

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika porad ve školství  
The specifics of meetings in education

Lucie Jeníčková

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.  
Studijní program: Školský management  
Studijní obor: Školský management

2024

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Specifika porad ve školství 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 10. 7. 2024

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za osobní, zodpovědný a odborný přístup při vedení mé bakalářské práce. V nemalé míře bych ráda poděkovala svým dětem a manželovi, kteří se mnou období mého studia vydrželi, za jejich podporu.

## **ABSTRAKT:**

Tato bakalářská práce zkoumá specifika vedení porad ve školství na základě srovnání se ziskovým sektorem. První část práce přináší pohled na roli manažera v organizaci a následně se podrobně zabývá teoretickými aspekty definice a významu porad. Kromě toho práce provádí kategorizaci porad a zkoumá jejich strukturu a smysluplnost. Empirická část práce představuje případovou studii, která se zabývá třemi vybranými subjekty – dvěma základními školami v Praze a jedním kinem v Praze. Data pro tuto studii byla ve smíšeném výzkumu získána pomocí techniky rozhovoru s řediteli těchto subjektů a technikou dotazníku vyplněným jejich zaměstnanci. Rozhovor s řediteli se zaměřil na vnímání významu a cílů porad z jejich pohledu, dále na jejich přípravu na porady, jejich přístupy k nim, na formy a strukturu realizací porad v jejich organizaci. Dotazník sloužil k získání názorů zaměstnanců na vedení porad v jejich organizaci a ověření jejich shody s výpověďmi ředitelů. Získaná data byla následně podrobena analýze a porovnání, což vedlo k identifikaci specifik vedení porad ve školství. Výsledky této práce přispívají k lepšímu pochopení procesu vedení porad ve školství a nabízejí relevantní poznatky pro efektivnější řízení a komunikaci ve školských institucích. Srovnání se ziskovým sektorem umožňuje identifikovat odlišnosti v přístupu k vedení porad a navrhnout jeho možný zefektivnění. Výsledky výzkumu si vyžádali oba oslovení ředitelé základních škol i ředitel střední školy, na které působím jako učitelka.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

porada, ředitel, pedagogičtí pracovníci, vedení, ziskový sektor, kultura

## **ABSTRAKT**

This bachelor's thesis examines the specifics of meeting management in the education sector by comparing it to the profitable sector. The first part of the thesis provides an insight into the role of the manager in the organisation and then looks in detail at the theoretical aspects of the definition and meaning meeting management. In addition, the thesis categorises the meetings and examines their structure and meaningfulness. The empirical part of the thesis presents a case study that focuses on three selected subjects - two primary schools in Prague and one cinema in Prague. The data for this study was collected in a mixed research design using an interview technique with the directors of these subjects and a questionnaire technique completed by their employees. The interview with the principals focused on their perceptions of the importance and objectives of meetings from their perspective, as well as their preparations for meetings, their approaches to meetings, and the forms and structure of implementation of meetings in their organization. The questionnaire was used to obtain staff views on the conduct of meetings in their organisation and to check their consistency with the statements of the directors. The data obtained was then subjected to analysis and comparison, which led to the identification of the specifics of the conduct of consultations in the education sector. The results of this work contribute to a better understanding of the process of conducting consultations in education and offer relevant insights for more effective management and communication in educational institutions. Comparison with the profitable sector allows to identify differences in the approach to the management of consultations and to suggest possible improvements in its effectiveness. The results of the research were requested by both the primary school contacted and the principal of the secondary school where I work as a teacher.

## **KEY WORDS:**

meeting, director, teaching staff, management, profitable sector, culture

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 MANAGEMENT.....</b>	<b>9</b>
1.1 MANAŽER .....	10
1.2 STYLY VEDENÍ MANAŽERA .....	11
<b>2 PORADA.....</b>	<b>14</b>
2.1 PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍ PORADY .....	15
2.2 TYPY PORAD .....	17
2.3 ČÁSTI PORADY .....	19
2.4 CHYBY A NEDOSTATKY PORAD.....	21
<b>II VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>22</b>
<b>3 METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>22</b>
3.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	22
3.2 CÍL VÝKUMU .....	23
3.3 STRATEGIE VÝZKUMU .....	23
3.4 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT.....	24
3.5 VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	24
3.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	26
<b>4 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>28</b>
<b>5 ZÁVĚRY VÝZKUMU.....</b>	<b>45</b>
<b>6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....</b>	<b>48</b>
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>

## ÚVOD

V rámci pracovního prostředí mohou jednotlivci s různými pracovními rolemi a pozicemi interpretovat termín "porada" různým způsobem. Pro vedoucího může porada sloužit jako nástroj řízení, umožňující ovlivňování zaměstnanců, jako platforma pro kooperativní práci se svými podřízenými nebo třeba jako prostor pro projev své nadřazené pozice. Nicméně zaměstnanci mohou vnímat poradu v odlišných kontextech. Pro ně může být porada příležitostí pro příjemné setkání s kolegy, pro sdílení postřehů, názorů, zkušeností a informací, či pro společnou práci. Naopak pro některé může být porada vnímána jako nucené setkání nebo ztráta času, což závisí na individuálních zkušenostech.

Tématem této bakalářské práce je analýza vedení porad ve školství v kontrastu s vedením porad v soukromém sektoru, konkrétně v oblasti kultury. Motivací pro výběr tohoto tématu je zkušenost učitelky na střední škole, jejíž perspektiva na porady je převážně kritická.

Cílem této bakalářské práce je popsat specifika vedení porad ve školství na základě komparace s vedením porad v soukromém sektoru v oblasti kultury. Teoretické poznatky problematiky vycházejí z dostupné odborné literatury, která se tématem zabývá. Tyto poznatky jsou zpracovány v první ze dvou částí bakalářské práce. První kapitola se věnuje roli manažera v organizaci, jeho dovednostem a stylu vedení. Druhá kapitola je věnována poradám. Ve 4 podkapitolách je rozebírán význam a definice porady, aspekty smysluplné porady, kategorizace porad a jejich chyby a nedostatky.

Druhá, praktická část bakalářské práce detailně popisuje metodologii, výstupy a závěry výzkumu. Tato část je rozdělena do pěti kapitol. Úvodní kapitola charakterizuje výzkumný problém a cíl, formuluje dílčí výzkumné otázky a zdůrazňuje volbu strategie smíšeného výzkumu. Tato strategie zahrnuje kombinaci dvou technik sběru dat: kvalitativní rozhovory se dvěma řediteli základních škol a jedním ředitelem pražského kina a kvantitativní dotazníkové šetření mezi jejich zaměstnanci. Tímto způsobem je možné analyzovat subjektivní vnímání významu porad jednotlivými řediteli a zároveň kvantitativně ověřit shodu výpovědí ředitelů s názory jejich zaměstnanců. Tento přístup odpovídá metodologii případové studie. V dané kapitole jsou také prezentovány informace týkající se výzkumného vzorku a metodologie zpracování dat. Pro analýzu kvalitativních dat byla využita metoda tematického kódování. V případě kvantitativních dat byla aplikována popisná statistická analýza s prezentací výsledků v grafech a tabulkách. Čtvrtá kapitola bakalářské práce se zaměřuje na prezentaci

výsledků výzkumu a jejich interpretaci. Kapitola identifikuje čtyři hlavní kategorie, které vplynuly z analýzy kódování kvalitativních dat, a jednu kategorii odvozenou z výsledků dotazníkového šetření. Pátá kapitola se věnuje formulaci závěrů z výzkumu a z nich plynoucím doporučením pro praxi, jež jsou rozpracovány v následující kapitole. V závěrečné, sedmé kapitole, je shrnutí celé práce.



# I TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MANAGEMENT

Úvod této kapitoly je vhodné zahájit minimálně letným exkurzem do oblasti teorie managementu, který je neoddělitelně spojen s vedením porad. Pro účely práce není nezbytné se podrobně zabývat samotnými teoriemi managementu, avšak budou zmíněny v kontextu charakteristik vedoucího pracovníka.

V rámci stanovených cílů této práce se zaměřuji na management jako specifickou aktivitu, nikoli jako na vědní obor nebo skupinu řídicích pracovníků. Zaměříme-li pozornost na stav instituce ať už v soukromém nebo veřejném sektoru, zodpovědnost za něj spočívá vždy na bedrech manažera. Právě on ovlivňuje nejen ekonomickou situaci organizace, ale také její obraz veřejnosti, pracovní klima, výstupy, efektivitu organizačního uspořádání, komunikaci a vedení zaměstnanců (Veber, 2009, s. 29).

Teorie a praxe v oblasti managementu jsou pevně propojeny. Mnozí si pod pojmem "manažer" představí osobu s mnoha dovednostmi a schopnostmi vedení. Praktické koncepty jsou podporovány teoretickými poznatky, jak ukazují např. Vodáček a Vodáčková (1999, s.19-21), kteří ve své práci charakterizují management jako „ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.“

Vedle nich Mládková a Jedinák (2009, s. 13–14) popisují management následovně: „Management je hledáním nástrojů, jak určit správný cíl, získat pro něj lidi a pomocí nich jej dosáhnout. Zahrnuje řízení organizace jako celku, řízení jejích částí i jednotlivých činností. Je to soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.“

Tureckiová (2002, s.25) k výše popsanému přidává obecnější rovinu, kdy zdůrazňuje, aby bylo stále na paměti, že „management je širší formou společenského řízení“.

V současné době se ovšem čím dál častěji do popředí dostává spolupráce vedoucího pracovníka s podřízenými, budování vztahů s nimi, což nejlépe zaštiťuje pojem leadership (česky vedení),

který se od managementu zcela oddělil. Zatímco řízení (management) podniku je zaměřeno na příkazy a hierarchii nadřízenosti a podřízenosti, leadership je spojen s osobností, vizí. (Trojanová, 2017).

## 1.1 MANAŽER

Nyní, po okrajovém nástupu pojmu "management", se otevírá prostor pro pochopení role manažera v kontextu porad – pravidelné organizační komunikace, kterou vede. Manažer je zásadním aktérem v organizaci, jehož chování a působení na zaměstnance formuje kulturu organizace, což má významný vliv na jejich well-being a efektivitu pracovního výkonu. Centrálním nástrojem k dosažení tohoto cíle je správně koncipovaná a funkční interní komunikační strategie (Vymětal, 2008).

Způsob, jakým manažer komunikuje se svými zaměstnanci, se stává klíčovým faktorem pro dosažení efektivitu pracovního výkonu, well-beingu zaměstnanců a formování firemní kultury. Jednou z častých situací, ve kterých manažer komunikuje a ovlivňuje své zaměstnance, jsou porady. Pro účastníky porad je důležité, zda jsou jejich připomínky vyslyšeny, zda mají možnost vyjádřit své názory a zda je jejich přístup respektován. Celkově lze říci, že manažer-vedoucí porady disponuje schopností ovlivnit dynamiku těchto setkání a tím i efektivitu organizační komunikace.

Kdo vlastně je manažer a máme schopnost řádně naplnit tuto tolik diskutovanou pozici? Jaké jsou nároky na znalosti, dovednosti a informace manažera? Jaké charakteristiky by měl tento jedinec mít?

V širším rámci lze manažera chápat jako centrální mozek organizace, jedince, který zadává úkoly svým podřízeným, řídí jejich výkon a má rozhodující pravomoc nad směřováním jejich práce (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006). Ale co přesně to znamená a jak by měla tato role být naplňována?

V pohledech na celostní soubor způsobilosti manažera se autoři různě liší, nicméně se shodnou na dvou základních oblastech: **odbornosti a chování**. Veber (2009) tyto dvě oblasti nadále rozvíjí:

- odborné znalosti - získané především vzděláváním, po tom terciálním je nutné se věnovat celoživotnímu vzdělání
- sebevzdělání- ochota zapojování se do nových projektů, jejich vyhledávání

- praktické dovednosti – získávají se praxí a tréninkem
- lidská dimenze - řada obtížně uchopitelných rysů, komplex etických, osobních vlastností, které se profilují např. ve volbě mezi dobrem a zlem, ve schopnosti přesvědčování, uplatňování vlivu. Jde o vlastnosti, které korespondují s
- osobní vlastnosti - prezentují vztah manažera k sobě samému, k ostatním lidem, jde např. o charisma, sebejistota, důvěryhodnost, přitažlivost, aktivní jednání

S tématem zdařile pracuje Folwarczná, která souzní s pojetím Di Kampové (2010). Odpovídá na otázku, jaké požadavky splňuje úspěšný manažer. Jsou jasné, v praxi ověřené, aktuální a pasující do veřejné správy, společenských nebo neziskových organizací, podnikání:

- je vzorem pro ostatní – lidé si spíše všímají toho, co děláte, než toho, co říkáte
- zná dobře sama sebe– manažer dobře a efektivně povede organizaci, pokud bude schopen sebereflexe, neznalostí sebe sama brzdí manažer svůj vlastní potenciál
- soustavně se vzdělává – manažer rozvíjí své schopnosti a dovednosti nejen v oblasti v oblasti vedení lidí, ale také v oblasti přijímání výzev.

Stejně jako se pojem leadership postupem času oddělil od pojmu management, podobně dochází k oddělení pojmu lídr. Adair a Reed výstižně charakterizují lídra: „Můžete být jmenován manažerem, ale nestanete se lídrem, dokud vaše osobnost, charakter, znalosti a dovednosti při plnění úkolů nejsou uznány ostatními.“ (Adair, Reed, 2009, s. 73, cit. podle Trojanová, 2017, s. 13). Role ředitele by měla být jednoznačně rolí lídrovskou, nicméně pro potřeby této práce je používán termín manager, neboť ve vztahu k vedení porad je tento termín adekvátní.

## 1.2 STYLY VEDENÍ MANAŽERA

Tento seznam získává na významu v praktickém manažerském prostředí při identifikaci různých charakteristik vedení. Zahrnuje způsoby, jak manažeři navazují komunikaci se zaměstnanci, jak je podporují, jak projevují důvěru a jakým způsobem uplatňují svou autoritu. Jak naznačuje Pisoňová (in Trojanová, 2014), tyto aspekty tvoří celkový způsob interakce s lidmi a jejich ovlivňování, což významně formuje každodenní fungování organizace. Zvolený styl interakce se přirozeně promítá do reciproční vazby, kde preferovaný přístup může motivovat zaměstnance k účasti na řešení aktuálních otázek organizace, nebo naopak. Mezi základní styly vedení patří autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní a delegativní styl (Tureckiová, 2007).

**Autoritářský styl** v dění je chaotizováno tím, že vedoucí osoba přijímá rozhodnutí samostatně a může zneužívat svou autoritu. V tomto přístupu není zapojení ostatních zaměstnanců do procesů rozhodování.

Naopak **autoritativní styl** v dění zahrnuje zadávání příkazů a úkolů s následnou kontrolou provedení. Tento styl je obvykle platný v situacích, které vyžadují rychlé reakce, jako například při ohrožení bezpečnosti, evakuaci školy nebo dodržení hygienických a zákonných předpisů.

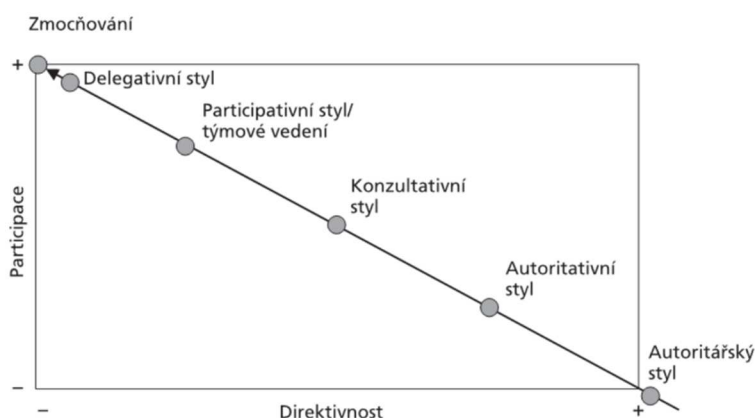
**Konzultativní styl** v dění spočívá v tom, že vedoucí se rozhoduje po konzultacích s ostatními zaměstnanci. Tento přístup může být využíván například při změnách ve školním vzdělávacím programu nebo při udělování kázeňských opatření.

**Participativní styl** v dění zahrnuje vedoucího jako modifikátora procesu, kde se hledá optimální řešení problémů. Tato metoda je založena na aktivní účasti celého týmu při rozhodování.

**Delegativní styl** v dění spočívá v motivaci zaměstnanců a vytváření kollegiálních vztahů. Tento styl vyžaduje vysokou míru důvěry a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.

Tabulka níže ukazuje, jak míra direktivity vedoucího působí, tak také schopnost zaměstnanců aगाžovat se v provozu organizace (Toušková, 2007, s. 99). Toušková dále (v textu k závěru) rozšiřuje seznam stylů a jejich využití v konkrétních situacích v školství (2017, s. 89-90).

Obrázek 1: Míra direktivity manažera



Běžně ohledně participativního managementu má každý z nich vliv na jednotlivé působení. Zvolení řídicího stylu je podmíněno v konkrétních situacích, kdy manažerům je sděleno informace svým podřízeným, ale má také možnost je ovlivnit. Proto je komunikace v odbočích

publikacích věnována velká pozornost. Bedrnová a Nový (2007, s. 304-308) navíc poukazuje na to, že dobrý manažer spojuje své působení na pracovníky s vlastním příkladem a tím rozvíjí charakteristiku svého působení jako manažera." V praxi to vypadá následovně:

1. Manažer naslouchá, aby mohl podat následnou reflexi a aby poznal, jak a kde podpořit pracovní výkon.
2. Hledá cesty, jak práci obohatit.
3. Manažer se nezaměřuje pouze na pracovní výkony, ale také na fungování organizace.
4. Připravenost hovořit se svými lidmi bezprostředně o nich samých.
5. Využívání všech dostupných vnějších stimulů, které působí na ochotu pracovat.

Zmiňovaní autoři zdůrazňují esenciální význam komunikační strategie pro manažery, kteří by měli být vzorem v projevu spravedlnosti, positivity a schopnosti naslouchat. Sedláčková longitudinální studie z roku 2020 (Sedláček, 2020) o roli začínajících ředitelů škol tuto důležitost potvrzuje i z pohledu oblasti školství. I když je současná doba věnována komunikaci větší pozornost než v minulosti, v praxi se setkáváme i s existujícími negativními faktory, jako jsou komunikační stereotypy, osobní vztahy, nedostatek tolerance a respektu, nebo nedostatek informací. Ty mohou komunikaci ovlivnit naopak negativně (Kaňáková, 2008, s. 48).

V první části práce jsme se dotkli managementu, manažera a jeho rolí, stylů řízení, v němž zaujímá velký prostor komunikační interní strategie, komunikační kompetence manažera. Jednou ze situací, kde se styl komunikace projevuje často a silně, bývají porady organizací. Pokud se dobře využije, může porada představovat užitečný nástroj pro efektivní ovlivňování a motivování zaměstnanců.

## 2 PORADA

Setkávání zaměstnanců organizací je s efektivitou výkonu organizace neodmyslitelně spjato. Tyto sociální situace umožňují sdílení informací, hledání řešení problémů, vzájemné poznávání kolegů a podřízených, výměnu rozdílných názorů, inspiraci a získávání zpětné vazby ohledně pracovního výkonu. V neposlední řadě je účast na poradě, ať už aktivní či pasivní, součástí pracovního režimu zaměstnance.

Pro plné pochopení významu termínu "porada" je užitečné nahlédnout do vysvětlení od Plamínka (2012). Autor záměrně kladl důraz na rozdíl mezi výrazy "radit" a "radit se/poradit se". Tato diferenciací je klíčová, neboť zvrtnost slovesa mění charakter porady, přechází „od monologu k diskuzi, od předávání ke sdílení, od jednosměrného řízení ke zpětnovazebním dějům, od nařizování ke společné práci.“ (Plamínek 2012, s. 12). Celkově se přechází od nařizování ke společné práci.

Jinými slovy, svoláváme porady s cílem dosáhnout efektivního řešení prostřednictvím společné skupinové komunikace. Plamínek tuto myšlenku doplňuje pojmem synergie, kde výsledek kolektivního úsilí převyšuje jednotlivé příspěvky (Plamínek, 2012, s. 13).

Další autoři, jako je Bedrnová, Nový a spol. (2012, s. 341), pojmají pracovní porady jako "sociální situace, kde se řeší problémy a zároveň jsou ovlivňováni všichni členové skupiny." Tato definice zdůrazňuje interaktivní a komplexní povahu porady jako prostředku řešení problémů a ovlivňování v rámci skupiny.

Na tento koncept porady lze mimo jiné nahlížet jako brainstorming, jehož cílem je získání co největšího množství podnětů a nápadů. Podobně s touto definicí pracuje i Kaňáková (2008, s. 47), která poradu definuje jako "jakékoli pracovní setkání – ať už jde o klasickou pracovní poradu vedení nebo setkání určité skupiny lidí, kteří řeší určité zadání, úkol nebo projekt." Každý úhel porady vyžaduje odlišný přístup; někdy postačí krátký rozhovor, jindy je třeba vést dlouhé diskuse a občas to ani nestačí. V některých případech se jeví jako efektivní strukturovaná řízená diskuze (s pevným řádem a jasně definovaným prostorem pro každého účastníka) nebo efektivní kulatý stůl (jeho cílem není nalezení konkrétního řešení, ale spíše vytyčení směru pro řešení konkrétního úkolu (Kaňáková, 2008)). Je klíčové zvolit vhodnou metodu pro vedení porady a zajistit její správné a efektivní řízení.

Porada se stává významným řídicím nástrojem, přičemž klíčovým faktorem pro její úspěšnost je využití svého motivujícího a kreativního potenciálu. Pokud se podaří plně využít tuto

schopnost, porada může být ceněným prostředkem pro efektivní řízení lidí. Naopak, pokud tento potenciál zůstane nevyužit, může porada ztratit svůj smysl a působit jako ztráta času (Plamínek, 2012). Vyzdvihuje se tedy důležitost aktivního využití potenciálu porady pro dosažení pozitivních vlivů na pracovní prostředí a výkon týmu.

## 2.1 PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍ PORADY

Pro dosažení efektivních porad a zajištění pozitivního vnímání ze strany vedoucích i zaměstnanců je klíčové vést porady smysluplně. Toto zahrnuje „vytváření příznivých pracovních podmínek, které mohou pozitivně ovlivnit motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců“ (Šikýř, 2016, s. 162). Současně je důležité, aby porady splňovaly tři důležité předpoklady: měly vhodný a věcný obsah, podporovaly rozvoj mezilidských vztahů a sloužily jako motivace pro lidi při vykonávání svých rolí a úloh, jak uvádí Plamínek (2012, s. 13).

Zabezpečení těchto podmínek vyžaduje pečlivou přípravu na poradu. Bez náležité přípravy není možné zajistit vhodný obsah, podporu mezilidských vztahů a motivaci účastníků.

### **Příprava na poradu**

Jak zmiňuje Trojanová se Svobodovou (2020), příprava na poradu představuje 90 % jejího úspěchu. Adair (2005, S. 145) ji navrhuje následovně:

- Zjistit informace, zprávy, programy, plány, technická data, vybavení potřebné pro realizace dopředu
- Být si jistý svým záměrem
- Informovat některé z účastníků porad o tomto záměru v předstihu
- Mít připravený časový rozvrh a program jednání
- Určit hlavní téma s cíli porady
- Provést nezbytné úpravy v organizaci schůze

Níže uvedení autoři proces přípravy zkoumají podrobněji. Existuje shoda v názoru, že bez ohledu na typ porady je klíčové vědět, koho do porady zapojit, jaká jsou očekávání a jaký je cíl setkání. V tomto ohledu je výhodné orientovat se v základních aspektech přípravy porady, jak říká Šuleř (2008, s. 49-52). Tato koncepce se nevztahuje pouze na manažerské porady, jak Šuleř původně uvádí, ale je přenositelná na všechny druhy porad, jak naznačují Trojanová a Svobodová (2020). Během přípravy porady by měl být každý její přednášející schopen odpovědět na tyto otázky:

## **Co a proč?**

Vedoucí porady by měl promyslet, jaké body a proč do programu zařadit – jaké body by měly být standartní součástí a které specifické body do jaké části porady. V obou případech by měl program odpovídat dané úrovni řízení. Je dobré promyslet na to, že s těmito body by se měli seznámit všichni účastníci dopředu a dostali tak prostor pro případná vyjádření (Mládková a Jedinák, 2009, s. 246). Všechna projednávaná témata porad by měla mít svůj cíl. Nejasný cíl porady často způsobuje, že se setkání stává pouhým shromážděním lidí bez konkrétního směru či účelu. Zatímco pro některé může takové setkání představovat sociální interakci, většina účastníků v něm spatřuje ztrátu času. Trojanová se Svobodovou (2020) doporučují ověřit si nastavený cíl porady pomocí metody SMART, kde:

S – specifický, konkrétně nastavený cíl

M – měřitelný cíl, lze poznat, že ho bylo dosaženo

A – atraktivní cíl, nebo také akceptovatelný cíl

R – reálný cíl, v daných podmínkách splnitelný

T – termínovaný cíl, časově ohraničený

Mít pečlivě připravený cíl porady představuje částečný klíč k jejímu úspěchu. Naopak neurčité cíle typu "někdy to uděláme" nebo "někdo se o to postará" často komplikují dosažení účinného setkání. Je důležité si uvědomit, že cíle porady se odvíjejí od konkrétních úkolů v rámci organizačních jednotek a od manažerských požadavků (Šuleř, 2008). Navíc správně zadaný cíl by měl umožnit manažerovi vybrat správný typ porady.

## **Jak?**

Trojanová, Svobodová (2020) i Šuleř (2008) se shodují na tom, že je výhodné se rozmyslet, jakým způsobem dosáhnout plánovaného výsledku. Někdy je optimální vyvolat diskusi, někdy je vhodné spíše omezovat, někdy naopak je přínosná rozsáhlá diskuze. Dynamiku porady dokáže ovlivnit i vhodné zařazení problematických, resp. konfliktních témat, proto by si jejich posloupnost měl prezentující promyslet.

## **Kdo?**

Podle Šuleře (2008), Trojanové a Svobodové (2020) je doporučeno, aby se porad účastnili lidé, kteří jsou přímo dotčeni jejím cílem a tématem. Z tohoto důvodu mohou být do porady zapojeni i externí odborníci nebo facilitátoři. Stanovený cíl má významný vliv na typ porady a může



ovlivnit i výběr účastníků. Plamínek dále zdůrazňuje, že optimální počet účastníků by měl být kolem 5 – pečlivě vybraných jednotlivců. Toto je založeno na předpokladu, že každý účastník má potenciální vztah ke každému dalšímu účastníkovi a může své vztahy prezentovat. S rostoucím počtem účastníků totiž narůstá komplikovanost komunikačního systému.

### **Kdy?**

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006), Trojanová, Svobodová (2020) i Šuleř (2008) se shodují na avizování termínu porad v dostatečném předstihu, přičemž ty pravidelné by se měly konat ve stejném čase.

### **Kolik?**

Většina lidí ztrácí pozornost po 45 minutách, proto by délka porady neměla přesáhnout hodinu. V reálných situacích je tento časový limit nedostižný, proto je vhodné zařazovat „psychopřestávky“ ve formě např. humorné historky, vtipu apod. Obecně optimální délkou porady je taková, při níž se stihnou probrat všechny potřebné záležitosti bez přestávky (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006. s. 602).

Pokud vedoucí porady zná odpovědi na všechny předchozí otázky, je více pravděpodobné, že vybere i správný typ porady. Typy porad se tedy liší v souvislosti s tím, jaký je jejich cíl, obsah, za jakých okolností jsou svolávány a kdo se jich účastní (Šuleř, 2008).

## **2.2 TYPY PORAD**

Oproti Kaňákové (2008), která efektivně vedené porady vnímá jako strukturovaně řízenou diskuzi se svou pevnou strukturou, facilitátorem, tedy tím, kdo diskuzi pevně vede, jednotlivými účastníky, zapisovatelem a prezentujícími, Šuleř (2008) používá jasně diferencovanou terminologii pro jednotlivé typy porad, které dělí na základě jejich účelu a charakteru. Na prvním místě zmiňuje **operativní poradu**, která se zaměřuje na odstranění konkrétní překážky, svolává se s krátkým předstihem a účastníci jsou pozváni účelově, včetně možné účasti meziútvarových jednání. Vedle toho **výrobní porada** se orientuje na zajištění bezproblémového chodu procesu, závislého na předávání informací. Většinou se účastní předsedající a jeho přímí podřízení. V členění zaujímá své místo **manažerská porada**, která směřuje k přijímání rozhodnutí, zajišťující dlouhodobé fungování organizace. Je pravidelně svolávána, účastní se jí přímí podřízení předsedajícího manažera a vyžaduje pečlivou přípravu všech zúčastněných. S dostatečným předstihem a za jasným účelem se svolává **porada řešitelská**, jež řeší aktuální problémy nebo generuje nové nápady. **Kontrolní porada** sleduje

odchyly od plánu a hledá nezbytné korekce. Je vázána na potřeby projektu a může se účastnit i externí pracovníci, zákazníci nebo partneři. Oproti kontrolní poradě, která má za úkol hledat možnosti, jak co napravit, **krizová porada** se zaměřuje na přijetí opatření, která brání eskalaci krize ohrožující cíle nebo existenci organizace. Může být svolávána pravidelně nebo podle krizových signálů. **Strategická porada** je klíčová pro stanovení strategických cílů zvyšujících konkurenceschopnost organizace. Svolává se v určitém časovém období a mohou se jí účastnit nejen manažeři, ale i další vedoucí pracovníci, specialisté a externisté.

Ve školském prostředí používají Trojanová se Svobodovou (2020) jiné dělení, které odpovídá požadavkům daného prostředí. Jednoduchou variantou porady, která stojí na prezentačních schopnostech vedoucího, je **informativní porada**. Jejím cílem je efektivně předat informace, proto je vhodné dodržovat zásady struktury, vizualizace, krátké řízené diskuze a jasných úkolů. Je vhodná především pro představení nových konceptů nebo strategií. Prvky informativní porady nese také **porada organizační**, na které se ovšem také mohou padnout určitá rozhodnutí. Mívá jasné výstupy, bývá krátká, jasná a stručná. Porada, na které vždy padnou nějaká rozhodnutí Trojanová nazývá **rozhodovací poradou**. Cílem těchto rozhodnutí bývá nastínění budoucího směřování organizace, nebo ovlivnění budoucího fungování chodu školy. Na půdě školy není výjimkou **workshop**, jenž představuje interaktivní pracovní poradu, kde aktivní participace účastníků hraje klíčovou roli. Cílem workshopu je vytvořit něco nového, a proto může trvat i celý den, proto je vhodné ho avizovat dostatečně dopředu. Oproti časově náročnému workshopu účelová nebo **krizová porada** trvá velmi krátce, nicméně je náročná z hlediska rozhodování a ošetření veškerých rizik. Je jednoduchá, vedená diskuse bývá jasná a krátká, jasné výstupy a úkoly jsou klíčové pro následná opatření. Některé školy zařazují **porady vzdělávací**, které slouží k předávání poznatků mezi kolegy a podporuje ekonomizaci celé organizace.

Oblast školství se setkává se specifickým druhem porady, a to **pedagogickou radou**. Ta je definovaná ve školském zákoně, projednává vzdělávací činnosti školy a zahrnuje i výstupy od metodika prevence/školního psychologa/výchovného poradce. Učitelé se mohou setkávat a spolupracovat vedle pedagogických rad také na poradách vzdělávacích týmů, když mají společný cíl (např. setkání předmětových komisí, jejich vedoucích, třídních učitelů, učitelů 1. a 2. stupně, ročníkových učitelů atd.).

V rámci školního prostředí se porady neomezují pouze na setkávání mezi učiteli. Probíhá také setkávání širšího vedení, kde ředitel interaguje se zástupci, vzdělávacími týmy, vedoucími

školní jídelny, vedoucí vychovatelkou, vedoucí úklidu a dalšími klíčovými postavami. Tato komunikace je klíčová pro koordinaci různých aspektů školního života.

Kromě interního setkávání zaměstnanců v rámci školního kolektivu existuje ještě další specifická forma komunikace, a to setkávání zákonných zástupců s pedagogy nebo vedením školy. To se uskutečňuje prostřednictvím **třídních schůzek, konzultací, triád** a dalších formálních i neformálních setkání. Tato interakce má za cíl posílit spolupráci mezi školou a rodiči či zákonnými zástupci, přičemž vytváří prostor pro diskuzi a vzájemné porozumění.

Pro doplnění výčtu porad dle Trojanové a Svobodové (2020) zmíním ještě porady školního poradenského pracoviště, porady školské rady, porady rodičovské rady, porady žákovského parlamentu.

I při pečlivé přípravě na setkání mohou vzniknout neočekávané komplikace, které mohou narušit představu o efektivní a smysluplné poradě. Trojanová a Svobodová (2020) identifikovaly praktická opatření, která mohou snížit vliv nečekaných obtíží v jednotlivých částech porady.

## 2.3 ČÁSTI PORADY

Tato část prezentuje dělení porady na jednotlivé části dle Trojanové a Svobodové (2020).

### Úvod porady

Úvod porady, známý jako "klíčových pět P," hraje významnou roli v zahájení produktivního setkání. Prvním klíčovým prvkem je dodržení **přesného času** začátku porady. Čekáním na opozdilce se neztrácí energie a netrestají se ti, kdo dorazili včas.

Dalším klíčovým prvkem je zahájení porady **pozitivním začátkem**. Tato část má za úkol podpořit pozitivní náladu v průběhu celé porady. To může zahrnovat sdílení úspěchů, oslavu narozenin, dokončení rekonstrukce nebo jiné pozitivní události.

Následuje **projítí programu**, kde se připomene cíl porady, hlavní téma a body, které budou projednány. Tato část zahrnuje také možnost odsouhlasení programu nebo jeho případné doplnění podle potřeby.

Dalším klíčovým prvkem je podpora **pojmenování pravidel a rolí**. Zde se diskutuje o způsobu, jakým účastníci přispívají do diskuze, jak se chovají vůči oběrstvení, používání mobilních telefonů a přidělených rolí, jako je zapisovatel, časoměřič nebo hlídač tématu.

V neposlední řadě, **přechod z minulé porady** slouží jako přechodová část mezi úvodem a hlavní částí porady, kde se věnuje návaznosti na minulé setkání. Důležité je v této části neplést si pochybnosti a odkazy na minulost a splnění úkolů; jde spíše o její shrnutí a případně reflektování. Tímto způsobem se zajistí plynulý přechod do hlavní části porady.

### **Hlavní část porady**

Hlavní část porady se od té úvodní odlišuje. V první řadě tím, že oproti úvodu není společná pro všechny typy setkání. Tato část by měla reflektovat specifika konkrétní porady, ať už vyžaduje aktivní účast všech účastníků nebo preferuje jiný přístup. Přesto se v této fázi setkání mohou dodržovat čtyři obecné zásady.

**Dodržování pravidel** (ideální je kombinace pravidel z manuálů a vlastních specifikací pro danou poradu). Vedoucí by měl věnovat pozornost rušivým prvkům, například ve školství opravování písemných prací. **Držení se tématu** je rovněž důležité a vyžaduje přednost kolektivních potřeb před individuálními. V případě nutnosti lze využít techniky "parkoviště" s datem opětovného projednání v budoucnu. Alternativně může být využita technika "pauzy" pro okamžité řešení problému po skončení porady s minimálním zatížením ostatních účastníků. Strukturovaně **dělit aktivity** mezi vedoucího a účastníky. Zde vedoucí musí zvážit, co musí účastníci vědět, co je potřeba zdůraznit ze strany vedoucího a jaký příspěvek od účastníků se očekává.

### **Závěr porady**

Navzdory zdánlivé jednoduchosti, do úspěšné porady se propisuje i její zakončení. Pro optimální závěr je nutné věnovat pozornost následujícím krokům. **Skončit včas** a v případě, že už dopředu víme, že tento aspekt nejsme schopni dodržet, účastníky dopředu informovat. Pokud se některá témata nestihnou probrat, je vhodné se domluvit na dalším postupu. Dalším krokem je **pozitivní konec**, jelikož i sebemenší negativita na konci porady může nevhodně ovlivnit celkový dojem setkání. V neposlední řadě jde o **shrnutí probíraného** a ověření si pochopení všemi účastníky. Navíc při **očním setkání** nabydou účastníci porady pocitu aktivního zapojení se. Ihned po je ideální **sdílet zápis** s účastníky, aby měli přístup k informacím co nejdříve po skončení setkání. Těmito pravidly (5 S) se dosáhne úspěšného zakončení porady a zajištění efektivního průběhu.

## 2.4 CHYBY A NEDOSTATKY PORAD

V případě správného výběru typu porady, správného komunikačního nastavení, dobře vybraných účastníků a splnění bodů z manuálu by se manažer mohl úspěšně vyhnout chybám a nedostatkům porad. I přesto se v praxi s nedobrymi poradami setkáváme. Jakých chyb se manažeři dopouštějí? Systematicky je vyjmenovává Šuleř (2008). Začíná **nesystematičností**, která se projevuje v nahodilém svolávání porad a nejednotné informovanosti účastníků. Jako nedostatek, ke kterým v praxi dochází jsou **chybějící programy, absence zápisu a nekompatibilita cílů porad**. Výčet pokračuje **nedostatečným zahájením, tolerováním nepřítomnosti klíčových pracovníků a neefektivní diskuzí** bez předchozího rozebrání problémů. Nedostatečnému vedení porady často pomáhá také **ignorování konfliktů, odkládání nepopulárních rozhodnutí a neochota přijímat konkrétní rozhodnutí**.

## II VÝZKUMNÁ ČÁST

### 3 METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část předkládané bakalářské práce se na základě teoretických poznatků v dané oblasti věnuje identifikaci hlavního cíle výzkumu, dále vytváří metodologický rámec, který spočívá ve stanovení výzkumné otázky, ve volbě metodologického přístupu, včetně výběru vzorku, ve specifikaci metody sběru dat, analýzou těchto dat a následným shrnutím dosažených výsledků výzkumu a jejich použitelnosti v praxi.

#### 3.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Chrástka (2016, s. 13) zdůrazňuje nutnost formulace výzkumného problému s maximální jasností a konkrétností, ideálně ve formě tázací věty. Jde jasné pojmenování toho, čemu se práce bude věnovat. Tato formulace by měla rovněž umožňovat empirické ověření a měla by vyjadřovat vztah mezi dvěma či více proměnnými. Hricová a kol. (2023, s. 16) rozlišuje tři druhy výzkumných problémů: deskriptivní (popisuje stav situace či jevu), relační (zkoumá, zda a jak těsný je vztah mezi jevy nebo činiteli) a kauzální (zjišťují příčiny zkoumané situace).

V mnoha organizacích hraje porada klíčovou roli při ovlivňování zaměstnanců. Z teoretické perspektivy je známo, že úspěšné porady jsou často spojeny s jasně stanoveným cílem, se správným výběrem obsahu porady, se správným výběrem účastníků porad, se strukturou porady. Plamínek (2012) připomíná, že je důležité, aby se vedoucí v organizaci poradou podporovali rozvoj mezilidských vztahů a motivovali k efektivnímu vykonávání svých rolí a úloh. Výzkumným problémem je vnímání důležitosti porady jako nástroje vedení lidí řediteli škol a ředitelem soukromého subjektu, hledání cílů jejich porad, jejich konkrétních kroků, které by naplňovaly jejich představu o poradách. Zdroje, které se by se komplexně věnovaly vedení porad nejsou početné, zejména v kontextu školství. Zkoumání této problematiky poskytuje prostor pro reflexi stávajících postojů k vedení porad z pohledu jejich vedoucích, získání zpětné vazby od zaměstnanců škol a přímých podřízených ředitele kina a v neposlední řadě možnost sdílet efektivní postupy v oblasti vedení porad mezi různými sektory.

## 3.2 CÍL VÝKUMU

Oproti výzkumnému problému je cíl výzkumu formulován jednoznačně a stručně, výzkumný problém má cíl reflektovat (Hricová a kol., 2023). Švaříček, Šed'ová (2007, s. 62) navíc připomínají, že cíl výzkumu se vždy vztahuje k určité skupině osob.

Hlavním cílem tohoto výzkumu je identifikovat specifika porad ve školství prostřednictvím komparace dvou základních škol v Praze a subjektu ziskového sektoru v oblasti kultury taktéž v Praze. Formulace tohoto cíle vychází z **dílčích výzkumných otázek**, které vymezují oblast zájmu.

1. Jaké druhy porad využívají vedoucí pracovníci ve zkoumaných organizacích?
2. Jaký styl vedení u různých typů porad využívají vedoucí pracovníci ve svých organizacích?
3. Kdo se těchto porad v obou sektorech účastní?
4. Jaká je struktura porad v obou sektorech?
5. Existují specifika vedení porad ve vybraných školách s porovnáním s vedením porad vybraným kinem? Jaká to jsou?
6. Potvrzují zaměstnanci obou subjektů výroky jejich ředitelů?

## 3.3 STRATEGIE VÝKUMU

Rozhodnutí o volbě strategie závisí na stanoveném cíli a výzkumných otázkách. Zjišťujeme-li nové informace či potřebujeme-li potvrdit nebo vyvrátit existenci některých otázek v praxi, jde o kvalitativní sběr dat. Máme-li představu o stavu věcí a potřebujeme-li zjistit, k jaké straně tendují respondenti, jde o kvantitativní sběr dat. Lze ovšem zvolit i takzvaný **smíšený výzkum**, který spočívá v kombinaci výzkumných strategií. Obvykle se nejprve používá kvalitativní výzkum pro pojmenování jevů a skutečností, následný kvantitativní výzkum dokresluje výsledky (Hricová, 2023, s. 27). Tímto způsobem je možné analyzovat subjektivní vnímání významu porad jednotlivými řediteli a zároveň kvantitativně ověřit shodu výpovědí ředitelů s názory jejich zaměstnanců, proto byl pro výzkum vybrán právě smíšený výzkum.

V pojetí, uchopení a zpracování kvalitativního výzkumu existují různé přístupy, pro zpracování této bakalářské práce byl zvolen přístup **případové studie** (Hendl, 2005), kdy je zkoumán individuální pohled na porad a její vedení ve třech případech. Pro případovou studii je potřeba

získat co největší množství informací, které jsou sebrány různými technikami. (Hricová a kol., 2023). Pro relevantní uchopení této bakalářské práce byla vybrána kombinace techniky strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.

### 3.4 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT

Mezi metody Hricová a kol. (2023, s. 27) řadí dotazování, pozorování, experiment a analýzu dokumentů. Všechny mohou být kvalitativní i kvantitativní; liší se v technikách. Jednou z nejrozšířenějších technik sběru dat kvalitativního výzkumu je vedle pozorování, analýzy dokumentů také rozhovor (Švaříček, Šedřová, 2007). Kvantitativní dotazování je realizováno technikou dotazníku (Hricová a kol., 2023, s. 27).

Pro tuto práci byl vybrán **polostrukturovaný rozhovor** s předem připravenými okruhy témat v přímé vazbě na stanovené výzkumné otázky. Výhodou této techniky je skutečnost, že tazatelka může klást otázky s ohledem na aktuální situaci (Hricová, 2023, s. 29). Pro realizaci rozhovoru byla vybrána on-line forma.

Pro kvantitativní část byl vytvořen **dotazník**, který dle Egera a Egerové (2017) patří k nejrozšířenějším nástrojům a technikám sběru dat. Jde o soubor předem připravených otázek, co nejméně otevřených. Tato technika byla vybrána po zvážení všech jejích **výhod** (velké množství dat, efektivnost z finančního a časového hlediska, snazší kvantifikování, možnost opakovaného využití, možnost komparace výsledků, větší objektivnost ve srovnání s rozhovorem, větší ochota vypovídat – díky anonymitě) a **nevýhod** (omezené množství informací (zjistíme „jaký“, ale ne „proč“, menší návratnost zejména u dotazníků distribuovaných elektronicky, riziko nedostatečné reprezentativnosti, povrchnost odpovědí, obtížně analyzovatelná data při otevřených otázkách atd. (Eger, Egerová, 2017, s. 113)). Dotazník byl distribuován přes ředitele institucí. Návratnost ze škol je 42 %, z kina 100 %.

### 3.5 VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU

U kvantitativního výzkumu se převážně jedná o záměrný výběr výzkumného vzorku, kde dle Miovského (2006) jde o cílené vyhledávání skupiny účastníků výzkumu, která je vybranou vlastností nebo kritériem reprezentativní pro určitou sociální skupinu. Zkoumaný vzorek respondentů vznikl **záměrným výběrem**, u kterého byli cíleně vyhledáni dva vedoucí



pracovníci základních škol a jeden vedoucí pracovník soukromého subjektu. Všichni tři vedoucí pracovníci jsou muži středního věku, na svých pozicích působí přibližně stejně dlouhou dobu. S těmito vedoucími jsou spjati i jejich zaměstnanci, jejichž analyzované výpovědi jsou do výsledků výzkumu zaneseny.

V rámci dotazníkového šetření byli jako respondenti vybráni podřízení výše zmíněných ředitelů. V kontextu školního prostředí byli z dotazníkového šetření vyloučeni zástupci ředitele, kteří jsou považováni za členy vedení školy samotnými řediteli. Respondenty tedy tvořili pedagogové, asistenti učitelů, vychovatelé a speciální pedagogové a vedoucí školních družin. Naopak v prostředí kina byli vyloučeni nepřímí podřízení ředitele, neboť se s nimi ředitel kina na poradách nesetkává, dramaturgický ředitel, který je považován za člena vedení, a byli ponecháni jeho přímí podřízení, kteří reprezentují své pracovní sekce: bar kina, produkce a provoz kina, provoz promítací kabiny.

Pro zachování anonymity respondentů jsou pro účely výzkumu zvoleny fiktivní názvy škol i kina s fiktivními jmény jejich ředitelů. Záměrně ani nejsou uvedeny v seznamu literatury zdroje informací těchto subjektů.

## **ZÁKLADNÍ ŠKOLA OSVĚTY**

Základní škola s kapacitou 714 žáků se nachází v Praze. Ředitelem této školy je Ředitel 1, muž středního věku, který se angažuje nejen v řízení školy, ale i v dalších společensko-prospěšných aktivitách. Původní profesní dráhu zahájil jako učitel. V současnosti řídí školu sedmým rokem. Jeho hlavním cílem vedení školy je rozvoj osobnosti žáků. Ředitel 1 společně s pedagogickým sborem školy usiluje o vytvoření prostředí, které podporuje spolupráci mezi žáky, zajišťuje bezpečné podmínky pro vzdělávání, a podporuje radost z každého úspěchu žáka, který by měl sloužit jako motivace k dalšímu růstu. Dále klade důraz na vzájemný respekt a toleranci mezi žáky. Tento přístup je patrný i v jeho dalších profesních aktivitách. V rámci širšího vedení školy kromě pana ředitele působí dva jeho zástupci, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, školní psychologka, metodička prevence a dva výchovní poradci.

## **ZÁKLADNÍ ŠKOLA HAVLOVA**

Od roku 2017 vede Základní školu Havlova Ředitel 2, muž středního věku s původní profesí učitele. Vize Ředitele 2 a Ředitele 1 jsou významně podobné. Škola pod vedením Ředitele 2 směřuje k rozvoji osobnosti žáků (530), k citlivému přístupu k individualitám, k podpoře

vzájemného respektu a tolerance, a navíc zastává princip tzv. „otevřených dveří“, což znamená aktivní zapojení rodičů do otázek vzdělávání jejich dětí. Ředitel 2 uvádí, že před sedmi lety téměř zakládal školu, která měla omezený zájem jak ze strany rodičů – klientů, tak i ze strany zaměstnanců. V současné době se situace výrazně změnila, díky úsilí pana Ředitel 2 se zájem rodičů i učitelů zvýšil, což vedlo k téměř trojnásobnému nárůstu poptávky potenciálních žáků, což potvrzuje i zpráva české školní inspekce z roku 2023. Z důvodu zachování anonymity záměrně neuvádím odkaz na zprávu. Ředitel 2 má ve vedení k sobě tři zástupkyně, školního psychologa, speciálního pedagoga, výchovného poradce, asistenta pedagoga a školního metodika prevence.

## **KINO VLAS**

Kino Vlas je pražské etablované artové kino, které si od roku 2007 vytvořilo významnou pozici v rámci pražské kinematografické scény. Jeho charakteristickými rysy jsou umělecké projekce, inovativní a originální jednorázové události, tradiční akce a atraktivní bar. Tyto atributy společně formují vnímání kina jako kulturního centra v dané oblasti. Společnost s ručením omezením je spravována dvěma řediteli: Ředitelem 3, který se specializuje na provozní záležitosti, a p. Drozdem, který má na starosti dramaturgii. V této studii byl realizován rozhovor s Ředitelem 3, mužem ve středním věku, který svou pozici v tomto kině zastává dva roky. V minulosti působil na obdobné pozici v jiném kulturním subjektu. Zmíněné řídicí duo je doplněno vedoucím produkce a provozu kina, vedoucím zodpovědným za chod baru a vedoucím zodpovědným za chod promítací kabiny. V kině nadále působí celkem 45 zaměstnanců.

### **3.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT**

#### **ANALÝZA KVALITATIVNÍCH DAT**

Polostrukturovaný rozhovor se zaměřoval na oblasti výzkumných otázek. Všechny tři rozhovory byly zaznamenány na diktafon a následně přepsány do selektivního protokolu v tabulce s cílem zachytit relevantní pasáže rozhovoru v kontextu zaměření výzkumu (Hricová a kol., 2023). Analýza dat, která následuje, vychází z metodologie Hricové a kol. (2023) a z Miovského (2006). Ti doporučují opakované přečtení dat, jejich okomentování a následné generování kódů pro tematické kódování na základě těchto komentářů. Během procesu kódování je vhodné opakovaně procházet analyzovaný materiál a zaměřit se na možnou redukci

kódů. Podle Hricové a kol. (2023) jsou kódy zaznamenávány subjektivním jazykem. Hricová a kol. (2023) dále doporučuje zaměřit se na výběr vhodného kódu, aby nedošlo k duplicitě pojmenování jedné významové jednotky dvěma různými kódy.

Kódy, které se vztahují ke stejné tematické jednotce, byly podbarveny stejnou barvou. Tyto kódy byly průběžně propojovány s informacemi od respondentů, které byly podbarveny toutéž barvou. Po dokódování došlo ke kategorizaci dat, což zahrnovalo hledání nadřazeného pojmu pro jednotlivé kódy.

Analyzovaná data z výpovědí ředitelů jsou následně porovnávány.

### **ANALÝZA KVANTITATIVNÍCH DAT**

Hricová a kol. (2023) stojí za teoretickou oporou i při analýze kvantitativních dat. Pro zpracování dat z dotazníkového šetření byla využita popisná statistika, u níž existují dva hlavní způsoby prezentace deskriptivních statistik: tabulky a grafy. V každé kategorii byla interpretována data z kvalitativního výzkumu, jenž byla dokreslena daty z výzkumu kvantitativního.

## 4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Na základě otevřeného kódování rozhovorů bylo identifikováno celkem 5 kategorií, které odpovídaly dílčím cílům práce. Tyto kategorie následně doplňují data z dotazníkového šetření.

### **Kategorie č. 1: VNÍMÁNÍ PORADY**

*kódy: setkání, schůzka, řešení, vyjádření se, znalost cíle, radit se, plánovat, společná práce, fungování, příprava, funkčnost, vliv, rozvoj, osobní kontakt, efektivita, rychlá reakce, vyjasnění*

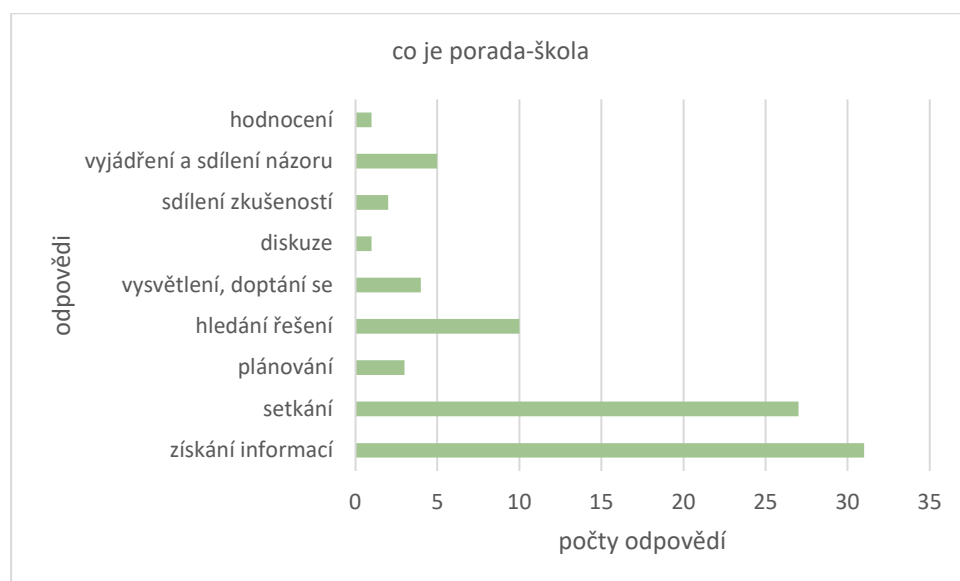
V průběhu rozhovoru se jedna z hlavních otázek zaměřovala na koncept porad a na způsob, jakým vedoucí organizace vnímají. Zjišťovalo se, jaké představy mají o tom, co porada obnáší. Tato část zkoumání zahrnovala různé aspekty, jako jsou setkání, řešení problémů, plánování, informování, hodnocení, vyjádření se a společná práce.

Podle Bedrnové, Nového a dalších (2017) je porada chápána jako sociální situace, během níž jsou ovlivněni všichni členové skupiny a současně se zde řeší problémy. Tento pohled potvrzují i samotní ředitelé škol a kina. Například Ředitel 3 popisuje poradu jako "*setkání se spolupracovníky, příležitost k řešení proběhlých i budoucích problémů a možnost vyjádřit se ke všemu*" (Ředitel 3, List 3, ř. 5).

Všichni oslovení ředitelé vnímají všechny typy porad jako příležitost k osobnímu setkání, které považují za nejefektivnější z důvodu fyzické přítomnosti. Ta umožňuje zachytit nonverbální projevy vedoucího porad, reagovat okamžitě na případné otázky a ovlivňovat atmosféru sdělování informací. Jak zdůraznil Ředitel 1, "*lidský projev dodává nonverbální kontext*" (List 1, ř. 7). Výpovědi ředitelů podporují i slova Plamínka (2012), který zdůrazňuje motivující a kreativní potenciál porad.

Ve stejné oblasti se pohybovaly i otázky v dotazníku. Respondenti se vyjadřovali k definici porad ze svého pohledu. Jejich odpovědi odpovídají sdělením ředitelů. Zaměstnanci školy chápou porady především jako setkání s vedením, během něhož jsou informováni o aktuálním dění ve škole, plánech do budoucna a příslušných úkolech. Nejčastěji se v odpovědích objevovalo, že porady slouží k předávání informací, a to v 31 případech. V 10 případech se respondenti zmiňovali "hledání řešení". Méně často se objevovaly odpovědi, že porady jsou prostředkem pro vyjádření nebo sdílení názorů, či pro objasňování nejasností (viz Graf 1).

Graf 1: Co je porada – škola



Vnímání porady jak ve školství, tak i v soukromém sektoru je v souladu s teoretickými koncepty definice porady. Vedoucí organizace, zastoupené řediteli škol a kina, považují porady za klíčovou sociální situaci, během níž se řeší problémy a dochází k interakci mezi členy skupiny. Tento názor je podporován i odpověďmi zaměstnanců ve školách. Tyto závěry odpovídají významu porad jako nástroje efektivní komunikace, což může přispět k lepší koordinaci zaměstnanců a dosažení stanovených cílů.

## Kategorie č. 2: CÍLE, TYPY A ÚČASTNÍCI PORAD

**Kódy:** *vedoucí, přímí zaměstnanci, vedení, vedoucí sekce, zaměstnanci školy, strategické týmy, zástupci, hospodářka, vedoucí družiny, školní PP, asistenti, koordinátor + hodnocení, vyjádření se, příprava, vědět, informační – provozní porada, klasifikační porada, plán, strategická porada, plánovací porada, sejit se, osobní kontakt, informace, navrhopvat, realizovat, radit se, školení, rozvojové aktivity, generování nápadů, návrhy, frontální předávání informací*

Každá porada je svolávána s cílem dosáhnout efektivního řešení prostřednictvím společné skupinové komunikace (Plamínek, 2012). Podle Šuleře (2008) a Trojanové a Svobodové (2020) je klíčové stanovit správný cíl porady a vhodně vybrat účastníky. Zároveň zmiňují, že správně nastavený cíl porady usnadňuje výběr jejích účastníků a jejího typu. Vzhledem k propojenosti těchto aspektů jsem se rozhodla spojit je do jedné kategorie bez dalších subkategorií.

S nejbližším vedením se setkávají Ředitel 3 a Ředitel 2 jedenkrát týdně, Ředitel 1 v průchozích kancelářích agendu vedení řeší průběžně, výjimečně musí svolávat poradu vedení extra. Ředitel 3 se nadále se svými nepřímými podřízenými neschází. Oproti tomu ve školách dochází hned k několika setkávání. Oba ředitelé se setkávají se zástupci předmětových komisí, zástupci různých týmů s různými výstupy, zástupci technickoprovozními zaměstnanci, zástupci asistentů, vedoucí školní družiny atd. Účelově vzniklé týmy se u obou škol liší. Jak popisuje Ředitel 2, svou školu v podstatě zakládal. V základní škole se vzdělávalo málo žáků, učilo v ní málo motivovaných pedagogů, chyběly strategické týmy. Během prvního svého volebního mandátu se Řediteli 2 povedlo více jak zdvojnásobit počet žáků i učitelů, přitáhnout asistenty pedagogů, podnitit samostatnost pedagogů a nastavit vizi školy, kterou zaměstnanci školy přijímají. Ředitel 1 přebíral svou školu před stejnou dobou jako Ředitel 2, nicméně šlo o školu v jiné kondici. V současné době jeho týmy pracují samostatně, své výstupy v podstatě řediteli jen prezentují. Ač s rostoucím počtem účastníků porad narůstá i komplikovanost komunikačního systému (Plamínek, 2012), provozních porad ve škole (pedagogické rady) se účastní až na výjimky všichni vyučující. Je tedy logické, že vedoucí porady volí informační typ porady – jako nejefektivnější způsob předávání informací a dovysvětlení případných nejasností. Na těchto poradách se nenačínají nová témata, neřeší se hluboko problémy či se nenastavují strategické cíle. Informační porada, kterou svolává vedení organizace absentuje v kině, kde se se svými nepřímými podřízenými ředitel neseťkává.

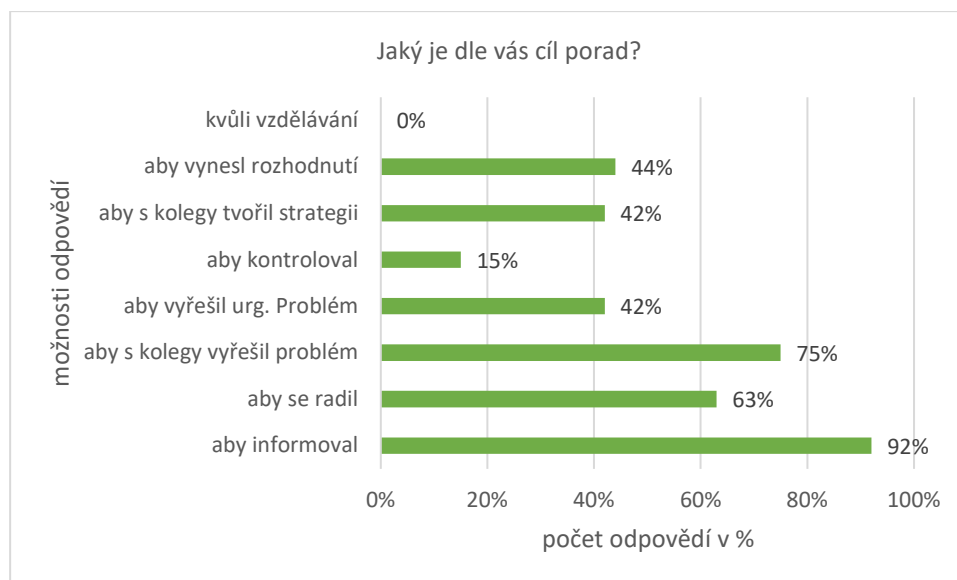
Ředitelé různých institucí pracují s cílem porad a na základě nich volí typ porady. Už samotné **setkání** je považováno ředitelem škol za cíl **provozních porad** (ve školství pedagogických rad). "*Cílem je se sejít a vidět se, promluvit s učiteli. Předat informace z očí do očí. Je důležité, aby se všichni sešli v jedné místnosti a promluvit s nimi*" (Ředitel 2, List 2, ř. 21). Dalším cílem provozních porad ve školách je **předávání informací**, jak potvrzují oba ředitelé: "*Cílem provozních porad je čisté předávání informací*" (Ředitel 1, List 3, ř. 21).

Podobně jako ředitelé škol vnímají cíle porady, tj. pedagogické rady, i ostatní účastníci porad ve školství většinou chápou jako hlavní cíl informování zaměstnanců o aktuálním dění ve škole. Polytomickou položku v dotazníku (Skalková, 1983) s různými možnostmi odpovědí jsem zahrnula do dotazníku pro zaměstnance jak školy, tak kina. Z výsledků vyplývá, že 92 % všech 47 respondentů považuje za primární cíl porady předávání informací.

Přestože ředitelé škol stanovují jako cíle porady (pedagogické rady) informování, zaměstnanci vidí další důležité cíle, jako je společné řešení problémů ve spolupráci s kolegy, což potvrdilo 75 % všech dotazovaných. Významnou většinu hlasů od všech respondentů také získala

položka „aby se vedoucí poradil se svými zaměstnanci“ (Graf 2). S ohledem na to, kolik vedoucích předmětových komisí a vedoucích školní družiny dotazník vyplnilo, není reálné, aby všechny tyto odpovědi pocházely pouze od nich a tím pádem by se jednalo o jiný typ porady než provozní.

Graf 2 Cíl porad ve škole



Z výše uvedených výsledků lze konstatovat, že cíle porad ve školství se mohou lišit v závislosti na perspektivě účastníků. Ředitelé škol často vnímají cíle porad, zejména provozních porad, jako prostředek pro předávání informací zaměstnancům a možnost setkání se s nimi osobně. Tato perspektiva je reflektována i v odpovědích zaměstnanců, kteří vidí cíle porady především v předávání informací a řešení běžných provozních záležitostí. Nicméně, zaměstnanci škol také zdůrazňují význam porady jako prostředku pro řešení problémů a spolupráci s kolegy. Je patrné, že zaměstnanci a ředitelé škol mají odlišné představy o tom, co zahrnuje termín "řešení problémů", stejně jako je tomu i s pojmem "spolupráce s kolegy".

V jedné ze základních škol se setkáváme s **řešitelskými poradami**. Tyto porady nesvolává vedení školy, ani se jich nijak neúčastní, nicméně ředitel Ondřej Ředitel 1 ji ve svém výčtu sám zmínil. Na jeho škole působí celkem 11 strategických týmů s různým zaměřením. Každý učitel se připojuje k týmu dle svých preferencí. Porady těchto týmů nemají ustálené vedení ani hierarchii stanovenou ředitelem. "Cílem těchto porad je generovat nápady a návrhy, které pak konzultují se mnou. Vytvářejí reakční plány na každé pololetí." (List 3, ř. 21). Dle kategorizace porad podle Šuleře (2008) spadají tyto porady do kategorie řešitelských, neboť mají jasný účel a generují konkrétní výstupy, což je právě tvorba nových nápadů. Takto kategoricky vymezený

typ porad neinicuje ani ředitel druhé ZŠ, ani ředitel kina. Nicméně, jednotlivé prvky, které jsou typické pro řešení problémů, se mohou v průběhu porad v kině objevovat. Stejně tak se tyto prvky objevují i při jiných typech porad v obou školách.

Na **manažerských poradách** se setkávají ředitelé institucí se svými nejbližšími pracovníky. Tato porada směřuje k **přijímání rozhodnutí**, která zajišťují **dlouhodobé fungování** organizace. Je pravidelně svolávána, účastní se jí přímí podřízení předsedajícího manažera a vyžaduje pečlivou přípravu všech zúčastněných. Výpovědi všech tří dotazovaných potvrzují, že na těchto manažerských poradách se **plánují budoucí akce a řeší se aktuální problémy**. V rozhovoru Ředitel 2 přiznává, že jeho začátky ve škole byly hodně intenzivní, jako například potřeba setkávat se s nejbližším vedením: „*Když jsem školu zakládal, tak škola neměla ani kostru lidí, kteří by fungovali, plán akcí, které by byly zaběhnuté. Já jsem navrhoval, jak některé akce realizovat, s vedením jsme se radili, jak co udělat...* „ (Ředitel 2, List 2, ř. 44).

Všechny výše zmíněné prvky obsahuje pravidelná porada v kině. Na základě výpovědi Ředitele 3 lze i jeho setkávání s nejbližšími podřízenými klasifikovat jako poradu výrobní, v oblasti kultury bych se přikláněla ke stejnému pojmenování, jako v oblasti školství, tedy provozní. Na těchto setkání se ředitel kina se svými přímými podřízenými převážně připravují na budoucí akce, s nástinem řešení eventuálních problémů. Na rozdíl od školních ředitelů však ředitel kina Ředitel 3 zdůrazňuje i téma **hodnocení** proběhlých akcí, což naznačuje prvky **kontrolní porady**: „*Cílem porad je zhodnocení proběhnutých akcí, příprava na to, co nás čeká, možnost vyjádření se k věcem, které zaměstnanci zajímají, trápí.*“ V jeho případě se tedy kombinují čtyři typy porad.

Tímto je zřejmé, že porady v kině a ve školách mají různé charakteristiky a cíle, což odráží specifika jejich provozu a managementu.

### **Kategorie č. 3: STRUKTURA PORADY**

**Kódy:** *pravidla, pevná hodina, limit porady, pozdrav, přivítání, chaos, poděkování, čas, zápis, čas na přípravu, osnova, začátek pochvalou, program, konec diskuzí, své slovo, pozitivní zprávy, motivace.*

Podle Trojanové a Svobodové (2020) má efektivní porada klíčové aspekty, které se vztahují k její struktuře. **Pravidlo "pěti P"** v úvodu hraje významnou roli při zahájení produktivního



setkání. Toto pravidlo zahrnuje **zahájení včas, pozitivní začátek, projití programu a určení pravidel a rolí**. Všichni tři ředitelé se daří zahájit porady včas, přičemž Ředitel 1 dodržuje pravidlo *"nechci trestat dochvilné"* (List 3, ř. 28). V kinech může být časový harmonogram porady oproti školám flexibilnější v závislosti na programu kina. Výpovědi ředitelů podporují i výpovědi respondentů uvedené v dotazníkovém šetření.

Výpovědi informantů se mírně liší v bodě pozitivního začátku, kdy ředitel jedné školy pedagogický sbor na provozních poradách zahajuje *„přivítáním, sdělením velké pozitivní novinky, poděkováním za práci, představením nových lidí“* (Ředitel 1, List 1, ř. 32), Ředitel 2 vítá učitele pochvalou (List 2, ř. 32). Na rozdíl od Ředitele 1 a Ředitele 2 ředitel kina účastníky porady pouze přivítá a přechází k hlavní část porady. Je důležité si uvědomit, že všichni tři ředitelé jednou týdně vedou smíšené porady se svými nejbližšími kolegy a tato setkání nezačínají pochvalou nebo pozitivními zprávami. Tyto odlišnosti se týkají spíše nuancí v úvodu porady a neovlivňují samotný průběh setkání ani v jedné z institucí.

Pokud jde o program a jeho projití v úvodu, ředitelé se shodují. Program porady není předem zveřejňován, a to ani před pedagogickými radami, na začátku porad tedy nejsou projité jeho body. Přestože by to zvýšilo efektivitu, s čímž ředitelé souhlasí, v současné době na to nemají ředitelé škol časovou kapacitu: *Program dopředu nezveřejňuji, ale líbilo by se mi to, ale časově nezvládám*“ (Ředitel 2, List 2, ř. 34). Oproti tomu druhá základní škola částečně program porady má, alespoň jeho koncept, který je veřejně přístupný, avšak ne cíleně distribuovaný: *„Program porady vzniká těsně před poradou. Je veřejně dostupný, ale není cíleně distribuovaný. Distribuovaný nemáme, což trochu brání v efektivitě podávání témat. Rád bych ho zavedl, ale bylo by potřeba využít stávající aplikace a zdroje, přidávat něco dalšího je zlo, zabíhá se dlouho. I kdybych ho měl, tak ho procházet nebudu – učitelé by ho měli k dispozici, nevidím důvod ho procházet.“* (Ředitel 1, List 1, ř. 34). Překvapením jsou pak výsledky této oblasti dotazníkového šetření, kde s výjimkou jedné situace se účastníci porad do jisté míry s programem předem nějakým způsobem seznámí. Z výsledků v Tabulce 1 je patrné, že pouze 2 ze 44 respondentů nikdy neznají program porady předem. Naopak nejčastější odpověď (36 %) bylo "většinou ano", a to i v případě ZŠ Havlova, kde Ředitel 2 jasně uvedl, že program porady předem nezveřejňuje. Dokonce i na této škole existují tři zaměstnanci mimo vedení, kteří znají program porady předem vždy. Jak uvedl Ředitel 1 v rozhovoru, rád by program porady zpřístupnil aktivní formou všem zaměstnancům, aby mohli snadno předložit témata nebo podněty na poradu. Pouze jeden respondent ze ZŠ Osvěty vyjádřil přání "znát program porady dopředu", na rozdíl od 6 respondentů (38 %), kteří program porady předem nepotřebují.

Na tuto otázku odpovědělo jen 14 ze všech dotazovaných, z nichž 20 % nepotřebuje program porady znát dopředu, zatímco 11 % by si jej rádi prostudovali před samotnou poradou.

Tabulka 2 Znalost programu porady v předstihu

	ZŠ Osvěty	v %	ZŠ Havlova	v %	obě ZŠ	v %
nikdy	0	0	2	7%	2	5%
zřídka	5	31%	4	14%	9	20%
občas	6	38%	8	29%	14	32%
většinou ano	5	31%	11	39%	16	36%
vždy	0	0%	3	11%	3	7%
celkem	16	100%	28	100%	44	100%
nepotřebuje	6	38%	3	11%	9	20%
rád/by	1	6%	4	14%	5	11%

Program dopředu není zřejmý ani při setkávání ředitelů škol a jejich zástupci. Na těchto poradách každý z vedení vynese své téma, kterému je potřeba se společně věnovat. Program se tedy řeší za pochodu.

Oproti tomu ředitel kina i jeho přímí podřízení znají program manažerské porady dopředu, alespoň strukturově. Vzhledem k tomu, že jsou všichni přímí podřízení na každé kinové akci přítomni, je zcela jasné, o jakých situacích a akcích bude na poradách řeč. „... procházíme to, co se povedlo, co nás čeká, poté všeobecné body k řešení“ (Ředitel 3, List 3, ř. 34). Nicméně v dotazníkovém šetření respondenti uvádějí, že program porady znají s předstihem „občas“. Ředitel kina a jeho blízký tým jsou si předem vědomi, jaká témata a akce budou na poradách probírány, nicméně nikdy nejsou informováni o konkrétním obsahu, což by mohlo vést k výpovědím o „pouze“ občasné znalosti programu dopředu.

Oblast týkající se pravidel a vyznačených rolí se ani v jedné instituci nepojmenovává explicitně, všichni tři se shodují na nepsaných **pravidlech slušného chování**. Z výpovědí všech tří ředitelů vyplývá, že pravidly se řídí hlavně oni sami tak, aby porady probíhaly v přátelské atmosféře, aby obsahovaly zajímavá témata pro všechny a aby byly okořeněny humorem. Například Ředitel 2 se snaží „... zaujmout tak, aby se učitelé nenudili. Když někdo opravuje testy až moc, tak ho napomenu.“ (List 2, ř. 23).

Ve školách se oba ředitelé shodují na základním principu **jasně definovaných rolí** a rozdělení **témat**. Každý účastník má předem stanovený seznam agend, které chce projednávat

na manažerských poradách. Zde představí své téma, následuje brainstormingová fáze, během které se hledají strategie a přístupy k řešení. V rámci pedagogických rad jsou role a témata ředitelů a zástupců vedení pevně stanoveny, a pokud nejsou k danému tématu vzneseny dotazy, přechází se na další bod programu. V kině je během porady každý účastník automaticky zapojen do diskuse na jakékoli téma, primárně toho, které se jej bytostně týká, s jasným vymezením kompetencí a úkolů. Na rozdíl od školního prostředí se v kině na manažerských poradách neurčuje konkrétní seznam úkolů a informací, které mají doputovat k dalším pracovníkům. Nicméně ve všech třech institucích je dodržování stanovených rolí standardem, včetně role moderátora porady, který řídí i průběh diskuse.

I **závěr porady** se propisuje do její úspěšnosti (Trojanová, Svobodová, 2020). V této studii bylo zkoumáno, zda účastníci porady znají **délku jejího trvání**, jaký je obsah závěrečné části a zda se vytvářejí zápisy z porady. Výsledky ukázaly, že postoje ředitelů se v této oblasti mírně liší. Například Ředitel 3 v kině nemůže překročit stanovený čas, jelikož se délka porady řídí programem kina. Naopak Ředitel 2 neoznamuje délku trvání porady předem, ale uvědomuje si, že by tento aspekt bylo vhodné začlenit: „*Časový limit nemám a někdy si za to nadávám. Snažím se hodinu, ale některé pedagogické porady se někdy táhnou i 2-3hodiny. Někdy je toho tolik, že musím rozdělit porady pro 1. a pro 2. stupeň*“ (List 2, ř. 30). Ředitel 1 naopak účastníkům porady předem oznámí délku trvání a snaží se ji dodržovat.

I přesto se na ZŠ Ředitele 1 účastníci pedagogických rad vyjadřují v 50 % negativně k informaci ohledně časového trvání porad. Na ZŠ Havlova je poměr této neznalosti o něco vyšší. Nicméně tento poměr je vzhledem k výpovědi ředitele, který neoznamuje časové omezení trvání porady, překvapující. V celkovém součtu všech 43 relevantních odpovědí z dotazníků vykazuje 44 % z nich znalost trvání porad, 56 % s limitem porad obeznámení nejsou.

V kině se ředitel pravidelně setkává se svými nejbližšími spolupracovníky v pevně stanovený den a čas. Konec porady je ovlivněn dalším programem kina. Nicméně výpovědi ředitele nesouhlasí s odpověďmi jeho nejbližších spolupracovníků, z nichž dva uvádějí, že porada začíná většinou včas a jeden, že zřídka. Je zřejmé, že zde může docházet k rozdílnému časového managementu každého z nejbližších spolupracovníků kina.

Vzhledem k rozdílnosti v přístupu k oznámení délky trvání porady je překvapivé, že účastníci porad v dotazníkovém šetření nevypovídají v souladu se sdělením ředitelů. Rozdíly v jejich výpovědích nejsou významně veliké. To naznačuje, že by mohla existovat nedostatečná

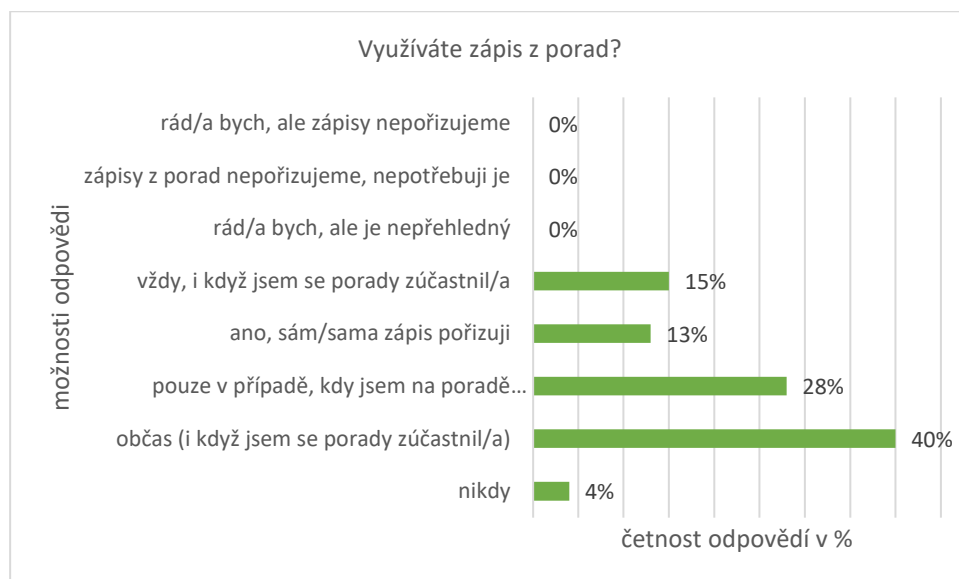
komunikace ohledně časového trvání porad, což může vést k nedorozuměním a nepřesnému plánování času.

Každý z ředitelů – Ředitel 3 na jedné straně a Ředitel 2 s Ředitelem 1 na straně druhé – má trochu odlišný postoj k samotnému závěru porady. Vzhledem k pevně stanovenému programu v kinech je vedení nuceno respektovat časová omezení, jak vyjádřil Ředitel 3 slovy: "*Občas je to v chaosu, někdy končím poděkováním, ale musíme se řídit časem*" (List 3, ř. 36). Naopak ředitelé škol se snaží uzavřít každou poradou pozitivně, buďto prostřednictvím slov díky nebo sdílením "*hlavní myšlenky, která má povzbudit a motivovat zaměstnance*" (Ředitel 1, List 1, ř. 36).

Podíváme-li se blíže na téma zápisu z porad, každý ředitel má odlišný přístup. Ředitel kina nevede žádné zápisy; účastníci si poznámky dle svého uvážení vedou sami podle důležitosti. Naopak Ředitel 2 zadává úkol na pedagogických radách učitelu/učitelce českého jazyka, aby zápis provedl/a. Ředitel 1 přichází s připraveným online seznamem bodů porady, které chce s učiteli projednat; během porady do něj zapisují buďto on nebo zástupci, a tak se vytváří zápis. Jakmile je ve školách zápis hotov, je sdílen s ostatními zaměstnanci. Nicméně, jak zdůrazňuje Ředitel 2, osobní setkání je mnohem efektivnější než čtení zápisu: "*Ten, kdo čte zápis z porady (většinou studenti, kteří mají povinnosti na fakultě), je mimo. Je důležité, aby se všichni sešli v jedné místnosti a mluvili spolu.*" (Ředitel 2, List 2, ř. 21).

I když Ředitel 1 nevytváří tradiční zápisy z porad, všichni dotázaní zaměstnanci škol uvedli, že mají přístup k záznamům z porad. Toto je zajímavým zjištěním, které nám poskytuje informace o tom, jak zaměstnanci škol tyto záznamy využívají. Zjištění ukázala, že 40 % zaměstnanců škol se na zápis z porady občas podívá, ve 28 % případů se na něj podívají pouze tehdy, pokud na poradě nebyli přítomni, a pouze dva zaměstnanci školy se na zápis z porady nikdy nepodívají (Graf 3). Tato data naznačují, že záznamy z porad mají pro zaměstnance škol určitou důležitost a slouží jim jako zdroj informací.

Graf 3 Využití zápisu z porad ve školách



#### Kategorie č. 4: STYL VEDENÍ

**Kódy:** vyjádření se, návrhy, stížnosti, řešení, zkušenosti, vyzkoušíme, pravidlo zaujmout, diskutovat, frontální sdělení, domluví se dopředu, předjednané, navrhopvat, radit se, doptávání se, nové téma, delegování, nabídka prostoru, strategické týmy

Způsob, jakým vedoucí organizace uplatňují svou autoritu, komunikují, podporují zaměstnance a projevují jim důvěru, má významný vliv na každodenní fungování organizace (Pisoňová, 2008). Styl vedení může buď motivovat zaměstnance k účasti na řešení aktuálních otázek v organizaci, nebo naopak vést k jejich pasivitě. Vedoucí zaměstnanec může sloužit jako pozitivní vzor, nebo naopak být vnímán jako odstrašující příklad. Jeho chování ovlivňuje jeho spolupráci s kolegy a spolupráci mezi nimi.

Z rozhovorů všech tří ředitelů vyplynulo, že volí takový styl vedení, který zrovna odpovídá typu porady. Všichni tři ředitelé se svým jednáním distancují od autoritářského stylu v dí; svá rozhodnutí nečiní sami, ale zapojují do nich své přímé i nepřímé podřízené. Navíc nelze ani u jednoho z ředitelů určit jasný (pouze jeden) styl vedení; prolínají se. Během provozních porad v kině Ředitel 3 projevuje autoritativní chování, když přiděluje některé úkoly a následně je při další poradě **kontroluje**. Stejně tak ale užívá konzultativního a participativního stylu, kdy se během porady se svými přímými podřízenými **radí**: „Zaměstnanci se hlavně vyjadřují ke své konkrétní práci, přicházejí s novými nápady, návrhy, se stížnostmi, s možnými řešeními.“ (List 3, ř. 41). Zároveň všichni přímí podřízení Ředitele 3 v dotazníkovém šetření potvrzují jeho

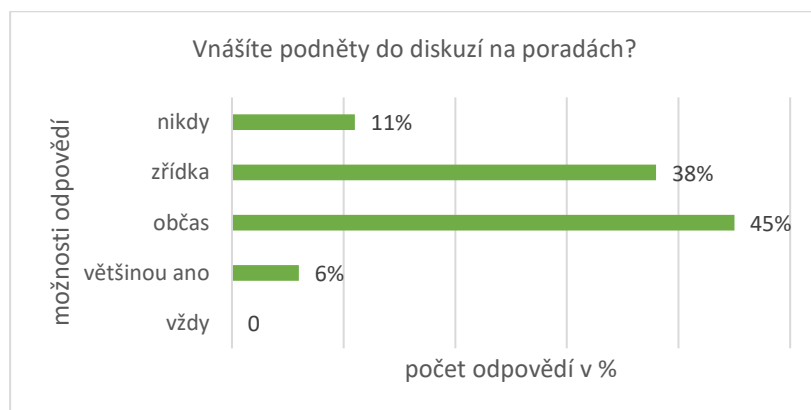
výroky o **prostoru k diskuzi, vnášení témat do porad a navrhování řešení** různých situací. Ve velké míře Ředitel 3 také dává příklad skříně, například škola, která má mít potřebovat se se svými nepřímými podřízenými (kromě výjimečných případů), ukazuje na exemplární případ **delegování**.

Ředitelé škol projevují podobný přístup k výběru stylu vedení. Jsou otevření novým nápadům a v obou školách mají zaměstnanci možnost představit své nápady nebo akce vedení školy. Pokud jsou tyto návrhy v souladu s vizí školy a jsou pozitivně přijaty vedením, jsou detaily projednány v užším okruhu a na pedagogických radách jsou prezentovány pouze jako informace. Ostatní zaměstnanci mají možnost se k nim vyjádřit nebo požádat o vysvětlení: „.... *Se zástupci máme návrhy na změny s tím, koho se to týká, tak je vše předjednané, pro ostatní jde spíše sdělování. Na pedagogických radách to pouze objasňujeme.*“ (Ředitel 2, List 2, ř. 42). Navíc na základní škole Ředitele 1 pracují strategické týmy na nových tématech a své výstupy prezentují vedení jednou za pololetí.

V základní škole s vedením Ředitele 1 je viditelnější aspekt delegování pravomocí, ať už je formě strategických týmů nebo samostatné práce pedagogicko-psychologického pracoviště. Ředitel 2 na delegování pravomocí dlouhodobě pracuje, nyní je fázi „prvních vítězství“, kdy např. v současné době „.... *před dnem otevřených dveří všichni už vědí, co mají zařídit, kde mají být a porada k tomu trvá 15 minut. Dříve to byly hodiny.*“ (Ředitel 2, List 2, ř. 44).

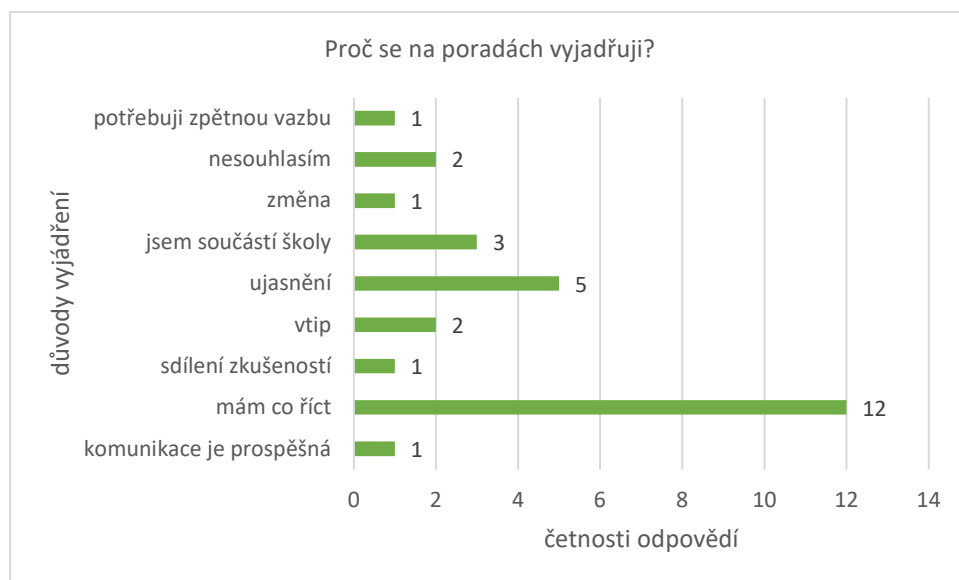
Stejně jako v kině se názory zaměstnanců škol shodují s výpověďmi ředitelů, přičemž žádný z respondentů nevyjádřil negativní odpověď na otázku "Je vedoucí porady otevřen novým podnětům na poradě/nebo je nakloněn diskuzi?". Všechny odpovědi naznačují, že jejich ředitelé jsou příznivě nakloněni diskuzi, a to buď automaticky, nebo s ohledem na konkrétní typ porady. 21 % všech respondentů z oblasti školství vnímá, že má **vždy** prostor vyjádřit svůj názor, 45 % většinou ano a 11 % občas. Nikdo neodpověděl „ne“. Tento způsob jednání zdá si být i motivátorem pro zaměstnance vnášet podněty do diskuze. 45 % ze 47 dotazovaných zaměstnanců škol vnáší podněty do diskuze občas, 38 % zřídka, nikdy 11 % (Graf 4).

Graf 4 Podněty do diskuze na poradách



Dotazníkové šetření analyzovalo motivaci účastníků k aktivnímu nebo pasivnímu projevu během porad. Z 41 získaných odpovědí na dotaz o motivaci k účasti na poradě se nejčastěji (12krát) objevila odpověď „mám k tématu co říct“. Dalších 5 respondentů uvádělo, že potřebují objasnit některé informace (viz Graf 5). Naopak 15 respondentů vysvětlilo svou pasivitu během porad, přičemž hlavním důvodem bylo, že nepocítují potřebu diskutovat či považují poskytnuté informace za dostatečné. Mezi jednotlivými výpověďmi se objevily komentáře jako „jsem nová“, „je to blbost“, „konzultuji jen osobně“ a „nechci zdržovat“.

Graf 5 Proč se vyjadřuji na poradách ve škole



Z analýzy rozhovorů a dotazníkového šetření je patrné, že vedení organizací rozpoznává různé cíle jednotlivých porad, což má vliv na selekci účastníků a výběr konkrétního typu porady, jak bylo již diskutováno v předchozí analýze. Z rozhovorů vyplynulo, že v rámci manažerských

porad má každý zástupce na straně školy a každý přímý zaměstnanec na straně kina své specifické místo, kde se aktivně podílí na tvorbě strategií, hledání řešení, plánování a organizaci aktivit spojených s chodem organizace. Z perspektivy klasifikace stylů vedení lze tuto charakteristiku zařadit mezi konzultativní a participativní styl vedení. Vedoucí všech tří organizací také projevují známky delegativního stylu vedení, kdy zástupci ředitele ve škole a přímí podřízení ředitele v kině jednají v určitých záležitostech autonomně.

Nadále z analýzy získaných dat vyplývá, že zaměstnanci školy vnímají vedení školy jako otevřené diskuzím během porad, s ohledem na specifický charakter dané porady. Toto zjištění je dále podpořeno analýzou rozhovorů s řediteli škol, kde je zřejmé, že ředitelé pracují s jednotlivými zaměstnanci ohledně nových témat v jednáních, která předcházejí provozním poradám. I na těchto poradách, které mají informativní charakter, mají zaměstnanci školy prostor se do diskuze aktivně zapojit. Existence strategických týmů a delegace pravomocí jsou identifikovány jako klíčové faktory podporující participativní, konzultativní a v určité míře i delegativní přístupy v rámci vedení školní organizace.

Vedení vybraných škol se aktivně angažuje v komunikaci se svými přímými i nepřímými zaměstnanci a motivuje je k účasti na řešení aktuálních problémů, vedení kina úzce spolupracuje jen se svými přímými podřízenými participativním, kooperativním a delegujícím stylem. Všechny tři instituce tak přispívají ke svému efektivnímu fungování, školy tak podporují otevření možností inovativního vzdělávání.

### **Kategorie č. 5: EFEKTIVITA PORAD**

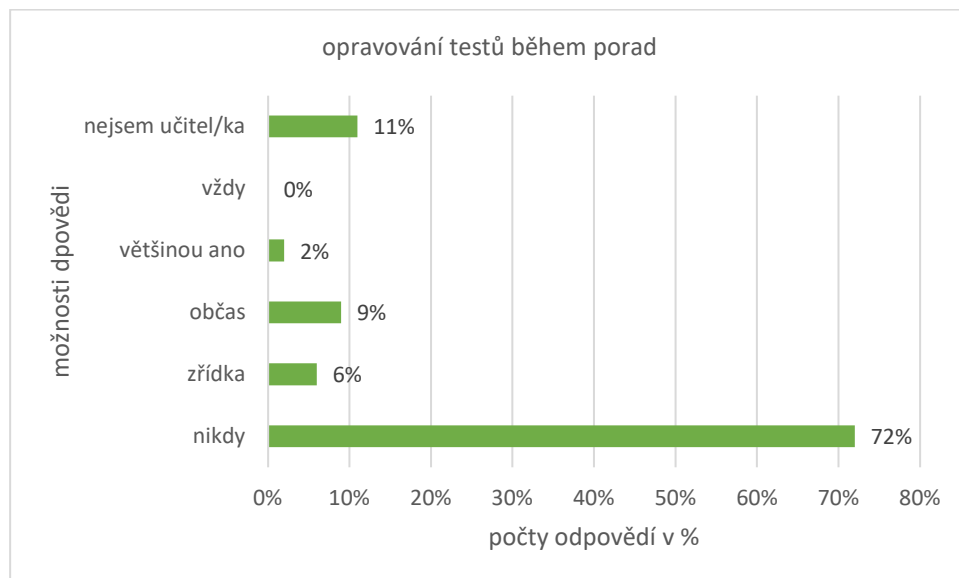
Praktickou část práce doplňují data o její efektivitě. Pro tyto účely jsou relevantními daty jen ty z dotazníkového šetření. Jsou to právě ta data, jejichž analýza zkoumá míru spokojenosti s vedením porad v obou zkoumaných sektorech. Pro organizaci je důležité vědět, zda její vedoucí vede porady účinně a zároveň jestli je porada pozitivně vnímána ostatními zaměstnanci organizace. Efektivní poradou Šikýř (2016) rozumí hlavně vytváření podmínek, které podporují motivaci, dovednosti, výsledky a chování zaměstnanců. Jedna z předpokladů efektivních porad je vhodný a věcný obsah (Plamínek, 2012). Jako identifikátor tohoto předpokladu slouží trávení času zaměstnanců během průběhu porad a vyjádření pocitu z proběhlých porad. Účastníci porad byli také vyzváni, aby vyjádřili preference formy realizací porad.

Jakým způsobem tráví zaměstnanci škol a kina čas během porady naznačuje míru, do jaké jsou pro ně důležitá probíraná témata, jak moc je pro ně porada smysluplná a jak moc by byli schopni



se bez ní obejít. Dotazníková studie zkoumala, zda zaměstnanci využívají poradní čas k úkonům, které nesouvisí s obsahem porady, jako je například opravování testů, čtení nepříslušných textů nebo používání elektronických zařízení pro činnosti, jež nejsou přímo spojeny s probíranou problematikou. Výsledky studie ukazují, že většina respondentů, tedy 72 % z 47 zaměstnanců škol, neopravuje během porad testy, žádný z nich to nedělá pravidelně (Graf 6).

*Graf 6 Opravování testů během porad*



Pokud jde o čtení nesouvisejících textů, výsledky ukázaly převážně pozitivní trend. Konkrétně 55 % respondentů ze školního prostředí uvedlo, že nikdy nečte texty, které nesouvisejí s probíhající poradou. 38 % respondentů tak činí zřídka, 4 % občas a pouze 2 % zaměstnanců škol pravidelně čte texty nesouvisející s průběhem porady.

Jako nejčastější rozptylovače během porad byla identifikována elektronická zařízení, jako jsou mobilní telefony, počítače či tablety. Z 47 respondentů 38 % nikdy nepoužívá tato elektronická zařízení během porad, 45 % to dělá zřídka, 11 % občas a 6 % respondentů (což představuje 3 osoby) pravidelně věnuje čas na poradách používání svých elektronických zařízení (viz Graf 7).

Graf 7 Využívání chytrých zařízení na poradách pro jiné účely



Data získaná od zaměstnanců kina jsou zajímavá a nabízejí několik poznatků. Navzdory intimnímu prostředí kina se zaměstnanci v průběhu porad věnují jiným aktivitám, které s poradou nesouvisí, v různé míře: jeden z nich se těmito aktivitám věnuje zřídka, jeden občas a jeden většinu času. Z jejich výpovědí je také patrné, že jsou aktivně zapojeni do průběhu porad, mají dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů a oceňují možnost společného řešení různých problémů a hledání nových přístupů. Tedy problém nepředstavuje ani styl jednání Ředitele 3 během porad, ani výběr témat a cílů porad.

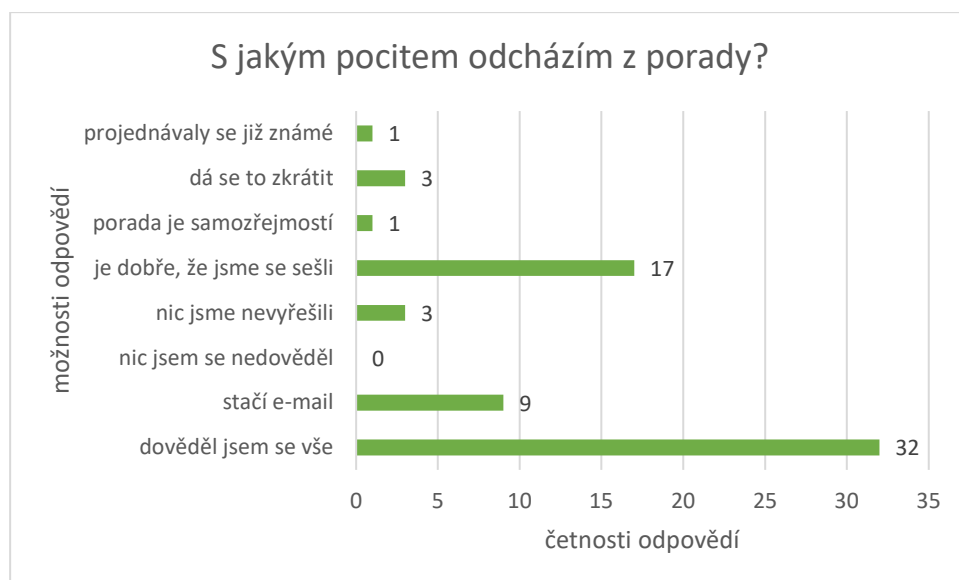
Z průzkumu výsledků dotazníku je patrné, že většina zaměstnanců škol se převážně soustředí na téma porad, přistupuje k nim s odpovědností a zájmem. Zaměstnanci věnují pozornost diskutovaným tématům a vyhýbají se aktivitám nesouvisejícím s poradou. Je povzbudivé, že se účastníci porad zřídka nechávají rozptylovat svými chytrými zařízeními, což by mohlo narušit průběh a efektivitu porady. Na rozdíl od situace ve škole v kině tak jednoznačná data nejsou, mezi třemi přímými podřízenými Ředitele 3 není ani jeden, kdo by během porady neřešil nic, co s poradou nesouvisí. Vzhledem k jiným odpovědím zaměstnanců kina je pravděpodobné, že řeší pracovní záležitosti jiného charakteru než zrovna průběh porad.

Tuto část práce uzavírá analýza dat týkajících se spokojenosti s vedením porad. Z grafu 8 je patrné, že nejvyšší četnost odpovědí, konkrétně u 47 respondentů, byla dosažena odpovědí „odcházím s pocitem, že jsem se dozvěděl/a všechny důležité informace“. Ze 47 respondentů je 17 z nich přesvědčeno, že „je dobře se setkávat“, což naznačuje, že prezenční porady mají

své místo a význam. Devětkrát byla zaznamenána odpověď, „že by informace měly být sdíleny prostřednictvím e-mailu“. Žádný respondent neopustil setkání s pocitem, „že se nic nedověděl.“

Zaměstnanci kina opouštějí porady s podobným hodnocením. Všichni se shodují na tom, že "je dobře, že se sešli", přičemž dva z nich navíc uvádějí, že "že toho hodně vyřešili".

Graf 8 Vnímání smyslu porady



Poslední zkoumaný aspekt se zaměřuje na preferenci formátů realizace porad mezi zaměstnanci škol a kina. Respondenti měli možnost vybrat si preferovaný formát realizace porady, přičemž mohli zaškrtnávat více než jednu možnost. Z výsledků v Tabulce 2 vyplývá, že většina respondentů preferuje osobní setkání před jinými možnostmi.

Při pohledu na preference jednotlivých typů porad mezi zaměstnanci školy, 31 ze 47 respondentů upřednostňuje prezenční formu pedagogické rady. Osm respondentů by raději obdrželo informace z provozní porady e-mailem, zatímco čtyři by upřednostnili online formát. V případě řešitelských porad opět dominuje se svými 29 kladnými odpověďmi prezenční forma, 8 respondentů by se raději zúčastnilo online. Workshop by oslovil 28 respondentů v prezenční formě a 6 v online formě. Kontrolní porada je preferována prezenčně 21 respondentem, zatímco šest dalších by upřednostnilo e-mail nebo online variantu.

Mezi výsledky s více než jedním (maximálně 4x, Tabulka 2) zaškrtnutím byla ve školním prostředí identifikována varianta „nepotřebuji“ v kontextu řešitelské porady, kontrolní porady a workshopu. Naopak v kině žádný zaměstnanec tuto variantu nevybral. V kině převažuje preference prezenčního setkání, s výjimkou kontrolní porady, kde jeden zaměstnanec upřednostňuje online variantu.

Tabulka 2 Preference forem porad 1

	<b>PROVOZNÍ PORADA</b>	<b>ŘEŠITELSKÁ PORADA</b>	<b>WORKSHOP</b>	<b>KONTROLNÍ PORADA</b>
prezenčně	31	29	28	21
e-mail	8	2	2	6
prezenčně, e-mail	3	0	0	2
online	4	8	6	6
prezenčně, online	1	1	2	1
online, e-mail	1	0	0	1
nepotřebuji	0	2	4	4
bez odpovědi	0	6	5	6
<b>Celkový součet odpovědí</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>47</b>

## 5 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Hlavním cílem této práce bylo identifikovat specifika porad ve školství prostřednictvím komparace dvou základních škol v Praze a subjektu ziskového sektoru v oblasti kultury v Praze. Srovnání těchto dvou sektorů bylo provedeno na základě dílčích výzkumných otázek, které byly zařazeny do metodologického rámce smíšeného výzkumu. Záměrný výběr respondentů zahrnoval dva ředitele pražských základních škol a jednoho ředitele pražského kina s cílem dosáhnout reprezentativního vzorku v oblasti školství. Pro účely komparativní analýzy stačil jeden subjekt z oblasti kultury.

Polostrukturované rozhovory s respondenty byly prováděny online formou s použitím diktafonu. Před započítím rozhovoru každým respondent podepsal e-mailem zasláný informovaný souhlas o postupu při dotazování. Všichni tři respondenti projevili vysokou míru otevřenosti a poskytli cenné informace a poznatky nejen pro účely této bakalářské práce.

I kvantitativní část výzkumu, prováděná technikou dotazníkového šetření, sehrála ve sběru dat důležitou roli. Pro dotazníkové šetření byl vybrán cílený výzkumný soubor přímých i nepřímých zaměstnanců ředitelů škol a ředitele kina. Dotazník byl rozeslán přes ředitele jednotlivých subjektů elektronicky, s jejich souhlasem. Návratnost dotazníků činila 42 % v oblasti školství, 100 % v oblasti kinematografie.

Na základě otevřeného kódování rozhovorů bylo identifikováno celkem 5 kategorií, které odpovídaly dílčím cílům práce. Data z dotazníkového šetření byla zařazena do těchto kategorií s cílem poskytnout relevantní informace o průběhu porad na pracovištích. Výpovědi ředitelů škol i ředitele kina významně korespondovaly odpověďmi jejich zaměstnanců v dotazníkovém šetření.

Komparativní analýzou dvou různých subjektů v 5 různých kategoriích byla identifikována specifika, která se pojí výlučně s oblastí školství. Jeden z dílčích záměrů spočíval v odhalení a popisu **typů porad**, které využívá vedení školy a vedení kina. Všichni tři ředitelé se shodují na důležitosti osobního setkání se svými zaměstnanci. Ve školství dochází k mnoha jednáním a setkáváním s přímými i nepřímými podřízenými v různých kombinacích a s vedoucími různých týmů. Každá tato porada má své specifické cíle a výstupy. Ředitelé se na setkáních se svými zástupci zaměřují na **strategické aspekty vedení, plánování akcí a přípravu na informativní porady**. Největší časovou náročnost představuje **provozní porada**, ve školství označovaná jako pedagogická rada, která má charakter **informativní porady**.

Ředitel 1 kromě pedagogické rady uvádí také **porady strategických týmů**, jejichž hlavním cílem je generování nových nápadů.

Klíčovým rozdílem je však obsah porad v obou sektorech. Ředitel kina v rámci svých porad s přímými podřízenými pokrývá škálu aktivit od plánování, organizování, řešení problémů a generování nových nápadů až po kontrolu realizovaných akcí, což jsou prvky porady **informativní, manažerské, řešitelské a zčásti i operativní**. Ředitelé škol naopak přikládají větší důraz na specifický typ porad. S vedením využívají manažerské porady k **plánování, organizování, řešení problémů a hledání nových strategických směrů**. S vedoucími různých týmů a dalšími zaměstnanci preferují **informativní typ porad**. Tento formát porady Ředitel 3 vůbec neimplementuje. Ředitel 3 do svých porad naopak přináší faktor **hodnocení** proběhnutých akcí.

Jak již bylo naznačeno výše, na jednotlivých typech porad participují různí účastníci. Zatímco ředitel kina se setkává na poradách pouze se svým kolegou ředitelem dramaturgie a se svými přímými podřízenými, což omezuje počet jeho pracovních interakcí, ředitelé škol jsou zatíženi větším množstvím různých setkání se svými přímými i nepřímými podřízenými zaměstnanci.

Výběr stylu vedení porady zcela závisí na typu a obsahu porady. Všichni tři ředitelé obecně preferují **participativní a konzultativní a delegativní styl vedení** nejen porad, ale také v celkovém kontextu personálního managementu. Všichni se vyznačují otevřeností vůči zaměstnancům, kteří přicházejí s novými nápady, podněty a vhodnými řešeními, a poskytují jim prostor pro vyjádření svých názorů. Ředitelé škol sice neumožňují všem zaměstnancům prezentovat své postřehy, nápady a názory během pedagogických rad, ale jsou ochotni je vyslechnout mimo tuto formální platformu. V kontrastu k tomu ředitel kina umožňuje zaměstnancům aktivně se vyjadřovat během porad, aby situace byla co nejvíce objasněna a řešena. Tento prostor poskytuje i mimo pravidelné porady, v souladu s potřebami obou stran. Na rozdíl od Ředitele 2 a Ředitele 1, Ředitel 3 nezajišťuje tento prostor svým nepřímým podřízeným, konkrétně zaměstnancům baru, kabiny a uvaděčům. Veškeré záležitosti spojené s těmito zaměstnanci deleguje na své přímé podřízené, které ale ve větší míře než ředitelé škol kontroluje. Ředitelé škol, ačkoli také delegují některé úkoly na své zástupce, věnují svůj čas i ostatním zaměstnancům školy.

Další dílčí cíl práce se zaměřoval na strukturu porad. Před formulací závěrů v této části je nezbytné objasnit specifikaci porad, o nichž respondenti referovali. V případě ředitele kina byl

typ porady nezaměnitelný. Ředitelé škol přirozeně diskutovali o struktuře provozní porady (pedagogické rady), což bylo v souladu s cílem rozhovoru.

Všichni tři ředitelé zařazují do svých porad srovnatelný **začátek**, nicméně Ředitel 3 se začátku věnuje úsporněji. Jeden ředitel školy délku porady oznamuje, druhý ne. Toto sdělení ale zcela nepotvrzují zaměstnanci škol. Program porady ani jeden z ředitelů nepředkládá svým zaměstnancům dopředu, Ředitel 3 navíc nedisponuje konkrétním programem vůbec. Ředitelé škol program připravený mají, nicméně ho nedistribují dopředu.

Pokud jde o strukturu porad, určitý rozdíl mezi výpověďmi ředitelů škol a ředitele kina je pozorovatelný v interpretaci **závěru porad**. Ve zkoumaných školách se najde čas pro pozitivní závěr s motivačním prostorem a poděkováním, v oblasti kinematografie se jedná spíše o uspěchaný konec, na který navazuje další neodkladný program kina. Z porad zápisy vznikají pouze ve školství, přičemž s nimi nadále pracuje zhruba polovina pedagogů.

Shrnutí závěrů dílčích cílů práce dává prostor pro formulování specifík vedení porad ve školství. Jde o výběr **specifických typů porad** s jasně formulovanými cíli, vybranými účastníky, jejich rolemi a obsahem. Ve školství není běžné, aby jedna porada kombinovala charakteristiky více typů porad. S typologií porad je spojen **výběr účastníků**. Ten je **přizpůsoben cílům konkrétní porady**, zároveň ale jsou ředitelé škol otevřeni přijímat k setkáním v podstatě kdykoli kohokoli. Dalším specifikem je struktura porady, konkrétně **vytváření zápisů** z nich a neurčeným koncem, tedy ředitelé mohou probrat všechny body programu bez časového tlaku. To s sebou přináší i riziko překračování únosného limitu. V oblasti stylu vedení se ředitelé škol jako ti, kdo deleguje a projevuje velkou míru důvěry, málo kontroluje. Z pohledu zaměstnanců škol jsou porady platformou pro sdílení klíčových informací o fungování chodu školy a jako prostředí pro řešení nejasností, což potvrzuje vnímání porad řediteli škol.

## 6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Výzkum ukázal, že oslovení ředitelé vnímají porady jako nástroj pro sdílení informací, řešení problémů, hledání nových možností a rozvoj organizace. Výsledky výzkumu také naznačují potenciál současného vedení porad pro zvýšení její efektivity. Ředitelé škol vidí jako užitečný nástroj k efektivitě pedagogických porad **dopředu distribuovaný program**, do kterého by účastníci mohli přidat svá témata a ostatní by měli čas se na ně připravit. Pro dosažení tohoto je zapotřebí **využití existujících komunikačních nástrojů a aplikací a včasného zveřejnění programu**, což ale zvyšuje požadavky na ředitele ohledně termínů zveřejňování.

Druhým zjištěním je absence **řešitelských porad s prvky diskuse a brainstormingu**, které by se konaly s co největším počtem zaměstnanců školy. Ředitel 1 vyjádřil zájem o takové porady, které by mohly školu posunout kupředu.

V oblasti kultury je pozorována vyšší míra delegování, což vytváří prostor pro jiné činnosti ředitele. Ředitel 3 v kině deleguje mnoho aktivit na své přímé podřízené, kteří je pak delegují dále. **Ve škole je mnoho agend**, které stále řeší ředitel, ačkoliv by **mohly být přesouvány** na jiné.

Tyto postřehy, i když malé, nemusí zásadně ovlivnit vnímání porady zaměstnanci, mohou zefektivnit pedagogické rady a ředitelům přinést nové rozměry aktivity a motivace ze strany zaměstnanců.



## 7 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na problematiku vedení porad ve školství v komparaci se ziskovým sektorem v oblasti kultury. Cílem práce bylo identifikovat specifika vedení porad ve školství prostřednictvím porovnání s praxí v kultuře. Metodologický rámec byl vytvořen na základě dílčích výzkumných otázek, které přispěly k identifikaci požadovaných specifíků. Pro sběr dat kombinovaného kvantitativně-kvalitativního výzkumu byla použita technika rozhovoru s třemi cíleně vybranými řediteli. Dva z nich řídí základní školy v Praze, zatímco třetí řídí pražské artové kino v Praze. Data pro kvantitativní část výzkumu byla získána prostřednictvím dotazníků, jejichž respondenty byli přímí podřízení ředitele kina a pedagogičtí pracovníci školy, včetně těch, působících ve školní družině.

Komparativní analýzou oblasti školství a oblasti kultury byly zjištěny specifika vedení porad ve školství. Jedním z nich je časový rámec, který neomezuje délku porady vedoucího, což může přinášet jak výhody, tak nevýhody. Vedoucí porady není pod časovým tlakem a může tak v klidu projít všechny body programu. Dalšími specifiky vedení porady v oblasti školství je program porady a různé typy porad spojené s jejich cílem.

Závěr práce nastínil možnosti doporučení pro praxi, z nichž jako výrazné se jeví dávat k dispozici program porady dopředu, zajistit možnost zanést body do programu a stanovení časového limitu porady.

## SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vydání 3., rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, a NOVÝ Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii. ISBN 80-251-0396-x.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HŘIVÁ, Alena; ONDŘÁŠEK, Staislav a ŠIBAN, David. *Metodologie v sociální práci*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3636-0.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu Základy kvantitativního výzkumu, 2., aktualizované vydání*. Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9225-0.

KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6282-1.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada. 2006. ISBN 80-247-1362

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie - 2., rozšířené vydání*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7864-8.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. 2. vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-842-1.

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

- TROJANOVÁ, Irena, SVOBODOVÁ, Zuzana. *Efektivní porady. Jak si poradit s poradou nejen ve školství*. Wolters Kluwer. 2020. 978-80-7598-939-0
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Teorie řízení*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filosofická fakulta v nakladatelství MJF, 2002.
- SEDLÁČEK, Martin. *První učitel: k roli ředitele školy v pedagogickém vedení*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9718-6.
- SKALKOVÁ, Jarmila. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu: vysokošk. učebnice pro studenty filozof. a pedagog. fakult*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2. aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 2016. ISBN 978-80-7552-264-1
- ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál. 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I Informovaný souhlas

Příloha P II Polostrukturovaný rozhovor

Příloha P III Rozhovor č. 1

Příloha P IV Rozhovor č. 2

Příloha P V Rozhovor č. 3

Příloha P VI Dotazník

## **PŘÍLOHA PI INFORMOVANÝ SOUHLAS INFORMOVANÝ SOUHLAS**

Informovaný souhlas se týká bakalářské práce na téma:

„Specifika porad ve školství“

**Žádám Vás o poskytnutí souhlasu s použitím výzkumného materiálu ve formě audio nahrávky rozhovoru pro výzkumný projekt.**

Vzhledem k tématu zkoumané problematiky je věnována náležitá pozornost ochraně získaných dat za účelem zabezpečení:

- anonymity informantů – v prepisech rozhovoru budou odstraněny identifikující údaje
- mlčenlivosti o osobních údajích účastníků výzkumu (s daným materiálem bude pracovat pouze výzkumnice)

Lucie Jeníčková

Podpis:.....

Podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů uděluji Marii Maršovské souhlas s účastí mé osoby na výzkumném projektu a s použitím výzkumného materiálu ve formě audio nahrávky pro potřeby výzkumného projektu.

V Praze dne: .....

Jméno a příjmení: .....

Podpis: .....

## PŘÍLOHA P II POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Výzkumné otázky	Indikátory	Otázky pro rozhovor
1. Jaké druhy porad využívají vedoucí pracovníci ve zkoumaných organizacích?	typy porad	Co je podle vás porada?
	cíle porad	V čem jsou podle vás porady prospěšné?
	užitek porad	Jaké jsou cíle vašich porad?
		Jaký porady přinášejí užitek pro vaši instituci?
2. Jaký styl vedení u různých typů porad využívají vedoucí pracovníci ve svých organizacích?	styl vedení	Jaký způsob jednání během porad volíte?
3. Kdo se těchto porad v obou sektorech účastní?	účastníci porad	Kdo ve vaší instituci svolává porady?
		Jaké porady svoláváte vy?
		Kdo se porad účastní?
4. Jaká je struktura porad v obou sektorech?	pravidla	Jakých pravidel během vedení porad využíváte?
	začátek a konec porady	Jak vypadá struktura vašich porad?
	program	
	role	
5. Existují specifika vedení porad ve vybraných školách s porovnáním s vedením porad vybraným kinem? Jaká to jsou?	rozdílnosti v sektorech	Všechny otázky
6. Potvrzují zaměstnanci obou subjektů výroky jejich ředitelů?	vnímání porady, využití porady	

# PŘÍLOHA P III ROZHOVOR Č. 1

## List 1 Ředitel 1

řádek	aktér	protokol výpovědi/otázka	kódy
1	T (tazatelka)	Zahájení rozhovoru, děkování, zmínka o tématu, informace o nahrávání a nakládání s informacemi	
2	T	Jak dlouho působíte v pozici ředitele ZŠ?	
3	Ř 1	Žet	
4	T	Co je podle Vás porada?	
5	Ř 1	Porada je příležitost pro setkání, pro rozvoj, předání informace nebo dovedností.	setkání, rozvoj, informace
6	T	V čem jsou podle vás porady prospěšné?	
7	Ř 1	Lidský přednes dává nonverbální kontext. Možnost obratem reagovat na dotaz, souhlas, nesouhlas. Jde tedy o efektivitu.	osobní kontakt, efektivita, rychlá reakce
8	T	Jaký porady přinášejí užitek pro vaši instituci?	
9	Ř 1	Efektivní komunikaci, funkční řízení, vyjasnění nedorozumění.	funkčnost, efektivita, vyjasnění
10	T	Kdo ve vaší instituci svolává porady?	
11	Ř 1	Vedení školy, školní PP-šk. Psycholog, tým pro azince - koordinator, metod. tými - svolává vedoucí, strategické týmy - zájmové sdružení učitelů, scházejí se sami. Školní družina a provozní zaměstnanci, a vedoucí asistentka.	vedoucí sekci, vedení, škola in PP, koordinátor, asistenti, provozní zaměstnanci, školní družina
12	T	Jak častě jsou vaše porady?	
13	Ř 1	se zástupci řešíme agendu když je potřeba, nesetkáváme se pravidelně. Provozní porada je 1x do měsíce. Ostatní týmy se scházejí 1.2x za pololetí. Strategické týmy tak, jak jim to vyhovuje.	nepravidelnost, pravidelnost setkávání, strategické týmy, provozní porada, frekvence porad
14	T	Jaké porady svoláváte vy?	
15	Ř 1	Já provozní - pedagogické, 1x měsíčně. Citnuje se nějaká informace, nebo šk. následuje společná aktivita, 2. varianta - společná práce, školení, rozvojové aktivity. Porady s úžším vedením hrazové, se zástupci sdílíme informace se dvěma zástupci.	vedení, předávání informací, školení, rozvojové aktivity, provozní porada
16	T	Za jakých okolností svoláváte porady?	
17	Ř 1	Porady svolávám pravidelně, je pro ně vyčleněn prostor. Ke krizovým poradám naštěstí moc nedochází.	pravidelně - provozní situace
18	T	Kdo se porad účastní?	
19	Ř 1	na provozní poradě jsou všichni učitelé a asistenti a vedení, na dalších jsem já a vedoucí sekci.	účastníci zástupci, vedoucí sekci, strategické týmy
20	T	Jaké jsou cíle vašich porad?	
21	Ř 1	provozní-čisté předání informací. Vnímám, že mi v systému schází diskuzní porada, přemýšlím o tom. Cíle 11 strategických týmů, které generují nápady, návrhy, které pak se mnou konzultuju. Tvoří reakční plány na každé pololetí.	informovat, konzultovat, plánovat, generování nápadů, návrhy
22	T	Jakých pravidel během vedení porad využíváte?	
23	Ř 1	Není potřeba je říkat, resp. Je mít.	pravidla nejsou
24	T	Jaký způsob jednání během porad volíte?	
25	Ř 1	Frontální předávání, výzva k diskuzi. Nemáme mechanismus, jak zvednout téma.	frontální předávání informací
26	T	Jak vypadá struktura vašich porad?	
27		a. Začínáte porady včas?	
28	Ř 1	Ano, výjimečně 2-3 minuty později, nechci trestat dochvilně. Řekneme, jak dlouho to bude trvat, a snažíme se.	začátek včas
29	T	b. Máte stanovený limit pro porady? Dodržujete jej?	
30	Ř 1	Snažíme se splnit stanovený limit.	limity
31	T	c. Cím / jakou informací porady většinou zahajujete?	
32	Ř 1	přivítání, sdělení velké pozitivní novinky, poděkování za práci, představení nových lidí.	přivítání, poděkování, pozitivní zprávy
33	T	d. Procházíte s účastníky porady její program?	
34	Ř 1	Program porady vzniká těsně před poradou. Je veřejně dostupný, ale není cíleně distribuovaný. Distribuovaný nemáme program porady, což trochu brání v efektivitě podávání témat. Rád bych ho zavedl, ale bylo by potřeba využít stávající aplikace a zdroje, přidávat něco dalšího je zlo, zabíhá se dlouho. I kdybych ho měl, tak ho procházet nebudu - učitelé by ho měli k dispozici, nevidím důvod ho procházet.	program porady
35	T	e. Cím porady ukončujete?	
36	Ř 1	Poděkování, nosnou myšlenkou.	poděkování, motivace
37	T	f. Kdo vytváří zápis k poradám? Jak s ním dále pracujete?	
38	Ř 1	Já. Je to program pro mě a zároveň je to zápis.	zápis
39	T	Jak dělíte aktivity při poradách mezi sebe a ostatní účastníky porady?	
40	Ř 1	Poradu vedu já a mívám zástupci. Ostatní se doptávají, když potřebují sdělení více vysvětlit.	moderuje vedení, doptávání se
41	T	S jakými podněty přicházejí účastníci porad?	
42	Ř 1	Bud se doptávají, nebo vyvolávají nové téma. Tento prostor vkládám doprostřed porady.	doptání se, nové téma
43	T	Jakým způsobem řešíte problém, na nějž existuje pluralita názorů? Resp. Jak řešíte situaci, kdy nelze během porady dojít k řešení?	
44	Ř 1	Nehledám řešení. Je to neefektivní v danou chvíli. Překonnu zodpovědnost na ostatní - koho to zajímá, pojďme to vyřešit zitra, resp. Si zjistím o tématu více a ostatním nabídnou setkání na příští poradě.	delegování zodpovědnosti, nabídka prostoru
45	T	Jak se na porady připravujete a kolik vám to zabere času?	
46	Ř 1	Do 1 hodiny.	čas na přípravu porady
47	T	Děkuji za rozhovor i váš čas.	
48	Ř 1	Rádo se stalo.	

# PŘÍLOHA P IV ROZHOVOR Č. 2

## List 2 Ředitel 2

řádek	aktér	protokol výpovědi/otázka	kódy
1	T (tazatelka)	Zahájení rozhovoru, děkování, zmínka o tématu, informace o nahrávání a nakládání s informacemi	
2	T	Jak dlouho působíte v pozici ředitele ZŠ ?	
3	Ř 2	7 let	
4	T	Co je podle Vás porada?	
5	Ř 2	Meeting, schůzka, kde bychom se měli radit ve věcech plánování	radit, plánovat, schůzka
6	T	V čem jsou podle vás porady prospěšné?	
7	Ř 2	Pro nás je to co nejvíce šlohy ohledně fungování školy tak, abychom každý nepůsobil pouze za sebe, ale jako za celek. Přepřiprava ve dení pro informační schůzky.	společná práce, fungování školy, příprava
8	T	Jaké porady přinášejí užitek pro vaši instituci?	
9	Ř 2	Mají přímý vliv na funkčnost školy, ovlivně ní zaměstnanců při prezenčním setkání.	funkčnost, vliv
10	T	Kdo ve vaší instituci svolává porady?	
11	Ř 2	Záleží na typu porady. Já svolávám pedagogické porady a porady vedení, porady vzdělávacích oblastí, vedoucích předmětových komisí, metodických sdružení, družiny, učitelské - svolává přímý nařízený v pavouku. Já ještě svolávám svolávám porady technicko-hospodářských pracovníků (je n informační pro mě). 1x týdně - vedoucí kuchyně, hospodářka, zástupci, vedoucí družiny - co bude následovat příští týden, plán akcí, aby o tom věděli v kuchyni, uklízečky, školník - provozní pracovní na 1h. 1x týden porada vedení - Výchovně-vzdělávací řešíme na poradě vedení. 1x měsíčně ped. rada, 1x za 3m klasifikační porada. 1x za tři měs. s vedoucími vzdělávacích oblastí - referují o tom, co se děje...	vedení, vedoucí sekci
12	T	Jak časté jsou vaše porady?	
13	Ř 2	1x týdně se scházíme vedení + vedoucí kuchyně, hospodářka, vedoucí družiny - řešíme si, co bude následovat příští týden, jaký je plán akcí, aby o tom věděli v kuchyni, uklízečky i školník. To je provozní porada 1x týdně se zastupci se scházíme 1x týdně, 1x měsíčně je ped. porada, 1x za 3 měsíce klasifikační porada. 1x za tři měsíce je porada s vedoucími vzdělávacích oblastí, kde mi referují o tom, co se v předmětu děje.	frekvence setkávání, vedoucí sekci, vedení, hospodářka, vedoucí družiny, provozní porada, vědět, klasifikační porada, plán, frekvence porad
14	T	Jaké porady svoláváte vy?	
15	Ř 2	Odpovězeno výše	informační-provozní, strategická, plánová
16	T	Za jakých okolností svoláváte porady?	
17	Ř 2	Všechny porady jsou svolávány pravidelně.	pravidelnost
18	T	Kdo se porad účastní?	
19	Ř 2	odpovězeno na výše	vedení, vedoucí sekci, zaměstnanci školy
20	T	Jaké jsou cíle vašich porad?	
21	Ř 2	Jako učitel jsem porady nenáviděl, nyní si to nemyslím. Cíl je se sejit a vidět se, promluvit s učitel. Předat informace z očí do očí. Ten, kdo čte zápis z porady, je mimo (studená). Je důležité, aby se všichni sešli v jedné místnosti a promluvit s nimi.	sejit se, osobní kontakt, informace
22	T	Jakých pravidel během vedení porad využíváte?	
23	Ř 2	Snažím se zaujmout tak, aby se učitel nenudil. Když někdo opravuje testy až moc, tak ho napomenu.	pravidlo zaujmout
24	T	Jaký způsob jednání během porad volíte?	
25	Ř 2	Se zástupci si připravím osnovu, každý má své slovo. Frontálně řecknu seznam bodů k pedagogům, ti mají možnost body prodiskutovat. Nebo někdo mě před poradou poprosí o slovo, tak mu ho dám, nebo to řecknu za něj, když nechce mluvit.	osnova, diskutovat, frontální sdělení
26	T	Jak vypadá struktura vašich porad?	
27		a. Začínáte porady včas?	
28	Ř 2	Snažím se o to a dají se mluvit.	čas
29	T	b. Máte stanovený limit pro porady? Dodržujete jej?	
30	Ř 2	neřím a někdy si záto nadávám. Snažím se hodinu, ale některé pedagogické porady se někdy táhnou i 2-3hodiny. Někdy je toho tolik, že musím rozdělit porady pro 1. a pro 2. stupeň.	limit
31	T	c. Čím / jakou informací porady většinou zahajujete?	
32	Ř 2	Pochvalou.	začátek pochvalou
33	T	d. Procházíte s účastníky porady její program?	
34	Ř 2	Ne. Program dopředu nazvěřejnu, ale šlo by se mi to, ale časově nezvládám.	program
35	T	e. Čím porady ukončujete?	
36	Ř 2	Diskuzí a poděkováním.	konec diskuzí, poděkováním
37	T	f. Kdo vytváří zápis k poradám? Jak s ním dále pracujete?	
38	Ř 2	Částečně u pedagogických rad, u porad vedení a té druhé zápis není a nevadí mi to.	zápis
39	T	Jak dělíte aktivity při poradách mezi sebe a ostatní účastníky porady?	
40	Ř 2	Já a vedení máme každý své slovo a ten, kdo chce něco sdělit kolegům si to se mnou domluví dopředu a buďto informaci sdělí sám ostatním, nebo toto sdělení přenechá mě.	domluví se dopředu, své slovo, sdělení informac
41	T	S jakými podněty přicházejí účastníci porad?	
42	Ř 2	Je to propojené. Sůžnosts nápadem, doptání se na některá rozhodnutí. Se zástupci máme návrhy na změny s tím, kdo se to týká, tak je vše předjednané, pro ostatní jde spíše sdělování. Mly to pouze obas řuje me.	stůžnost, nápad, doptání se, předjednané, sdělování informac
43	T	Jakým způsobem řešíte problém, na nějž existuje pluralita názorů? Resp. Jak řešíte situaci, kdy nelze během porady dojít k řešení?	
44	Ř 2	Když jsem školou zakládá, tak škola neměla ani kostru lidí, kteří by fungovali, plán akcí, které by byly zaběhnuté. Já jsem navrhoval, jak někde více rozvíjet, a vedení mi je se radit, s některými učitel. Dříve to byly hodiny, dnes je to do 15 minut.	navrhovat, realizovat, radit se, vedení, někteří učitelé
45	T	Jak se na porady připravujete a kolik vám to zabere času?	
46	Ř 2	Jak na které. Připravujeme se společně, sdílíme důležité body, pak si spolu sedneme a shrneme to. 30-60minut.	čas na přípravu porady
47	T	Děkují za rozhovor i váš čas.	
48	Ř 2	Rádo se stalo.	



# PŘÍLOHA P V ROZHOVOR Č. 3

List 3 Ředitel 3

řádek	aktér	protokol výpovědi/otázka	kódy
1	T (tazatelka)	Zahájení rozhovoru, děkování, zmínka o tématu, informace o nahrávání a nakládání s informacemi	
2	T	Jak dlouho působíte v pozici ředitele kina ?	
3	Ř 3	Dva roky.	
4	T	Co je podle Vás porada?	
5	Ř 3	Setkávání se spolupracovníky, možnost řešení proběhlých i budoucích problémů, možnost vyjádřit se všemi ke všemu.	setkání, řešení problémů, vyjádření
6	T	V čem jsou podle vás porady prospěšné?	
7	Ř 3	V prostoru, který je pravidelně vyhrazen pro výčet výše.	pravidelnost, čas
8	T	Jaký porady přinášejí užitek pro vaši instituci?	
9	Ř 3	Všichni znají cíl a směřování organizace.	znalost cíle organizace
10	T	Kdo ve vaší instituci svolává porady?	
11	Ř 3	Zodpovědní vedoucí svých sekcí (bar, kabina, uvaděč/ky/pokladní a já (zodpovědný za kino)	vedoucí, přímí zaměstnanci
12	T	Jak časté jsou vaše porady?	
13	Ř 3	Jedenkrát týdně.	pravidelnost, frekvence
14	T	Jaké porady svoláváte vy?	
15	Ř 3	Porady se konají každý týden, jde o porady s přímými podřízenými, na kterých hodnotíme, řešíme problémy, informujeme se o budoucích akcích.	pravidelnost, čas, řešení problémů, předávání informací, hodnocení, frekvence
16	T	Za jakých okolností svoláváte porady?	
17	Ř 3	Porady jsou pravidelné, nesvolávám je.	pravidelnost
18	T	Kdo se porad účastní?	
19	Ř 3	Já, dramaturgický ředitel, vedoucí baru, vedoucí pokladních a uvaděčů, vedoucí kabiny.	vedení, přímí podřízení
20	T	Jaké jsou cíle vašich porad?	
21	Ř 3	zhodnocení proběhnutých akcí, příprava na to, co nás čeká, možnost vyjádření se k věcem, které zaměstnance zajímají, trápí.	hodnocení, příprava, vyjádření se
22	T	Jakých pravidel během vedení porad využíváte?	
23	Ř 3	konkrétní den porad i čas, neskákat si do řeči, nepřekřikovat se. Pravidlou souslednosti řešení: co bylo, co bude a co chcete říct napříč pozicemi.	pravidla
24	T	Jaký způsob jednání během porad volíte?	
25	Ř 3	přátelské vedení za podmínky funkčnosti, v případě, že to nefunguje, přistupuji k direktivnějšímu vedení.	přátelské vedení, direktivní vedení
26	T	Jak vypadá struktura vašich porad?	
27	T	a. Začínáte porady včas?	
28	Ř 3	Máme pevný den i pevnou hodinu, ale stane se občas v návaznosti na program kina mění.	pevná hodina
29	T	b. Máte stanovený limit pro porady? Dodržujete jej?	
30	Ř 3	1h15. Přetáhnout nemůžeme.	limit porady
31	T	c. Cím / jakou informací porady většinou zahajujete?	
32	Ř 3	Pozdravem a přivítáním zahajuju já, následují čistě pracovní záležitosti.	pozdrav, přivítání
33	T	d. Procházíte s účastníky porady její program?	
34	Ř 3	Ano, procházíme to, co se povedlo, co nás čeká, poté všeobecné body k řešení. Program dopředu se svými zaměstnanci nesdílím	hodnocení, příprava, vyjádření se
35	T	e. Čím porady ukončujete?	
36	Ř 3	Občas je to v chaosu, někdy poděkováním, kočíruje nás čas.	chaos, poděkování, čas
37	T	f. Kdo vytváří zápis k poradám? Jak s ním dále pracujete?	
38	Ř 3	Zápisy nepořizujeme, ale když se rozdělují úkoly, zapisují si, kdo má co na starosti. Tyto poznámky nesdílím.	zápis
39	T	Jak dělíte aktivity při poradách mezi sebe a ostatní účastníky porady?	
40	Ř 3	Já otevřu problém, kdokoli, kdo chce se k tomu může vyjádřit, nikdo není omezený.	vyjádření se
41	T	S jakými podněty přicházejí účastníci porad?	
42	Ř 3	Zaměstnanci se hlavně vyjadřují ke své konkrétní práci, přicházejí s novými nápady, návrhy, se stížnostmi, s možnými řešeními	vyjádření se, návrhy, stížnosti, řešení
43	T	Jakým způsobem řešíte problém, na nějž existuje pluralita názorů? Resp. Jak řešíte situaci, kdy nelze během porady dojít k řešení?	
44	Ř 3	Přikláním se k jednomu z názorů, který mi na základě zkušenosti přijde správný. V případě složitějších případů si po shodě s ostatními zvolíme jednu variantu, kterou vyzkoušíme - a buďto bude fungovat nebo ne. V případě že ne, sáhneme po druhé variantě.	zkušenosti, vyzkoušíme
45	T	Jak se na porady připravujete a kolik vám to zabere času?	
46	Ř 3	0-10 minut	čas na přípravu porady
47	T	Děkuji za rozhovor i váš čas.	
48	Ř 3	Rádo se stalo.	

# PŘÍLOHA P VI DOTAZNÍK

## PORADY

Dobrý den,

velice vám děkuji, že jste si našli čas na vyplnění tohoto dotazníku. Mé jméno je Lucie Jeníčková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia školského managementu. Téma vedení porad jsem si vybrala na základě svých zkušeností z profese učitelky.

Cílem tohoto dotazníku je získat a analyzovat informace o tom, jak vedení porad na vaší škole vnímáte vy, učitelé, vedoucí školní družiny a jídelny. Vaše odpovědi budou pro mě velmi cenné a pomohou mi dokončit mou práci. Dotazník je anonymní a vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce. Na otázky prosím odpovídejte ze svého pohledu (učitel/ka, vedoucí družiny, vedoucí školní jídelny). Dotazník Vám zabere cca 5 minut.

Ještě jednou děkuji za váš čas a spolupráci.

Lucie Jeníčková

---

Na jaké škole působíte? (tato otázka proto, aby se dostala data správným ředitelům).

Vaše odpověď

---

Jaká je vaše pozice ve škole?

- učitel/ka
- učitel/ka - vedoucí předmětové komise
- vedoucí školní jídelny
- vedoucí družiny
- Jiné: \_\_\_\_\_

Co je podle Vás porada?

Vaše odpověď

---

V čem jsou podle Vás porady prospěšné?

Vaše odpověď

---

Znáte program porady dopředu? (více možností)

- nikdy
- zřídka
- občas
- většinou ano
- vždy
- dopředu ho nepotřebuji znát
- rád/a bych ho znala dopředu

Můžete zanést své téma do programu porady?

- ano
- ne

Za jakým cílem myslíte, že vedoucí pracovník porady svolává? (více možností)

- aby informoval zaměstnance o dění ve škole
- aby se se zaměstnanci - kolegy poradil
- aby se zaměstnanci - kolegy vyřešil určitý problém
- aby vyřešil urgentní případy
- aby zkontroloval odvedenou práci
- aby v součinnosti se zaměstnanci - kolegy vytvořil novou strategii školy
- aby na základě navrhovaných argumentů vynesl nějaké rozhodnutí
- za účelem workshopu – tedy vzdělávání učitelů
- Jiné: \_\_\_\_\_

Je vedoucí porady otevřen novým podnětům na poradě/je nakloněn diskuzi?

- ano
- ne
- záleží na typu porady

---

Vnášíte na poradách podněty do diskuze/diskutujete?

- ano, vždy
- většinou ano
- občas
- zřídka
- nikdy

At' už je vaše odpověď jakákoli, proč tak činíte/jaká je vaše motivace?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

---

Začínají vaše porady vždy včas?

- vždy
- většinou ano
- občas
- zřídka
- nikdy

Víte dopředu, kdy bude porada končit?

- ano
  - ne
- 

Pokud ano, splňují porady předem stanovený limit?

- vždy
- většinou ano
- občas
- zřídka
- nikdy
- porady nemají pevný limit

Opravujete během porady testy/písemky?

- vždy
- většinou ano
- občas
- zřídka
- nikdy
- nejsem učitel/ka

Čtete si během porady texty jakéhokoli typu, který nesouvisí s tématem porady?

- vždy
  - většinou ano
  - občas
  - zřídka
  - nikdy
- 

Používáte telefon/počítač pro účely, které nesouvisí s poradou?

- vždy
  - většinou ano
  - občas
  - zřídka
  - nikdy
- 

Máte k dispozici zápisy z porad?

- ano
- ne

Pokud ano, využíváte je?

- nikdy
- vždy, i když jsem se porady zúčastnil/a
- občas (i když jsem se porady zúčastnil/a)
- pouze v případě, kdy jsem na poradě nebyl/a přítomen/mna
- rád/a bych, ale je nepřehledný
- ano, sám/sama zápis pořizuji
- zápisy z porad nepořizujeme, nepotřebuji je
- rád/a bych, ale zápisy nepořizujeme

Máte během porady prostor pro vyjádření svého názoru / pohledu na věc?

- vždy
- většinou ano
- občas
- zřídka
- nikdy

Pokud se během porady aktivně neprojevíte, je to proto, že ....

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

S jakým pocitem většinou odcházíte z porady? (více možností)

- s pocitem, že jsem se dověděl/a důležité informace
- s pocitem, že vše mohlo být napsáno v e-mailu
- s pocitem, že jsem se nedověděl/a nic nového
- s pocitem, že jsme nic nevyřešili
- s pocitem, že je dobře, že jsme se sešli
- Jiné: \_\_\_\_\_

V jaké formě by Vám následující typy porad vyhovovaly nejvíce?

	prezenčně	online	e-mail	nepotřebuji
provozní porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
řešitelská porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
workshop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kontrolní porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>