

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 uvádějí, 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 počestněn 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.

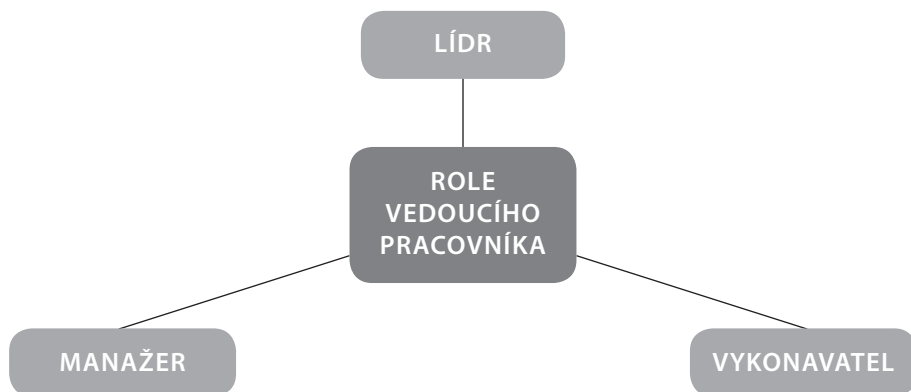


Schéma 1 Role vedoucího pracovníka ve školství

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 2).

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 stimulovat a podporovat takové chování u druhých“ (Pol, Lazarová, 1999, 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

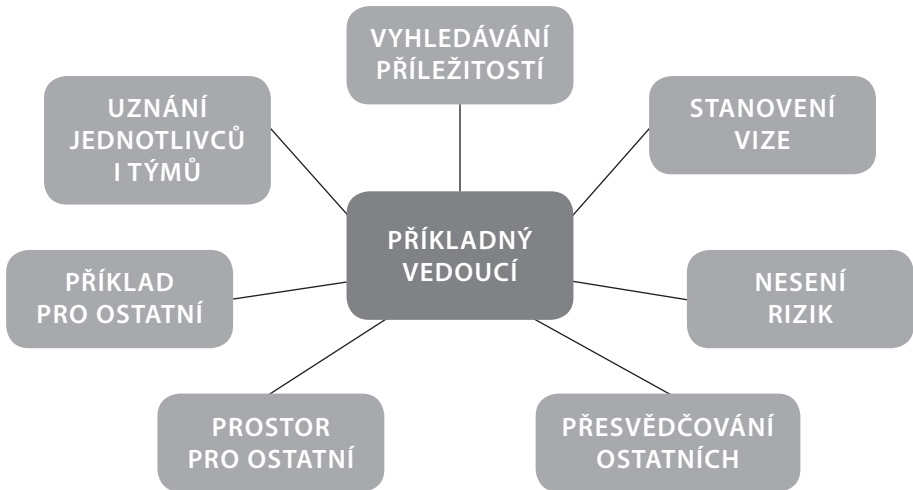


Schéma 3 Charakteristiky příkladných vedoucích



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 (persvědčování) schopností? Situaci vám usnadní posoudit kontrolní dotazník v příloze č. 1.

Kromě termínu vedení lidí se objevuje i termín **pedagogické vedení**. Pedagogické vedení představuje soubor činností, které provádí ředitel školy, aby zajistil kvalitní vyučování a podpořil učení žáků. Mezi činnosti spadající do pedagogického vedení patří stanovení jasných cílů školy, pravidelná revize kurikula, hodnocení výuky, sledování výsledků žáků a podpora jejich učení a v neposlední řadě i podpora učitelů a jejich profesního rozvoje a vytvoření stimulačního klimatu. Právě podpora učitelů v oblasti jejich profesního rozvoje má přímý vliv na výsledky žáků.



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

Naplňujete činnosti spadající do pedagogického vedení? Které více a které méně? Z jakých důvodů?

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 (analýza, rozhodování, implementace) mohou postupovat dříve uvedenými sekvenčními funkcemi, protože se vždy vztahují k určité konkrétní činnosti. V uvedené 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., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. Role manažera a lídra je konkrétně řediteli školy legislativou také umožněna. Roli lídra vymezuje § 164 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), 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:

(1) Ředitel školy a školského zařízení

- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*

prostřednictvím kterých ředitel školy realizuje především plánování a kontrolu. Oprávnění k vykonávání role manažera a lídra ředitel tedy má. Jak je to však se skutečným zastoupením těchto rolí? Záleží na osobnosti ředitele školy, ke které roli tíhne více a kterou je ochoten přenášet na své podřízené (především svého zástupce, popř. střední management). Tím se dostáváme k podřízeným pracovníkům, zda jsou ochotni a schopni některé činnosti od ředitele školy převzít. Rozhoduje také počet podřízených pracovníků. Důležitá je i velikost školy, roli může hrát i její umístění (jinak je chápána role ředitele školy v malé vesnici a jinak ve velkém městě) a nelze opominout ani zřizovatele.

**PŘÍKLAD Z PRAXE**

V roce 2006 proběhlo ve dvou pražských obvodech slučování škol. V obou případech se početně větší škola stala nástupnickou organizací, nebyl tedy vypisován konkurz. V jednom pražském obvodu měla ředitelka školy od zřizovatele jasně vymezený cíl: v jedné škole zůstanou původní 1. až 9. třídy, na 2. stupeň přejdou žáci z druhé budovy. V té zůstane původní 1. stupeň a zbylé prostory budou využity pro mateřskou školu. V druhém pražském obvodu nechal zřizovatel ředitelce „volnou ruku“. Ta zvolila, vzhledem k blízkosti obou budov, variantu oddělení 1. a 2. stupně společně s přesunem pedagogů i pomůcek. V prvním případě byla ředitelka školy spíše manažerem,

realizovala vizi zřizovatele. V druhém případě ředitelka školy naplňovala především roli lídra a teprve následně manažera – část manažerských povinností ovšem přesunovala na své podřízené vedoucí pracovníky.



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

Jaké je vaše zastoupení jednotlivých rolí? Odpovídá toto zastoupení potřebám školy? Pokud ne, je možné některé činnosti převést na někoho jiného?

Co když je jedna z rolí dominantní a druhá ustupuje do pozadí? Pokud bude ředitel školy upřednostňovat roli lídra, škola bude sice viditelně směřovaná, ale zřejmě bude opomíjena každodenní konkrétní činnost. Akce budou vybírány nahodile, neplánovaně tak, jak přicházejí. Pracovníci ani žáci, popř. rodiče, by netušili, co je v příštích dnech čeká. Pokud by se naopak zdůrazňovala pouze manažerská role, škola by zřejmě vyhovovala všem předpisům, ale nebyla by pro rodiče atraktivní. Působila by poněkud „studeně“ a nikdo by netušil, kam výchova a vzdělávání ve škole směřuje. Důležité je tedy zastoupení obou rolí, je však zřejmé, že ředitel školy se nemusí věnovat oběma stejně. Zvláště ve velké škole může některé činnosti jedné z rolí předat svým podřízeným. Vhodnější samozřejmě je, aby se věnoval roli lídra a manažerské činnosti předal svému zástupci. Jako lídr je obrazem své organizaci a jejím představitelem pro veřejnost.



PŘÍKLAD Z PRAXE

Po odchodu ředitelky do důchodu se ředitelem školy v menším městě stal učitel se zaměřením na ICT. Po svém zvolení si nechal původní zástupkyni, která dobře znala poměry jak ve škole, tak u zřizovatele. Sám se zaměřil na zavádění ICT technologií (elektronická třídní kniha a žákovské knížky, výuka prostřednictvím internetových tabulí apod.). Na jednání se zřizovatelem nebo rodiči posílal svou zástupkyni s tím, že ona zná tyto věci nejlépe. Jako první vycítil zvláštnost situace zřizovatel a upozornil ředitele na nevhodné chování z hlediska jeho funkce. Situace se nakonec vyhrtila natolik, že po dohodě se zřizovatelem byl vypsán nový konkurz, kterého se vítězně účastnila stávající zástupkyně, a ředitel přešel na místo zástupce.

Někdy je velmi obtížné odlišit od sebe jednotlivé role a také to není vždy nezbytně nutné. Důležité je však si uvědomit, že činnosti ani jedné z rolí nemohou být opominuty. Na ředitele školy lze také pohlížet jako na kompetentního pracovníka, který je charakterizován třemi základními dimenzemi (Hroník a kol., 2008).

První dimenze (MŮŽE) ředitele školy jako kompetentního pracovníka je naplněna jeho jmenováním do funkce. Příslušná legislativa mu umožňuje uskutečňovat určité činnosti, včetně vedení podřízených. Tato dimenze je někdy označována jako kompetence „od jiného“. Další dimenze (UMÍ) je výsledkem jeho znalostí, dovedností, zkušeností, tzv. kompetence „od sebe“. Proto je před vstupem do funkce požadována určitá pedagogická praxe (podle druhu školy) a po vstupu do funkce manažerské vzdělávání.



Schéma 4 Dimenze kompetentního pracovníka



VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Na jedné z ohniskových skupin (výzkum Centra školského managementu 2012) byla účastníkům položena otázka: „Je výhodné před vstupem do funkce absolvovat manažerské vzdělávání?“ Odpovědi byly jednoznačně kladné, ozývala se slova jako podmínka, nutnost apod. Jeden z účastníků poznamenal, že absolvovaným vzděláváním se ušetří čas, neboť se zmenší počet chybných rozhodnutí.

Třetí dimenzi kompetentního pracovníka (CHCE) dodává Hroník (2008). Představuje skutečnost, že vedoucí pracovník má nejen potřebné pravomoci a znalosti, ale je také ochoten je použít pro rozvoj školy.



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

Měli jste před vstupem do funkce dostatek zkušeností s vedením lidí? Alespoň jako vedoucí určitého projektu, střední management, nebo dokonce jako zástupci? V rámci kariérového modelu ředitelů škol se diskutuje o otázce, zda by ředitel měl mít určité zkušenosti z hlediska vedení a řízení a zda tuto skutečnost nastavit jako nutnou podmínku jeho jmenování.

Tato publikace se bude věnovat roli lídra – tedy vedoucího určité skupiny lidí. Než budeme jednotlivé činnosti v rámci této role vymezovat, pojďme se ještě podívat na možnou profesní dráhu ředitele školy. První pohled představuje názor Johna Maxwella (2012) na jednotlivé úrovně leadershipu.



Schéma 5 Pět úrovní leadershipu Johna Maxwella

První úroveň – **pozice** – vzniká jmenováním uchazeče do funkce ředitele školy, popř. obecně jakéhokoliv vedoucího pracovníka. Tento stupeň je charakterizován vizí, kterou si vedoucí pracovník stanovil před vstupem do funkce. Jeho hlavní činností bude poznávání podřízených a zjišťování, zda nebude vizi třeba upravit. Vedoucí pracovník pracuje s pravomocí udělenou jmenováním do funkce. Maxwell upozorňuje na „moudré

používání“ této autority: „Jedním ze způsobů, jak snížit důraz na titul nebo pozici, je zaměřovat se více na vizi dané organizace a vnímat sebe sama jako někoho, kdo svým lidem prošlapává cestu k naplňování oné vize.“ (Maxwell, 2012, s. 101) Nový vedoucí pracovník potřebuje určitý čas (a obvykle je to celý školní rok), aby poznal realitu školy. V této době rozhodně není vhodné dělat unáhlená rozhodnutí, ale spíše vyčkávat.



PŘÍKLAD Z PRAXE

V malé obci byl po odvolání stávajícího ředitele (a jednalo se víceméně o politické rozhodnutí) jmenován do funkce nový. Ten, aniž by znal situaci ve škole, využil pouze informace od zřizovatele, odvolal zástupkyni a po dohodě dal výpověď i ekonomce. Ve škole začal okamžitě provádět změny úvazků, třídnictví, měnit charakter učeben apod. Důsledkem byl odchod učitelů, nespokojenost části rodičů a nakonec i připomínky zřizovatele k úrovni práce nového ředitele.

Druhá úroveň – svolení – představuje důvěru podřízených v jejich vedoucího. Ředitel školy uskutečňuje svou vizi a dbá na udržení dobré úrovně vztahů s podřízenými. Blíže je poznává, a motivaci tak může zaměřovat konkrétně k jednotlivcům. Další úroveň – produkce – popisuje situaci, kdy díky uskutečněné vizi slaví škola úspěch, a to především díky tomu, že vedoucí pracovník dělá „správné věci správným způsobem, ve správný čas, ze správného důvodu“ (Maxwell, 2012, s. 207).



PŘÍKLAD Z PRAXE

Vize nového ředitele školy se týkala změny školního vzdělávacího programu. Od všeobecného vzdělávání se zaměřil na ekologickou výchovu. Vzhledem k tomu, že se škola nacházela v ekologicky narušeném prostředí, se mu podařilo získat granty na výjezdy žáků do škol v přírodě i na vybavení tříd čistíčkami vzduchu. Pedagogové začali jeho vizi postupně věřit, začali se v této oblasti vzdělávat a problematiku zapojovat do svých předmětů. Jejich víra a nadšení se přenesly také na rodiče a ve škole začal narůstat počet žáků. Tím se samozřejmě zlepšily finanční podmínky.

Příklad z praxe navozuje situaci předposledního patra – **personálního rozvoje**. Zde dochází ke zlepšení podmínek pro práci podřízených.

Nárůst počtu žáků přináší, z hlediska současného financování škol, větší objem finančních prostředků a tím je umožněn nákup lepšího vybavení. Tato úroveň je také charakterizována možnými personálními změnami ve smyslu změn hierarchie řízení. Je například možné nastavení středního managementu školy jako vedoucích jednotlivých vzdělávacích týmů. Personální rozvoj umožňuje přechod do posledního patra – **vrcholu**. Vedoucí pracovník deleguje některé činnosti na své podřízené a po jeho odchodu zůstává trvalý otisk jeho činnosti. Nesmí se ovšem zapomínat, že ve všech úrovních je důležité mít na mysli vizi školy. Pokud dojde ke změně vize, dostává se úroveň vedení do nižších pater a musí být opět postupně budována. Tentokrát však mnohem rychleji než při nástupu nového vedoucího pracovníka do funkce.



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

Na které Maxwellově úrovni leadershipu se nacházíte? Pokud jste ve vrchních patrech pyramid, jak probíhala činnost v patrech předchozích? Kde byly největší obtíže? A je nutné vrátet se při určitých změnách až na nejnižší úroveň?

Od zahraničního pohledu přejdeme zpět do České republiky. Druhý pohled na možný vývoj funkce ředitele školy představuje výzkum pracovníků Ústavu pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity s názvem Ředitelé českých škol a jejich životní a profesní dráha, který probíhal v letech 2007 až 2009. Cílem projektu bylo přispět k poznání teorie a praxe práce ředitelů škol v kontextu rozvoje jejich životní a profesní dráhy. Sledovány byly celkem čtyři fáze:

1. fáze 0 – profesní dráha před „ředitelováním“,
2. fáze začátků,
3. fáze jistoty,
4. fáze nových výzev,

a tři roviny:

1. rovina vnějšího prostředí,
2. institucionální rovina,
3. individuální rovina.

Tyto fáze a roviny znázorňuje schéma 6.

Učitel vstupuje po úspěšném konkurzu do funkce a chce uspět jako ředitel. Brzy si však uvědomuje, že tento osobní úspěch je těsně spjat s úspěchem školy – z individuální (osobní) roviny se dostává do roviny institucionální (školní). Po určité době (fáze jistoty) nastává reflexe a fáze nových výzev, kterou ředitelé řeší třemi způsoby: dají přednost osobním prioritám (většinou je to odchod do starobního důchodu, ale možná je také změna pracovního místa, např. z důvodu menší odpovědnosti), zůstanou ve „své“ škole (v nedávné době ředitelé škol odhodlaně vstupovali do legislativně nově vymezených konkurzů a to pro ně byla příležitost zamyslet se nad platnou vizí školy), nebo dají přednost výzvám mimo školu (nabídka určitého postu – třeba i místo ředitele na jiné škole). „*Někdy si výzvy najdou leadery a někdy si leaderi najdou výzvy.*“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 164) Ovšem i v takovém případě většinou platí, že štěstí přeje připraveným. Pro ředitele a obecně vedoucí pracovníky je důležité si uvědomit, ve které fázi se právě nacházejí a zda chtějí ve své funkci setrvat, nebo svůj pracovní život změnit. To už je však osobní vize, o které pojednává další kapitola.

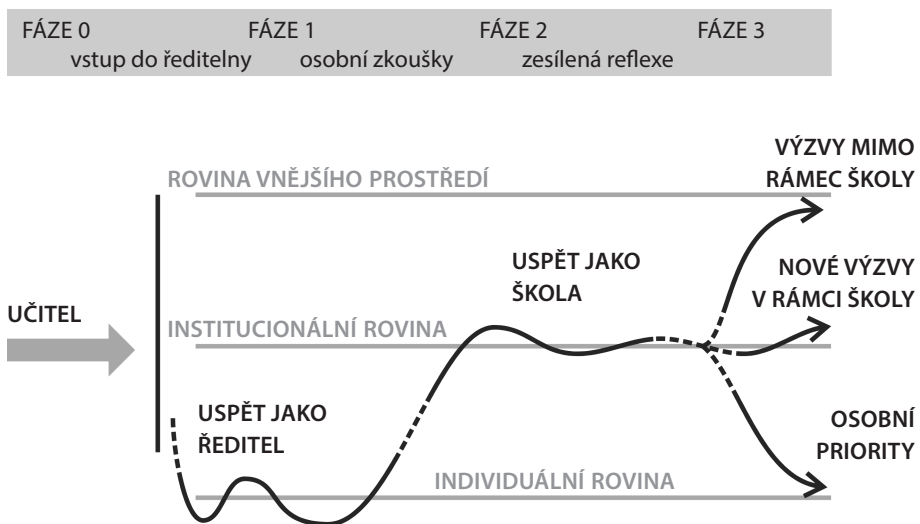


Schéma 6 Životní a profesní dráha ředitelů českých škol



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

V jaké fázi své profesní dráhy se nacházíte? Pokud stojíte na rozcestí a zvažujete změnu, máte pro své rozhodnutí dostatek podkladů? Jaké jsou klady a zápory? Konzultovali jste s někým své budoucí zaměření?

V poslední době se objevují i úvahy o fázi 0, tedy o životě před vstupem do ředitelny. Tímto obdobím a vůbec fenoménem uvádějího ředitele se zabýval ve své bakalářské práci na Centru školského managementu Pavel Koc a stručný výtah z ní zveřejnil v *Letním speciálu* časopisu *Řízení školy* (Koc, 2017, s. 10). Uvádějíci ředitele, kteří připravují své zástupce na vstup do funkce, velice oceňuje (nazývá je starými mořskými vlky, kteří se starají o nové kapitány) a zdůrazňuje nejen jejich pomoc před nástupem nového ředitele do funkce, ale i během počátků jeho ředitelování. Doporučuje využití uvádějících ředitelů (po pečlivém výběru) ve stávajícím systému DVPP, ale zároveň i povinné pregraduální vzdělávání budoucích ředitelů.



PODNĚT K ZAMYŠLENÍ

Pomohl by vám, před vstupem, popř. s přípravou na funkci, uvádějíci ředitel?

Podívejme se ještě trochu podrobněji na fázi 1. Začínající ředitel školy nemá (obdobně jako ve většině případů začínající učitel) nikoho, kdo by mu zajistil pomoc při vstupu do funkce. Mnozí nastupující ředitelé už sice mají alespoň základní manažerské vzdělání v oblasti školského managementu, ale konkrétní záležitosti (např. příprava podkladů a včasné odevzdávání nejrůznějších tabulek) jim často unikají. Horší než nedodržený termín jsou však osobní přešlapy směrem k podřízeným, které jsou výsledkem malých dovedností při jednání s lidmi (za připomenutí stojí, že v požadovaném vzdělávání pro výkon funkce ředitele školy není vůbec zařazeno vedení lidí). Pojdme se podívat na několik zásad z této oblasti, které nic nestojí a začínajícímu řediteli určitě prospějí:

- Seznamte se se svými podřízenými – začněte osobními spisy, nahlédněte do další dokumentace, chodte po chodbách, účastněte se setkávání týmů. Udělejte si o každém vlastní obrázek!
- Zdravte, děkujte, chvalte a hlavně se zajímejte o lidi!
- Nezapívejte se přílišnými podrobnostmi! To, proč je daná směrnice zařazena právě v tomto šanonu, není v dané chvíli to nejdůležitější.
- Neříkejte, že bývalý ředitel dělal něco (nebo snad všechno) špatně! I kdyby to byla pravda, nepomůžete si tím a navíc společně s bývalým ředitelem se na činnosti podílela většina vašich současných podřízených.
- Změny připravujte zvolna a předpokládejte jejich důsledky. Okamžitý úspěch za nesouhlasu ostatních se nevyplácí!

- Delegujte činnosti na své podřízené – opatrně, ale rozhodně ano! Je to vyjádření vaší důvěry v jejich schopnosti i to, že škola nejste jenom vy, ale všichni uvnitř.
- Vytvářejte příznivé prostředí pro práci, nechte prostor ostatním, ptejte se na jejich názor. Budujte si vztahy, a to nejen uvnitř školy, ale i k osobám, které mají se školou úzké spojení (zřizovatel, rodiče).
- Hledejte poučení i inspiraci u ostatních kolegů ředitelů – pozor jen na „opisování“, nevyplatí se a navíc ztratíte získané kontakty!
- Rozvíjejte si vlastní sebedůvěru a nedejte se odradit překážkami – stejně se budou neustále objevovat. Berte je jako příležitost procvičit si své lídrovské a manažerské dovednosti a nasbírat zkušenosti!
- Vzdělávejte se! Vstup do funkce je jen začátek a je dobré porovnávat své zkušenosti s teorií nebo naopak na základě získaných znalostí obhacovat vlastní praxi. Navíc jsou vzdělávací akce dobrým místem pro navázání kontaktů.
- Užívejte si svou funkci! Máte v ní totiž jedinečnou příležitost dokázat své schopnosti.

V textu kapitoly se nejvíce mluví o řediteli školy. Ale on není jediným vedoucím pracovníkem ve škole. Jsou zde zástupci, vedoucí vzdělávacích týmů, vedoucí praktického výcviku a třeba i vedoucí domova mládeže. I oni mají své podřízené, i oni vedou pracovníky. Nezapomeňte na přesné vymezení jejich pracovních náplní nebo kompetenčních modelů podle zásad delegování.

V samém závěru kapitoly věnované vedoucímu pracovníkovi ve školství nabízím inspiraci načerpanou z portfolií studentů školského managementu. Úvodní list portfolií je věnován zásadám, které uplatňují při vedení lidí.



PŘÍKLAD Z PRAXE

Ukázky z portfolií studentů

Ukázka č. 1

M	Mysli pozitivně!
O	Odhaluj své slabiny, boj s nimi a zdokonaluj se!
J	Je dobré mít i negativní zkušenost!
E	Empatie. Každý dělá chyby, důležité je se z nich poučit!

P	Profesionalita a pochvala.
O	Osobní příklad a důkladná příprava.
R	Respekt ke schopnostem jednotlivce i kolektivu.
T	Tvůrčí přístup a originalita.
F	Finance nejsou všechno.
O	Odhalit, co je v člověku, není otázka prvního dojmu.
L	Lidský a spravedlivý přístup.
I	Inspiruj se a nezávid!
O	Odpovědnost s vědomím toho, kde je moje místo.

Ukázka č. 2

Přístup k vedení lidí:

- správná motivace lidí,
- dát zaměstnancům smysl a důvod přijít do práce, navodit radost z provedené práce,
- pocit důležitosti a potřebnost,
- důvěra v sebe a lidi,
- naučit se mít rád sebe, svoje zaměstnance, organizaci, věřit v ně,
- vytvořit vztah, navzájem se chápat, respektovat se, sledovat zájmy, sny.

Ukázka č. 3

Delegování činností

Sama se musím v této činnosti zdokonalovat. Delegování je důležité, protože přináší zaměstnancům uspokojení, větší prostor pro práci a pro mě dostatek času na důležité věci a nápady. Musím odhadnout, jaký úkol kterému zaměstnanci mohou přidělit, a k tomu i odpovídající pravomoc. Ještě stále ve mně převládá tak trochu pocit, že úkol splním lépe. Mám ráda dokonalost.

Vytvářet příznivé pracovní prostředí včetně mezilidských vztahů = maximálně předávám pracovníkům informace, které potřebují ke své práci (pedagogické a informativní porady, individuální pohovory apod.), naopak odstraňuji překážky, které jim v práci brání (strach a nejistotu, že úkol pedagog nezvládne, apod.), poskytují pomoc a podporu (další vzdělávání, spor rodiče s učitelkou, pokud je učitelka v právu, apod.), řeším případné konflikty (mezi zaměstnanci, chování učitelky k rodičům, dítěti, pozdní příchody apod.).

Ukázka č. 4

Ředitelku uvedené školy vidím jako velmi flexibilní osobu, která umí být lídrem, určuje cíle školy a dokáže pro jejich uskutečnění přesvědčit svůj kolektiv. Pokud je třeba, je manažerem běžného režimu školního provozu, plánuje, organizuje, rozhoduje a kontroluje. Nikdy nezapomíná na svou nejdůležitější povinnost a poslání, což je výchova a vzdělávání. Uvedené vidím jako ideální souhrn všech tří rolí ředitelky školy (lídra, manažera a vykonavatele), ovšem při možnosti mít kvalitní pracovní tým. Jedinou slabou stránku spatřuji v opomíjení příležitostí věnovat se zaměstnancům při osobních pohovorech, vnímat jejich potřeby a podporovat jejich rozvoj. Situace ve školství ve své podstatě tlačí ředitele spíše do rolí manažerů.



SHRNUTÍ KAPITOLY

- Funkce ředitele školy obsahuje tři základní role: lídra (vedoucího pracovníka), manažera (řídícího pracovníka) a vykonavatele. Všechny role jsou vymezeny také legislativně.
- Vedoucí pracovník určuje vizi školy a komunikuje ji s podřízenými, motivuje je pro její naplnění a zajišťuje jejich rozvoj. V případě potřeby řeší konflikty a volí vhodný styl vedení odpovídající aktuální situaci.
- Řídící pracovník naplňuje vizi školy vykonáváním sekvenčních a paralelních manažerských funkcí.
- Vykonavatel koná přímou pedagogickou činnost.
- Činnosti obsažené v jednotlivých rolích musejí být odpovídajícím způsobem zastoupeny.
- Vedoucí pracovník je kompetentní pracovník ve smyslu triády „mohu – umím – chci“.
- Ředitel školy jako lídr prochází ve své roli určitým vývojem.