

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

POSLUŠNOST VŮČI AUTORITĚ NA PRACOVIŠTI VE
STŘEDOŠKOLSKÉM PROSTŘEDÍ

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika – Sociologie

Autor: Vojtěch Dymáček

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „poslušnost vůči autoritě na pracovišti ve středoškolském vzdělání“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31.3.2024

Podpis Vojtěch Dymáček V.R.

Poděkování

Nejupřímnější poděkování směřuji k vedoucí mé diplomové práce, PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za její neocenitelné názory a odborné vedení, které mi bylo poskytováno po celou dobu přípravy mé práce. Rovněž bych chtěla vyjádřit vděk účastníkům studie za sdílení jejich osobních zkušeností a za projevenou důvěru ve mně.

Anotace

Jméno a příjmení:	Vojtěch Dymáček
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika – Sociologie
Studijní program obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Poslušnost vůči autoritě na pracovišti ve středoškolském prostředí.
Anotace práce:	Tato bakalářská práce zkoumá využití formálních nástrojů řízení řediteli středních škol a jejich vliv na poslušnost pedagogických týmů. Cílem je analyzovat, jak ředitelé efektivně využívají tyto nástroje pro dosažení vzdělávacích cílů a jak ovlivňují práci učitelů. Teoretická část se věnuje konceptům autority a vedení, zatímco empirická část, založená na polostrukturovaných rozhovorech, prozkoumává praktické využití a dopady těchto nástrojů. Práce nabízí ucelený pohled na strategie řízení ve školství, zdůrazňuje důležitost adaptability ve vedení a přináší doporučení pro lepší praxi a další výzkum.
Klíčová slova:	Poslušnost, formální nástroje, autorita, ředitel, pedagog, kultura.
Title of Thesis:	Obedience to authority in the workplace in high school environment
Annotation:	This bachelor's thesis examines the use of formal management tools by secondary school principals and their influence on the obedience of pedagogical teams. The goal is to analyze how principals effectively use these tools to achieve educational goals and how they influence the work of teachers. The theoretical part is devoted to the concepts of authority and leadership, while the empirical part,

	based on semi-structured interviews, explores the practical use and impacts of these tools. The work offers a comprehensive view of management strategies in education, emphasizes the importance of adaptability in management and brings recommendations for better practice and further research.
Keywords:	Obedience, formal tools, authority, principal, educator, culture.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1: Transkripce rozhovoru Příloha č. 2: Informovaný souhlas
Počet literatury a zdrojů:	19
Rozsah práce:	64 s. (89 127 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 Autorita	10
1.1 Rozdělení Autority.....	11
1.2 Autorita ve školském prostředí	13
2 Poslušnost.....	15
2.1 Pozitivní a negativní vlastnosti poslušnosti.....	15
2.2 Historie poslušnosti	15
2.3 Poslušnost v pedagogickém kontextu.....	16
3 Řízení školy.....	17
3.1 Styly vedení.....	19
3.2 Vedení pedagogického personálu	20
3.3 Formální nástroje získávání poslušnosti.....	22
3.4 Komunikační kanály	24
4 Role a odpovědnosti učitelů.....	26
5 Shrnutí teorie	28
EMPIRICKÁ ČÁST.....	30
6 Metodologie výzkumu	30
6.1 Sběr dat	32
6.2 Analýza dat	34
7 Interpretace dat.....	38
7.1 Rozvoj participativního vedení	39
7.2 Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu	43
7.3 Inovace v motivaci a profesním rozvoji.....	46
8 Diskuse.....	52
Závěr	54

Literatura a zdroje	56
Seznam obrázků	58
Seznam tabulek	59
Seznam příloh	60
Přílohy	61

Úvod

V současné době se školy stávají stále dynamičtější a složitějším prostředím, které vyžadují od svých ředitelů nejen schopnost efektivně řídit a spravovat školní zdroje, ale také umění vést a motivovat pedagogický tým k dosažení vysokých vzdělávacích standardů. Ve světle rostoucích očekávání a výzev ve vzdělávání se stává otázka, jakými nástroji a metodami mohou ředitelé škol efektivně získávat poslušnost a angažovanost svých pedagogů, stále aktuálnější a naléhavější. Tato bakalářská práce se proto zaměřuje na prozkoumání a analýzu formálních nástrojů řízení ve školním prostředí a jejich vlivu na poslušnost pedagogů s cílem odhalit, jak využívají ředitelé středních škol formální nástroje ke získání poslušnosti svých pedagogů. Cílem této práce je představit komplexní pohled na využívání formálních nástrojů řízení řediteli středních škol a analyzovat, jak tyto nástroje ovlivňují poslušnost učitelů. Tato studie se opírá o teoretický základ týkající se autority, poslušnosti a vedení ve školním prostředí a usiluje o empirické prozkoumání dané problematiky prostřednictvím kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaných rozhovorů s řediteli středních škol. Analýza získaných dat má za cíl odhalit, jaké formální nástroje jsou ve školním managementu považovány za nejúčinnější a jaký mají dopad na pedagogický tým a jeho fungování. Struktura práce je navržena tak, aby postupně vedla čtenáře od teoretického rámce, přes metodologii výzkumu, až k analýze dat a diskusi o zjištěných výsledcích. Úvodní kapitoly se věnují představení klíčových pojmů a teoretických přístupů k autoritě, poslušnosti a stylům vedení ve vzdělávacím kontextu. Následuje metodologická část, která popisuje proces sběru a analýzy dat. Empirická část práce se zaměřuje na interpretaci získaných informací a jejich porovnání s teoretickými poznatky. V závěru jsou shrnuty hlavní nálezy a diskutována doporučení pro praxi, stejně jako návrhy pro další výzkum v této oblasti.

Tato práce přináší pohled na dynamiku mezi řediteli a pedagogy z perspektivy formálních nástrojů řízení, nabízí ucelený pohled na strategie, které mohou přispět k efektivnímu vedení a motivaci pedagogických týmů, a zároveň poukazuje na potřebu dalšího výzkumu v oblasti vztahů a komunikace mezi řediteli a učiteli ve školním prostředí. Práce zdůrazňuje význam adaptability a flexibility v přístupech řízení, jakož i důležitost porozumění individuálním potřebám a motivacím pedagogů, aby bylo možné vytvářet podpůrné a produktivní pracovní prostředí. S tímto poznáním přichází i uznání, že neexistuje univerzální řešení pro všechny školy a situace, což zdůrazňuje nutnost kontinuálního vzdělávání, reflexe a adaptace ve strategiích školního řízení. Výsledky této práce tak mohou sloužit jako základ pro rozvoj efektivnějších přístupů k vedení a managementu ve vzdělávacích institucích, přičemž nabízejí cenné náhledy pro ředitele, pedagogické týmy, a také pro tvůrce politik a vzdělávacích programů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Autorita

Na počátku naší společné cesty touto prací se zaměříme na prozkoumání a porozumění klíčovým konceptům, které budou tvořit základ našeho bádání. Jako úvodní krok se ponoříme do hlubin pojmu autorita, jenž se ukáže být komplexnějším, než by se na první pohled zdálo. Zkoumání různých definic v odborné literatuře rychle odhalí, že shoda na jednotné definici je obtížná. To nás přivádí k etymologii slova autorita, kde objevujeme široký rozsah významů, které sahají od kázně a manipulace až po podporu, záruku, jistotu, spolehlivost a důvěryhodnost, což naznačuje, že výklad pojmu je daleko od jednoduchého (Vališová & Kasíková a kol., 2010, s. 446).

Podle Vališové (2008, s. 17) je autorita vnímána jako všeobecně nebo lokálně uznávaná vážnost, která se projevuje ve vlivu, úctě, obdivu, respektu, a dokonce i ve formě odborníků nebo mocných institucí, což zdůrazňuje její multifunkční roli ve společnosti. Další pohled, který přináší Prorok a Lisa (2011, s. 47), představuje autoritu jako specifický vztah mezi dvěma a více subjekty. V tomto vztahu jeden subjekt úspěšně vytváří důvěru s druhým, což vede k dobrovolnému podřízení a přijetí společných hodnot a názorů. Tento proces zdůrazňuje, že autorita přesahuje mocenské postavení a zahrnuje schopnost vytvářet vztahy založené na důvěře a vzájemném respektu.

Z hlediska sociálních vztahů je klíčové pochopit, že existence autority závisí na dynamice mezi nositelem a příjemcem autority. Nositel autority získává pocit výjimečnosti a nadřazenosti, což je umožněno skrze uznání a přijetí jeho moci ze strany příjemce. Tento vztah je nezbytný pro fungování autority v jakémkoli sociálním kontextu (Kolář & kol., 2012, s. 45-47).

Nadto je potřeba zmínit, že dualita vnímání autority ve společnosti přidává další vrstvu složitosti. Zatímco jedna část společnosti může autoritu

posilovat s očekáváním určitých benefitů, jako je vedení k cílům nebo ztráta odpovědnosti, druhá část může autoritu vnímat jako bariéru bránící svobodě a nezávislosti. Toto rozpolcení ukazuje na významný sociální a kulturní rozměr konceptu autority, který ovlivňuje jak jeho vnímání, tak aplikaci ve společenských strukturách (Vališová, 2008, s. 23).

V této části podkapitoly jsme se zabývali autoritou jako komplexním konceptem, který přesahuje jednoduché definice. Rozpoznali jsme autoritu jako proměnný vztah založený na vzájemném respektu a důvěře. Díky širokému spektru interpretací jsme naznačili rozmanitost a hloubku autority v sociálním kontextu. V nadcházející části se podrobněji zaměříme na různé typy autorit a jejich definice.

1.1 Rozdělení Autority

Autorita představuje složitý koncept s mnoha dimenzemi, který lze chápat a rozlišovat na základě různých kritérií. Tato kritéria nabývají odlišných významů a důležitosti v rámci různorodých sociálních situací a kontextů. Jak Vališová a Kasíková, tak Jiří Plamínek se zabývají rozdělením a pochopením autority, avšak z různých úhlů pohledu, které přinášejí bohatý výklad tohoto pojmu.

Podle Vališové a Kasíkové (2007, s. 447-448) je autorita komplexní koncept, který lze rozdělit do několika klíčových kategorií:

Autorita skutečná a zdánlivá

Prvním důležitým rozlišením je rozlišení skutečné a zdánlivé autority. Skutečná autorita spočívá v respektu a důvěře, kterou jedinec získává od ostatních, a tato důvěra je založena na jeho schopnosti řídit a udržovat efektivitu a soudržnost skupiny. Na druhou stranu zdánlivá autorita se projevuje nedostatkem podpory a nedůvěrou v náročných situacích, což může

být způsobeno nedostatečnou schopností nebo důvěryhodností jedince (Vališová & Kasíková, 2007, s. 447-448).

Autorita přirozená a získaná

Dalším zajímavým aspektem je rozlišení mezi přirozenou a získanou autoritou. Přirozená autorita vychází ze spontánního vlivu, který jedinec vyvíjí na základě svých osobních charakteristik a dovedností. Naopak získaná autorita je výsledkem úsilí, výchovy a rozvoje v průběhu lidské činnosti. To znamená, že jedinec může mít autoritu buď díky svým přirozeným vlastnostem, nebo prostřednictvím svých úsilí a učení (Vališová & Kasíková, 2007, s. 447-448).

Autorita osobní, poziční a funkční

Dalším hlediskem je rozlišení mezi osobní, poziční a funkční autoritou. Osobní autorita spočívá v individuálních vlastnostech a příspěvku jedince do konkrétní sociální situace. Poziční autorita je založena na postavení jedince v organizaci, které mu bylo úředně uděleno. Funkční autorita je definována tím, jak úspěšně jedinec plní svou sociální roli nebo funkci a jak kvalitně vykonává své úkoly (Vališová & Kasíková, 2007, s. 447-448).

Autorita statutární, charismatická, odborná a morální

Posledním aspektem, který stojí za zvážení, je rozlišení mezi statutární, charismatickou, odbornou a morální autoritou. Statutární autorita je často spojována s formální nebo poziční autoritou (Vališová & Kasíková, 2007, s. 447-448). Zatímco charismatická autorita vychází z jedinečných schopností jedince (Dědina & Odcházal, 2007, s. 145). Odborná autorita je získávána prostřednictvím profesních znalostí a dovedností, kdežto morální autorita je budována na etickém a citovém vztahu k sobě a k ostatním (Vališová & Kasíková, 2007, s. 447-448).

Plamínek (2009, s. 62-63) přináší jinou perspektivu, kdy rozděluje autoritu na dvě hlavní kategorie: neformální a formální. Neformální autorita podle něho nevychází z oficiálně přidělených rolí, ale má základ v osobních charakteristikách a sociálních vztazích. Klíčovými aspekty, které mohou osobě zajistit neformální autoritu, jsou osobní charisma a schopnost motivovat ostatní, stejně jako tradice a dlouhodobé úspěchy. Na druhé straně formální autorita se opírá o jasně definované role a pravomoci, které jsou často právně vymahatelné, a zahrnuje faktory jako jmenování do určité pozice a kontrolu nad zdroji. Autor zdůrazňuje, že i když neformální autorita může být pro dynamiku týmu velmi prospěšná, význam formální autority pro udržení řádu a struktury v organizacích by neměl být podceňován.

Spojení pohledů Vališové, Kasíkové a Plamínka nám odhaluje komplexnost autority a nutnost porozumět jejím mnoha formám pro efektivní vedení. Úspěch v leadershipu vyžaduje flexibilní přístup k různým typům autority, podporující adaptabilitu a soudržnost týmů. Klíčem je umění využívat různé aspekty autority, od osobního vlivu až po formální pozice, pro dynamické řízení v sociálním prostředí.

1.2 Autorita ve školském prostředí

Autorita ředitele školy vůči učitelskému sboru je základním kamenem efektivního vedení a správy školního prostředí. Tato autorita není založena pouze na formálních pravomocích, které vyplývají z pozice ředitele jako statutárního orgánu školy, ale je do značné míry formována neformálními aspekty vedení a osobních vztahů mezi ředitelem a pedagogickým sborem. V textu Valenty (2021, s. 9-10) je zdůrazněno, že *"ředitel není tedy pouze jedním z pedagogů, ale v pravém slova smyslu je hlavním pedagogem, určujícím směr a způsob vedení pedagogického procesu."* Tato pozice ředitele vyžaduje nejenom

schopnost efektivně řídit školní operace a zdroje, ale především umění vést pedagogický sbor a ovlivňovat jeho přístup k výuce a výchově žáků.

Jednou z klíčových funkcí autority ředitele je schopnost inspirovat a motivovat učitele k dosahování vysokých pedagogických cílů. Jak Valenta (2021, s. 9-10) uvádí: *"O řediteli se v povědomí žáků i rodičů ví, že je hybatelem a rozhodující osobností, která určuje, co se ve škole bude dít, kdy a jak."* Tato schopnost ovlivnit percepci ředitele jako autority je zásadní pro zajištění spolupráce a angažovanosti učitelského sboru.

Dalším důležitým aspektem autority ředitele je jeho role v procesu rozhodování: *"A že i oblíbená paní učitelka v nějaké míře podléhá vlivu ředitele. A ten mohou ostatní pocítit v tom, jak bude probíhat zítřejší výuka a v jakém rozpoložení bude pedagogický sbor"* (Valenta, 2021, s. 9-10). Tato schopnost ředitele ovlivnit denní chod školy a atmosféru mezi pedagogy je klíčová pro udržení harmonie a produktivity v rámci školního společenství.

Autorita ředitele tedy není jen otázkou hierarchie, ale především schopnosti vést, inspirovat a efektivně komunikovat s pedagogickým sborem. Vedení školy v tomto duchu přispívá k vytvoření prostředí, ve kterém se učitelé cítí hodnotní a kde jsou motivováni k neustálému profesnímu růstu a k poskytování kvalitního vzdělání žákům. Zároveň je to prostředí, kde je respektována autorita ředitele jako klíčového aktéra ve vzdělávacím procesu, který určuje směr a podobu školní politiky a pedagogické praxe.

2 Poslušnost

Milgram (2017, s. 14-27) charakterizuje poslušnost jako základní a nezbytný prvek pro život ve společnosti, který umožňuje koexistenci lidí ve skupinách a společnostech. Mluví o tendenci jednotlivců podřídit se příkazům autority, ať už jednají samostatně nebo jako součást větší skupiny. Poslušnost popisuje jako klíčový faktor chování, který hraje roli ve společenských strukturách a hierarchiích, a je nezbytný pro udržení pořádku a stability. Autor tak ukazuje na to, že poslušnost není jen o slepém následování rozkazů, ale má i hlubší psychologické kořeny, které spojují jednotlivce s jejich vztahem k autoritě.

2.1 Pozitivní a negativní vlastnosti poslušnosti

Poslušnost může mít jak pozitivní, tak negativní vliv na společnost. Na jedné straně poslušnost považuje za základní prvek, který umožňuje koordinovanou a organizovanou spolupráci, která je nezbytná pro dosažení společných cílů. Umožňuje lidem spolupracovat a plnit funkce v rámci určených pravidel a očekávání, což může vést ke zlepšení celkového fungování skupiny. Na druhou stranu, Milgram (2017, s. 14-27) upozorňuje na temné stránky poslušnosti, když poukazuje na historické případy, kdy lidé spáchali hrůzné činy pod vlivem autority. Tato negativní stránka poslušnosti se projevuje, pokud je morální úsudek jedince potlačen a činy jsou prováděny proti jeho osobním hodnotám nebo etice.

2.2 Historie poslušnosti

Historický kontext poslušnosti zdůrazňuje skrze odkaz na dějiny, kde upozorňuje na období nacistického Německa mezi lety 1933 a 1945, během kterého poslušnost autoritám vedla k systematickému zavraždění milionů nevinných lidí. Tento extrémní příklad ukazuje, jak mocná a ničivá může

poslušnost být, když je využívána pro zlé účely. Cituje C. P. Snowa, který říká, že více ohavných zločinů bylo spácháno ve jménu poslušnosti než revolty, a poukazuje na nutnost pochopení a reflektování poslušnosti v širším historickém rámci, aby se předešlo opakování minulých chyb. Milgram (2017, s. 14-27) tímto zdůrazňuje, že historie poslušnosti je klíčová pro její pochopení a pro naučení se, jak řídit a omezovat její negativní dopady.

2.3 Poslušnost v pedagogickém kontextu

Poslušnost v kontextu vztahů mezi ředitelem školy a pedagogickými pracovníky lze chápat jako proces, ve kterém pedagogové přijímají a implementují pokyny a směrnice od ředitele, který působí jako autoritativní figura. Tato poslušnost je nezbytná pro udržení organizační struktury a efektivity vzdělávacího procesu.

Zatímco Milgram (2017, s. 14-27) zdůrazňuje, že poslušnost může mít jak pozitivní, tak negativní dopady na společnost, v kontextu školního prostředí je klíčová pro dosažení pedagogických cílů, udržení disciplíny a podporu společných hodnot a cílů. Poslušnost zde však nemá být chápána jako slepé následování bez kritické reflexe, ba naopak je důležité, aby byla založena na vzájemném respektu, otevřené komunikaci a schopnosti pedagogů a ředitele spolupracovat ve prospěch školní komunity. Ukazuje, že poslušnost je nezbytná pro společenský pořádek, ale varuje před jejím zneužitím, jak ukazují historické příklady z nacismu. V pedagogice je důležitá pro udržení struktury, ale musí být vyvážena kritickým myšlením a vzájemným respektem.

3 Řízení školy

V kontextu řízení škol, jak jej popisují Polášková a Trojan, se nám otevírá komplexní diskuse, která zdůrazňuje náročnost a komplexitu role ředitele školy. Podle Poláškové (2022), autorky knihy zaměřené na téma řízení škol, není role ředitele jen o strategickém rozhodování na vysoké úrovni, ale spíše o denním balancování mezi dodržováním legislativních požadavků a tvorbou podpůrného, inkluzivního vzdělávacího prostředí, kde se studenti, učitelé i ostatní zaměstnanci cítí vítáni a podporováni ve svém růstu a vzdělávání. Polášková upozorňuje (2022, s. 15-17) na to, že ředitelé stojí na křižovatce mnoha rozdílných a často protichůdných úkolů a povinností, což z nich činí klíčové postavy v dynamickém ekosystému školy. Musí navigovat komplexním legislativním prostředím, zajišťovat, aby škola splňovala všechny zákonné požadavky, a současně plnit role zaměstnance, zaměstnavatele a v neposlední řadě vzdělavatele. Tato multifunkčnost přináší unikátní výzvy jako je například neobvyklá situace uzavírání smluv sám se sebou či řízení rozpočtu a zdrojů školy tak, aby reflektovaly potřeby celého vzdělávacího procesu. Dále Polášková (2022, s. 18-19) zmiňuje kritický význam pedagogické rady, která slouží jako demokratický orgán složený z pedagogických pracovníků.

Tento orgán hraje zásadní roli v procesu tvorby, hodnocení a přijímání klíčových rozhodnutí týkajících se školní politiky, kurikula a pedagogických metod. Pedagogická rada tak představuje mechanismus, jak zajistit, že veškerá důležitá opatření a dokumenty projednané a schválené ve škole opravdu reflektují potřeby, názory a požadavky pedagogického týmu (Trojanová & Svobodová, 2020).

Na druhé straně Trojan (2021, s. 26-30) rozšiřuje diskusi o řízení škol na český vzdělávací systém, zdůrazňující, že role ředitele školy dalece přesahuje pouze pedagogickou sféru. Ředitelé čelí množství dalších výzev spojených se

správou školních budov, organizací stravování, údržbou, zajištěním zdravotní péče a bezpečnosti, až po správu informačních technologií. Tyto povinnosti mohou snadno rozptýlit pozornost ředitelů od jejich hlavního zaměření na kvalitu a inovace ve vzdělávání, jelikož vyžadují značné množství času a energie věnované administrativním a operativním úkolům.

Trojan (2021, s. 34-37) dále poukazuje na to, že úspěšné řízení školy vyžaduje od ředitelů vysokou úroveň kompetencí v oblasti managementu i pedagogiky, což je zásadní pro vyvážení různých aspektů jejich role. Ředitelé by měli být nejen manažery a administrátory, ale i inspirativními lídry, kteří dokážou motivovat učitele, podporovat inovace ve vzdělávání a zároveň zajišťovat hladký chod školy. Tato dualita role vyžaduje nejen pevné vedení a organizační dovednosti, ale také hluboké porozumění pedagogickým principům a schopnost empaticky reagovat na potřeby studentů a učitelského sboru. Trojan zdůrazňuje, že nalezení rovnováhy mezi těmito různými rolami a povinnostmi je klíčové pro efektivní řízení školy. To vyžaduje schopnost prioritizovat, delegovat úkoly a efektivně komunikovat s různými zúčastněnými stranami, včetně učitelů, studentů, rodičů a širší komunity. Ředitel by měl být také schopen adaptovat se na neustále se měnící vzdělávací prostředí, reagovat na nové výzvy a využívat příležitosti pro rozvoj školy.

Oba autoři se shodují na tom, že řízení školy je multidisciplinární úkol, který vyžaduje širokou škálu dovedností a znalostí. Zatímco autorka se zaměřuje na vnitřní dynamiku školy, pedagogické metody a význam inkluzivního přístupu, autor klade důraz na širší spektrum výzev spojených se správou a operativním řízením školy. Společně tyto perspektivy ukazují na to, jak komplexní může být role ředitele školy, která vyžaduje nejenom odborné znalosti v oblasti vzdělávání a managementu, ale také vysokou míru flexibility, empatie a schopnost rychle reagovat na měnící se požadavky. V této multidimenzionální roli, jak ji popisují autoři, se ředitel školy stává klíčovým činitelem nejen v úspěchu svých studentů, ale i ve vývoji celé vzdělávací

komunity. Je to role, která vyžaduje neustálé učení se, adaptabilitu a odvahu čelit výzvám, aby bylo dosaženo excelence ve vzdělávání a vytvořilo prostředí, kde se každý může učit, růst a prosperovat.

3.1 Styly vedení

Rozkovcová a Novotová (2018, s. 67-84) společně představují komplexní analýzu čtyř hlavních stylů vedení, které hrají klíčovou roli v kontextu řízení škol a mají zásadní dopad na jejich schopnost dosahovat kvalitních vzdělávacích výsledků. Tyto styly zahrnují instruktivní vedení, transformativní vedení, manažerské vedení a distributivní vedení, přičemž každý z nich přináší specifické výhody i výzvy pro dynamiku školního prostředí.

Instruktivní vedení je přístup, který je obzvláště vhodný pro malé školy se záměrem zlepšit vzdělávací výsledky žáků. Tento styl je charakterizován silnou a direktivní rolí vedoucích, kteří se aktivně zapojují do procesů učení a vyučování s cílem jejich zkvalitnění. Zde iniciativa ke změnám vychází především z vedení školy, což vyžaduje od lídrů schopnost jasně směřovat a ovlivňovat pedagogické procesy (Rozkovcová & Novotová, 2018, s. 67-84).

Na druhé straně transformativní vedení představuje styl, který se soustředí na proměnu celé organizace prostřednictvím určení směru, podpory jednotlivců a budování pozitivní kultury organizace. Transformativní lídři jsou schopni inspirovat a motivovat své zaměstnance skrze vizi a cíle, přičemž klíčovými prvky jsou individualizované přístupy a ohleduplnost vůči potřebám jednotlivců. Tento přístup podporuje rozvoj a růst jak na individuální, tak organizační úrovni (Rozkovcová & Novotová 2018, s. 67-84). Manažerské vedení, zaměřené více na operativní zvládnání každodenních funkcí školy a přísné dodržování pravidel, je kritizováno za potenciální nedostatek vizí a hodnot. Tento styl může vést k tzv. manažerismu, což je

přístup, který je považován za problematický kvůli jeho omezené schopnosti inspirovat změnu nebo podporovat inovace ve vzdělávacím prostředí (Rozkocová & Novotová, 2018, s. 67-84).

Posledním stylem je distributivní vedení, které je považováno za nejvhodnější volbu pro školy 21. století, podporuje rozdělení vedení mezi více aktérů a využívání expertních kompetencí zaměstnanců. Tento styl vedení propaguje sdílenou zodpovědnost a podporuje emergenci vedení na různých úrovních organizace, čímž umožňuje flexibilnější a dynamické reakce na výzvy a příležitosti v školním prostředí (Rozkocová & Novotová, 2018, s. 67-84).

Autorky tedy nabízejí hluboký pohled na rozmanitost přístupů k vedení v kontextu školního managementu, přičemž zdůrazňují, že výběr nejvhodnějšího stylu závisí na specifických potřebách a cílech dané školy. Jejich analýza zdůrazňuje důležitost adaptability, empatie a schopnosti lídrů rozpoznat a využít různé talenty a zdroje k dosažení kvalitního vzdělávacího prostředí. Tím se ukazuje, že efektivní řízení školy není záležitostí jediného přístupu, ale vyžaduje kombinaci různých stylů a technik vedení, které reflektují dynamickou a proměnlivou povahu vzdělávacích institucí.

3.2 Vedení pedagogického personálu

Trojan (2021) a Polášková (2022) nabízejí hluboký pohled na komplexitu a rozdílnost efektivního pedagogického vedení v kontextu současných školních systémů. Trojan (2021, s. 37-43) ve své knize, zdůrazňuje kritický význam kvalitního pedagogického sboru pro úspěch školního vzdělávacího procesu. Podle něj je základem úspěchu podpora nově příchozích pedagogů, která by měla být zajištěna prostřednictvím dobře strukturovaných adaptačních programů. Dále zdůrazňuje potřebu vytváření podmínek pro pedagogickou spolupráci, což zahrnuje posilování otevřené

komunikace mezi učiteli a rodiči a aktivní zapojení do profesního rozvoje pedagogů. Tento přístup vyžaduje systematické hodnocení práce pedagogů a pravidelnou zpětnou vazbu, které jsou podle Trojana nezbytné pro rozvoj a udržení silného a efektivního pedagogického týmu. Významně také poukazuje na spojení mezi kvalitou vzdělávání a kvalitou pedagogického vedení, které by mělo být neustále zaměřeno na zlepšování školního prostředí a podporu všech zúčastněných stran ve vzdělávacím procesu.

Na druhou stranu Polášková (2022, s. 111-116) ve své knize rozšiřuje diskusi o vedení pedagogického personálu zdůrazněním efektivity a výkonnosti pedagogického týmu jako klíčových faktorů pro dosažení vzdělávacích cílů a realizaci školních vizí. Vnímá vedení pedagogického personálu jako složitý a dynamický proces, který vyžaduje nejen strategické plánování a neustálé úsilí o inovace, ale také schopnost adaptace na měnící se podmínky. Polášková zdůrazňuje význam motivace jako klíčového faktoru pro udržení elánu a efektivity týmu a nabízí konkrétní strategie pro optimalizaci řídicích procesů. Mezi tyto strategie patří definování očekávání výkonu, rozvoj leadershipu, přizpůsobení úkolů schopnostem zaměstnanců, podpora konceptu učící se organizace a zavedení systémů pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Autorka rovněž poukazuje na důležitost reagování na aktuální trendy a výzvy jako je řízení diverzity a věková rozmanitost v týmech a považuje toto přizpůsobení za klíčové pro udržení kroku se současným vývojem ve vzdělávacím sektoru.

Oba autoři se shodují na tom, že proaktivní a komplexní přístup v oblasti pedagogického vedení je zásadní pro dosažení vysoké kvality vzdělávání. To zahrnuje nejen správné řízení a evaluaci pedagogických procesů, ale také podporu profesního rozvoje pedagogů a vytváření kvalitních vztahů ve školní komunitě. Důraz na kontinuální zlepšování, adaptabilitu a strategické plánování je klíčový pro překonávání výzev a využívání příležitostí ve vzdělávacím prostředí 21. století. Autory spojuje přesvědčení,

že úspěšné pedagogické vedení vyžaduje nejen teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti a schopnost empatie a komunikace, které společně tvoří základ pro vytváření podnětného a podporujícího vzdělávacího prostředí (Trojan, 2021, s. 37-43; Polášková, 2022, s. 111-116).

3.3 Formální nástroje získávání poslušnosti

V komplexním ekosystému školního prostředí se ředitelé opírají o pevně stanovená formální pravidla a směrnice, které slouží jako nástroje pro zajištění poslušnosti a udržení řádu mezi zaměstnanci.

Tyto pravidla a směrnice nejsou pouze náhodně zvolené mechanismy, jsou pečlivě zakotveny v pracovněprávních předpisech a interních směrnících, které jasně vymezují a regulují pracovní vztahy mezi školou jako zaměstnavatelem a jejími zaměstnanci. Tento přístup je zásadně podpořen Pracovním řádem pro zaměstnance veřejných škol a školských zařízení, vydaným na základě vyhlášky č. 263/2007 Sb. Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí, který detailně specifikuje povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců, čímž poskytuje stabilní základ pro vzájemné vztahy. Pokud jde o další úpravu těchto pracovních vztahů, školy mají možnost vytvářet vlastní interní předpisy. Tyto dokumenty, pečlivě vypracované v souladu s § 305 zákoníku práce, poskytují školám prostor pro individuální adaptaci a zpřesnění pracovněprávních vztahů. Je nutné zdůraznit, že tyto interní předpisy musí být vydány písemně a jsou bezvýhradně závazné pro všechny zaměstnance školy, čímž je zajištěno, že každý má jasnou představu o svých právech a povinnostech (Urbanová & Šafránková, 2023, s. 339-345).

Kromě těchto předpisů jsou zaměstnanci vázáni obecnými povinnostmi dle § 301 zákoníku práce, které zahrnují řádné vykonávání své práce, efektivní využívání pracovní doby, dodržování právních předpisů, správné

hospodaření se svěřenými prostředky a ochranu majetku zaměstnavatele. Pro pedagogické pracovníky navíc platí specifické požadavky, jak jsou definovány v § 22b školského zákona, které zahrnují vykonávání pedagogické činnosti s maximálním ohledem na ochranu zájmů, zdraví a bezpečnosti žáků (Urbanová & Šafránková, 2023, s. 274-278).

Polášková (2022, s. 142-148) tuto tematiku rozšiřuje a uvádí, že hodnotící pohovory a systém odměňování jsou dalšími klíčovými formálními nástroji, které ředitelé škol využívají k dosažení poslušnosti a motivace mezi pedagogy. Hodnotící pohovory představují důležitý nástroj pro zajištění poslušnosti, neboť poskytují platformu pro efektivní komunikaci mezi vedením školy a jejími zaměstnanci o očekáváních a cílech. Tyto interakce překračují tradiční rámec hodnocení pracovního výkonu a transformují se v průběžný dialog, který posiluje pocit odpovědnosti a sounáležitosti mezi učiteli a vedením. Pohovory nejenže podporují profesní růst zaměstnanců, ale také umožňují škole lépe identifikovat a reagovat na individuální potřeby a ambice svých pedagogů. Výsledkem je silnější vazba mezi učiteli a školním systémem, což vede k větší disciplíně a lepšímu dodržování školních pravidel a standardů. Systém odměňování slouží jako další významný mechanismus pro posílení poslušnosti a zvýšení motivace mezi pedagogy.

Transparentní a spravedlivý systém, který odměňuje zaměstnance na základě jasně definovaných a měřitelných kritérií, zajišťuje, že odměny jsou přidělovány spravedlivě a objektivně. Tato strategie nejen podporuje pocit spravedlnosti a rovnosti mezi zaměstnanci, ale také slouží jako silný motivátor pro další zlepšování výkonu a loajalitu vůči školním cílům a hodnotám. Odměny jsou přizpůsobeny tak, aby reflektovaly nejen kvantitativní výsledky, ale také kvalitativní přínosy zaměstnanců, což stimuluje k vyšší kvalitě práce a podporuje větší angažovanost v rámci školního prostředí (Armstrong, 2013, s. 413-425).

Tyto formální nástroje, od pečlivě navržených pracovněprávních předpisů a interních směrnic až po promyšlené hodnotící pohovory a systém odměňování, tvoří kostru, o kterou se opírá udržování poslušnosti a motivace ve školním prostředí. Společně nesou základ pro kulturu vzájemného respektu, sounáležitosti a spokojenosti, což jsou klíčové prvky pro úspěšné a harmonické fungování škol. Jak Sedláček, tak Polášková poukazují na to, že tyto nástroje nejsou jen prostředky ke kontrole nebo dohledu, ale především způsoby, jak podporovat rozvoj a růst zaměstnanců, zvyšovat jejich angažovanost a zároveň zajišťovat, že školní systém bude fungovat efektivně a v souladu s jeho cíli a hodnotami. (Urbanová & Šafránková, 2023, s. 274-278; Polášková, 2022, s. 142-148)

Kombinací těchto prvků se školy snaží nejen o zachování řádu a disciplíny, ale také o vytvoření prostředí, ve kterém se každý člen cítí cenný, motivovaný a podporovaný ve svém profesním i osobním rozvoji. Tento integrativní přístup přináší řadu výhod, od větší spokojenosti a produktivity zaměstnanců až po lepší výsledky studentů a pozitivní školní klima. Je zřejmé, že pečlivá implementace a správa těchto formálních nástrojů může vést k vytvoření silné a kooperativní školní komunity, která je schopná čelit výzvám a zároveň podporovat růst a vzdělávání všech svých členů.

3.4 Komunikační kanály

Význam komunikačních kanálů v kontextu vzdělávacího prostředí je nezpochybnitelný, jelikož tvoří základní pilíř pro dosažení strategických cílů školy a pro vytvoření prosperujícího a podpůrného prostředí pro všechny zúčastněné strany. Komunikace zahrnuje širokou škálu formálních i neformálních nástrojů, které slouží k propojení vedení školy s pedagogickým týmem a k podpoře efektivního řízení a provozu školy.

Formální komunikační kanály jako jsou pedagogické rady a hospitace jsou základními pilíři strukturovaného dialogu mezi vedením školy a pedagogickým týmem. Pedagogické rady poskytují prostor pro sdílení informací, diskusi o klíčových pedagogických otázkách a pro výměnu názorů a zkušeností. Jsou klíčovým prostředkem pro participativní rozhodování a umožňují pedagogům aktivně přispívat k formování strategie a cílů školy (Urbanová & Šafránková, 2023, s.224-229).

Hospitace pak představují klíčový nástroj pro přímé sledování a hodnocení pedagogické práce, což umožňuje získání cenné zpětné vazby pro rozvoj pedagogických dovedností a zlepšení celkové kvality vzdělávacího procesu. Jsou nejen prostředkem k poskytnutí konstruktivní kritiky a podpory pro učitele, ale také umožňují ředitelům škol komplexní hodnocení výkonnosti učitelů ve vztahu k cílům a potřebám školy (Syslová, 2013, s.179-188).

Neformální komunikační kanály jako jsou e-maily, datové schránky a osobní rozhovory pak slouží k rychlé a efektivní výměně informací v běžném provozu školy. Tyto kanály umožňují okamžitou reakci na aktuální události a potřeby, podporují pružnost a flexibilitu v řízení školy a přispívají k posílení propojení mezi vedením školy a pedagogickým týmem. Celkově lze konstatovat, že efektivní komunikace vytváří základní podmínky pro úspěšné fungování školy a pro dosažení vysokých standardů vzdělávání. Správně navržené a řízené komunikační kanály posilují pocit sounáležitosti a důvěry mezi členy pedagogického týmu, podporují transparentnost a otevřenost ve vedení školy a zvyšují motivaci a angažovanost pedagogů v plnění společných cílů (Urbanová & Šafránková, 2023, s. 271-273).

4 Role a odpovědnosti učitelů

V kontextu vzdělávacího procesu zaujímá učitel centrální postavení, přičemž jeho role a odpovědnost jsou klíčové pro úspěch a rozvoj žáků. Učitel nejenže předává znalosti a vede vzdělávací aktivity, ale také formuje prostředí, v němž se žáci učí a rozvíjejí. Níže jsou rozvedeny konkrétní povinnosti a odpovědnosti učitele, které jsou nezbytné pro plnění jeho pedagogických rolí.

- *„Poskytovatel poznatků a zkušeností*
- *Poradce a podporovatel*
- *Projektant a tvůrce*
- *Diagnostik a klinik*
- *Reflexivní hodnotitel*
- *Třídní a školní manažer*
- *Socializační a kultivační vzor“* (Dytrtová & Krhutová, 2009, s. 39)

Trojan (2021, s. 451-456) doplňuje další klíčové role a odpovědnosti učitelů v rámci vzdělávacího procesu, které jsou zásadní pro podporu učení a rozvoj žáků. Plánování a příprava výuky mají zásadní roli v systematickém promýšlení a přípravě výuky, která musí být v souladu s kurikulárními dokumenty školy a zohledňovat vědomostní, dovednostní i postojevé cíle. Jejich odpovědností je přizpůsobit výuku tak, aby reflektovala dosavadní znalosti a zkušenosti žáků a současně reagovala na jejich specifické potřeby. Podpora motivace a kritického myšlení je další klíčovou rolí učitelů. Učitelé se musí zaměřit na vytváření motivace k učení u žáků a podporovat rozvoj všech složek vzdělávacích cílů, včetně podněcování kritického myšlení. To zahrnuje kladení přiměřených a srozumitelných požadavků a seznamování žáků se vzdělávacími cíli. Využití výchovně-vzdělávacích strategií je klíčové pro úspěch v učení. Pedagogové by měli využívat široké spektrum těchto strategií

pro naplnění stanovených cílů. To znamená volit vhodné formy a metody výuky, které jsou srozumitelné, dobře organizačně zvládnuté a podporují pozitivní třídní klima. Sledování vzdělávacího pokroku a individualizace výuky jsou dalšími důležitými aspekty. Pedagogové by měli systematicky sledovat vzdělávací pokrok každého žáka a při plánování a realizaci výuky zohledňovat individuální potřeby. To zahrnuje poskytování popisné zpětné vazby a nabídku aktivit, které odpovídají očekávanému nejbližšímu vývoji žáků. Poslední, ale rozhodně ne nejméně důležitou rolí, je podpora sociálního a osobnostního rozvoje. Učitelé hrají klíčovou roli v podpoře sociálního a osobnostního rozvoje žáků, což zahrnuje posilování jejich pozitivního sebepojetí, sebevědomí, psychické zdatnosti a odolnosti. Pedagogové by měli vytvářet prostředí, které podporuje vzájemnou spolupráci, respekt, vyjednávání a schopnost uzavírat kompromisy (Trojan, 2021, s. 451-456).

Každá z těchto rolí přináší s sebou specifické povinnosti a zavazuje učitele k aktivnímu, reflektivnímu a inovativnímu přístupu k výuce. Učitelé jsou tak klíčovými aktéry ve vzdělávacím procesu, jejichž role a odpovědnost je nejen předávání znalostí, ale také podpora rozvoje komplexních dovedností a osobnosti žáků.

5 Shrnutí teorie

V této teoretické části naší práce jsme systematicky prozkoumali a rozklíčovali koncepty autority a poslušnosti, stejně jako způsoby řízení a vedení v školském prostředí. Z pohledu autority jsme odhalili její mnohostrannost a proměnlivost, poukázali jsme na její zásadní roli v dynamice mezi řediteli škol a pedagogickými týmy. Autorita se ukázala jako základ pro vzájemný respekt a důvěru, nezbytné složky pro efektivní školní vedení. Dále jsme se zaměřili na poslušnost, kde jsme rozlišili její pozitivní a potenciálně negativní aspekty. Diskuse o poslušnosti nám umožnila zvážit, jakým způsobem mohou být formální nástroje a vedení využity pro posílení koordinace a spolupráce mezi řediteli a učiteli, přičemž jsme zdůraznili důležitost etického rámce a reflexe historických lekcí. Analýza různých stylů řízení a vedení odhalila klíčové přístupy pro úspěšné vedení školního prostředí. Zvláštní pozornost byla věnována potřebě adaptace, empatie a pečlivého plánování ve vztazích s pedagogickým týmem. Přitom byla zdůrazněna důležitost transparentní komunikace a spravedlivého přístupu k hodnocení a motivaci učitelů.

Důkladným prozkoumáním formálních nástrojů pro získávání poslušnosti a rozboru role učitelů jsme podtrhli význam efektivní komunikace, vzájemného uznání a respektu jako základů pro harmonické a produktivní školní prostředí. Poukázali jsme na to, jak spravedlivé a transparentní postupy ve vedení nejen podporují vysoké vzdělávací standardy, ale také přispívají k vytvoření pozitivního klima v rámci školy.

Tímto jsme položili pevné základy pro empirickou část naší práce, která bude zaměřena na zkoumání praktické aplikace těchto teoretických konceptů. Hlavním cílem bude odhalit, jakými metodami a strategiemi ředitelé škol skutečně podporují vzájemnou spolupráci a poslušnost mezi pedagogickým týmem, přičemž klíčem bude hledání rovnováhy mezi autoritou a empatií,

mezi vedením a podporou, aby bylo dosaženo optimálního vzdělávacího výsledku a pozitivního prostředí pro všechny zúčastněné.

EMPIRICKÁ ČÁST

6 Metodologie výzkumu

V této bakalářské práci se zaměříme na podrobnou analýzu a zkoumání formálních nástrojů, které využívají ředitelé středních škol k dosažení poslušnosti od svých pedagogických pracovníků. Hlavní výzkumnou otázkou, kterou se snažíme zodpovědět, je: *Jakým způsobem ředitelé středních škol využívají formální nástroje pro získání poslušnosti svých pedagogů?* Tato otázka je zásadní pro hlubší pochopení dynamiky vztahů, správy a řízení ve školním prostředí. Odpověď na ni hledáme skrze kvalitativní výzkumnou metodologii se zaměřením na polostrukturované hloubkové rozhovory. Tyto rozhovory jsou strukturovány do tří hlavních okruhů: (1) jak využívají ředitelé formální nástroje k získání poslušnosti, (2) které formální nástroje jsou využívány a (3) jak ředitelé vnímají poslušnost. Doplněno bude devíti specifickými doplňovacími otázkami, které umožní hlubší prozkoumání tématu.

Výběrový soubor tvoří ředitelé středních škol, kteří byli vybráni na základě účelového výběru kvůli jejich jedinečné pozici a schopnosti poskytnout zásadní informace o tématu. Plánuji provést čtyři hloubkové rozhovory, což nám umožní zachytit široké spektrum názorů a zkušeností, zatímco si zachovám potřebnou důkladnost a detailnost pro kvalitativní analýzu.

Formu polostrukturovaných rozhovorů jsem zvolil jako primární metodu sběru dat kvůli její vysoké flexibilitě a adaptabilitě na potřeby výzkumu. Tato metoda umožňuje dynamickou interakci mezi výzkumníkem a respondentem, což vede k získání podrobných informací o zkušenostech, postojích a percepcích. Poskytují jedinečnou příležitost pro prozkoumání strategií a praktik, které ředitelé středních škol aplikují při řízení svých týmů a nabízí vhled do toho, jak jsou formální nástroje a metody řízení integrovány

do chodu školy a jak přispívají k posilování poslušnosti, motivace a kooperace mezi pedagogickými pracovníky (Beharaková a kol., 2019, s. 74-75).

Analýza dat získaných z rozhovorů se bude soustředit na identifikaci, kategorizaci a interpretaci klíčových témat, trendů a vzorců chování, které vyplynou z vyprávění respondentů, a to s využitím otevřeného kódování. Tento proces nám umožní flexibilní a iterativní analýzu, při níž budou identifikovány klíčové kategorie a témata přímo z dat. Tento přístup zaručuje, že závěry a interpretace budou pevně zakotveny ve získaných datech, což zvyšuje validitu a relevanci zjištění.

Výsledky tohoto výzkumu by měli poskytnout cenný přehled o tom, jak formální nástroje a strategie řízení přispívají k poslušnosti a motivaci pedagogického personálu na středních školách. Získané poznatky budou sloužit jako výchozí bod pro další diskusi a rozvoj v oblasti efektivního školního managementu a mohou být inspirací pro další výzkumným projektům.

6.1 Sběr dat

Sběr dat pro mou bakalářskou práci se zakládal na metodě polostrukturovaných rozhovorů, jež jsem vedl s řediteli čtyř vybraných středních škol. Tyto rozhovory, umožňující flexibilitu v otázkách a odpovědích s možností následného vysvětlení a objasnění respondentem, poskytly hluboký vhled do zkoumaného tématu. Klíčovým prvkem, který předcházel samotnému sběru dat, bylo telefonické kontaktování těchto ředitelů. Během těchto telefonátů jsem jim podrobně představil svůj výzkumný záměr a diskutoval o možnosti jejich účasti. Výsledkem těchto předběžných rozhovorů bylo nejen získání svolení k provedení rozhovorů, ale také jejich laskavé pozvání do prostor jejich škol. Toto gesto bylo pro můj výzkum nesmírně cenné, neboť mi umožnilo vstup do autentického prostředí, které je pro účastníky přirozené a kde se cítí nejvíce komfortně (Šafránková, 2019, s. 477-479).

Po pečlivé organizaci a koordinaci s jednotlivými školami jsem v rámci čtyř dnů navštívil každou ze zúčastněných škol. Moje návštěvy byly naplánovány s ohledem na minimalizaci jakéhokoliv rušení školního provozu, čímž jsem chtěl projevit respekt k běžnému fungování těchto institucí. Každý rozhovor pak trval přibližně 10 až 15 minut, což se ukázalo jako dostatečně dlouhá doba pro získání cenných informací, na druhou stranu přiměřeně krátká, aby se zabránilo případnému vyčerpání respondentů. Rozhovory jsem vedl až do té doby, dokud jsem neměl pocit, že se odpovědi začínají opakovat a že jsem dosáhl bodu, kdy je výzkumný vzorek nasycen.

Důležitým aspektem těchto setkání bylo zajištění úplné anonymity nejen pro účastníky rozhovorů, ale i pro školy, které zastupují. Toto opatření bylo zavedeno s cílem povzbudit upřímnost a otevřenost v odpovědích a zároveň garantovat, že jakékoli informace získané během rozhovorů budou použity výhradně pro účely výzkumu. Tímto způsobem jsem chtěl zajistit, že

výsledky mého výzkumu budou co nejvíce věrohodné a relevantní, bez rizika potenciálního zkreslení způsobeného obavami účastníků o jejich soukromí.

Tato pečlivě plánovaná metodologie sběru dat mi umožnila získat bohaté informace o fungování středních škol z perspektivy jejich ředitelů. Setkání v prostředí, které je pro ně přirozené, přispělo k autentičnosti získaných dat a umožnila mi lépe pochopit dynamiku a specifika školního prostředí. Cenné náhledy získané během těchto krátkých, ale intenzivních rozhovorů, poskytly klíčové informace pro moji výzkumnou práci a otevřely cestu pro další analýzu a interpretaci zjištěných poznatků.

6.2 Analýza dat

V procesu analýzy dat, která se zabývala rozhovory s řediteli středních škol, jsem přijal metodologický přístup otevřeného kódování, což je fáze analýzy, kde dochází k identifikaci a systematickému uspořádání pojmů na základě důkladného prozkoumání shromážděných dat. Po pečlivé transkripci nahrávek rozhovorů do textové formy jsem segmentoval obsah do menších jednotek, které reprezentovaly významově samostatné myšlenky nebo témata. (Strauss & Corbinová, 1999, s. 43)

Každému z těchto segmentů jsem přiřadil specifický kód. Následně tato kódová označení byla zásadní pro můj analytický proces, neboť mi umožnila strukturovat data a identifikovat opakující se motivy a perspektivy. Kódování nebylo pouze o pojmenování segmentů, ale byl to proces hluboké reflexe a interpretace, který mi dovolil pochopit, jaký význam a vztah k celkovému tématu rozhovoru jednotlivé segmenty mají. Za účelem sledování vzorců a frekvencí různých témat jsem pak tyto kódy zaznamenal do tabulky. Tento krok byl klíčový pro kvantifikaci a organizaci kvalitativních dat a jejich transformaci do strukturovaného formátu, který umožňoval jednodušší vizualizaci a analýzu. Tabulka mi fungovala jako živý dokument, kde jsem si mohl vizuálně ověřovat, které kódy se objevují nejčastěji, a odhalit tak hlavní myšlenky, které ředitele považovali za nejdůležitější.

Obrázek č. 1: Ukázka otevřeného kódování

Rozhovor 2.

1. **Já:** Jaký přístup volíte k zajištění dodržování pravidel mezi učiteli? Případně zda používáte nějaké speciální metody?

2. **Ředitel:** No, já jsem přesvědčený, že dobrá stará disciplína a jasné stanovení pravidel jsou základem. Učitelé musí přesně vědět, co se od nich očekává, a já jako ředitel musím zajistit, že pravidla jsou spravedlivá a konzistentně uplatňovaná.

Hlavně nemám rád složité systémy, preferuji přímý a jasný přístup. Když jsou pravidla jasná, není potřeba hledat zvláštní metody k jejich dodržování.

3. **Já:** Dobře pokračujeme, Můžete mi dát prosím příklad situace, kdy tento přístup vedl k úspěchu?

4. **Ředitel:** Samozřejmě. Nedávno jsme měli problém s docházkou na povinné pedagogické semináře. Stanovil jsem jasné očekávání a zavedl kontrolu. Když učitelé viděli, že myslím pravidla vážně a že jsou uplatňována spravedlivě, docházka se rapidně zlepšila. Někdy je prostě potřeba pevná ruka.

The image shows a screenshot of a coding software interface. On the left, there is a transcript of an interview with several paragraphs of text. The text is annotated with colored highlights: red, yellow, cyan, purple, and green. On the right side of the interface, there is a vertical list of codes. Each code entry consists of a small icon (a purple circle with 'DV'), the name 'Dymacek Vojtech', and a specific code label. Below each code label is a button labeled 'Odpovědět' with a right-pointing arrow. The codes listed are: 'UPLATŇOVÁNÍ PRAVIDEL', 'INTERNÍ HODNOCENÍ', 'TRANSPARENTNÍ VEDENÍ', 'AKTUÁLNÍ REKACE VEDENÍ', 'UPLATŇOVÁNÍ PRAVIDEL', 'ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ', 'INTERNÍ HODNOCENÍ', and 'UPLATŇOVÁNÍ PRAVIDEL'. Colored lines connect the highlights in the transcript to the corresponding code entries on the right.

Transkripce rozhovoru s kódováním (vlastní tvorba)

Obrázek č. 2: Záznam kódování

	NÁZEV KÓDŮ	POČET KÓDŮ
1.	TRANSPARENTNOST VEDENÍ	=13
2.	AKTUÁLNÍ REKACE VEDENÍ	=6
3.	ZAPOJENÍ ČITELŮ	=8
4.	KULTURA ŠKOLY	=21
5.	INTERNÍ KOMUNIKACE	=14
6.	VZÁJEMNÁ SPOLUPRÁCE	=7
7.	UPLATŇOVÁNÍ PRAVIDEL	=12
8.	PROFESNÍ ROZVOJ TÝMU	=18
9.	INTERNÍ HODNOCENÍ	=12
10.	MOTIVACE UČITELŮ	=9
11.	INOVACE	=9

Zaznamenávání kódů (vlastní tvorba)

Tabulka č. 1: Záznam kódování

ČÍSLO KÓDU	NÁZEV KÓDU	CELKOVÝ POČET	NÁZEV KATEGORIE
1.	TRANSPARENTNOST VEDENÍ	13X	ROZVOJ PRATICIPATIVNÍHO VEDENÍ
2.	AKTUÁLNÍ REKACE VEDENÍ	6x	
3.	ZAPOJENÍ ČITELŮ	8X	
4.	KULTURA ŠKOLY	21X	PODPORA KULTURY SPOLUPRÁCE A OTEVŘENÉHO DIALOGU
5.	INTERNÍ KOMUNIKACE	14x	
6.	VZÁJEMNÁ SPOLUPRÁCE	7X	
7.	UPLATŇOVANÍ PRAVIDEL	12x	INOVACE V MOTIVACI A PROFESNÍM ROZVOJI
8.	PROFESNÍ ROZVOJ TÝMU	18X	
9.	INTERNÍ HODNOCENÍ	12x	
10.	MOTIVACE UČITELŮ	9X	
11.	INOVACE	9X	

Přepis kódu a kategorií do tabulky (vlastní tvorba)

7 Interpretace dat

Můj výzkum se zaměřuje na to, jak ředitelé středních škol využívají formální nástroje k získání poslušnosti od svých pedagogů. Během procesu analýzy rozhovorů s řediteli středních škol jsem identifikoval 11 klíčových kódů, které odrážejí široké spektrum strategií a přístupů používaných v rámci školního managementu k dosažení tohoto cíle. Tyto kódy jsem následně seskupil do tří hlavních kategorií: Rozvoj participativního vedení, Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu a Inovace v motivaci a profesním rozvoji, aby bylo možné lépe porozumět, jakými způsoby formální nástroje přispívají k posilování poslušnosti a motivace mezi pedagogy.

Rozvoj participativního vedení zahrnuje kódy jako Transparentnost vedení, Aktuální reakce vedení a Zapojení učitelů. Tuto kategorii jsem vytvořil, protože jsem uznal, že vzájemná komunikace a možnost ovlivňovat rozhodování jsou klíčové pro vytvoření prostředí, kde se pedagogové cítí váženi, a jsou ochotní podporovat směr, kterým se škola ubírá. Tyto aspekty nejen podporují pocit sounáležitosti a respektu, ale také motivují učitele k vyšší úrovni spolupráce a poslušnosti vůči školním pravidlům a nařízením. Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu vychází z kódů jako Kultura školy, Vzájemná spolupráce a Interní komunikace. Rozhodl jsem se tyto kódy seskupit do jedné kategorie, jelikož podporují vytváření silného společenství založeného na důvěře, otevřenosti a společné odpovědnosti. Tato kategorie ukazuje, že kultivace pozitivní atmosféry, kde je dialog mezi řediteli a učiteli podporován a vážen, je zásadní pro dosažení harmonie a efektivní spolupráce ve školním prostředí.

Inovace v motivaci a profesním rozvoji se skládá z kódů Motivace učitelů, Profesní rozvoj, Inovace, Uplatňování pravidel a Interní hodnocení. Tato kategorie byla zformulována s přesvědčením, že pro aktivní zapojení a poslušnost pedagogů je nezbytné neustále hledat nové způsoby motivace a

podporovat jejich profesní růst. Současně zdůrazňuje, že jasné definování očekávání a poskytování konstruktivní zpětné vazby jsou klíčové pro udržení vysokých standardů výkonu.

Na základě mých zjištění jsem výše vysvětlil, jak jednotlivé kódy vzájemně souvisejí a proč společně tvoří tři hlavní kategorie, které odhalují metody, jakými ředitelé středních škol efektivně využívají formální nástroje pro získání poslušnosti učitelů. Tyto kategorie jako Rozvoj participativního vedení, Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu a Inovace v motivaci a profesním rozvoji nejenže reflektují různé aspekty školního managementu, ale také ukazují na důležitost kombinace transparentnosti, spolupráce a inovace ve vzdělávání.

7.1 Rozvoj participativního vedení

Jako první kategorii si představíme *Rozvoj participativního vedení*. Tato oblast nám klade základ pro vytváření atmosféry důvěry, otevřenosti a spolupráce mezi řediteli a učiteli. Obsahuje klíčové kódy: *Transparentnost vedení, Aktuální reakce vedení a Zapojení učitelů*, které společně formují metody pro posílení angažovanosti a závazku pedagogů k školním cílům. V následujícím textu tyto kódy podrobně rozebereme.

Začneme zejména s kódem *Transparentnost vedení*, který se ve výzkumu objevil 13krát a odhaluje nám klíčovou roli transparentnosti ve vedení pro budování důvěry a otevřenosti ve vztazích mezi řediteli a učiteli. Následující výroky respondentů nám ilustrují různé aspekty tohoto vnímání.

Participant (č. 1) ilustruje tuto myšlenku svým přístupem, kdy zdůrazňuje: *"Jde hlavně o to vidět potřeby naší školy a pedagogů. Snažím se omezit 'formálnost' na minimum."* Tento výrok reflektuje přesvědčení, že klíčem k efektivnímu vedení je pochopení a reagování na skutečné potřeby učitelů a školy místo zbytečného zdůrazňování formálních procedur. Tento přístup

podporuje otevřený dialog a vytváří základ pro vzájemný respekt a důvěru, což jsou pilíře zdravé školní kultury. Participant (č. 2) tuto myšlenku rozšiřuje, když uvádí, že jako ředitel musí *"zajistit, že pravidla jsou spravedlivá a konzistentně uplatňovaná. To vytváří základ pro zdravé vztahy založené na vzájemné důvěře a respektu, nikoli na autoritářské poslušnosti."* Tímto způsobem zdůrazňuje význam spravedlivosti a konzistence v aplikaci pravidel jako dalšího rozměru transparentnosti. Spravedlivé a konzistentní uplatňování pravidel podporuje otevřenost a transparentnost v rozhodování, což vede k posílení důvěry a respektu mezi řediteli a učiteli. Participant (č. 3) přidává další rozměr transparentnosti ve vedení, když poznamenává: *"No ve vedení je pro mě důležité být dobrým příkladem. To pro mě znamená dodržovat stejná pravidla a mít stejná očekávání na sebe, jaká mám i na ostatní."* Tímto přístupem podtrhuje, že transparentnost znamená také žít podle stejných standardů, které se očekávají od ostatních. Tato konzistence mezi slovy a činy vytváří silný základ pro důvěru a je základem pro vzájemnou úctu. Participant (č. 4) doplňuje: *"V zásadě se snažíme formální nástroje používat tak, aby podporovaly jasné porozumění očekáváním a standardům, které máme. Ale i ukázalo ostatním, že se ke každému přistupuje individuálně a spravedlivě."* Zde je zdůrazněna myšlenka, že transparentnost a jasné komunikované očekávání jsou nezbytné pro spravedlivé a individuální přístupy. Tyto výroky nám dohromady ilustrují, že Transparentnost vedení není jen o sdílení informací, ale také o budování prostředí založeného na důvěře, spravedlnosti, vzájemném respektu. Tento přístup klade základy pro pozitivní a produktivní školní kulturu, kde jsou učitelé motivováni být aktivními a loajálními členy školní komunity. Přesuneme se ke kódu *Aktuální reakce vedení*, který se objevil v analýze dat celkem 6krát, odhaluje důležitost adaptability a schopnosti vedení flexibilně reagovat na neustále se měnící požadavky a situace ve školním prostředí. Různé přístupy, jakými ředitelé aplikují tuto flexibilitu v praxi, naznačují, že adaptabilní reakce jsou klíčem k budování důvěry a podpory mezi učiteli.

Participant (č. 1) zdůrazňuje význam empatie a přizpůsobivosti v rozhodovacím procesu, říká: *"No víš vždycky to vychází z potřeb našeho týmu a studentů."* Tento postoj ukazuje, že hluboké porozumění potřebám školní komunity je základem pro efektivní vedení, které podporuje otevřenou komunikaci a vzájemnou důvěru. Další participant (č. 2) připomíná důležitost udržení disciplíny, naznačujíc, že *"někdy je prostě potřeba pevná ruka."* Toto zdůrazňuje, že flexibilita neznamena absenci rozhodnosti nebo autority, ale její promyšlené využití v situacích, kdy je to pro dobro školy nutné.

Další z participant (č. 3) hovoří o důležitosti kontextové citlivosti: *"Hodně to záleží na kontextu a konkrétních potřebách našich učitelů a studentů."* Tento pohled poukazuje na to, že úspěšné vedení vyžaduje nejen pevné principy, ale i schopnost přizpůsobit se specifickým okolnostem a potřebám. Poslední zmíněný participant (č. 4) zdůrazňuje význam inovace v přístupu k výzvam: *"Pokud vidíme, že standardní přístupy nefungují, zaměříme se na specifika problému."* Toto ukazuje, že efektivní řešení problémů vyžaduje kreativitu a ochotu experimentovat s novými metodami. Tyto výroky společně tvoří komplexní obraz vedení, které je adaptabilní, empatické a rozhodné. Schopnost ředitelů efektivně reagovat na proměnné potřeby a situace nejen podporuje důvěru a spolupráci, ale také motivuje pedagogy k vyšší angažovanosti a poslušnosti.

Jako poslední kód této kategorie si definujeme kód *Zapojení učitelů*, který se objevil celkem 8krát. Tento kód odhaluje, jak zásadní je pro ředitele středních škol zapojit pedagogický personál do procesů rozhodování a tvorby pravidel a jak tento přístup ovlivňuje celkovou atmosféru ve škole.

Participant (č. 1) zdůrazňuje význam komunikace a spolupráce s týmem takto: *"Samozřejmě, s týmem to nejprve proberu a zajímá mě taky jejich názor."* Tento výrok poukazuje na praktickou aplikaci zapojení učitelů, kde se ředitel aktivně snaží získat názory pedagogů před učiněním rozhodnutí. Tento přístup podporuje pocit sounáležitosti a respektu mezi učiteli a vedením.

Participant (č. 3) přistupuje k zapojení s důrazem na transparentnost a sdílení odpovědnosti: *"Chci, aby naši učitelé a studenti rozuměli důvodům za pravidla a směrnicemi, které zavádíme, a aby se podíleli na jejich tvorbě."* Tento výrok odhaluje, že zapojení učitelů nezahrnuje jen sdílení názorů, ale také společnou práci na vytváření pravidel, což zvyšuje jejich angažovanost a závazek k dodržování těchto pravidel.

Participant (č. 4) se zaměřuje na hodnotu uznání a zapojení: *"Vychází to z našeho přesvědčení, že když učitelé cítí, že jsou cennou součástí školy."* Tento výrok zdůrazňuje, že pocit být cennou součástí školy je klíčový pro motivaci a zapojení učitelů. Uznání jejich přínosu a podpora jejich účasti na rozhodovacích procesech vytváří silnější vazby a podporuje pozitivní školní klima. Tyto výroky společně ilustrují, že kód Zapojení učitelů do rozhodovacích procesů a tvorby pravidel nejen zvyšuje jejich angažovanost a sounáležitost, ale také podporuje vytváření prostředí, ve kterém panuje vzájemný respekt a důvěra.

Kategorie *Rozvoj participativního vedení* nám ukazuje, že zásadní pro získávání poslušnosti a motivace pedagogů je nejen samotné využití formálních nástrojů, ale především způsob, jakým jsou tyto nástroje integrovány do participativního modelu vedení.

Transparentnost vedení představuje otevřenou komunikaci a sdílení informací, což zvyšuje důvěru a pochopení mezi řediteli a učiteli. *Aktuální reakce vedení* zdůrazňuje flexibilitu a adaptabilitu v přístupu k vedení, což umožňuje škole efektivně reagovat na měnící se potřeby a situace. *Zapojení učitelů* zase zdůrazňuje význam společného rozhodování a tvorby politik, což pedagogům poskytuje pocit sounáležitosti a závazku k školním cílům.

V kombinaci tyto prvky tvoří rámec pro *Rozvoj participativního vedení*, kde klíčovou roli hraje spolupráce, vzájemný respekt a sdílená odpovědnost. Tato kategorie nám odpovídá na výzkumnou otázku tím, že ukazuje, jak

participativní přístupy vedení přispívají k pozitivnímu školnímu klimatu, kde jsou učitelé nejen více motivováni k poslušnosti, ale také k aktivnímu zapojení do školního života. V tomto prostředí se pak poslušnost stává přirozeným výsledkem vzájemného respektu a spolupráce, nikoli výsledkem autoritativního vynucování.

7.2 Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu

Další kategorií, kterou si představíme je, *Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu*, která je tvořena kódy *Kultura školy*, *Interní komunikace a Vzájemná spolupráce*, které společně ilustrují, jak ředitelé středních škol budují prostředí podporující vzájemnou spolupráci, otevřenou komunikaci a pozitivní školní kulturu.

Začneme s kódem *Kultura školy*, který se ve shromážděných datech objevil celkem 21krát. Tento kód, ztělesněný v konkrétních výročí čtyř ředitelů, odhaluje rozmanité strategie vedení zaměřené na budování školní kultury, jež přispívají k pozitivnímu školnímu klimatu a vztahům.

Participant (č. 1) zdůrazňuje význam přátelského a inkluzivního školního prostředí: *"Chci, aby byla naše škola místem, kde každý rád přichází, a to jak učitelé, tak studenti."* Tento výrok poukazuje na snahu vytvořit prostředí, ve kterém se všichni členové školní komunity cítí vítáni a ceněni, což je klíčové pro podporu jejich angažovanosti a spokojenosti.

Participant (č. 2) upozorňuje na důležitost respektu a pravidel pro udržení bezpečného a podnětného prostředí: *"Respekt a dodržování pravidel zajistí, že všichni mohou pracovat v bezpečném a podnětném prostředí."* Tento přístup zdůrazňuje, že jasné definice očekávání a vzájemný respekt jsou nezbytné pro funkční a podporující školní kulturu.

Participant (č. 3) vyzdvihuje vytváření kultury založené na vzájemné spolupráci: *"No, já bych to spíše viděla jako vytváření prostředí vzájemného respektu"*

a spolupráce." Tato vize podtrhuje, že proaktivní budování společenství, kde jsou podpora a kolektivní úsilí normou, vede k lepší spolupráci a zapojení učitelů. Participant (č. 4) se zaměřuje na podporu a motivaci k růstu: "*Hlavní je vytvořit prostředí, kde se každý cítí podporován a motivován k neustálému zlepšování.*" Tím zdůrazňuje, že motivace k osobnímu i profesnímu rozvoji je neoddelitelnou součástí školní kultury, která přispívá k pozitivnímu rozvoji celé školní komunity.

Tyto výroky společně tvoří jednotný pohled na to, jak *Kultura školy* přispívá k vytváření školního prostředí, kde je podporována motivace, poslušnost a spokojenost pedagogů. Školní kultura, založená na respektu, otevřené komunikaci, podpoře a vzájemné spolupráci, se ukazuje jako klíčová pro dosažení školních cílů a získání pedagogického týmu. Tato komplexní strategie vedení, která vychází z pečlivého formování školní kultury, přímo ukazuje na důležitost vytváření podmínek, ve kterých se pedagogové cítí hodnotně a jsou motivováni k aktivnímu přispívání ke školní komunitě.

Další kód, který spadá do této kategorie, je kód *Interní komunikace*, zaznamenaný celkem 14krát, zdůrazňuje význam efektivní a transparentní výměny informací mezi řediteli a učiteli jako základ pro fungování školy. Výroky tří ředitelů nabízejí přehled o různých přístupech k interní komunikaci, které přispívají k lepší spolupráci, vzájemné podpoře a posilování školní komunity.

Participant (č. 1) hovoří o využívání moderních technologií pro usnadnění komunikace mezi pedagogy: "*Máme takovou novou interní platformu, kde si můžeme navzájem psát postřehy k hodinám nebo projektům.*" Tento přístup umožňuje učitelům sdílet zkušenosti a rady v reálném čase, což podporuje kolaborativní prostředí a pomáhá rozvíjet kolektivní znalosti a dovednosti. Zároveň tento výrok poukazuje na význam technologie jako prostředku k posílení interní komunikace a spolupráce uvnitř školního prostředí.

V dalším výroku Participant (č. 3) zdůrazňuje hodnotu otevřenosti: *"Preferujeme otevřenou komunikaci."* Tento postoj odráží závazek k transparentnosti a otevřenosti v řízení školy, což je klíčové pro vytváření důvěry mezi řediteli a učiteli. Otevřená komunikace umožňuje pedagogům, aby se cítili slyšeni a zapojeni do rozhodovacích procesů školy, což vede k větší angažovanosti a spokojenosti. Participant (č. 4) zdůrazňuje význam osobních setkání: *"Osobně dávám přednost pravidelným setkáním s učiteli, kde můžeme otevřeně diskutovat jak o úspěších, tak o výzvách."* Tento přístup podtrhuje důležitost face-to-face komunikace pro hlubší porozumění a spolupráci. Pravidelná setkání poskytují prostor pro sdílení zpětné vazby, oslavu úspěchů a společné řešení problémů, což je zásadní pro udržení pozitivní školní atmosféry a podporu pedagogického týmu. Tyto výroky společně ilustrují, jak *Interní komunikace* slouží jako páteř pro podporu a rozvoj pozitivní školní kultury. Různorodé metody komunikace, od digitálních platform po osobní setkání, umožňují školám efektivně sdílet informace, podporovat kolaborativní kulturu a řešit výzvy, což přímo přispívá k dosahování školních cílů.

Posledním kódem této kategorie je kód *Vzájemná spolupráce*, který se v datech objevil celkem 7krát. Ztělesňuje princip spolupráce jako základní hodnotu pro školní vedení a pedagogy. Tento kód odráží přesvědčení, že efektivní školní prostředí vyžaduje více než jen dodržování pravidel, spíše vyžaduje aktivní zapojení a společnou práci na dosahování cílů. Výroky dvou ředitelů nám poskytují náhled do praxe vzájemné spolupráce a jejího významu pro školní kulturu.

Participant (č. 1) zdůrazňuje důležitost společných cílů nad slepým dodržováním pravidel: *"Cílem je rozvoj a spolupráce, ne slepé dodržování pravidel."* Tento výrok poukazuje na to, že pro rozvoj školní komunity a prohloubení učebního procesu je klíčová otevřená a cílevědomá spolupráce mezi učiteli a vedením školy. Participant (č. 3) hovoří o procesu společného

hledání řešení: "Nešlo tedy jen o můj nápad nebo nápad vedení, ale o společně nalezené řešení." Tento přístup zdůrazňuje hodnotu kolektivního rozhodování a společného úsilí, kdy nápady a strategie nevycházejí pouze od vedení, ale jsou výsledkem spolupráce celé školní komunity.

Oba výroky společně reflektují pojetí *Vzájemné spolupráce* jako zásadní složky školního prostředí, která podporuje nejen pozitivní školní kulturu, ale také podněcuje kreativitu, inovace a společný závazek k dosahování školních cílů. Tato vzájemná spolupráce je klíčem k vytváření prostředí, ve kterém se pedagogové cítí hodnotně, jsou motivováni k participaci a mají pocit, že jejich příspěvky jsou důležité pro úspěch školy.

Tato kategorie *Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu* nám odpovídá na hlavní výzkumnou otázku tím, že ukazuje, jak vzájemná spolupráce a komunikace mezi řediteli a učiteli přispívají k posilování motivace a poslušnosti pedagogů. Vytváření prostředí, kde je kladen důraz na *kulturu školy, interní komunikaci a vzájemnou spolupráci*, vede k otevřenějšímu a produktivnějšímu školnímu prostředí. Tyto aspekty společně formují školní kulturu, která podporuje spolupráci, důvěru a otevřený dialog, zásadní pro získání poslušnosti od pedagogů. Dále kategorie zdůrazňuje, že klíčem k úspěchu není pouhé dodržování pravidel, ale aktivní budování pozitivního a podporujícího školního klimatu.

7.3 Inovace v motivaci a profesním rozvoji

Inovace v motivaci a profesním rozvoji tvoří závěrečnou kategorii našeho zkoumání, zaměřenou na klíčové faktory ovlivňující motivaci a profesní růst učitelů. Tato kategorie, vycházející z kódů jako *Uplatňování pravidel, Profesní rozvoj týmu, Interní hodnocení, Motivace učitelů a Inovace* otevírá důležitou diskusi o tom, jak školy mohou skrze inovativní přístupy podpořit a rozvíjet svůj pedagogický tým.

Jako první kód této kategorie si představíme kód *Uplatňování pravidel*, objevující se celkem 12krát, který se zaměřuje na důležitost spravedlivého a důsledného uplatňování pravidel ve školním prostředí a jeho vliv na motivaci a angažovanost učitelů.

Podle participanta (č. 2), "*Když učitelé viděli, že myslím pravidla vážně a že jsou uplatňována spravedlivě, docházka se rapidně zlepšila.*" Tento výrok ilustruje, že transparentnost a spravedlivost v uplatňování pravidel vede ke zlepšení docházky a zvyšuje závazek učitelů k škole. Viditelné důsledky férového přístupu k pravidlům tak posilují důvěru mezi vedením a pedagogy, což je nezbytné pro vytvoření silného a motivovaného týmu.

Participant (č. 3) zdůrazňuje význam pravidel pro celkovou strukturu a organizaci školy: "*Tyto nástroje jsou důležité pro udržení struktury a jasnosti ve škole.*" Zde je poukázáno na to, že pravidla nejsou pouze restriktivním nástrojem, ale poskytují jasný rámec, který umožňuje učitelům a studentům navigovat ve školním prostředí s jistotou a bezpečím. Struktura a jasnost, kterou pravidla přinášejí, jsou základem pro efektivní fungování školy a pro rozvoj pozitivní školní kultury. Takto *Uplatňování pravidel* představuje zásadní mechanismus pro podporu motivace a profesního rozvoje učitelů, ukazující, že jasné, konzistentní a spravedlivé řízení je klíčové pro budování prostředí, kde jsou učitelé podporováni a povzbuzováni k inovaci a růstu. Tento přístup nejen zvyšuje angažovanost a spokojenost učitelů, ale také podporuje celkovou produktivitu a inovativnost školního prostředí.

Druhým kódem této kategorie bude *Profesní rozvoj týmu*, který se ve výzkumu objevuje celkem 18krát. Zaměřuje se na klíčové strategie a aktivity, jež podporují nejen odborný růst učitelů, ale i jejich celkovou motivaci a zapojení do školního dění. Tento kód odhaluje, jak školy přistupují k rozvoji svých pedagogických týmů, a zdůrazňuje význam kontinuálního vzdělávání a společných aktivit pro budování silného, kooperativního a inovativně smýšlejícího kolektivu. Participant (č. 1) zdůrazňuje důležitost být na špičce

pedagogických inovací a aktuálních trendů ve vzdělávacích metodách a psychologii práce, což ukazuje na aktivní zapojení vedení školy do procesu profesního rozvoje: *"Snažím se být v kontaktu s nejnovějšími trendy ve vzdělávání a psychologii práce."* Tato strategie podporuje nejen osobní rozvoj vedoucích pracovníků, ale slouží i jako inspirace pro celý učitelský tým k neustálému sebezdokonalování a inovaci výukových praktik. Participant (č. 2) upozorňuje na využití *"pravidelných hodnotících schůzek, kde probíráme výkon a stanovujeme cíle pro další období"* jako klíčové nástroje pro podporu růstu a rozvoje učitelů. Tyto schůzky nejen poskytují cenný prostor pro reflexi a feedback, ale také umožňují učitelům stanovit si osobní a profesní cíle, což je motivuje k dalšímu rozvoji a k větší angažovanosti ve své práci. Participant (č. 4) zdůrazňuje hodnotu *"pravidelných workshopů a teambuildingových aktivit"* jako efektivního způsobu, jak podporovat týmovou spolupráci a zároveň umožnit učitelům rozvíjet nové dovednosti a kompetence. Tyto aktivity nejenže přispívají k profesnímu růstu jednotlivců, ale také posilují pocit sounáležitosti a vzájemné podpory mezi členy týmu.

Celkově *Profesní rozvoj týmu* osvětluje, že pro dosažení vyšší motivace a lepšího profesního růstu učitelů je nezbytná aktivní podpora ze strany školského vedení. Zahrnuje to nejen poskytování příležitostí pro neustálé vzdělávání a rozvoj, ale také vytváření prostředí, kde jsou učitelé povzbuzováni k sdílení zkušeností, spolupráci a inovacím.

Třetím kódem naší kategorie je *Interní hodnocení*, které se ve výzkumu objevilo 12krát. Tento kód odhaluje, že hodnocení ve školách přesahuje tradiční funkci kontroly a stává se klíčovým nástrojem pro rozvoj, otevřenou zpětnou vazbu a podporu pedagogického týmu.

Kdy participant (č. 1) zdůrazňuje progresivní přístup k hodnocení, který prioritizuje osobní rozvoj před kontrolou: *"A pak máme systém i interního hodnocení, který je ale spíše zaměřen na zpětnou vazbu a rozvoj, než na kontrolu a hodnocení v tradičním smyslu."* Tento výrok ilustruje přesun k hodnocení jako k

prostředku pro růst a zlepšování, nejen jako k mechanismu pro měření výkonu. Dále participant (č. 2) představuje komplementární pohled, osvětlující strukturovaný rámec pro hodnocení: *"Máme klasický systém hodnocení výkonu, který nám umožňuje sledovat, jak si učitelé vedou ve své práci."* Tento přístup ukazuje, že jasně definovaná kritéria a pravidelné hodnocení může sloužit jako základ pro transparentnost a objektivitu ve školním prostředí. Participant (č. 4) nabízí pohled na hodnocení jako na příležitost pro bezprostřední interakci: *"Mohu využít formální nástroje, jako je například individuální pohovor a upozornění na důsledky daného chování."* Tato strategie zdůrazňuje význam přímé komunikace a zpětné vazby pro řešení konkrétních výzev a podporu učitelů v jejich profesním rozvoji. Začleněním *Interního hodnocení* do širší strategie rozvoje učitelů ukazujeme, jak různorodé přístupy k hodnocení od podporujících dialogů po objektivní analýzy výkonu vytvářejí komplexní systém, který motivuje učitele k osobnímu růstu, podporuje jejich profesní rozvoj a současně zvyšuje celkovou kvalitu vzdělávacího procesu.

Jako čtvrtý, předposlední kód, si představíme, kód *Motivace učitelů*, objevující se ve výzkumu 9krát. Tento kód odhaluje, jak určité aspekty školního prostředí a vedení mohou výrazně ovlivnit motivaci učitelů ke zvýšenému zapojení a přinášení inovací do výuky.

Z pohledu ředitelů vynikají dva hlavní faktory, které podporují motivaci učitelů, a to prostor pro kreativitu a význam sdílení a respektování jejich názorů. Konkrétně participant (č. 1) poukazuje na význam uznání individuálního přínosu každého učitele, zdůrazňujíc, že: *"Když učitelé vědí, že mají prostor být kreativní a že jejich názory jsou vítány a respektovány, tak se cítí se mnohem více zapojeni a motivováni."* Tato reflexe ukazuje na potřebu školského vedení vytvářet prostředí, kde se učitelé mohou cítit jako aktivní a cenění účastníci vzdělávacího procesu. Participant (č. 3) zase zdůrazňuje význam pochopení smyslu a účelu práce pro motivaci: *"Když lidé chápou smysl za svými činy, jsou mnohem více motivováni k jejich dodržování a k pozitivnímu přístupu k*

vzdělávání.” Tento názor upozorňuje na to, jak důležité je pro učitele nejen rozumět cílům a očekáváním školy, ale také vnímat svou práci jako smysluplnou a cennou.

Společně tyto perspektivy odkrývají, že motivace učitelů není dána pouze externími stimuly nebo odměnami, ale je hluboce spojena s pocitem sounáležitosti, respektu a uznání jejich přínosu k vzdělávací komunitě. Takové prostředí nejen podněcuje učitele k vyššímu angažmá a inovativnímu myšlení, ale také přispívá k celkovému pozitivnímu klimatu školy, které je přínosné pro všechny její členy.

A jako poslední, pátý kód této kategorie, si představíme kód *Inovace*, který se ve výzkumu objevil 9krát. Tento kód odhaluje, jak klíčové je pro ředitele škol být otevřený novým myšlenkám a přístupům, které mají potenciál posunout školu a její pedagogický tým vpřed. Výroky ředitelů nám odhalují různé aspekty inovace a jejich dopad na motivaci a profesní rozvoj učitelů. Participant (č. 1) zdůrazňuje proaktivní přístup k inovacím: *”A hlavně když třeba vidím, že něco má potenciál nás posunout dál, jdeme do toho.”* Tímto zdůrazňuje, že aktivní hledání a implementace nových řešení je zásadní pro udržení dynamiky a růstu školního prostředí. Participant (č. 2) přistupuje k inovacím z hlediska jejich praktického využití: *”Snažím se vybrat nástroje, které nejúčinněji řeší situaci s ohledem na potřeby školy a pedagogů.”* To ukazuje na důležitost pečlivého výběru inovací, které nejen přinášejí nové možnosti, ale jsou také přizpůsobeny specifickým potřebám školy. Participant (č. 3) upozorňuje na význam adaptability a otevřenosti k zpětné vazbě: *”Proto se snažíme být otevření zpětné vazbě a připraveni k úpravám, pokud to situace vyžaduje.”* Tato flexibilita a připravenost reagovat na potřeby a návrhy pedagogů ukazuje, jak inovace mohou být efektivně integrovány do školní praxe. Tyto výroky společně podtrhují, že inovace nejsou jen o zavádění nových technologií nebo metod, ale o vytváření kultury, která podporuje změnu, adaptabilitu a kontinuální zlepšování. Je to proces, který vyžaduje

aktivní účast a zapojení celého školního týmu a přináší možnosti pro rozvoj a motivaci učitelů. Tato kategorie nám odhaluje, že získání poslušnosti a angažovanosti pedagogů přesahuje tradiční autoritářské metody. Místo toho se ředitelé soustředí na podporu motivace, profesního rozvoje a inovace mezi učiteli jako hlavní strategie pro posílení jejich loajality a odhodlání. Strategie zahrnuté v této kategorii, které zahrnují *Uplatňování pravidel*, *Profesní rozvoj týmu*, *Interní hodnocení*, *Motivace učitelů*, a *Inovace* zdůrazňují, že klíčem k dosažení poslušnosti je vytvoření prostředí, které učitelům umožňuje růst, být vyslyšeni a cítit se hodnotně. Tímto způsobem ředitelé nepoužívají formální nástroje pouze k vynucování pravidel, ale také k budování kultury, kde je poslušnost přirozeným důsledkem vzájemného respektu, profesního uznání a společných cílů.

8 Diskuse

V diskusi k mé bakalářské práci se zaměřuji na propojení teoretického základu s empiricky zjištěnými kategoriemi, aby bylo možné hlouběji porozumět, jak ředitelé středních škol využívají formální nástroje k získání poslušnosti od svých pedagogů. Tento proces interpretace nám umožňuje odpovědět na hlavní výzkumnou otázku a objasnit mechanismy, které ředitelé aplikují pro efektivní vedení školy a řízení pedagogického týmu.

Rozvoj participativního vedení

Ve světle teoretických konceptů, kde je autorita vnímána "jako všeobecně nebo lokálně uznávaná vážnost, která se projevuje ve vlivu, úctě, obdivu, respektu, a dokonce i ve formě odborníků nebo mocných institucí" (Vališová, 2008, s. 17), se kategorie *Rozvoj participativního vedení* jeví jako klíčový prvek pro získání poslušnosti a závazku od učitelů. Zjištění ukazují, že transparentnost, otevřená komunikace a zapojení učitelů do rozhodovacích procesů nejenže zvyšují jejich motivaci, ale také posilují vzájemnou důvěru a respekt, což jsou základní stavební kameny pro účinnou autoritu ve školském prostředí.

Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu

Kultura školy, která podporuje otevřený dialog a spolupráci, přímo odpovídá na výzkumnou otázku tím, že odhaluje, jak prostředí založené na vzájemném respektu a společných hodnotách přispívá k poslušnosti. Jak naznačuje Valenta (2021, s. 9-10), ředitel není tedy pouze jedním z pedagogů, ale v pravém slova smyslu je hlavním pedagogem," což podtrhuje význam ředitelské role v tvorbě a udržování takové školní kultury, která podporuje poslušnost skrze společné hodnoty a cíle.

Inovace v motivaci a profesním rozvoji

Inovativní přístupy k motivaci a profesnímu rozvoji, které ředitelé uplatňují, jsou v souladu s teoretickými postoji o důležitosti odborné autority a morálního vedení (Vališová & Kasíková, 2007, s. 447-448). Aktivní podpora

profesního růstu a aplikace inovativních metod ve výuce nejenže posilují poslušnost a angažovanost učitelů, ale také odrážejí hlubší porozumění pro význam autority, která je založena na důvěře, odbornosti a vzájemném respektu.

Z propojení těchto kategorií s teoretickým rámcem vychází, že efektivní využívání formálních nástrojů ve školním managementu přesahuje jednoduché uplatňování pravidel. Zahrnuje komplexní proces budování autority založené na respektu, spolupráci a inovaci, který vede k přirozené poslušnosti pedagogů. Tato poslušnost není vynucená, ale je výsledkem vzájemného respektu, otevřené komunikace a sdílených hodnot mezi ředitelem a pedagogickým týmem. Tento přístup přináší udržitelnější a harmoničtější pracovní prostředí, ve kterém jsou učitelé motivováni nejen k dodržování formálních požadavků, ale i k proaktivnímu přispívání k rozvoji školy. Význam participativního vedení, podpory kultury spolupráce a inovace v motivaci a profesním rozvoji, jak ukazuje naše empirická data, se odráží v teoretických diskurzích, které zdůrazňují potřebu adaptabilního a lidsky orientovaného přístupu k vedení ve školství. Takový přístup zahrnuje rozpoznání a uplatňování různých forem autority, které nejsou založeny pouze na formálních pravomocích, ale především na osobní integritě, odborných znalostech a schopnosti vytvářet smysluplné vztahy. Z této diskuse vyplývá, že úspěch ředitelů ve získávání poslušnosti od svých pedagogů nespočívá v autoritativním vynucování pravidel, ale ve schopnosti inspirovat, motivovat a angažovat učitele v procesu společného učení a rozvoje.

Závěr

V rámci této bakalářské práce jsme se zaměřili na komplexní analýzu používání formálních nástrojů řediteli středních škol k získání poslušnosti od svých pedagogů. Úvodní část práce byla věnována hloubkovému teoretickému zkoumání konceptů vedení, managementu a autority ve školském prostředí s cílem poskytnout pevný základ pro empirickou část výzkumu. Zvláštní pozornost jsme věnovali analýze formálních nástrojů vedení, jako jsou právní a organizační struktury, systémy odměn a trestů, a procedury hodnocení výkonu, které mohou ředitelé využívat k efektivnímu řízení a motivaci pedagogického personálu. Empirická část práce nám představila metodologii a postupy sběru dat, která byla získána za pomoci polostrukturovaných rozhovorů v reálném školním prostředí. Cílem bylo získat ucelený pohled na to, jak ředitelé středních škol skutečně využívají formální nástroje ke získání poslušnosti mezi učiteli. Analyzovali jsme, jak se formální nástroje promítají do praxe, jak jsou aplikovány řediteli a jaký mají dopad na školní klima, vztahy v kolektivu a celkovou efektivnost vzdělávacího procesu. Výzkum nám odhalil, že přístupy ředitelů k používání formálních nástrojů jsou velmi různorodé a závislé na individuálních charakteristikách vedení, školní kultuře a specifickém kontextu dané školy. Zatímco většina škol vykazovala více otevřený a participativní model vedení, kde je kladen větší důraz na dialog, spolupráci a zapojení pedagogů do rozhodovacích procesů, jiné preferovaly vyšší míru hierarchie a formalizace s důrazem na dodržování pravidel. Zásadním zjištěním bylo, že školy, kde ředitelé uplatňují participativní přístupy a podporují kulturu otevřené komunikace a spolupráce, často dosahují lepších výsledků v oblasti poslušnosti a motivace. Takové školy také vykazují vyšší úroveň adaptability na změny a výzvy, což je zásadní pro udržení vysoké kvality vzdělávání v dynamickém a neustále měnícím se prostředí. Dalším důležitým aspektem,

který práce odhalila, je důležitost transparentnosti a férového přístupu při používání formálních nástrojů, přičemž pedagogové a ředitelé vysoce hodnotí situace, kdy jsou pravidla jasně komunikována, a kdy mají možnost se na rozhodovacích procesech podílet společně nebo k nim vyjádřit svůj názor. Tento způsob vedení nejenže zvyšuje jejich motivaci k práci a poslušnosti, ale také podporuje vytváření silného a pevného kolektivu, což je klíčové pro efektivní fungování každé vzdělávací instituce. Na základě získaných dat a analýz bylo možné identifikovat několik klíčových faktorů, které ovlivňují úspěšnost ředitelů ve využívání formálních nástrojů k získávání poslušnosti od svých pedagogů. Mezi tyto faktory patří rozvoj participativního vedení, podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu, inovace v motivaci a profesním rozvoji. Tyto aspekty byly identifikovány jako klíčové pro vytvoření prostředí, které podporuje aktivní zapojení a motivaci pedagogů, a zároveň umožňuje ředitelům efektivně řídit své týmy. Závěrem lze říct, že úspěch ředitelů středních škol v oblasti získávání poslušnosti od svých pedagogů nezávisí pouze na efektivním využívání formálních nástrojů, ale také na schopnosti vytvářet prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci, spolupráci, vzájemný respekt a osobní rozvoj. Tento holistický přístup k vedení a managementu je klíčový pro budování silných, motivovaných týmů, které jsou schopny čelit výzvám moderního vzdělávacího prostředí. Je tedy možné konstatovat, že cíl této bakalářské práce byl úspěšně dosažen prostřednictvím kombinace teoretických poznatků a empirických důkazů. Získané poznatky mohou dále sloužit jako základ pro další výzkum v oblasti vedení ve školství a nabízejí praktické návrhy pro ředitele, kteří se snaží efektivně řídit své týmy v dynamickém a náročném prostředí středních škol.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.
- Beharková, N., Dolanová, D., Juřeníková, P., Knechtová, Z., Kratochvíl, J., Kyasová, M., ... Zítková, M. (2019). *Metodika ke zpracování závěrečné práce pro vybrané nelékařské zdravotnické obory*. Brno: Masarykova univerzita
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Dytrtová, R., & Krhutová, M. (2009). *Učitel: příprava na profesi*. Praha: Grada.
- Kolář, Z. (2012). *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada.
- Milgram, S. (2017). *Poslušnost vůči autoritě: experiment, který zpochybnil lidskou přirozenost*. Praha: Portál.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
- Polášková, L. (2022). *Kompetence leadera školy: marketingová komunikace v praxi škol*. Praha: Grada.
- Prorok, V., & Lisa, A. (2011). *Teorie a praxe řešení politických konfliktů*. Praha: Grada.
- Rozkocová, A., & Novotová, J. (2018). Styly vedení školy a sociální klima učitelských sborů. *ORBIS SCHOLAE*, 12(3), 67-84. Citováno dne 26. července 2019. Dostupné z: <https://doi.org/10.14712/23363177.2019.8>
- Strauss, A., & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.
- Syslová, Z. (2013). *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Praha: Grada.
- Šafránková, D. (2019). *Pedagogika*. Praha: Grada.
- Trojan, V. (2021). *Ředitel školy: uvažování o vyožování života ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer.

Trojanová, I., & Svobodová, Z. (2020). *Efektivní porady: jak si poradit s poradou nejen ve školství*. Praha: Wolters Kluwer.

Urbanová, E., & Šafránková, J. M. (2023). *Škola v dobrých rukou: klíčové činnosti ředitele (nejen) střední školy*. Praha: Wolters Kluwer.

Valenta, P., (2021). Mocný ředitel aneb "škola jsem já". *Řízení školy Letní speciál*, 17(7-8), 8-9. Citováno dne 15. června 2021. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/casopisy/rizeni-skoly/mocny-reditel-aneb-skola-jsem-ja.m-8242.html>

Vališová, A. (2008). *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada

Vališová, A., & Kasíková, H. (2010). *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Ukázka otevřeného kódování

Obrázek č. 2: Záznam kódování

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Záznam kódování

Seznam příloh

Příloha č. 1: Transkripce rozhovoru

Příloha č. 2: Informovaný souhlas

Přílohy

Příloha č. 1: Transkripce rozhovoru

ROZOHOVOR 1.

1.Já: Jak přistupuješ k získávání "poslušnosti" od tvých pedagogů, používáš nějaké specifické metody?

2.Ředitel: Víš, já to slovo "poslušnost" vůbec nemusím. Místo toho se snažím vytvářet kulturu vzájemného respektu a otevřené komunikace. Máme tu spíš takový systém mentorství a peer-review, kde si učitelé navzájem pomáhají a hodnotí se. Kdy cílem je rozvoj a spolupráce, ne slepé dodržování pravidel. Když se všichni cítí být součástí týmu, který spolu táhne za jeden provaz, není "poslušnost" ani potřeba.

2.Já: Jasně rozumím no a můžeš dát příklad, kdy jste tyto metody třeba úspěšně využily?

3.Ředitel: Jo, no nedávno jsme měli workshop na teambuilding, kde jsme se věnovali spolupráci mezi učiteli. Po tomhle setkání se znatelně zlepšila naše atmosféra na pracovišti a učitelé začali více spolupracovat na plánování hodin a projektech. Viděl jsem, i jak se zvýšila jejich motivace a spokojenost, což se samozřejmě pozitivně odrazilo i na výsledcích studentů.

4.Já: A co tě vedlo k rozhodnutí, že si použil tyto méně tradiční metody?

5.Ředitel: Jde hlavně o to vidět potřeby naší školy a pedagogů. Snažím se být v kontaktu s nejnovějšími trendy ve vzdělávání a psychologii práce. Když třeba vidím, že by nějaká inovativní metoda mohla naši školní komunitu posunout dopředu, nebojím se ji prostě vyzkoušet. Ale samozřejmě s týmem to nejprve proberu a zajímá mě taky jejich názor.

6.Já: Co se týče formálních nástrojů, jaké používáš ve vaší škole?

7.Ředitel: Snažím se omezit "formálnost" na minimum. Ale samozřejmě, některé věci jsou potřeba – jako například individuální rozvojové plány pro učitele, které společně pravidelně revidujeme. A pak máme i systém interního hodnocení, který je ale spíše zaměřen na zpětnou vazbu a rozvoj, než na kontrolu a hodnocení v tradičním smyslu.

8.Já: Aha a existuje nějaký konkrétní nástroj, který se ti osvědčil?

9.Ředitel: Ano, skvěle funguje náš systém pro sdílení zpětné vazby mezi učiteli. Máme takovou novou interní platformu, kde si můžeme navzájem psát postřehy k hodinám nebo projektům. Je to super způsob, jak se učit z vlastních zkušeností i zkušeností kolegů.

10.Já: Pokračujeme dále jak se třeba rozhoduješ, které nástroje jsou nejlepší pro danou situaci?

11.Ředitel: No víš vždycky to vychází z potřeb našeho týmu a studentů. Snažím se být většinou otevřený nápadům od všech a hlavně když vidím, že něco má potenciál nás posunout dál, jdeme do toho. Pro mě je prostě důležité aby, nástroje sloužily lidem a ne naopak.

12.Já: Dobře rozumím a co pro tebe znamená poslušnost?

13.Ředitel: Jak jsem říkal, nejsem úplně fanoušek slova "poslušnost" v kontextu vzdělávání. Pro mě je důležitější vzájemný respekt, otevřenost a schopnost pracovat jako tým. Když se všichni cítí být cennou součástí školy a vidí smysl ve své práci, pak není potřeba nikoho nutit k "poslušnosti". Chci, aby byla naše škola místem, kde každý rád přichází, a to jak učitelé, tak studenti.

14. Já: Jak poslušnost ovlivňuje vztahy mezi tebou a učiteli?

15. Ředitel: Pokud bychom se opravdu drželi slova "poslušnost", mohlo by to vztahy spíše poškodit. Preferuji, aby nás spojovala spíše profesionální důvěra a vzájemná úcta. Když učitelé vědí, že mají prostor být kreativní a že jejich názory jsou vítány a respektovány, tak se cítí mnohem více zapojeni a motivováni. Takže místo "poslušnosti" bych raději mluvil o vzájemném respektu a spolupráci.

16. Já: Jakou roli hraje spolupráce při tvorbě a dodržování pravidel ve vaší škole?

17. Ředitel: Spolupráce je klíčová. Když tvorba pravidel probíhá ve společné diskusi s pedagogy, mají pak všichni větší důvod k jejich dodržování, ne proto, že musí, ale proto, že chtějí, protože k pravidlům mají osobní vztah. Takový přístup podporuje pocit sounáležitosti a zodpovědnosti za školní klima. A když jsou pravidla porušena, řešíme to společně, například hledáme příčiny a společně to řešíme.

Příloha č. 2: Informovaný souhlas

INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ÚČAST V ROZHOVORU

Já, [XXXXXXXX], tímto uděluji svůj souhlas k účasti na výzkumu prováděném Vojtěchem Dymáčkem v rámci jeho bakalářské diplomové práce nazvané „Poslušnost vůči autoritě na pracovišti ve středoškolském prostředí“.

Ochrana Osobních Údajů a Anonymita: Rozumím, že veškeré informace, které poskytnu během rozhovoru, budou zpracovány s nejvyšší mírou důvěrnosti. Moje osobní údaje, včetně jména a jakýchkoli identifikačních detailů, budou anonymizovány ve všech záznamech, analýzách a publikacích výsledků výzkumu. Výzkumník se zavazuje, že identita všech účastníků zůstane chráněna a nebude zveřejněna ani sdílena s třetími stranami.

Účel a Použití Informací: Byl(a) jsem plně informován(a) o cílech výzkumu, metodách sběru dat a o tom, jak budou informace, které poskytnu, použity. Souhlasím s nahráváním mého rozhovoru a s jeho následnou analýzou pro účely této bakalářské práce, přičemž mi bylo zaručeno, že všechny získané informace budou použity eticky a s respektem k mému soukromí.

Dobrovolnost Účasti: Potvrzuji, že se na tomto výzkumu podílím dobrovolně a bylo mi vysvětleno, že mám kdykoli během výzkumu právo svou účast ukončit bez jakýchkoli negativních důsledků.

Datum: _____

Podpis účastníka: _____