

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

2024

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.

Praha, 15. 4. 2024

Poděkování

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 především svým rodičům za podporu a důvěru.

Abstrakt

Cílem práce bylo zjistit, jaký vliv má vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků na jednotlivých pracovištích.

Bakalářská práce se zabývá vlivem vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků. Teoretická část je zaměřena na ředitele školy jako manažera, na jeho práva a povinnosti, na role a kompetence ředitele a zástupce ředitele školy, jsou definovány základní pojmy z oblasti managementu, principy a cíle pracovního výkonu, dále vymezeny styly vedení lidí, způsob komunikace, její druhy a zpětná vazba, motivace, nástroje nefinanční motivace, kontrola a hodnocení zaměstnanců.

V praktické části jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření, tedy jaký styl vedení lidí převážně ředitelů využívají a jaké druhy motivace používají jednotlivé zástupkyně ředitele vybraných škol ke zvyšování výkonu práce pedagogických pracovníků jak z pohledu zástupce, tak z pohledu pedagogického pracovníka, tudíž byly vytvořeny dva na sobě navazující dotazníky a doplněny o rozhovor s ředitelkou školy, jakožto nejvyšším vedoucím pracovníkem, této organizace.

Analýzou bylo zjištěno, jaký styl vedení převážně využívá každá zástupkyně ředitelky a jakým způsobem motivuje pedagogické pracovníky k pracovnímu výkonu. V závěru je uvedeno, jakou měl výzkum zpětnou vazbu směrem k ředitelce školy, zástupkyním i pedagogickým pracovníkům, co je zcela v pořádku a na co by bylo potřeba se do budoucna zaměřit, popřípadě změnit.

Klíčová slova

ředitel školy,

řízení pracovního výkonu,

komunikace,

motivace,

styly vedení

Abstrakt

The aim of the work was to find out what influence the school management has on the work performance of teaching staff at individual workplaces. The bachelor's thesis deals with the influence of school management on the work performance of teaching staff. The theoretical part is focused on the school principal as a manager, on his rights and obligations, on the roles and competences of the principal of the school, basic concepts from the field of management, principles and goals of work performance are defined, and the styles of managing people, the way of communication, its types and feedback, motivation, control and evaluation of employees. In the practical part, the results of a questionnaire survey are processed, what leadership style principals mainly use and what type of motivation do individual deputy principals of selected schools use to increase the work performance of pedagogical staff both from the point of view of the representative and the pedagogical staff, so two on top of each other were created follow-up questionnaires and supplemented by an interview with the principal of the school, as the highest executive of this organization. The analysis revealed what leadership style is mainly used by each deputy headmistress and how she motivates the teaching staff to work. In the conclusion, it is stated what kind of feedback the research had towards the school director, representatives and teaching staff, what is completely fine and what should be focused on in the future, or changed.

Keywords

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

Úvod.....	9
1 Ředitel školy jako manažer	10
1.1 Definice základních pojmů.....	11
1.2 Role ředitele školy	12
1.3 Kompetence ředitele školy	12
Kompetence podle charakteru vykonávané činnosti	13
Kompetence ředitele školy podle „školských“ předpisů.....	14
Kompetence ředitele školy a školského zařízení jako zástupce zaměstnavatele	14
Kompetence ředitele školy jako statutárního zástupce právnické osoby	15
1.3.1 Kompetenční model ředitele školy.....	15
1.4 Zástupce ředitele školy	17
1.5 Zástupce ředitele- zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec, pedagogický pracovník	17
Kompetence zástupce ředitele	18
1.6 Styly vedení lidí.....	18
2 Řízení pracovního výkonu	20
2.1 Principy a cíle řízení pracovního výkonu	20
2.2 4 M pozitivního leadershipu	21
2.3 Komunikace.....	22
Komunikace vedení školy	23
2.4 Zpětná vazba.....	24
2.5 Motivace	25
Motivační teorie	26
Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce.....	26
Nástroje nefinanční motivace.....	28

2.6	Kontrola a hodnocení pracovníků.....	29
	Jak motivovat líné a méně výkonné pracovníky	30
	Metody hodnocení pracovníků.....	31
3	Metodologie	32
3.1	Cíl výzkumného šetření	32
3.2	Metody výzkumu.....	33
3.3	Výsledky výzkumného šetření.....	34
	Shrnutí a vyhodnocení výzkumného šetření	63
	Seznam použitých a informačních zdrojů	65
	Seznam tabulek	67

Úvod

Zvolila jsem si toto téma, jelikož si myslím, že je zajímavé, důležité a náročné, protože práce s lidmi je složitá a mnohdy vyčerpávající. V případě zjištění nedostatečné motivace a vlivu k lepšímu výkonu ze strany zástupkyň, doporučit ředitelce školy i zástupkyním ředitelky řešení, které by zjištěnou situaci na pracovištích zlepšilo. Jelikož se chci v oblasti školství pohybovat i nadále, chtěla bych informace, poznatky a znalosti využít ve vyšší pracovní pozici, na kterou se připravuji.

Cílem práce je zjistit vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků.

Mezi výzkumné otázky jsem zařadila, jakým způsobem motivují zástupkyně ředitelky (dále ZŘ) školy pedagogické pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu, jaký vliv má styl řízení ZŘ školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků a co limituje zvyšování pracovního výkonu pedagogických pracovníků.

V teoretické části jsem se zabývala pojmem ředitel školy jako manažer, role a kompetence ředitele školy a zástupce ředitele, stylům vedení lidí, principům a cílům pracovního výkonu. Dále komunikaci a jejím druhům, motivaci i nefinanční a také kontrole a hodnocení pracovníků.

V metodologické části jsem použila kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu, kdy jsem uskutečnila rozhovor s ředitelkou školy a vytvořila dva dotazníky na sobě navazující pro zástupkyně ředitelky a pedagogické pracovníky.

V závěru jsem vyhodnotila odpovědi ZŘ i pedagogů a porovнала jsem výsledky mezi sebou. Z výsledků je zřejmé, jaký styl vedení lidí převážně využívají ZŘ, jak zástupkyně motivují pedagogy k lepšímu pracovnímu výkonu a co limituje zvyšování pracovního výkonu pedagogické pracovníky.

1 Ředitel školy jako manažer

Ředitel školy je zodpovědný za správu, 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 ustanovení § 166 odst. 1 školského zákona 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.) tzn., že ředitel školy musí být způsobilý k právním úkonům, 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, s. 50). 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/ studenty, 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). Zákony, vyhlášky a nařízení vlády, které jsou pro ŘŠ stěžejní: zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve

znění pozdějších předpisů, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko- psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérnímu systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů, metodický pokyn MŠMT č.j. 10300/2010-25 k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2023-2024, přehled nejdůležitějších právních předpisů). Strategie vzdělávací politiky České republiky od roku 2030+. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy).

1.1 Definice základních pojmů

Ředitel je obecné označení pro člověka, který řídí nějakou instituci, vytváří strategii a politiku směřující ke stanoveným cílům. 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. 14).

Řízení pracovního výkonu je dosahování lepších výsledků organizace, týmu a jednotlivce pochopením a řízením výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů a požadovaných kompetencí. (Armstrong, 2015, s. 392).

Kompetence jsou souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot daného jednotlivce. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 201, s. 22).

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, s. 40).

1.2 Role ředitele školy

Manažerská literatura uvádí tři základní role ředitele školy – manažera, lídra a vykonavatele. Žádná z těchto rolí by neměla být ve funkci vedoucího pracovníka opomenuta (Trojan a Trojanová, 2016, s. 63).

Role manažera se 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 školy 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, s. 13).

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 a Kitzberger, 2012, s. 72).

Jednotlivé kompetence se měří např. dle Hroníka (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 37), 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).

Kompetence podle charakteru vykonávané činnosti

Tyto kompetence ukládají ředitelům škol právní předpisy a můžeme je rozdělit dle témat nebo charakteru takto:

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 a Kitzberger, 2012, s. 45).

Kompetence ředitele školy podle „školských“ předpisů

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 a Kitzberger, 2012, s. 46).

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 a Kitzberger, 2012, s. 49).

„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 a Kitzberger, 2012, s. 49).

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,

kteřé 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 a Kitzberger, 2012, s. 51).

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.) 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.*“ (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 54).

1.3.1 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 a Kitzberger, 2012, s. 63).

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 a Kitzberger, 2012, s. 63).

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 a Kitzberger, 2012, s. 63).

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 a Kitzberger, 2012, s. 63).

Kompetence lídra:

Ředitel dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám dané školy, nastavit priority, motivovat pracovníky, prezentuje organizaci na veřejnosti. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 63).

Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu:

Dokáže plánovat a implementovat ŠVP, evaluovat pedagogický proces, využívá zpětnou vazbu pro zlepšení procesu. 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. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 63).

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 a Puškinová, 2018, s. 16).

„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 a Puškinová, 2012, s. 16).

Své zástupce ředitele si určuje ředitel sám (není tomu tak všude- v jiných zemích tomu tak není). Autoři Trojan, Trojanová a Puškinová (2018, s. 32) uvádí, za jakých skutečností může ŘŠ zřídit nebo zrušit pracovní pozici zástupce ředitele a to tak, že dojde ke změně jeho pracovního poměru, má rozsáhlejší kompetence nebo se věnuje činnosti v této oblasti.

1.5 Zástupce ředitele- zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec, pedagogický pracovník

Ohledně založení, vzniku, průběhu, popřípadě změně pracovního poměru má vliv, zda je zástupce ředitele (dále jen ZŘ), vedoucí zaměstnanec. *„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.“* (Trojan, Trojanová a 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 vyloučené 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 a Puškinová, 2018, s. 41).

Kompetence zástupce ředitele

Ředitel školy deleguje kompetence svému zástupci popř. zástupcům, které jsou orientovány „dovnitř“ i „vně“ školy a musí být součástí organizační řádu a v pracovních náplních jednotlivých zástupců. Zásadní kompetence svěřuje ředitel školy svému tzv. statutárnímu zástupci. V minulosti zastupovali pracovníci právnickou osobu v případě, že to bylo zakomponované ve vnitřních předpisech, nyní zastupují právnickou osobu v rozsahu k jejich zařazení nebo funkci. (Trojan, Trojanová a Puškinová, 2018, s. 37).

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 a Puškinová, 2018, s. 38).

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, s. 88).

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, s. 172).

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. Armstrong a Baronová vymezili na základě svého výzkumu tyto principy řízení pracovního výkonu, které vycházejí z praxe. Jsou jimi: řízení pracovního výkonu není systém, je to o tom, jak řídíme lidi, je to přirozený proces, obsahuje nástroj řízení, který manažerům pomáhá řídit, je poháněn hodnotami organizace. V pracovním výkonu je důležité řešení, které funguje. K řízení pracovního výkonu je potřeba pouze věci, díky kterým můžeme dosáhnout zlepšení. Vyžaduje orientaci na změnu chování než na papírování, pracuje flexibilně, směřuje na rozvoj, nikoli na odměnu a úspěch je odkázán na to, čím organizace je a čím musí být z hlediska kultury výkonu. (Armstrong, 2015, s. 392).

2.1 Principy a cíle řízení pracovního výkonu

Cílem každé organizace by měl být žádoucí pracovní výkon, který odvádí pracovníci. Výsledkem je, že zaměstnanec je objekt řízení, kterému se dávají úkoly a on je povinen je plnit. Řízení lidí se více zaměřuje na hodnocení minulosti než na budoucnost, na obviňování než na včasné řešení konfliktů a na formality než na oboustranné jednání. Řízení pracovního výkonu se zakládá na principu ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem o nastávajícím pracovním výkonem a dalšími náležitostmi. (Koubek, 2015, s. 203).

„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.“ (Armstrong, 2015, s. 392).

Důležitou roli v odměňování pracovníků může mít řízení pracovního výkonu, jelikož jim umožňuje zpětnou vazbu a popřípadě uznání za odvedenou práci za dosažené výsledky. Účel řízení pracovního výkonu determinoval (Shields, 2007, s. 24) do čtyř oblastí. Zakomponoval zde strategickou komunikaci, kdy je důležité pracovníkům vysvětlit, co znamená dobře odvedená práce a co přináší. Dále klade důraz na budování vztahů na pracovišti, uvádí poskytování zpětné vazby, jelikož se týká jejich výkonu, která je vázána na společný rozbor slabých a silných stránek. Poslední oblastí je hodnocení pracovníků, kdy se posuzuje jejich výkon z důvodu převedení na jinou práci, povýšení nebo odměny dle výkonu. (Armstrong, 2015, s. 392).

2.2 4 M pozitivního leadershipu

Autor Mühlfeit (2017, s. 6) 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 á 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 jen 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, s. 21). Autor se ve své literatuře zmiňuje o sebeuvědomění ve smyslu schopnost reálně posoudit vlastní schopnosti jako je například co člověku chybí, jaké má priority, jak působí na okolí, jaká je jeho motivace, v čem vyniká apod. Může to vypadat jako zahledění se do sebe, ač by měl člověk,

v tomto případě leader, vést tým, ale když se zamyslíme nad sebou, dokážeme se lépe vcítit do ostatních lidí. (Mühlfeit, 2017, s. 25).

Dále ve své knize uvádí silné stránky leaderů jako je komunikace, podpora týmu, směřování ve smyslu schopnost představovat vizi, konkrétní cíle apod., rozhodování, úsudek, organizace, plánování a řešení problémů. Autor zmiňuje i slabiny, což může být např. neschopnost rychlého a efektivního rozhodování, neschopnost delegovat, neschopnost přiznat chybu atd. V této knize autor ukazuje na to, že úspěch nemusí být pokaždé tzv. draze zaplacen, ale že může mít mnoho podob. (Mühlfeit, 2017, s. 49).

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. Cílem komunikace je „*ovlivňování chování jiných lidí prostřednictvím předaného sdělení*“ např. při vytváření a přesvědčování podřízených o vizi školy. (Trojanová, 2017, s. 39).

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 a nebo 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-maily. Jak už jsem se zmínila, komunikace by měla být obousměrná, tudíž i zdola nahoru. (Armstrong, 2015, s. 501).

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 diskuzi. (Scott, 2021, s. 157).

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, s. 51).

Pokud chceme, aby v organizaci fungovala komunikace, musíme nastavit pravidla. Proto je důležité mít jasně nastavený mechanismus přenosu informací. Existuje tzv. komunikační tok, což představuje cestu informace a měl by být srozumitelný, vytvářet příjemné prostředí, vzájemnou spolupráci a měl by být stručný. (Veteška, Svobodová a Tureckiová, 2022, s. 93).

Komunikace vedení školy

Ve vedení lidí, týmu dochází vždy ke komunikaci, jelikož je pro organizování a sdělování informací, vytváření vhodného prostředí, hodnocení pracovníků, plánování a efektivní řízení velmi důležitá až nepostradatelná. Autorka uvádí skupinovou komunikaci, tzv. briefing jako obdobu pedagogické porady, kde je důležitý průběh, zaměstnanci si zde společně uvědomují cíle, podporuje se zde morálka a přisun informací je pravidelný. Vedení školy se musí na toto setkání řádně připravit, pokud se bude řešit nějaký problém, musí umět vysvětlit, co od týmu očekává a musí situaci umět korigovat. Měl by umět pokládat otázky, reagovat na odpovědi a

popřípadě změnit směr diskuze. Je potřeba se soustředit na obsah, na zpětnou vazbu, naslouchat ostatním, na správnou formulaci vět. (Syslová, 2015, s. 52).

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, s. 45).

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. Dále autorka uvádí, aby mohl vedoucí zaměstnanec ovlivňovat své podřízené, měl by je dobře znát. (Trojanová, 2017, s. 39).

2.4 Zpětná vazba

Rozlišujeme dva druhy- 360 stupňová a 180 stupňová zpětná vazba. Může se o ní hovořit i jako o více zdrojové zpětné vazbě. Hodnocení u 360 stupňové 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 180 stupňová zpětná vazba. Východiskem pro 360 stupňovou 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 360 stupňové zpětné vazby tím, že vytvoříme pečlivý návrh, kontrolu apod. (Armstrong, 2015, s. 407).

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 po té, co odvedl dobře vykonanou práci, jelikož ho to bude motivovat k dalším kvalitním výsledkům jeho práce. Totéž platí v opačném případě. (Urban, 2017, s. 64).

2.5 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, s. 228).

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, s. 58).

„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 stanovní 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, s. 21).

„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).

Motivační teorie

K hlavním úkolům nadřízených pracovníků patří motivace jejich podřízených, jelikož motivovaný zaměstnanec vydává vyšší pracovní výkon, dosahuje lepších výsledků a nepotřebují tak často kontrolovat. K motivování pracovníků nám mohou bránit jisté okolnosti a ty se nazývají motivační faktory. Mají společné to, že uspokojují lidské potřeby nebo naopak, v uspokojování jim brání. Literatura uvádí několik druhů, faktorů motivací. (Urban, 2017, s. 12).

Autorka Trojanová (Trojanová, 2017, s. 58) uvádí následující 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.

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, s. 24).

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, s. 25).

„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 nesplnit 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, s. 25).

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, s. 26).

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, s. 46).

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. Tudiž 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. vyhlašování 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, s. 53).

2.6 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, s. 69).

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, odstranil. 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 úkoly méně odpovědně. (Urban, 2017, s. 61).

„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. předstupně hodnocení, jelikož zjišťuje skutečný stav v určité oblasti. Po té, co jsou zjištěné skutečnosti, se dostáváme k hodnocení. (Trojan, Trojanová a Puškinová, 2018, s. 57).

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, s. 87).

Autor (Paul McGee, 2013, s. 30) 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.

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

U kvantitativních výzkumů se používá náhodný výběr ve zkoumané populaci, u kvalitativního přístupu jsou data odlišná. Pro kvalitativní výzkum je důležité výběr respondentů, kteří budou představovat různé odpovědi zkoumaného jevu. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 56).

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, s. 175).

Důvodem výběru této organizace byl, že se jedná o jedno ředitelství a 13 odloučených pracovišť mateřských škol. Zaměstnává 208 zaměstnanců, z toho 126 pedagogů, 19 asistentů a 4 školní asistenty, ostatní jsou provozní zaměstnanci, účetní, personalista a IT technik. Každá MŠ má svou zástupkyni ředitelky.

3.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem bakalářské práce bylo zjistit vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků.

Pro naplnění cíle byly použity tyto výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem motivuje vedení školy pedagogické pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu?
2. Jaký vliv má styl řízení zástupkyně ředitele školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků?
3. Co limituje zvyšování pracovního výkonu pedagogických pracovníků?

3.2 Metody výzkumu

V bakalářské práci jsem využila případovou studii, jelikož jsem kombinovala dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor, který obsahoval otevřené otázky.

„Metody sběru dat jsou specifické postupy poznávání určitých jevů, které badatel užívá s cílem rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé interpretují a vytvářejí sociální realitu“. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 142).

Rozhovor

Uskutečnila jsem jeden rozhovor, kdy jsem respondentku nejprve požádala o písemný souhlas s pořízením audiozáznamu a seznámila jsem jí s obsahem otázek, délka rozhovoru trvala 25 minut.

Po skončení rozhovoru byl proveden přepis a následovalo otevřené kódování a kategorizace dat a hledání vztahů mezi zkoumaným jevem a kategoriemi.

Dotazník

Metoda dotazníkového šetření je časově úsporná a zajišťuje anonymitu. Využila jsem dotazník online služby Survio, kdy jsou odpovědi vyhodnocovány automaticky a v reálném čase. Jsou ihned k dispozici s přehlednými grafy a tabulkami. Z ředitelství dané organizace jsem si nechala zjistit, kolik pedagogických pracovníků tato organizace zaměstnává a ve spolupráci se zástupkyněmi ředitelky jim byl dotazník rozeslán elektronicky na jejich osobní e-mailové adresy, jelikož nemají zřízenou pracovní e-mailovou poštu.

3.3 Výsledky výzkumného šetření

Rozhovor

Tato podkapitola obsahuje výsledky z uskutečněného rozhovoru. Přesně definované informace jsou součástí přílohy, kde jsem kódovala pomocí zvýrazňovače a po té vytvořila kategorie, které vznikly čtyři: 1. Styly vedení, 2. Spolupráce, 3. Kritéria, 4. Kontrola. Následně byly interpretovány v souvislosti s otázkami rozhovoru.

Dotazníkové šetření

Určeno pro zástupkyně ředitelky

Otázka 1 Počet let ve vedoucí funkci?

Tabulka 1

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, 0-3 roky	0	0,0%
b, 4-6 let	1	12,5%
c, 7-10 let	1	12,5%
d, 11-18 let	5	62,5%
e, více	1	12,5%

Otázka 2 Co vás motivuje k pracovnímu výkonu?

Tabulka 2

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, finance (plat, mzda)	5	62,5%
b, osobní ohodnocení	2	25,0%
c, odměny	1	12,5%
d, slovní pochvala od nadřízeného	6	75,0%
e, možnost kariérního růstu	3	37,5%
f, příjemné klima na pracovišti	8	100,0%

Komentář: V této otázce bylo zjištěno, že zaměstnanci preferují příjemné klima na pracovišti.

Otázka 3 Jaká máte ve vaší organizaci motivační kritéria pro pedagogy?

- Osobní ohodnocení, odměny, pochvala
- Osobní ohodnocení, odměny, pozitivní klima školy
- Pochvala, finanční ocenění, vlastní příklad
- Pochvala, osobní ohodnocení, odměny vícekrát v roce
- Sedmi bodovou stupnici
- Úsměv, pochvala, vlastní vzor, týmové myšlení, odměny
- Vlídné slovo, porozumění, pochvala, vstřícnost
- Vytváření pozitivního klimatu třídy, školy, dodržování dohodnutých pravidel, respektování pokynů nadřízeného, kvalitně odvedená práce, profesionální komunikace, týmová spolupráce, zastupování chybějících kolegyně na všech součástech školy, zajišťování plynulého chodu organizace vzhledem ke specifikům dané součásti školy – rozkládání lehátek, úklid sněhu, přenášení nádob s jídlem, sběr papíru, vedení recepce, hlídání vstupu do MŠ, řešení krizových situací, vstřícnost a ochota, loajalita, zaučování, vedení

Komentář: Jelikož se jedná o jednu organizaci, která má víc odloučených pracovišť, jsou kritéria velmi podobná a při hodnocení zaměstnanců záleží, jak každá zástupkyně vnímá své pracovníky, jak je spravedlivá, ovlivnitelná, apod.

Otázka 4 Je pro vás důležitá nefinanční odměna?

- Ano - neverbální i verbální
- Ano, pochvala. Někdy je to pro některé zaměstnance více než finanční odměna.
Potřebují zpětnou vazbu, že svou práci dělají velmi dobře
- Ano - pozitivní klima školy
- Ano, slovní
- Ano, slovní ocenění
- Ano - úsměv a radost v očích dětí a rodičů
- Ne - důležitý je dobrý pocit
- Pochvala, ocenění práce

Komentář: Na tuto otázku odpověděla většina respondentů stejně, že je pro ně nefinanční odměna důležitá a upřednostňují pochvalu.

Otázka 5 Jaké využívá metody hodnocení pedagogů vedení školy?

Tabulka 3

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, rozhovor	8	100,0%
b, hospitace	8	100,0%
c, porovnávání s ostatními zaměstnanci	0	0,0%
d, diskuze	4	50,0%
e, žádné	0	0,0%
f, jiné	1	12,5%

Komentář: Metody hodnocení využívají zástupkyně stejné a to rozhovor, hospitaci a diskusi.

Otázka č. 6. Kdo ve vaší škole hodnotí pedagogické zaměstnance?

Tabulka 4

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, ředitel	6	75,0%
b, zástupce ředitele	8	100,0%
c, kolegové	3	37,5%
d, pracovník sám	6	75,0%
e, zákonní zástupci dětí (dotazník)	5	62,5%
f, jiné	0	0,0%

Komentář: V této otázce byla téměř jednoznačná odpověď, že zástupkyně ředitelky, jelikož je to jejich kompetence.

Otázka 7 Co hodnotíte v pracovním výkonu pedagogů?

Tabulka 5

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, odbornou způsobilost	5	62,5%
b, kompetence určené zástupcem ředitele	5	62,5%
c, účast na akcích/ aktivita	6	75,0%
d, spolupráce	8	100,0%
e, komunikace	8	100,0%
f, ochota	7	87,5%
g, výsledek práce	6	75,0%
h, celkové chování	6	75,0%
ch, sebevzdělávání	5	62,5%
i, jiné	1	12,5%

Komentář: V této otázce je zřejmé, že zástupkyně hodnotí v pracovním výkonu především spolupráci, komunikaci a ochotu na pracovišti.

Otázka 8 Jakým způsobem motivujete/podporujete pedagogy k vyššímu pracovnímu výkonu?

- Každého pedagoga motivuje něco jiného - pochvala, finanční ohodnocení, klima školy
- Neverbálně, verbálně, finančním ohodnocením (osobní, odměny)
- Osobním pohovorem, na poradách
- Pochvala, komunikace, vstřícnost, pochopení
- Slovním hodnocením, pochvalou v třídní knize
- Slovním oceněním, finančním oceněním, vlastním příkladem
- Vlastním příkladem, pochvalou, oceněním, Team building - společné akce, večere, setkávání.
- Vlastní příklad přístupu k práci s dětmi a zlepšování klima školy, úsměv, zpětná vazba, pochvala, odměny

Komentář: Každá zástupkyně motivuje své pedagogy jinak, jelikož každého člověka motivuje něco jiného, tudíž by měla velmi dobře znát své zaměstnance, ale i přesto byla nejčastější odpověď slovní pochvala, vlastní příklad a finanční odměnu.

Otázka 9 Jak často motivujete pedagogy k pracovnímu výkonu?

Tabulka 6

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, denně	5	62,5%
b, 1x týdně	1	12,5%
c, několikrát za měsíc	3	37,5%
d, nemotivuji	0	0,0%
e, jiné	1	12,5%

Komentář: Z této otázky jasně vyplývá, že většina pedagogů potřebuje motivovat denně nebo alespoň několikrát za měsíc.

Otázka 10 Jakým způsobem komunikujete s vašimi pedagogy?

Tabulka 7

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, osobně	8	100,0%
b, e-mailem	8	100,0%
c, telefonicky	6	75,0%
d, nekomunikuji	0	0,0%

Komentář: ZŘ využívají ke komunikaci především osobní kontakt a e-mailovou poštu.

Otázka 11 Vedete s pedagogy hodnotící rozhovory?

- Ano - aktuální, KaHČ, porady - zpravidla 2x v měsíci, VHŠ
- Ano - dle potřeby
- Ano - min. 2x za rok
- Ano, pohospitační rozhovor, dále průběžně - především pochvala za jakoukoliv práci navíc či hezký nápad apod.
- Ano, vždy po hospitaci nebo individuálně dle potřeby.
- Ano, 1x za rok
- Ne - snažím se s nimi komunikovat, kdykoli je potkám.
- Zpravidla po hospitační návštěvě

Komentář: Zde je zcela zřejmé, že většina zástupkyň vede se zaměstnanci hodnotící rozhovory a udržují kontakt s pedagogy.

Otázka 12 Jaký převažuje váš přístup k vedení lidí?

Tabulka 8

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, demokratický	7	87,5%
b, liberální	0	0,0%
c, direktivní	0	0,0%
d, delegativní	2	25,0%
e, participativní	3	37,5%
f, versatilní	1	12,5%

Komentář: Co se týče přístupu vedení zástupkyň k pedagogům, převládá dle jejich názoru přístup demokratický, participativní a delegativní.

Otázka 13 Jaký vliv má styl řízení na pracovní výkon pedagogů?

- Doufám, že dobrý. Klima v MŠ je na dobré úrovni
- Doufám, že pozitivní :-)
- Dovoluje podřízeným se začlenit do rozhodovacího procesu
- Klima na zařízení, důvěra, jistota
- Obrovský
- Pozitivní
- Ten nejdůležitější - pro spokojenost na pracovišti, lásku ke svému povolání - dětem, kreativité, ke klima školy
- Zásadní

Komentář: V této otázce se většina respondentů shodla, že pozitivní, kladný a zakládají si na dobrém klimatu na pracovišti.

Otázka 14 Co si myslíte, že limituje (omezuje) pracovní výkon u pedagogických pracovníků?

- Čas
- Direkce, málo komunikace, absence DVPP
- Chybějící kolegyně, osobní zdravotní nepohoda
- Konkrétní vlastnosti daného pedagoga - osobnostní rysy
- Lenost, nesamostatnost, špatná komunikace, špatná spolupráce
- Nedůvěra, pochybnosti
- Nemoc, neshoda mezi kolegyněmi, neochota přijímat změny a inovace
- 1. přístup ZZ k práci učitele MŠ - nepochopení, zneužívání, povýšenost - krédo učitele v dnešní době moc neznamená 2. klima MŠ 3. vedení MŠ 4. odbornost 5. věk a neočekávaný zdravotní stav 6. kolegyně na třídě 7. informovanost ze strany vedení 8. podpora ze strany vedení

Komentář: Odpovědi na tuto otázku jsou různorodé, jelikož každá zástupkyně má na svém pracovišti jiný kolektiv (např. pedagogy mladé, studující, zralé a zkušené, aktivní, pohodlné, nečinné, pozitivní, negativní, atd.), i přesto omezuje pedagogy v pracovním výkonu převážně nedostatečná komunikace a neshody s kolegyněmi.

Otázka 15 Jak konkrétně sledujete pracovní výkon pedagogů?

- Aktuálně při vstupu do třídy, KaHČ - dle plánu a oznámení, veřejná prezentace dětí, web školy, třídní nástěnky
- KaHČ, denně pochůzkami po MŠ
- Návštěvou třídy, kontrolou dokumentace, pohovorem s kolegy
- Osobně
- Pozoruji - mapuji
- Průběžná obchůzka školky
- Průběžně, denně
- Průběžným sledováním, kontrolní a hospitační činností

Komentář: Co se týče sledování pedagogů v pracovním výkonu, tak téměř všechny zástupkyně jej provádí kontrolní a hospitační činností a průběžným sledováním činností během dne.

Otázka 16 Poskytujete pedagogům zpětnou vazbu po splnění úkolu?

- Ano, hned a poté na začátku každé pedagogické rady
- Ano - KaHČ, slovně, úsměv, pochvala
- Ano, osobně, nebo na poradách
- Ano - verbální i finanční (dle rozsahu), ale většinou obojí
- Ano - vždy
- Určitě ano - pochvala, diskuse.
- Vždy - pochvala, pomoc, rada
- Zpravidla ano. Záleží na důležitosti

Komentář: Zde je zřejmé, že všechny zástupkyně provádí zpětnou vazbu, jen každá dle svého uvážení.

Otázka 17 Jaký styl vedení převážně využívá ředitelka školy?

Tabulka 9

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, demokratický	6	75,0%
b, liberální	0	0,0%
c, direktivní	0	0,0%
d, delegativní	3	37,5%
e, participativní	4	50,0%
f, versatilní	1	12,5%

Komentář: Je zajímavé, že v této otázce vyšla velmi podobná odpověď jako u otázky č. 12, tudíž zástupkyně mají podobný styl vedení jako ŘŠ.

Otázka 18 Jaký je váš názor na spolupráci s ředitelkou školy?

- Jsem velmi spokojena
- Spolupráce je na dobré úrovni, komunikace vstřícná. P. ředitelka je objektivní, vnímavá
- Spolupráce je výborná
- Spolupráce s ředitelkou - ochotná naslouchat, respektuje, je vstřícná, spravedlivá

důvěryhodná, ponechává možnost volby

- Velmi dobrá spolupráce
- Vstřícnost, pochopení, čas
- Výborná spolupráce
- Výborná spolupráci, vždy vyslechne, pomůže

Komentář: Zde je evidentní spokojenost, spolupráce s ředitelkou školy.

Určeno pro pedagogické pracovníky

Otázka 1 Počet odpracovaných let na pozici pedagoga?

Tabulka 10

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, 0-3 roky	5	27,8%
b, 4-6 let	1	5,6%
c, 7-10 let	1	5,6%
d, 11-18 let	4	22,2%
e, více	7	38,9%

Komentář: Z tabulky je zřejmé, že v této organizaci pracují pedagogové středního věku a starší, ač to nemohu přesně definovat, jelikož dotazník nevyplnili všichni korespondenti.

Otázka 2 Co vás motivuje k pracovnímu výkonu?

Tabulka 11

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, finance (plat, mzda)	9	50,0%
b, osobní ohodnocení	2	11,1%
c, odměny	3	16,7%
d, slovní pochvala od nadřízeného	4	22,2%
e, možnost kariérního růstu	0	0,0%
f, příjemné klima na pracovišti	10	55,6%
g, jiné	9	50,0%

Komentář: V této otázce byla nejčastější odpověď příjemné klima na pracovišti a pak finance a nikdo z respondentů nevyužil možnost kariérního růstu.

Otázka 3 Jaká máte ve vaší organizaci motivační kritéria pro pedagogy?

- .
- Možnost DVPP v rámci pracovní doby
- Možnost sdílet vše s kolegy
- Nevím o žádných
- Osobní cíle
- Osobní ohodnocení
- Osobní ohodnocení
- Osobní ohodnocení, čtvrtroční odměny
- Osobní ohodnocení, odměny
- Osobní ohodnocení, odměny, pochvala
- Práce na dané MŠ, mzda, odměny, osobní ohodnocení
- Splnění úkolu nad rámec pracovních povinností a zvláště náročný úkol
- Spokojené dítě, rodič
- To netuším
- Vědomí, že moje práce má smysl, finanční odměna, možnost vzdělávat se, rozvíjet se, studijní volno

- V této chvíli žádná
- Vytváření rovnovážného stavu mezi kolegyněmi
- Žádné

Komentář: V této otázce se hodně opakovala odpověď osobní ohodnocení a odměny a někteří zaměstnanci neví, že má organizace kritéria nastavená, což vidím jako nedostatečnou informovanost ze shora dolů.

Otázka 4 Je pro vás důležitá nefinanční odměna?

- .
- Ano, alespoň slovní ohodnocení, zpětná vazba
- Ano, i pouhé pochválení odvedené práce je výbornou motivací
- Ano, jakákoliv odměna je důležitá, když víte, že si někdo všiml vaší odvedené práce
- Ano, je dobré, když vás někdo ocení ne jen finančně, ale třeba i slovně, aby vyzdvihnul činnost, která se vám povedla a ocenil ji
- Ano, je rozhodně příjemné, když vedení umí člověka i slovně pochválit a nemusí to být zrovna pochvala v předklonu, ale bohatě stačí: “Udělal jsi to dobře, pěkná práce”
- Ano, např. výběr dovolené nebo SV dle mého přání
- Ano. Odměna jako pochvala, je dobrá pro psychickou pohodu učitelky
- Ano. Odměnou je pro mě pochvala a uznání
- Ano, pochvala
- Ano, pochvala za práci a uznání
- Ano, reakce veškerého okolí. Děti, rodiče, ředitelka
- Ano, spokojené dítě
- Ano, třeba slovní pochvala
- Ne, často pracuji jen pro můj dobrý pocit z práce
- Ne, formální uznání nebo pochvala nadřízeného za dokončený úkol a podpora v dalším vzdělávání
- Ne, obědy si zvládnou zaplatit sama. Více stejně nedostaneme, nejsou na to peníze
- Pochopení a pozitivní přístup

Komentář: Převážná většina pedagogů odpověděla ano, z toho vyplývá, že zaměstnanci potřebují podporu ze strany nadřízeného ve formě pochvaly, povzbuzení apod.

Otázka 5 Jaké využívá metody hodnocení pedagogů zástupkyně ředitele?

Tabulka 12

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, rozhovor	8	44,4%
b, hospitace	13	72,2%
c, porovnávání s ostatními zaměstnanci	1	5,6%
d, diskuze	5	27,8%
e, žádné	2	11,1%
f, jiné	4	22,2%

Komentář: Zde převládá metoda hodnocení hospitace, následuje rozhovor a diskuse.

Otázka 6 Kdo ve vaší škole hodnotí pedagogické zaměstnance?

Tabulka 13

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, ředitel	5	27,8%
b, zástupce ředitele	16	88,9%
c, kolegové	4	22,2%
d, pracovník sám	7	38,9%
e, zákonní zástupci dětí (dotazník)	9	50,0%
f, jiné	0	0,0%

Komentář: V této odpovědi je zřejmé, že nejčastěji hodnotí pedagogy zástupce ředitele, po té zákonní zástupci dětí a pracovník sám (sebehodnocení).

Otázka 7 Co hodnotí váš nadřízený v pracovním výkonu?

Tabulka 14

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, odbornou způsobilost	5	27,8%
b, kompetence určené zástupcem ředitele	8	44,4%
c, účast na akcích	14	77,8%
d, spolupráce	16	88,9%
e, komunikace	10	55,6%
f, ochota	16	88,9%
g, výsledek práce	12	66,7%
h, celkové chování	13	72,2%
ch, sebevzdělávání	9	50,0%
i, jiné	1	5,6%

Komentář: Zde byla nejčastější odpověď spolupráce, ochota a účast na akcích.

Otázka 8 Motivuje/podporuje vás vedení školy k vyššímu pracovnímu výkonu?

- .
- Ano
- Ano. Důvěrou ve mě. Potřebou plnění různých úkolů
- Ano, laskavý přístup zástupkyně
- Ano, motivací se vyvine určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku
- Ano, rozhovorem, podporou, ochotou pomoci, radou
- Ano, společnými sezeními a tmelení kolektivu
- Ano, zajištěním školení, oceněním práce, každodenním poděkováním
- Jak kdy

- Ne
- Ne
- Ne, nekomunikuje - jen nutné
- Ne, nemá potřebu
- Ne, nevím
- Ne, to se musíte zeptat vedení, proč nemají potřebu motivovat
- Spíš mi přijde, že moc ne

Komentář: Zde je zajímavé, že téměř polovina pedagogů se cítí nemotivována v pracovním výkonu.

Otázka 9 Jak často vás vedení školy motivuje k pracovnímu výkonu?

Tabulka 15

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, denně	2	11,1%
b, 1x týdně	0	0,0%
c, několikrát za měsíc	6	33,3%
d, nemotivuje	6	33,3%
e, jiné	4	22,2%

Komentář: Na tuto otázku odpověděla většina pedagogů, že je jejich zástupkyně motivuje několikrát za měsíc, anebo že je nemotivuje vůbec.

Otázka 10 Jakým způsobem s vámi komunikuje zástupkyně ředitelky?

Tabulka 16

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, osobně	17	94,4%
b, e-mailem	17	94,4%
c, telefonicky	11	61,1%
d, nekomunikuje	0	0,0%

Komentář: Zde je jasné, že nejvíce komunikují zaměstnanci osobně nebo e-mailem.

Otázka 11 Vede s vámi zástupkyně ředitelky hodnotící rozhovory?

- Ano
- Ano
- Ano
- Ano, dle potřeby
- Ano. Jednou za půl roku
- Ano, je to vyhraněný čas pro zaměstnance, kdy si můžeme sednout se svým nadřízeným a pobavit se otevřeně o své spokojenosti
- Ano, několikrát v průběhu týdne
- Ano, po hospitaci
- Ano, pokud o něj žádám z vlastní iniciativy
- Ano, třeba po hospitaci
- Ano, zpravidla 2x ročně nebo dle aktuální potřeby
- Ano, 1-2x do měsíce
- Ne
- Ne
- Ne, nemá potřebu
- Ne, nevím
- Ne, uzavřená do sebe
- V případě hodnocení hospitace ano

Komentář: Většina zástupkyň hodnotící rozhovory uskutečňuje, ale je potřeba je zařadit na všechny organizace a mezi všechny zaměstnance.

Otázka 12 Jaký styl vedení lidí převážně využívá vaše zástupkyně ředitelky?

Tabulka 17

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, demokratický (dává prostor k vyjádření a představám, při závěrečném rozhodování, má hlavní slovo)	10	55,6%
b, liberální (často přenechává zodpovědnost na ostatních)	3	16,7%
c, direktivní (nebere ohledy na názory podřízených)	3	16,7%
d, delegativní (předá odpovědnost a chce být informován o průběhu)	5	27,8%
e, participativní (nadřízený spolupracuje s podřízenými, dává jim dostatečný prostor k uplatnění jejich iniciativy)	7	38,9%
f, versatilní (vyvážený)	1	5,6%

Komentář: Zde převládá styl vedení demokratický, participativní a delegativní.

Otázka 13 Jaký vliv má styl řízení na pracovní výkon pedagogů?

- .
- ...
- Byla by potřeba více důslednosti v jistých situacích
- Klidné klima na pracovišti
- Na celkové klima školy a tím pádem pracovní výkon
- Na pracovní výkon má vliv, podpora, hodnocení a zpětná vazba
- Negativní
- Nejsme ucelený kolektiv
- Někdy trochu demotivující :D
- Pracovníci vidí ve své zástupkyni osobu, za kterou mohou přijít bez obav s různými dotazy

- Samostatnost, zodpovědnost, možnost realizace
- Spíše pozitivní
- Velký
- Velký. Má to především vliv na klima v kolektivu. Pokud je dobré klima na pracovišti, tak i pracovní výkon je lepší
- Velký vliv
- Velký vliv, pracovník by se měl cítit v psychické pohodě a mít jistotu
- Značný

Komentář: V této otázce převládá odpověď, klidné klima na pracovišti a pedagogové kladou důraz na vliv ze strany nadřízené.

Otázka 14 Co si myslíte, že limituje (omezuje) pracovní výkon u pedagogických pracovníků?

- Atmosféra na pracovišti
- Atmosféra na pracovišti a klima na třídě
- Finance
- Finanční ohodnocení začínajících pracovníků
- Klima v MŠ, to že se neměří všem stejným metrem
- Motivace
- Nálada zástupkyně - nadřazenost
- Nedůvěra nadřízeného, neochota ho podpořit v nelehkých situacích
- Neklid na pracovišti ze strany kolegyň, kolegů
- Neochota spolupráce kolegyň
- Nic
- Občas materiální stránka, občas chování kolektivu
- Plat, odměna
- Případná špatná komunikace nebo nekomunikace
- Problémy v osobním životě, špatné klima na pracovišti, nesouhra s kolegyní na třídě
- Využití zprostředkovatele k předávání informací, zadávání úkolů

Komentář: V této otázce se většinou pedagogové přiklání k atmosféře na pracovišti a nízkým platům.

Otázka 15 Jak konkrétně sleduje váš pracovní výkon nadřízený (zástupkyně ředitelky?)

- .
- Hospitace
- Hospitace
- Hospitace, neohlášené návštěvy
- Hospitace, pohyb po MŠ, náhodný příchod do třídy
- Hospitací
- Hospitační a kontrolní činnost
- Kontrolou plnění úkolů, návštěvou třídy
- Náhodnými hospitacemi a aktivitou
- Náhodné nakouknutí i během výkonu naší práce
- Nevím
- Pravidelnou návštěvou ve třídě
- Průběžně, hospitací, návštěvou třídy, kontrolou třídní knihy
- Ptá se, poradí, doporučí, přijde do třídy
- Sleduje spíše nedostatky, než pozitiva, často nekomunikuje vůbec
- Úzce spolupracuje a podílí se tudíž na výsledku práce
- Vstupem do třídy při činnosti a krátké hospitaci
- Zná náplň prací svého podřízeného a vytváří podmínky k jejich uskutečnění

Komentář: Zástupkyně převážně sledují pracovní výkon pedagogů hospitacemi a náhodnými vstupy během dne do třídy.

Otázka 16 Poskytuje vám zástupkyně ředitelky zpětnou vazbu po splnění úkolu?

- .
- Ano
- Ano
- Ano, hodnocením
- Ano, možnost rozhovoru a diskuse
- Ano, poděkováním
- Ano, pochvala
- Ano, pochválí
- Ano, pochvalou

- Ano, pokud je zájem z mé strany a slovně si promluvíme o způsobu a splnění úkolů
- Ano, sdělí mi, jak jsem práci odvedla
- Ano, slovně nebo písemně/ e-mail
- Ano, slovní, diskuze
- Myslím, že ano
- Ne
- Ne, chybí důslednost
- Nevím

Komentář: Zpětnou vazbu ve většině případů zástupkyně provádí a je pozitivní.

Otázka 17 Je pro vás důležitý styl vedení zástupkyně ředitelky?

Tabulka 18

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
a, rozhodně ano	15	83,3%
b, spíše ano	3	16,7%
c, spíše ne	0	0,0%
d, rozhodně ne	0	0,0%

Komentář: Pro všechny pedagogy (korespondenty) je styl vedení jejich nadřízeného důležitý.

Otázka 18 Jaký je váš názor na spolupráci s ředitelkou školy?

- .
- Asi žádný názor nebo nechápu tuto otázku
- Dostačující spolupráce
- Dostatečný
- Hodná, tolerantní a svých podřízených si váží a umí jim naslouchat
- Jsem spokojená
- Když o něco požádám, většinou vyhoví
- Kladný, podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků, spolupráci MŠ, pomáhá a vytváří podmínky k úspěchu

- Líbí se mi, že p. ředitelka navštěvuje pravidelně všechny organizace, ale chybí mi kontakt s okolními školkami
- Možná více důslednosti
- Nemám výhrady k paní ředitelce ani k paní zástupkyni
- Neutrální. Paní ředitelka se určitě zajímá o chod MŠ, MŠ v rámci svých časových možností navštěvuje
- S paní ředitelkou je myslím vždy možné se domluvit
- S ředitelkou školy se dle mého názoru spolupracuje dobře, při jakékoliv potřebě poměrně rychle komunikovala a problém byla ochotná řešit
- V pořádku
- Vyvážená spolupráce
- Zástupkyně ředitelky dobře komunikuje s ředitelkou
- Žádný, pokud jde o hlavní ředitelku, ale je prý otevřená a je tu pro nás

Komentář: Většina respondentů odpověděla, že spolupráce je kladná a ředitelka školy spolupracuje.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem Vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků. Zjistit vliv vedení školy bylo hlavním cílem a byl doplněn o výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem motivuje vedení školy pedagogické pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu?
2. Jaký vliv má styl řízení ZŘ na pracovní výkon pedagogických pracovníků?
3. Co limituje pracovní výkon pedagogických pracovníků?

Teoretická část se zabývala ředitelem školy, zástupcem ředitele, kompetencemi ředitele, styly vedení lidí, komunikací, motivací, kontrolou a dalšími úkony potřebnými k výkonu ředitele školy. Dalším tématem v této části byla nefinanční odměna a

Praktická část se zabývala případovou studií, kombinací rozhovoru a dotazníků. Rozhovorem bylo zjištěno, jaký styl vedení lidí upřednostňuje ředitelka školy, jak motivuje své zástupkyně k pracovnímu výkonu a další aspekty, které korespondovaly s dotazníky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, jakým způsobem motivují zástupkyně ředitelky své pedagogické pracovníky, jaký vliv má styl řízení ZŘ na pracovní výkon pedagogů a co limituje pracovní výkon zaměstnanců.

Výzkumný cíl byl splněn a na výzkumné otázky bylo odpovězeno.

Doporučila bych paní ředitelce, aby s pomocí IT technika, kterého zaměstnává, každému pedagogickému pracovníkovi nechala vytvořit e-mailovou adresu, kterou by byl zaměstnanec vázán si jí pravidelně kontrolovat, a věřím, že by se tím zlepšila i komunikace na jednotlivých součástech, jelikož z dotazníku vyplývá, že tuto komunikační cestu často zástupkyně ředitelky využívají. Zástupkyním bych doporučila, aby více objasnily hodnotící kritéria zaměstnanců a více se zaměřily na motivaci pedagogických pracovníků. Některé zástupkyně mohou absolvovat školení na téma motivace, propojená s praktickými dovednostmi. Pedagogickým pracovníkům bych doporučila, aby se v pracovním procesu více zaměřili na komunikaci. Pokud bych mohla navázat na tuto bakalářskou práci nějakou další prací, vybrala bych si téma komunikační cesty a jak je zlepšovat.

Shrnutí a vyhodnocení výzkumného šetření

Z kvalitativního výzkumu- rozhovoru a z kvantitativního šetření- dotazníků vyplynulo následující: ředitelka školy, zástupkyně ředitelky a pedagogičtí pracovníci preferují příjemné klima na pracovišti a potřebují ke svému pracovnímu výkonu bezpečné zázemí. Vedení školy motivuje své pedagogické zaměstnance především pochvalou, pravidelnou komunikací a osobním ohodnocením. Styl řízení zástupkyně ředitelky má na pedagogické pracovníky pozitivní vliv, většina korespondentů se shodla na stylu vedení, které využívá a hodnotili jej kladně. Pedagogické pracovníky limitují v pracovním výkonu ve většině případů nedostatečně ohodnocená pedagogická činnost a častá absence kolegyň na pracovišti.

Seznam použitých a 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.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. *Legislativa, zákony, nařízení vlády, vyhlášky [online]*. 12.4. 2024. Dostupné z: <https://www.msmt.cz>
- 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.
- ŠVARŤÍČEK, 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 příloh

Příloha 1- Rozhovor s ředitelkou mateřské školy

Příloha 2 -Souhlas p. ředitelky s pořízením audiozáznamu

Příloha 3- Podklady pro odměny pedagogů

Příloha 4- Mimořádná odměna

Příloha 5- Organizační struktura mateřské školy

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet let ve vedoucí funkci?

Tabulka 2 Počet odpracovaných let na pozici pedagoga?

Tabulka 3 Co vás motivuje k pracovnímu výkonu?

Tabulka 4 Co vás motivuje k pracovnímu výkonu?

Tabulka 5 Jaké využívá metody hodnocení pedagogů vedení školy?

Tabulka 6 Jaké využívá hodnocení pedagogů zástupkyně ředitelky?

Tabulka 7 Kdo ve vaší škole hodnotí pedagogické zaměstnance?

Tabulka 8 Kdo ve vaší škole hodnotí pedagogické zaměstnance?

Tabulka 9 Co hodnotíte v pracovním výkonu pedagogů?

Tabulka 10 Co hodnotí váš nadřízený v pracovním výkonu?

Tabulka 11 Jak často motivujete pedagogy k pracovnímu výkonu?

Tabulka 12 Jak často vás vedení školy motivuje k pracovnímu výkonu?

Tabulka 13 Jakým způsobem komunikujete s vašimi pedagogy?

Tabulka 14 Jakým způsobem s vámi komunikuje zástupkyně ředitelky?

Tabulka 15 Jaký převažuje váš přístup k vedení lidí?

Tabulka 16 Jaký styl vedení lidí převážně využívá vaše zástupkyně ředitelky?

Tabulka 17 Jaký styl vedení lidí využívá ředitelka školy?

Tabulka 18 Je pro vás důležitý styl vedení zástupkyně ředitelky?

Příloha 1 Rozhovor s ředitelkou MŠ

Otázka 1 Jaký styl vedení převážně využíváte?

ŘŠ „Záleží na dané situaci, ale jsem zastáncem **demokratického a participativního** stylu vedení.“

Otázka 2 Jak a podle čeho hodnotíte své zástupkyně?

ŘŠ „V rámci evaluace je **hodnotím pravidelně**, 2x do roka **spolu projednáváme** plán profesního rozvoje, **vyhodnocujeme** vše, co se týká dané organizace, a zástupkyně vyplňují sebehodnotící formulář. S mými zástupkyněmi vyjíždím 1x do roka na **Teambuilding** dle domluvy, jedná se většinou o dvou denní pracovní akci, kde **společně projednáváme** již uplynulý rok v návaznosti na následující a **vyhodnocujeme** nejen díky SWOT analýze silné, slabé stránky konkrétní školy, ale samozřejmě i příležitosti a hrozby.“

Otázka 3 Co považujete za motivující vedení?

ŘŠ „Je důležité, aby zaměstnanci pochopili jasně danou vizi školy, kterou vytváří zástupkyně ředitelky **ve spolupráci se všemi zaměstnanci**. Je velmi podstatné, aby pracovníci byli s vizí srozuměni a **měli ve svém nadřazeném podporu** danou vizi plnit.“

Otázka 4 Jaké způsoby motivujícího vedení používají vaše zástupkyně a vedou své zaměstnance stejně?

ŘŠ „Určitě nevedou stejně, jelikož je každá jiná. **Zachovávám autonomii dané školy** a na všech organizacích mají někteří zaměstnanci pedagogičtí i provozní své kompetence za svěřené úseky, kterými jsou **motivováni k lepším výkonům**, jelikož je plní zcela dobrovolně dle svých dovedností a schopností.“

Otázka 5 Vedete se svými zástupkyněmi hodnotící rozhovory?

ŘŠ „Ano, vedu na již zmíněném **Teambuildingu** a nebo dle potřeby.“

Otázka 6 Jaká kritéria v **hodnocení pracovního výkonu** zaměstnanců používají zástupkyně?

ŘŠ „Naše organizace má nastavená kritéria, podle kterých zástupkyně **hodnotí zaměstnance**, využíváme **bodový systém**, zaměstnanci vyplňují 2x ročně hodnotící list, který odevzdají své zástupkyni, ta jej ohodnotí a předá mně. Já pak ještě **zhodnotím** po konzultaci **s personalistkou**, kdo ze zaměstnanců byl např. **ochoten vypomoci** na jiné součásti za chybějící kolegyni apod., k tomu se též přikláním.“

Otázka 7 Jak zvyšujete pracovní výkon svých zástupkyň?

ŘŠ „Zástupkyně mezi s sebou úzce spolupracuji, využívám jejich potenciálu, vyzdvihuji jejich přednosti a plně jim důvěřuji.“

Otázka 8 Preferujete i nefinanční odměnu?

ŘŠ „Ano, v podobě benefitů školy, pochvalu za naši nelehkou práci, apod.“

Otázka 9 Na co se při průběžném sledování pracovního výkonu zaměřujete?

ŘŠ „Snažím se vždy 2x ročně dle harmonogramu navštívit všechny součásti naší organizace, v září a během února a zaměřuji se na připravenost školky na nový školní rok, na atmosféru v dané součásti a hloubkovou kontrolu na hospitaci vybrané třídy a pak samozřejmě provádím zpětnou vazbu z kontrolní a hospitační činnosti.“

Otázka 10 Máte svůj plán osobního rozvoje?

ŘŠ „Ano, mám a rádně si jej vedu a aktualizuji. Na tento školní mám za cíl mít pod kontrolou dostatečnou kapacitu školy, chtěla bych rozšířit kapacitu o speciální třídy, přála bych si, aby bylo na všech součástech důvěryhodné a podporující klima, kvalitní personál, chci využívat co nejvíce mimorozpočtových financí, grantů, OPJAK apod. a dále bych se ráda rozvíjela v programu Začít spolu.“

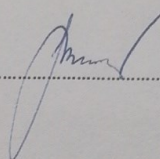
Otázka 11 Mají plán osobního rozvoje i vaše zástupkyně?

ŘŠ „Ano, mají a společně ho konzultujeme, vyhodnocujeme a aktualizujeme.“

Příloha 2 Souhlas

Příloha č. 2: Souhlas s pořízením audiozáznamu

Udělují souhlas s pořízením audiozáznamu rozhovoru, který jsem poskytla Lence Němcové za účelem získání informací, které využije v bakalářské práci- Vliv vedení školy na pracovní výkon pedagogických pracovníků. Souhlasím s jeho následným zpracováním se zaručením přísné anonymity.

Dne.....12.1.2024..... Podpis.....

Podklady pro odměnu za období od _____ do _____

Jméno :

Podrobný rozpis kritérií:

1. Aktivity, AKCE

Organizování sportovních, kulturních a vzdělávacích aktivit, účast a reprezentace školy na sportovních, kulturních a vzdělávacích soutěžích, spolupráce s rodiči apod.

Název akce - Akce pořádané od července do prosince na své součásti (nepište ty, za které jste již dostala odměnu)

2. Získání MRP

Získání mimorozpočtových prostředků – získání darů škol od fyzických a právnických osob, získání prostředků dalšími jinými aktivitami.

Charakter MRP	Forma	Hodnota v Kč
Celkem		

3. Účast na DVPP

Název semináře, kurzu

5. Další aktivity – zvlášť významné pracovní úkoly, zajištění chodu školy, vylepšení organizace školy, údržba školy, ochota, SPOLUPRÁCE

Podávání projektů (úspěšné i neúspěšné), spolupráce s institucemi, s rodinou, atd.

Příloha 4 Mimořádná odměna

Mateřská škola, příspěvková organizace

Součást školy:

Návrhy na mimořádnou odměnu v období od do

Důležité: protože vyplňujete formulář do konce listopadu, ale hodnotíte do konce prosince, barevně označte prosincové akce, které ještě neproběhly.

Jméno zaměstnance	Mimořádná odměna včetně názvu akce - odůvodnění	Bodové ohodnocení 0-6

Zástupkyně:

Mimořádné aktivity – název, odůvodnění (akce, soutěže...)		Hodnocení (vyplňuje ředitelka)
---	--	--------------------------------

Získání mimorozpočtových prostředků	Rozepsat částky Celkem	
Opravy, rekonstrukce		
Projekty		
Spolupráce s jinými subjekty		
Další mimořádné aktivity, DVPP, studium, členství		
Komunikace, včasnost, komplexnost, samostatnost	Vyplňuje ředitelka	

Příloha 5- Organizační struktura mateřské školy

