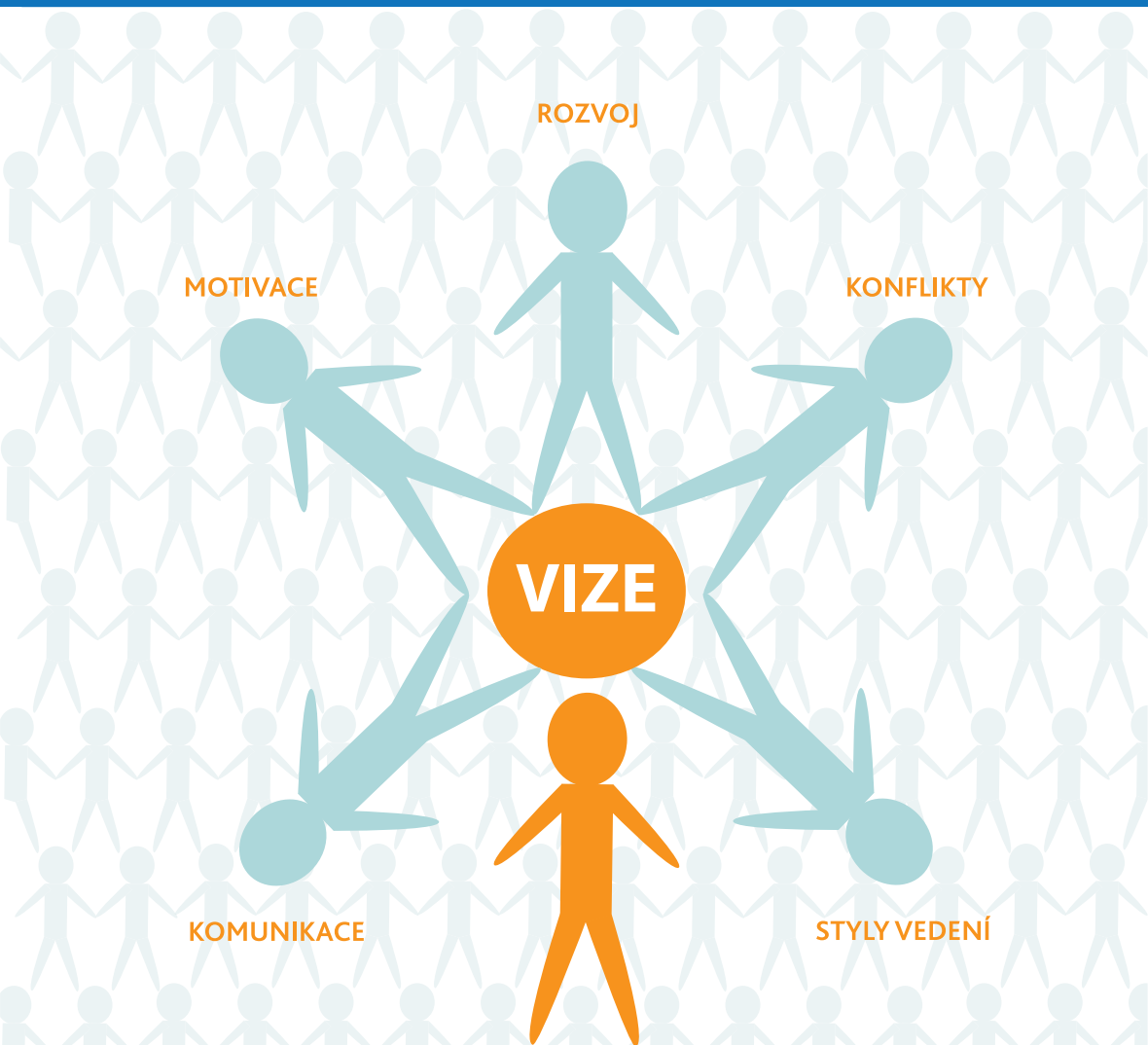


Vedení lidí ve školách a školských zařízeních

Irena TROJANOVÁ



Vedení lidí ve školách a školských zařízeních

Vedení lidí ve školách a školských zařízeních

Irena Trojanová



Wolters Kluwer

Vzor citace: TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. 120 s.

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Trojanová, Irena

Vedení lidí ve školách a školských zařízeních / Irena Trojanová. – Praha: Wolters Kluwer, 2014. – 120 s. – (Řízení školy)
ISBN 978-80-7478-656-3

371.1 * 316.46 / .47 * 005.95 / .96 * 005.57 * 005.551

- management školy
- řídicí práce
- personální management
- manažerská komunikace
- týmová práce
- monografie

005 – Management. Řízení [4]

Recenzenti: prof. PaedDr. Alena Hašková, CSc.
Mgr. Filip Kuchař

© Mgr. Irena Trojanová, Ph.D., 2014

ISBN 978-80-7478-656-3 (brož.)

ISBN 978-80-7478-657-0 (pdf)

ISBN 978-80-7478-658-7 (mobi)

Vydává Wolters Kluwer, a. s., U Nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3, v roce 2014 jako svou 1833. publikaci. Odpovědná redaktorka Naďa Eretová. Jazykové úpravy Kateřina Šípková. Vydání první. Stran 120. Návrh obálky Andrea Tachezy. Sazba Stanislav Zrno. Tisk INPRESS, a. s., Žerotínova 554/5, 370 04 České Budějovice.
e-Book k dostání na www.wolterskluwer.cz/obchod, e-mail: obchod@wolterskluwer.cz, tel.: 246 040 405, 246 040 400, fax: 246 040 401

OBSAH

Úvod	7
1. Vedoucí pracovník	9
2. Vize	23
3. Komunikace	33
4. Motivace	40
5. Rozvoj pracovníků	51
6. Řešení konfliktů	60
7. Styly vedení	73
8. Specifika vedení týmů	86
Závěr	95
Literatura	96
Přílohy	99
1. Zacházíte s každým člověkem jako s osobností?	99
2. Představte si budoucnost	100
3. Jak přínosné jsou vaše porady?	101
4. Taktika zvládnání konfliktů	103
5. Test taktické strategie	105
6. Test vedoucího pracovníka	107
7. Test manažerského stylu (GRID)	110
8. Dotazník týmové spolupráce	117
Rejstřík	119

ÚVOD

Známa pravda „lidé jsou největším bohatstvím každé organizace“ platí i ve školství. Ale uvědomuje si tuto pravdu také ředitel? A vede své podřízené tak, aby naplno využil jejich schopností? Publikace *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních* se zabývá dosud málo publikovanou problematikou, kterou představuje působení nejen ředitele školy, ale obecně všech vedoucích pracovníků na podřízené, aby se jejich prostřednictvím naplnily cíle školy.

Cílem publikace je vymezení činností vedoucích pracovníků a jejich aplikace na školy a školská zařízení. Proto se v ní objevují dva stěžejní termíny: vedoucí pracovník a vize. Tyto dva termíny jsou vymezeny v úvodních dvou kapitolách publikace. Vedoucí pracovník není jen ředitel školy (i když o něm je uvažováno nejvíce), ale mohou to být také zástupci nebo pedagogický (vedoucí vzdělávacích týmů) i nepedagogický (vedoucí školní jídelny, vedoucí mistr) střední management. Postup stanovení vize, jako základního úkolu vedoucího pracovníka, se objevuje v druhé kapitole. Je zde vytvořen jeden konkrétní příklad vize a ta je následně využívána jako příklad ve všech dalších kapitolách. V těch se objevují činnosti těsně související s naplňováním vize: komunikace, motivace, rozvoj pracovníků a řešení konfliktů.

Poté následuje popis možných stylů vedení, a to kvůli tomu, že v jednotlivých stylech se mohou uplatňovat všechny uvedené činnosti. Před samotným závěrem je zařazena kapitola o specifikách vedení týmů a jejím stěžejním cílem je vymezení odlišností v působení vedoucího pracovníka na jednotlivce a na skupiny lidí. V příloze jsou uvedeny testy umožňující dokreslení problematiky jednotlivých kapitol. V textu se objevuje řada schémat a tabulek, které nejen přehledně vystihují obsah jednotlivých termínů nebo pořadí činností vedoucích k jejich naplnění, ale zároveň svým prostorem provokují k načrtnutí připomínek z vlastní praxe čtenáře.

Jednotlivé kapitoly vycházejí z příslušné teorie, uváděné termíny jsou dokladovány citacemi z odborné literatury. Vše je dokresleno příklady z praxe, i když je jich možná méně, než by čtenář očekával – nicméně kromě nich jsou zařazeny náměty pro zamyšlení začínající provokující otázkou. Vedoucí pracovník má za sebou určité zkušenosti a tyto tipy mu slouží ke zpětné vazbě, zda své zkušenosti využívá efektivně a zda není načase se nad nimi trochu více zamyslet, popř. jestli nemá své ustálené postupy částečně změnit. Dále jsou v kapitolách uváděny výsledky výzkumných

šetření. Často se totiž objevují domněnky, že výzkum je cosi „mimo každodenní realitu“. Výzkumná šetření uváděná v knize se tento nepříznivý pohled pokusí narušit. Inspirující jsou zcela jistě ukázky z portfolií studentů kombinovaného bakalářského studia školský management z katedry Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Dílčí úryvky dokladují, jak jsou jednotlivé teoretické oblasti přenášeny do každodenní praxe vedoucích pracovníků.

V publikaci se čtenář setká s odkazy na další knihy. Nejblíže problematice je asi kniha *Ředitel a střední management školy* (Trojanová, 2014), kde se objevují obdobná témata. Nicméně ta jsou zaměřena na střední management a práci ředitele školy s tímto řídicím mezičlánkem, zatímco tato kniha se zabývá ředitelem školy jako vedoucím pracovníkem obecně a jeho cestou k naplnění vize. Další knihou týkající se funkce ředitele školy jsou *Kompetence řídicích pracovníků ve školství* (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012), ve které jsou obecně vymezeny kompetence vedoucích pracovníků.

Knihy je určena všem vedoucím pracovníkům bez ohledu na funkční zařazení i druh školy či školského zařízení. Inspiraci v ní naleznou také vedoucí pracovníci mimo školství – činnosti vedoucích pracovníků jsou ve všech odvětvích obdobné. A zajímavá je i pro řadové pedagogické pracovníky, kteří o vstupu do funkce uvažují. Naleznou zde činnosti, kterými se budou nuceni zabývat, a tak na ně budou do budoucna připraveni. A bez významu není kniha ani pro studenty fakult s pedagogickým zaměřením – příprava na realitu života školy je zcela jistě potřebná.

Pro zjednodušení je v textu používán mužský rod (vedoucí pracovník, ředitel, učitel) bez jakéhokoliv diskriminačního aspektu a také škola, i když většina textu platí i pro školská zařízení. Činnost vedoucích pracovníků je zaměřena na pedagogické pracovníky, kteří tvoří většinu podřízených. Nezapomínejme však při vedení ani na ostatní – komunikativní paní vrátná či šikovný školník jsou pro školu neméně důležití. Podobnost příkladů z praxe s konkrétními lidmi či školami je čistě náhodná. Text je často složen z více konkrétních situací a upraven pro použití v dané části publikace.

Na konci úvodu chci poděkovat všem svým kolegyním a kolegům ze škol a školských zařízení, vysokých škol i různých neziskových organizací. Společně sdílené zkušenosti jsou pro mě velkou podporou. Obrovský dík patří také všem studentkám a studentům, se kterými společně procházíme předměty modulu Vedení lidí na katedře Centrum školského managementu. Bez jejich inspirativních příběhů, průzkumných šetření a připomínek by kniha nikdy nemohla vzniknout.

Irena Trojanová

1. VEDOUcí PRACOVNÍK

Termín vedení (anglicky leadership – výraz často používaný i v češtině) se objevuje až v druhé polovině 20. století. Předtím bylo vedení lidí součástí managementu. Důvodem osamostatnění vedení je především důraz této činnosti na spolupráci vedoucího pracovníka s podřízenými, která se v současné době dostává do popředí. „Podstatou leadershipu je tedy také změna ve způsobech práce s lidmi. Už to nejsou podřízení, ale spolupracovníci, aktivní, motivovaní a schopní (kompetentní) spoluúčastníci cílů...“ (Tureckiová, 2004, s. 74) Tím se vedení odlišuje od řízení, kladoucího důraz spíše na příkazy a hierarchii nadřízenosti a podřízenosti. „Leadership je srdeční záležitost, spojená s osobností a vizí. Leadership je umění. Management je mozkiem spjatým s přesnými statistickými propočty a metodickými pokyny. Management je věda. Manažeři jsou důležití... Lídři jsou nepostradatelní...“ (Adair, Reed, 2009, s. 64)

Uvedení autoři navíc zdůrazňují také charakter lídra: „Můžete být jmenován manažerem, ale nestanete se lídrem, dokud vaše osobnost, charakter, znalosti a dovednosti při plnění úkolů nejsou uznány ostatními.“ (Adair, Reed, 2009, s. 73) Kromě osobnosti lídra je důležité zmínit také to, že „leadership je vztah mezi těmi, kteří chtějí vést, a mezi těmi, kteří si vybrali tyto osoby následovat“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 41). I když tento citát zní poněkud nadneseně, jasně z něj vyznívá, že lídrem se člověk stává jen v kontextu s ostatními. „Leadership je o budování vztahů, o důvěryhodnosti a o všem, co děláte.“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 321) Lidé, kteří vstupují do vztahu s vedoucím pracovníkem, pečlivě sledují jeho činnost a pro mnohé se dokonce stává vzorem. Citovaní autoři uvádí, že lídr v pracovním prostředí je podle výzkumu vzorem pro 23 % respondentů ve věku nad 30 let. Je to druhé místo z hlediska pořadí vzorů, na prvním místě jsou členové rodiny. Ten, kdo vede, je tedy označován jako leader (běžně se používá i počestěné lídr) a člověk, který řídí, se nazývá manažer. Kým je tedy ředitel školy? Je manažerem, nebo lídrem?

Na začátku je nutné uvědomit si rozdíl mezi funkcí a rolí. Ředitel školy je **funkce** (pracovní pozice) a v této funkci je možné vykonávat více rolí. **Role** je chápána (Plamínek, 2008) jako množství úloh vykonávaných v rámci funkce. V rámci své funkce vykonává ředitel školy, kromě dvou výše uvedených rolí manažera a lídra, ještě roli **vykonavatele**. Vykonavatelé „dosahují výsledků bezprostředně svou prací“ (Plamínek, 2008, s. 162). Ředitel školy jako vykonavatel koná přímou vyučovací povinnost a tím bezprostředně dosahuje výsledku – naplnění školního vzdělávacího programu. Role vykonavatele je role pro ředitele školy velmi specifická. Ocítá se v roli

řadového pracovníka (učitele) a je ve své vedoucí funkci neobvykle podřízen vedoucímu konkrétního vzdělávacího týmu.

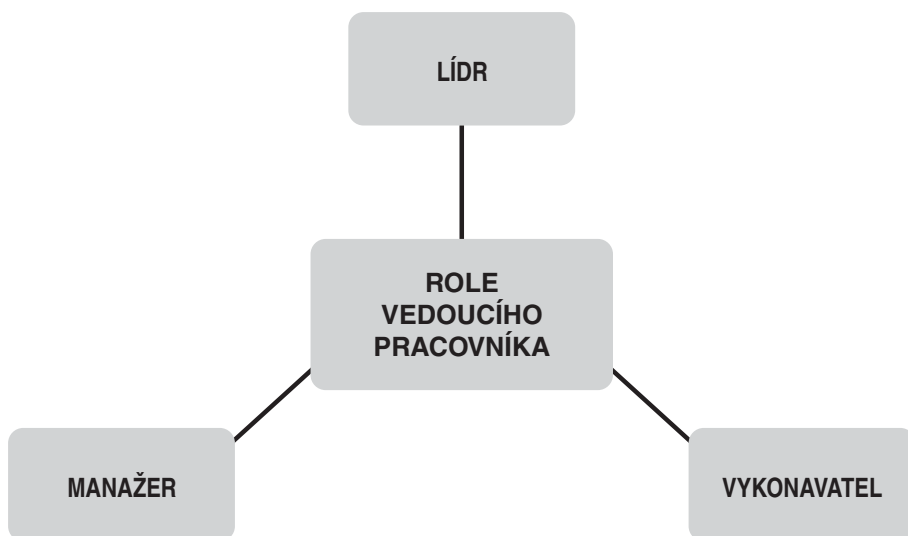


Schéma 1 Role vedoucího pracovníka ve školství

V rámci role **lídra** určuje ředitel školy (ve spolupráci s ostatními pracovníky) vizi organizace a motivuje své podřízené k naplnění této vize. Neustálou komunikací s nimi získává zpětnou vazbu o své činnosti a v případě potřeby zajišťuje pro pracovníky potřebný rozvoj. Nedílnou součástí je také průběžné řešení konfliktů, které při této činnosti mohou nastat. V rámci všech těchto činností musí volit styl vedení odpovídající aktuální situaci (viz schéma na následující straně).

Někteří autoři mluví v rámci lídrovské role o výchově následovníků, kdy ředitel vyvolává u podřízených žádoucí činnost svým vlastním příkladem a nikoliv příkazy. Jedná se o to „být modelem žádoucích vlastností a současně stimuloval a podporovat takové chování u druhých“ (Pol, Lazarová, 2009, s. 25). Pro srovnání je možné uvést charakteristiky příkladných vedoucích autorů Kouzese a Posnera (In: Adair, 2004, s. 96).



Schéma 2 Role vedoucího pracovníka jako lídra



Schéma 3 Charakteristiky příkladných vedoucích

PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

Jednáte se svými podřízenými opravdu jako lídr? Tedy především v rovině své emoční inteligence, a to jak z hlediska osobních (vzor pro ostatní), tak sociálních (přesvědčování) schopností? Situaci vám usnadní posoudit kontrolní dotazník v příloze č. 1.

Jako **manažer** vykonává ředitel školy základní manažerské funkce, podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) se jedná o tzv. sekvenční a paralelní funkce. Sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola) jsou samostatné, zatímco paralelní funkce mohou postupovat (analýza, rozhodování, implementace) dříve uvedenými sekvenčními funkcemi, protože se vždy vztahují k určité konkrétní činnosti. V této odkazované literatuře ještě patří mezi manažerské funkce vedení lidí. Tureckiová (2007) zaujímá opačný pohled. Leadership chápe jako něco, co předchází managementu (nejprve je nutná vize, teprve pak lze realizovat další procesy) a co zároveň management obsahuje (bez naplnění manažerských funkcí nelze vizi realizovat).

Proč vůbec hovořit o jednotlivých rolích? Rozdělení funkce vedoucího pracovníka do jednotlivých rolí umožňuje uvědomění si nezbytnosti různých okruhů činností a také rozdělení těchto činností do určitých oblastí. Žádná z oblastí (vedení a řízení) nemůže být pro bezproblémový chod školy opomenuta a musí jí být dán dostatečný prostor. Na čem tedy záleží rozsah jednotlivých rolí? U vedoucích pedagogických pracovníků je legislativně daný rozsah role vykonavatele, tedy přímá pedagogická činnost, kterou vymezuje nařízení vlády č. 75/2005 Sb. Role manažera a lídra je, konkrétně řediteli školy, legislativou také umožněna. Roli lídra vymezuje § 164 zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů:

(1) *Ředitel školy a školského zařízení*

- a) *rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak.*

Tato část školského zákona tedy umožňuje řediteli školy stanovit vizi a následně provádět další kroky k jejímu naplnění. Základním legislativním podkladem pro ředitele školy jako manažera je § 165 školského zákona:

(1) *Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále*

- a) *stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,*

a následně také zbývající části § 164: