

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pedagogická rada školy – nástroj participativního řízení

Pedagogical advice – participatory management tool

Lenka Wagnerová

Vedoucí práce: PaedDr. Ivan Pavlov, PhD.

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Specializace v pedagogice

2020

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Pedagogická rada školy – nástroj participativního řízení potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 15. 7. 2020

Děkuji vedoucímu své práce doc. PaedDr. Ivanu Pavlovovi, PhD., za jeho názory a připomínky při psaní mé závěrečné bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá identifikací pedagogické rady, která je zřízena jako poradní orgán, který rozhoduje o všech zásadních dokumentech a opatření ve vzdělávací činnosti školy. Dále vliv participativního způsobu řízení mezi spolupracovníky na jednotlivých úrovních řízení.

Klíčová slova

pedagog, funkce, řízení, spolupráce, porada

Abstract

Bachelor thesis deals with the identification of the Pedagogical Committee, which is established as an advisory body, which decides on all essential documents and measures in the educational activities of the school. Furthermore, the influence of participative way of management among the co-workers at different levels of management.

Keywords

educator, function, management, cooperation, meeting

Obsah

Úvod	6
1 Pedagogická rada	7
1.1 Postavení pedagogické rady v systému řízení školy	7
1.2 Funkce pedagogické rady	7
1.3 Pedagogický sbor jako specifická pracovní skupina	9
1.4 Charakteristika skupinové práce	10
1.4.1 Přednosti, nevýhody a bariéry skupinového rozhodování	11
1.4.2 Skupinové techniky porad	12
1.4.3 Konflikt	13
1.5 Struktura pracovní skupiny	14
1.5.1 Formální struktura pracovní skupiny	14
1.5.2 Neformální struktura pracovní skupiny	15
1.5.3 Typologie účastníků	15
1.5.4 Členové pedagogické rady	18
1.5.5 Poslání a kompetence pedagogické rady	18
1.5.6 Kompetence pedagogické rady	19
1.5.7 Plánování činnosti pedagogických porad	21
1.5.8 Zásady plánování pedagogické rady	21
1.5.9 Příprava na jednání pedagogické rady	21
1.5.10 Závěr pedagogické rady	22
1.5.11 Zpětná vazba z pedagogické porady	23
2 Řízení pedagogické rady	24
2.1 Styly řízení pedagogického procesu	25
2.1.1 Autokratický styl	26
2.1.2 Participativní styl	27
2.1.3 Rizika nadměrného používání participativního stylu	28
2.1.4 Principy participativního stylu řízení	28
2.2 Souhrn teoretické části	32
3 Výzkumná část	33

3.1	Stanovený cíl	33
3.2	Otázky	33
3.3	Výzkumná metoda	33
3.3.1	Výzkumný soubor	33
3.3.2	Výzkumná metoda	34
3.3.3	Administrace dotazníků	34
3.3.4	Rozhovor prezentace	34
3.4	Zpracování a interpretace dat z dotazníků	35
3.4.1	Interpretace první části dotazníku	35
3.4.2	Interpretace druhé části dotazníku	37
3.4.3	Interpretace třetí části dotazníku	39
3.5	Vyhodnocení dotaznickové metody, závěr	41
3.5.1	Odpověď na otázky	41
4	Rozhovor	44
4.1	Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami	44
4.2	Výběr dotazovaných	44
4.3	Jednotlivé rozhovory	44
4.3.1	Ředitelka ZŠ pro 1. a 2. stupeň	44
4.3.2	Ředitelka ZŠ malotřídní	46
4.4	Zhodnocení rozhovorů	47
5	Návrhy a doporučení	48
	Závěr	50
	Seznam použitých zdrojů	51
	Seznam tabulek a grafů	53
	Seznam příloh	54
	Přílohy	

Úvod

Součástí našeho života jsou rady a porady. Myslím si, že každý z nás se stal členem porady, nebo rady uděloval. Někdy můžeme radu vnímat jako nutné zlo, povinnost, kterou musíme podstoupit. Radu, kterou vedeme, nebo názor, který se při ní vytvoří, může mít vliv pro celou organizaci.

Nejsem pedagogickým pracovníkem, pracuji ve školství pátým rokem, působím ve středním managementu školy. Stala jsem se součástí porad užšího vedení školy, které pro mě vždy byly přínosem, zdrojem informací; a rozhodnutí, kterého jsme dosáhli, vždy ovlivnilo chod školy.

Zajímalo mě tedy, jestli tak funguje i pedagogická rada, které se účastní všichni pedagogičtí kolegové. Jaký vliv má rozhodování a řízení pedagogické rady na řízení školy? A jak se podílí samotní účastníci na jednání pedagogické rady? Jakým způsobem se projevuje spolupráce mezi kolegy a jejich povahové vlastnosti a charaktery?

Prostudovala jsem dostupnou literaturu na toto téma, z pedagogického prostředí jsem toho našla velmi málo. Rozhodla jsem se proto, že si tuto oblast zvolím jako téma pro svou bakalářskou práci a najdu odpovědi na své otázky.

Cíl bakalářské práce

Práce zkoumá postavení a činnost Pedagogické rady školy jako součást managementu školy. Výzkum zjišťuje názory účastníků jednání – členů pedagogické rady – na aktuální styl řízení jednání a přínos poradního orgánu pro kvalitu řízení školy.

1 Pedagogická rada

Pedagogickou radu zřizuje ředitel školy jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy (zákon č. 561/2004 Sb.).

Podle Sekery (1994, s. 51) je pedagogická rada chápána jako nejkvalifikovanější orgán skupinového pedagogického rozhodování a kontroly na škole. Je to chvíle, kdy se sejde celý pedagogický sbor a vytváří se místo k diskuzi, řešení pedagogických problémů i hledání společných cílů ve výchovně vzdělávací oblasti.

1.1 Postavení pedagogické rady v systému řízení školy

Pedagogové se setkávají na pravidelných pedagogických poradách. Program a náplň porady jsou typické pro školy, školská zařízení. Toto setkávání má svá specifika, příznačné a obsahové znaky. S určitostí se nedá říci, jestli pedagogická rada zasahuje do řešení zásadních pedagogických otázek a pedagogického řízení školy, ale nezastupitelná je v procesech pedagogického řízení a rozhodování (Pavlov, 1998).

Pedagogická rada má v soustavě řídicích činností ředitele školy prioritní postavení. Podle platných legislativních školských předpisů je chápána jako poradní orgán (Pavlov, 1998), ale nemá žádné rozhodovací pravomoci. Pedagogické rady mohou mít různý průběh jednání, ovlivňují je různé faktory. Je to vlastně „porada“, která by měla být jedním z nástrojů efektivního řízení školy. V současné době pedagogické rady zapomínají na vlastní hodnocení. Pedagogická rada by měla více figurovat ve vlastním hodnocení ŠVP. Pedagogická rada se spíše věnuje statistickému vyhodnocování než tomu, jestli jsou žáci úspěšní. Častou chybou pedagogických rad je, že se nevěnují tomu, proč žáci v hodnotícím systému dosahují špatných výsledků (Doubrava, 2007).

1.2 Funkce pedagogické rady

Pedagogická rada má několik funkcí, jejich pořadí nevyjadřuje důležitost, spíše jsou rovnoměrně zastoupeny v činnosti pedagogické rady a umožňují plnit její poslání:

Informační funkce – pedagogická rada projednává záležitosti týkající se výchovy a vzdělávání žáků školy, otázky řízení a organizace vnitřního provozu školy, závažné dokumenty nadřízených (resortních) orgánů a dokumenty vykazující činnosti školy (Jednací řád pedagogické rady, 2019). Informace musí být aktuální, konkrétní, dostupné v přiměřeném rozsahu formálním způsobem. Informovanost, to nejsou jen informace od ředitele školy, ale i od členů pedagogické rady či od pedagogických zaměstnanců směrem k vedení školy (Pavlov, 1998).

Jednotná funkce – jednotná funkce je výrazem společného přijetí rozhodnutí všemi pedagogickými pracovníky při řešení zásadních otázek (Pavlov, 1998). Pedagogická rada jedná při nadpoloviční účasti všech pedagogických pracovníků školy. To neplatí v případech, kdy k projednání záležitostí týkajících se pouze jednoho ze stupňů školy ředitel svolá oddělené jednání pedagogické rady, v takovém případě se vyžaduje přítomnosti minimálně 75 % pedagogických pracovníků daného stupně školy (Jednací řád pedagogické rady, 2019).

Rozhodovací funkce – pedagogická rada je a slouží jako častý nástroj ke komunikaci. Je jedním z nástrojů vedení lidí. Pedagogické rozhodování představuje proces tvorby, prezentaci informací a pokynů, které výrazně ovlivňují činnost školy. Projevem rozhodování pedagogické rady jsou rozhodnutí, která mají formální charakter (usnesení pedagogické rady) a neformální charakter (Pavlov, 1998).

Formativní funkce – znamená, že pedagogická rada působí výchovně, usměrňuje své členy k profesním projevům, postojům a činnostem. Správně připravená porada podporuje tvořivou pedagogickou myšlenku, aktivní přístup při řešení výchovně-vzdělávacích otázek a kvalifikované pedagogické rozhodnutí (Pavlov, 1998).

Kontrolní a hodnotící funkce – její činností je kontrola plnění, usnesení pedagogické rady uložené jejím členům, průběžné sledování plnění školně vzdělávacího programu, výsledků žáků, pedagogických zaměstnanců, tříd, metodického sdružení a předmětových komisí.

Poradenská funkce – Pedagogická rada je poradní orgán, který slouží jako nejkompetentnější článek poradenství při přijímání rozhodnutí ředitelem školy. Ředitel školy k doporučení přihlédne, ale neznamená to, že s rozhodnutím bude souhlasit. Ředitel školy musí s pedagogickou radou projednat: výroční zprávu za přechodí školní

rok, návrh koncepčních záměrů rozvoje školy, školní řád před předložením ke schválení školské radě, způsob hodnocení žáků a pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků před jejich předložením školské radě, použití slovního hodnocení žáka před rozhodnutím o jeho použití, udělení pochvaly nebo jiného ocenění a udělení důtky ředitele školy žákovi, postup při zpracování školního vzdělávacího programu, návrh školního vzdělávacího programu a jeho změny před předložením školské radě, návrh rozpočtu školy na další rok, inspekční zprávy České školní inspekce, výsledky vlastní kontrolní činnosti a související opatření, vnitřní řád školní družiny a školního klubu, záležitosti, které je zaměstnavatel povinen projednat se zaměstnanci podle příslušných ustanovení zákoníku práce (Jednací řád pedagogické rady, 2019).

Odborně metodická funkce – pedagogická rada v systému mikro řízení školy představuje orgán koordinující všechny odborně metodické otázky výuky prostřednictvím předmětových komisí a metodického sdružení zaměřené na nové vyučovací metody, formy, prostředky, inovaci základních pedagogických dokumentů a učiva (Pavlov, 1998).

1.3 Pedagogický sbor jako specifická pracovní skupina

Pedagogickým sborem se rozumí spíše skupina pedagogických pracovníků zabývajících se pedagogickou činností ve výchovně-vzdělávacích institucích. Tyto pracovní skupiny jsou tvořeny externími a interními pracovníky a mají společné znaky s jinými pracovními skupinami. Typickým příkladem je vysoký stupeň koordinace činností a vztahů, které jsou nepostradatelné pro dosažení základních cílů. Významným znakem pracovní skupiny tedy u pedagogického sboru je přesné stanovení cíle práce, které ale nemusí mít vliv na vytváření hodnotových představ členů skupiny. Kromě společných znaků pracovní skupiny jsou uváděna specifika, která mohou být zavádějící a do jisté míry mohou mít spekulativní charakter.

1. Předpokládá se, že pedagogické sbory jsou na rozdíl od jiných pracovních skupin homogenní, členové sboru mají stejnou úroveň vzdělání, podobné pracovní zkušenosti a pracovní podmínky. V pedagogické pracovní skupině převládají ženy, to se může projevit jako jeden z negativních vlivů.

2. Hlavní náplní pedagogické skupiny (sboru) je výchova a vzdělávání. Členové této skupiny sami vytvářejí a formují skupiny vychovávaných. Předpokládáme tedy, že mohou sami vytvářet kvalitní vztahy ve svých vlastních pracovních skupinách. Takto vyslovený předpoklad je ale málo pravdivý. Mezi vědomím, přesvědčením a jednáním budovat konzistentní skupiny, reálnými podmínkami a skutečným tlakem na tvorbu takových skupin existuje řada bariér (Sekera, 1994, s. 48). Určité momenty sjednocení pedagogické skupiny jsou spatřovány v organizační, osobnostně psychologické, ideové oblasti. Organizační oblast zabezpečuje, aby pracovní skupina měla vliv na své členy s předpokladem na sladěnost práce a tradice. Ideová oblast vytyčuje úroveň pedagogických cílů, vymezuje obsah práce a její koordinace společně s organizační jednotkou. Tato oblast zahrnuje úroveň práce vedení s jádrem pedagogické skupiny, rozbor a řízení. Osobnostně psychologická oblast, především sociálně psychologické klima skupiny, zahrnuje sounáležitost jednotlivých členů se skupinou, do jisté míry připravenost postavit obecné zájmy nad zájmy osobní, vzájemná úcta k členům, úsilí o společné prožívání událostí (Sekera, 1994, s. 49).

1.4 Charakteristika skupinové práce

Společnost se neorientuje jen na moc a role, ale spíš na lidi a výkon. Ale ani tento přístup se nemusí vždy vyplatit, náklonnost k lidem by se měla oddělit od empatie, která je nutnou podmínkou pro spolupráci.

Charakteristika skupinové práce:

- charakter práce – víme co a jak, dostatek informací pro řešení,
- charakter řízení – osobní odpovědnost vedoucího, řád a pravidla, formální postupy,
- klíčové předpoklady k úspěchu – kvalita vedoucího a motivace členů,
- řešení názorových konfliktů – konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího, když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce (Kolajová, 2006, s. 14).

1.4.1 Přednosti, nevýhody a bariéry skupinového rozhodování

Přednosti skupinového rozhodování

- rozvoj dovedností, vyšší rozsah informací a znalostí,
- synergický efekt (kombinace různých přístupů, dovedností a znalostí),
- překonání paradigmat (rozšíření spektra přístupů),
- lepší pochopení řešeného problému,
- zvýšení akceptovatelnosti rozhodnutí (lidé jsou odpovědnější za rozhodnutí, na kterých se podíleli),
- zlepšení spolupráce a vztahů a zkušeností (účastníci se při společném řešení vzájemně obohacují),
- integrace individuálních cílů s cíli organizace,
- lepší pracovní uspokojení účastníků (zlepšuje se vztah skupiny k organizaci) (Šuleř, 2008, s. 60).

Nevýhody skupinového rozhodování

- vyšší časová náročnost (vyšší míra participace prodlužuje rozhodování),
- snížení pracovní kapacity (každá diskuze prodlužuje poradu a ubírá účastníkům z jejich kapacity),
- sociální tlak (nebezpečí tzv. skupinového myšlení, kdy skupina vytváří tlak směrem k potlačování nesouhlasných názorů),
- možnost „nákazy“ chybami jiných účastníků porady,
- možnost vyloučení odvážných variant (Šuleř, 2008, s. 60).

Bariéry skupinového rozhodování

- chybějící odbornost,
- individuální dominance,
- absence společného cíle (Šuleř, 2008, s. 61).

1.4.2 Skupinové techniky porad

K řešení problémů, které musejí účastníci při poradách řešit, by měli přistupovat kombinovaně, analyticky (logicky) nebo tvůrčím (kreativním) způsobem. Analytický způsob má jasnou definici a řešení na základě faktů. Tvůrčí (kreativní) způsob chrání před stereotypem a lépe odpovídá požadavkům dynamicky se měnícího prostředí. Při překonávání bariér kreativitou se používají různé druhy skupinových technik. Nejčastějším je brainstorming či jeho modifikace označována jako brainwriting.

Brainstorming znamená v překladu bouření mozků. Podstata je založena na třech základních poznatcích.

1. čím více nápadů, myšlenek a přístupů, tím spíše nalezneme správné řešení,
2. skupina dokáže vyprodukovat v krátkém čase podstatně více a především originálnější nápady, než to dokáže stejný počet jednotlivců,
3. naše myšlení potřebuje oddělit tvůrčí fázi myšlení od kritické, resp. myšlení intuitivní od logického (Šuleř, 2008, s. 68).

Brainstorming nám pomůže překonat naše vlastní psychické a sociální bariéry:

- autocenzuru – vlastní nápady zamítáme ještě dříve, než by mohly být domyšleny,
- ješitnost – nápad od druhého je pro nás nepřijatelný, protože nepřišel od nás a jsme ochotni ho podrobit ničující kritice,
- tendenčnost – při osamocení se pohybujeme po vyjetých kolejkách a nechceme opustit vlastní zvyky a své mentální hranice,
- strach z kritiky – raději se přizpůsobíme názorům skupiny nebo významnějším jedincům, než abychom prosadili svůj nápad a případně vyslechli kritiku,
- nedostatek sebedůvěry – máme pocit, že právě my přece nemůžeme přijít s řešením.

Pravidla brainstormingu

- zákaz kritiky – zákaz jakékoliv kritiky nápadu, tato fáze musí být oddělena,
- uvolnění fantazie – uvolnění fantazie účastníků, právě spontánní nápady mohou inspirovat nápady reálné,
- vzájemná inspirace – snaha o rozvíjení myšlenek druhých účastníků porad,
- co největší množství – podněcovat účastníky co k největšímu počtu nápadů, řešení,
- rovnost účastníků – při diskusi nesmí platit vztahy nadřizený a podřízený, všichni musí mít pocit rovnosti.

Brainwriting – u této metody je výhodou odstranění možnosti kritiky. Uplatňuje se lépe u jedinců, kterým dělá potíže verbální komunikace. Využívá se a hodí se při situacích, kdy je třeba rozebrat příčiny bolestných neúspěchů, mezilidské problémy a problémy řízení. Účastníkům zajišťuje anonymitu jejich názorů a návrhů.

1.4.3 Konflikt

V každé pracovní skupině, která se snaží o společný cíl, kdy je nezbytná kooperace a koordinace činnosti členů, nejde předcházet konfliktům. Jsou prakticky nevyhnutelné. Co znamená slovo konflikt? „*Střetnutí dvou nebo více stran s různými protichůdnými snahami, střet sil a tendencí*“ (Sekera, 1994). Vzniká v momentu napětí, při vypjatých situacích. Někdy nemá smysl mu předcházet a za všech okolností se mu vyhnout. Někdy konflikt může být i prospěšný, uvolní atmosféru napětí.

Symptomy před vypuknutím:

- málo trpělivosti k sobě navzájem,
- nediskutuje se o nápadech,
- zamítají se nápady,
- vzájemné napadání členů,
- pomluvy skupiny, členů i výkonů,
- odpor proti předsedajícímu.

Příčiny konfliktů:

- přecenění schopností,
- sólový vůdce týmu,
- roztržitost názorů.

V pedagogických sborech při pedagogických poradách jsou nejčastějšími okruhy konfliktů:

- organizační důsledky – které mají vliv na atmosféru sboru, vede k vzájemné izolovanosti učitelů, způsobuje to, že učitelé pracují vedle sebe a nikoliv spolu,
- didaktické důsledky – snižují celkovou kvalitu vzdělávací práce,
- výchovné důsledky – úpadek důvěry, podněcování, celkové zostření vztahů, zneužívání vzájemného nepřátelství,
- subjektivní důsledky – pocity křivdy a pokoření, osamělost, znechucení profesí, psychické napětí, pocit méněcennosti,
- důsledky pro mínění sociálního prostředí o škole – škola je nositelkou společenských hodnot a konflikty ji degradují. Okolí ji často kritizuje velice ostře. Např. špatné mínění rodičů o škole, špatné mínění rodičů o učitelích, přerušování spolupráce mezi rodiči a školou, zneužívání nepříznivých poměrů ve škole ze strany rodičů.

Časté konflikty mezi pedagogickým sborem jsou vyvolávány špatnými mezilidskými vztahy, mohou být organizačně formální, ekonomické povahy, vyvolávané pracovními podmínkami.

1.5 Struktura pracovní skupiny

1.5.1 Formální struktura pracovní skupiny

Základním článkem výchovně vzdělávacího systému je škola. Ve škole jsou vytvořeny dvě základní sociální a pracovní skupiny – pedagogičtí pracovníci a žáci (studenti), k pedagogické skupině přistupujeme ze dvou hledisek: formální a neformální skupiny.

Formální struktura – formální strukturou rozumíme funkční vztahy v pedagogickém sboru, které jsou dány legislativou, předpisy, stanoveny organizačním řádem. Je zde vymezeno rozdělení práce mezi jednotlivé členy sboru.

Pracovní skupinu ve školství tvoří:

1. vedení školy (ředitel),
2. střední stupeň vedení (vedoucí metodických útvarů, zástupci ředitele),
3. řadoví učitelé a vychovatelé,
4. nepedagogičtí zaměstnanci (ekonom, sekretářka, hospodářka ŠJ, kuchařky, školník, uklízečky, vrátná).

1.5.2 Neformální struktura pracovní skupiny

Neformální struktura se vytváří v každé skupině, rozvíjí se na základě vzájemných vztahů mezi členy. Stojí vedle formální skupiny a má řadu funkcí, např. relaxační, která umožňuje odreagování, překonávání jednotvárnosti. V neformálních vztazích se vytvářejí či dotvářejí skupinové hodnoty, statusy a postoje. Při plnění cílů a postojů může sehrávat rozpornou roli. Může upevňovat uvědomělou disciplínu a celkově působit pozitivně, nebo působit negativně v případě, že členové se orientují příliš na sebe a své osobní kontakty a své zájmy stavějí ve svých důsledcích proti pracovní skupině. Neformální vliv má velký, ne-li rozhodující podíl na sociálně psychologickém klimatu (Sekera, 1994, s. 52). Při posuzování tohoto klimatu, nelze vycházet jen ze situace ve skupině. Skupinu musíme vnímat jako celek a vzít v úvahu psychologii inteligence a její hodnotovou orientaci. Nemalou úlohu u neformálních vztahů v pedagogické skupině sehrává systém pozic a rolí.

Podle Plamínka (2012, s. 51) při spolupráci ve skupině se úspěch může dostavit, pokud členové skupiny sdílejí představy a cíle a přitom se nevzdávají své jedinečnosti a rozmanitosti svých rolí.

1.5.3 Typologie účastníků

Každý je trochu jiný a každý se odlišuje svým projevem. Existuje tolik typů předsedajících, kolik je vedoucích porady.

Nejvýraznějšími typy jsou:

- Typ autokratický – tento typ člověka porady miluje, řízení mu činí potěšení, je přesvědčen, že jeho porady a řízení jsou bezchybné. Orientuje se ve složitých situacích, nebojí se přijmout odpovědnost a bývá velice rozhodný. Rád spoléhá sám na sebe.
- Typ kolegiální – je to člověk, který se chová velice přátelsky a s porozuměním. V poradách vidí vynikající příležitost k setkání a zajímavým rozhovorům. Nevnučuje své názory, udržuje dobré vztahy s okolím, vždy je ochoten pomoci.
- Typ pečlivý – v poradě vidí příležitost důkladně probrat všechny minulé i budoucí záležitosti. Charakteristický je svou vytrvalostí a neúnavností. Nenechává se ovlivnit svým okolím. Má silný smysl po odpovědnost. Vše je pro něj stejně důležité. Je obětavý, nehledí na své pocity a pohodlí.
- Typ ambiciózní – předsedající, který ví, co chce. Porada je pro něj příležitost se ukázat, předvést své schopnosti a dosáhnout svého cíle. Rád diskutuje a testuje své dovednosti. Je velice výkonný a motivovaný. Na lidi okolo sebe pohlíží jako na soupeře. Rád rozhoduje a touží po úspěchu.
- Typ společenský – předsedající, pro něhož porady nejsou jen nutným zlem. Umí vycházet s lidmi, je inteligentní, ale své schopnosti raději uplatňuje při mimopracovních a společenských příležitostech.
- Typ technokratický – předsedající, který vidí v poradě systematický nástroj řízení. Je přesný, logický, ale chladný a necitlivý. Vyznačuje se pečlivostí, je přemýšlivý. Drží se faktů a věří jen vlastním závěrům.
- Typ byrokratický – poradu vidí jako nevyhnutelnou součást firemní stavby. Je to člověk zodpovědný a oddaný své firmě. Nad smyslem své práce nepřemýšlí, ale snaží se ji dělat co nejspolehlivěji. Věřící v autority a totéž očekává od svého okolí.
- Typ uvolněný – předsedající se nenechává svazovat nějakými pravidly a závaznými postupy. Nemá rád stereotyp a rutinu. Je středem pozornosti, popouští uzdu své fantazie. Je výřečný a přesvědčivý, ale netaktní a impulzivní.

- Typ akademický – vidí v poradě možnost si zkonfrontovat své složité úvahy. Má svůj svět vědeckých poznatků a teorií. Praktické problémy svého okolí transformuje do obecných pouček, přičemž dochází k vzájemnému neporozumění.
- Typ taktický – na porady se připravuje jako na šachový turnaj, je zkušený vyjednávač, který jen tak neodkryje své karty. Rychle myslí a dokáže se dostat rychle z nepříjemné situace. Ovládá umění z minima dostat maximum.

Nelze s určitostí říci, který z typů předsedajících je nejlepší, každý typ má své přednosti a slabiny (Šuleř, 2008, s. 115–116). Při poradách se setkávají rozdílné individuality. Je potřeba využít jejich potenciál, vtáhnout je do dění, aby vše bylo ku prospěchu výsledku porady.

Vedle toho máme několik desítek typů účastníků porad:

- Typ pozitivní – člověk aktivní, ochotný se vždy zapojit do práce. Typický týmový hráč.
- Typ nekooperativní – je to jeden z dominantních účastníků porady, rád na sebe upozorňuje, je hlasitý, kategorický a často nespokojený.
- Typ upovídaný – je typ účastníka, který není moc oblíbený, protože jeho projevy jsou dlouhé a kolikrát se netýkají tématu.
- Typ poučovatelský – tento typ účastníka dává najevo své znalosti a poučuje své okolí mentorským způsobem.
- Typ podezřívavý – nedůvěřivý účastník, nespolupracuje a svou nedůvěru dává předsedajícímu a jiným účastníkům najevo.
- Typ plachý – submisivní, nesmělý člověk, dělá mu potíže vystupovat před lidmi, raději mlčí.
- Typ arogantní – urážlivý člověk se samolibým chováním, kterému dělá dobře, když může provokovat.
- Typ pochybovačný – uzavřený kritický účastník, příliš se nezapojuje do společného hledání řešení určitého problému.

- Typ výbušný – většinou upřímný člověk s nedostatečnou schopností se ovládat. Reaguje otevřeně, často výbušně a velice hlasitě.
- Typ nezúčastněný – demotivovaný člověk, který dává okázale všem najevo svůj nezájem o jednání na poradě.

Někteří z uvedených účastníků mohou být pro předsedajícího prospěšní, jiní naopak mohou svým chováním zabránit dosažení zamyšleného cíle (Šuleř, 2008, s. 127–128).

1.5.4 Členové pedagogické rady

Členy pedagogické rady jsou ředitel školy, zástupci ředitele školy a ostatní pedagogičtí zaměstnanci školy (učitelé, vychovatelé). Členové pedagogické rady mají právo se vyjádřit k projednávaným problémům, navrhnout řešení a hlasovat o nich. Pedagogičtí zaměstnanci s hlavním pracovním poměrem mají povinnost zúčastňovat se pedagogických porad, je to jedna z pracovních povinností. Usnesení pedagogické rady je pro všechny pedagogické zaměstnance závazné. Ředitel školy přitom dohlíží, aby přijaté usnesení nebylo v rozporu s platnou školskou legislativou (Pavlov, 1998).

Pedagogickou radu svolává ředitel školy, a to minimálně 5× za školní rok. V případě potřeby může ředitel školy svolat mimořádnou pedagogickou radu. Program pedagogické rady stanovuje ředitel školy, členům pedagogické rady jej dává na vědomí v předstihu, nejlépe 10 dnů před termínem jednání pedagogické rady, aby se na ni všichni pedagogičtí pracovníci mohli zodpovědně připravit, resp. měli dostatek času na zpracování a přípravu materiálu pro pedagogickou radu (Jednací řád pedagogické rady, 2019).

1.5.5 Poslání a kompetence pedagogické rady

Posláním pedagogické rady je prodiskutovat důležité otázky pedagogické výchovy, pedagogického procesu, vyjádřit svůj názor k dosaženým výsledkům ve výchově a vzdělávání a k opatřením na odstranění zjištěných nedostatků. V řádné diskuzi by mělo docházet k výměně názorů a dosáhnout potřebné shody v postupu pedagogického sboru a při výchově a vzdělávání žáků (Pavlov, 1998).

1.5.6 Kompetence pedagogické rady

Pedagogická rada se svými kompetencemi slouží jako poradní orgán ředitele školy. Vytváří se tím zásadní podmínky pro řídicí práce (styly, řízení, rozhodování, vedení zaměstnanců) (Pavlov, 1998).

Termín kompetence se začal prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy termíny znalosti a dovednosti začaly být nahrazovány, z důvodu širšího obsahu termínu, slovy znalosti, dovednosti i například zkušenosti (Lhotková a kol., 2012).

Pravomoc – její význam můžeme chápat jako možnost, ale i povinnost uskutečnit určitou činnost s větší mírou svobody (Pavlov, 1998).

Odpovědnost – význam slova odpovědnost je spojená s řídicí činností a vyjádřením toho, ke komu se vztahuje. Podle cíle a smyslu řídicí činnosti lze stanovit i hierarchii odpovědností. Odpovědnost je úzce spojena s kontrolní a hodnotící činností.

Kompetence pedagogické rady vzhledem k jejímu poradnímu postavení a úloze jsou:

- a) vzít na vědomí (zprávy, analýzy, informace),
- b) ukládat členům pedagogické rady úkoly (zabezpečit, plnit),
- c) prodiskutovat a doporučovat – nedoporučovat řediteli školy schválení, přijetí.

Pedagogická rada není právním subjektem, může rozhodovat o jednotlivém usnesení a bodech programu, ale nemá kompetenci ji schvalovat. Závěry pedagogické rady nemají pro ředitele školy právní, nýbrž pouze doporučující charakter (Pavlov, 1998).

Typy pedagogických porad:

1. Podle frekvence zasedání
 - a) řádné, pravidelné zasedání,
 - b) mimořádné zasedání pedagogické rady (na podnět ředitele školy, alespoň 1/5 členů pedagogického sboru) (Pavlov, 1998).
2. Podle převažujícího obsahu
 - Zasedání pedagogické rady v přípravném týdnu; projednávají se nové předpisy, změny v předpisech, zákonech, výklady MŠMT, strategie vzdělávací politiky pro aktuální rok, propozice soutěží, informace z jiných zdrojů (např. zprávy ČŠI,

vyjádření ombudsmana), změny ve školním řádu a vnitřním řádu školního zařízení, organizační změny, změny úvazků, rozvrhy hodin, rozvržení pracovní činnosti na přímou a nepřímou, termíny prázdnin, změny počtu zaměstnanců, stanovy pro začínající učitele, projednávání výroční zprávy pro aktuální rok, plány školy, dlouhodobé plány pro aktuální rok, pracovně lékařské prohlídky, periodické prohlídky (Mikáč, 2020).

- Zasedání pedagogické rady první čtvrtletí školního roku, oproti zasedání pedagogické rady v přípravném týdnu jsou vloženy opět body aktuálních změn v právních předpisech, nové informace z MŠMT a webu ČŠI, ostatní body porady se opakují nebo doplňují (Mikáč, 2020).
- Zasedání pedagogické rady v prvním pololetí školního roku je doplněno o ekonomickou situaci, úrazovost, doplňky ke směrnicím, změny od poslední porady v novelách a zákonech, předpisech, zaktualizované informace z MŠMT a ČŠI, plán čerpání dovolených (Mikáč, 2020).
- Zasedání pedagogické rady ve třetím čtvrtletí školního roku, kdy členové byli seznámeni s příklady podle § 279 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, o ekonomické a finanční situaci školy, rozpočtu od zřizovatele i státního rozpočtu pro aktuální rok, výhledu počtu pracovních míst, schválený hospodářský výsledek, stav fondu odměn a FKSP. Plán DVPP na aktuální rok, zásady čerpání fondu FKSP, informace z porad ředitelů, výsledky kontrol dokumentace po ukončení klasifikačního období za první pololetí, organizační záležitosti (Mikáč, 2020).
- Zasedání pedagogické rady **na konci školního roku**; opět se projednávají organizační opatření ředitele školy, změny v právních předpisech, aktuální informace MŠMT a ČŠI, organizační opatření, personální změny, organizační změny na konci školního roku, zajištění prázdninového provozu (Mikáč, 2020).

3. Podle kategorie zúčastněných pedagogických zaměstnanců

- a) všichni pedagogičtí zaměstnanci,
- b) pedagogičtí zaměstnanci daného ročníku (učitelé, vychovatelé) (Pavlov, 1998).

4. Podle převažujícího cíle

- a) rozhodování o daných cílech v oblasti výchovy a vzdělávání,
- b) vzájemná informovanost, výměny poznatků a zkušeností s výchovou a pedagogickou činností, vzdělávání,
- c) přidělování úkolů na úsecích pedagogické výchovy a vzdělávání,
- d) kombinace typů z přechozích bodů (Pavlov, 1998).

Činnost pedagogické rady se řídí v každém školním roce podle plánu práce školy spolu s harmonogramem. Plány připravuje ředitel školy podle provedené analýzy stavu výchovy a vyučování ve škole, podle návrhů a připomínek členů poradních a metodických orgánů.

1.5.7 Plánování činnosti pedagogických porad

Součástí řídicí a organizační práce pedagogické rady je její plánování. Tato činnost je nejdůležitějším nástrojem pedagogicko-řídicí práce na škole. Plánováním se určí cíle a způsob, jak toho dosáhnout. Pokud je plán pedagogické rady pouze formální, je nepotřebný. Plán, plánování nemá být jen souhrnem akcí, ale hlavně vymezením cílů a metod k jejich dosažení, termíny realizace, vymezení odpovědnosti za jejich splnění, uvedení postupu kontroly a hodnocení (Pavlov, 1998).

1.5.8 Zásady plánování pedagogické rady

Důležité je stanovit si přesný cíl a soustředit na něj veškeré prostředky, síly a schopnosti členů. Plánování má navazovat na analýzu dosažených výsledků. Plán práce pedagogické rady vychází z plánu hlavních úkolů školy, z hodnocení výsledků pedagogické činnosti za předcházející školní rok, pedagogicko-organizačních pokynů MŠMT, aktuálních podmínek školy, vzdělávacích potřeb pedagogických zaměstnanců.

1.5.9 Příprava na jednání pedagogické rady

V dostatečném předstihu si ředitel školy připraví body programu, které se na poradě budou probírat, určí si čas, datum a místo porady. Při přípravě programu by se měl ředitel poradit se svými zástupci, třídními učiteli, s vedoucími pracovníky metodických

orgánů školy, jejich připomínky a náměty se mohou stát základním bodem pro zasedání pedagogické rady (Krátký, Botek a Hrůzová, 2011).

Před poradou by si měl ředitel školy sestavit svůj konečný harmonogram, zkontrolovat, zda je vše připraveno (Krátký, Botek a Hrůzová, 2011).

Ředitel by si měl uvědomit, že posláním pedagogické rady je posuzování různých hledisek, problémů tak, aby se na základě zkušeností členů pedagogické rady přijaly potřebné závěry (Pavlov, 1998).

Časté chyby porad jsou nepřipravenost, nezaslání programu porady členům, opožděný začátek, nevypnutí mobilních telefonů, nejasné ukončení probíraných bodů, pozdní zaslání zápisu z porady (Krátký, Botek a Hrůzová, 2011).

1.5.10 Závěr pedagogické rady

O jednání pedagogické rady se pořizuje záznam, záznamy z pedagogických rad patří mezi dokumentaci školy. Záznam vyhotovuje ředitel školy, vyhotovený písemný záznam ověřují dva ověřovatelé záznamu. Ředitel školy zajistí, aby se záznamem o jednání pedagogické rady byli seznámeni všichni pedagogičtí pracovníci, a to včetně těch, kteří byli z jednání pedagogické rady omluveni. Činí tak zejména zveřejněním elektronické verze záznamu na serveru školy v adresáři přístupném pedagogickým pracovníkům (Jednací řád pedagogické rady, 2019).

Jednání pedagogické rady by mělo postupně směřovat nejen k závěru, ale i formulovat usnesení, která by měla splňovat určité požadavky:

- a) přiměřenost – požadavky školy sloučit s možnostmi a schopnostmi učitelů,
- b) jednoznačnost – formulovat požadavky tak, aby neměly a nepřipouštěly jiný výklad smyslu úloh,
- c) kontrolovatelnost a měřitelnost – dosažené výsledky porovnat s usnesením a rozhodnout, jak byly splněny.

Usnesení pedagogické rady je pro všechny členy pedagogické rady závazné a jejich kontrola má být přirozenou součástí řídicí práce (Pavlov, 1998).

1.5.11 Zpětná vazba z pedagogické porady

Posledním krokem, který musí ředitel udělat, je zanalyzovat poradu z hlediska stanovených cílů. Pedagogická rada je důležitým nástrojem v řízení školy, proto by si měl ředitel umět odpovědět na otázky:

- Pochopili všichni projednávané body a mohli si zodpovědět položené otázky?
- Byla možnost pro všechny vyjádřit svůj názor?
- Účastníci porady byli pasivní a proč?
- Bylo dosaženo cíle?
- Byla porada pro mě přínosem? V čem?
- Souhlasí účastníci se závěry a byly pro ně srozumitelné?

Na základě vyhodnocení z vedení porady by mělo být zřejmé, jakým způsobem byla porada vedena, v čem byla přínosem a kde je potřeba odstranit nedostatky (Šuleř, 2008).

2 Řízení pedagogické rady

Řízení pedagogické rady je proces, který ovlivňuje systém školy, lidí a zdrojů. Řízením se rozumí především účinné zasahování do vzdělávacího procesu a jeho usměrňování k vytyčeným cílům (účelový výběr a uspořádání prvků školy s cílem kvalitní výchovně vzdělávací činnosti (Sekera, 1994, s. 61).

V řízení je nejdůležitější podmínkou úspěchu správně pracovat s lidmi. V praxi to znamená především vést spolupracovníky a stmelit je v pedagogicky funkční skupinu s vysokým stupněm koordinace práce a dalšími kvalitami (Sekera, 1994, s. 61).

Součástí řízení je:

- a) Rozhodování – je jednou z nejdůležitějších aktivit ředitele školy, je to výběr mezi dvěma možnými variantami v jednání. Význam rozhodování, že kvalita rozhodnutí ovlivní zásadním způsobem efektivnost a fungování organizace (Miras, 2019).
- b) Organizační struktura – je to hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizace a vztahy mezi útvary organizace. Zobrazuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné kompetence, pravomoci, vazby a odpovědnost. Bez organizační struktury se neobejde žádná větší organizace, jsou zde stanovena komunikační pravidla, a tím dochází ke sjednocení organizační činnosti, procesy a lidi, zároveň formalizuje vztahy za účelem dosažení společného cíle (ManagementMania, 2016).

Rozlišení řízení z hlediska zaměření:

- a) technické zaměření – využívání technických prostředků školy (budovy, prostory, vybavení školy, média využívaná v procesu řízení),
- b) vedení lidí – znamená vychovávat je k samostatnosti a odpovědnosti. Směřovat je, vytvářet jim podmínky, ale nechávat jim volnost na samostatné myšlení a rozhodování (Trojanová, 2017).

Vedení lidí se orientuje na lidský faktor a jeho účelové ovlivňování cestou:

- poznání a porozumění,
- podněcování a motivování zaměstnanců,

- řízená a organizovaná činnost jednotlivých zaměstnanců a zaměstnaneckých skupin,
 - kontrola a hodnocení procesů řízení i výsledků práce zaměstnanců (Pavlov, 1998).
- c) **Koncepční řízení** – je zaměřené na určení smyslu a cílovou funkci celého řízeného systému školy (Pavlov, 1998). Koncepce školy je záměrem, kam chceme školu směřovat, jaká by ta škola měla být. Stanovení přesného cíle je základ pro řízení pedagogického procesu.

Pedagogická koncepce školy zahrnuje:

- a) výchovně vzdělávací část,
- b) personální část,
- c) oblast řízení a správy školy,
- d) klima a image školy.

Odpovědnost za koncepci a její tvorbu a kvalitu má ředitel školy. Koncepce vzniká za účasti celého pedagogického sboru, tento proces je velmi časově náročný. Výsledkem je koncepce převažujících názorů členů pedagogického sboru na řešení palčivých problémů, umožňuje identifikaci jednotlivých učitelů se záměry školy jako celku. Současně vytváří příležitost pro odborné i osobní kontakty, obohacení kolegů o zkušenosti a názory, stává se tak účinnou formou dalšího profesionálního rozvoje.

2.1 Styly řízení pedagogického procesu

Řídícím stylem nazýváme osobní dispozice vedoucího pracovníka pedagogického zaměstnance projevující se jako soubor, model jeho chování a řízení v řídicích situacích (Pavlov, 1998). Pro posouzení kvality řídicích vztahů ve škole má rozhodující význam na tři určující otázky:

- a) Co vedoucí pracovník školy požaduje od svých výchovných pracovníků a výchovní pracovníci požadují od žáků především, co od nich chtějí?
- b) Jakým způsobem zajišťují splnění těchto svých požadavků, jak je prosazují?
- c) Jaké formy vztahů se přitom utvářejí a rozvíjejí? (Sekera, 1994, s. 62).

Jedním z kritérií třídění stylů řízení je rozsah, ve kterém ředitel školy uplatňuje autoritativní (centralistický) nebo demokratický (participativní) styl řízení. Jaký má postoj k řízení a jak ho prosazuje? Centralistický a demokratický styl ukazuje, jak se zaměstnanci školy mohou podílet na spolurozhodování a procesech řízení, ale tyto styly se projevují jen velmi málo (Pavlov, 1998).

Klasik managementu Kenneth Blanchard rozděluje čtyři základní styly vedení podle toho, jak se daný ředitel zaměřuje. A to na splnění úkolu, výkon nebo spíše na lidi a jejich spokojenost. Ředitel by měl dokázat tyto styly dle potřeby a situace vhodně střídat, používat, tzv. situační vedení. K tomu je potřeba znát sám sebe a vědět, ke kterému stylu má přirozené tendence a který styl je opomíjený, a vědomě ho korigovat (Poradce školy: Management školy, 2011).

Žádný styl vedení není sám o sobě dobrý nebo špatný, ale v určitých situacích je potřeba použití jiného způsobu vedení.

2.1.1 Autokratický styl

Vedení, které použije autokratický styl, má vysoké zaměření na úkoly a nízké zaměření na vztahy. Dává vysoké a jasné pokyny přesně popisující co, kdy a jak udělat. Důkladně dohlíží na výkon a výsledky práce, není podpůrný, činí rozhodnutí sám, výrazně používá svou moc a formální autoritu, komunikuje se zaměstnanci většinou jednostranně a nenaslouchá, při motivování využívá převážně postihy a tresty.

Výhody autokratického stylu a kdy tento styl používat:

- rychlý způsob řízení,
- při řešení krizových situací,
- při porušení prioritních a zásadních dohod, pravidel,
- když nemáme další zájem daného člověka rozvíjet,
- u jednotlivých a jednorázových úkolů, kterým není ekonomické věnovat více času, není třeba pro ně lidi motivovat,
- když ostatní styly nefungují,

- oblíben u pracovníků, kteří nechtějí pracovat samostatně a bojí se sami rozhodnout,
- rychlost rozhodování, manažer nekonzultuje svá rozhodnutí s ostatními, neztrácí čas a v krizových situacích to může být rozhodovací faktor (Khelerová, 2010, s. 128).

Rizika nadměrného používání autokratického stylu:

- může demotivovat, srážet iniciativu a samostatnost,
- nebuduje důvěru, loajalitu a dobré vztahy v týmu (Poradce školy: Management školy, 2011),
- pracovníci podávají výkon na základě kontroly, ale s klesající kontrolou klesá i výkon pracovníka,
- pracovní skupina se většinou rozdělí na dva tábory, jedni se přizpůsobují, protože mají obavu z autority vedoucího, nespokojenost a obavy nedávají veřejně najevo. Druhý tábor je pravým opakem (Khelerová, 2010, s. 128).

2.1.2 Participativní styl

Participativní styl se zaměřuje více na lidi a vztahy, s nízkým zaměřením na úkoly. To znamená přesun pravomocí a odpovědnosti za rozhodování na nižší úroveň řízení, ve školství např. na učitele, poradní a metodické orgány. Při použití participativního stylu nadřízený (ředitel, manažer) nechává zaměstnance, aby pracovali svým způsobem, zatímco on se zaměří na výsledek. Podporuje své zaměstnance, povzbuzuje je a buduje jejich sebedůvěru. Svým zaměstnancům neříká, jak splnit úkol, ale ptá se, jak ho budou provádět. Dělá rozhodnutí spolu se zaměstnanci nebo dovolí zaměstnancům, aby dělali rozhodnutí v souladu s jeho omezeními a souhlasem. Ředitel motivuje především odměnou a pochvalou, dostatečným informováním a zapojováním do rozhodování, deleguje pravomoci (Poradce školy: Management školy, 2011).

Výhody participativního stylu a kdy tento styl používat:

- podřízení, učitelé, mají dostatek zkušeností, aby mohli samostatně rozhodovat i o vhodných postupech při řešení úkolů a problémů,

- ředitel / vedoucí je rovnocenným partnerem,
- podřízené je potřeba motivovat,
- výhodou participativního stylu je velká podpora samostatnosti podřízených, posílení jejich motivace a sebevědomí (Poradce školy: Management školy, 2011).

Podřízení jsou spokojeni jak s prací samotnou, tak i s mezilidskými vztahy, to se projevuje nízkou fluktuací, probíhá otevřená a konstruktivní diskuze, při nichž se mohou všichni vyjádřit (Khelerová, 2010, s. 128).

2.1.3 Rizika nadměrného používání participativního stylu

- rizikem je, že jej nadřízený začne využívat příliš brzy a podřízení s tímto stylem nebudou mít ještě dostatek zkušeností,
- kolektiv, který se nesetkal s tímto stylem řízení, si nebude vědět rady se svěřenými kompetencemi,
- podřízení si mohou navyknout rozhodovat o problémech sami a v situacích, kdy bude potřeba řídit direktivně (krizové situace, nové úkoly). Mohou vznikat konflikty (Poradce školy: Management školy, 2011).

2.1.4 Principy participativního stylu řízení

Participativní styl vedení může být náročnější v tom, že prokazuje větší míru efektivity a flexibility. Nový trend v řízení škol směřuje k širšímu zapojení pedagogických pracovníků do řídicího procesu na škole.

Ukazuje se, že participativní styl řízení v pedagogické radě vytváří prostor a podmínky pro spolupráci, angažovanosti, důvěru mezi pedagogy navzájem i mezi pedagogy i vedením. Výraznější otevřenost vůči změnám je charakteristická právě pro školy, které prosazují participativní styl řízení (Sekera, 1994, s. 68).

Realizace participativního stylu řízení by měla splňovat několik podmínek:

- společný směr, vize, cíl,
- osobnost ředitele,

- důvěra,
- komunikace,
- převzetí odpovědnosti,
- atmosféra,
- podpora a rozvoj,
- spolupráce.

Společný směr, cíl, vize

Ředitel školy má mít jasnou představu o koncepci školy, pokud ji dokáže dobře formulovat. Než přesvědčovat, získávat a motivovat ostatní zaměstnance, aby se s touto představou (vizí) ztotožnili, pak je snazší prosazování participativního stylu (Pavlov, 1998). Zaměstnancům by mělo být jasné, kam společně jdou a co představuje jejich společný cíl (vize). Škola, která vede řízení v participativním stylu, musí své vize (cíle) sdílet, protože individuální potřeba jednotlivce vede k různým směrům. Sdílené vize jsou něco jako společné principy, s kterými se lidé ztotožňují.

Osobnost ředitele

Charakteristikou přirozeného vedoucího týmu je motivovat ty druhé k jejich práci. Takto silná osobnost musí mít k tomu předpoklady.

Podle Khelerové se osobnost vedoucího projevuje v tom, jak jedná s lidmi, vymyká se svým jednáním, přístupem k ostatním, svým taktem a intuicí, ale i určitými výstřednostmi, které si jeho spolupracovníci pamatují. Úsilí a snahu přenáší na své okolí (Khelerová, 2010, s. 81).

Podle Sekery (1994, s. 65–67) by měla být osobnost ředitele vyžralá a vychovatelsky vyhraněná, uznává se, že osobnost ředitele patří k rozhodujícím faktorům práce školy a pedagogického sboru. Ředitel se opírá o neformální autoritu a jeho styl práce se charakterizuje tím, že:

- členové pedagogického sboru se podílejí na rozhodování,
- snaží se získat souhlas pedagogického sboru se zavedením změn,
- svolává členy pedagogického sboru, aby s nimi prodiskutoval určité otázky,

- informuje členy pedagogického sboru o otázkách, které se jich týkají,
- najde si čas, aby si své kolegy vždy vyslechl,
- vysvětluje kolegům své záměry a situace,
- zajímá ho, co členové skupiny cítí a co si myslí,
- vítá kritiku svého vlastního postupu,
- členové pedagogického sboru se k němu chovají nenuceně a uvolněně,
- podněcuje členy pedagogického sboru, aby projevili své myšlenky a názory,
- snaží se prosadit návrhy svých kolegů,
- dovoluje pracovat svým kolegům takovým způsobem, který považují za nejlepší (Khelerová, 2010, s. 129).

V současné době se plno ředitelů s nadšením snaží prosazovat participativní styl řízení, tento styl nepřichází sám od sebe, kdy se ředitel rozhodne ze dne na den, je to dlouhodobá záležitost, jak náročná pro ředitele, tak i jeho podřízené.

Důvěra

Důvěra vzniká uvolněním informací a poskytnutím prostoru k týmové aktivitě členů. Důvěra je vzájemná jistota o záměrech jednání a všeobecná tolerance. Vyžaduje od členů pochopit osobní možnosti kolegů, přiznat chyby, sdílet informace, otevřený způsob partnerské komunikace (Kolajová, 2006, s. 46). Důvěra je pevné přesvědčení, že na danou osobu je spolehnutí. Jsme přesvědčení, že ti, na kterých jsme závislí, splní naše očekávání. Důvěra je výsledkem dobrého řízení. Záležitost důvěry není výsledkem, jehož lze dosáhnout řízením, ale jsou to záležitosti vztahů a vzájemné podpory během změny (Armstrong, 2007, s. 198).

Obousměrná komunikace

To znamená přístup k informacím, vzájemná otevřená výměna informací, sdílení nových myšlenek a jejich společné rozvíjení. Základní výbavou ředitele by měly být komunikační dovednosti.

Mezi ně patří:

- aktivní naslouchání,

- technika kladení otázek,
- neverbální komunikace,
- empatie,
- odstraňování bariér (Khelerová, 2010, s. 16).

Komunikace ve skupině podchycuje, jak jsou členové mezi sebou ochotně si navzájem sdělovat své názory (Khelerová, 2010, s. 85).

Převzetí odpovědnosti

Splněním úkolu zodpovědnost nekončí, ve skupině jsou odpovědni všichni, úkolem každého člena skupiny je vystoupit, přijmout zodpovědnost a najít řešení v daném problému a situaci vyřešit.

Atmosféra

Atmosféru u pedagogického sboru můžeme vnímat buď přátelskou a neformální, nebo chladně formální a napjatou. Atmosféra v kolektivu souvisí se soudržností a loajalitou. V neposlední řadě může ovlivnit výkon celého kolektivu. Atmosféra působí na spokojenost členů a tím i na dobu, po jakou chce daný pracovník v kolektivu setrvat (Khelerová, 2010, s. 86).

Podpora a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je nutnou podmínkou participativního stylu řízení. Kompetentní pracovník je cestou k rozvoji organizace a svými dovednostmi, znalostmi a schopnostmi jsou přínosem pro své týmy (Armstrong, 2007, s. 443).

Spolupráce

V práci školy a pedagogického sboru jsou důležité neformální vztahy, které se v pedagogickém sboru utvářejí. Školu úspěšně nelze řídit jen z pozice ředitele silou a vahou úřadu. Škola se musí neustále rozvíjet, a ne fungovat na základě stereotypu. Spolupráci v pracovních skupinách můžeme rozdělit na dvě základní úrovně spolupráce.

Působením pracovníků vedle sebe – tento způsob spolupráce se ukazuje jako častější u pedagogických sborů. Jednotlivec ve skupině pracuje sice na splnění společného cíle, ale vzájemná provázanost je na nízké úrovni.

Společná těsná provázanost – řízení skupiny cílevědomě spojuje operace jednotlivců do integračního systému, který má vliv na efekt a činnosti jako celek. Koordinační úroveň vztahů u společné těsné provázanosti vytváří pro pedagogický sbor perspektivu, která může vést k překonání prostých vztahů nadřízených a podřízených. Ke kooperaci můžeme přistoupit i z hlediska určité individuální kvality jednotlivce, kdy se kooperace bere jako vlastnost osobnosti a z hlediska typu řízení, zaměření na věcnou orientaci (úkoly) a sociální orientaci, tj. orientace na spolupracovníky. Kooperace se ukazuje jako největší problém. Dobrých výsledků se dosahuje jen v některých oblastech (Sekera, 1994, s. 68–69).

2.2 Souhrn teoretické části

V teoretické části své práce jsem se věnovala pedagogické radě, jejímu postavení, kompetenci a funkci. Dále jsem se soustředila na charakter skupinové práce a její přednosti i nevýhody. Zabývala jsem se také typologií účastníků porad a vedením porady. Pomocí odborné literatury jsem definovala participativní a autoritativní styl, který se používá při vedení a řízení porad. Rozlišovala jsem výhody jednotlivých stylů používání a možná rizika, která tyto styly přinášejí. Ukázalo se, že participativní styl vedení, který se nově zavádí při vedení porad, je mnohem náročnější a je potřeba zapojení širšího pracovního kolektivu.

3 Výzkumná část

3.1 Stanovený cíl

Práce zkoumá postavení a činnost pedagogické rady školy jako součást managementu školy. Výzkum zjišťuje názory účastníků jednání, členů pedagogické rady, na aktuální styl řízení jednání a přínos poradního orgánu pro kvalitu řízení školy.

3.2 Otázky

Otázka č. 1

Je naplněna podstata pedagogické rady, stává se součástí řízení a managementu školy?

Otázka č. 2

Může být pedagogická rada nejkvalifikovanějším poradním orgánem, podílejí se na vedení i její členové, zprostředkovává informace, je přínosná pro členy pedagogického sboru?

Otázka č. 3

Jsou akceptovány projevy charakteristické pro jednání pedagogické rady?

Ztotožňují se s nimi účastníci porady?

Existuje možnost projevu, názoru a kritiky?

3.3 Výzkumná metoda

3.3.1 Výzkumný soubor

Předmětem zkoumání byly dva typy základních škol, venkovská malotřídní škola a sídlištní škola (1. a 2. stupeň základní školy). Osloveny byly dva pracovní kolektivy. Pracovní kolektiv z malotřídní školy s 6 pedagogickými zaměstnanci a pracovní kolektiv sídlištní školy s 37 pedagogickými zaměstnanci. Obě školy se nacházejí ve stejném kraji i okresu. Obě spadají pod stejný krajský úřad. V malotřídní škole se nachází 125 dětí, v základní škole pro 1. a 2. stupeň 450 žáků.

Výběr byl cílený, chtěla jsem porovnat chování dvou takto rozdílných pracovních skupin. Jednak stanovit rozdíly v přístupu k vedení a řízení porady, jednak také zjistit, jaký vliv má pedagogická rada na řízení školy v odlišných pracovních skupinách.

3.3.2 Výzkumná metoda

Pro výzkum jsem zvolila dotazníkovou metodu šetření a také rozhovor s řediteli škol. V dotazníku byly použity otevřené a uzavřené otázky. Rozhovor probíhal na základě připravených dotazů.

V první části dotazníkové metody byly použity otázky, jejichž cílem bylo získat odpovědi na to, jaká je náplň pedagogické rady. V druhé byly pokládány uzavřené otázky, kdy respondenti měli odpovídat „ano“ nebo „ne“, případně „nevím“. Ve třetí části byly otázky pokládány tak, aby zjistily projevy charakteristické pro jednání pedagogické rady.

Otázky byly tvořeny takovým způsobem, aby mi pomohly najít odpověď na cíl mé práce. Položené výzkumné otázky byly pro respondenty zároveň snadno zpracovatelné a příliš je nezatěžovaly.

V rozhovoru s řediteli škol jsem se zaměřila na otázky otevřené. Ředitelé byli s otázkami předem seznámeni a byl jim dán dostatečný prostor k vyjádření. Chtěla jsem zjistit, jaký přínos pro ně má pedagogická rada, jak ovlivňuje jejich rozhodování a jaký vliv má typ předsedajícího na řízení pedagogické rady.

3.3.3 Administrace dotazníků

Dotazníky byly se souhlasem ředitelů škol rozeslány na emaily pedagogů, v malém pracovním kolektivu byla návratnost 100 %, u velké pracovní skupiny to bylo 69 % z celkového počtu rozeslaných dotazníků.

3.3.4 Rozhovor prezentace

Rozhovor byl proveden se souhlasem ředitele školy, nebyl nahráván, otázky byly předem připraveny.

3.4 Zpracování a interpretace dat z dotazníků

3.4.1 Interpretace první části dotazníku

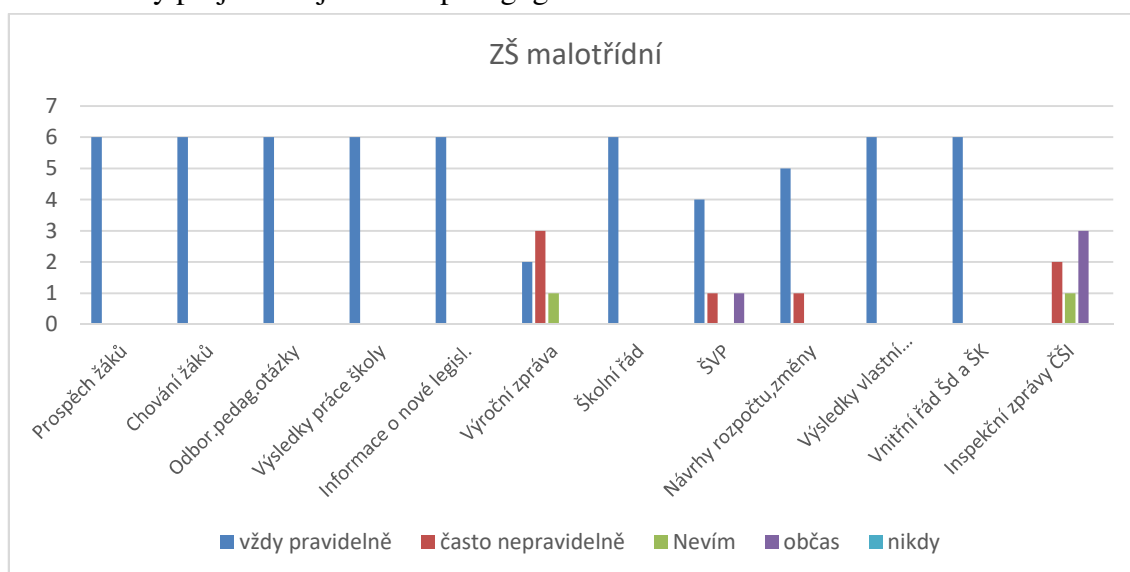
V první části dotazníku byly uvedeny body, které se projednávají na pedagogické radě, respondenti měli u jednotlivých bodů uvést rovněž četnost.

Tabulka 1 Body projednávající se na pedagogické radě – ZŠ malotřídní

ZŠ malotřídní	Počet odpovědí				
	Vždy	Často	Nevím	Občas	Nikdy
Prospěch žáků školy	6	--	--	--	--
Chování žáků školy	6	--	--	--	--
Odborné pedagogické otázky výchovy a vzdělávání	6	--	--	--	--
Výsledky práce školy	6	--	--	--	--
Informace o nové legislativě, nařízeních, změnách v zákonech a nařízeních	6	--	--	--	--
Výroční zpráva za předchozí školní rok	--	--	--	6	--
Školní řád	6	--	--	--	--
Školní vzdělávací program, návrhy a změny	5	--	1	--	--
Návrhy rozpočtu, čerpání, změny	5	--	1	--	--
Výsledky vlastní kontrolní činnosti a související opatření	6	--	--	--	--
Vnitřní řád školní družiny a školního klubu	6	--	--	--	--
Inspekční zprávy ČŠI	--	--	1	5	--

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Body projednávající se na pedagogické radě – ZŠ malotřídní



Zdroj: vlastní zpracování

V první části dotazníku se u malotřídní školy ukazuje, jak často a na co se zaměřuje jednání pedagogické rady. Převládají tato témata: prospěch žáků, jejich chování,

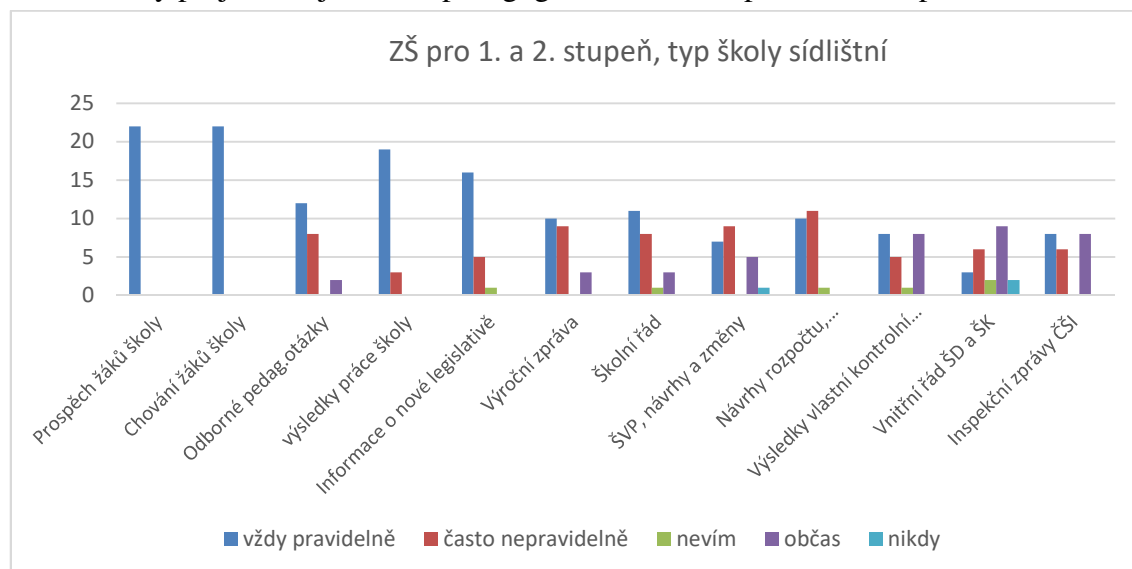
odborné pedagogické otázky, výsledky práce školy, legislativní změny. Z výsledku šetření vyplývá, že pedagogickou radu v takto malém kolektivu vnímají dotazovaní také jako poradou, při které řeší běžné provozní záležitosti.

Tabulka 2 Body projednávající se na pedagogické radě – ZŠ pro 1. a 2. stupeň

Počet odpovědí					
ZŠ pro 1. a 2. stupeň, typ školy sídlištní	Vždy pravidelně	Často nepravidelně	Nevím	Občas	Nikdy
Prospěch žáků školy	22	--	--	--	--
Chování žáků školy	22	--	--	--	--
Odborné pedagogické otázky výchovy a vzdělávání	12	8	--	2	--
Výsledky práce školy	19	3			
Informace o nové legislativě, nařízeních, změnách v zákonech a nařízeních	16	5	1	--	--
Výroční zpráva za předchozí školní rok	10	9	--	3	--
Školní řád	11	8	--	3	--
ŠVP – návrhy a změny	7	9	--	5	1
Návrhy rozpočtu, čerpání, změny	10	11	1	--	--
Výsledky vlastní kontrolní činnosti a související opatření	8	5	1	8	--
Vnitřní řád školní družiny a školního klubu	3	6	2	9	2
Inspekční zprávy ČŠI	8	6	--	8	--

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Body projednávající se na pedagogické radě – ZŠ pro 1. a 2. stupeň



Zdroj: vlastní zpracování

U druhé základní školy převládají jako hlavní body jednání prospěch žáků, jejich chování a výsledky práce školy. Ostatní body slouží pro informaci a seznámení s další činností školy.

3.4.2 Interpretace druhé části dotazníku

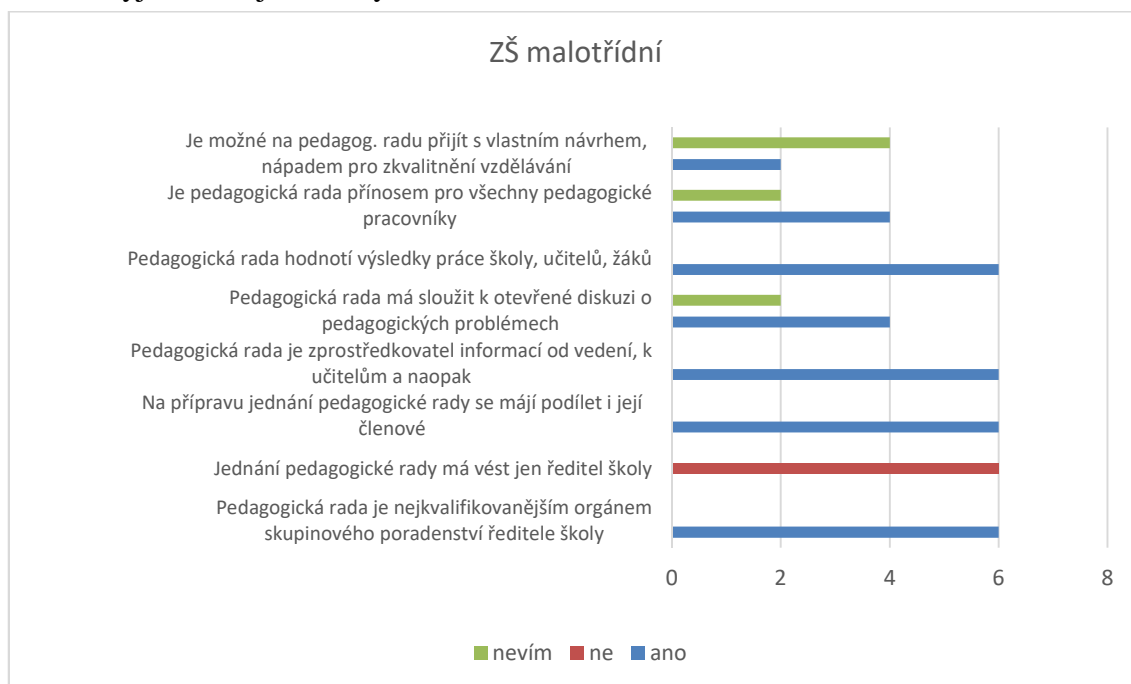
V druhé části byly položeny otázky, na které respondenti odpovídali „ano“, „ne“, „nevím“.

Tabulka 3 Vyjádření k jednotlivým otázkám – ZŠ malotřídni

ZŠ malotřídni	Ano	Ne	Nevím
Pedagogická rada je nejkvalifikovanějším orgánem skupinového poradenství ředitele školy	6	--	--
Jednání pedagogické rady má vést jen ředitel školy	--	6	--
Na přípravě jednání pedagogické rady se mají podílet i její členové	6	--	--
Pedagogická rada je zprostředkovatelem informací od vedení k učitelům a naopak	6	--	--
Pedagogická rada má sloužit k otevřené diskuzi o pedagogických problémech	4	--	2
Pedagogická rada hodnotí výsledky práce školy, učitelů, žáků	6	--	--
Je pedagogická rada přínosem pro všechny pedagogické pracovníky	4	--	2
Je možné na pedagogickou radu přijít s vlastním návrhem, nápadem pro zkvalitnění vzdělávání	2	--	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Vyjádření k jednotlivým otázkám – ZŠ malotřídni



Zdroj: vlastní zpracování

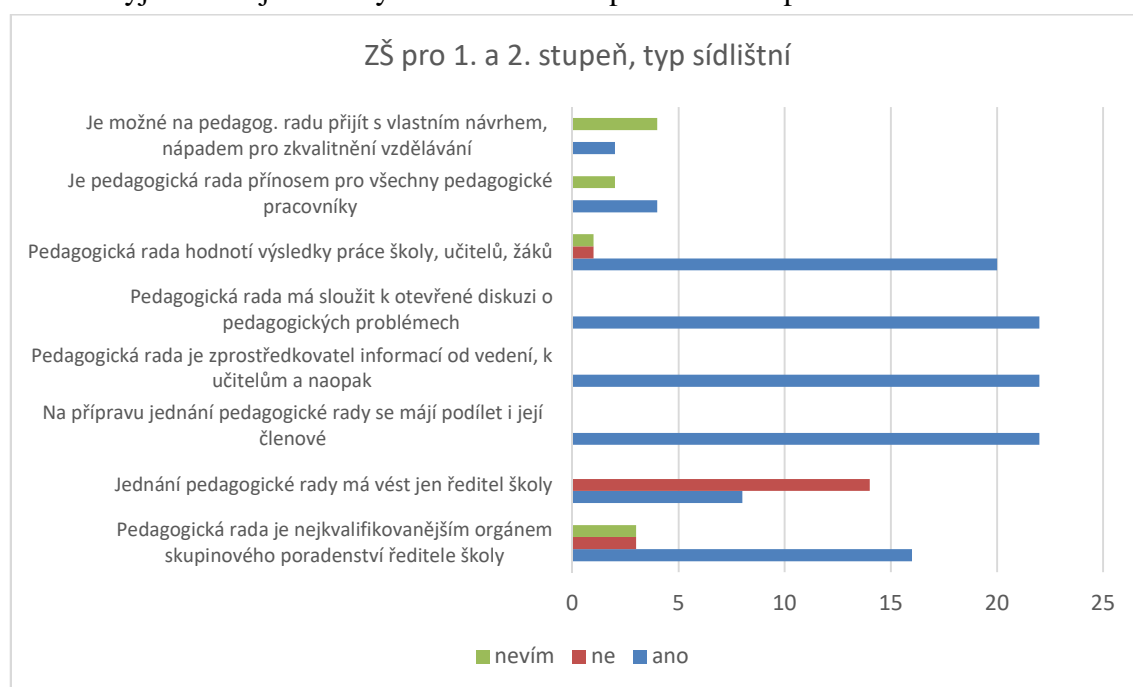
Z druhého dotazníku vyplývá, že podle ZŠ malotřídní je pedagogická rada nejkvalifikovanějším orgánem skupinového poradenství, je jasným zprostředkovatelem informací a hodnotí výsledky žáků, učitelů a činnosti školy. Všichni se shodli, že se na přípravě jednání pedagogické rady mají podílet i její členové. Respondenti dali jasně najevo, že pedagogickou radu nemá vést jen ředitel. Nerozhodnost se objevuje u otevřené diskuze, také u vyjádření vlastního nápadu či rady pro zlepšení a zkvalitnění vzdělávání.

Tabulka 4 Vyjádření k jednotlivým otázkám – ZŠ pro 1. a 2. stupeň

ZŠ pro 1. a 2. stupeň, typ školy sídlištní	Ano	Ne	Nevím
Pedagogická rada je nejkvalifikovanějším orgánem skupinového poradenství ředitele školy	16	3	3
Jednání pedagogické rady má vést jen ředitel školy	8	14	--
Na přípravě jednání pedagogické rady se mají podílet i její členové	22	--	--
Pedagogická rada je zprostředkovatelem informací od vedení k učitelům a naopak	22	--	--
Pedagogická rada má sloužit k otevřené diskuzi o pedagogických problémech	22	--	--
Pedagogická rada hodnotí výsledky práce školy, učitelů, žáků	20	1	1
Je pedagogická rada přínosem pro všechny pedagogické pracovníky	4	--	2
Je možné na pedagogickou radu přijít s vlastním návrhem, nápadem pro zkvalitnění vzdělávání	2	--	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Vyjádření k jednotlivým otázkám – ZŠ pro 1. a 2. stupeň



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků šetření u ZŠ pro 1. a 2. stupeň sídlištního typu vyplývá, že pedagogická rada je především místem setkání všech členů pracovního kolektivu, místem pro diskuzi a předávání informací.

Naopak respondenti nevidí pedagogickou radu jako přínos pro členy pedagogického sboru. Nespatřují pedagogickou radu jako hodnotící, méně dotazovaných hlasovalo také pro vyjádření vlastního názoru nebo nápadu ke zlepšení a zkvalitnění vzdělávání. Pedagogická rada u většího pracovního kolektivu není nejkvalifikovanější poradní orgán.

4.4.3. Interpretace třetí části dotazníku

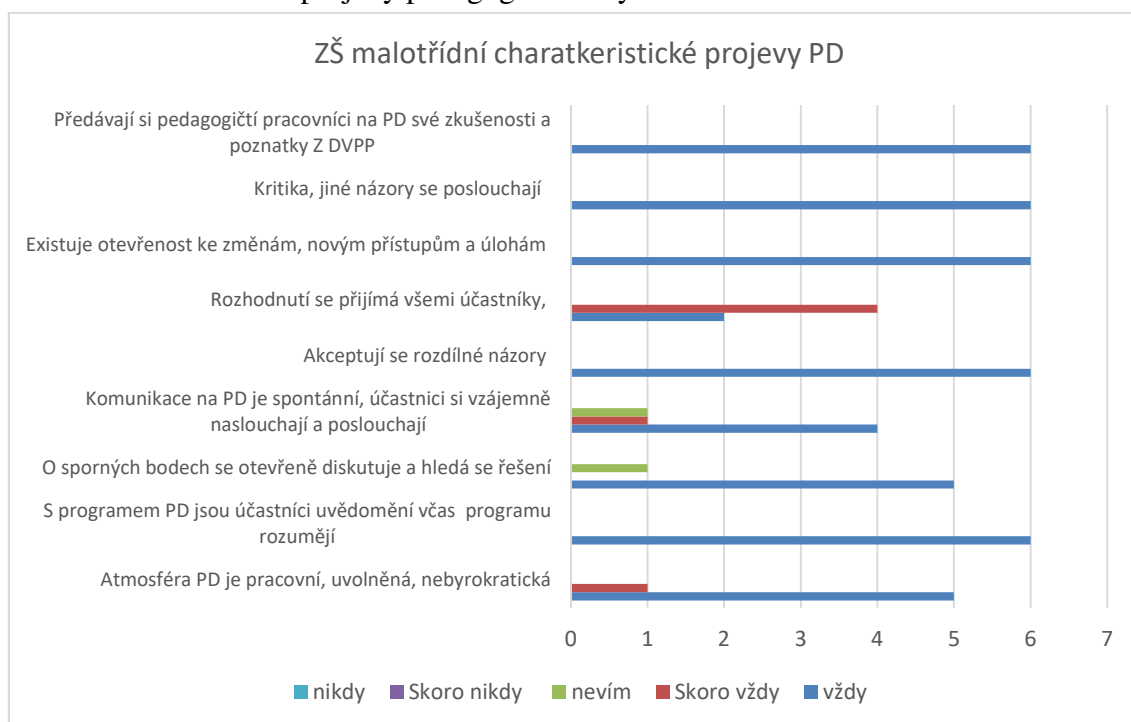
Respondent se měl ztotožnit s určitým projevem charakteristickým pro jednání pedagogické rady školy, ve které působí.

Tabulka 5 Ztotožnění se s projevy pedagogické rady – ZŠ malotřídní

ZŠ malotřídní	Vždy	Skoro vždy	Nevím	Skoro nikdy	Nikdy
Atmosféra PD je pracovní, uvolněná, nebyrokratická	5	1	--	--	--
S programem PD jsou účastníci seznámeni včas, programu rozumějí	6	--	--	--	--
O sporných bodech se otevřeně diskutuje a hledá se řešení	5	--	1	--	--
Komunikace na PD je spontánní, účastníci si vzájemně naslouchají a poslouchají	4	1	1	--	--
Akceptují se rozdílné názory	6	--	--	--	--
Rozhodnutí se přijímá všemi účastníky	2	4	--	--	--
Existuje otevřenost ke změnám, novým přístupům a úlohám	6	--	--	--	--
Kritika, jiné názory jsou přijímány	6	--	--	--	--
Předávají si pedagogičtí pracovníci na PD své zkušenosti a poznatky z DVPP	6	--	--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Ztotožnění se s projevy pedagogické rady – ZŠ malotřídní



Zdroj: vlastní zpracování

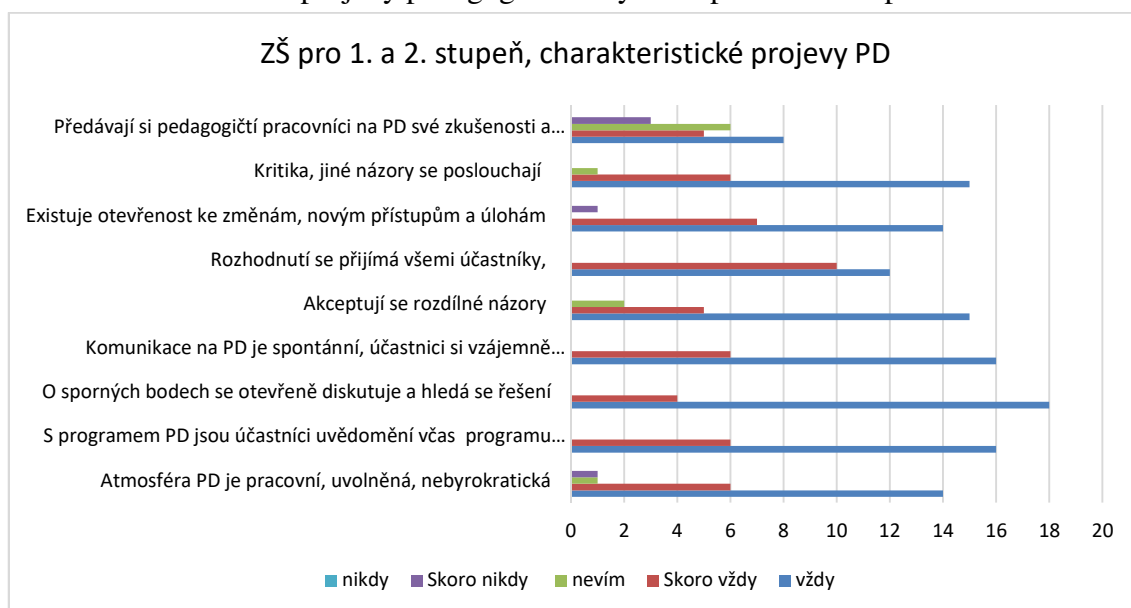
Třetí část zpracovaného dotazníku u pracovního kolektivu malotřídní ZŠ poukázala na velkou míru spolupráce, porozumění, akceptaci různých názorů a přijímání kritiky. Kolegové jsou ochotni předávat své zkušenosti a diskutovat o sporných bodech, opět se potvrzuje, že atmosféra v menším kolektivu je uvolněná, kolegiální.

Tabulka 6 Ztotožnění se s projevy pedagogické rady – ZŠ pro 1. a 2. stupeň

ZŠ pro 1. a 2. stupeň, typ školy sídlištní	Vždy	Skoro vždy	Nevím	Skoro nikdy	Nikdy
Atmosféra PD je pracovní, uvolněná, nebyrokratická	14	6	1	1	--
S programem PD jsou účastníci seznámeni včas, programu rozumějí	16	6	--	--	--
O sporných bodech se otevřeně diskutuje a hledá se řešení	18	4	--	--	--
Komunikace na PD je spontánní, účastníci si vzájemně naslouchají a poslouchají	16	6	--	--	--
Akceptují se rozdílné názory	15	5	2	--	--
Rozhodnutí se přijímá všemi účastníky	12	10	--	--	--
Existuje otevřenost ke změnám, novým přístupům a úlohám	14	7	--	1	--
Kritika, jiné názory jsou přijímány	15	6	1	--	--
Předávají si pedagogičtí pracovníci na PD své zkušenosti a poznatky z DVPP	8	5	6	3	--

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Ztotožnění se s projevy pedagogické rady – ZŠ pro 1. a 2. stupeň



Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí části šetření se nejvíc respondentů vyjádřilo kladně k možnosti otevřeně se vyjádřit ke sporným bodům, ke spontánní komunikaci a poslouchání, k přijímání kritiky od jiných a k akceptaci rozdílných názorů. K uvolněné atmosféře, ve které probíhá pedagogická rada, se kladně vyjádřil o něco menší počet respondentů. Jako problematické se u větší skupiny jeví předávání poznatků mezi kolegy a společné přijetí rozhodnutí všemi účastníky.

3.5 Vyhodnocení dotazníkové metody, závěr

Výsledkem dotazníkové metody mělo být zjištění, zda má pedagogická rada vliv na řízení organizace, na rozhodování, náplň a zda chování pracovní skupiny zasahuje do řízení školy.

3.5.1 Odpověď na otázky

Otázka č. 1: Je naplněna podstata pedagogické rady, stává se součástí řízení a managementu školy?

V první části dotazníkového šetření byly osloveny dvě pracovní skupiny z různých typů škol – první čítající 6 pedagogických zaměstnanců, druhá pak 32 pedagogických zaměstnanců. V dotazníku byly uvedeny body, které se nejčastěji projednávají

na pedagogické radě, u menšího kolektivu došlo ke shodě ve všech projednávaných bodech, u větší pracovní skupiny byly shodné body „prospěch“ a „chování žáků školy“, v ostatních bodech byly nepatrné rozdíly. Obě skupiny potvrdily, že body uvedené v dotazníku jsou stálou náplní pedagogické rady. Projednávanými body je podstata pedagogické rady naplněna. Dle výsledků z dotazníkového šetření zasahuje do řízení a managementu školy.

Otázka č. 2: Může být pedagogická rada nejkvalifikovanějším poradním orgánem, podílejí se na vedení i její členové, zprostředkovává informace, je přínosná pro členy pedagogického sboru?

V druhé části dotazníku byly zodpovězeny otázky, které měly zjistit, zda je pedagogická rada poradním orgánem, jestli je zdrojem informací a přínosem pro členy pedagogického sboru. V malé pracovní skupině odpověděli všichni shodně, tedy že ano, pro tuto pracovní skupinu je pedagogická rada poradním orgánem, zdrojem informací i přínosem pro jejich členy.

U druhé, větší pracovní skupiny došlo ke shodě především v oblasti zprostředkování a výměny informací, u místa setkání a diskuze, přínos zde vnímá většina členů. Naopak ne úplně všichni vidí pedagogickou radu jako nejkvalifikovanější poradní orgán. U obou pracovních skupin došlo ke zhodnocení, že pedagogická rada slouží jako poradní orgán ve větší či menší míře. Pro členy sboru je zdrojem informací i přínosem.

Otázka č. 3: Jsou akceptovány projevy charakteristické pro jednání pedagogické rady? Ztotožňují se s nimi účastníci porady? Je zde možnost projevu, názoru a kritiky?

Ve třetí části dotazníku jsem se zaměřila na charakteristické projevy při jednání pedagogické rady. Cílem bylo zjistit, jestli se s nimi účastníci porady ztotožňují a zda jsou schopni přijímat názory a kritiku jiných kolegů. U malého pracovního kolektivu opět dochází k velké shodě v bodech předávání si zkušeností, přijímání kritiky a naslouchání, akceptace názorů. U atmosféry a akceptace rozdílných názorů dopadlo hlasování nerozhodně. Domnívám se, že se zde projeví i typy účastníků a jejich povahy. U větší pracovní skupiny došlo ke shodě v otevřené diskusi a spontánní komunikaci, v menší míře se hlasovalo kladně u atmosféry, u akceptace rozdílných názorů a u otevřenosti ke změnám. Nejmenší počet kladných odpovědí získala otázka,

jež se týkala předávání zkušeností mezi kolegy. Mám za to, že se jedná o typické projevy pracovní skupiny tohoto charakteru, nikdy se nenajde úplná shoda, vliv má počet členů, jejich povahové vlastnosti i typ člověka. Obě pracovní skupiny jsou ochotny přijímat projevy na pedagogické radě, akceptovat názory jiných a ztotožnit se s nimi.

4 Rozhovor

V praktické části své bakalářské práce jsem použila dotazníkové šetření (viz část čtyři), ale také strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Dotazníkové šetření poukázalo na obecnější pohled, při rozhovoru jsem chtěla zjistit, jak pohlíží na pedagogickou radu ředitel školy, jaká je jeho role a jaký vliv má na pracovní kolektiv.

4.1 Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Strukturovaný rozhovor je jedna z metod a technik sběru dat. Jedná se o připravené otevřené otázky, na něž dotazovaní odpovídají. Výhodou strukturovaného rozhovoru je snadné vyhodnocení, otázky jsou předem připravené, známé a vázané. Takto předem připravené otázky byly použity u obou zkoumaných subjektů. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru je, že zde chybí možnost přirozené, spontánní komunikace.

4.2 Výběr dotazovaných

Dotazovaní byli vybráni z obou zkoumaných subjektů. Jedná se o dvě ženy, obě zastávají funkci ředitelky školy. Je zde věkový rozdíl i rozdíl v délce praxe ve vedení. Obě ředitelky byly seznámeny s obsahem rozhovoru, otázky byly předem zaslány, aby se na odpovědi mohly připravit. Dále byly informovány, že jejich odpovědi budou použity pro účely mé bakalářské práce. Obě souhlasily se zpracováním. Rozhovory probíhaly v kanceláři dané školy, v příjemném prostředí a bez možnosti vyrušení třetí osobou. Kladené otázky jsou zvýrazněny tučně, odpovědi pak kurzívou.

4.3 Jednotlivé rozhovory

4.3.1 Ředitelka ZŠ pro 1. a 2. stupeň

Žena, 43 let, ve funkci 3 roky

Co pro tebe znamená pedagogická rada?

„K pedagogické radě přistupuji jako k poradnímu orgánu, na každou pedagogickou radu se velice připravuji, porady se svolávají 5x za školní rok. Svým kolegům předem rozesílám termín v dostatečném časovém předstihu, aby se mohli na jednání připravit.

Pedagogická rada je pro mě také místo, kde se sejdeme všichni – pedagogové, poradci, koordinátoři. Takové místo setkání. Snažím se, aby porady nebyly moc dlouhé a vyčerpávající, na některých z mých kolegů vidím nesoustředění, únavu. Pedagogická rada je pro mě místo, kde se všemi projednávám pedagogický proces, změny v něm, hodnocení, pochvaly, kázně žáků, zprávy o činnosti školy, prostě všechno, co se týká naší školy v jednotlivém období.“

Přistupuješ k pedagogické radě jako k poradnímu orgánu, přijímáš názory kolegů?

„Na pedagogické radě se projednávají dost závažné věci, co se týká pedagogického procesu, jeho úprav, změn, hodnocení žáků a pravidla pro hodnocení, školní vzdělávací program a jeho změny, rozpočet, návrhy na další rok, inspekční zprávy atd.

Já přistupuji k pedagogické radě tak, že jí beru jako součást školy a jejího provozu. Mám z ní pocit spíše informativní, je nás poměrně dost, 60 zaměstnanců, z toho 32 pedagogů. Mám ráda, když je průběh porady v rychlejším a dynamičtějších rázu, každý z kolegů by měl být na jednání připraven. Co se týká názorů kolegů k jednotlivým bodům porady, vyslechnu, zapíšu, ale hned nehodnotím, nechávám si čas na rozmyšlenou. Porady menšího typu s užším počtem lidí mi vyhovují více, nejsou tak masivní. Dáváme si na nich více prostoru k vyjádření se k dané problematice.“

Dá se podle tebe použít participativní styl řízení na pedagogické radě?

„Participativní styl není podle mě na tento druh porad úplně vhodný, pedagogové nejsou úplně disciplinovaní, komunikace vážne, nechtějí se moc vyjadřovat ke změnám před tolika lidmi. Vyhovující pro tento styl jsou spíše porady menšího typu.“

Má pedagogická rada vliv na řízení školy?

„Tak samozřejmě, rozhodnutí, která se projednávají na pedagogické radě, plně zasahují do řízení a chodu školy, např. školní vzdělávací program, rozpočet, koncepční záměry rozvoje školy a taky školní řád.“

Jak se zapojují do chodu pedagogické rady kolegové?

„Kolegové nejsou u těchto druhů porad moc komunikativní, spíše se vyjadřují k prospěchu, chování, hodnocení svých žáků. Ke změnám a návrhům nejsou moc sdílní a nechtějí se vyjadřovat. Se svými nápady a řešením přicházejí až po skončení nebo

úplně mimo pedagogickou radu. Někdy mám pocit, že pedagogickou radu berou jako nutnou povinnost, kterou si musí odsedět.“

4.3.2 Ředitelka ZŠ malotřídí

Žena, 56 let, ve funkci 6 let

Co pro tebe znamená pedagogická rada?

„Pedagogická rada je pro mě spíše informativní. Je to druh porady, kde se projednávají základní pedagogické dokumenty, opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. K pedagogické radě přistupujeme jako ke klasické poradě, díky malému kolektivu je to pro nás předmět diskuze, výměny zkušeností, setkání.“

Přistupuješ k pedagogické radě jako k poradnímu orgánu, přijímáš názory kolegů?

„Snažím se naslouchat, moc nezasahovat do projevů kolegů. Přímo jednání, která probíhají na pedagogické radě, mi neslouží a nejsou mým poradním orgánem. Jsem zvyklá ihned reagovat na vzniklou situaci. Kolegy a jejich názory akceptuji, ale rozhoduji se podle svého uvážení. Je to dáno menším kolektivem a provozem školy.“

Dá se podle tebe použít participativní styl řízení na pedagogické radě?

„Podle mého názoru nedá, učitelky jsou horší než děti, neposlouchají, štěbetají. Musím být při poradách tohoto typu ráznější, konkrétnější, jinak bychom se k ničemu nedostali.“

Má pedagogická rada vliv na řízení školy?

„Určitá rozhodnutí a kroky mají.“

Jak se zapojují do chodu pedagogické rady kolegové?

„No, v oblasti pedagogiky si každá řekne to své, vyjadřují se k výroční zprávě nebo ke školnímu řádu, vzdělávacímu programu. Přicházejí v malé míře i s nápady ke vzdělávacímu programu, snaží se obohacovat o své zkušenosti ostatní. Jsou ochotni spolupracovat na změnách a nebrání se jim. Nejvíce se vyjadřují k prospěchu a chování žáků. Ostatní body projednávání na pedagogické radě řídím spíše já. Poslouchají.“

4.4 Zhodnocení rozhovorů

Z provedených rozhovorů s oběma dotazovanými jsem usoudila, že pedagogická rada není prioritní poradní orgán. Obě ředitelky zde projednávají zadané a přesně stanovené body, které jsou předmětem a obsahem náplně pedagogické rady. Na jednání se připravují a předem poskytují témata jednání svým kolegům. Na otázku, zda se dá při jednání pedagogické rady použít participativní způsob vedení, obě shodně odpovídají, že nedá. Z rozhovoru vyplývá, což je zvláštní, nedisciplinovanost kolegů – mají potřebu komunikovat a sdělovat si názory a zážitky, to však není úplně vhodné v době probíhajícího jednání pedagogické rady. Obě pracovní skupiny mají možnost se vyjádřit k dané problematice. Ředitelky nevydávají rozhodnutí ihned, obě naslouchají. Rozhodují se dle svého uvážení. Z rozhovorů vyplývá i způsob spolupráce v rozdílných kolektivech. Menší pracovní kolektiv se shodne snadněji, vše se dá lépe vyřešit, u velkého kolektivu vše potřebuje svůj čas. V další otázce, tedy zda má pedagogická rada vliv na řízení školy, se obě dotazované shodly, že ano, ale jen při projednávání zásadních věcí, jako jsou změny v rozpočtu, změny ve školním vzdělávacím plánu, školním řádu atd. V poslední otázce, tj. jak se zapojují kolegové do chodu pedagogické rady, se obě vyjadřují tím způsobem, že nejdůležitější pro obě pracovní skupiny je prospěch a chování žáků. Novým nápadům a návrhům jsou otevřenější v menším pracovním kolektivu než ve velké pracovní skupině.

5 Návrhy a doporučení

Vedení a organizace porad tohoto typu je dovednost, kterou je nezbytné neustále zdokonalovat. Je potřeba vytvořit takový styl jednání, aby se z porady nestávala jen povinnost a nutnost. Práce s týmem nebo pracovní skupinou je velmi náročná a odpovědná. Při správném zacházení, jednání a vytváření podmínek dojde ke zlepšení klimatu na poradách tohoto typu.

V malém pracovním kolektivu se projevila souhra, kolegialita, ochota. Je to způsobeno menším počtem zaměstnanců a pracovním prostředím, ve kterém se škola nachází. Paní ředitelka je v malé pracovní skupině velice přátelská, komunikativní, pracovitá. Z rozhovoru vyplynulo, že poradě nepřikládá až takový význam, je zvyklá záležitosti řešit ihned. Porady tohoto typu jsou spíše o výsledcích a chování žáků.

Mým doporučením je, aby byl dán podřízeným větší prostor při podílení se na spolurozhodování a spoluvytváření podmínek pro inovaci a pro nápady, jak vést školu. Vést porady tohoto typu tak, aby byly přínosem a aby sloužily jako poradní orgán. Závěry z porad a rozhodnutí by se měly promítnout do řízení školy. Co se týká chování kolegyně při jednání na poradě, doporučila bych předem upozornit na to, aby s řešení svých soukromých záležitostí nechaly na jinou dobu, protože to narušuje průběh jednání. Paní ředitelka by se měla snažit nedávat najevo svou nespokojenost s chováním svých kolegů a zbytečně je nenapomínat. Snižují se tím rozdíly mezi vedením a podřízenými, čímž dochází k uvolnění atmosféry na poradě.

Druhá pracovní skupina se odlišuje od první větším počtem pracovníků i místem, kde se škola nachází. Jedná se o sídlištní školu z vyloučené lokality. Paní ředitelka je ve funkci dva roky, je velice snaživá, pracovitá, dominantní. Přístupuje k pedagogické radě velice zodpovědně, informuje své kolegy o programu včas. V této pracovní skupině jsou kolegové rozděleni na první a druhý stupeň, což se projevuje i na celkovém chování pracovní skupiny. Kolegové berou pedagogickou radu jako místo setkávání a výměny informací. Projevují se zde typy lidí i charakterů, vlastností, někteří kolegové jsou sdílnější a otevřenější, jiní spíše naslouchají a nekomunikují. Myslím si, že je to u takto velké pracovní skupiny běžné.

Mým doporučením u této pracovní skupiny je, aby se paní ředitelka snažila propojit pracovní skupiny v celek, mělo by se zapracovat na větší spolupráci mezi kolegy, výměně zkušeností a snažit se o uvolněnější atmosféru při vedení porad. Zástupci ředitele by se ve větší míře měli zapojovat do vedení pedagogických rad.

Doporučuji zařadit pro obě pracovní skupiny do vzdělávání pracovníků semináře a kurzy na téma spolupráce, vedení lidí. Pro zástupce a ředitele škol školení a kurzy na téma vedení porad, vzájemné vztahy, motivace, komunikace a sebeovládání. Ředitelé by se měli snažit o naplňování důvěry a sounáležitosti mezi kolegy, začít používat nové techniky při posuzování nových nápadů a rozhodování.

Závěr

Cílem mé práce bylo zjistit, zda postavení a činnost pedagogické rady školy je součástí managementu školy a jaký vliv má na řízení.

Výsledek výzkumu ukázal, že **pedagogická rada se stává součástí managementu a řízení školy v zásadních otázkách a rozhodnutí mohou ovlivnit řízení školy.** Projevilo se to zejména v otázkách, které se vztahovaly k náplni pedagogické rady. Při jednání se členové aktivně podílejí na tvorbě zásadních dokumentů v oblasti pedagogického procesu, také na zkvalitnění vzdělávání a celkové úrovně školy. Při zkoumání dvou pracovních kolektivů různé velikosti se projevil i vliv na řízení a management školy. U malé pracovní skupiny se projevila větší kolegiálnost, spolupráce, ochota podělit se o své zkušenosti. Na charakteru této pracovní skupiny se ukázalo, jaký vliv to má na řízení a chod školy. Velká pracovní skupina naopak vnímá pedagogickou radu jako místo setkávání, místo pro diskuzi a výměnu informací, více se zde projevují vlastnosti a jednotlivé typy členů, není zde úplná souhra. V zásadních otázkách se pracovní skupina svým rozhodováním podílí na řízení a managementu školy. Z rozhovorů je patrné, jakým způsobem ředitelky přistupují k vedení pedagogické rady – řízení probíhá v tradičním stylu, tzn. projednat zásadní body a poradou rychle ukončit. Postavení a vliv pedagogických rad jednotlivých škol je dán řízením a vedením porad a také přístupem jednotlivých členů.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DOUBRAVA, Lukáš. 2007. ČŠI Příští rok bude pro hodnocení ŠVP přechodný. *Učitelství noviny*, č. 26. ISSN. 0139-5718
- KHELEROVÁ, Vladimíra. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOLAJOVÁ, Lenka. 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- KRÁTKÝ, Ivor, Marek BOTEK a Helena HRŮZOVÁ. 2011. *Manažerské dovednosti*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-73-8.
- LHOTKOVÁ, Irena a kol. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.
- PAVLOV, Ivan. 1998. *Pedagogická rada školy: podněty pro kooperativní štýl pedagogického riadenia*. Prešov: Metodické centrum Prešov.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.
- Poradce školy: Management školy*. 2011. 2. aktualizace. Jaroměř: Nakladatelství Dr. Josef Raabe. ISSN 1804-588X.
- SEKERA, Julius. 1994. *Hodnotová orientace a mezilidské vztahy v pedagogických sborech*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7042-072-3.
- ŠULEŘ, Oldřich. 2008. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2091-0.
- TROJANOVÁ, Irena. 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-842-1.

Internetové zdroje

Management – rozhodování. *Miras* [online]. 2019 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-rozhodovani.php>

MIKÁČ, Jan. *Kartotéka 2020 č. 2: Porada (náměty na jednání pedagogické rady)* [online]. 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: http://www.janmikac.cz/aktualizace_obsah.htm

Organizační struktura. *ManagementMania* [online]. 2016 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

Ostatní zdroje

Jednací řád pedagogické rady: směrnice. 2019. Postoloprty.

Legislativa

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

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1 Body projednávající se na pedagogické radě – ZŠ malotřídní	35
Tabulka 2 Body projednávající se na pedagogické radě – ZŠ pro 1. a 2. stupeň	36
Tabulka 3 Vyjádření k jednotlivým otázkám – ZŠ malotřídní	37
Tabulka 4 Vyjádření k jednotlivým otázkám – ZŠ pro 1. a 2. stupeň	38
Tabulka 5 Ztotožnění se s projevy pedagogické rady – ZŠ malotřídní	39
Tabulka 6 Ztotožnění se s projevy pedagogické rady – ZŠ pro 1. a 2. stupeň	40

Seznam grafů

Graf 1 Body projednávající se na pedagogické radě – ZŠ malotřídní	35
Graf 2 Body projednávající se na pedagogické radě – ZŠ pro 1. a 2. stupeň	36
Graf 3 Vyjádření k jednotlivým otázkám – ZŠ malotřídní	37
Graf 4 Vyjádření k jednotlivým otázkám – ZŠ pro 1. a 2. stupeň	38
Graf 5 Ztotožnění se s projevy pedagogické rady – ZŠ malotřídní	40
Graf 6 Ztotožnění se s projevy pedagogické rady – ZŠ pro 1. a 2. stupeň	41

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník „O činnosti pedagogické rady na základní škole“	I
Příloha 2 Strukturovaný rozhovor.....	III

Přílohy

Příloha 1 Dotazník „O činnosti pedagogické rady na základní škole“

Vážené kolegyně a kolegové,

prosím Vás o spolupráci při vyplnění dotazníku. Informace, které získám na základě vyplněného dotazníku, mi pomůžou při mé bakalářské práci na téma pedagogická rada – nástroj participativního řízení.

Škola (podtrhněte): základní (plně organizovaná (1. a 2. stupeň), malotřídka, jednotřídka).

Pedagogická praxe (podtrhněte podle rozmezí): 0–4, 5–10, 11–15, 16–20, 21–25, 26–30, 31 a více.

Funkční zařazení (podtrhněte): ředitel, zástupce ředitele, učitel.

1. Uved'te, jak často se následující body projednávají na pedagogické radě (označ X v příslušném sloupci)

ZŠ malotřídní	Vždy	Často	Nevím	Občas	Nikdy
Prospěch žáků školy					
Chování žáků školy					
Odborné pedagogické otázky výchovy a vzdělávání					
Výsledky práce školy					
Informace o nové legislativě, nařízeních, změnách v zákonech a nařízeních					
Výroční zpráva za předchozí školní rok					
Školní řád					
Školní vzdělávací program, návrhy a změny					
Návrhy rozpočtu, čerpání, změny					
Výsledky vlastní kontrolní činnosti a související opatření					
Vnitřní řád školní družiny a školního klubu					
Inspekční zprávy ČŠI					

2. Vyjádřete se k následujícím větám (označte znakem – x v příslušném sloupci)

ZŠ pro 1. a 2 stupeň typ školy sídlištní	Ano	Ne	Nevím
Pedagogická rada je nejkvalitovanějším orgánem skupinového poradenství ředitele školy			
Jednání pedagogické rady má vést jen ředitel školy			
Na přípravě jednání pedagogické rady se mají podílet i její členové			
Pedagogická rada je zprostředkovatelem informací od vedení k učitelům a naopak			
Pedagogická rada má sloužit k otevřené diskusi o pedagogických problémech			
Pedagogická rada hodnotí výsledky práce školy, učitelů, žáků			
Je pedagogická rada přínosem pro všechny pedagogické pracovníky			
Je možné na pedagogickou radu přijít s vlastním návrhem, nápadem pro zkvalitnění vzdělávání			

3. Zaškrtněte, jak se ztotožňujete s určitými projevy charakteristickými pro jednání pedagogické rady Vaší školy (označte znakem x v příslušném sloupci)

ZŠ malotřídní	Vždy	Skoro vždy	Nevím	Skoro nikdy	Nikdy
Atmosféra PD je pracovní, uvolněná, nebyrokratická					
S programem PD jsou účastníci seznámeni včas, programu rozumějí					
O sporných bodech se otevřeně diskutuje a hledá se řešení					
Komunikace na PD je spontánní, účastníci si vzájemně naslouchají a poslouchají					
Akceptují se rozdílné názory					
Rozhodnutí se přijímá všemi účastníky					
Existuje otevřenost ke změnám, novým přístupům a úlohám					
Kritika, jiné názory jsou přijímány					
Předávají si pedagogičtí pracovníci na PD své zkušenosti a poznatky z DVPP					

Příloha 2 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor

Co pro tebe znamená pedagogická rada?

Přistupuješ k pedagogické radě jako k poradnímu orgánu, přijímáš názory kolegů?

Dá se podle tebe použít participativní styl řízení na pedagogické radě?

Má pedagogická rada vliv na řízení školy?

Jak se zapojují do chodu pedagogické rady kolegové?