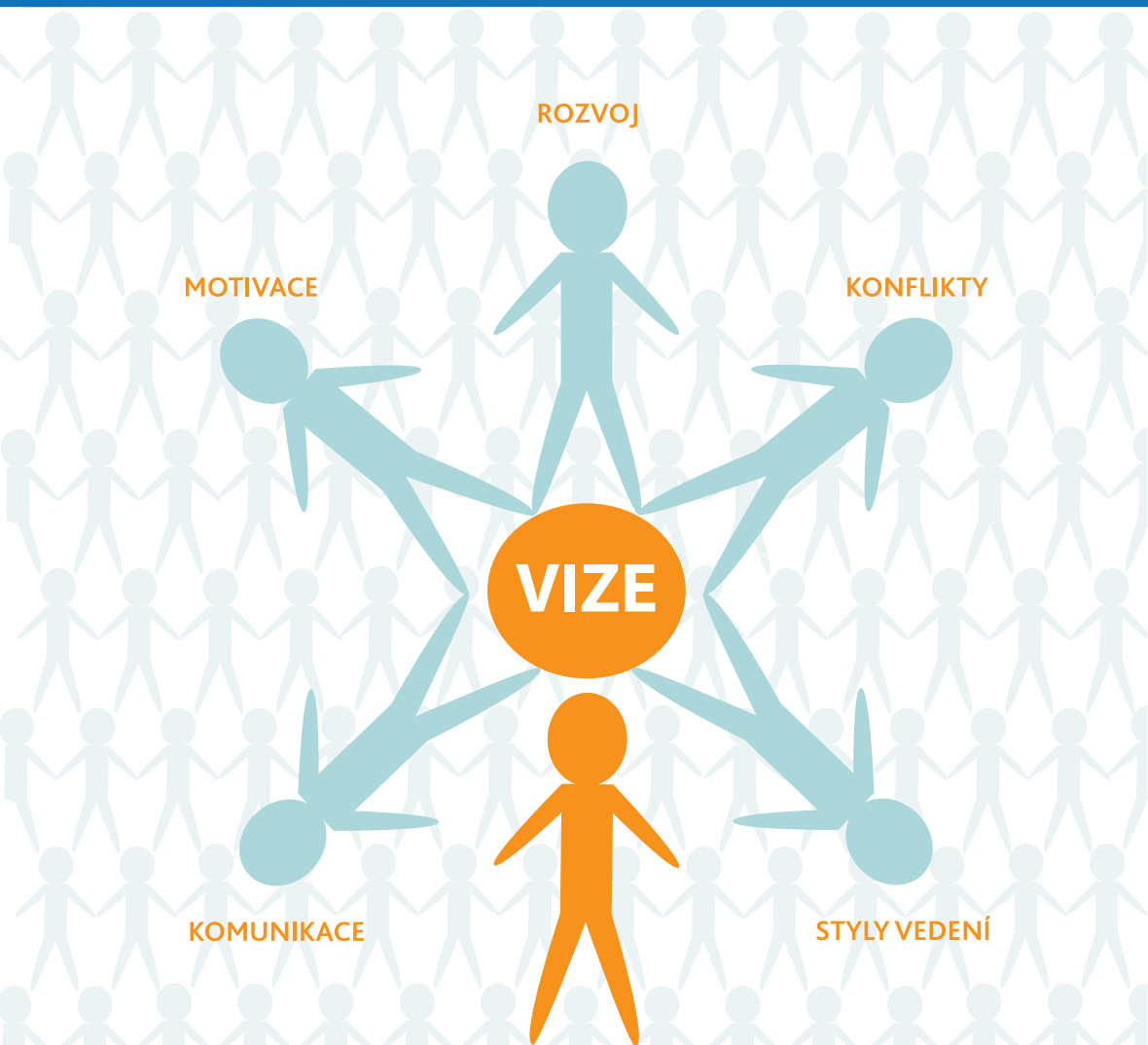


# Vedení lidí ve školách a školských zařízeních

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](http://www.wolterskluwer.cz/obchod), e-mail: [obchod@wolterskluwer.cz](mailto: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

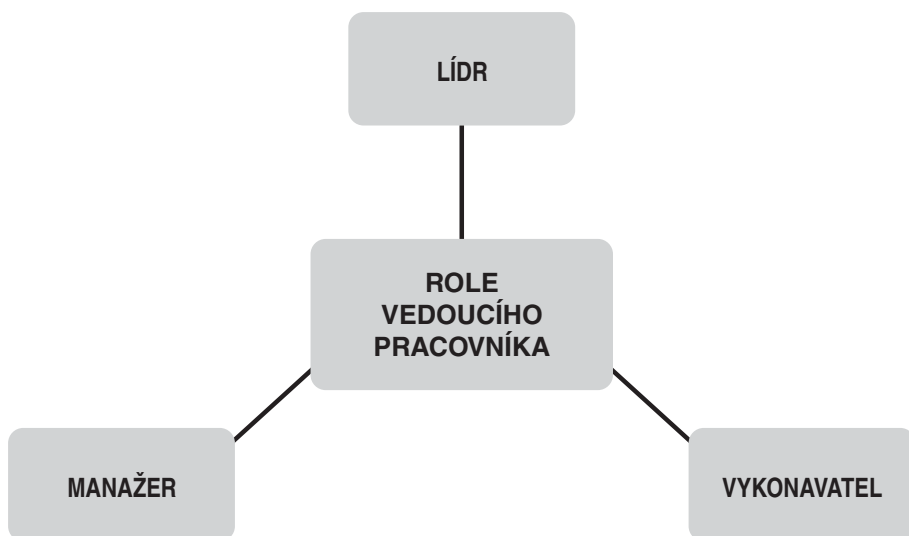
# 1. VEDOUcí PRACOVNÍK

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:

**(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 anonymním 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 obvodě 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 obvodě 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

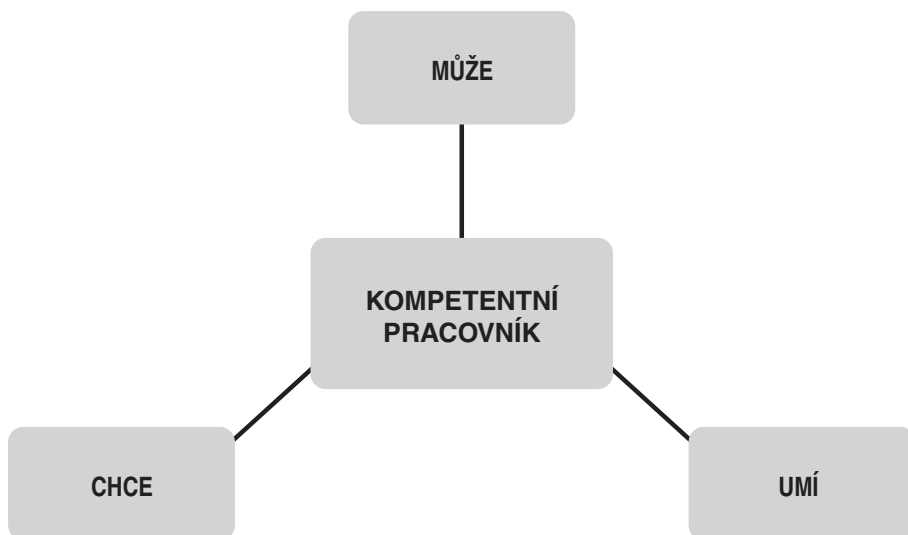


Po odchodu ředitelky do důchodu se ředitelem školy v menším městě stal učitel se zaměřením na ICT. Po svém zvolení si nechal původní zástupkyni, která dobře znala poměry jak ve škole, tak u zřizovatele. Sám se zaměřil na zavádění ICT technologií (elektronická třídní kniha a žákovské knížky, výuka prostřednictvím 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 svých 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.

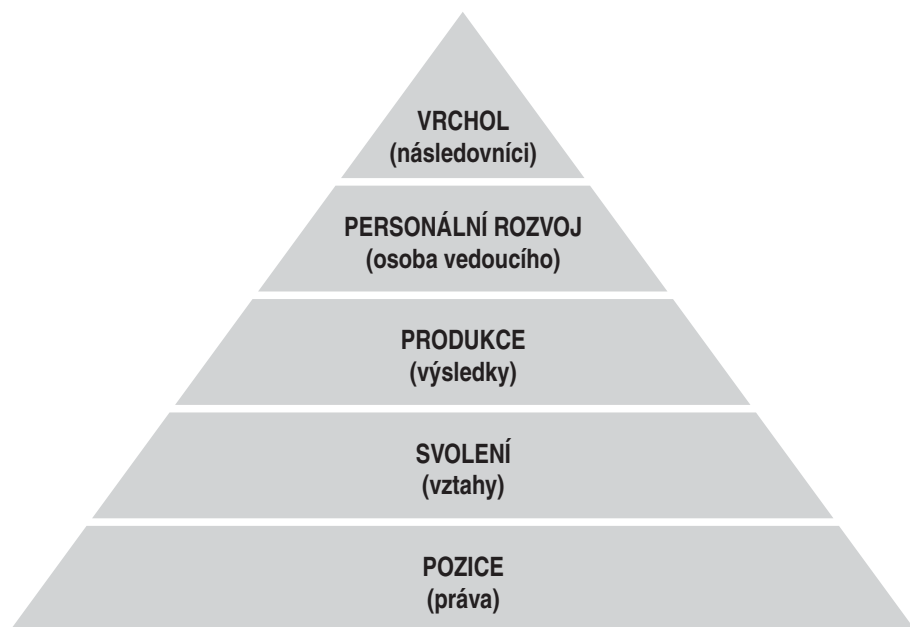
Třetí dimenzi kompetentního pracovníka (CHCE) dodává Hroník. Představuje skutečnost, že vedoucí pracovník má nejen potřebné pravomoci a znalosti, ale je také ochoten je použít pro rozvoj školy.

## PODNĚT K ZAMYŠLENÍ



Měli jste před vstupem do funkce dostatek zkušeností s vedením lidí? Alespoň jako vedoucí určitého projektu, střední management, nebo dokonce 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 i výpověď 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 ve svého 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, kde 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, podařilo se mu 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. A personální rozvoj umožňuje přechod do posledního patra – **vrcholu**. Vedoucí pracovník deleguje některé činnosti svým podřízeným. A zároveň po jeho odchodu je ve škole vytvořen pevný 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 jaké Maxwellově úrovni leadershipu se nacházíte? Pokud jste ve vrchních patrech pyramid, jak probíhala činnost v patrech předchozích? Kde byly největší obtíže? A je nutné vracet 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 v Brně 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

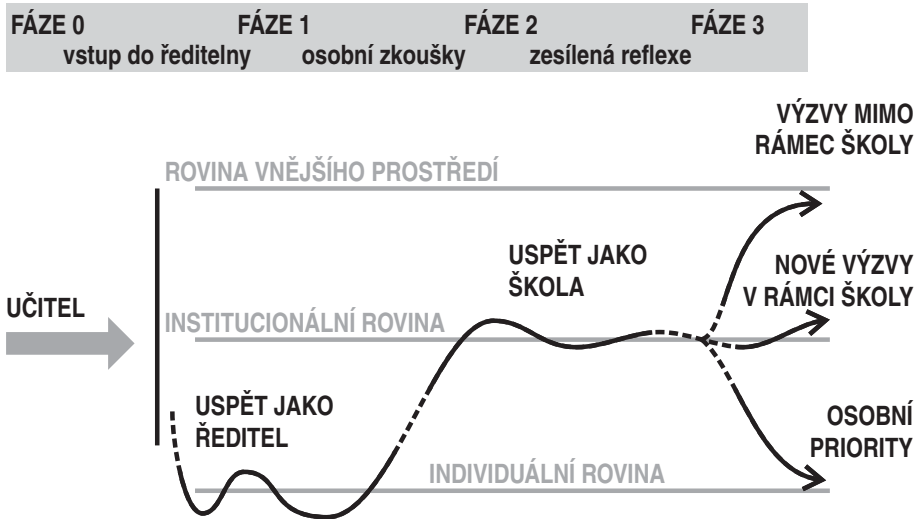
a tři roviny:

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

Tyto fáze a roviny znázorňuje schéma na následující stránce.

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 byla to pro ně 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 leadeři a někdy si leadeři 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 své budoucí zaměření s někým?

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!
- Nezapomínejte 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).
- Hleďte 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 obohacovat vlastní praxi. Navíc jsou vzdělávací akce dobrým místem pro navázání kontaktů.
- Užijte si svou funkci! Máte v ní totiž jedinečnou příležitost dokázat své schopnosti.

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.