

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků

The influence of school management on the work performance of teaching staff

Lenka Němcová

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 2. prosince 2024

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce paní RNDr. Ing. Evě Urbanové, Ph.D., MBA, za odborné vedení mé práce, doporučení, praktické rady, pomoc a především trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu a důvěru.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vlivem vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků. Cílem této práce je zjistit, jaký vliv má vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků. V teoretické části se zaměřuji na ředitele školy jako manažera, na jeho práva a povinnosti, na role a kompetence ředitele a zástupce ředitele školy, definuji základní pojmy z oblasti managementu, principy a cíle pracovního výkonu, dále vymezuji styly vedení lidí, způsob komunikace, její druhy a zpětnou vazbu, motivaci, nástroje nefinanční motivace, kontrolu a hodnocení zaměstnanců. V praktické části je uvedeno dotazníkové šetření. Zobrazuje preferovaný styl vedení lidí, motivuje-li vedení školy zaměstnance ve vybrané škole ke zvyšování výkonu práce pedagogických pracovníků jak z pohledu ředitele školy, zástupce ředitele, tak z pohledu pedagogického pracovníka a podporuje-li vedení školy profesní růst pedagogických pracovníků, plnění úkolů a výzev, tudíž jsem vytvořila dva na sobě navazující dotazníky.

V závěru uvádím analýzu, kterou bylo zjištěno, jaký styl vedení převážně využívají vedoucí pracovníci, zda motivují pedagogické pracovníky k pracovnímu výkonu a podporuje-li vedení školy pedagogické pracovníky v profesním růstu a plnění úkolů.

Dále uvádím, jakou měl výzkum zpětnou vazbu směrem k vedení školy, i pedagogickým pracovníkům, co je zcela v pořádku a na co by bylo potřeba se do budoucna zaměřit, popřípadě změnit.

Téma vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků jsem si zvolila z vlastní potřeby, jelikož jsem pracovala jako řadová učitelka sedmnáct let a během mého pedagogického působení měl vedoucí pracovník vysoký vliv na můj pedagogický růst. Během studia managementu jsem se však dostala do role ředitelky, proto se můj pohled na tuto problematiku stal zcela zásadním.

KLÍČOVÁ SLOVA

komunikace, motivace, ředitel školy, řízení pracovního výkonu, styly vedení

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the influence of school management on the work performance of teaching staff. The aim of this work was to determine the influence of school management on the work performance of teaching staff. In the theoretical part, I focus on the school principal as a manager, his rights and obligations, the roles and competencies of the principal and deputy principal, I define basic concepts in the field of management, principles and goals of work performance, I further define leadership styles, communication methods, its types and feedback, motivation, tools of non-financial motivation, control and evaluation of employees. The practical part includes a questionnaire survey. It shows the preferred leadership style, if the school management motivates employees in the selected school to increase the work performance of teaching staff from the perspective of both the school principal, deputy principal and the teaching staff

and if the school management supports the professional growth of teaching staff, the fulfillment of tasks and challenges, therefore I created two related questionnaires.

In conclusion, I present an analysis that found out what leadership style is mainly used by managers, whether they motivate teaching staff to perform their work, and whether the school management supports teaching staff in their professional growth and task performance.

I also present the feedback the research provided to the school management and teaching staff, what is completely fine and what needs to be focused on or changed in the future.

I chose the topic of the influence of school management on the work performance of teaching staff out of my own need, because I worked as a regular teacher for seventeen years and during my teaching career, the manager had a great influence on my teaching growth. However, during my management studies, I got into the role of a principal, so my perspective on this issue became completely fundamental.

KEYWORDS

Communication, motivation, school director, work performance management, leadership styles

Obsah

Úvod	7
1 Ředitel školy jako manažer	8
1.1 Definice základních pojmů	9
1.2 Role ředitele školy	10
1.3 Kompetence ředitele školy	11
1.3.1 Kompetence podle charakteru vykonávané činnosti:	12
1.3.2 Kompetence ředitele školy podle „školských“ předpisů	12
1.3.3 Kompetence ředitele školy a školského zařízení jako zástupce zaměstnavatele 13	
1.3.4 Kompetence ředitele školy jako statutárního zástupce právnické osoby	13
1.3.5 Kompetenční model ředitele školy	14
1.3.6 Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu:	15
1.4 Zástupce ředitele školy	15
1.5 Zástupce ředitele – zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec, pedagogický pracovník 16	
1.5.1 Kompetence zástupce ředitele	17
1.6 Styly vedení lidí	17
2 Řízení pracovního výkonu	19
2.1 Principy a cíle řízení pracovního výkonu	20
2.2 Pozitivní a strategický leadership	21
2.3 Komunikace	22
2.4 Komunikace vedení školy	23
2.5 Zpětná vazba	23
2.6 Motivace	24

2.7	Motivační teorie.....	25
2.8	Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce	25
2.8.1	Nástroje nefinanční motivace	27
2.9	Kontrola a hodnocení pracovníků.....	28
2.9.1	Jak motivovat líné a méně výkonné pracovníky	29
2.9.2	Metody hodnocení pracovníků	30
3	Metodologie výzkumu	31
3.1	Cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky	32
3.2	Metody výzkumného šetření	32
3.3	Popis sběru a analýzy dat.....	32
3.4	Harmonogram výzkumu	33
3.5	Výsledky výzkumného šetření	33
4	Doporučení	48
5	Závěr.....	49
	Seznam použitých informačních zdrojů	50
	Seznam použitých zkratk	52

Úvod

Téma vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků jsem si zvolila, jelikož si myslím, že je zajímavé, důležité a náročné, protože práce s lidmi je složitá a mnohdy vyčerpávající. Zajímá mne, jaký styl vedení lidí převážně využívá ředitel školy, jeho zástupce, jak své pedagogické pracovníky ovlivňují a motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. V případě zjištění nedostatečné motivace, vlivu k lepšímu výkonu a podpory ze strany vedení školy, doporučit řešení, které by zjištěnou situaci na pracovišti zlepšilo. Jelikož se chci v oboru školství pohybovat i nadále, chtěla bych informace, poznatky a znalosti využít na vyšší pracovní pozici. Je důležité, aby ve vedení školy stál lídr, který dokáže zaměstnance motivovat a kteří budou plnit své pracovní povinnosti a kompetence. Dále je důležitá i péče o zaměstnance v podobě podpory a profesního růstu pracovníků. Pokud vedení školy plní tyto kroky, buduje tím u zaměstnanců pozitivní vliv na práci.

V teoretické části nejprve zmíním pojem ředitel školy jako manažer, role a kompetence ředitele školy a zástupce ředitele, styly vedení lidí, principy a cíle pracovního výkonu. Dále se budu věnovat komunikaci a jejím druhům, motivaci i nefinanční a také kontrole a hodnocení pracovníků.

V metodologické části využiji kvantitativní výzkum, který obsahuje dva dotazníky na sobě navazující pro vedení školy a pedagogické pracovníky. Dotazníky obsahují otázky škálové i otevřené a jsou v nich zakomponované otázky zaměřené na styly vedení lidí, podporu k profesnímu růstu zaměstnanců, komunikaci v rámci organizace apod.

V závěru vyhodnotím odpovědi vedení školy i pedagogů a porovnáám výsledky mezi sebou. Z výsledků bude zřejmé, jaký styl vedení lidí převážně využívá ředitel školy, jeho zástupce, zda jsou pedagogové dostatečně motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, jsou-li pedagogičtí pracovníci podporováni k profesnímu rozvoji a jak hodnotí pedagogičtí pracovníci celkový vliv vedení školy na pracovní výkon.

1 Ředitel školy jako manažer

Ředitel školy je zodpovědný za zprávu, řízení školy a má svá práva a povinnosti. Dále nese plnou odpovědnost za kvalitu vzdělávání a má i své kompetence. V čele právnické osoby, příspěvkové organizace stojí statutární orgán, který jedná jménem této právnické osoby. Podle školského zákona ustanovení §166 odst. 1 se označuje statutární orgán pojmem ředitel. Ředitelem školy může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zákonem o pedagogických pracovnících (§ 3 odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb.). Ředitel školy musí být způsobilý k právním úkonům, tedy zletilý, odborně kvalifikovaný pro výkon přímé pedagogické činnosti, bezúhonný, tzn., že nebyl pravomocně odsouzen, zdravotně způsobilý a musí prokázat znalost českého jazyka. Ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na dobu 6 let („funkční období“). Umožňuje se automatické prodloužení o dalších 6 let, nedojde-li v zákonem stanovené lhůtě k vyhlášení konkurzu. Zřizovatel je povinen vyhlásit konkurs vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Vyhlášení konkurzu má za následek ukončení pracovního poměru ředitele školy uplynutím doby, na kterou byl sjednán. (Trojan, 2021, Ředitel školy).

Ředitel jako manažer má práva a povinnosti ředitele, musí strategicky plánovat, vést lidi, musí mít přehled v právních oblastech, musí být zapsán v rejstříku škol a ZL, přijímá a propouští zaměstnance, provádí kontrolní a hospitační činnost, přijímá děti/ žáky, vede školní matriku, vede si dokumentaci požární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví atd.

Do ekonomické oblasti patří: mzdy a personalistika, platový předpis, vedení účetnictví, veřejnoprávní kontrola, inventarizace. V pedagogické oblasti se ředitel školy zabývá změnami v koncepci a projektováním kurikula, spoluprací s rodiči, hospitacemi jako podporou profesního růstu pedagogů, autoevaluací jako nástrojem zabezpečování kvality, českou školní inspekcí jako nástrojem zabezpečování kvality. Do organizační a administrativní oblasti spadá princip organizace školy, povinná dokumentace školy, tvorba vnitřních řádů a směrnic, spolupráce se zřizovatelem (Syslová, 2015, s. 10).

1.1 Definice základních pojmů

Hlavním směrem vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ je potřeba dosáhnout stavu, kdy bude vedení školy opravdovým pedagogickým lídrem. Musí tvořit podporu potřebnou pro své pedagogické zaměstnance a to po celou dobu svého kariérního života. Ředitel školy vykonává funkci leadra, když předkládá svou koncepci rozvoje, tudíž vizi školy u výběrového řízení, dále funkci manažera, když jí během svého funkčního období se svými kolegy naplňuje a též funkci vykonavatele pedagogického procesu, jelikož musí vykonávat přímou pedagogickou činnost (Trojan, 2021, s. 8).

Kompetence má dvojí smysl. Jedná se o pravomoc a také způsobilost a oba pojmy vyjadřují, zda je daný člověk kompetentní udělat konkrétní činnost. V dnešní době se často využívá přístup kompetencí, který jak zdůrazňuje Veteška a Tureckiová, je zaměřen na čtyři oblasti: 1. vědět co (mít údaje a vědomosti), 2. vědět jak (umět použít znalosti a schopnosti), 3. vědět proč (chápat smysl), 4. vědět kdo (původ zprávy). (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 27).

Zástupce ředitele školy je specifická role v organizační struktuře organizace. Je zřejmé, že by měl někoho zastupovat, musí být schopen vykonávat práci ředitele školy, jelikož může být kdykoli postaven do této pozice. Měl by zvládnout udržet organizaci v chodu směřující k naplňování vize, kterou sdílí celá instituce pokud by ředitel školy čerpal dovolenou nebo byl zdravotně indisponován. Svého zástupce jmenuje ředitel školy a může se jím stát kdokoli z organizace ze dne na den. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018).

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen „přímá pedagogická činnost“), je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb. (MŠMT, zákon č. 563/2004 Sb. § 2).

Aguinis (2005, s.2) uvedl: „Řízení pracovního výkonu je kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace.“ Mezi hlavní složky řízení pracovního procesu patří dohoda, měření, pozitivní podpora, zpětná vazba a dialog.

Autor Cappelli (2008, s. 196) poznamenal: „Když zaměstnanci selžou ve své práci, selže i část organizace.“ Je potřeba takovým selháním předcházet nebo je alespoň minimalizovat. (Armstrong, 2015, s. 389).

Komunikace je předávání informací od mluvčího k příjemci, může být verbální i neverbální, je zde důležitá zpětná vazba, dělíme ji na vnitřní a vnější a rozlišujeme 4 základní typy: analytickou, přátelskou, řídicí a expresivní. (Trojanová, 2017).

Dle Plamínka máme dvě škály pyramidy vitality, kdy první škála vyjadřuje vztah ke stimulaci, která souvisí s danou činností. Druhá škála definuje vztah k podnětům, které závisí na změnách vykonávané činnosti. (Plamínek, 2015).

Motivace zaměstnanců je činnost, kterou musí vykonávat vedoucí pracovník, aby docházelo k plnění zadaných úkolů a vize organizace. Motivačních strategií je celá řada a záleží na vedení školy, kterou použije. Samotná motivace je „*vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“ (Bedrnová, Nový, 2007).

1.2 Role ředitele školy

Pedagogická literatura uvádí tři základní role ředitele školy – manažera, lídra a vykonavatele. Žádná z těchto rolí by neměla být ve funkci vedoucího pracovníka opomenuta (Trojan, Trojanová, 2016). Dle autora Trojana se role manažera zakládá v dosahování strategických cílů a pravidly stanovených lídrem, cíli dosažených jinými lidmi, jedná se o nejkomplicovanější roli, kde záleží především na kompetenci k vyhodnocování myšlenek, argumenty k lídrovi řízení lidských zdrojů, rozhodování, orientaci, přijetí myšlenek rozklad strategických cílů, začleňování lidí, vyhodnocení zpětné vazby. Role lídra Představuje strategický rámec. Jde o definici a naplnění myšlenek do života ve smyslu přesvědčování ostatních zaměstnanců o správnosti v našem případě vizi školy. Z této role vyplývá kompetence schopnost analyzovat, vyhodnocovat, naslouchat, rozeznávat lidské

osobnosti, motivovat ostatní. Role vykonavatele spočívá v proměně – vstup → výstup. Vykonavatel dosahuje cílů a plní úlohy, jedná se kompetenci k podávání požadovaného výkonu a o péči o zdroje. Ředitel školy během dne přechází z jedné role do druhé. V roli lídra musí splňovat vizi organizace a v roli manažera jí během svého funkčního období převádí do praxe. A zároveň je vykonavatelem, jelikož jako pedagogický pracovník vykonává přímou výchovně – vzdělávací činnost. Tato trojrole je pro ředitele školy náročná zejména ze strany administrativy. Tato zátěž odvádí ředitele školy např. od pedagogické činnosti nebo kontaktů s vývojem teorie a praxe vyučování. (Trojan, 2021).

1.3 Kompetence ředitele školy

Termín kompetence nahrazuje slovo znalost a dovednost. V manažerské praxi se používá ve smyslu rozsahu pravomocí a způsobilosti k úloze. Tento pojem vyjadřuje, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat. Jedná se o kompetenci od jiného (pravomoc, příslušnost, odpovědnost) a kompetenci od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost). Pojem kompetence představuje nároky kladené na výkon funkce ředitele, resp. vedoucího pedagogického zaměstnance. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Jednotlivé kompetence se měří např. dle Hroníka, který uvádí pět stupňů hodnocení.

1. Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň
(Kompetence chybí nebo je téměř nerozvinutá a je nutné její okamžité osvojení nebo rychlý rozvoj).
2. Podprůměrná, „limitující“ úroveň
(Kompetence existuje, ale v nejmenší možné míře a je nutný její systematický rozvoj).
3. Postačující, „minimální“ úroveň
(Kompetence je průměrně zvládnutá, rozvoj se soustředí na její posílení).
4. Optimální úroveň
(Kompetence je plně dostačující, v rámci rozvoje je možné její upevnění).
5. Excelentní úroveň
(Nelze provést žádný další rozvoj).

Tento model podle Hroníka lze zjednodušit na méně stupňů. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

1.3.1 Kompetence podle charakteru vykonávané činnosti:

a, „kompetence ředitele jako statutárního zástupce organizace – vystupuje za organizaci navenek a spolupracuje tak s dalšími právníckými a fyzickými osobami

b, kompetence ředitele jako zástupce zaměstnavatele- tj. v pracovně-právních vztazích

c, kompetence ředitele školy jako vzdělávací instituce, ve smyslu „školských“ předpisů

Dále můžeme rozlišovat kompetence ředitele na objektivní a subjektivní práva.

Objektivní právo – pravidla, která jsou státem daná, vynutitelná, povinná, závazná.

Subjektivní právo – souhrn oprávnění určitého účastníka právních vztahů (ŘŠ) chovat se určitým způsobem, jde o určitou míru chován. “. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 45).

1.3.2 Kompetence ředitele školy podle „školských“ předpisů

1. Práva a povinnosti ředitele

Hlavním předpisem, který řeší kompetence ředitele školy je zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon). Důležité paragrafy tohoto zákona jsou §164 a § 165, kde jsou vymezeny základní pravomoci, tedy práva povinnosti ředitele školy.

Uvádí se zde, v čem ředitel školy rozhoduje, za co všechno zodpovídá, co schvaluje apod. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

2. Kompetence ředitele v oblasti vzdělávání

V obecních ustanoveních školského zákona sem patří, např. ředitel školy vydává školní vzdělávací program (§5), zpracovává výroční zprávu o činnosti školy za školní rok (§10), může zřídit funkci asistenta pedagoga (§16), může mimořádně nadaného žáka přeradit do vyššího ročníku (§17), může povolit individuální vzdělávání podle plánu (§18), může ze závažných důvodů vyhlásit až 5 volných dnů ve školním roce (§24), vydává školní řád nebo vnitřní řád, případně stipendijní řád.

Další zákon, který je úzce spojen se školským je zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. Sice se zabývá spíše pedagogickou činností, dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, kariérním systémem, ale nalezneme zde přímo určené kompetence ředitele. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

„Důležitou kompetencí je stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti každému pedagogickému pracovníkovi. Ředitel „veřejné“ školy je vázán prováděcím právním předpisem, kterým je nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 49).

1.3.3 Kompetence ředitele školy a školského zařízení jako zástupce zaměstnavatele

Ředitel školy je ve většině případů také statutárním zástupcem zaměstnavatele, tudíž se ho týkají i kompetence pracovněprávních vztahů. Nejdůležitější právní předpis je zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Uvedu několik kompetencí, které jsou zajímavé nebo velmi důležité. Výběr ucházejících osob o zaměstnání je zcela v kompetenci ředitele školy, ale musí dodržovat podmínky, zejména ty, které jsou uvedeny v tzv. antidiskriminačním zákonu (zákon č. 98/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů). Ředitel školy může od uchazeče o zaměstnání v jeho škole požadovat pouze údaje, které bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy a nesmí se ho dotazovat například na počet dětí, politickou příslušnost, rodinný stav apod. Vlastní sjednání pracovního poměru je čistě v kompetenci ředitele školy, případně dohody o práci konané mimo pracovní poměr. Dále rozhoduje o výši platu nebo mzdy dle § 122 až 124 ZP a souvisejícími právními předpisy. Ředitel může vysílat zaměstnance na pracovní cesty (§ 42 ZP), rozvrhovat pracovní dobu (§ 81 ZP), nařizovat práci přesčas (§ 93 ZP), určovat dobu trvání dovolené (§ 217 ZP), vydávat vnitřní předpisy (§ 305 ZP). (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

1.3.4 Kompetence ředitele školy jako statutárního zástupce právnické osoby

V naší vzdělávací soustavě je pozice ředitele školy jako statutární zástupce právnické osoby. Ve většině případů jsou obě funkce vykonávány jednou osobou, což má vliv na reálnou náplň práce. Kompetence vyplývající z role ředitele jako statutárního zástupce právnické osoby jsou určeny řadou „neškolských“ právních předpisů. Ředitel školy je v roli zaměstnavatele a škola je zpravidla právním subjektem a ředitel školy statutárním zástupcem tohoto subjektu (v rámci jednoho právního subjektu může být více škol, podle § 16 školského zákona je ředitel školy příspěvkové organizace zároveň ředitelem všech škol, jejichž činnost právnická

osoba vykonává). Základními právními předpisy, které vymezují roli ředitele školy je občanský zákoník (č. 40/1964 Sb. a obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.) Otázku, zda může ředitel školy delegovat kompetence na své zástupce, řeší § 20 odst. 2 občanského zákoníku, kde uvádí: „Za právnickou osobu mohou činit právní úkony i jiní pracovníci nebo členové, pokud je to stanoveno ve vnitřních předpisech právnické osoby nebo je to vzhledem k jejich pracovnímu zařazení obvyklé. Překročí-li tyto osoby své oprávnění, vznikají práva a povinnosti právnické osobě je pokud se právní úkon týká předmětu činnosti právnické osoby a jen tehdy, jde-li o překročení, o kterém druhý účastník nemohl vědět.“ (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník).

1.3.5 Kompetenční model ředitele školy

Kompetence osobnostní:

V tomto případě by měl být manažer vzorem pro děti/žáky a své kolegy. Měl by zvládat své emoce, měl by mít schopnost sebereflexe, měl by se sebe rozvíjet, být loajální a iniciativní. Ředitel školy by si měl dokázat rozvrhnout svůj čas, stíhat svou práci, pravidelně se vzdělávat a poučit se z vlastních chyb, pracovat pod tlakem. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Kompetence sociální:

Střední manažer by měl umět řešit každodenní situace, ke kterým potřebuje dovednost řešit problémy, efektivně komunikovat, jednat asertivně, spolupracovat a měl by být empatický. Měl by umět pracovat s týmem i jednotlivými členy, akceptovat stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy nebo legislativou. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Kompetence manažerské:

Do těchto kompetencí spadá plánování, kontrola, hodnocení, vedení týmu, vedení porad a motivování zaměstnanců. Stanoví strategii, cíle v souladu s vizí školy, správně provádí výběr zaměstnanců, jejich adaptaci a hodnocení, stanovuje kritéria a dbá na další rozvoj zaměstnanců. Snaží se zajistit pro školu finanční prostředky mimo stanovený rozpočet. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Kompetence odborné:

Tyto kompetence vychází z profesního standardu a patří sem pedagogika a didaktika, práce se školním vzdělávacím programem, individuální přístup, znalost práce s informačními a komunikačními technologiemi, apod. Řídí školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy, sleduje vývoj školství a dokáže jej začleňovat do života školy. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Kompetence lídra:

Ředitel dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám dané školy, nastavit priority, motivovat pracovníky, prezentuje organizaci na veřejnosti. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

1.3.6 Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu:

Dokáže plánovat a implementovat ŠVP, evaluovat pedagogický proces, využívá zpětnou vazbu pro zlepšení procesu. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Manažer by měl mít přehled a znalosti v plánování a kontrole činností, vedení týmu, v rozpočtu a komunikaci externí i interní, měl by umět řešit konkrétní problematické situace.

1.4 Zástupce ředitele školy

Z významu tohoto slova – zástupce je zřejmé, že by měl někoho zastupovat. Jde o někoho, kdo by měl být schopen vykonávat jeho práci, všechny jeho role. Záleží na velikosti organizace, na její organizační struktuře, na rozdělení oblastí mezi jednotlivými pracovníky managementu konkrétní školy. Kdykoli může být postaven do situace, kdy bude muset rozhodovat jako osoba číslo jedna a neví na jak dlouho, jelikož ředitel školy může dlouhodobě onemocnět nebo si čerpat dovolenou. Zástupce musí být na tuto situaci vždy připraven, a to v plném rozsahu činností v souladu se zřizovací listinou. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018).

„Zástupce ředitele by měl být schopen za nepřítomnosti lídra, tedy ředitele školy, udržovat organizaci v bezchybném chodu směřujícím k naplňování sdílené vize za optimálního využití dostupných zdrojů lidských, finančních, materiálních, prostorových a jiných.“ (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2012, s. 16).

Své zástupce ředitele si určuje ředitel sám (není tomu tak všude – v jiných zemích tomu tak není).

„Zákonné podmínky, za kterých může ředitel škol zřídit anebo zrušit funkci zástupce ředitele školy, se vyvozují z ustanovení zákoníku práce a zákona o pedagogických pracovnících, na základě těchto skutečností:

a, způsob vzniku pracovního poměru zástupce ředitele, resp. změny jeho pracovního poměru,

b, rozsah kompetencí,

c, oblast činnosti, které se věnuje.“ (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018, s. 32).

1.5 Zástupce ředitele – zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec, pedagogický pracovník

„Zástupce ředitele je vedoucí pracovník, který má vymezené oprávnění, které stanoví § 11 zákoníku práce: Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Povinnosti vedoucích zaměstnanců jsou uvedeny v zákoníku práce § 301, § 301a, § 302.

Podle ustanovení § 302 zákoníku práce platí, že vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni

a, řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,

b, co nejlépe organizovat práci,

c, vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,

d, zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,

e, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,

f, zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,

g, zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“ (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018, s. 32).

Oblasti činnosti zástupce ředitele školy a jeho pozice v rámci organizačního uspořádání školy: právní předpisy neurčují ani neomezují oblasti činnosti zástupce ředitele, tudíž lze funkci zřídit tak, že komplexně vykonává řídicí, organizační a kontrolní činnosti ve vyčleněné oblasti nebo vykonává určité činnosti spadající do širší skupiny činností. Obě varianty jsou možné, ale mají podmínky, které jsou uvedeny v zákoníku práce a v případě zástupců ředitele vykonávající přímou pedagogickou činnost v nařízení vlády č. 75/2005 Sb. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018).

1.5.1 Kompetence zástupce ředitele

Ředitel školy deleguje kompetence svému zástupci, popř. zástupcům, které jsou směřovány „dovnitř“ i „vně“ školy a musí být součástí organizačního řádu a v pracovních náplních jednotlivých zástupců. Zásadní kompetence svěřuje ředitel školy svému tzv. statutárnímu zástupci. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018).

Přímá pedagogická činnost zástupce ředitele

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti zástupce ředitele školy stanoví nařízení vlády č. 75/2005 Sb. § 4. Zástupce ředitele školy je zařazen do platové třídy podle nejnáročnější práce, jejíž výkon řídí nebo kterou sám vykonává (§123 odst. 3 zákoníku práce). Jako vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení (§124 odst. 1 zákoníku práce). Pokud působí v organizaci více zástupců ředitele, kteří vykonávají odlišnou činnost (např. zástupce ředitele, který řídí mateřskou školu se dvěma třídami a zástupce ředitele, který řídí mateřskou školu s osmi třídami), mělo by to být upraveno ve vnitřním platovém předpisu. Dále může ředitel školy zástupci poskytnout zvláštní příplatek dle § 129 zákoníku práce. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018).

1.6 Styly vedení lidí

Styl vedení lidí je celkový způsob jednání s lidmi a jejich ovlivňování, některé vlastnosti ředitele školy (vedoucího pracovníka) jsou vrozené, musejí být stále rozvíjeny a mohou být i zcela vypěstované. Styl autoritativní, resp. autokratický - tento styl vedení vyžaduje autoritu, jedná se o jednosměrnou komunikaci (shora dolů), vedoucí přiděluje lidem přesně definovaný úkol, potlačuje individuální motivaci pracovníků, výhodou tohoto stylu vedení je, že nadřizený neztrácí čas diskusemi. Pokud se mění autoritativní styl na styl autoritářský,

směřuje k bossingu (šikaně ze strany vedoucího pracovníka). Styl konzultativní – vedoucí pracovník konzultuje svůj názor s podřízenými pracovníky. Styl demokratický, resp. participativní – v tomto případě je práce rozdělována na základě participativního rozhodování skupiny, komunikace je obousměrná, vedoucí pracovník se na závěr rozhodne sám, hrozí zde ztráta času nad rozhodováním, výhodou může být dobrá komunikace a motivace zaměstnanců. Styl liberální, resp. volný – zde je nadřízený pracovník v roli tzv. tmeliče týmu a konzultanta, komunikace je dvousměrná, výhoda může být v tvůrčí práci skupiny, vedoucí kontroluje, jak lidé pracují, hlídá dodržování termínů apod. Styl delegativní – umožňuje zaměstnancům převzít plnou odpovědnost za svěřené úseky, nadřízený zadá úkol a očekává, že pracovníci dosáhnou výsledku z vlastní vůle, nevýhoda tohoto stylu může být nejednotnost týmu a může chybět daný směr. (Trojanová, 2017).

Strukturu systému ve vedení lidí v organizacích tvoří soubor pravidel, která upravují využití motivačních nástrojů, zakomponovaný ve vnitřních předpisech organizace, ke kterým náleží mzdové předpisy, kolektivní smlouva apod. Chování této soustavy představuje aktivity manažera, který s využitím daných pravidel a se znalostmi motivačních teorií motivuje své zaměstnance. (Blažek, 2011).

2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je odpovědností ředitele školy, které s podporou personalistů zajišťuje plánování, organizování, vedení a kontrolu uskutečňovaných činností, dosahování strategických cílů a uspokojování potřeb ostatních zúčastněných. Řízení pracovního výkonu je kontinuální proces identifikování měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace. Základními složkami řízení pracovního výkonu jsou dohoda měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog. Smyslem řízení pracovního výkonu je předcházet selháním nebo je alespoň výrazně omezit. Řízení pracovního výkonu je klíčový proces. Jehož prostřednictvím dochází k vykonávání práce a dosahování výsledků.

Principy řízení pracovního výkonu dle Armstronga a Baronové

„Armstrong a Baronová vymezili na základě svého výzkumu následujících 10 principů řízení pracovního výkonu, které vycházejí ze zkušenosti praktiků, kteří se řízením pracovního výkonu zabývají:

- 1. Řízení pracovního výkonu je o tom, jak řídíme lidi, není to systém*
- 2. Řízení pracovního výkonu je to, co manažeři dělají, přirozený proces řízení*
- 3. V řízení pracovního výkonu je nástroj řízení, který pomáhá manažerům řídit*
- 4. Řízení pracovního výkonu je poháněno účelem a hodnotami organizace*
- 5. Řízení pracovního výkonu vyžaduje získat řešení, která fungují*
- 6. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zajímat se pouze o věci, s nimiž můžete něco udělat a dosáhnout viditelného zlepšení*
- 7. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se spíše na změnu chování než na papírování*
- 8. Řízení pracovního výkonu je založeno na přijatém principu, ale funguje flexibilně*
- 9. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se na rozvoj, a nikoliv na odměnu*
- 10. Řízení pracovního výkonu vychází z toho, že úspěch závisí na tom, čím organizace je a musí být z hlediska své kultury výkonu“*

(Armstrong, 2015, s. 392).

2.1 Principy a cíle řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“ (Koubek, 2015, s. 203).

Cíle řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu slouží k dosahování lepších výsledků tím, že na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti směřujeme jednotlivce k tomu, aby odváděli dobrou práci. Cílem je rozvíjet schopnosti lidí naplňovat a překračovat očekávání a dosahovat svého plného potenciálu ve prospěch organizace. Řízení pracovního výkonu může hrát důležitou roli v odměňování zaměstnanců tím, že umožňuje, aby zaměstnancům byla poskytována pozitivní zpětná vazba a aby jim bylo vyjádřeno patřičné uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Řízení pracovního výkonu může také sloužit ke klasifikování výkonu za účelem odměňování podle výkonu.“ (Armstrong, 2015, s. 392).

Shields (2007, str. 24) vymezil účel řízení pracovního výkonu ve 4 oblastech:

- 1. „Strategická komunikace – sdělovat zaměstnancům, co to znamená odvádět dobrou práci a co to přináší*
- 2. Budování vztahů – upevňovat pracovní vztahy pravidelným spojováním manažerů a zaměstnanců, aby společně přezkoumávali dosažené výsledky*
- 3. Rozvoj zaměstnanců – poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu týkající se jejich výkonů jako základ pro společnou analýzu silných a slabých stránek*
- 4. Hodnocení zaměstnanců – posuzovat výkon zaměstnanců jako základ pro rozhodování o převedení na jinou práci o opětovném zařazení na původní práci, o povýšení nebo o odměnách podle výkonu“ (Armstrong, 2015, s. 392, 393).*

2.2 Pozitivní a strategický leadership

Autor Mühlfeit (2017) jednoduše vysvětluje ve své knize, jak pomoci leaderům připravit se na dlouhodobé fungování na špičkové úrovni. Jedná se o čtyři oblasti, kde se každá zaměřuje na jiný aspekt. Patří sem MY (pozitivní lidé) - rozvoj silných stránek – naše KDO. Uvádí, že každý leader by si měl identifikovat své silné stránky, tzv. odemknout svůj potenciál a rozvíjet u svých kolegů talenty.

„Ukažte lidem, že vám na nich záleží a že si všímáte, v čem vynikají, ne v čem zaostávají. Buďte autentičtí.“ (Mühlfeit, 2017, s. 20).

Další oblastí je MISE (pozitivní mise a cíle), za čím jdeme a smysl toho, co děláme – naše „proč“. Autor píše, že se má leader vydat svou vlastní cestou, která má smysluplnou vizi a přitom využít své silné stránky, hodnoty a zápal. Má inspirovat svůj tým a snažit se ho nadchnout pro lákavou vizi, která má hluboký význam. Pokud prostřednictvím správně vykonané práce nejen naší, ale celého týmu, dosáhneme dobrých výsledků, můžeme převzít roli „generálního ředitele pro energii“ a jít tak příkladem ostatním, jak si správně dobít baterie. Je důležité se vyhýbat pocitu vyhoření, pečovat o všechny své zdroje energie (fyzické, mentální, emoční, spirituální). Leader by měl jít za hlasem svého srdce, jelikož je tak bude vaším cílem úspěch a spokojenost. Štěstí přináší úspěch, a když se na něj zaměříte, můžete si osvojit strategii pozitivního přístupu nejen k práci. (Mühlfeit, 2017).

Vedení organizace může být definováno jako strategický leadership, jedná se o proces kvalitně využitých a promyšlených kroků k vysvětlení vize organizace. Toto vedení motivuje zaměstnance ke sdílení stejné vize. Vedoucí pracovník se ve vedení lidí odráží od znalostí situace v dané organizaci, jejího vývoje a ze specifických vlastností podřízených pracovníků. (Veteška, Svobodová, Tureckiová, 2022, s. 66).

Strategický leadership obsahuje schopnost řídit a ovlivňovat instituci zaměřené na dlouhodobé cíle a vizi dané organizace. Toto vedení se zaměřuje na hrozby a formulace strategií, analýzu trhu, které zajistí růst a udržitelnost instituce. Klíčovými prvky tohoto vedení jsou: vize a mise, které musí být jasně a přesně definována, jelikož určují směr organizace. Druhým prvkem je analýza, což je schopnost analyzovat vnitřní i vnější prostředí, včetně konkurence. Dále sem patří strategické plánování, které podporuje dosažení stanovených cílů. Inovace je dalším prvkem pro podporu kreativního myšlení a změny

podmínek na trhu. Nesmí chybět efektivní komunikace s týmem a dalšími institucemi spolupracující s organizací a v neposlední řadě sem spadá i rozvoj talentů, kdy je potřeba zaměstnance rozvíjet, vzdělávat, aby byli připraveni na další výzvy.

2.3 Komunikace

Ředitel školy sděluje informace vnitřní (uvnitř organizace) nebo vnější (mimo školu). Vnitřní se týká dětí, žáků, studentů a pracovníků školy. Vnější komunikace směřuje např. ke zřizovateli, tisku, k zákonným zástupcům žáků a jinými institucím, se kterými organizace spolupracuje.

Komunikace má dvě základní rozdělení – mluvené slovo (verbální) a mimoslovní neboli řeč těla (neverbální). Komunikace se zaměstnanci je důležitá hlavně, když dochází ke změně řízení, ať už se jedná o změnu v pracovních podmínkách, personálních změnách apod. Zaměstnanci potřebují vědět, jak je daná změna ovlivní a čeho se bude přesně týkat. Lidé nemají změny rádi, a to především proto, že nemají přesné informace. Komunikace je prostředkem zvyšování aktivity zaměstnanců, pokud vědí, čeho chce organizace dosáhnout anebo co naopak nechce. Jestliže je komunikace efektivní, vytváří v organizaci důvěru. Samozřejmě komunikace musí být obousměrná, zaměstnanci by měli mít možnost se vyjádřit – reagovat na informaci, kterou obdrželi, jinak nebude komunikace efektivní a smysluplná. Zaměstnavatel by měl své zaměstnance informovat o své strategii, cílech své organizace, o tom, co od zaměstnance očekává, o navrhovaných změnách, které se týkají podmínek zaměstnávání, organizace práce a požadavků na zaměstnance. Je důležité, aby nadřízený svým zaměstnancům vysvětlil, jaké změny chystá, čeho se budou týkat a proč se změny budou provádět. Komunikace by měla být jasná, stručná, výstižná, efektivní. Zaměstnancům by měly být informace podávány postupně, systematicky, pravidelně a včas. Nadřízený by měl očekávat od zaměstnanců určité reakce, pokud jde o navrhovanou změnu. Komunikace rozumná znamená kombinovat komunikaci tváří v tvář, písemnou komunikaci, kde je potřeba využití i jiných prostředků např. nástěnky, intranet, konzultace, e-mail. Jak už jsem se zmínila, komunikace by měla být obousměrná, tudíž i zdola nahoru. (Armstrong, 2015).

Shrnutí základních komunikačních technik – používat verbální i neverbální, aby se udržela pozornost posluchače a dali jsme mu najevo, že s vámi může otevřeně komunikovat.

Je důležité držet se tématu a měli bychom se zaměřit na následující: mít jasno v tom, co se projednává, mít jasné informace o dané věci, abychom mohli pokládat správné otázky, mít utříděné myšlenky a názory k tématu, znát skupinu a vědět, čemu popřípadě nerozumí a vědět, co podněcuje skupinu k diskusi. (Scott, 2021).

Komunikaci dělíme na jednosměrnou – bez zpětné vazby a dvousměrnou. Dále se dělí na přímou, kde funguje interakce mezi lidmi, nepřímou (např. tisk), vnější, vnitřní, verbální, neverbální neboli nonverbální, ústní a písemnou. Je potřeba se v komunikaci soustředit na tzv. „komuniké“ - na myšlenku, obsah, na zpětnou vazbu, naslouchat druhému. Každý ředitel by měl mít bohatou komunikační síť a neměl by se bát komunikovat. (Syslová, 2015).

2.4 Komunikace vedení školy

Vnitřní komunikace se dotýká pracovníků, žáků školy. Ředitel školy v každodenním kontaktu s ostatními pracovníky školy, se kterými může komunikovat osobně, telefonicky, emailem, pomocí nástěnek, informačních tabulí apod. Vnější komunikace ředitele školy jako vedoucího pracovníka směřuje především ke zřizovateli, k současným i budoucím „klientům“, žákům a jejich zákonným zástupcům. (Trojanová, 2017).

Se zřizovatelem ředitel probírá vizi školy, případně její změny s rodiči problematiku týkající se školního řádu a chování žáků ve škole. Komunikace by měla probíhat ve 4 směrech, které vychází z organizační struktury organizace a těmi jsou: sestupná komunikace, vzestupná komunikace, horizontální komunikace, diagonální komunikace. (Trojanová, 2017).

2.5 Zpětná vazba

Rozlišujeme dva druhy – 360stupňová a 180stupňová zpětná vazba. Může se o ní hovořit i jako o více zdrojové zpětné vazbě. Hodnocení u 360stupňové zpětné vazby probíhá formou klasifikování pestrých stránek pracovního výkonu a může být zaměřována se zpětnou vazbou zdola, kdy podřízení poskytují zpětnou vazbu nadřízeným. Tento přístup by měl být označován jako 180stupňová zpětná vazba. Východiskem pro 360stupňovou zpětnou vazbu jsou dotazníky, které mohou zkoumat zaměstnance z různých úhlů. Typický dotazník může být zaměřen na pracovní výkon jako je schopnost týmové spolupráce, komunikace, organizační dovednosti. Shromážděné dotazníky se převážně zpracovávají za využití softwaru vytvořeného organizací nebo externím dodavatelem. Zpětná vazba je často

prezentována anonymně. Je možné minimalizovat jisté nevýhody u této 360stupňové zpětné vazby tím, že vytvoříme pečlivý návrh, kontrolu apod. (Armstrong, 2015).

Je důležité, aby zpětná vazba byla spíše konkrétní, bez ohledu na to zda je pozitivní či kritická a neměla by být příliš obecná. Měli bychom se vyvarovat výrazům, které jsou negativní a najít vhodná, povzbuzující slova. Hlavně bychom měli být konkrétní, aby zaměstnanec pochopil, za co přesně ho hodnotíme. Dále by součástí zpětné vazby měla být pomoc s návrhem, jak danou situaci v případě nežádoucího výsledku vyřešit. Nepříznivé hodnocení, které není včas definováno, ztrácí důvěryhodnost a mohlo by vytvářet pocit, že pracovník nedostal příležitost, aby své jednání změnil. Zaměstnanec by měl být pochválen okamžitě poté, co odvedl dobře vykonanou práci, jelikož ho to bude motivovat k dalším kvalitním výsledkům jeho práce. Totéž platí v opačném případě. (Urban, 2017).

2.6 Motivace

Motivace je nezbytnou součástí pracovního procesu, jde o vnitřní hranice sil člověka. Každý vedoucí pracovník by měl motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům, aby mohla organizace plnit svou vizi školy. Existuje několik motivačních strategií. Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům vedoucích pracovníků. Jejich motivací dosáhneme k jejich lepším výkonům a tím pádem i k dobré prezentaci dané organizace. Pokud budeme zaměstnance dobře motivovat a uvidíme, že svou práci odvádějí kvalitně, že dodržují termíny apod., nebudeme je muset tolik kontrolovat. V motivaci nám ale může něco bránit, a pokud to tak je, je důležité zjistit co, a tomu se říká motivační faktory. Uvedu zde motivační faktory a jejich druhy. V literatuře se obvykle rozlišují dva základní typy motivace: vnitřní a vnější. Vnitřní motivací pracovníků je možné definovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné, nepodceňují ji vnější pobídky. Vnitřní motivace pracovníků se projevuje, když cítí důležitost, zajímavost a přiměřenou autonomii své práce, když mají možnosti k využití a rozvoji svých dovedností, příležitost kariérního růstu apod. (Armstrong, 2015).

Autorka Trojanová uvádí, že motivace vždy probíhá v nějakém čase, a tudíž se jedná o motivační proces a je popisován v souvislosti s teorií potřeb. Motivace jako taková je vnitřní posun člověka k činnosti, výkonu a pracovní motivace představuje zaměření na proces (pracovní). (Trojanová, 2017).

Autor Urban uvádí ve své knize: „*Důležitým nástrojem k motivaci je způsob zadání úkolu. Rozhoduje o tom, jak pracovník úkol přijme i jak kvalitně ho vykoná.*“ (Urban, 2017, s. 53).

O správnosti provedení zadaného úkolu závisí několik okolností. Patří sem: jasné vysvětlení očekávaného výsledku zadaného úkolu, vyjádření důvěry v zaměstnance za úspěšné vykonání úkolu, možnost spolupracovat na stanovi úkolu, zdůraznění významu úkolu jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci, míra náročnosti úkolu, když se jedná o pracovníka se silnějším výkonovou motivací. (Urban, 2017).

„*Motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu.*“ (Urban, 2017, s. 12).

2.7 Motivační teorie

„*Maslowova hierarchie potřeb vyjadřuje postupné uspokojování motivačních potřeb člověka. McGregorova teorie X a Y rozděluje pracovníky do dvou skupin podle jejich vztahu k zaměstnání. Herzbergova teorie dvou faktorů rozděluje působící stimuly na motivační a hygienické. Adamsova teorie spravedlivé odměny vystihuje, že každý zaměstnanec srovnává svou práci s prací ostatních kolegů a tím posuzuje svou odměnu. Vroomova teorie očekávání popisuje naléhavé podmínky pro to, aby se zaměstnanci chovali požadovaným způsobem. McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb pracuje s potřebami moci, úspěchu a sounáležitosti.*

Skinnerova teorie pozitivního posílení vyvolává potřebné činnosti pracovníka prostřednictvím pozitivní nebo negativní motivace, potrestání nebo utlumení. Je založena na myšlence, že se člověk něčemu učí na základě ocenění nebo trestů.“ (Trojanová, 2017, s. 58).

2.8 Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce

Pokud chceme správně, úspěšně motivovat své zaměstnance musíme nejprve zvolit správné motivační faktory, které jsou v souladu s podmínkami a možnostmi organizace a potřebám zaměstnanců. Dále je musíme správně využít. Zda je využíváme tam, kde je to v zájmu pracovníků i organizace. (Urban, 2017).

Odměna

Pro někoho je odměnou pouze plat (mzda), pro jiného cokoli, co je pro něj příjemné, mám tím na mysli odměnu nefinanční neboli nehmotnou. Může to být kariérní postup, získání nové kompetence apod. Vnitřní motivační faktor souvisí s prací samotnou např., když zaměstnanec vidí hmatatelné výsledky a když vnímá, že je pro svou organizaci důležitý. Vnější motivační faktor je především peněžní odměna, která zpravidla působí až po vykonané práci. Pokud chceme, aby faktory působily jako motivátory, je zapotřebí, aby nebyly tzv. automatické. Měly by být provázány na výsledky nebo jednání zaměstnance. (Urban, 2017).

„Role řízení pracovního výkonu v systému odměňování spočívá v tom, že řízení pracovního výkonu umožňuje vyjadřovat uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, ovlivňovat vytváření pracovních míst, sestavovat plány osobního rozvoje nebo získávat podklady pro vyplácení peněžních odměn za zásluhy.“ (Armstrong, 2015, s. 425).

Sankce

V tomto případě je sankcí myšleno, že zaměstnanec nezíská odměnu nebo je mu snížena, například proto, že nesplnil zadaný úkol, nevykonal ho správně nebo jej neodevzdal včas. Bez hrozby na určité sankce se u některých zaměstnanců nelze zcela obejít. Sankce mohou být stejně jako odměna hmotné i nehmotné (např. kritika). (Urban, 2017).

Základní pravidlo motivace

Většina zaměstnanců se chová, jedná, pracuje tak, aby získali odměnu (hmotnou i nehmotnou) a snaží se vyvarovat riziku, že by jí nedostali. Skutečnost je taková, že lidé se na pracovišti chovají, jednají podle toho, jak jsou svými nadřízenými odměňováni nebo naopak trestáni. Zaměstnanci odvozují, jak správně jednat, aby získali odměnu, od svých nadřízených. Vědomě i nevědomě je napodobují, proto je velmi důležitý vzor, který pro své pracovníky představují právě zmínění nadřízení. Je důležité s odměnami a též i se sankcemi určitým způsobem pracovat. Především se to týká nehmotných odměn, kterých si nemusí pracovníci uvědomovat, a proto je dobré jim je zdůraznit nebo podrobně vysvětlit. Některé motivační praktiky mohou být nevhodné či nevhodně používané. Může se stát, že organizace zapomene na to, že mohou mít vedlejší důsledky, které třeba jen napodobují od jiné

organizace. Patří sem např. vyhlášení o nejhezčí okenní výzdobu mateřské školy nebo vyhlášení zaměstnance roku apod. Cílem je sice motivovat zaměstnance, aby dosahovali co nejlepších výsledků, ale v tomto případě může být odměněn jen jeden nebo jen jedna mateřská škola. V tomto případě zůstává pracovní výkon ostatních pracovníků v pozadí neboli bez povšimnutí a vytrácí se princip. Za dobře odvedenou práci by měl být zaměstnanec odměněn. Bylo by vhodnější, aby uznání dosáhl každý, kdo dosáhl určité úrovně výkonu. Další nevhodnou motivací může být porovnávání a soutěžení, kdy namísto porovnání s ostatními zaměstnanci je vhodnější porovnávání jejich výsledků s jejich předem danými cíli nebo požadavky. Pro některé zaměstnance může být srovnávání motivující k tomu, aby se posunuly tzv. výše, kdežto ti, kteří jsou již na vrcholu, mohou být motivováni k tomu, aby si svou pracovní pozici udrželi. Konkurence je zdravá, ale ne v resortu školství. Tzv. soutěžení může být pro některé pracovníky zajímavé, ale ne v rámci jednoho podniku. Pokud nastavíme správné ukazatele, mohou se zaměstnanci snažit dosáhnout dobrých výsledků nejen vlastních, ale mohli by mít snahu pomáhat s jejich dosažením i svých kolegů. (Urban, 2017).

2.8.1 Nástroje nefinanční motivace

Silným faktorem nefinanční motivace zaměstnanců bývá jejich pracovní úspěch. Další nástroj je způsob zadávání a vysvětlení pracovních úkolů, pochvala, uznání, včasná zpětná vazba, postupné delegování kompetencí, podpora schopností, sebedůvěra, týmová spolupráce apod. K nefinanční motivaci by se mělo přihlížet individuálně. (Urban, 2017).

Z mé vlastní praxe mohu posoudit, že po vydařeném úkolu, akci roste má chuť plnit další, nové úkoly a tím stoupá má spokojenost a sebedůvěra v mé pracovní schopnosti. Nyní dokážu pracovat samostatně a jsem schopna přijímat nové kompetence např. v důsledku důvěry ze strany vedení mne motivoval úkol organizovat výjezd do školy v přírodě a částečně i možnost získat vyšší finanční odměnu.

Velmi důležité je způsob zadávání úkolu. Také záleží, jak pracovník zadaný úkol přijme a jak kvalitně ho vykoná. Tudíž nejprve musíme jasně vysvětlit zadání úkolu (co očekáváme), dále vyjádřit vůči zaměstnanci důvěru v jejich úspěšnost, dát mu možnost se na stanovení úkolu podílet, zdůraznit důležitost zadaného úkolu jak pro organizaci, tak pro zaměstnance osobně a měli bychom brát ohledy na náročnost úkolu, a tudíž vybrat

zaměstnance se silnější výkonovou motivací. Některé organizace používají nevhodné motivační nástroje neboli praktiky v podobě např. vyhlásování nejlepšího zaměstnance měsíce, roku. Cílem je v tomto případě motivovat pracovníka k vyššímu výkonu, ale problém je v tom, že odměnu dostane jen jeden. Vhodnější by bylo, aby se uznání dostalo každému, kdo dosáhne určité úrovně výkonu. Dále je nevhodné soutěžení a porovnávání. Lepší motivací je porovnávání každého zaměstnance s předem stanovenými požadavky jejich výsledků. (Urban, 2017).

2.9 Kontrola a hodnocení pracovníků

Pojem kontrola je tzv. proces sledování, kdy se zabýváme vyhodnocováním strategie, zda byly naplánované činnosti zrealizované a zda bylo dosaženo daných cílů. Pokud ne, hledáme způsob, jak to napravit, vylepšit. Měla by nám poskytnout zpětnou vazbu. Když je kontrola nedostatečná může dojít ke snižování kvality pedagogického procesu (edukaci), zhoršení dobrého jména dané organizace apod. Do fáze kontrol patří monitoring stavu (stanovení cílů kontroly a kritérií), správnost informací (zda jsou důležité), zhodnocení kontrolovaných procesů (k daným kritériím), porovnání s dřívějšími kritérii a nastavení rozdílů (kladné X záporné), konzultace ohledně rozdílů/změn, popř. návrhy na zlepšení, zpětná vazba (závěry a další nová kontrola). Funkcí kontroly je porovnat reálné výsledky kontrolovaných činností s cílem, který byl původně naplánovaný, tak aby došlo k vyrovnání mezi realitou a plánem. Kontrola se dělí na vnitřní (plán kontrolní činnosti), na vnější (kontrola kraje, české školní inspekce, finančního úřadu, nejvyššího kontrolního úřadu apod.), fáze kontrolního procesu (předběžná, průběžná, následná), způsob provedení kontroly (přímá-osobně, nepřímá – podle dokladů), frekvence kontroly, hloubka kontrolovaných jevů (dílčí, komplexní). Ve školství se kontroly zaměřují na administrativní oblast (pedagogický proces), čerpání finančních prostředků, hospitační činnost aj. (Syslová, 2015).

Kontrola patří mezi hlavní kompetence vedoucího pracovníka. Jejím smyslem je včas rozpoznat nedostatky, popřípadě chyby zaměstnance a upozornit ho na ně, aby je co nejrychleji napravit, odstranit. Pokud vedoucí pracovník provádí kontrolu pravidelně, jsou na to zaměstnanci zvyklí, a tudíž kontrole věnují vyšší pozornost a naopak. Provádí-li

kontrolu nepravidelně, mají pracovníci sklon vykonávat zadání úkolů méně odpovědně. (Urban, 2017).

„K posílení motivační funkce kontroly slouží především upozorňování na to, že kontrola bude prováděna, stanovení dílčích kontrolních bodů, a to zejména v případě úkolů delších, zaznamenávání stanovených úkolů včetně termínů jejich dokončení před zraky osob, kterým byly zadány, stanovení jasných kritérií, podle kterých bude kontrola prováděna.“ (Urban, 2017, s. 62).

Zástupce ředitele školy je vedoucí pracovník, a tudíž má určité pravomoce a odpovědnost, které mu stanoví v rámci jeho pracovní náplně ředitel školy. Kontrola je tzv. předstupeň hodnocení, jelikož zjišťuje skutečný stav v určité oblasti. Poté, co jsou zjištěné skutečnosti, se dostáváme k hodnocení. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018).

2.9.1 Jak motivovat líné a méně výkonné pracovníky

Téměř v každé organizaci se najde zaměstnanec, který je líný či „průměrný“ a vedoucí pracovník by neměl doufat, že se to časem zlepší. Někteří vedoucí těmto lidem nevěnují dostatečnou pozornost a tím riskují pokles motivace v celém kolektivu. Mohlo by se stát, že ztratí respekt u podřízených zaměstnanců, a to především u těch výkonných. „Schopní“ zaměstnanci by se mohli obávat toho, že úkoly převede nadřízený na ně. Důsledkem pomalého pracovního tempa u líných zaměstnanců bývá přístup jejich nadřízeného, který je v tomto „vyhaslém“ tempu ponechává, jelikož jsou na toto tempo zvyklé a také se může nadřízený obávat z přílišné náročnosti nějakého zadaného úkolu. Většina lidí pracuje pod menším napětím či mírným stresem lépe. Dokážou vytvořit vyšší pracovní schopnosti a dosáhnout lepších výsledků. Vedoucí pracovník by měl dát pomalejším zaměstnancům tzv. šanci jejich zvyky změnit. Nejprve na tento problém zaměstnance upozorníme a oznámíme jim, že jejich výkonné nedostatky budeme pozorovat a dokumentovat. Dále je důležité jasně stanovit požadavky na výkon nebo pracovní chování. Může se jednat jen o nedostatečné formulování zadaného úkolu. Výkonové požadavky je třeba řádně stanovit, aby byly měřitelné a zjištěitelné. Je třeba pracovní výkon těchto pracovníků po určitou dobu zachycovat, a pokud není výkon dostačující, tak je ihned informovat. Na začátku je důležité si stanovit cíle a termíny jejich zlepšení. V průběhu by mělo docházet k pravidelným schůzkám, kde nadřízený bude informovat podřízeného (líného) pracovníka o jeho postupu

– zlepšení či naopak. Pak následuje uzavření, kdy vedoucí sdělí zaměstnanci, zda došlo ke změně jeho chování ku prospěchu organizace nebo rozhodnutí, že v zájmu obou zúčastněných ukončil v této organizaci pracovní poměr nebo přešel k jiné organizaci. (Urban, 2017).

Autor (Paul McGee, 2013) ve své knize uvádí, že lidé se nedají opravit, můžeme jim pomoci, podpořit je, ale nejsou to stroje. Většina lidí trpí SNS (syndromem nedostatečného sebeuvědomění). Můžeme si myslet, že jím trpíme, ale většinou to tak není. Člověk by měl být otevřený a přijímat zpětnou vazbu.

2.9.2 Metody hodnocení pracovníků

(Koubek, 2015, s. 219) představuje poměrně hodně variant metod hodnocení pracovníků a těmi jsou např. hodnocení podle stanovených cílů (výsledků), což je metoda SMART (S=konkrétní, M=měřitelný, A=dosažitelný, R=relevantní, T=časově dosažitelný), dále hodnocení na základě plnění norem, výhodou této metody je to, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek, další metodou je volný popis, kdy se jedná o univerzální postup, který je vhodný převážně pro hodnocení manažerů nebo kreativních zaměstnanců. Metoda hodnocení na základě kritických případů, vyžaduje vedení písemných záznamů, které se uskutečnily při výkonu práce určitého pracovníka. Nevýhodou této metody je časová náročnost, jelikož si zapisovatel musí pořizovat záznamy pravidelně. Pak jsou tu další metody např. hodnocení pomocí stupnice (číselná, grafická, slovní), checklist, metoda BARS, aj.

3 Metodologie výzkumu

Provedení dotazníkového šetření lze uskutečnit třemi způsoby. Osobně, poštou nebo prostřednictvím jiných osob. Předání dotazníku osobně je pravděpodobně nejvýhodnější způsob, ale ne vždy proveditelný. Při rozesílání dotazníků poštou (e-mailovou) musíme počítat s nižší návratností, obzvláště u dotazníků anonymních. V literatuře se uvádí průměrná návratnost od 30 % do 60 %. Prakticky to znamená, že by se mělo u rozesílání dotazníků poštou rozesílat alespoň dvojnásobek dotazníků ve srovnání s požadovaným rozsahem výběru. Výzkumy ukazují, že návratnost dotazníků má vliv na další různé vlivy a nejedná se jen o náhodu. Respondenti chtějí záruku, že dotazník je skutečně anonymní a že zjištěné skutečnosti nebudou použity proti nim. Co se týče třídění materiálu získaného dotazníkem je potřeba jej zkontrolovat z hlediska jeho korektnosti. Jednotlivé položky dotazníku vyjadřují různé znaky, které se dělí do čtyř skupin. Znaky kvalitativní, které definují příslušnost respondenta na určitou kategorii odpovědi. Dále sem patří znak pořadový, ten vypovídá o vzájemném pořadí dotazovaných podle určitého hlediska. Pak jsou to znaky intervalové, uvádí rozdíly mezi vlastnostmi respondenta a znaky poměrové, ty podávají úplnou informaci. Uvádí rozdíly nejen mezi dotazovanými, ale i určité rozdílné vlastnosti. (Chráška, 2016)

V této části bakalářské práce jsem využila dotazníky určené pro vedení školy a pedagogické pracovníky dané školy. Metoda dotazníkového šetření je časově úsporná a zajišťuje anonymitu. Z ředitelství dané školy jsem si nechala zjistit, kolik pedagogických pracovníků tato organizace zaměstnává a ve spolupráci se zástupkyní ředitele jim byl dotazník rozeslán elektronicky na jejich pracovní e-mailové adresy. Tuto organizaci vede ředitel, který má jednu zástupkyni ředitele a zaměstnává 35 pedagogických pracovníků. Pedagogové vyučují odborné předměty, jelikož se jedná o základní uměleckou školu. Rozesláno bylo celkem 37 dotazníků, dva pro vedení školy a 35 dotazníků pro pedagogické pracovníky.

3.1 Cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky

Cílem šetření bylo zjistit vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků, zda vedení školy motivuje pedagogy k lepšímu pracovnímu výkonu.

Výzkumné otázky: 1. Podporuje vedení školy pedagogické pracovníky k plnění úkolů?

2. Mají pedagogové možnost konzultovat s vedením školy návrhy na zlepšení pracovních podmínek?

3.2 Metody výzkumného šetření

Použila jsem metodu dotazníkového šetření, kdy jsem otázky rozdělila do pěti oblastí dle abecedních písmen. Oblast A jsem pojala jako obecný vliv vedení školy na pracovní výkon, oblast B podporu pedagogických pracovníků, další oblast C motivaci a inspiraci pedagogického týmu, oblast D tvorbu pozitivního pracovního prostředí a poslední oblast E sebereflexe a otevřené otázky. Snažila jsem se sedmnáct otázek formulovat tak, aby na sebe navazovaly a byly kompatibilní. Otázky byly škálového a otevřeného typu. Počet respondentů byl celkem 37, dva z nich jsou ve vedení školy a 35 pedagogických pracovníků. Návratnost dotazníků byla u vedení školy 100% a u pedagogů 50%.

3.3 Popis sběru a analýzy dat

Sběr dat se konal v období od 9.9. do 30.9. 2024 prostřednictvím platformy Google Forms. Tato platforma umožňuje tvorbu dotazníků a zároveň odpovědí. Dotazník byl korespondentům odeslán na jejich pracovní e-mailové adresy, které jim zaslala zástupkyně ředitele dané školy. Po sběru dat následovala jejich analýza. Grafy a tabulky jsou vloženy do samotné práce a pod nimi je definován výsledek z každé otázky.

Charakteristika respondentů

Celkem bylo osloveno 37 respondentů, z toho dva stojí ve vedení školy a 35 jsou pedagogičtí pracovníci. Z toho je 70 % ženy a 30 % jsou muži. Největší skupinu tvoří respondenti ve věku 35-47 let, dále pak lidé mezi 25-34 let a zbylí respondenti jsou ve věku nad 50 let. Z celkového počtu respondentů má 65% vysokoškolské vzdělání a zbylých 35% středoškolské vzdělání.

3.4 Harmonogram výzkumu

Harmonogram je podrobně popsán v tabulce. V měsíci srpnu 2024 jsem kontaktovala základní uměleckou školu a požádala vedení školy o spolupráci ohledně sběru dat. V září 2024 jsem vytvořila dva dotazníky na sebe navazující a v tomto měsíci byl elektronicky rozeslán všem pedagogickým pracovníkům a vedení školy v této organizaci. Sběr dat probíhal od 9.9. do 30.9. 2024. Na konci měsíce září proběhla analýza dat a v následujícím měsíci se uskutečnila identifikace zjištění a 19.11. 2024 konečné vyhodnocení.

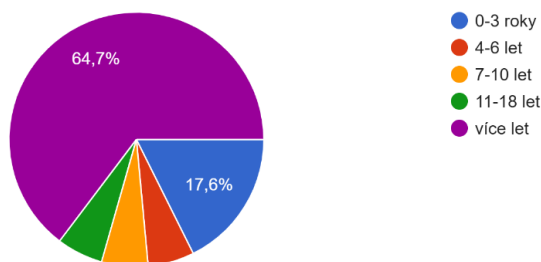
Srpen 2024	26.8.-29.8. 2024	Kontaktování konkrétní školy, sjednání schůzky
Září 2024	5.9. 2024	Tvorba dotazníků
Září 2024	9.9. 2024	Rozeslání dotazníků
Září 2024	30.9. 2024	Analýza dat
Říjen 2024	25.10. 2024	Identifikace zjištění
Listopad 2024	19.11. 2024	Konečné vyhodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Výsledky výzkumného šetření

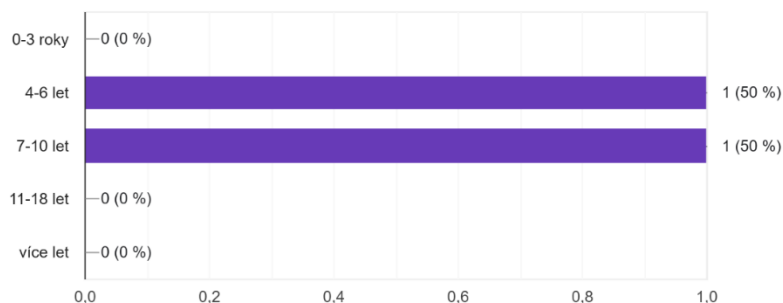
A- Obecný vliv vedení školy na pracovní výkon 1. Počet odpracovaných let na pozici pedagoga?

17 odpovědí



A- Obecný pohled vedení školy na pracovní výkon 1. Počet let ve vedoucí funkci?

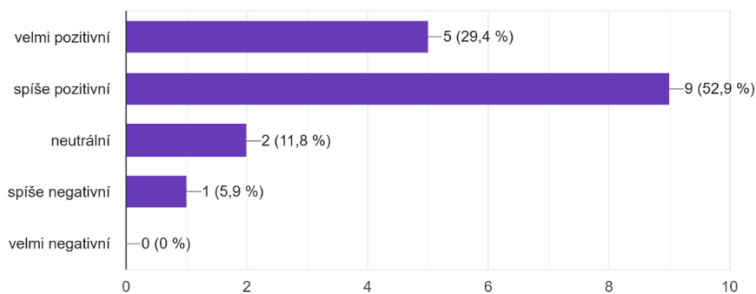
2 odpovědi



V této organizaci pracuje 64,7% pedagogů více jak 18 let, tudíž je zřejmé, že jsou zde zaměstnání učitelé v pokročilém věku, tudíž učitelé s dlouholetou praxí a bohatými zkušenostmi. Vedení školy zde nepůsobí dlouho, což z odpovědí respondentů ze strany pedagogů neznačí, že by vedení školy nezvládalo kvalitně vést tým pracovníků, jak je definováno v následujících odpovědích.

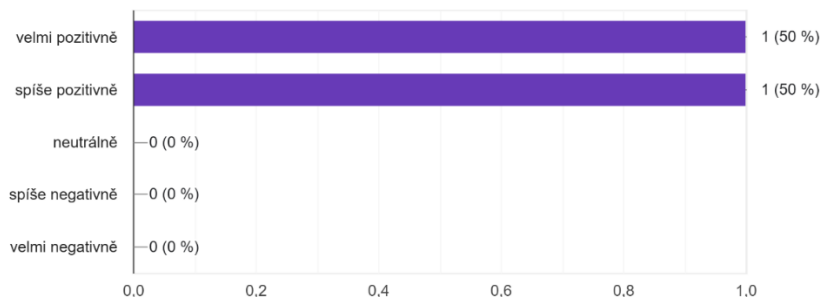
2. Jak hodnotíte celkový vliv vedení školy na váš pracovní výkon?

17 odpovědí



2. Jak hodnotíte váš vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků?

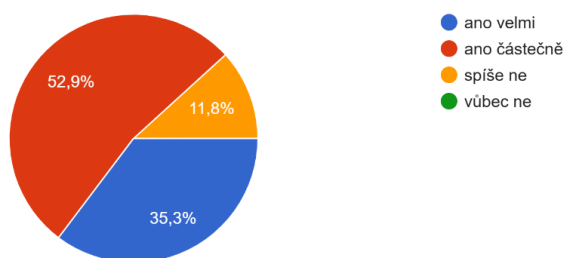
2 odpovědi



Z této odpovědi je zřejmé, že vedení školy má spíše pozitivní vliv na pedagogické pracovníky, má to samozřejmě spoustu aspektů jako je například klima školy, podpora, správně vysvětlená vize, které zaměstnanci rozumí a akceptují jí všichni apod. Jen 5,9 % korespondentů vnímá vliv vedení školy negativně, což může být způsobeno okolnostmi typu nesympatií, vzniklým konfliktem, nedorozuměním, atd.

3. Cítíte, že vedení školy podporuje váš profesní rozvoj a růst?

17 odpovědí



3. Myslíte si, že podporujete profesní rozvoj a růst pedagogů?

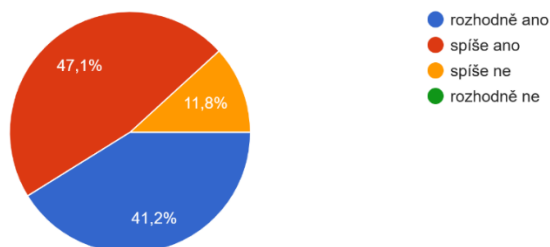
2 odpovědi



Na této odpovědi je pozitivní, že nikdo z korespondentů neodpověděl záporně, že by ho vedení školy vůbec nepodporovalo v profesním růstu, tudíž podporu ze strany vedení zaměstnanci mají a vedení školy vnímá svůj přístup k podpoře v rozvoji pedagogů 100% kladně.

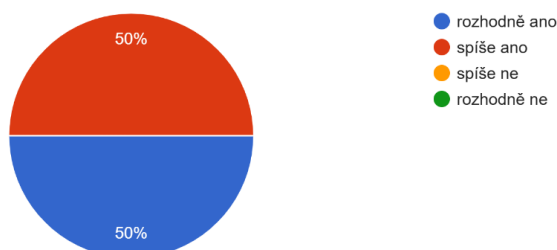
4. Vnímáte vedení školy jako podporu pro plnění vašich pracovních úkolů a výzev?

17 odpovědí



4. Domníváte se, že dostatečně podporujete pedagogické pracovníky k plnění pracovních úkolů a výzev?

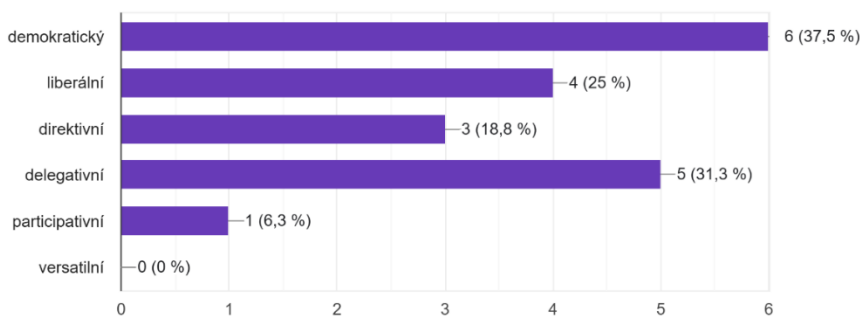
2 odpovědi



Pedagogičtí pracovníci jsou ze strany vedení školy podporováni k plnění úkolů, při sečtení kladných odpovědí je 88,3% pracovníků podporováno k výzvám a plnění úkolů, což je jistě chvályhodná zpětná vazba pro vedení školy.

5. Jaký styl vedení převážně využívá vedení školy?

16 odpovědí



5. Jaký styl vedení lidí převážně využíváte?

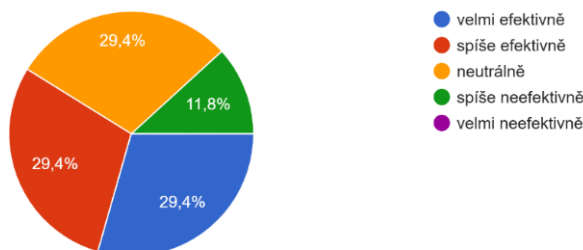
2 odpovědi



Z uvedených procent je potvrzeno, že vedení školy nejčastěji používá styl vedení demokratický a i 37,5 % pedagogických respondentů vnímají tento styl vedení jako nejčastější a dále i v 31,3% styl delegativní, což může být v případě zadávání nějakého náročnějšího úkolu. V této otázce se jeden respondent nevyjádřil.

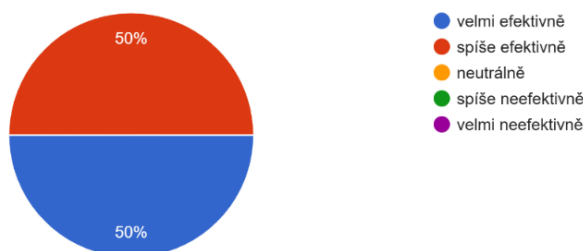
B- Podpora vedení školy při řešení pracovních záležitostí 6. Máte pocit, že vedení školy efektivně komunikuje o cílech a prioritách školy?

17 odpovědi



B- Podpora vedení školy při řešení pracovních záležitostí 6. Máte pocit, že efektivně komunikujete o cílech a prioritách školy?

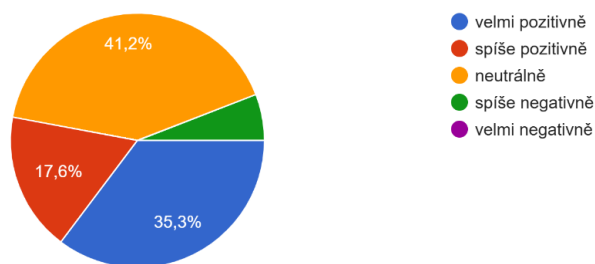
2 odpovědi



Zde je škála zajímavě rozčleněna, kdy stejné procento korespondentů pedagogů odpovědělo na 29,4%, že je komunikace s vedením školy efektivní, neutrální a 11,8% respondentů odpovědělo, že je komunikace spíše neefektivní. K tomuto se vyjadřují v doporučení pro vedení školy.

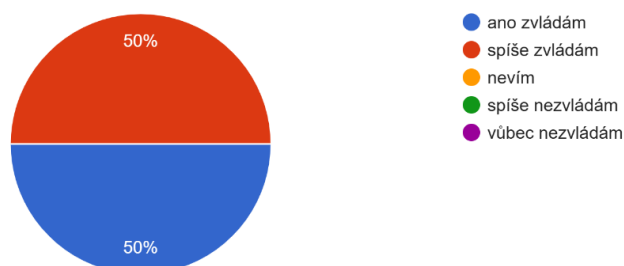
7. Jak hodnotíte přístup vedení školy při řešení problémů nebo konfliktů na pracovišti?

17 odpovědí



7. Myslíte si, že zvládáte řešit problémy nebo konflikty na pracovišti?

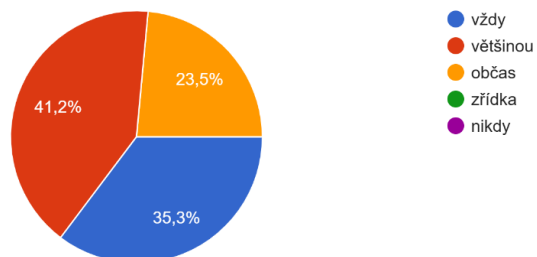
2 odpovědi



Přístup vedení školy ke vzniklým konfliktům, problémům vnímají pedagogičtí korespondenti v 41,2% neutrálně, což můžeme chápat jako nezáměr v řešení těchto situací ze strany pedagogů nebo tak, že tyto situace nastávají minimálně. Celkem 52,9% pedagogů vnímá řešení konfliktů ze strany vedení školy pozitivně.

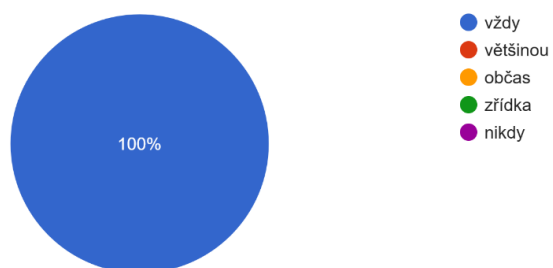
8. Máte možnost konzultovat s vedením školy své problémy nebo návrhy na zlepšení pracovních podmínek?

17 odpovědí



8. Umožňujete pedagogům konzultovat s vámi jejich problémy nebo návrhy na zlepšení pracovních podmínek?

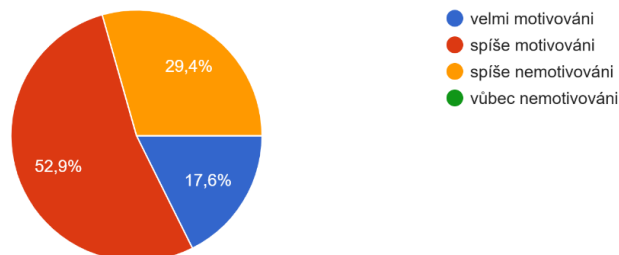
2 odpovědi



Vedení školy ze strany ředitele i zástupkyně dává možnost konzultovat problémy i návrhy ke zlepšení pracovních podmínek směrem k pedagogům a z více jak 70% z nich uvádí, že jim jsou konzultace umožňovány.

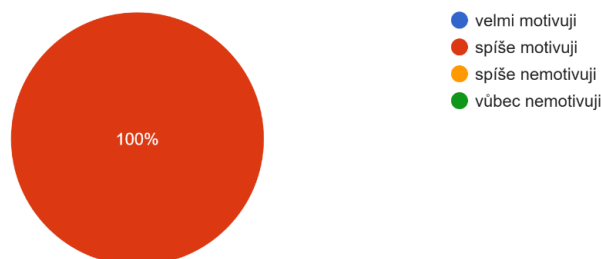
C- Motivace a inspirace od vedení školy 9. Do jaké míry se cítíte vedením školy motivováni k dosažení vysokého pracovního výkonu?

17 odpovědí



C- Motivace a inspirace od vedení školy 9. Do jaké míry motivujete pedagogy k dosažení vysokého pracovního výkonu?

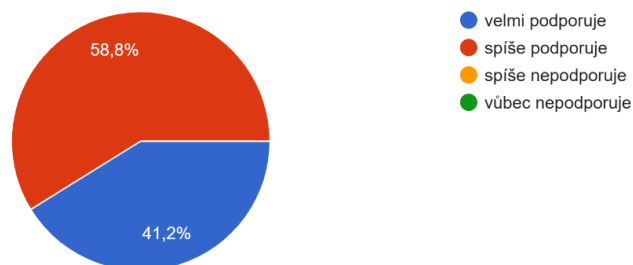
2 odpovědi



Pedagogičtí korespondenti jsou z 82,3% motivováni k dosahování vyššího pracovního výkonu a vedení školy též spíše motivuje své pedagogy.

10. Do jaké míry vedení školy podporuje inovace a nové přístupy v pedagogické práci?

17 odpovědí



10. Do jaké míry podporujete inovace a nové přístupy v pedagogické práci?

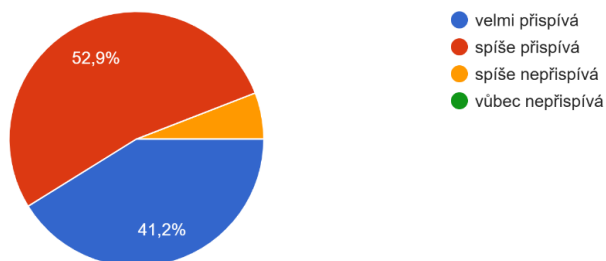
2 odpovědi



Z této otázky vyplývá, že jsou pedagogové 100% podporováni pro inovaci a nové přístupy v jejich práci a vedení školy je velmi podporuje.

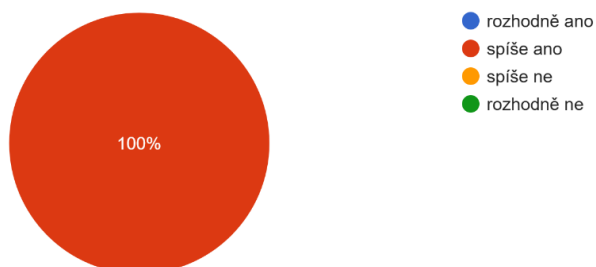
D- Spokojenost s pracovním prostředím 11. Jak vedení školy přispívá k vytváření příjemného a motivujícího pracovního prostředí?

17 odpovědí



D- Tvorba pozitivního pracovního prostředí 11. Přispíváte k vytváření příjemného a motivujícího pracovního prostředí?

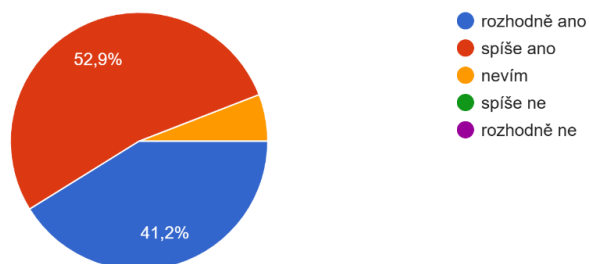
2 odpovědi



Z pohledu vedení školy vytváří ředitel i zástupkyně motivující a příjemné pracovní prostředí pro své pedagogy a ti též vnímají z 94,1% tuto velmi důležitou kompetenci vedení školy za kladnou.

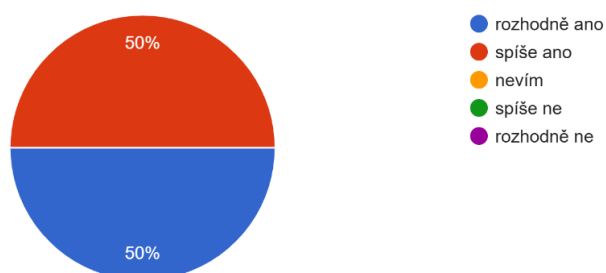
12. Máte dostatečné zdroje a podporu od vedení školy k tomu, abyste mohli svou práci vykonávat efektivně?

17 odpovědí



12. Máte dostatečné zdroje k tomu, aby mohli pedagogové svou práci vykonávat efektivně?

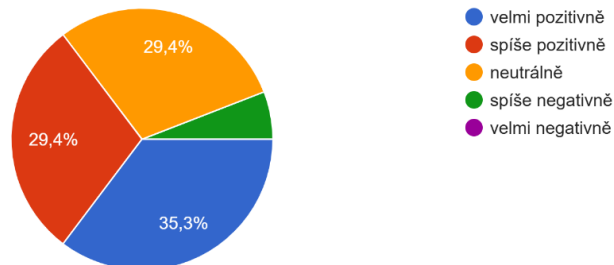
2 odpovědi



Vedení školy se snaží podporovat a shánět zdroje k efektivní práci pro své zaměstnance a téměř všichni pedagogičtí korespondenti se cítí být podporováni.

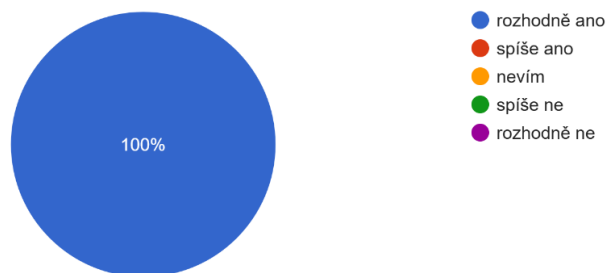
13. Jak hodnotíte způsob, jakým vedení školy oceňuje a uznává vaší práci?

17 odpovědí



13. Myslíte si, že jste v hodnocení pedagogů spravedliví?

2 odpovědi



Zde se vedení školy domnívá, že je v hodnocení pedagogů spravedlivé, ale pedagogové smýšlejí jinak. 64,7% pedagogů vnímá ocenění od vedení školy pozitivně, avšak 29,4% respondentů neutrálně a 5,9% pedagogů vnímá hodnocení negativně.

E- Další otevřené otázky (doplňk)

14. Co by vedení školy mohlo zlepšit, aby podpořilo váš pracovní výkon a motivaci?

17 odpovědí

přijímat hudebně nadané žáky?

Nenapadá mě nic konkrétního.

Mohlo by být přívětivější v rámci dělání chyb. Aby zaměstnanec neměl z konfrontace strach, ale vnímal ji jako inspiraci.

není potřeba nic zlepšovat, ale baví mě když mi ředitel nebo kolegové v oboru říkají jejich zkušenosti a typy například s programy ke kytáře apod.

služební vůz

Zlepšení komunikace, pochvala za úspěchy

Nic

Zpětnou vazbu na výkon

jsem spokojen, takže nic

Komunikace, nálada, větší otevřenost a pochopení životních situací.

S podporou vedení jsem spokojená.

Laskavý lidský přístup, pochvala místo neustále kritiky

Vstřícnou komunikaci

Můj výkon a motivace není o vedení školy

Větší zájem o výuku a výsledky, před administrativou.

Nemám návrh na zlepšení. Spolupráce je výborná.

Nevím, možná lepe koordinovat některé termínované úkoly.

E- Další otevřené otázky (doplňk)

14. Co byste mohli zlepšit, abyste podpořili pracovní výkon a motivaci pedagogů?

2 odpovědi

Pořádání Teambuldingů, stmelování kolektivu, benefity.

Klima na pracovišti, zázemí ve sborovně (např. nákup kávovaru).

Většina pedagogů by uvítala vlídnější komunikaci ze strany vedení školy, na což navazuje odpověď vedení školy, která uvádí, že by zlepšila a podpořila pracovní výkon a motivaci pořádáním Teambuldingů, kde by se mohla zlepšit již zmiňovaná komunikace a také by vedení školy chtělo zpříjemnit zázemí ve sborovně, kde si kolegové mohou odpočinout nebo si vyměňovat zkušenosti z praxe apod.

15. Jakou ještě preferujete odměnu kromě finanční? 17 odpovědí

pochvala

Finanční je v pořádku, uznání, když se něco povede.

Nevím.

Když mi škola (ředitel) poradí nebo pomůže s objednávkou nějaké pomůcky k výuce či hraní na nástroj (cvičení)

slovní

Např. benefity jako příspěvky pro některé druhy volnočasových aktivit, podpora sociálních potřeb, finanční služby, nejčastěji ve formě různých pojištění a vylepšování pracovního zázemí.

osobní pochvalu

Nabídka školení, kurzů, účast na odborných seminářů

slovní uznání, pochvala

Slovní.

Neočekávám žádnou odměnu. Doufám, že vedení je s mou prací spokojeno.

Pochvalu a vidět co dělám

Slovní komunikační

Ve formě zájmu o to, co dělám.

Slovní - veřejnou, poděkování.

Slovní ocenění

Poděkování, pochvala za práci

15. Jakou preferujete odměnu kromě finanční? 2 odpovědi

Pochvalu, benefity v podobě poukazů.

Efektivní komunikaci, spolupráci.

Převážná většina pracovníků upřednostňuje vedle finanční odměny slovní pochvalu, pouze jeden respondent uvedl, že by uvítal benefity nebo vylepšování pracovního zázemí. U vedení školy je to velmi podobné, preferují slovní pochvalu, spolupráci a benefity v podobě poukazů.

16. Jakou zpětnou vazbu vám poskytuje vedení školy po zadaném úkolu? 17 odpovědí

upřímou

Zpětnou vazbu máme vždy.

Nevím.

S vedením se vždy domluvíme, navzájem si poděkujeme za možnost hraní

slovní

Téměř žádnou, ani ve formální či neformální podobě.

Okamžitou

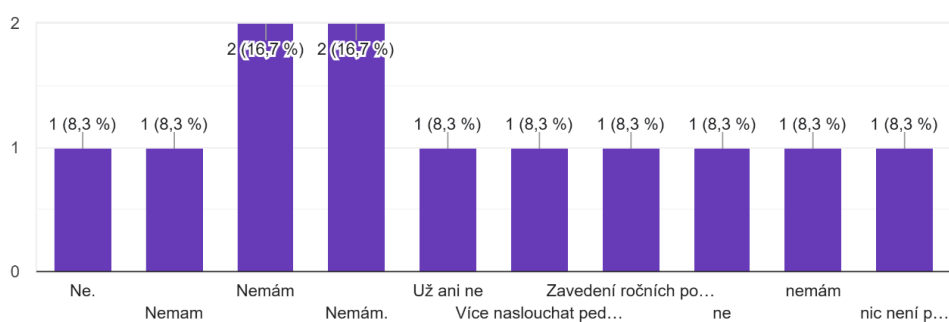
Běžnou, někdy žádnou.
 vždy slovně
 Neutrální.
 Uzanými práce
 Většinou jen připomínky, kritické
 Písemnou
 Většinou žádnou
 Zpětná vazba je minimální.
 Formou konzultace.
 Někdy ano, někdy neposkytuje,

16. Jakou zpětnou vazbu poskytnete pedagogům po zadaném úkolu? 2 odpovědi

Konzultace, rozbor. Pochvalu.
 Pochvalu, odměnu.

Zde se rozcházejí odpovědi pedagogických pracovníků s odpovědi z vedení školy, kdy pedagogové vnímají zpětnou vazbu spíše záporně, jelikož uvádí, že zpětná vazba v organizaci není nebo je minimální. Vedení školy tvrdí, že zpětnou vazbu poskytuje formou konzultací, rozbohem, pochvalou, odměnou. Více se vyjádřím v doporučení.

17. Máte nějaké konkrétní návrhy nebo doporučení pro vedení školy?
 12 odpovědi



17. Co byste zlepšil-a pro vyšší pracovní výkon zaměstnanců? 2 odpovědi

Zaměřit se více na komunikaci a spolupráci.
 Spolupráci s jinými institucemi- výměna zkušeností, názorů. Benefity.

V poslední otázce dotazníku se nevyjádřilo 5 respondentů ze strany pedagogů, ostatních 12 uvedlo, že by uvítali roční pohovory, zhodnocení jejich práce, více empatie vůči celému kolektivu. Vedení školy by zlepšilo pro vyšší výkon pedagogických pracovníků více komunikace, spolupráce nejen v rámci jedné organizace.

4 Doporučení

V této organizaci převládá demokratický styl vedení, který je efektivní v situacích, kdy je důležitá angažovanost zaměstnanců, kreativita a kvalita rozhodnutí. Není univerzální a jeho použití závisí na konkrétních podmínkách, situacích. Úspěšné použití vyžaduje silné komunikační dovednosti, schopnost efektivně řídit konflikty a schopnost vyvážit potřebu rychlosti s potřebou zapojení všech zúčastněných. Vedení školy musí být schopno zvolit vhodný styl podle situace a korigovat styl dle potřeby. Styl vedení lidí má jistě vliv na motivaci k profesnímu růstu a na pracovní spokojenost.

V oblasti podpory ze strany vedení školy směrem k pedagogům je zřejmé, že vedení školy pedagogické pracovníky podporuje. Avšak 11,8% pedagogů cítí nepodporu ze strany vedení a tudíž by mělo vedení školy, pokud chce, aby všichni zaměstnanci vykonávali kvalitní pracovní výkon, být dostupné všem pedagogům a ochotně řešit jejich problémy.

V oblasti komunikace by mělo vedení školy posílit a zaměřit se na tuto problematiku, jelikož i vedení školy si je vědomo nedostatků v tomto směru. Jak uvádí dotazníkové šetření, vedení školy chce komunikaci zlepšit např. pořádáním Teambuldingů, užší spoluprací, spoluprací i s jinými institucemi aj.

Pokud se tato organizace zaměří na oblast komunikace a nadále bude své pedagogické pracovníky podporovat, bude mít celkově dobrý vliv na zaměstnance a ti budou v pracovním procesu vykonávat kvalitní výkon.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza vlivu vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků. Hlavní cíl byl doplněn o výzkumné otázky:

1. Podporuje vedení školy pedagogické pracovníky k plnění úkolů?
2. Mají pedagogové možnost konzultovat s vedením školy návrhy na zlepšení pracovních podmínek?

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou. V teoretické části jsou definovány termíny ředitel školy jako manažer, role ředitele, kompetence, zástupce ředitele, styly vedení lidí, řízení pracovního výkonu, komunikace, motivace, apod.

V empirické části byl použit kvantitativní výzkum tedy dotazník vytvořený v platformě Google Forms, ve kterém byly otázky škálového a otevřeného typu a týkaly se celkového pohledu na vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků, podpora rozvoje pedagogů, styly vedení lidí využívaných v této organizaci, komunikace, motivace pedagogů a otevřené otázky. Dotazníky byly rozeslány všem pedagogickým pracovníkům a vedení školy na jejich pracovní e-maily.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pedagogičtí pracovníci vnímají celkový pohled na vliv vedení školy jako spíše pozitivní, vedení školy se domnívá, že v plné míře podporuje své pedagogy, ač ti mají lehce odlišný názor, každopádně se většina shodla, že jsou spíše podporováni v plnění pracovních úkolů a rozvoji a většina pedagogů je motivována k vyšším pracovním výkonům ze strany vedení školy. Zaměstnanci v dotazníku zmínili jakou preferují odměnu vedle finanční a téměř všichni se shodli, že pochvalu a benefity v podobě poukázek.

Pokud se vedení školy zaměří v tomto případě na slovní pochvalu a benefity pro zaměstnance, jistě tím přispějí k jejich spokojenosti.

Získané informace může vedení školy využít k lepším pracovním podmínkám a zlepšení v oblasti komunikace.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLAŽEK, L., 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3275-6.
- CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- JENKINS, J., 2020. *7 tajemství odpovědného vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-4075-6.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8
- LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2.
- MCGEE, P., 2013. *Jak získat a ovlivnit téměř každého: umění jednat s druhými lidmi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4879-5.
- MUHLFEIT, J., 2022. *Pozitivní leader: Jak energii a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-593-3.
- PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- SYSLOVÁ, Z., 2015. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-859-8.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TROJAN, V., 2021. *Ředitel školy: uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-009-7.
- TROJAN, V., TROJANOVÁ, I., PUŠKINOVÁ, M., 2018. *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-854-3.
- TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. Vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VEBER, J., 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VETEŠKA, J., SVOBODOVÁ, Z., TURECKIOVÁ, M., 2022. *Školský management, Konceptualizace a klíčové oblasti oboru. Univerzita Karlova. ISBN 978-80-7603-348-1.*

Seznam použitých zkratk

DVPP

KaHČ

ŘŠ

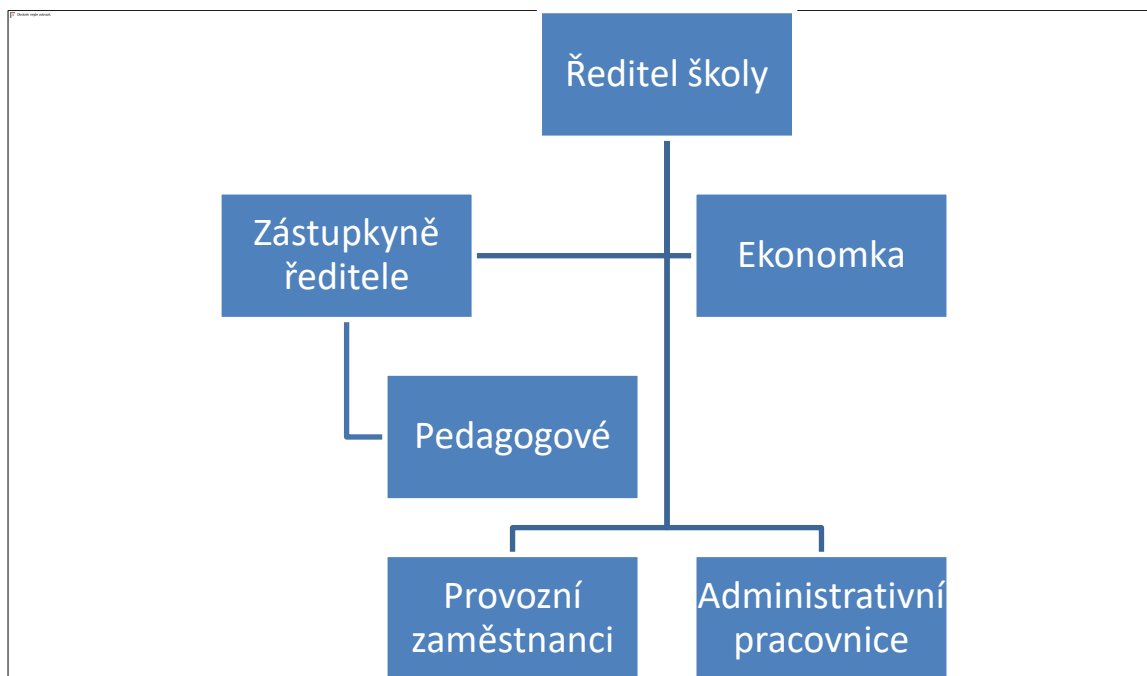
VHŠ

ZŘ

ZZ

Příloha 1

Organizační struktura Základní umělecké školy



Zdroj: vlastní zpracování