

STYL PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ A JEHO VNÍMANÝ DOPAD NA PRACOVNÍ SCHOPNOST UČITELŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL

LEADERSHIP STYLE AND ITS PERCEIVED IMPACT ON THE WORK ABILITY OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS

Klára Harvánková, Petr Hlaďo

Ústav pedagogických věd, Filozofická fakulta, Masarykova univerzita, Brno

Abstrakt

Vedení hraje klíčovou roli ve vzdělávání, zejména při zajištění efektivního fungování škol a podpory pracovního výkonu učitelů. Tento příspěvek se zaměřuje na problematiku vedení škol a jeho vnímaného dopadu na pracovní schopnost učitelů. S ohledem na dynamický charakter konceptu pracovní schopnosti, který je ovlivněn faktory, jako jsou fyzické a duševní zdraví, pracovní podmínky či motivace, tak právě odlišné styly pedagogického vedení mohou tyto okolnosti buď posilovat či naopak jejich vliv oslabovat (Tuomi et al., 2001).

Ředitelé škol musí čelit komplexním výzvám, zahrnujícím nejen řízení škol, ale i podporu profesního růstu a udržitelnost učitelů v jejich profesi. Příspěvek se snaží odpovědět na otázku: Jak mohou různé styly pedagogického vedení přispět k podpoře pracovní schopnosti učitelů?

Klíčová slova: pracovní schopnost, styly vedení, ředitelé, učitelé

Abstract

Leadership plays a key role in education, particularly in ensuring the efficient functioning of schools and supporting teachers' performance. This paper focuses on the issue of educational leadership and its perceived impact on teachers' work ability. Given the dynamic nature of the concept of work ability, which is influenced by factors such as physical and mental health, working conditions and motivation, the different styles of educational leadership can reinforce or weaken these circumstances (Tuomi et al., 2001).

Headteachers face complex challenges involving school management, promoting teachers' professional growth and sustainability in their profession. This

paper seeks to answer the question: How can different educational leadership styles support teachers' work ability?

Keywords: *work ability, leadership, headteachers, teachers*

1 ÚVOD

Současná věková struktura učitelů indikuje do budoucna v oblasti školství vážné problémy. Stárnutí populace učitelů středních škol se může negativně projevit ve vyšší pracovní absenci nebo v celkovém nedostatku učitelů ve školách. Uvedené problémy mohou být zapříčiněny nejen individuálními faktory (snížená pracovní schopnost), ale rovněž faktory souvisejícími s vykonávanou prací (charakteristiky vykonávaného zaměstnání, pracovní podmínky, styl vedení) (Hlaďo et al., 2020). Stárnutí učitelské populace tak otevírá otázku udržení pracovní schopnosti učitelů.

2 TEORIE

Teoretickým rámcem příspěvku je koncept pracovní schopnosti. Pracovní schopnost je spojována téměř se všemi oblastmi pracovního života, ať už na individuální úrovni, na úrovni pracoviště nebo na úrovni sociálního okolí či společnosti (Gould et al., 2008). V obecné rovině lze uvést, že pracovní schopnost často zahrnuje fyzické, duševní a sociální zdroje (Ilmarinen, 2019). Pracovní schopnost tak může být chápána jako fyzická a duševní schopnost vykonávat pracovní povinnosti ve vztahu k pracovním nárokům (Brady et al., 2020; Ilmarinen et al., 2019). Cadiz et al. (2019) zdůrazňují, že pracovní schopnost logicky zapadá do JD-R modelu. Pracovní schopnost může být integrována do JD-R modelu jako výsledek pozitivně ovlivněný pracovními a osobními zdroji nebo negativně ovlivněný pracovními požadavky (Brady et al., 2020).

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

Předkládaný výzkum je součástí projektu zaměřeného na vnímání pracovní schopnosti učitelů základních škol. Část tohoto projektu se zaměřuje na roli

a vedení ředitelů škol při podpoře pracovní schopnosti učitelů. Vzhledem k cíli výzkumu a výzkumným otázkám byl zvolen kvalitativní přístup. Výzkumný vzorek tvořilo 44 ředitelů základních škol v Jihomoravském kraji a v Kraji Vysočina. Metodou sběru dat byly hloubkové rozhovory. Otázky v rozhovoru se týkaly charakteristiky školy, školního klimatu a vztahů ve škole, profesního rozvoje učitelů, zdraví a životního stylu učitelů, kompetencí a požadavků na práci, pracovního prostředí a osobní pohody. Rozhovory byly provedeny v průběhu října až prosince 2023 a trvaly přibližně 100 minut. Rozhovory byly nahrávány a následně přepsány do textové podoby. Rozhovory byly analyzovány pomocí softwaru pro kvalitativní analýzu dat ATLAS.ti.

4 VÝSLEDKY / OČEKÁVÁNÉ VÝSLEDKY

Z analýzy dat vyplývá, že většina ředitelů preferuje styl vedení, který je otevřený, podporující a zaměřený na spolupráci a osobní pohodu učitelů. Ředitelé kladou důraz na přímou a otevřenou komunikaci. Ředitelé se zároveň snaží chránit učitele před negativními vlivy, které by mohly poškodit jejich pracovní schopnost. Dále pak podporují učitele v jejich profesním rozvoji a dávají jim prostor pro seberealizaci.

Rozhovory mj. ukázaly, že ředitelé se snaží vytvářet příjemné a kolegiální pracovní prostředí. Analýzy také ukázaly, že drobné rozdíly lze pozorovat ve spolupráci se zástupci, zejména v oblasti delegování pravomocí. Intenzita spolupráce a rozdělení rolí se následně odráží v pracovní zátěži ředitelů. Data také poukazují na rozdíly mezi městskými a venkovskými školami především v otázce zapojení do chodu komunity.

Na druhou stranu ředitelé škol vnímají učitelství jako individuální povolání. Je nezbytné zdůraznit, že odpovědnost za podporu pracovní schopnosti neleží pouze na ředitelích, ale je také individuální odpovědností učitelů. Ředitelé hrají zásadní roli při vytváření prostředí a klimatu školy, ale pouze ve spolupráci s učiteli mohou podporovat jejich pracovní schopnost.

5 ZÁVĚRY A DISKUSE

Výsledky našeho výzkumu poukazují na důležitost stylu vedení při podpoře pracovní schopnosti učitelů základních škol. Významnou roli při této podpoře

rovněž hraje rozdělení pravomocí mezi ředitele a jejich zástupce. Efektivní rozdělení pravomocí otevírá ředitelům prostor pro aktivity vedoucí k podpoře pracovní schopnosti, jako je například pravidelná zpětná vazba, organizované kolegiální sdílení či dostatek prostoru pro sociální oporu. Zároveň se tento fakt pozitivně promítá do snížené zátěže samotných ředitelů a otevírá jim prostor pro vlastní profesní či osobní rozvoj. Výsledky zároveň poukazují na vysokou administrativní zátěž ředitelů škol, která se negativně odráží v možnostech podpory pracovní schopnosti učitelů základních škol.

PODĚKOVÁNÍ

Výzkum vznikl v rámci projektu Research on perceived work ability among lower secondary school teachers (23-0531S) podpořeném Grantovou agenturou ČR.

6 LITERATURA

- Brady, G. M., Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Caughlin, D. E., & Bodner, T. (2020). Opening the black box: Examining the nomological network of work ability and its role in organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 637–670. <https://doi.org/10.1037/apl0000454>
- Cadiz, D. M., Brady, G. M., & Truxillo, D. (2020). Workability: A metric to inform policy for an aging workforce. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), 89–94. <https://doi.org/10.1093/ppar/praa016>
- Cadiz, D. M., Brady, G., Rineer, J. R., & Truxillo, D. M. (2019). A review and synthesis of work ability literature. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 114–138. <https://doi.org/10.1093/workar/way010>
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., & Koskinen, S. (2008). Dimension of work ability: Results of the health 2000 survey. Wassa Graphic Oy.
- Hlaďo, P., Dosedlová, J., Harvánková, K., Novotný, P., Gottfried, J., Rečka, K., Petrovová, M., Pokorný, B., & Štorová, I. (2020). Work ability among upper-secondary school teachers: Examining the role of burnout, sense of coherence, and work-related and lifestyle factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph17249185>

- Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16).
<https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51(5), 318–324. <https://doi.org/10.1093/occmed/51.5.318>