situace, kdy se žák a jeho rodiče stávají klienty školy, je nanejvýš vhodné podporovat práci učitelů tak, aby se škola stala pro potenciální žáky zajímavá a žádoucí. Ano, existuje řada dalších prvků, díky kterým získává škola konkurenční výhodu, ale fungující pedagogický sbor hraje neopomenutelnou roli.

V současnosti se v literatuře setkáváme s celou řadou definicí termínu týmová práce a komunikace. Rovněž nalezneme také spoustou různých přístupů k vymezení efektivní podpory týmové práce. Každý autor publikující v této oblasti vymezuje uvedené pojmy a jejich taxonomii s nuancemi, které mohou být vykládány jako nepatrné či naopak zcela zásadní.

V této práci se zaměřím na řešení problematiky týmové práce a komunikace v učitelském sboru a na specifika, která se v této oblasti vyskytují, neboť literatury, která se tímto konkrétním tématem zabývá, je poměrně málo. S ohledem na uvedené se domnívám, že by má práce mohla být přínosná.

Na počátku teoreticky vymezím, co je tým a co vůbec představuje týmová práce, jak je možné k ní přistupovat, zda a jak je vhodné ji podporovat a následně se pokusím vymezit specifika ve školství, především tedy na střední škole.

Prvotním cílem mé práce bude zmapování za použití relevantní literatury termínu týmová práce a komunikace, porovnání jednotlivých v literatuře nacházejících se vymezení, jejich souvislostí, což poskytne teoretickou a metodologickou oporu pro problematiku řešenou ve výzkumné části práce.

Díky tomu, že téma bakalářské práce je velmi rozsáhlé a nelze jej adekvátně pojmut na vymezeném rozsahu práce, zaměřila jsem se v druhé části na identifikaci a analýzu manažerských kompetencí a problémů s tím spojených se zaměřením na management ve školství.

Praktická část bakalářské práce představuje kvalitativní výzkum, který směřuje ke zjištění odpovědí na položené dílčí výzkumné otázky a následně hlavní výzkumnou otázku, a to prostřednictvím hloubkových interview s učiteli středních škol, které pak podrobím analýze metodou otevřeného kódování. Následovat bude interpretace výsledných zjištění.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**



## 1 TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE

S pojmem tým se setkáváme dnes a denně. Aktuálně je užíván téměř ve všech sférách lidské činnosti. Ale nebylo tomu tak vždy, neboť dříve byl tento pojem spojován především s oblastí sportu, neboť tým byl především fotbalový, hokejový. Později byl užíván v soukromých firmách, kdy se postupně vykrystalizovala týmová práce, spolupráce a vedení či podpora týmu ze strany personalistů nebo vedení společnosti se stala běžnou součástí personální práce. Lidé si zvykli být hodnoceni, případně oceňováni za výsledky práce týmu, pochopili, v čem spočívá týmová práce, jaké přináší výhody a jaká úskalí. Podílet se na určitých činnostech a odpovídat za výsledek společně znamená pracovat v týmu. Ne jinak je tomu i v učitelské profesi. Ale nepředbíhejme.

Sounáležitost s určitou skupinou je jedním z aspektů života každého člověka. Od narození je to především rodina, kde vazby mezi jednotlivými členy bývají zpravidla nejsilnější. Postupně si dítě vytváří skupiny mezi kamarády, spolužáky, později spolupracovníky. Společný zájem o určitou věc bývá velmi silným motivem k vytvoření skupiny stejně smýšlejících lidí (ať už se jedná o skupinu sportovní, či uskupení zájmová – např. svaz myslivců, rybářů či včelařů). Vliv skupiny je velmi výrazný. Ne vždy je však vnímán pozitivně (gangy, spolupachatelé atd.). Rozdíl mezi pojmy tým a skupina je tedy zjevný.

Pojem tým pochází z anglického slova TEAM („společně dosáhneme více“):

Together x Everybody x Achieves x More

Tým je zpravidla tvořen třemi či více jedinci (avšak ne více než 8), kteří mají mezi sebou jistou vazbu a jsou ve vzájemné interakci. Jejich činnost je zaměřena na společný cíl, sdílí stejné hodnoty, normy, respektují společná pravidla. Uvědomují si, že žádný z nich by sám nedosáhl toho, co dosáhnou společně jako tým, tudíž se vzájemně potřebují. Jejich komunikace je otevřená, reaktivní s efektivní zpětnou vazbou. Při své práci využívají metody jako breinstorming, workshop apod.

*Týmy mohou být členěny takto:*

a) formální, které se zaměřují na dosažení cílů organizace:

- jedná se např. o projektové týmy, které se zaměřují na řešení určitého problému, tradiční týmy v rámci pracovního uskupení (oddělení, odbory), ad hoc týmy

b) neformální týmy, které vedou k uspokojení individuálních potřeb svých členů

- zde patří různá zájmová sdružení či kluby

*Týmy mohou být dle délky své existence dále členěny takto:*

a) na dobu určitou (k vyřešení zadaného problému)

b) na dobu neurčitou (trvalé týmy)

*Dle členské základny:*

a) homogenní tým (ve vzájemné interakci jsou lidé s podobnými vlastnostmi a osobnostními rysy, často ze stejného zaměstnání)

b) heterogenní tým (v týmu se setkávají lidé různých profesí a odlišných osobností)

Naproti tomu skupina představuje dvě či více osob, které jsou zaměřeny stejným směrem, avšak často neusilují o dosažení totožného cíle, ale cíle individuálního. Členové se jistým způsobem vzájemně ovlivňují.

„Vazby, postavení, uznání, které člověk získává, konflikty s ostatními členy skupiny i opora, které se mu dostává, jsou výraznými impulsy při utváření charakteru jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti. Míru vlivu skupiny na jednotlivce ukázaly studie, které odhalily význam skupinové motivace na úkor motivace individuální“ (Kolařová, 2006, s. 12).

Tým lze charakterizovat nesčetným množstvím svých znaků, které jsou znaky obecnými, tzn. společnými pro všechny typy týmů, ale také znaky specifickými, které jsou typické pouze pro určité konkrétní týmy. Mezi obecné znaky lze zařadit:

- společné prvky (společný cíl, problém, úkol, pravidla, úspěch)
- komunikace (sdílení informací, zpětná vazba, breinstorming)
- ztotožňování se s cíli (společná diskuse, rozhodování)
- soudržnost (společná pravidla, normy, postupy pro práci, fyzický kontakt členů).

Práce v týmu přináší celou řadu pozitiv. Každý člen týmu disponuje určitými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, které týmovou práci obohacují, přináší svůj specifický pohled na věc, odkrývá nové možnosti a může přinést zcela nový úhel pohledu. V souvislosti s týmem je nutné zmínit synergický efekt, který v matematické řeči představuje operaci  $1+1=3$ , neboť práce v týmu zvyšuje efektivnost práce, lidé se vzájemně doplňují, podporují a obohacují o zpětnou vazbu. Úspěchem každého týmu je však také efektivní a věcná komunikace.

Pro vymezení dalších pozitiv mohu zmínit:

- budují se v něm vztahy mezi lidmi
- zlepšuje se komunikace členů
- pracovní atmosféra je tak příjemnější
- využívá znalostí, dovedností a zkušeností všech
- pracuje s tvořivostí a fantazií lidí
- učí respektu a úctě k druhým
- někdy urychlí cestu ke správnému řešení
- snižuje u svých členů obavy z neúspěchu a zodpovědnost
- zvyšuje jejich sebevědomí
- přisuzuje jim určité postavení a role
- poskytuje jim jisté uznání (Kolajová, 2006, s. 17).

I když pozitiva výrazně převládají, je nutné upozornit také na případná negativa, jež práce v týmu může přinést. Tak jako v každé jiné lidské interakci, i v týmu se mohou zrodit konflikty, dochází k upozadnění vlastních cílů oproti cílům společným, potlačení individuality jedince ve prospěch týmovosti atd.

Učitelský tým je specifický v tom, že nespĺňuje kritéria týmu z pohledu doporučeného počtu členů. Jinak v obecné rovině za tým považovat lze.

Základem úspěšnosti práce týmu je spolupráce všech členů.

- synergický efekt – vychází ze zákonitosti, kdy zjednodušeně řečeno:  $1+1=3$  (potenciál týmu tedy nelze vyjádřit pouze jako součet potenciálu jednotlivých členů týmu,



ale díky společné práci je tým obohacen o nové myšlenky, podněty, nápady, ale také o případnou kritiku a konstruktivní zpětnou vazbu.

Synergický efekt vždy vzniká až v sehraném týmu. Cesta ke zralosti není vždy jednoduchá a musí projít určitými stadii. V raných fázích může být efektivnost týmu dokonce nižší než souhrn výsledků jednotlivců. Efektivnost týmové spolupráce lze posuzovat podle tří kritérií:

- skupinová efektivita výsledků práce týmu ve srovnání se standardy stanovenými pro splnění úkolu;
  - skupinový vývoj doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů týmu pracovat společně na daném úkolu;
  - osobní uspokojenost individuálních potřeb převažující nad jejich frustrací. (Kolajová, 2006, s. 44).
- efektivita – mezi základní podmínky efektivního plnění úkolů daného týmu patří spolupráce, důvěra a soudržnost. Z pohledu psychologie lze hovořit o skupinové kohezi, která může být ovlivněna např.:
    - blízkostí členů
    - četností vzájemných kontaktů a interakcí
    - velikostí týmu
    - stejnou x odlišnou profesí
    - úrovní vzájemné komunikace
    - osobnostními rysy členů týmu

Aby tým pracoval efektivně, musí respektovat a dodržovat skupinové normy, které ovlivňují fungování týmu jako celku.

- spolupráce – každý z členů týmu je jedinec s individuálním pohledem na řešenou problematiku. Je však důležité najít společnou řeč a vzájemně spolupracovat. Spolupráce je ovlivněna:
  - součinností – každý z členů plní dílčí úsek práce a společně odpovídají za celek (výsledek)
  - koordinace – představuje společnou odpovědnost za úkol, který je plněn po částech (postupně)
- důvěra – je pro správně fungující tým nezbytná. Pokud si členové týmu vzájemně důvěřují, jsou ochotni sdílet své nápady, předávat si informace, poznatky, ale také důvěřují tomu druhému, že splní to, co přislíbil.

- soudržnost – představují potlačení individuality člena týmu ve prospěch týmovosti.

Kritickými faktory při spolupráci v týmu mohou být:

- konflikt – většinou k němu dochází v době, kdy tým pracuje pod tlakem a je například v časovém presu. Mezi nejčastější příčiny konfliktu můžeme zařadit:
  - přecenění schopností – konflikt vyvolá předešlý neúspěch, nepřesné formulace úkolu či cíle
  - sólový vůdce týmu – konflikt může vznikat dlouhodobě tak, že sólový vůdce nepřispívá svou prací ke zpracování úkolu či k nalezení řešení, ale pouze direktivně rozdává úkoly a příkazy k jejich plnění
  - rozdílnost názorů – členové týmu směřují více k individualismu než ke spolupráci, nesdílejí nápady či možná řešení problémů
- ztráta zájmu – dříve či později se s ní setkáme ve všech týmech. Mezi její nejčastější projevy je možné zařadit:
  - malá ochota diskutovat nad problémem (raději přikyvuji),
  - pasivita,
  - rychlá rozhodnutí bez předchozí podrobné analýzy,
  - nedodržování termínů, nedochvilnost, nepřipravenost,
  - strach z odpovědnosti,
  - neznalost problematiky
- nerozhodnost – projevuje se pasivitou většiny členů týmu (aktivní jsou pouze ti, kteří v týmu mají moc). Příčinami vzniku těchto konfliktů může být:
  - nedostatek sebevědomí týmu (náročné úkoly, které vyžaduje hlubší analýzu, složitější myšlenkové operace atd.)
  - strach z reakce okolí,
  - obavy z rozhodnutí a únik před odpovědností.

Dle pravidla SMART je předpokladem úspěšného týmu jasný, srozumitelný, akceptovatelný, realistický a měřitelný cíl.

Mezi další předpoklady lze zařadit:

- správná volba členů týmu (potřebné osobnostní a profesní předpoklady)

- identifikace s cílem všech členů týmu
- jasně definované úkoly, kroky
- efektivní a věcná komunikace
- sdílení informací, ale i pocitů (radost, úspěch)
- věcná a konstruktivní kritika, zpětná vazba,
- uvolněné klima
- zodpovědnost a sebekritičnost členů (Kolajová, 2006, s. 59).

### 1.1 Dynamika týmu

Budování týmu není jednoduché, neboť jak již bylo napsáno, tým je složen z jednotlivců, kdy každý z nich je jiný. Tým, který směřuje ke společnému cíli, může být úspěšný pouze tehdy, když každý jeho člen k tomuto cíli bude směřovat a vyvine úsilí k jeho společnému dosažení. Pojetí společného cíle také není úplnou samozřejmostí pro všechny.

„Někteří členové týmu manažerů mohou za svůj cíl považovat udržení funkčních pracovních systémů a postupů v podniku, zatímco pro jiné to může být získání většího podílu na trhu, a další mohou za cíl považovat udržení kýžené image na burze. V ideálním případě do sebe všechny tyto tři cíle zapadají, ale v různorodém reálném světě může vést takováto rozmanitost cílů k velmi odlišným předpokladům a pracovním praktikám, které je třeba vyřešit dřív, než může management začít plně fungovat jako tým“ (Hayes, 2002, s. 61).

Jedním z předpokladů toho, aby tým dobře a správně fungoval, je vzájemné poznání všech členů týmu a vytvoření pozitivních vazeb k celé skupině. Lidé se musí přestat vnímat jako „já“ a začít vnímat „my“.

### Přístupy k budování týmu

- interpersonální přístup – zaměřuje se na to, aby se členové týmu lépe poznali a porozuměli si, neboť tím se mohou naučit lépe mezi sebou komunikovat a vzájemně spolupracovat
- přístup definování rolí – snahou je, aby si každý člen týmu uvědomil, jaká je jeho pozice, jaké má plnit úkoly a za co odpovídá, neboť díky tomu je možné zajistit efektivní fungování týmu



- hodnotový přístup – zaměřuje se na sdílení cílů a hodnot týmu jednotlivými členy, neboť předpokladem efektivní práce a spolupráce je vytváření a sdílení totožného hodnotového systému
- přístup zaměřený na úkol – předpokladem je zaměření se na úkol, který je stejný pro všechny členy týmu s důrazem na individuální přínos každého člena, neboť každý je jedinečný a může mít specifický pohled na řešenou problematiku

Většina metod budování týmu vychází z jednoho či z kombinace shora uvedených přístupů. Efektivita týmu pak závisí na jednotlivých členech týmu, na jejich povaze a vzájemné interakci.

Jedna z klíčových rolí v týmu, která zcela zásadním způsobem ovlivňuje jeho fungování, je vůdce. Vůdce je osobnost, u které je nezbytné, aby byl schopen pozitivně ovlivňovat ostatní a vedl je k plnění zadaných úkolů, směřoval je k dosažení vytyčeného cíle.

„Týmové vedení se poslední dobou stále více prosazuje. Žijeme v době plné neustálých změn, zahlcené mnoha informacemi, které jediný člověk nedokáže sám zpracovat a použít v praxi; není prostě možné být odborníkem ve všech oblastech lidské činnosti. Stejně tak je velice obtížné najít univerzální způsob řešení problémů. Týmové vedení je forma řízení, která je přijatelná současnou společností“ (Kolajová, 2006, s. 28).

Předpokladem úspěšného fungování týmu je správná skladba týmu, resp. správný výběr jeho členů.

Při výběru je nezbytné klást důraz na:

- profesní zdatnost (např. požadavek určitého stupně dosaženého vzdělání, vykonaná práce v daném oboru),
- osobní vlastnosti - poznat osobnostní charakteristiky jedince není vždy jednoduché zvláště u jedince, kterého blíže neznáme – je důležité klást důraz na loajalitu k firmě, identifikaci k cíli organizace (týmu), pracovní nasazení, ochotu ke spolupráci, flexibilitu. Osobnost člověka je daná, tudíž musíme pracovat s jedincem, který před námi reálně stojí a je nadán určitými charakteristikami. Bylo by bláhové domnívat se, že jej v týmu můžeme zcela zásadně změnit. S osobnostními předpoklady pro práci v týmu souvisí typ temperamentu (sangvinik x flegmatik x cholerik x melancholik),

- týmové role - pro efektivní práci v týmu je nezbytná znalost rolí jednotlivých členů. Čím více rolí tým obsahuje, tím je vyšší jeho šance na úspěch.

Samozřejmě téměř vždy musí mít role klíčové. Rozdělení a správný poměr rolí jsou velmi úzce spjaty s cílem, kterého má tým dosáhnout, či s činností, kterou vykonává. Ve skutečnosti však málokdy jedna osoba zaujímá jedinou roli. V tomto pojetí by malý tým nemohl být nikdy efektivní. Velmi často jeden člen týmu zastává hned několik rolí současně. Určitým úskalím by však mohlo být, kdyby se klíčové role dublovaly. Rozdělení rolí není striktní. Role se mohou měnit podle tématu, které tým řeší, a členové jednají podle toho, nakolik jsou s tématem obeznámeni, nebo dokonce pod vlivem momentální nálady a interpersonální dynamiky týmu (Kolajová, 2006, s. 32).

Jedno z nejrozšířenějších pojetí týmových rolí přinesl R. M. Belbin, který v týmu rozlišuje:

1. Konceptor (usměrňovač, formovač) – je tvůrcem pravidel v týmu, udává rámeček práce, stanovuje cíle činnosti, motivuje až „tlačí“ ostatní členy týmu k práci
2. Koordinátor – směřuje ostatní členy týmu k dosažení vytyčeného cíle, je zdravě sebevědomý, s širokým přehledem s přirozenou autoritou
3. Inovátor (myslitel) – má řadu nových nápadů a návrhů na zlepšení, přichází s novými možnostmi (byť ne vždy pro své nadšení získá ostatní)
4. Zdrojař (vyhledávač zdrojů) – vyhledává nové příležitosti a kontakty, má schopnosti odhadnout a osvojit si nové věci
5. Hodnotitel (vyhodnocovač) – je nadán reálným až kritickým myšlením, jsou to většinou velmi inteligentní seriózní osobnosti, které dokáží analyzovat problémové oblasti a upozorňovat na nedostatky
6. Pracant (realizátor) – spolehliví a přizpůsobiví členové týmu, kteří kladnou důraz na praktickou stránku a věcný pohled na problém
7. Humanizátor (týmový pracovník) – je v týmu oblíben pro svou diplomatickou povahu, zájem o ostatní, empatii, stává se často „vrbou“ pro ostatní členy týmu
8. Dotahovač (kompletovač) – je důležitou součástí týmu, neboť má smysl pro detaily a jeho úsilí směřuje k dokončení práce či vyřešení problému

Dále se setkávám s rolí:

9. Specialista – většinou je nadán odbornými znalostmi a dovednostmi technického charakteru, někdy však na úkor efektivní komunikace s ostatními

10. Oponent – staví se do opozice, kritizuje a poukazuje na možná rizika či nedostatky, což je ne vždy vnímáno negativně, neboť to pro ostatní členy týmu přináší důležitou zpětnou vazbu.

V literatuře se dále můžeme setkat s odlišným členěním týmových rolí, a to:

1. role Alfa – velmi aktivní člen týmu, který bývá nadán neformální autoritou a je považován za vůdce týmu
2. role Beta – tzv. expert, který je nadán specifickými znalostmi či dovednostmi v určité oblasti
3. role Gama – zde patří většina členů týmu, kteří jsou vedeni vůdcem a plní jeho pokyny
4. role Omega – jedná se o okrajovou pozici (outsider), který nebývá ostatními členy týmu přijímán
5. role obětního beránka – ne vždy taková role v týmu je zastoupena (Belbin, 1981, s. 89).

Předpokladem úspěšně fungujícího týmu je efektivní způsob komunikace všech jeho členů. Komunikace je výraz, který obsahuje mnoho atributů, které souvisí s životem každého jedince ve společnosti. Proces socializace je zcela zásadně ovlivněn schopností člověka dorozumívat se prostřednictvím verbálních a neverbálních prostředků. Komunikace je také chápána jako základní prostředek uskutečňování výchovy a vzdělávání, který umožňuje zprostředkovaně v podobě verbálních a neverbálních projevů učitelů a žáků realizovat předem vytyčené cíle.

Základním způsobem dorozumívání bývá lidská řeč a písmo.

Pedagogická komunikace podle Mareše a Křivohlavého zprostředkovává společnou činnost účastníků či jednotlivých pracovních skupin. Zprostředkovává také vzájemné působení účastníků v nejširším smyslu včetně výměny informací, zkušeností, ale také motivů, postojů a emocí. Dále zprostředkovává osobní i neosobní vztahy. Pedagogická komunikace formuje všechny účastníky pedagogického procesu, zejména pak osobnost žáků. Je prostředkem k uskutečňování výchovy a vzdělávání, neboť výukový cíl, učivo, výukové metody atd. nemohou vystupovat v pedagogickém procesu přímo, nýbrž ve slovní či mimoslovní podobě. Pedagogická komunikace také konstruuje každý výchovně vzdělávací sys-

tém, neboť tvoří jednu z jeho složek, zajišťuje jeho fungování, vnáší do něj dynamiku, udržuje i jeho stabilitu (Mareš & Křivohlavý, 1990, s. 67).

Základním předpokladem pro nelehkou práci s lidmi (v našem případě s učiteli), je uplatnění komunikačních dovedností. Ředitel školy si musí u svých podřízených získat respekt a ukázat, že druhé také respektuje. Díky správné volbě komunikačních dovedností můžeme snadno dosáhnout svého záměru. V knize *Respektovat a být respektován* (Kopřiva, 2008) se setkáváme s 6 základními komunikačními dovednostmi, které mohou být ředitelem školy, učiteli, nebo také vedoucími zaměstnanci uplatňovány.

Jedná se o:

- a) Popis, konstatování
- b) Informace, sdělení
- c) Vyjádření vlastních očekávání a potřeb
- d) Možnost volby
- e) Dvě slova
- f) Prostor pro spoluúčast a aktivitu

S popisem a informacemi se setkáváme velmi často při popisu situace, která se odehrává, případně při sdělování relevantních informací o daném problému, nepříjemné situaci či nesplněných úkolech. To, jak jsou informace učiteli podány, má zcela zásadní povahu. Již tón hlasu může mít stopy ironie, v horším případě zesměšňování, což jistě nepovede k lepšímu výsledku. Můžeme vyjádřit i vlastní potřeby, očekávání, ve kterých se odrazí cíl, ke kterému společně ve škole směřujeme. Může jím být například dobré jméno školy, větší množství hlásících se studentů, více sponzorských darů od rodičů, nebo také větší úspěšnost žáků při přijímacích zkouškách na střední školu či při zvládnutí maturit, kdy počet nezvládnutých maturitních zkoušek je též vizitkou schopností učitelů, nejen přístupu či inteligence studentů.

Učitelé se cítí být důležití, pokud s nimi jednáme na rovinu a mají možnost o některých (třeba i ne zcela zásadních věcech) rozhodovat.

Komunikační dovednosti mohou uplatnit za účelem zvýšení pracovního nasazení učitelů, a to například formou motivace. Definice termínu motivace není u všech autorů identická, i když podstata je zachována. Uvedu jednu z nich:

„Motivace (z latinského movere – hýbati, pohybovati) znamená souhrn hybných činitelů v činnostech, v učení a v osobnosti. Přitom hybným činitelem míníme takové skutečnosti, které jedince podněcují, podporují, nebo naopak tlumí, aby něco konal nebo nekonal. Motivace zahrnuje jednak vnější pobídky a cíle, jednak vnitřní motivy“ (Čáp, 1980, s. 66).

Nové nápady a inovativní postupy spadají do každodenní činnosti členů týmu. Hledání nových řešení a nových pohledů na problematiku neotřelými metodami je základem moderního myšlení a předpokladem úspěchu týmu.

Mezi nejznámější techniky lze zařadit:

- brainstorming – jedná se o nejčastěji využívanou metodu, která je dnes i v naší zemi poměrně rozšířená. Jedná se o pracovní metodu, při které členové skupiny nahlas sdělují své nápady, které se zapisují na tabuli a tyto nápady či podněty dále inspirují ostatní k dalším nápadům
- banka nápadů – při této metodě si každý člen týmu napíše jednotlivý nápad na samostatný papír a tyto papíry dá na společnou hromadu. Po určitém časovém intervalu se z papírů sestaví např. nástěnka, kdy nápady jednotlivců mohou inspirovat další členy skupiny k novým nápadům či novému úhlu pohledu na danou problematiku
- myšlenkové mapy – při této metodě se členové týmu rozdělí do dvou či tříčlenných podskupin, ve kterých zachycují své nápady do mapy tak, aby každá skupina vytvořila mapu vlastní. Díky takovému postupu je možné nalézt spoustu různých řešení daného problému. Metoda je vhodná především při tvorbě prezentace, přípravě na poradu či jednání (Kolajová, 2006, s. 63-66).

## 2 SPECIFIKA TÝMU V PROSTŘEDÍ ŠKOLY

Na rozdíl od první kapitoly, která se zabývala především teoretickým vymezením týmů a týmové práce s širší použitelností na různé oblasti ve společnosti, v nichž se s týmem můžeme setkat, v této kapitole se budeme zabývat specifiky, které se vyskytují v prostředí školy. Jak již bylo dříve zmíněno, vliv týmového vůdce na vývoj a celkové fungování týmu je velmi výrazný. Osobu týmového vůdce však není možné definovat stejně jako osobu manažera.

V posledních letech se termín manažer a management stává běžnou součástí slovníku společnosti, dokonce i ve státní správě se někdy hovoří o manažerech (často to bývají ředitelé či vedoucí) a i zde jsou tyto osoby odborně školeny k tomu, jak vést svůj tým, jak řídit poradny či řešit konflikty. Manažerské dovednosti jsou pak nezbytným předpokladem k úspěšnému výkonu této funkce. „Manažeři jsou stále častěji označováni jako vůdci a management jako vůdcovství. Ne proto, že by schopnosti řídit již nebyly důležité, ale z toho důvodu, že tyto schopnosti již samy o sobě k úspěchu ve vedoucí funkci ve většině organizací nestačí. Vůdcovské schopnosti nejsou důležité jen v jejich čele, ale na všech řídicích úrovních“ (Urban, 2014, s. 2)

Manažer 21. století musí být schopný flexibilně reagovat na náhle měnící se podmínky a požadavky dané oblasti, ve které svou činnost vykonává, mít znalosti a schopnosti nejen v procesech, ale i v oblasti vedení svých pracovníků. Také správný ředitel školy již v dlouhodobém horizontu kalkuluje s personálním obsazením své školy, neboť musí předvídat, jaké budou na ně kladeny požadavky z pohledu počtu žáků, pokrytí jednotlivých předmětů (především se situace může měnit v případě volitelných předmětů, možnosti volby jazyků a jiných doplňkových předmětů či kroužků), musí také počítat s případnou fluktuací svých zaměstnanců, ať už z důvodů osobních (mateřská, rodičovská dovolená, zdravotní problémy), z důvodu věku (odchod do starobního důchodu), či z důvodů zásahu konkurence (výhodnější finanční podmínky v jiné škole, či oblasti, které způsobí odchod učitelů). Jeho role manažera je velmi důležitá, avšak v jistém ohledu i omezená, neboť ve školství jsou na rozdíl od soukromého sektoru jisté limity, kterými je ředitel školy vázán a ty mu neumožní vystupovat a pracovat stejně, jako manažer ve firmě. Avšak je nutno si říci, že ne každý ředitel školy je skutečným manažerem v pravém smyslu tohoto slova. Může se stát, že na škole o tuto (dnes částečně i dost administrativní práci) nikdo nemá zájem, proto tuto pozici zastává osoba, která není vhodným adeptem, nemá potřebné zkušenosti, znalos-



ti v oblasti managementu, práce s lidmi, vystupováním na veřejnosti. Otázkou zůstává, zda taková osoba může být správným vůdcem týmu? Asi ne.

Ve školách jsou dalšími důležitými osobami, které ovlivňují zaměstnance (zejména jejich výběr a obsazení pracovních míst), personalisté. Tuto pracovní pozici mají spíše větší školy a liší se rozsahem kompetencí, které jsou této osobě svěřeny. Může se jednat o široké kompetence spočívající v samostatnosti při výběru učitelů, nebo pouze o administrativní vedení personálních záležitostí (smlouvy, osobní spisy apod.). Rozsah této osobě svěřených kompetencí záleží na rozhodnutí ředitele školy (Hyžáková, 2015).

V manažerské literatuře se často setkáváme s termínem manažerská kompetence. Tento termín komplexním způsobem vystihuje aktuální připravenost manažera na výkon řídicí činnosti, která klade specifické požadavky na manažera jakožto nositele manažerské profese. Jde tedy o navenek projevené schopnosti či způsobilosti chovat se určitým způsobem. Chování je však výsledkem komplikovaných procesů, obvykle přímo nepozorovatelných. Navíc se nějak chová vždy konkrétní člověk v konkrétní situaci. Jeho chování je výsledkem dynamiky osobnosti, v níž můžeme najít více vrstev. Některé tvoří relativně stabilní charakteristiky člověka, jako jeho postoje, hodnoty, motivy, v jiných najdeme způsobilosti, vědomosti, dovednosti. Pozorované chování je výsledkem součinnosti těchto a mnoha dalších faktorů (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 26).

Manažerské kompetence dle Taxonomie kompetencí dle Carrola a McCrackina se dělí na:

- klíčové – pro všechny zaměstnance,
- týmové – pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené,
- funkční – finance, vývoj a rozvoj, marketing atd.,
- vůdcovské a manažerské (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 35).

Možnost přilákat nové žáky do školy můžeme spatřovat také v kvalitní výuce, kterou lze zajistit pouze kvalitními a dostatečně kvalifikovanými učiteli, kteří k výkonu své práce mají zajištěny adekvátní podmínky. Novým předmětem zájmu se tedy stává manažer, ve školství hovoříme o řediteli školy (jakožto statutárním zástupci školy), popřípadě jeho zástupci. Jde tedy o hlavní osoby, které (jazykem managementu) zajišťují optimální využití zdrojů, jež má škola k dispozici a orientují je k dosažení předem vytyčených strategických cílů školy.

Týmové kompetence charakterizují specifické schopnosti daného týmu, které slouží k zajištění výkonnosti organizace, jež je založena na výkonu každého jednotlivce, který je její součástí, ale také k rozvoji a růstu dané organizace.

„Základní pracovní jednotkou není jedinec, ale celé projektové týmy, nebo jiná seskupení, procházející napříč funkčními jednotkami. Některé kompetence jsou stejné jako u jednotlivců, jen rozšířené na současné uplatňování všemi členy skupiny. Jiné jsou specifické, protože definují skupinové dění. Například pružný personál je kompetence, často užívaná v oblasti high-tech firem, které vytvářejí pracovní buňky. Každý člen buňky je připraven vykonávat jakýkoliv úkol, který je v odpovědnosti celé skupiny“ (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 36).

Mezi tyto kompetence řadíme například stanovení společných cílů, definování rolí, vytváření a rozvíjení efektivního pracovního procesu (Hyžáková, 2015).

Každou manažerskou činnost lze strukturovat do pěti základních činností, které označujeme termínem manažerské funkce (Hyžáková, 2015), a to: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí, kontrolování, což optimalizuje proces řízení směřující k dosažení předem vytyčeného cíle.

Při každé činnosti se manažer vypořádává s problémy, které analyzuje a následně se rozhoduje a přijímá řešení k implementaci rozhodnutí.

## Plánování

Základním cílem školy je zajištění řádného výkonu školství. Způsoby plnění tohoto cíle stanoví zejména Rámcový vzdělávací program, který je pak doplněn Školským vzdělávacím programem. S tímto principem se setkáváme již v samotné *Listině základních práv a svobod ČR*<sup>1</sup>, kde jsou v jednotlivých člancích stanoveny základní práva a svobody související s oblastí vzdělávání, a to:

- všeobecné právo na vzdělání
- svobodná volba povolání
- svoboda vědeckého bádání

---

<sup>1</sup> Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Usnesení předsednictva České republiky o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky, v platném znění.

- povinná školní docházka.

Škola má zde v přeneseném významu postavení vykonavatele. Management školy může sám plánovat, jaké pracovníky je potřeba přijmout, na jaké úkoly a kdy, jakou zvolí strategii k dosažení vytyčených cílů, jak bude realizována kontrola jejich dosažení, atd. Je však limitován mantinely, které vyplývají z legislativy, popřípadě dalších norem, jež jsou pro ně závazné.

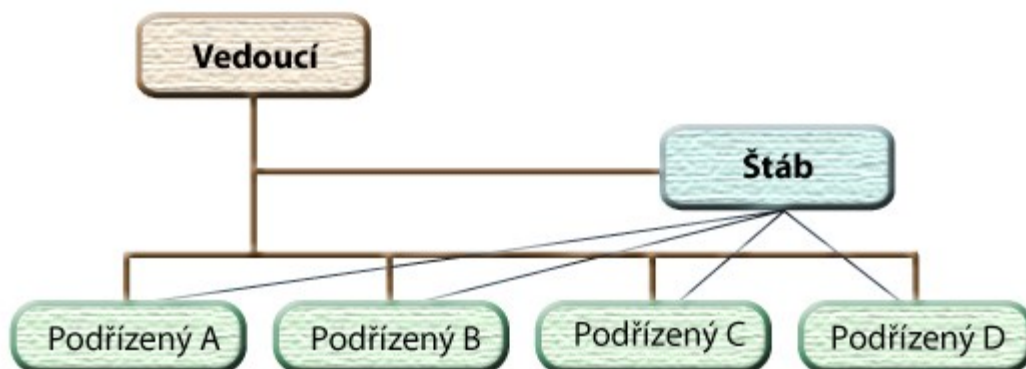
### **Organizování**

Školy mají organizační strukturu s úzkým rozpětím managementu, jejíž uspořádání vychází přímo z legislativy, například ze *Školského zákona*.<sup>2</sup>

V organizaci je dodržována liniově-štabní organizační struktura, kde manažera představuje ředitel školy a štáb jeho zástupce, na kterého přenesl určitý rozsah svých pravomocí. Na základě toho smí zastupovat ředitele školy v době jeho nepřítomnosti. Hovoříme tedy o delegování pravomocí mezi delegujícím ředitelem školy a delegovaným zástupcem ředitele školy. Další stupeň delegování pravomocí je z ředitele školy, popřípadě jeho zástupce na další vedoucí pracovníky, kterými mohou být výchovní poradci, vedoucí školních družin, vedoucí školní jídelny, školní psychologové, apod. Vše závisí na nastavení vnitřní organizační struktury školy, která se odvíjí také od velikosti školy a finančních a personálních možností.

---

<sup>2</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání (školský zákon), v platném znění.



Obr. 1. Schéma Liniově štábní organizační struktury

### Řízení lidských zdrojů (výběr a rozmístění lidí)

Tuto činnost provádí ředitel školy a odráží se v rozvrhu práce učitelů, kde je vymezeno, které předměty a v jakém rozsahu budou jednotliví učitelé vyučovat. Dále jsou učitelé seznámeni s rozvržením hodin a jejich náplní učivem, které je nutné s žáky či studenty v určitém časovém horizontu probrat. Předpokladem efektivního řízení lidských zdrojů ve školství je především kvalitní personální základna a její optimální využívání.

Výběr pracovníků, jako základní personální činnost, probíhá nejen ve firmách, ale také ve školách. Cílem je nalézt na základě různých metod získávání pracovníků vhodné adepty, kteří splňují naše požadavky a mezi nimi vybrat takové uchazeče o práci ve škole, jež budou nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa (kvalifikačně, tzn., mají požadované vzdělání, praxi, zkušenosti v dané oblasti), ale budou také respektovat „politiku“ školy a přispějí k příjemnému a efektivně fungujícímu pracovnímu kolektivu založenému ne na soupeření, ale na spolupráci.

„Je důležité, aby pracovník dobře zapadl do pracovního kolektivu a měl takové vlastnosti, které organizace vyžaduje u svých zaměstnanců. Při výběru pracovníků nesmíme zapomenout, že výběr je vždy oboustranný proces. Organizace vybírá svého budoucího zaměstnance a uchazeč si vybírá organizaci“ (Dvořáková, 2007, s. 138).

### Vedení lidí

Ředitel školy má rozhodující vliv na efektivnost práce svých podřízených, neboť rozhoduje o strategických cílech, ke kterým škola směřuje, schvaluje obsah Školského vzdělávacího programu a tím vymezuje priority. Jako statutární orgán podepisuje řadu smluv, ať už v oblasti personální, tak i investiční a podílí se na materiálním zajištění školy zejména zapojením se do různých projektů učitelů, či programů, které jsou například spolufinancovány z fondů Evropské unie, čímž může škole přinést nemalé finanční prostředky (nebo například tímto způsobem zajistit potřebné vybavení či pomůcky).

„Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti (teorie rysů). Lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy atd. Souhrnně tyto individuální stránky osobnosti nazýváme rysy osobnosti. Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího. Lze je rozdělit na:

- Schopnosti
- Znalosti a dovednosti
- Vlastnosti osobnosti
- Postoje“ (Bělohlávek, 2003, s. 14).

Vedle osobnostních rysů jsou také velmi důležité projevy chování a způsoby jednání vedoucích. „Hovoříme o způsobu jednání nebo stylu řízení. Základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je

- orientace na lidi - snaha o uspokojení potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti
- orientace na úkol - úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu“ (Bělohlávek, 2003, s. 15).

### Kontrolování

Obecně je realizována kontrola průběžná i následná. Orgány, které jsou oprávněny kontrolovat, či se jinak vyjadřovat k práci škol jsou orgány, které vykonávají státní správu. Jedná se především o Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, dále Česká školní inspekce, pak také obce či kraje v rozsahu svých kompetencí a v neposlední řadě ředitelé škol, popřípadě jiní zaměstnanci, kterým byly tyto kompetence delegovány.

Problematikou podpory týmové práce se zabývá například také bakalářská práce nazvaná Podpora týmové práce učitelů v MŠ, která se soustředí na specifika soukromé mateřské školy. Praktická část této bakalářské práce byla zpracována formou případové studie, jejímž výsledkem bylo zjištění a následné doporučení k tomu, jak týmovou práci učitelů/ek podporovat. Z mého pohledu nejzajímavějším závěrem je skutečnost, že role vedoucího (v našem případě ředitele) není zcela zásadní a nezbytná pro správné a efektivní fungování školky, neboť i když je ředitel osobou, která nemá enormní zájem řešit problémy (chce být víc učitelem než manažerem), dokáží si učitelky spoustu věcí vyřešit samy za předpokladu, že se zapojí každá z nich. Pokud všichni (jak autorka uvedla: „táhneme za jeden provaz“), pak není žádný problém neřešitelný. Důležitá je kolegiálnost, ochota udělat i něco navíc nad rámec běžných povinností, otevřený přístup k dětem a jejich rodičům a potažmo správný přístup k možným změnám. Je zcela přirozené pociťovat strach a odpor z nové věci, u které si nejsem jistá, zda ji zvládnu a zvládnu dobře.

Nezbytná je také správná komunikace a vnitřní motivace k tomu, dělat tuto práci dobře a „srdcem“. Pokud práce člověka přestane bavit, je to první krok k vyhoření.

Pokud nastanou situace, na kterých se členové týmu neshodnou, je třeba si to důsledně vyargumentovat a vysvětlit si, proč zastávám jistý názor. Nicméně i při rozdílných názorech a postojích je nutné navenek vystupovat jednotně, což přispívá k příznivému klimatu školky (Dančáková, 2016).

Autorů, kteří se zabývají klimatem ve školách, není mnoho. Článek publikovaný v časopise Pedagogická orientace nazvaný Klima učitelského sboru: úprava dotazníku OCDQ-RS pro podmínky českých škol popisuje výzkum klimatu učitelského sboru, především jeho technickou formou a provedení. Tento dotazník vychází ze dvou dotazníků, který vytvořili autoři: Hoy, Tarter a Kottkamp. Zabýval se zjištěním organizačního klimatu škol se zaměřením na druhý stupeň základních škol a střední školy. Do češtiny byl dotazník přeložen Laškem (2001) označený pod názvem OCDQ-RS. Následně pak byl za použití pouze nepatrných nuancí, jež vystihují podmínky prostředí českých škol, upraven do nové verze nazvané KUS (Klima učitelského sboru). „Dotazník KUS zjišťuje klima učitelského sboru v následujících dimenzích

1) podpora sboru vedením školy – vedení školy poskytuje konstruktivní kritiku zaměřenou



na blaho školy a učitelů, zadává smysluplné úkoly; motivuje učitele, samo jde svým přístupem a vlastní prací příkladem. Akceptovány jsou jak požadavky fungování školy, tak sociální potřeby učitelů;

2) pevnost vedení školy – vedení školy má kontrolu nad prací učitelů, formuluje jasné požadavky, používá přísná kritéria hodnocení; řízení školy drží pevně v rukou, plánuje reálné vize a má přehled o dění ve škole; práce školy je směřována ke společnému cíli;

3) angažovanost učitelů – učitelé jsou iniciativní, hrdí na svou školu, respektují své kolegy a aktivně s nimi spolupracují; učitelé jsou ochotni naplňovat společnou vizi školy; úsilí učitelů směřuje k podpoře a úspěchu žáků, preferovány jsou přátelské vazby k dětem a vytváření atmosféry důvěry;

4) frustrace učitelů – učitelé cítí nadbytek rutinních povinností mimo vlastní výuku a velké množství zatěžující administrativy, o jejíž potřebnosti a rozsahu nejsou přesvědčeni; méně příznivě jsou vnímány vztahy mezi kolegy; řízení školy je vnímáno se znaky byrokratismu a manažerismu;

5) přátelské vztahy ve sboru – učitelé vnímají sbor jako soudržný, vztahy mezi kolegy hodnotí jako pevné a přátelské, případné konflikty umějí řešit věcně a s nadhledem; učitelé se osobně dobře znají, důvěřují si, pozitivně hodnotí ochotu navzájem si pomáhat; běžné jsou přátelské kontakty i mimo pracoviště; ve sboru panuje vzájemná důvěra a respekt ke kolegům“ (Chvál & Urbánek, 2014).

Klima školy a fungování školy vůbec v posledních desetiletích doznalo spousty změn. Jak je v této kapitole uvedeno, nelze při vedení školy postupovat stejně jako u vedení soukromé firmy, neboť možnosti a nástroje k tomu jsou naprosto rozdílné. Avšak stále více prvků ze soukromého sektoru proniká i do školství a učitelé včetně vedení školy se tomu musí přizpůsobit, vzdělávat se i v této oblasti a osvojovat si k tomu potřebné dovednosti. Je dle mého názoru důležité, aby si uvědomili svou roli v týmu, neboť týmová spolupráce, efektivní komunikace a vzájemné sdílení zkušeností jsou jedním z předpokladů efektivního fungování týmu, v našem případě školy.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 VÝZKUM TÝMOVÉ PRÁCE V UČITELSKÉM SBORU

V praktické části své bakalářské práce se zaměřím na výzkum týmové práce v učitelském sboru na střední škole. Zvolila jsem metodu kvalitativního výzkumu, a to z důvodu, že preferuji osobní kontakt s lidmi, navíc mám mezi svými přáteli několik učitelů, kteří budou figurovat jako účastníci výzkumu, popřípadě mi zprostředkují možnost rozhovoru s dalšími kolegy tak, abych měla zastoupeny všechny věkové kategorie. „Zastánci kvalitativního výzkumu hodnotí údaje sesbírané při kvantitativním výzkumu jako hrubé a argumentují tím, že za čísla se ztrácí člověk. Více než čísla si cení významu, který komunikuje osoba“ (Gavora, 2000, s. 32).

#### 3.1 Cíl výzkumu

Stěžejním cílem mé praktické části bakalářské práce je analyzování týmové práce v učitelském sboru se zaměřením na zjištění, jak probíhá podpora týmové práce v učitelském sboru na vybrané škole k efektivní práci a komunikaci. To vše bude zjišťováno z pohledu učitelů středních škol jako účastníků výzkumu.

#### 3.2 Metodologické přístupy

Při sběru relevantních informací obsažených v odborné literatuře bude využito analýzy. Termín analýza dokumentů je definován různě. Rozeznat můžeme jeho širší i užší pojetí. V širším pojetí analýzou dokumentů v oblasti kvalitativního přístupu chápeme analýzu jakéhokoli materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílům studie. Do tohoto širšího pojetí se tak snadno vejde materiál prakticky jakékoli povahy, který fixuje data (text, přepis rozhovoru, videonahrávka, výkres, malba, soška atd.) použitelná jako jakýkoli druh kvalitativní analýzy. V užším pojetí pod termínem analýza dokumentů chápeme výzkumnou strategii založenou na analýze již existujícího materiálů, který vzniká interakcí mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu (Miovský, 2006, s. 98).

Zjištěné teoretické poznatky budou následně podrobeny komparačním postupům z důvodu různých teoretických přístupů a následně syntetické metodě, díky které by mělo být přehledněno a vysvětleno užití různých definic. Syntetická metoda je opakem metody analytické, díky níž jsou vyčleněné části, vztahy a souvislosti logicky uspořádány.

V práci je užitá také metoda dedukce, tedy odvození nových závěrů a zjištění poznatků ze skutečností již známých, daných.

Hlubkové interview patří mezi základní metody kvalitativního sociologického výzkumu (další možnosti interview představuje nestrukturované a strukturované interview). Ten, kdo vede rozhovor s účastníky výzkumu má předem připravený rámec otázek, které pokládá a návod, jak má postupovat. Nicméně od posloupnosti otázek je možné se více či méně odchýlit, některé je možné rozvinout či doplnit.

### 3.3 Výzkumné otázky

Kvalitativní výzkum bude proveden formou hloubkového interview. Otázky mají předem stanovenou podobu a tvoří logicky uspořádaný celek. Jejich podoba je zaměřena na získání potřebných informací ke zjištění cíle praktické části bakalářské práce. Pořadí otázek je předem dáno, avšak při realizaci některých interview může dojít ke změnám, neboť předpokládám, že dotazovaný se svou širší odpovědí obsáhne i odpověď na otázku, která může následovat později.

- Hlavní výzkumná otázka, na kterou se touto prací pokusím odpovědět, zní: **„Jak probíhá podpora týmové práce v učitelském sboru na vybrané škole?“**

Na tuto hlavní výzkumnou otázku budou navázány další dvě dílčí otázky, a to:

- **Jak probíhá podpora efektivní komunikace v týmu?**
- **Jaké strategie volí členové týmů k podpoře fungování týmu?**

#### 3.3.1 Hlubkové interview

Kvalitativní výzkum jako takový je velmi složité předem přesně naplánovat, neboť v průběhu sběru dat (v našem případě při hloubkovém interview) mohou vyplynout skutečnosti, které interview posunou jiným směrem, mohou jít více do podstaty tématu, či zcela odbočit. Na počátku jsem si připravila soubor otázek, které byly použity pro zachování základní linie interview. Tyto jsem rozdělila do dvou základních souborů:

##### **Učitelství sbor:**

Jak byste popsal/a učitelství sbor, ve kterém pracujete?

Jak vidíte svou pozici v týmu (učitelském sboru)?

Jakým způsobem spolupracují členové učitelského sboru?

Jak probíhá komunikace mezi členy učitelského sboru ve škole?

Proč by učitelé v učitelském sboru měli spolupracovat?

### **Podpora týmové práce:**

Jak je možné zlepšit práci v týmu (učitelském sboru)?

Jak se sami učitelé podílí na podpoře týmové práce?

Jaký je vliv vedení školy na Vaši práci?

Jakým způsobem vedení školy motivuje učitele k lepším pracovním výsledkům?

Co byste udělali, popřípadě změnili, kdybyste měli vést tým?

### **3.4 Výzkumný soubor**

Kvalitativní výzkum jsem uskutečnila v období leden – únor 2019, kdy jsem se osobně setkala se všemi šesti účastníky výzkumu a vedla s nimi hloubkové interview. Jednalo se o šest interview s učiteli střední školy, pět žen a jeden muž, kdy tři ženy znám osobně. Čtyři interview byly vedeny u mě doma, dvě v příjemné tiché kavárně.

Po úvodním sdělení informací týkajících se tématu interview a účelu jeho využití a příslibení anonymity mi všichni udělili souhlas s provedením interview, které bylo vedeno dle předem připravených otázek, avšak, jak bude zřejmé z připojeného doslovného přepisu, docházelo k částečnému odchýlení se, neboť účastníci výzkumu často odpovědi pokryli i následující otázkou, které s ní tematicky souvisela. Anonymita je zajištěna neuváděním jména a příjmení účastníka výzkumu, kteří budou pracovně označeni jako účastníci: Adéla, Beáta, Cecílie, David, Erika a Františka.

Pro výzkumný soubor jsem si stanovila následující kritéria proto, aby účastníci výzkumu měli dostatečnou pedagogickou praxi a potřebné zkušenosti s fungováním učitelského sboru a jejich odpovědi byly tudíž relevantní:

- učitel střední školy s maturitou (všeobecného či odborného zaměření)

- učitel s minimálně 5 letou praxí na střední škole s maturitou.

Tab. 1. Kritéria účastníků výzkumu

Označení účastníka výzkumu	Pohlaví	Typ školy	Délka praxe	Počet členů týmu
Adéla	žena	střední odborná škola s maturitou - soukromá	5	18-20
Beáta	žena	střední škola s maturitou - gymnázium	6	52
Cecílie	žena	střední škola s maturitou	20	18
David	muž	střední škola obecného zaměření s maturitou	14	25
Erika	žena	střední odborná škola s maturitou	17-18	45-50
Františka	žena	střední škola s maturitou	7	25

### 3.5 Metoda sběru dat

Pro zpracování praktické části mé bakalářské práce jsem, jak již bylo uvedeno, použila hloubkové interview, které jsem nahrála a následně doslovně přepsala. V přepisu jsem kurzívou odlišila věty, které jsem říkala já, od vět, které uvedl účastník výzkumu.

Interview trvaly různou dobu, neboť někteří účastníci výzkumu své odpovědi rozvíjeli, případně obohatili o praktické příklady či zkušenosti. Někteří naopak odpovídali stručně a ani při položení doplňující otázky odpověď nebyla zdaleka tak široká. Rozhovory tedy trvaly různou dobu, ten nejkratší měl necelých 6 minut, naopak ten nejdelší téměř 17 minut.



### 3.6 Analýza dat

Doslovně přepsané rozhovory jsem podrobila analýze dat, a to prostřednictvím metody otevřeného kódování, kdy jsem jednotlivým úsekům rozhovorů (slovo, skupina slov, věta či odstavec) přiřadila kódy. Tyto kódy pak na základě své podobnosti či souvislosti vytvářely jednotlivé kategorie, které jsou základem analytického příběhu, jež přináší odpověď na položené dílčí otázky a následně hlavní výzkumnou otázku.

„Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje“ (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 211).

## 4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Přiřazené kódy vytvořily základ pro čtyři kategorie.

### 4.1 Nevýhody ženského kolektivu

V minulosti byla profese učitele zastoupena především muži. V současné době je trend spíše opačný, především na základních školách tvoří řady učitelů převážně ženy. Účastnice výzkumu Adéla uvádí: „*Ve školství vládne převážně ženský učitelský sbor, takže bysme to mohli popsat jako feminismus, ale nechtěla bych nikoho urazit. V našem učitelském sboru máme tři kolegy. Myslím si, že kdyby tam bylo víc těch chlapů, tak by to bylo samozřejmě lepší, ale nemůžu říct, že ženské osazenstvo je špatné*“. Tato situace je obdobná na střední škole, kde učí účastník výzkumu David a účastnice výzkumu Františka. David k tomuto tématu sdělil: „*Je to převážně převážně složený z žen, atmosféra je tam relativně dobrá, nikdo nevybočuje a všichni pracují kooperativně*“ a Františka sdělila: „*Tak v našem sboru pracují převážně ženy, je nás tam zhruba dvacet a 5 mužů. Takže si asi dovedete představit, jak to tam vypadá*.“ Na mou otázku: „*A jak to tam teda vypadá?*“ doplnila: „*Tak to víte, jako je tam taková konkurence, ženy jsou většinou stejného věku, je jim, mají tak v průměru kolem čtyřiceti let, takže už tam jsou nějak delší dobu, takže už jsou víceméně vyhořelé. Muži mladší. Takže asi tak*.“ U Adély je zřejmé, že by obohacení kolektivu muži uvítala, nicméně situace je dle jejího tvrzení uspokojivá. Taktéž David, jako jediný mužský zástupce v hloubkovém interview převahu žen nevidí jako výrazný problém. Naproti tomu Františka tento fakt skutečně vadí a dokonce uvádí spojitost převahy žen se syndromem vyhoření.

Účastnice výzkumu Beáta uvedla: „*Tak částečně jsem Vám asi odpověděla, jsme velcí, je nás kolem padesáti dvou, to znamená, jsou to učitelé různého věku, různých profesí, muži, ženy, s různou praxí, takže řekla bych prostě různorodý velký sbor učitelský*.“ Jedná se o učitelku na gymnáziu, kde se předpokládá téměř vyrovnané zastoupení žen a mužů. Taktéž účastnice výzkumu Erika uvedla, že rozložení žen a mužů v týmu je poměrně vyrovnané: „*Nemyslím si, že by převažovali muži nebo ženy, je to tak řekla bych půl na půl. A v podstatě věkový průměr je kolem padesáti, možná pětapadesáti let a tím, že tam jsem osmnáct let, je mi téměř čtyřicet, tak jsem vlastně druhá nejmladší. No takže jako poměrně dost vysoký věkový průměr. A všichni ti učitelé jsou tam taky dvacet, třicet let, že a víc třeba*.“

Na fungování týmu tedy jeho složení jistý vliv má. Vedle vlivu pohlaví byl v interview u některých účastníků výzkumu, především pak u Adély, zmíněn také vliv věkového rozdílu a rovněž vliv délky praxe na stejné škole, která se z obecného hlediska často spojuje s termínem vyhoření. Adéla uvádí, že svým příchodem na střední školu do relativně stabilního týmu tento tým určitě obohatila. *„Mám pocit, že jsem přinesla do tohoto týmu svou energii a optimismus a taky nápady a každý rok se snažím nějakým způsobem jednak motivovat žáky, ale třeba i ty kantory.“* Na mou otázku: *„Takže jste tam přinesla něco nového ze sebe?“* Odpověděla: *„Mám ten pocit, že že určitě, hlavně tu energii. Protože když jsem nastupovala na tuto školu, tak šlo na těch učitelích vidět, jak jsou i po dvouměsíčních prázdninách docela vyčerpaní, přesto já jsem byla plná optimismu a očekávání. A někteří se divili, že proč chodím pořád s úsměvem na rtech.“* *„Asi Vám záviděli ten optimismus“*, dodala jsem. Z pohledu Adély lze říci, že její „optimismus mládí“ vnesl do týmu nový vítr.

Pro starší věkové skupiny je typické, že nevitají s nadšením změny, ať už v technologiích či běžných postupech, mají rádi to, na co jsou zvyklí a v čem jsou si jistí. Protože pracuji s lidmi, tak vím, že odpor (především ten prvotní) ke změnám je všeobecný jev. Lidé pociťují obavy, strach, nedůvěru v sebe sama (zvládnou se to naučit?) a je často poměrně složité lidi motivovat a pro změnu získat. I přes dlouhé hodiny vysvětlování pozitiv, které změna přináší, najdou se tací, kteří své opoziční postavení neopustí. V tomto duchu ve svém hloubkovém interview také mluvila účastnice výzkumu Erika, která zde rozebírala problematiku inkluze. Popisuje rozdílný přístup učitelů, který je tak markantní, že by se dle ní dalo statisticky spočítat, který učitel je schopen znevýhodněného žáka přijmout a u kterého je přijetí bez šance. Což je podle mě dost alarmující a minimálně by to mělo vést k zamyšlení, kde se stala chyba. Otázkou zůstává, zda tyto skutečnosti vedení školy vidí a chce vidět...

Erika říká: *„Ale není jenom o věku, mě osobně vadí třeba tolik skloňovaná inkluze a vlastně názor těch učitelů, spousta učitelů. Protože samozřejmě každá změna je pro člověka nějakým způsobem ho to víc nebo míň stresuje a šokuje, ale mě vadí i to, že holt to tak je, inkluze je, máme určité typy studentů, kteří k nám chodí a a kdybych měla vést a udělat si nový, nějaký nový tým, tak si tam nechám jenom ty lidi, kteří se, kteří nějak pružně reagují na ty změny. Jo, protože mi vadí, že nedokážu reagovat úplně pružně na tu inkluzi, naopak spousta spousta mých kolegů jakoby dělalo naschvály těm nějakým způsobem neříkám, že úplně postiženým dětem, ale třeba nemocným dětem, nebo znevýhodněným dětem, protože prostě z principu je tam nechtějí třeba. No tak, tak, myslím si, že se dá naprosto v pohodě*

*udělat statistika, když přijde do nějaké třídy dítě, do třídy jednoho učitele, který prostě tady tím je pověstný, tak do měsíce většinou odejde na jinou školu. A pak úplně stejné dítě prostě vydrží“.*

Z realizovaných interview vyplynulo, že polovina účastníků výzkumu by uvítala, kdyby byl učitelství sbor obohacen o muže, především proto, že obecně jsou muži vnímáni jako osoby, které jednají více racionálně, ženy naopak často jednají pod vlivem emocí. Zda je tomu tak i mezi učiteli, nebylo předmětem tohoto výzkumu, nicméně dle tvrzení účastníků interview má složení týmu, tedy učitelství sboru, výrazný vliv na jeho fungování, atmosféru v něm a vzájemnou spolupráci. Především je důležité, aby v učitelství sboru byli takoví lidé, které práce baví, jsou pro ni zapálení a jsou ochotni své poznatky sdílet s ostatními.

#### **4.2 Nedostatek prostoru na komunikaci**

Jak všichni jistě víme, nebo si pamatujeme ze školních let, vyučování je rozděleno do vyučovacích hodin, které mají 45 minut a jsou odděleny krátkými 10 minutovými přestávkami. Delší přestávka je pouze svačínová, zpravidla 20 či 25 minut a pak obědová. Ne všichni učitelé mají plný pracovní úvazek, ve školství jsou časté úvazky zkrácené, popřípadě se můžeme setkat i s externími vyučujícími, zejména na středních či vyšších školách, nebo školách jazykových. Pokud učitel učí více hodin po sobě, tak je v časové tísní, neboť cesta ze třídy do kabinetu v rozlehlé budově s nekonečnými chodbami a zpět do druhé třídy často odčerpá celou přestávku. Prostor na komunikaci (především ústní) s ostatními kolegy se pak nedostává v takové míře, jak by dle vyjádření účastníků výzkumu bylo potřeba, což následně negativně ovlivňuje jejich vztahy a spolupráci.

Účastnice výzkumu Adéla v souvislosti s touto problematikou dále zmínila, že i přes nedostatek času na komunikaci: *„Každý si jakoby jede, jde do té své výuky, jde si do svého kabinetu, vezme si materiály do další hodiny. Opravdu toho času je tam málo“*, je v jejich škole místnost s kopírkou, kde se učitelé setkávají a probíhá zde často neformální konverzace. *„Ale když se potkáme například u kopírky, tak se vždycky pozdravíme a snažíme se mezi sebou alespoň tak něco málo prohodit.“* *„Takže ta kopírka, to je takové to styčné místo?“* *„Ano, dá se říct, že jo, protože máme ve škole jen jednu velkou kopírku, kde všichni učitelé si chodí kopírovat písemky, nebo nějaké podklady do výuky. Takže ano, můžu říct, že ta kopírka je taký ten bod setkávání.“* *„Neformální místo pro předávání informací?“* dotázala jsem se. *„Ano, přesně tak.“* Dále zmínila, jak jsou v tomto případě důležité mi-

možkolní aktivity, na kterých se učitelé poznají a probíhá zde neformální komunikace a může dojít k navázání i jiných než profesních vazeb.

Beáta uvedla: „*Ale když bychom se na to dívali jako na celek, tak s některými kolegy se potkáme jenom na nějakých mimoškolních aktivitách, já nevím, když třeba organizujeme nějaké soutěže, nebo máme nějaké výročí. Ale s některými kolegy se třeba půl roku vůbec nepotkám.*“

Nedostatek prostoru na komunikaci ve škole účastnice výzkumu Cecilie se svými kolegy řeší vyloženě mimoškolními aktivitami. „*Chodíme spolu na kávu, do divadla a jezdíme na dovolené.*“ „*Jezdíte na dovolené?*“ zeptala jsem se překvapeně. „*To ted' tak, to ted' tak odlehčuju, ale ano, že tam je spousta těch mimopracovních jako vazeb, které za ty roky vznikly, takže ono samo o sobě to potom zlepšuje tu komunikaci. Každý je ochotný, ochotnější a do toho investovat čas i energii, i když se to někdy nedaří, nebo kompenzovat svoje nějaké třeba potíže, nebo, rádi si pak vypomůžeme.*“ „*Takže se dá říct, že už v tom týmu jsou i takové přátelské vztahy?*“ „*Nejenom jako... Samozřejmě, ano, to už dávno se překlenulo, protože je stabilní ten tým už, tak došlo spíš k tomu, že se vytvořily přátelské vztahy. Určitě nad rámec těch pracovních.*“

Skutečnost, že je důležitá osobní komunikace, setkávání členů týmu i na jiné půdě než ve škole také potvrzuje David, který nedostatek času ve škole, což je nepopiratelný fakt, navrhuje řešit takto: „*To zlepšení bych viděl v užší komunikaci celého týmu. My se, my se setkáváme pouze jednou za týden, ale je potřeba tu komunikaci zintenzivnit. Navrhoval bych nějaká výjezdní zasedání.*“ „*Teambuildingy*“. „*Offsidemeatingy, teambuildingy a tak dále, kde bychom prohloubili ty vztahy, které jsou mnohdy napjaté. A kde by došlo k určitému odlehčení a navázání té užší komunikace. Zintenzivnění té komunikace mezi jednotlivými členy sboru.*“

Františka ve svém rozhovoru rovněž shodně uvedla, že času na komunikaci se nedostává. „*Na to moc není čas na nějakou komunikaci, protože opravdu jsem jenom o přestávkách tak spolu, ale více méně většinou ve třídách. A nebo si děláme nějaké svoje věci o přestávkách, takže ani nějaká velká komunikace mezi námi není*“ a uvedla, jak probíhají mimoškolní setkání mezi členy jejich učitelského sboru: „*Tak učitelé se zapojují do různých společných projektů, nebo třeba o prázdninách se snažíme třeba různě malovat třídy a podobně. Děláme společné táboráky.*“ „*Takže i mimoškolní setkávání?*“ „*I mimoškolní setkávání. Máme máme školení ples, takže se zúčastňuju školního plesu.*“

Díky nedostatku času na vzájemnou komunikaci se učitelé často mohou cítit izolovaní. Vzájemná podpora je velmi důležitá a dle mého názoru to krásně popsala účastnice výzkumu Beáta slovy: „*Tak vůbec takový pocit sounáležitosti a toho, že třeba ten druhý sdílí úplně stejné problémy. Tak, že se v tom neplácám sama.*“

Účastníci výzkumu shodně hovořili o tom, jak negativně vnímají nedostatek času na vzájemnou komunikaci. Ve škole je obecně času velmi málo, porady jsou sporadické a s kolegy, se kterými nemají společný kabinet či stejný předmět, se prakticky nemají šanci potkat. V současné době jsou v soukromém sektoru aktuální teambuildingy mimo pracoviště, které slouží k prohloubení vztahů a navázání užší komunikace, následně pak spolupráce mezi členy týmu. I ve školství, jak vyplynulo z interview, se objevila první vlašťovka a vedení škol si začíná uvědomovat, jak je komunikace, zejména ta efektivní, důležitá, co to znamená pro tým, potažmo pro celou školu. Prvky personální politiky ze soukromého sektoru se dostávají i do školství. Je určitě dobře, že školství, které bylo (řekněme) roky zakonzervované, se inspiruje tím, co jinde funguje a přináší pozitivní odezvu. Následně může dojít k tomu, že i mezi členy týmu se vytvoří osobní vazby, či dokonce přátelství, které popsala účastnice výzkumu Cecílie.

### 4.3 Nejednotný pohled na vztahy v podskupinách

Touto kategorií lze plynule navázat na kategorii předchozí, neboť účastníci výzkumu, kteří hovořili o nedostatku času o přestávkách na komunikaci s kolegy, v našem případě členy týmu, často zmínili, že v užším týmu, tzn. podskupinkách učitelského sboru, který je většinou tvořen učiteli stejných předmětů či členy kabinetu, je komunikace a spolupráce intenzivnější. Adéla uvádí: „*Tak samozřejmě jak kteří, jak už jsem zmínila, tak je to podle toho, že v každém kabinetě je nebo no v každém kabinetě bych řekla, že je zhruba průměrně jsou ti tři pedagogové a pak se to i odráží na tom, že když jsou spolu v tom kabinetě, tak spolu tráví celý ten den, takže jsou tam takové menší skupinky.*“

Vliv podskupin týmů ve svém rozhovoru zmínila i účastnice výzkumu Beáta. „*Ten tým se dá rozdělit do takových menších skupinek podle toho, jaké předměty učíme. Do těch předmětových komisí. To to jsou potom menší skupinky, tam ta spolupráce je řekla bych velmi úzká, jako pomáháme si jak to de.*“ Lidé v podskupině se lépe znají, jsou si bližší a mohou tedy být vzájemnou oporou, jak dále v rozhovoru Beáta uvádí: „*A na druhou stranu jsme jenom lidi, tak určitě se jako rádi potkáme, rádi si společně prostě posteskujeme nad tím,*

*jak nám to jde nebo nejde. Tak vůbec takový pocit sounáležitosti a toho, že třeba ten druhý sdílí úplně stejné problémy.“*

Účastnice výzkumu Cecilie hovoří o tom, že v jejich týmu jsou vztahy velmi přátelské a jako tým považuje celý učitelský sbor, nevytvářejí se u nich podskupiny. Její učitelský sbor je zde nejmenší.

Pokud necítím sounáležitost k určité skupině, mohu cítit pocit izolovanosti, samoty a pocitu, že nikam nepatřím. O izolovanosti hovořila Františka, vzhledem k tomu, že na této škole působí poměrně krátkou dobu, tudíž, jak uvádí: *„Jsem do kolektivu se ještě úplně nevěnovala, takže jsem, tak jako stojím víceméně mimo kolektiv.“*

Naproti tomu Erika hovoří o izolovanosti názorové, zejména v oblasti stále skloňované inkluze, jak již bylo uvedeno výše, která mnohé učitele trápí. Myslí si, že by se učitelé k inkluzi měli postavit čelem a brát ji jako fakt, se kterým se musí naučit pracovat a adekvátně k němu přistupovat, což se u většiny z nich na její škole neděje.

Učitelé by si měli více pomáhat, podporovat se a spolupracovat, a to nejen v rámci svého týmu, ale také v rámci celého učitelského sboru. Beáta uvádí: *„Tak když když se nad tím zamyslím, že jsem nejmladší a nabízí se mi ta možnost spolupráce, tak mě konkrétně to určitě moc pomáhá, když mi starší kolega poradí, pomůže, ukáže mě nějaké svoje věci, které má. Takže určitě je to jako pomoc hlavně pro ty mladší. A na druhou stranu jsme jenom lidi, tak určitě se jako rádi potkáme, rádi si společně prostě posteskujeme nad tím, jak nám to jde nebo nejde.“* Spolupracovat a zapojovat se však musí všichni členové týmu bez výjimky. Tento názor sdílí účastník výzkumu David a vyjádřil to s nadsázkou: *„Někteří členové tady vysloveně švejkují na úkor těch ostatních. Vysloveně se přiživují na práci druhých. Je potřeba, aby každý přiložil ruku k dílu a vzal za to tak, jak by bylo záhodno.“*

I když je každý učitel jiný, v týmu má svou roli. Dle názoru Adély by však rozdílnost učitelů neměla mít vliv na jednotnost přístupu ke studentům: *„Myslím si protože, aby byli jednotní, ale bohužel samozřejmě sto lidí, sto názorů, takže nikdy to nebude tak, že i když nás je tam kolem těch dvaceti, tak nebudeme nikdy společně spolupracovat, protože každý každý je jiný, někdo je má víc organizační schopnosti, druhý učitel je například víc lajcký,*

*nezáleží mu až tak moc na tom, co ty děti umí. je to hodně takové rozporuplné a myslím si, že by měli spolupracovat hlavně na tom, abychom jsme byli jednotní v těch pravidlech.“*

Konkrétní příklady spolupráce učitelů popisuje účastnice výzkumu Erika, na jejíž škole probíhá tandemová výuka<sup>3</sup>: *„Tak můžeme mít společně tak zvanou tandemovou výuku, která probíhá, tam jsou určité požadavky třeba, v deseti následujících měsících, tři učitelé v různých předmětech nějakým způsobem spolu spolupracují, takže ekonomikář, češtinář, angličtinář. A vedou vlastně tandemovou výuku nějak napříč třídami. Nebo jsou různé v rámci třeba těchto šablon, jedna z těch šablon je vzájemná spolupráce pedagogů, kdy si navzájem vlastně zas dva různé předměty, dva různí učitelé navštěvují, nějakým způsobem se snaží obohatit. A nebo nějakým způsobem spolu mohou vymýšlet nějaké inovativní věci a eventuálně, právě teď je to takové aktuální téma v rámci těch Šablon číslo II. vymýšlet, jak zlepšit výuku, prostě nějaké zlepšováky, nebo jak se to přesně jmenuje tady ta šablona.“* Vedení školy, kde vyučuje Erika, je si evidentně vědomo toho, že spolupráce učitelů je velmi důležitá a snaží se o efektivní fungování učitelského sboru. Za tímto účelem poprvé organizuje koučing pro své zaměstnance ke zvládnání konfliktních situací a k efektivní komunikaci na pracovišti. *„Teď je to takové, že ten náš tým je takový trošku víc uzavřenější a tak jako hodně to visí ve vzduchu. Ale je pravda, že zrovna od tohoto týdne, protože máme pana ředitele, který to samozřejmě všechno vnímá, tak asi předpokládám, že to v rámci Šablon těch I máme do konce roku budeme mít, jsme rozdělení do dvou týmů a budeme mít tuším třicet nebo čtyřicet hodin takového nějakého koučingu ve smyslu zvládnání konfliktních situací a komunikace na pracovišti. Jako co to bude, nebude nevím, bude to poprvé.“* „A to bude nějaký externí kouč, nebo?“ dotázala jsem se. „Ano, nějaký externí kouč. Jsme rozdělení do dvou skupin a jsou to nějaké bloky čtyř myslím šestihodinovek a v červnu máme závěr, budeme mít nějaké závěrečné nějaké sezení k tomu.“ Myslí si, že bude samozřejmě dobře, že se situace na jejich škole, kterou v průběhu celého interview rámcově popisuje, bude řešit, neboť je protkaná spoustou nedorozumění a nevyjasněných skutečností, které mohou vést k letitým křivdám a zamrzlé komunikaci.

---

<sup>3</sup> Tandemová (či párová) výuka je výuka, při které 2 učitelé sdílí odpovědnost za plánování realizaci a evaluaci výuky – v kontextu praxe studentů se jedná o spolupráci zkušeného (provázejícího) učitele a studenta učitelství. Tandemová výuka má velký potenciál pro profesní učení studenta – student se učí aktivně, při jednání, nikoliv pasivně, jak je tomu při hospitaci, kdy „jen“ pozoruje provázejícího učitele při výuce. Přestože má hospitace v procesu učení studenta nezastupitelné místo, ukazuje se, že párová výuka je skvělý způsob, jak potenciál pro profesní rozvoj studenta ještě zvýšit.



Nejužší spolupráce v rámci učitelského sboru probíhá samozřejmě v podskupinách vytvořených z učitelů stejného předmětu či v rámci obývání stejných prostor, tzn. kabinetů. Ať už díky společnému zaměření či společnému prostoru, tito lidé jsou si blíží a mají také větší podíl na možnosti ovlivnit vzájemnou spolupráci. Je velmi důležité, aby komunikovali, předávali si informace o studentech a sdíleli pozitivní či negativní výsledky své práce se studenty. Pokud něco nefunguje tak, jak by mělo, měli by o tom kolegové vědět a přispět k hledání řešení. Pokud situace řešení nemá, je nasnadě se z této situace poučit a chybu neopakovat. Sdílení informací, důvěra a upřímnost kolegů a také jejich vzájemná podpora jsou tedy dalším předpokladem efektivního fungování týmu.

#### 4.4 Náročná role ředitele školy

V každé společnosti je jistě náročné být ve vedoucí pozici. Rozhodujete, organizujete, řešíte konflikty, případně i ty mezilidské a ať uděláte cokoli, nikdy se nezavděčíte všem. Jednou jsem se neformálně bavila s manažerem menší firmy, která čítá cca 20 zaměstnanců a ten tuto svou pozici popsal takto. Cituji: *„Když mám rozhodnout situaci, která není jednoznačná a nejde ničím přesně podložit či vyvrátit, co je správné, přijmu takové řešení, které uvítá nadpoloviční většina.“* Čili pramení z toho známé úsloví, že člověk ať dělá co dělá, nikdy se nezavděčí všem. Osoba ve vedoucí pozici tento fakt do jisté míry musí přijmout a smířit se s tím.

Role ředitele školy je jistě velmi náročná, neboť díky ní se upozadí jeho role učitele, ale stává se spíše manažerem, který musí zvládnout nepřehledné množství předpisů, nařízení, vyhlášek, musí balancovat v napjatém rozpočtu a v neposlední řadě pečovat o blaho studentů a efektivní práci svých podřízených učitelů, v ideálním případě ke spokojenosti všech, což je, jak víme, utopie.

Je to důležitá a nelehká pozice a ne vždy na tomto místě sedí člověk, který je jí hoděn. Důležitost role ředitele školy popisuje účastnice výzkumu Beáta: *„Tak hlavně vedení školy si představuju jako opravdu toho lídra, toho kdo stojí vpředu, ten o koho se můžu opřít, když jako bych to potřebovala.“* „A to by měl být kdo?“ „To by měl být určitě pan ředitel a zástupci“ a dodává: *„Tak ti prostě by určitě měli být v té pozici, na na svém místě. Měli by být asi vzorem a měli by umět prostě namotivovat ty ostatní. Aby aby to stálo za to.“* Cecílie k tomuto tématu uvedla: *„Myslím si, že je to velice těžká práce zkombinovat to a nejenom co se týče sociálních všech interakcí mezi těmi členy, ale spíš ještě co se týče té orga-*

nizace, všeobecné získávání peněz a jako.“ „Papírování.“ „Papírování, které prostě bych já vůbec dělat nechtěla.“ Dle Davida má ředitel důležitou roli v tom, že musí pečovat o dobré jméno školy a jeho renomé.

Zpětná vazba je důležitá v téměř každém zaměstnání. Člověk si potřebuje být jistý, že práci dělá tak, jak je třeba a plní požadavky, které jsou stanoveny. Na druhé straně je pro něj důležité i ocenění toho, jak svou práci dělá. „*Tak já s nima mám, řekla bych, výborné vztahy. Vliv ve smyslu, že by mi nějakým způsobem omezovali, nebo říkali, co mám dělat. Já si plním své povinnosti, na druhou stranu, když, ne na druhou stranu, když potřebuji něco něco nového, něco jiného, nestandardního, tak v podstatě mi skoro vždycky vyjdou vstříct. Jak paní zástupkyně, tak pan ředitel, protože se nebrání takové třeba kreativnější výuce, nebo používání prostě věcí, které nejsou úplně sto let staré třeba*“, uvedla Erika. Podpora vedení je zřejmá i u Cecílie, která říká: „*Samozřejmě vedení určuje, do jaké míry můžeme se věnovat práci tak, jak chceme, to znamená, že nám umožňuje jednak se zapsat do kurzů, které my považujeme za důležité, abychom si rozšířili svoje jakoby vzdělání a a aprobaci. Abychom se dozvěděli o novinkách a tak. No to je jako hlavní, co já třeba spatřuju já, že pokaždé když za tím naším novým panem ředitelem zajdu, tak vždycky se snaží ten problém problém řešit, vždycky se nad ním zamyslí a vím, že se rozhodne tak, aby to bylo dobře na všechny strany. Takže je jako spravedlivý v tomto. Tak to si myslím je zásadní, a že člověk cítí od něj podporu, že za ním opravdu můžu přijít, i když se přihodí něco, kde dojde k nějakému pochybení, nebo samozřejmě nechtě, tak je možné mu prostě všechno říct tak jak ty věci jsou.*“ „*Na rovinu.*“ „*Což je jako velká deviza u něj.*“ Podporu rovněž cítí David: „*Tak vedení školy nám vychází vstříct opravdu. Naše požadavky jsou ve velké míře vyslyšeny opravdu. Investice v poslední době jsou jsou jsou skutečně významné a škola, nebo renomé školy opravdu vzrůstá. Máme nové šatny, novou tělocvičnu. Udělalo se toho v poslední době hodně.*“

Odlíšný názor má účastnice výzkumu Adéla, která naopak ve vedení školy oporu nemá. Její aktivity nad rámec běžných pracovních povinností nikdo neocení, ba naopak, jsou jí dány k tíži. „*Takovým příkladem můžu říct, že teďka jsme s kolegyní v březnu byla vyhlášena Českou národní bankou soutěž o návrh stokorunové bankovky. Tak jsme se, nebo já jsem jí řekla aktivně, že bysme to mohli zkusit se do ní přihlásit, protože tam byly, že ta stokorunová bankovka se mohla se mohla zpracovat několika způsoby a tím že jsme taková jakože, nebo my jsme obor reprodukční grafik, tak jsme se to snažili udělat technikou takzvané suché jehly, což je technika, kdy se do takové fólie a prostě takovou jehlou vyškrábe*

*ten návrh a nanese se na to grafická barva a máme na to takový ruční lis, takže se na to položí navlhčená navlhčený papír a projede se to tím lisem a to se vlastně otiskne, jo. No a uzávěrka té soutěže byla do června a řekli, že vyhlášení výsledků bude někdy v říjnu. My jsme v říjnu sledovali stránky České národní banky, kde jsme v polovině října zjistili, že náš žák vyhrál první místo za tuto bankovku. A místo toho, abysme, my jsme s kolegyní byly strašně nadšené, a místo toho, abychom od vedení, my jsme nedostaly žádnou finanční odměnu. Nás to strašně těšilo, zahřálo nás to v srdci, ale místo abysme od toho vedení školy dostaly třeba nějakou pochvalu nebo něco, tak spíš jako jsme byly nařčeni za to, jak to, že škola nevěděla o tom, že jsme se do nějaké takové soutěže přihlásili. A byly z toho docela jako opletačky. Takže, ne že by mě tohle demotivovalo, ale hodně to teda zamrzelo, protože i když se snažíme pro ty žáky něco udělat a máme takový velký úspěch, tak tím, že to vedení školy, jak jsem již řekla, je manažersky založené, tak hledí na čísla, tak že spíš na tu kvantitu než kvalitu.“ Podporu od vedení školy rovněž necítí Františka, která si myslí, že ředitel školy problémy vidět nechce, neboť je nechce řešit. „Protože pan ředitel většinou jako nic neřeší.“ Následovala moje otázka: „Proč si myslíte, že to tak je, že nic neřeší?“ „Já si myslím, že je rád, že má klid svůj, už je starší člověk. Já si myslím, že je rád, že má klid a hlavně ať se nikdo nehádá a podobně a že se do ničeho nechce zapojovat, do ničeho angažovat.“*

Motivace k práci ze strany vedení školy je velmi důležitá. Samozřejmě je to motivace finanční, která je výrazem ocenění kvality práce učitele. S objemem přidělených financí však ředitel školy nemůže neomezeným způsobem nakládat. Plat učitelů je dán tabulkově a vedení školy již zbývá velmi malý prostor na finanční motivaci v jiných složkách, než představuje plat. Nicméně odměny jako takové jsou velkou motivací pro všechny účastníky výzkumu. Toto je skutečnost, ke které se všichni vyjádřili shodně. Například Adéla se domnívá, že jsou finance v jejich škole rozdělovány nespravedlivě: „Hlavně bych se snažila, aby ti kantoři byli opravdu odměňováni za to, co dělají, co pro ty žáky dělají, protože mám pocit, že někteří učitelé jsou tam odměňováni jenom za to, že slušně řečeno se bratříčkují nebo lezou někomu někam, jo.“ Erika finanční odměny přivítala s nadšením, neboť to bylo po dlouhých letech poprvé, co dostala peníze navíc nad tarifní plat. „V posledním roce jsme, jako my nemáme osobní, nebo máme úplně minimální osobní a opravdu v řádu sto korun, ale třeba teď jsem poprvé, po třeba těch téměř dvaceti letech v prosinci dostala nějakou odměnu v rámci tisícikorun, žádné, není to žádné, jak říká pan ředitel, ne všichni se potkáme na Kanárských ostrovech. Ale bylo to jako třeba taková pří-

*jemná změna, jo.*“ Dále dodává, že by uvítala i vysvětlení výše odměny, tzn., za jaké nadstandardní aktivity ji dostala, případně čeho si vedení školy na její práci cení.

Finanční situace učitelů v posledních letech doznala změn, tabulkové platy a vůbec systém odměňování se změnil ku prospěchu učitelů. Tuto skutečnost pozitivně kvituje také David: *„Myslím si, že naše školství není vůbec na špatné úrovni a s velikou s velikým zadostiučněním sleduji, jak je učitelům, jak jsou navyšovány tarify a jak ta jak prestiž té pozice v poslední době roste.“*

Všichni účastníci interview však hned vzápětí po uvedení finanční motivace zmiňují, jak je pro ně důležitá motivace pochvalou a ocenění kvalitní práce, byť slovně. Cecilie, jak již je zřejmé z předchozích ukázek, si svého ředitele školy velmi váží. K jeho přístupu a motivaci uvádí: *„Takové to ocenění ve formě jako sociální, že vidí, že se něco podařilo a je ochotný jako přijít a mít z toho radost. Což samozřejmě pro nás je také forma ocenění.“* Beáta by pochvalu uvítala také. K tomuto tématu uvádí: *„Ale nemyslím si, že jenom jako čekáme na peníze, myslím si, že kolikrát prostě nějaké dobré slovo, nějaká pochvala, nějaké to potkám tě na chodbě a plácnu tě po rameni. Tohle bylo fakt dobré, tak to by bylo fajn.“*

Ředitel by měl v ideálním případě své učitele motivovat a inspirovat, být pro ně vzorem a lídrem. Ne vždy tomu tak je. Problém „slabého“ vedení vidí Adéla ve špatné organizaci a v nejednotnosti přístupu ať už v odměňování, jak bylo zmíněno výše, tak i v rozdělování úkolů. Vedení by mělo vždy navenek vystupovat jednotně, jinak upadá jeho autorita. *„Určitě bych stanovila, bych to hlavně organizačně to udělala tak, že každý kantor má nějakou svoji práci, ne jenom jako že učí. Samozřejmě jsou tam i nějaké práce navíc, tak že za to být odměňovaný, ale aby opravdu každý věděl, co dělá, protože na té naší škole tam přijde pan ředitel, zadá nám nějakou práci, pak přijde majitelka a ta řekne, že tak to nebude, že to bude jinak. Pak přijde zástupkyně školy, tak to úplně otočí a pak to vedení školy háže mezi sebou, že kdo to řekl špatně, nebo jak to vlastně mělo být. Takže mi samotní kantoři ani nevíme, co máme pořádně dělat.“*

Být ve vedoucí pozici jistě není lehkých úkolem, což přiznávají i účastníci výzkumu, neboť někteří z nich uvedli, že by tuto práci dělat nechtěli. Ředitel se již nevěnuje učení, ale primárně je manažerem školy a jak v interview zaznělo, má na starost především to „papirovaní a shánění peněz.“ Ale někdo tuto pozici zastávat musí. Na toto místo se většinou hlásí již stávající zástupci ředitele, kteří ředitele školy následně nahradí, což je většinou výho-

dou, neboť prostředí a fungování školy je jim známé. Ale ne vždy tomu je tak. Pak jistě velmi záleží i na složení komise, která ve výběrovém řízení na pozici ředitele školy rozhoduje. A nesou za to nemalý díl odpovědnosti. Budoucí kandidát na pozici ředitele školy by měl být nadán nejen kompetencemi zahrnujícími znalosti předpisů, nařízení a složení rozpočtu, ale také měkkými kompetencemi, které účastníci interview oceňují zejména. Ředitel by dle jejich názoru měl být opravdovým lídrem, který všemu rozumí, udává směr, ale zároveň je dokáže pochopit, prominout drobnou chybu a rovněž ocenit jejich úsilí či práci nad rámec svých běžných povinností. Ředitel by měl motivovat svým příkladem, být vůdčí autoritativní osobností a zároveň dostatečně finančně i pochvalou oceňovat své podřízené učitele. Takto dokonalého člověka asi těžko najdeme. Nicméně pokud bude splňovat většinu shora uvedeného, naplní tak představy o řediteli školy, kterého účastníci interview popsali jako ideální model.

## 5 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Výzkum byl postaven na souboru otázek, které byly použity pro zachování základní linie realizovaných hloubkových interview. Díky otevřenému kódování jsem získala čtyři základní kategorie, dle kterých je možné odpovědět na položené dvě dílčí otázky a následně na hlavní otázku.

První dílčí otázka zní: **Jak probíhá podpora efektivní komunikace v týmu?**

O komunikaci hovořili účastníci výzkumu dost obšírně, zejména popisovali praktické situace a fungování ve škole s ohledem na komunikaci vůbec. V první řadě jasně vyplynulo, že času na komunikaci se učitelům nedostává. Komunikovat by chtěli, mají o ní velký zájem a jsou si vědomí možného pozitivního posunu, ale není pro ni dostatek příležitostí a prostoru. Shodují se na tom, že komunikace je důležitá nejen pro fungování učitelského sboru ve vztahu ke studentům, ale vůbec pro atmosféru a fungování týmu, tedy učitelského sboru. Vzhledem ke krátkým přestávkám není možnost s ostatními učiteli probrat ani to nejnütnější týkající se studentů a už vůbec ne sdílet své pocity či zkušenosti a podělit se s nimi s ostatními, či požádat o radu nebo podporu.

Komunikace v učitelském sboru by byla jednoznačně podpořena za situace, kdy by učitelé měli více času a prostoru spolu hovořit ve škole, nejlépe osobně a zároveň se setkávali i v jiném než školním prostředí, kde by se vytvořily (na některé ze škol prohloubily) i osobní vztahy mezi členy učitelského sboru. Učitelé by se poznali více navzájem, tzn., nebyli by izolovaní pouze v rámci kabinetu či společného předmětu, ale mohli by vztahy navázat i s ostatními a efektivně to využít při dalších školních činnostech (viz tandemová výuka). Na druhé straně by k podpoře efektivní komunikace přispěl otevřený a jednotný přístup vedení školy, které by (dle názoru účastníků interview) mělo přistupovat ke všem stejně, spravedlivě, nastavit stejné podmínky, tzn. práva a povinnosti, a to jak pro studenty, tak i pro učitele. Stejně podmínky představují stejná kritéria při rozdělování práce, ale i při rozdělování odměn.

Druhá dílčí otázka zní: **Jaké strategie volí členové týmů k podpoře fungování týmu?**

U odpovědi na druhou dílčí otázku je opět nutné vrátit se ke komunikaci, která je, zdá se, základní stavební kámen odpovědi. Účastníci interview hovořili také o konfliktech, které souvisí se zamrzlou komunikací. Jsou to nedořešené situace a nevyříkané problémy či staré křivdy, které pak mohou přejít v opravdový konflikt. Základní strategie, která podporuje

fungování týmu, je efektivní komunikace. Pokud spolu členové týmu mluví, nejlépe z očí do očí a to, co říkají, je myšleno upřímně, je to cesta k hledání společného řešení. Samozřejmě se nepředpokládá, že mají všichni na danou problematiku stejný názor. Názorová rozdílnost je naopak často přínosem, neboť ostatním členům týmu dokáže otevřít nové obzory a ukázat cesty a způsoby řešení, které je nenapadly. A drobná výměna názorů také často dokáže pročistit vzduch. Ředitel školy by také měl dávat širší prostor pro vyjádření názorů učitelů a vznášení podnětů od svých podřízených zaměstnanců. Pokud je dokáže vyslechnout a jejich podněty řešit, dává učitelům pocit významnosti.

Důležitá je také role podskupin, jejichž atmosféra výrazně ovlivňuje fungování týmu. Pokud přístup členů kabinetu směřuje k individualismu, každý si plní pouze své povinnosti, pak tým nemůže nikdy efektivně fungovat. Pokud naopak jeho členové budou vzájemně kooperovat, předávat si informace, poznatky, nebo dokonce přípravy do výuky, pomůže to všem. Členové týmu si nejen pomohou po stránce informací a znalostí, ale také v sociální oblasti. Pokud každý člen týmu dokáže respektovat ostatní a akceptovat jeho odlišnosti, pomoci mu a zároveň naučí se o pomoc požádat, bude tým fungovat. Přístup jednotlivých členů je tedy jejich základní strategií k tomu, jak tým podpořit. Důležité je chtít a hledat způsoby, jak to dokázat. Pokud hledám pouze důvody, proč to nejde, nemůže tým nikdy fungovat.

Hlavní výzkumná otázka zní: **Jak probíhá podpora týmové práce v učitelském sboru na vybrané škole?**

Hledání odpovědi na tuto otázku předcházelo provedení hloubkových interview, kdy účastníci výzkumu dost široce popsali, jak to na jejich škole funguje, co naopak nefunguje a v čem by zlepšení viděli.

Podpora týmové práce probíhá jak ze stran samotných členů týmu, tedy učitelů, tak ze strany vedení školy. Učitelé svým individuálním přístupem podporují tým, a to zejména způsobem komunikace, sdílením informací a poznatků. Z interview vyplynulo, že podpora týmové práce však není na takové úrovni, jak by se očekávalo a jak by jeho členové potřebovali. Ano, realizují se porady, ale je jich velmi málo a prostor pro řešení problémů je malý. Ano, potkáváme se ve škole, ale není čas nic řešit s ohledem na množství povinností, které je nutné zvládnout. Lze tedy shrnout, že v podpoře týmové práce jsou rezervy, které může v největší míře ovlivnit vedení školy, které si tuto potřebu často již uvědomuje a bu-

de věnovat více pozornosti časové potřebě na komunikaci mezi členy týmu a to ať při mimoškolních teambuildincích či v prostorách školy. Vedení školy by mělo vhodnými prostředky vytvořit prostor k tomu, aby se učitelé naučili správně komunikovat, spolupracovat, řešit konflikty, pracovat v týmu a tím vším fungování týmu podporovat a rozvíjet. Je to ovšem nelehká cesta.



## ZÁVĚR

Při zpracování této bakalářské práce jsem se v literatuře setkala nejen s holou teorií, ale také se spoustu praktických příkladů, na kterých je situace jednoduše ilustrována a ukazují cestu, jak by mohl tým správně fungovat, co je k tomu zapotřebí, jak k tomu přispívají jeho jednotliví členové.

Již několik let si organizace působící i na českém trhu začínají uvědomovat význam a hodnotu lidského potenciálu. Dobře fungující management je předpokladem správně nastaveného personálního systému organizace a tudíž i nezbytnou podmínkou k dosahování vymezených cílů. Vzhledem k současným trendům lze očekávat zvýšení zájmu o zpracovávání analýz pracovních pozic, aplikace kompetenčních modelů a různé reorganizace v systémy výběru zaměstnanců, zejména na pozice manažerů.

Ve školství je situace jiná, neboť školy nejsou motivovány ziskem a jsou svázány byrokratickými a často zastaralými způsoby jednání, které vychází z nepřehledného množství právních předpisů a instrukcí. Plnění přesných postupů je důsledně vyžadováno a management školy je velmi omezen v možnosti činit vlastní řízení a rozhodování. Na úroveň řízení má velký podíl množství přidělených prostředků ze státního rozpočtu. I přes vše uvedené je však možné učinit některé kroky k dosažení lepšího fungování školy a učitelského sboru jako týmu.

Stěžejním cílem mé praktické části bakalářské práce bylo analyzování týmové práce v učitelském sboru se zaměřením na zjištění, jak probíhá podpora týmové práce v učitelském sboru na vybrané škole k efektivní práci a komunikaci.

Prostřednictvím hloubkových interview s učiteli středních škol jako účastníků výzkumu bylo zjištěno, že podporu necítí v takové míře, jak by očekávali a předpokládali. Interpretací výsledků jsem došla k závěru, že je velmi důležité přistupovat k učitelům partnersky, zamýšlet se nad tím, jakým způsobem s nimi problémy řešit (například za předpokladu vhodné volby komunikačních dovedností), jak je motivovat, vést k lepšímu výkonu, na kterém oni sami chtějí participovat a předcházet tak „syndromu vyhoření“, se kterým se u mnoha učitelů setkáváme.

Jak bylo v praktické části zjištěno, stěžejní vliv na fungování týmu má efektivní komunikace jak mezi učiteli samotnými, tak komunikace ze strany vedení školy. Jak správně komunikovat a tyto osvojené poznatky aplikovat, je nutné se ještě učit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- Armstrong, M. (1995). *Jak být lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Belbin, M. (1981). *Manažerské týmy*. Praha: Wolters Kluwer.
- Bělohlávek, F. (2003). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press.
- Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (2012). *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada.
- Čákr, M. (2009). *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press.
- Čáp, J. (1980). *Psychologie pro učitele*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Čáp, J., & Mareš, J. (2001). *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál.
- Dančáková, I. (2016). *Podpora týmové práce učitelů v MŠ* (Bakalářská práce). Zlín: FHS UTB.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Fontana, D. (2014). *Psychologie ve školní praxi: příručka pro učitele*. Praha: Portál.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Hayes, N. (2002). *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (1999). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum.
- Hlaváč, A. (2015). Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol. *Národní pedagogická knihovna*, 15(1), 26-33. Dostupné z <http://katalog.npmk.cz/documents/434087>.
- Horváthová, P. (2008). *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI.
- Hyžáková, K. (2015). *Systém řízení a vedení pracovníků ve školství (postup při výběru pracovníků, efektivní vedení lidí, motivace, vnitřní komunikace)* (Seminární práce). Zlín: FHS UTB.
- Chvál, M., & Urbánek, P. (2014). *Klima učitelského sboru: úprava dotazníku OCDQ-RS pro podmínky českých škol*, 24(5). Dostupné z <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/2433>.

- Jennings, M. (2007). *Leading effective meetings, teams, and work groups in districts and schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Kodým, M. (2008). *Slělení k psychologickému pojetí kompetencí*. Praha.
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada.
- Kopřiva, P. et al. (2008). *Respektovat a být respektován*. Kroměříž: Spirála.
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kubátová, S. et al. (2013). *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press.
- Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- Lukášová, H. (2015). *Učitelství sebepojetí a jeho zkoumání*. Zlín: FHS UTB.
- Mareš, J. (2013). *Pedagogická psychologie*. Praha: Portál.
- Mareš, J. & Krivohlavý, J. (1990). *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha: SPN.
- Masarykova univerzita v Brně (Ed.).(2016). *Tandemová výuka*. Dostupné z <https://www.ped.muni.cz/pedagogika/tandemova-vyuka/>
- Mikuláščík, M. (2013). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
- Navrátilová, H. *Podpora týmové práce v učitelství sboru. Studijní opora*. Zlín: FHS UTB.
- Plamínek, J. (2012). *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
- Strauss, A., & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu, postupy a metody zakotvené teorie*. Brno: Albert Boskovic.
- Stuchlík, R. (2008). *Tým snů*. Praha: Grada.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2013). *Jak psát kvalitativně orientované výzkumné studie. Kvalita v kvalitativním výzkumu*. Brno: FF MU.

Trojanová, I. (2014). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.

Urban, J. (2014). *Leadership v praxi*. Praha: Grada.

Vašutová, J. (2004). *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: Paido.

Vašutová, J. (2001a). Učitelé jako profesní skupina, jejich vzdělávání a podpůrný systém. Praha: UK.

Wikipedia. (Ed.). (2018). Polostrukturovaný rozhovor. Dostupné z [https://cs.wikipedia.org/wiki/Polostrukturovan%C3%BD\\_rozhovor](https://cs.wikipedia.org/wiki/Polostrukturovan%C3%BD_rozhovor)

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Usnesení předsednictva České republiky o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, v platném znění.

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

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma Liniově štábní organizační struktury.....	27
--	----

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Kritéria účastníků výzkumu.....	35
---	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č 1. Rozhovor č. 5 .....	59
----------------------------------	----

## **Rozhovor č. 5**

**Tazatel: Kateřina Kořenková**

**Účastník výzkumu: Erika**

**Délka praxe: 17 - 18 let**

**Typ školy: střední odborná škola s maturitou**

**Počet členů týmu: 45 - 50**

*Dobrý den. Dobrý den.*

***Chtěla bych se Vás zeptat, jaká je délka Vaší učitelské praxe?***

Jé, tak sedmnáct, osmnáct let.

***Jaký je počet členů učitelského týmu?***

Já si myslím, že momentálně kolem pětačtyřicet, padesáti učitelů na škole, včetně odborného výcviku.

***Jaký je typ Vaší školy?***

Střední škola, střední odborná škola s maturitou.

***Dobře. Takže přistoupíme k jednotlivým otázkám. První otázka zní:***

***Jak byste popsala učitelský sbor, ve kterém pracujete?***

Tak, jedná se padesátičlenný, plus mínus padesátičlenný sbor. Nemyslím si, že by převalovali muži nebo ženy, je to tak řekla bych půl na půl. A v podstatě věkový průměr je kolem padesáti, možná pětapadesáti let a tím, že tam jsem osmnáct let, je mi téměř čtyřicet, tak jsem vlastně druhá nejmladší. No takže jako poměrně dost vysoký věkový průměr. A všichni ti učitelé jsou tam taky dvacet, třicet let, že a víc třeba.

***Jak vidíte svou pozici v tomto učitelském sboru, v tomto týmu?***

Tak, jako současnou, nebo do budoucna, nebo? *V této chvíli.* V této chvíli. Tak v této chvíli vedu společenskovední komisi a já myslím, že svou pozici tak relativně bych řekla stabilní. A učím víc předmětů, různé předměty. A bych řekla, že asi stabilní. Nevím, co k tomu ještě víc říct.

***Jakým způsobem spolupracují členové učitelského sboru?***



Jak spolupracujeme? No tak určitě spolupracujeme na různých projektech v rámci teďkom, teď jsou Šablony II projektys, myslím z Evropské unie. Tak můžeme mít společně tak zvanou tandemovou výuku, která probíhá, tam jsou určité požadavky třeba, v deseti následujících měsících, tři učitelé v různých předmětech nějakým způsobem spolu spolupracují, takže ekonomikář, češtinář, angličtinář. A vedou vlastně tandemovou výuku nějak napříč třídami. Nebo jsou různé v rámci třeba těchto šablon, jedna z těch šablon je vzájemná spolupráce pedagogů, kdy si navzájem vlastně zas dva různé předměty, dva různí učitelé navštěvují, nějakým způsobem se snaží obohatit. A nebo nějakým způsobem spolu mohou vymýšlet nějaké inovativní věci a eventuálně, právě teď je to takové aktuální téma v rámci těch Šablon číslo II. vymýšlet, jak zlepšit výuku, prostě nějaké zlepšováky, nebo jak se to přesně jmenuje tady ta šablona. No a jinak spolupracujeme samozřejmě na já nevím v rámci známek, v rámci hodnocení, v rámci tříd. Tak jako tak jak to bývá na všech ostatních školách. A tady ty Šablony II, to jsou takové speciální a to je zrovna teď v minulých dvou letech, teď to končilo, nebo teď 2019 to končí. A tady takové ty týmové si právě teď zrovna vybíráme a v následujících dvou letech je tam hodně těch týmových vlastně věcí.

### ***Jak probíhá komunikace mezi členy učitelského sboru ve škole?***

Tak samozřejmě telefonicky, emailem, my teď přecházíme na nový systém, co se týká elektronické komunikace, elektronických žákovských knížek, takový jakože asi víc intuitivní. Tak ta komunikace bude možná trošku lepší ještě než to bylo doteď. Ale především emailem a osobně a telefonicky.

***Jak byste třeba popsala tu osobní komunikaci?*** Tak jako že se vyhledáme někde ve škole a... Máme obrovskou školu, jsme vlastně druhá největší v našem kraji, takže ta škola je taková opravdu rozsáhlá, tak většinou to opravdu řešíme spíš telefonicky nebo emailem. Ale je-li třeba komunikovat osobně, tak samozřejmě se vyhledáme a komunikujeme si myslím tak jako na z větší části na přátelské úrovni.

### ***Proč by učitelé v učitelském sboru měli spolupracovat?***

Tak měli by fungovat jako tým a měli by spolupracovat tak jednak proto, že se tím stáváme vzory třeba pro naše studenty? To je jedna věc a druhá věc, aby to fungovalo, aby se nám dobře pracovalo. Protože v případě, že se nespolečně a každý si někde hrabe na svém písečku a třeba není správná komunikace, tak dochází třeba k nějakým dezinformacím a a rozhodí to celý tým.

### ***Jak je možné zlepšit práci v týmu (v učitelském sboru)?***

Tak asi základem je právě ta komunikace. Tím, že třeba konkrétně my na té škole jsme fakt všichni dvacet let a víc, tak se samozřejmě stává, že někdy máme takovou ponorkovou nemoc už třeba. A nebo si myslím, že se navzájem známe a někdy třeba předvídáme, nebo naši kolegové předvídají, jak to člověk chce udělat, i když to tak ve skutečnosti není. Myslím si, že základem je komunikace. Komunikace a upřímnost a řešit to face to face a ne někde. Když jsou problémy, tak někde po jiných kabinetech a s jinými kolegy.

***Vyříkat si to?*** A vyříkat si to.

***Jak se sami učitelé podílí na podpoře týmové práce?***

No, myslím si, že zrovna v současné době, to úplně u nás nefunguje. Jako tým úplně nefungujeme jako tým. A to se právě vracím k té otázce předtím, protože asi se v minulém roce zrovna u nás nakupily nějaké problémy a lidi místo, aby si to vyříkali, tak s tím, kdo je štve, nebo co jim vadí, tak se právě u nás momentálně ten poslední rok je to takové napjaté, protože...prostě to vygradovalo tak, že jedna paní povídala, druhá paní povídala a už se asi nedopátráme po tom roce, kde to začalo. A místo aby to prostě skončilo hnedka na začátku, tak se prostě vířily vířila spousta informací a dneska je právě spousta lidí naštvaných na někoho a na někoho, protože je to kamarád někoho a je to takové jako složité. Takže, řekla bych, že ještě do loňského roku se naši učitelé podíleli na podpoře týmové práce hodně, měli jsme různá školení. Rozhodně nemáme žádné teambuildingy, nebo něco takového, jak bývá ve firmách, ale hodně jsme se scházeli i mimo třeba vyučování a na různých sportovních akcích, nebo na různých kulturních akcích a tam jsme si třeba právě mimo to pracovní prostředí mohli vyříkat nějaké takové ty křivdy, nebo věci, které prostě nás trápily. Teď je to takové, že ten náš tým je takový trochu víc uzavřenější a tak jako hodně to visí ve vzduchu. Ale je pravda, že zrovna od tohoto týdne, protože máme pana ředitele, který to samozřejmě všechno vnímá, tak asi předpokládám, že to v rámci Šablon těch I máme do konce roku budeme mít, jsme rozdělení do dvou týmů a budeme mít tuším třicet nebo čtyřicet hodin takového nějakého koučingu ve smyslu zvládání konfliktních situací a komunikace na pracovišti. Jako co to bude, nebude nevím, bude to poprvé.

***A to bude nějaký externí kouč, nebo?***

Ano, nějaký externí kouč. Jsme rozdělení do dvou skupin a jsou to nějaké bloky čtyř myslím šestihodinovek a v červnu máme závěr, budeme mít nějaké závěrečné nějaké sezení k tomu. Zatím protože to bude teď za dva dny, tak jako nevím úplně, co si pod tím máme představit. Ale zase na druhou stranu zase dobře, že se ta situace bude řešit, protože je to

prostě o tom, že opravdu ještě před rokem, kdybychom tady spolu seděly, tak bych řekla, že máme úplně super tým a super a jsme kamarádi a tak nějak se to... Stačí prostě jeden, jeden člověk, který to chce rozkopat a. A tak ale zase jsme rádi, že to... Myslím si, že, teď se na školení nikomu nechce, protože málokdo asi má odvahu řešit konflikty a není to úplně příjemné, ale doufám, že to že to ten tým posílí. A že se třeba vrátíme tam, kde jsme byli vloni.

### ***Jaký je vliv vedení školy na Vaši práci?***

Jako konkrétně na moji práci? *Ano.* Tak já s nima mám, řekla bych, výborné vztahy. Vliv ve smyslu, že by mi nějakým způsobem omezovali, nebo říkali, co mám dělat. Já si plním své povinnosti, na druhou stranu, když, ne na druhou stranu, když potřebuji něco něco nového, něco jiného, nestandardního, tak v podstatě mi skoro vždycky vyjdou vstříct. Jak paní zástupkyně, tak pan ředitel, protože se nebrání takové třeba kreativnější výuce, nebo používání prostě věcí, které nejsou úplně sto let staré třeba. A naopak, třeba, protože ten tým vedu, tu společenskovední komisi, tak šla jsem do toho s tím, že i oni chtějí, ať se třeba trochu zmodernizuje ta výuka, zjednoduší, prostě přizpůsobí těm požadavkům toho trhu a toho, co je teď jako momentálně. No a ať neučíme třeba do hloubky tolik věcí, které prostě děcka na odborné škole úplně nepotřebují. Jo, takže jestli to takto stačí k tomu? *Stačí.*

### ***Jakým způsobem vedení školy motivuje učitele k lepším pracovním výsledkům?***

No tak náš pan učitel, pan ředitel říká, že tak maximálně svým krásným úsměvem a je pravda, že v posledním roce jsme, jako my nemáme osobní, nebo máme úplně minimální osobní a opravdu v řádu sto korun, ale třeba teď jsem poprvé, po třeba těch téměř dvaceti letech v prosinci dostala nějakou odměnu v rámci tisícikorun, žádné, není to žádné, jak říká pan ředitel, ne všichni se potkáme na Kanárských ostrovech. Ale bylo to jako třeba taková příjemná změna, jo. A trochu mě mrzí, že nebo já jsem byla spokojená, ale tak třeba jsme se bavily s holkama vlastně v kabinetě a jako já bych třeba ráda věděla, za co ta odměna byla, jo, protože vím, že ve firmách třeba, manžel vypisuje, proč dává takovou a takovou odměnu. Jako že to bylo třeba neadekvátní, různé výše odměn prostě u kolegů. Otázka je jako, jestli se to probírá nebo neprobírá, ale my jsme si to třeba řekly tři kamarádky a úplně to jako asi neodpovídá tomu, co kdo dělá, třeba ta výše té odměny. Ale je to poprvé taky za dvacet let, nebo za osmnáct, sedmnáct osmnáct let, co tam učím, kdy nás nějakým způsobem namotivoval finanční částkou. Jinak je to spíš prostě o loajalitě, o vztahu třeba k ve-

dení školy, které nás prostě...Každopádně nás pochválí, což třeba způsobí právě to, nějakou nevraživost zase potom u ostatních kolegů.

***Co byste udělali, popřípadě změnili, kdybyste měli vést tým?***

Jako tento tým, ve kterém pracuju? *Ano.* No tak taková ta všeobecná bolístka, ten tým by každopádně chtěl omladit. A není to jenom jako úplně o omlazení, jako třeba o tom, že bych zaměstnala absolventy, což samozřejmě taky, ale asi úplně někteří už tam prostě jsou tak, že odpočítávají dobu do důchodu a nechtějí se přizpůsobit tomu novému. Ale není jenom o věku, mě osobně vadí třeba tolik skloňovaná inkluze a vlastně názor těch učitelů, spousta učitelů. Protože samozřejmě každá změna je pro člověka nějakým způsobem ho to víc nebo míň stresuje a šokuje, ale mě vadí i to, že holt to tak je, inkluze je, máme určité typy studentů, kteří k nám chodí a a kdybych měla vést a udělat si nový, nějaký nový tým, tak si tam nechám jenom ty lidi, kteří se, kteří nějak pružně reagují na ty změny. Jo, protože mi vadí, že nedokážu reagovat úplně pružně na tu inkluzi, naopak spousta spousta mých kolegů jakoby dělalo naschvály těm nějakým způsobem neříkám, že úplně postiženým dětem, ale třeba nemocným dětem, nebo znevýhodněným dětem, protože prostě z principu je tam nechtějí třeba. No tak, tak, myslím si, že se dá naprosto v pohodě udělat statistika, když přijde do nějaké třídy dítě, do třídy jednoho učitele, který prostě tady tím je pověstný, tak do měsíce většinou odejde na jinou školu. A pak úplně stejné dítě prostě vydrží. A shodou okolností, já mám kluka, prostě, který je autista, teď dostal ředitelskou pochvalu, protože je to o tom, o té práci toho třídního, jak namotivovat, namotivovat i tu třídu, jak se k tomu člověku chovat, ale to spousta lidí nedělá, jo. Ale je to zas samozřejmě o tom, že máme fakt spousta věcí, spousta práce a spousta papírování. A potom už asi třeba někteří nemají na to, řeknou, že mají třeba pět let do důchodu, no tak už dělají jenom... Takže já bych trošku zaměnila tým za ty, kteří opravdu nereagují pružně a a kteří prostě odmítají jakoukoliv změnu, tak ty bych třeba si nějakým způsobem se s nimi asi rozloučila. Ale spousta těch učitelů, byť jsou tam prostě, už jsou i důchodového věku, tak se, ti kteří se třeba přizpůsobí inkluzi konkrétně, tak ty bych si tam třeba nechala.

***Chtěla byste k tomu ještě něco dodat?***

Já myslím, že to bylo vyčerpávající. *Takže děkuju Vám.* Na shledanou. *Mějte se hezky. Na shledanou.* Děkuju.