

Zlínský kraj
Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice

Leadership



Oldřich Kratochvíl



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Studijní text byl vypracován v rámci projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“ / CZ.1.07/1.3.09/01.0004.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Autor: Ing. Oldřich Kratochvíl, h. prof., Dr.h.c., MBA

Recenzenti:

© prof. PhDr. Karel Lacina, Dr.Sc.

Název skript: Leadership

Vydavatel:

© Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice, 2009

© Jazyková redakce: Neprošlo jazykovou úpravou

ISBN 978-80-7314-180-6

Obsah

ÚVOD	5
1 ZÁSADY LEADERSHIPU VE ŠKOLE	15
2 MTBI.....	23
3 DOVEDNOSTI LÍDRA	27
4 VEDENÍ A ŘÍZENÍ	37
5 PRÁCE LÍDRA S TÝMEM	41
6 LÍDR BERE SVOJI PRÁCI JAKO SLUŽBU.....	45
7 KULTURA ŠKOLY	49
8 NASTUPUJE INTERKULTURÁLNÍ SPOLEČNOST	55
9 HRDOST NA ŠKOLU	59
10 VEDOUCÍ PRACOVNÍCI ODPOVÍDAJÍ ZA UDRŽENÍ SPOLUPRÁCE V TÝMU	61
11 LÍDR POMÁHÁ SPOLUPRACOVNÍKŮM, ŽÁKŮM I RODIČŮM PŘEKONAT NÁSTRAHY NÁVYKOVÝCH LÁTEK	63
12 UČIŇTE SVOU ŠKOLU PRO SVÉ ŽÁKY BEZPEČNOU	67
13 POTŘEBUJETE BÝT DŮVĚRYHODNOU OSOBOU	77
14 INOVAČNÍ STRATEGIE ŠKOLY	83
15 ŘÍZENÍ ČASU, ZMĚN A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	91
16 PRINCIPY ROZVOJE LEADERSHIPU A PROSPERITY VAŠÍ ŠKOLY.....	97
17 ROZDÍLY V POJETÍ LEADERSHIPU V EVROPĚ A V USA	99
LITERATURA.....	101

Úvod

Tento studijní text byl zpracován jako součást projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“.

Jeho cílem je plně zapojit leadership do práce vedoucích pracovníků školství. Naskytá se otázka: Proč byste tedy právě Vy měl trávit svůj čas studiem tohoto textu? Autoři nabízejí několik odpovědí:

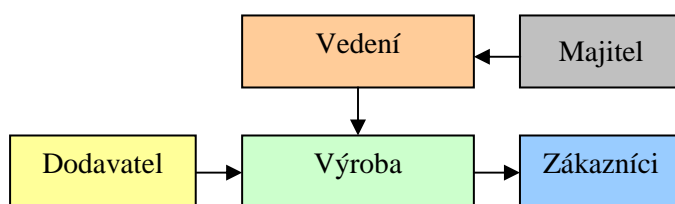
- Cílem kurzu je formovat Vaši osobnost a přístupy k řízení tak, abyste efektivněji a účinněji než doposud využíval k řízení leadership.
- Studijní text Vám může pomoci v rozvoji komunikace s učiteli, rodiči a žáky.
- V textu naleznete některé techniky, které Vám pomohou lépe se orientovat v řízení, vedení a personální práci.
- Text Vám pomůže k tomu, abyste si vybuodoval takovou svoji jedinečnost, abyste byl pro své okolí přínosem a respektovaným lídrem.
- Naleznete zde mnohé případové situace, které ve své práci řešil autor a další Vaši starší kolegové. Je jisté, že s podobnými situacemi se setkáte i Vy.

Tento grant, financovaný Zlínským krajem, může významným způsobem ovlivnit široké spektrum pedagogických pracovníků a žáků středních a základních škol za předpokladu, že se podaří splnit cíle, vytvořit z posluchačů kurzu lídry svých lídrů. Naučíte-li se aplikovat zásady a smysl leadershipu do své práce, budete nejen úspěšnější ve své práci, ale určitě i ve svém osobním životě. Nemusíte se nic učit. Stačí, když při čtení tohoto textu zaktivujete svůj rozum a své srdce.

Již v úvodu je třeba konstatovat, že nelze ztotožňovat pojem management s pojmem leadership. Bohužel s nejednotností terminologie se setkáváme nejen v anglické literatuře a jejích překladech, ale panuje i v původních českých pracích.

Musíte být opatrní při používání terminologie managementu a leadershipu

Na počátku 20. století šlo především o to specifikovat, kdo je manažer a co tato osoba dělá. Daný přístup byl vyvolán tehdejší historickou potřebou. Do poloviny 19. století manažer jako profese neexistoval. Manažerské činnosti vykonávali vlastníci podniků z titulu svého vlastnictví.



Obr. č. 1: Struktura podniku v počátcích jeho vzniku
Zdroj: vlastní

Toto vlastnické právo jim dávalo moc rozhodovat, přikazovat, atd. S rozvojem podniků však bylo třeba tuto činnost delegovat i na nevlastníky. Model popsal Němec Max Weber, který pojal manažera jako někoho, kdo má právo, dané firemní legislativou, organizovat některé činnosti, které ostatní zaměstnanci nemají.

U takto organizovaného podniku vyhovuje definice managementu v pojetí, jak jej uvedl American Management Association [23]:

“Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím jiných. Dosahovat cílů organizace rukama a hlavami druhých”.

Henry Fayol definoval pět základních, nyní klasických manažerských činností:

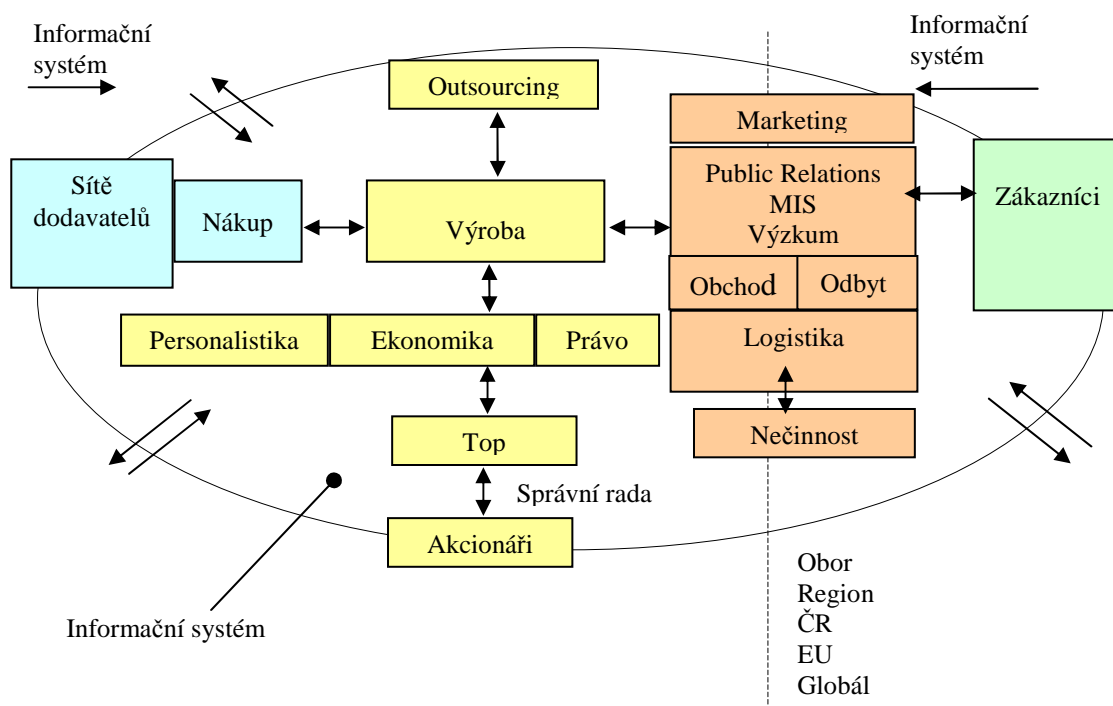
- manažer předvídá a plánuje,
- navrhuje,
- přikazuje,
- koordinuje a
- kontroluje.

Nebo definice Dale – Haysla (USA)

“Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.”

K. H. Chang (USA) upravil předešlou definici managementu na:

”Management je procesem plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.”



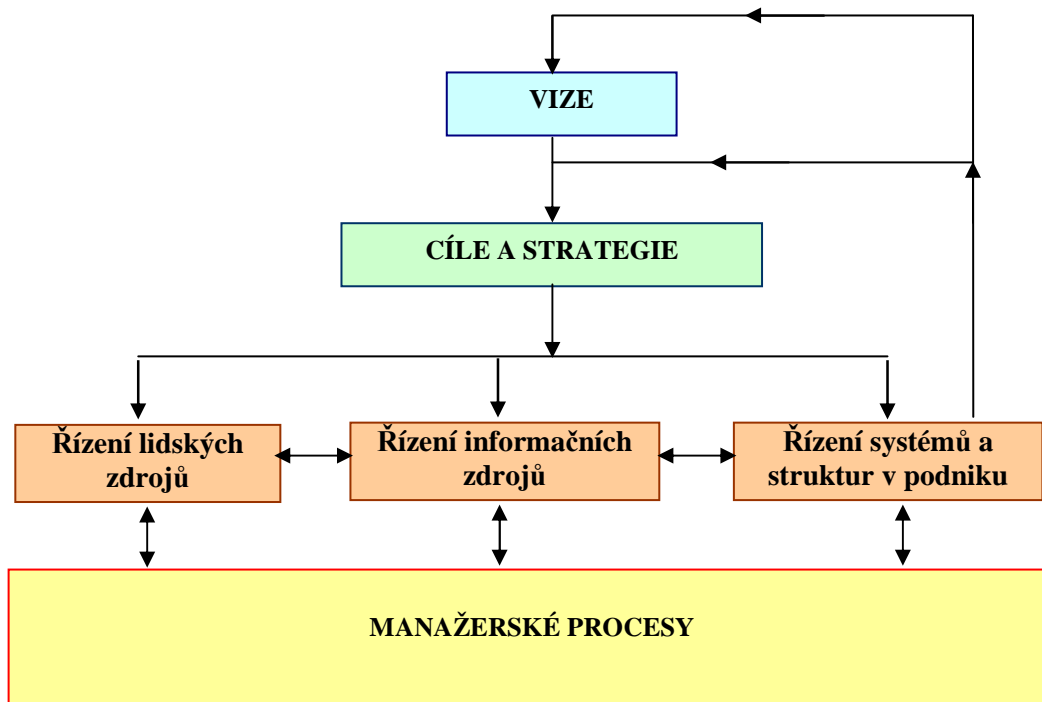
Obr. č. 2: Pojetí struktury podniku ve 20. století
Zdroj: vlastní

Teoretici managementu si brzy uvědomili, že v definici managementu je třeba posílit význam funkce řízení jednotlivců i týmů a že tato činnost probíhá v určitém prostředí. H. Koontz potom rozšířil definici na:

”Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů z pohledu předmětu a účelu studia.“

Dalším vývojem managementu bylo využívání procesního řízení dle J. A. Pearce, R. B. Robinsona (USA). Tito autoři opět inovovali definici managementu na:

”Management je procesem optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.”



Obr. č. 3: Model řízení podniku z pohledu toku informací v podniku
Zdroj: vlastní

V osmdesátých a devadesátých letech minulého století se postupně objevila ve velkých (amerických) podnicích potřeba, aby manažeři dělali ještě něco navíc, než jen organizovat, plánovat, řídit, kontrolovat, optimalizovat využití zdrojů atd. Od manažerů se začalo požadovat, aby k dosavadním činnostem dodali to, co historicky dělali lídři: aby vedli své organizace a lidi v nich. Nastupuje leadership.

Nástup
leadershipu

Definice leadershipu Jo Owena [4] jen rozšiřuje definici Dale – Haysleho, když do ní začlenili nový pojem „vedení“.

„Leadership znamená vést jiné lidi k tomu, aby dělali to, co potřebujeme.“

Jasně oddělení managementu a leadershipu uvádí ve své definici leadershipu P.F. Drucker:

„Management je dělat věci správně. Leadership znamená dělat správné věci.“

V následující definici P. F. Drucker propojuje poslání instituce s leadershipem vedoucích pracovníků instituce:

„Základ úspěšného leadershipu tkví v práci s posláním - v jeho definici a jasné a pravidelné komunikaci. Lídr stanovuje cíle, volí priority, určuje a udržuje standardy.“

John C.
Maxwell
zdůrazňuje
motivaci ve
své definici
leadershipu.

John C. Maxwell ve své definici leadershipu zdůrazňuje význam motivace, když tvrdí, že: „Umění vést spočívá v tom, že dokážeme přimět lidi, aby nás následovali, i když to není jejich povinnost.“

Každý
člověk chce
být důležitý.

V celém následujícím textu se budeme držet ponaučení Deale Carnegieho, který ve své práci [39] konstatuje, že „na světě je jen jeden způsob, jak přimět každého ke všemu. Totiž přimět člověka, aby si přál udělat to, co chceme“.

Profesor John Dewey [39] tvrdí, že nejzákladnějším rysem člověka je touha být důležitý. Každý člověk si podle tohoto autora přeje:

- být zdrav a dlouho živ,
- najíst se,
- vyspat se,
- mít peníze na to, co si lze za ně koupit,
- mít naději v život posmrtný,
- dosahovat pohlavního ukojení,
- mít jistotu, že se povede dobře jeho dětem,
- cítit se důležitým.



Jack Welch
Zdroj: [61]

Abe Lincoln kdysi napsal větu: „Každý má rád poklonu“ a William James konstatoval, že „nejhlubším principem lidské povahy je touha být oceněn“.

Ve své definici řízení Jack Welch (vrcholový manager GE) propojuje řízení s konkurenceschopností firmy když konstatuje, že: „Řízení je dobré, pokud funguje, ale vedení je cestou k vítězství.“

Velice úderná je definice leadershipu Stephena R. Coveye:

„Leadership znamená hovořit s druhými o jejich hodnotě a potenciálu tak jasně, až si je začínou sami uvědomovat“.

Vůdce = lídr

V literatuře se setkáváme s pojmy vůdce a lídr. V dalším textu budeme pojmy „vůdce“ a „lídr“ považovat za synonyma.



Stephen.
R. Covey
Zdroj: [62]

Abraham Zaleznik v článku Managers and Leaders: Are They Different? z roku 1977 šel dokonce až tak daleko, že tyto různé mentální přístupy a chování u leadershipu a managementu připsal identitě člověka: manažer je někdo jiný než lídr.

Tím vznikl terminologický chaos, který přetrvává dodnes. V našem kurzu budeme používat následující pojetí terminologie leadershipu a managementu: manažer je pracovníkem, který by měl dělat dvě různé, avšak vzájemně se doplňující činnosti: klasický management (což je víceméně totéž, co racionální řízení) a transformační leadership (vedení).

Vedoucí
pracovník =
řídící
pracovník.

Podíváte-li se jakou odezvu v lidském jedinci vyvolává klasická manažerská činnost, tj. plánování, navrhování, příkazování, koordinování a kontrolování, je zřejmé, že se jedná o racionální činnosti. Proto jde o řízení. Naproti tomu (transformační) leadership je spjat s pojmy jako inspirace, motivace. Je tedy spjat s činnostmi, které vyvolávají v lidech emoce. Mluvíme o vedení.

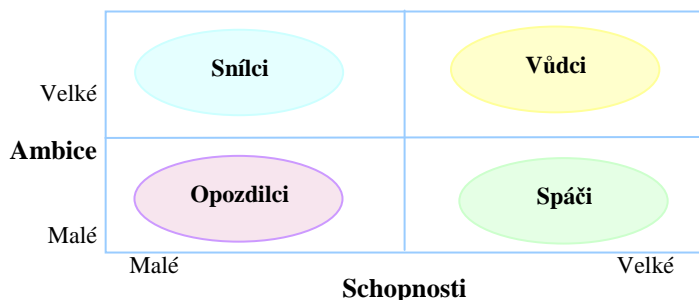
Zavedené české pojmy vedoucího pracovníka a řídícího pracovníka chápeme opět jako synonyma pro manažerskou pozici.

Základem řízení v devatenáctém století byl nátlak a poslušnost.

Vzdělanost populace ve 20. století byla oproti současnému 21. století nízká. Tomu odpovídaly i přístupy k řízení. Současná vzdělaná pracovní síla v ČR a zvláště ve školství dnes vyžaduje jiné způsoby vedení.

Manažer se musí zbavit touhy řídit silou.

Potřebuje vzbudit v lidech, které vede, osobní angažovanost a podporu pro své cíle. Potenciál a charakteristiky manažera určují jeho ambice a schopnosti, viz obr. č. 4.



Obr. č. 4: Matrice úspěšného vůdcovství
Zdroj: [3]

Vůdcem může být jen člověk s mimořádnými schopnostmi a velkými ambicemi. Za touhu po úspěšné kariéře se nikdo nemusí stydět. Patří k základním lidským potřebám. Pokud tedy máte odpovídající schopnosti a navíc touhu být v čele, nepromrhejte tyto dary a dejte se do práce. Leadership vychází z profilu osobnosti. Stav bytí lídra se projevuje ve třech oblastech působení:

1. vedení sebe - integrace osobnosti
2. vedení s ostatními - dosažení výhody kolaborativní spolupráce
3. vedení ostatních - kultivace pracovního prostředí, a to včetně organizační kultury.

Rozvoj leadershipu ve firmě stojí čas a peníze. Vrcholoví manažeři nejlepších firem se osobně věnují rozvoji leadershipu v objemu okolo 50% svého času. Často na tomto přístupu závisí i jejich finanční ohodnocení: například u American Express je 25% odměny vázáno na úspěšnost dosahované při rozvoji ostatních. Přesto, že to stojí hodně peněz, jsou investice do rozvoje leadershipu vždy velmi dobrou investicí.

50% času vedeme a 50% času řídíme.

Lze konstatovat, že využívání leadershipu ve školství je nezbytností. Pokud Vám má náš kurz přinést skutečné a udržitelné výsledky, potom stejně jako v kurzech leadershipu na Harvardu nebo na Cornellově Univerzitě musíme nejprve ve Vás samotných dosáhnout inovace hodnot, kritérií, přesvědčení, pocitu osobní identity a účelu, emoční a duchovní stránky a následně prostřednictvím Vás tohoto dosáhnout i u Vašich podřízených vedoucích pracovníků, učitelů a žáků. Na Cornellově Univerzitě tento proces přirovnávají

Nastupujete očištnou cestu.

Nastupujete cestu vnitřní transformace

K naší lítosti se na našich školách často posilují u žáků vlastnosti, které vůdce téměř nepotřebuje nebo je dokonce mít nemá.

k očištné cestě, ze které se účastník vrací vnitřně transformován.

V klasické škole dneška pracuje žák sám a sleduje cíle, které mu stanovili jiní. Vůdcům v praxi však nikdo cíle nestanovuje. Musí si je umět stanovit sami v úzké spolupráci s jinými lidmi a podmínkami, v nichž působí.

Případová studie – Che Guevara

F. Castro¹ přijal jednoho dne vysokého zpravodajského úředníka. „Plukovníku, potřebuji nalézt našeho spolubojovníka Che Guevaru a předat mu tuto obálku. Máte na to dva měsíce“. Castro nevěděl, kde se v Jižní Americe Che Guevara nachází. Plukovník si musel sehnat zdroje, zjistit kde se Che Guevara nachází, nalézt jej a předat vzkaz od F. Castra. Plukovník příkaz F. Castra splnil.

Hlavním úkolem ředitele školy je změnit myšlení učitelů i žáků. Dosáhnout toho, aby jim mohl zadávat cíle, nechat na nich jak jich dosáhnou a později usilovat o to, aby cíle sami navrhovali. Především potřebujeme tvořivé učitele.

Mnoho vědců se domnívá, že současné pojetí školy, které společnosti tak dobře vyhovovalo ve středověku a na počátku doby industriální, dnes nejenže nevyhovuje, ale naopak u žáků ničí tvořivé myšlení a radost z práce. Ubíjí nádherné, vrozené vlastnosti, které má v sobě zakódované každé malé dítě. A čím je dítě déle ve škole, tím více je ve špatné škole ztrácí (tvořivost, hravost, představivost, atd.). Vzpomeňme si na požadavky J. A. Komenského “Škola hrou“ a snažme se tuto zásadu ve své škole uplatňovat.

Případová studie – „Přišla nová učitelka angličtiny“

Když jsme v roce 2002 chtěli posílit zájem žáků o jazyk anglický, požádali jsme o pomoc zahraniční lektory ve Vancouver College v Kanadě. Prvního září přijeli dva mladí odborní asistenti. Přivezli si kytary a další pomůcky. V této době šlo o raritu, a proto se žáci na jejich vyučovací hodiny začali těšit. Nezájem o jazyk anglický se nám podařilo překonat.

Autor se stejně jako mnoho jiných domnívá, že vůdcovství se nedá zcela naučit, protože na to jak vést lidi musí přijít každý člověk sám s využitím své individuality, zkušeností a pozorování. Podle Jima Collinse musí lidé své předpoklady lídra především objevit a rozvinout.

Úkolem školy je rozpoznat v žácích talent, rozvinout jej a pomoci žákům vytvořit si reálné, pro ně motivující cíle. Naše škola má mít důležitější roli než jen transfer, byť nejnovějších informací.

V roce 1993 jsem byl na jednom semináři v Hradci Králové. Lektorem byl Jack Flat. Při svém vystoupení jsem popsal jak chceme mít projektované curriculum, aby se naši absolventi zařadili rychle mezi specialisty západního světa, kam jsme směřovali. Jack Flat mě pozorně poslouchal a nakonec se tiše zeptal:
„A jak budeš ve své škole žáky vychovávat?“

Dnes již chápeme, že naším cílem je vychovat ze svých spolupracovníků lidi tvořivé a z nejlepších vůdce.

¹ Fidel Alejandro Castro Ruz (nar. 1926) je bývalý kubánský prezident, revolucionář a diktátor. Vládl od roku 1959, kdy byl pod jeho vedením svržen generál Fulgencio Batista, až do roku 2006, kdy těžce onemocněl a jeho funkce převzal jeho bratr Raúl Castro. Castrova vláda se zapsala do dějin země výstavbou socialismu, rozvojem zemědělství, cenzurou tisku, integrací do RVHP, porušováním lidských práv, existencí velkého počtu politických vězňů či chudobou většiny obyvatelstva na přelomu 20. a 21. století. [60]

Lidé mají v praxi na vůdce různá očekávání. Co očekává od vůdců jejich okolí uvádí následující tabulka:

Vrcholní vůdci	Vůdci na střední úrovni	Čerství absolventi /Začínající vůdci/
Vize (61%)	Schopnost motivovat ostatní (43%)	Pracovitost (64%)
Schopnost motivovat ostatní (37%)	Rozhodnost (54%)	Aktivita (57%)
Rozhodnost (47%)	Zkušenost v oboru (70%)	Inteligence (63%)
Schopnost řešit krizi (56%)	Schopnost vytváření sítě (57%)	Spolehlivost (61%)
Upřímnost a poctivost (48%)	Delegování pravomocí (43%)	Ambice (64%)

Tab. č. 1: Pět nejdůležitějších věcí, které se očekávají od vůdců na všech úrovních
Zdroj: [3]

Z tabulky č. 1 vidíme, že od vůdce v pozici top managementu se očekává především vize, u střední úrovně managementu zkušenost v oboru a u liniového vůdce očekáváme ambice, inteligenci, spolehlivost a pracovitost. Domnívám se, že se školství v tomto příliš neliší od průmyslu.

Je jisté, že se vůdce stává úspěšným v určité situaci. Winston Churchill² nezastával mezi dvěma válkami dvacet let žádnou vůdčí pozici. Ve druhé světové válce však plně využil své vůdčí vlastnosti a jako předseda vlády se stal legendou. I když byl v roce 1950 v době míru zvolen do funkce ministerského předsedy, zůstal již nevýraznou osobou. Dejte si pozor, abyste tuto situaci nepřehlédli.



Winston Churchill
Zdroj: [36]

V tomto kurzu se budou současní i budoucí lídři škol a dalších institucí ve školství (ředitelé, zástupci ředitelů, vedoucí sekcí, třídní učitelé a další) učit aplikovat teorie a postupně si budovat kompetence lídra pro svoji zastávanou nebo očekávanou pracovní pozici. Krása životního poslání lídra ve školství spočívá v tom, že máte šanci dávat svému okolí kus sebe. Nádherně tuto situaci vystihl Bruno Ferrero [4] v mottu

„Pane, učiň mě lampou. Já sice shořím, ale daruji světlo ostatním“.

Lídr a situace

Žádné formální vzdělání z Vás lídra neučiní. Žádná formální funkce z Vás neudělá lídra. Uznání jako leadera si musíte tvrdě odpracovat.

Lídr má dar dávat lidem životní sílu a pomáhat jim procházet cestu, kterou nazýváme život. Vaši spolupracovníci i Vaši žáci potřebují vnější podněty, které jim posilují pozitivní přístupy k životu. Nádhernou epizodu ze života Herolda Abbotta, která mluví o životní síle uvedl Dale Carnegie³ ve své práci „Jak se zbavit starostí a začít žít [2]. Upravenou verzi



Dale Carnegie
Zdroj: [24]

² Sir Winston Leonard Spencer-Churchill (1874 - 1965) byl britský politik, premiér Spojeného království v letech 1940–1945 a 1951 - 1955. Také spisovatel (Nobelova cena za literaturu 1953), historik, žurnalista, voják a zákonodárce. Je považován za jednoho z nejvýznamnějších státníků 20. století.

³ Dale Carnegie Breckenridge (1888 - 1955) byl americký spisovatel a přednášející a tvůrce slavného kurzu v samoobslužných-zlepšení, zákaznicky, firemní školení, veřejné diskusi a mezilidských vztahů dovednosti. Narodil se v chudobě na farmě v Missouri, byl autorem *Jak získávat přátele a působit na lidi*, poprvé zveřejněna v roce 1936, masivní bestsellerem, že dnes je stále populární. Napsal také životopis Abraham Lincoln, s názvem *Lincoln neznáma*, stejně jako několik dalších knih. Jednou z hlavních myšlenek v jeho knihách je, že je možné změnit chování ostatních lidí tím, že změníte své reakce na ně.

čtu často žákům při výuce managementu a přednáším v promoční řeči, když se loučím se svými studenty vysoké školy. Uvádím ji pro zamyšlení a na podporu výše uvedených tvrzení:

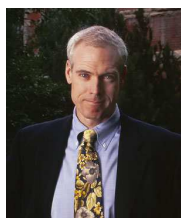
„Kdysi jsem si dělal mnoho starostí. Ale jednoho dne na jaře 1934 jsem šel po West Dougherty Street ve Webb City a uviděl jsem něco, co mě mých starostí zbavilo. Trvalo to asi jenom deset vteřin, avšak během těch deseti vteřin jsem se toho o životě dověděl mnohem víc, než za deset let. Celé dva roky jsem ve Webb City vedl potravinářský obchod. Před 8 lety jsem přišel nejen o všechny své úspory, ale zabředl jsem do dluhů, které jsem splácel sedm let. Potravinářský obchod jsem musel zavřít zrovna minulou sobotu a zrovna jsem byl na cestě do Merchant and Miners Bank, abych si vypůjčil na cestu do Kansas City, kde bych si začal hledat práci. Šel jsem po ulici jako zlomený člověk: ztratil jsem všechnu víru a chuť bojovat. Najednou jsem spatřil, jak se ke mně blíží muž, který nemá nohy. Seděl na malém dřevěném prkénku a přimontovanými kolečky z kolečkových bruslí a odrážel se od země kusy dřeva, které držel v ruce. Setkal jsem se s ním právě ve chvíli, kdy přešel ulici a začal se zvedat o pár palců výš přes obrubník na chodník. Když to svoje prkénko nadzvedl, naše oči se setkaly. S úsměvem mne pozdravil. „Dobrý den, pane. To máme dneska krásně, že?“ Jak jsem tam tak stál a díval se na něj, uvědomil jsem si, jak jsem vlastně bohatý. Mohl jsem chodit. Začal jsem se stydět za svou sebelítost. Řekl jsem si, že když on dokáže být šťastný, veselý a plný sebedůvěry bez nohou, já s nohama to musím dokázat taky. To už jsem cítil, jak se mi vypínají prsa. Původně jsem chtěl v Merchant and Miners Bank požádat jenom o sto dolarů. Nyní jsem však měl odvalu žádat dvěstě. Chtěl jsem říci, že jedu do Kansas City, abych se pokusil najít práci. Teď jsem však sebejistě prohlásil, že jedu do Kansas City, abych dostal práci. Půjčku mi poskytl a práci jsem našel.“ [2]

Řekl jsem již, že jedním z cílů tohoto kurzu je také podpořit rozvoj týmů škol, které naši posluchači vedou. Chceme Vám pomoci vybudovat výjimečnou školu.

Co dělá z dobré organizace organizaci výjimečnou?

Jim Collins⁴, autor bestselleru „Good to Great“ se ve svém článku Level 5 Leadership zveřejněném v Harvard Business Review v lednu 2001, publikoval výsledky pětiletého hledání odpovědi na otázku: „Co dělá z dobré organizace organizaci výjimečnou?“ Jim Collins tvrdí, že:

„Pokud podnik nevede výjimečný vedoucí, přechod organizace z dobré na výjimečnou se nemůže uskutečnit“.



Jim Collins
Zdroj: [25]

Co podle Jima Collinse znamená být výjimečným vedoucím? Jim Collins rozeznává pět úrovní vedení:

⁴ James C. "Jim" Collins, III (nar. 1958, Boulder, Colorado) je americký obchodní konzultant, autor a přednášející na téma udržitelnost a růst společnosti, často přispívá do Harvard Business Review, Business Week, Fortune a jiné časopisy a magazíny.



Obr. č. 5: Pět úrovní vedení

Zdroj: [26]

Konstatuje, že výjimeční vedoucí, vedoucí páté úrovně „disponují paradoxní kombinací osobní pokory, vůle a odhodlání. Jsou plaší i draví. Stydliví i nebojácní.“ Upozorňuje, že „vedoucí páté úrovně však není jedinou nutnou podmínkou pro výjimečnou organizaci. Je však podmínkou podstatnou.“ Zjistil, že vedoucí páté úrovně mají oproti vedoucím ostatních úrovní velkou zvláštnost: záleží jim na tom, aby ostatní lidé v organizaci byli co nejuspěšnější. Rutinně si vybírají a vedou své nástupce k tomu, aby byli ještě lepší, než jsou oni sami.

Usilujeme o to, abyste dosáhli pátého stupně Collinsovy stupnice

V této souvislosti připomínám jednu ze zásad dobrého lídra: konečným posláním lídra není mít jen více následovníků, nýbrž mít více následovníků - lídrů.

Případová studie

Ředitel jedné střední školy měl vynikajícího statutárního zástupce. Mohl se na něho kdykoli spolehnout. Kdykoli přišel na školu, našel svého statutárního zástupce v plné práci. Řídil, kontroloval, pomáhal. Jak ubíhaly roky, získával ve škole téměř nepostradatelné postavení. Možná i proto téměř nebyl práceneschopný a nemoci přecházel. O mnoha procesech, termínech a činnostech měl na škole jako jediný informace. Potom přišla pohroma. Mozková mrtvice jej úplně odstavila z činné služby. Pan ředitel si pozdě uvědomil, že udělal chybu tím, když dopustil, že si pan statutární zástupce ředitele současně nevychoval svého zástupce. Pan ředitel tuto situaci zvládl, ale stálo jej to mnoho starostí. Také proto má nyní na veškeré vedoucí pracovníky náhradníky.

Udělejte si audit ve své škole a posuďte, jak máte zajištěnu zastupitelnost svoji a Vašich vedoucích pracovníků.

Nezapoměňte na zastupitelnost Vaší a Vašich spolupracovníků

Usilovně hledáme spolupracovníky – lídry. Jim Collins se dokonce domnívá, že existují dvě kategorie lidí: lidé, kteří v sobě nemají potřebné semínko být lídrem úrovně 5 a lidé, kteří toto semínko mají.

Bohužel lidé z první kategorie nemohou dosáhnout úrovně 5 nikdy. Lidé druhé kategorie v sobě potřebné semínko již mají, ale často však toto semínko zůstává nepovšimnuto a nikdo s ním nic nedělá.

Hledejte u svých spolupracovníků ono semínko, z něhož vyroste lídr. F. Covey ve svém článku „Lidé nejsou věci, s níž můžete manipulovat“ [14], uvádí svoji životní zkušenost: Často učím skupiny čítající více než tisíc osob a kladu jim otázku: "Kdo z vás je přesvědčen, že valná většina pracovníků ve vaší organizaci je vybavena daleko větší vynalézavostí, schopnostmi, talentem a kreativitou, než jejich současná práce vyžaduje?" Bez výjimky pokaždé víc než devadesát pět procent přítomných zvedne ruku. Devadesát pět procent! To znamená, že pracovníci většiny organizací nemají pocit, že by jejich intelekt nebo jedinečné schopnosti byly ctěny, zapojeny nebo brány v potaz. Jaké obrovské mrhání lidským potenciálem!

Není divu, že se potýkáme s tím, jak přilákat a jak si udržet pracovníky. Zesnulý Peter Drucker, jedna z největších kapacit v oblasti managementu, řekl: "Až se za pár století bude s odstupem psát historie dnešních dnů, je podle mě pravděpodobné, že jako na nejdůležitější událost nebudou historici vzpomínat na techniku, internet nebo elektronický obchod, ale na bezprecedentní změnu postavení člověka. Neboť poprvé v historii má velké množství lidí možnost volby. Poprvé budou nuceni řídit sami sebe... a na to nejsme připraveni."

Člověk je vícerozměrnou bytostí, zahrnující tělo, srdce, mysl a duši. Ale většina teoretiků, organizací a celých odvětví tento základní rys lidské přirozenosti přehlíží. Naše tělo, srdce, mysl i duše musí najít své vyjádření, a to v každé sféře života.

Kompetence leadera si musíte vybudovat sám

Staňte se legendou.

K tomu, aby mohlo k takové bezprecedentní změně postavení člověka dojít, musíte ve vašich základních a středních školách k této změně cíleně vytvářet podmínky. Potřebujete zavést leadership na všech úrovních do práce Vaší školy.

I když jsme při projektování tohoto kurzu vycházeli z české i světové literatury leadershipu, musíte si s ohledem na specializaci a na jedinečnost Vašeho pracoviště a své instituce vybudovat kompetence lídra každý sám. Po skončení studia tohoto textu si vypracujte svůj program pro instalaci leadershipu do Vaší práce, do práce s Vašimi spolupracovníky a žáky. Je na Vás, zda se pro své okolí stanete legendou. A tento text Vám chce být z celého srdce nápomocný.

Shrnutí

V úvodu jsou čtenáři seznámeni s podstatou leadershipu, včetně objasnění rozdílů mezi leadershipem a managementem a s jejich vývojem. Pochopí, proč je leadership pokládán za nejmodernější pojetí efektivního řízení organizace a poznají přístupy předních teoretiků leadershipu.

1 Zásady leadershipu ve škole

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Student si osvojí znalosti o způsobech aplikace obecných principů leadershipu ve školství. V obecné rovině se seznámí s úkoly vrcholových manažerů, manažerů na střední úrovni řízení a liniových manažerů a s podmínkami využívání zásad leadershipu v činnosti vrcholových manažerů škol, v budování a rozvoji a řízení týmů pedagogů.

Od starověku nás fascinují vůdcové, kteří v nás, často i po staletích, zanechali svá poselství. Všichni s úctou vzpomínáme na lidry jako jsou Platón, Aristoteles, Kristus, Karel IV, Jan Hus, Jan Amos Komenský, Jan Pavel II, matka Tereza, Jan Masaryk, kardinál Miloslav Vlk a další.

Všechny tyto nádherné osobnosti vyhovují definici vůdčovství, kterou nám předložil Josef Lukas a Josef Smolík ve své práci „Psychologie vůdčovství“ [14]. Konstatují, že

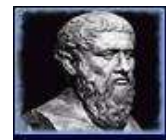
„vůdce je ten, kdo nese pochodeň v naprosté tmě a ostatní jej následují – někdy slepě, někdy s kritickými připomínkami“.

V této pozici jsou všichni vedoucí pracovníci ve školství včetně učitelů. Všichni tito lídři nesou pochodeň poznání a usilují o to, aby je jejich kolegové i žáci následovali.

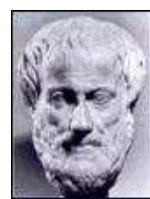
Stejně jako v podnikové praxi, také v rezortu školství členíme manažery podle pracovní pozice na liniové, střední a top manažery. Ve školství patří mezi liniové manažery třídní učitelé a učitelé, střední management tvoří vedoucí sekcí a top management tvoří vedení školy – ředitel a jeho zástupci.

Jedním z úkolů managementu⁵ školy je určování jejího směru vývoje. Top management určuje směr vývoje celé školy, střední management rozhoduje o směru vývoje v oblasti odborných disciplín a liniový management (třídní učitelé) stanovuje cíle a strategie práce s kolektivem žáků třídy a koordinuje práci učitelů, kteří ve třídě vyučují. Top management školy projektuje vize, strategické cíle a strategické plány školy. Nezapomeňte však, že existence dobré vize, strategických cílů a strategického plánu je k ničemu, nebude li je manažer schopen úspěšně, cíleně a v pravý čas realizovat. Top management musí zajistit zpracování a rozpracování těchto strategických dokumentů do práce středního a liniového managementu.

Úkolem vedoucích sekcí je podrobně rozpracovat strategické dokumenty do plánů práce sekcí vždy na příslušný rok. Jedním z úkolů lídrů – třídních učitelů je v zájmu realizace strategických dokumentů ve své třídě koordinovat práci odborných učitelů, kteří ve třídě učí, začlenit strategické dokumenty do práce se žáky ve třídě a do cílů práce s rodiči.



Platón



Aristoteles



Jan Pavel II.



Matka Tereza



Jan Masaryk

⁵ vedení podniku

Od všech úrovní managementu je třeba v zájmu úspěšné realizace strategických dokumentů ve škole instalovat a vyžadovat odpovědnost.

Přísně uplatňovat osobní odpovědnost za jednotlivé cíle školy, čehož dosáhneme především přechodem na procesní řízení, do něhož zapojíme učitele i žáky.

Instalujte odpovědnost ve své škole na všech úrovních.

Globální nástup politiky odpovědnosti v naší době signalizoval ve svém inauguračním projevu při uvedení do funkce prezident USA Barack Obama, když řekl [48]:

To, co se teď od nás žádá, je nová éra zodpovědnosti – pochopení ze strany každého Američana, že máme povinnosti k sobě samým, ke svému národu i ke světu, povinnosti, které nepřijímáme s nechtí, ale rádi se jich chápeme, pevní při vědomí, že není nic, co by víc potěšilo našeho ducha, co by lépe vystihovalo náš charakter, než vydat ze sebe vše ke splnění náročného úkolu. Právě to je cena a závazek občanství.

Osobní odpovědnost vedení, učitelů, žáků i jejich rodičů je potřeba cíleně zapracovat do vnitřní kultury Vaší školy, do všech plánů a dokumentů.

Výuka ve škole je týmovou prací.

Další zásadou, která platí pro smysl školy je zásada vzájemné spolupráce všech členů komunity školy.

Vedení je procesem, který probíhá obousměrně – mezi vedoucím i vedeným. Vždy jde o spolupráci lidí – o mezilidské vztahy. Učit své spolupracovníky spolupracovat je každodenní činností lídra. Výsledky výzkumu Lyndy Gratton a Tamary Erickson, které publikovaly pod názvem „Eight Ways to Build Collaborative Teams” v listopadovém čísle (2007) prestižního časopisu Harvard Business Review, však říkají:

„Čím je vzdělání a znalosti jednotlivých členů skupiny vyšší, tím menší je jejich ochota ke vzájemné spolupráci.“

Toto tvrzení je hrozné, protože ředitel školy vede tým učitelů, kteří mají nejvyšší možné vzdělání a většinou jde o mimořádné osobnosti.

Domnívám se, že toto tvrzení platí tehdy, pokud necháte událostem volný průběh a nijak je neovlivňujete. Zkrátka pokud s tím Vy, jako top management, něco neuděláte.

Povídka:

Jeden svatý muž potkal na procházce žebrající děvčátko v hadrech. Obrátil své myšlenky k Bohu a poprosil jej: „Bože, jak můžeš takovou věc dopustit. Moc tě prosím, udělej s tím něco.“

Večer viděl v televizi válku. Umírající děti, starce a ženy. Jejich pohasínající oči a v nich bolest. Opět prosil. „Pane, tolik neštěstí. Udělej, prosím, něco.“

V noci mu Pán odpověděl. „Já jsem již udělal vše, co bylo nutné. Stvořil jsem tebe.“

Veškerá výuková činnost ve škole, nechť to je základní nebo střední škola, by měla být Vámi vedena na bázi týmové práce. Často čtu svým žákům při zahájení výuky managementu povídku, která je má motivovat ke spolupráci:

Škola je komunita, tým lidí vyvíjející synergii spolupráce.

Případová studie [7]

Po dlouhém a hrdinném životě dosáhl věčnosti jeden význačný samuraj. Měl se dostat do ráje. Jenže to byl typ zvědavého člověka, a tak požádal, aby se mohl podívat také do pekla. Byl vyslyšen a dovedli ho do pekla.

Došli do prostorného sálu. Uprostřed byl prostřený stůl, na něm mísy plné vybraných pochoutek. Ale stolovníci, kteří seděli kolem dokola, byli hubení, pobledlí a vychrtlí.

„Jak je to možné“ ptal se samuraj. „Vždyť mají tolik dobrého jídla před sebou!“

Dostal odpověď: „To je tak – když sem někdo přijde, dostane dvě tyčinky, které musí použít k tomu, aby se najedl. Ty tyčinky jsou delší než jeden metr a musí se uchopit až na konci. Jenom tak je dovoleno dávat jídlo do úst.“

Samuraj se zachvěl. Osud těchto ubožáků byl strašný. Ať dělali co dělali, nemohli do úst dostat ani drobeček.

Samuraj už nechtěl vidět nic dalšího a prosil, aby se už vrátil do ráje.

Tady ho čekalo překvapení. Ráj, to byl sál úplně stejný, jaký viděl v pekle.

Uprostřed sálu stál stejný stůl obklopený lidmi, stejná byla i nabídka skvělých jídel.

A nejen to, všichni stolovníci byli vybaveni těmi samými tyčinkami dlouhými přes metr, aby s nimi nabírali jídlo.

Ale přece tu byl jeden rozdíl – tady byli lidé kolem stolu veselí, dobře živení a radostní.

„No, jak je to možné?“ ptal se samuraj. Odpověď zněla: „V pekle se každý snaží nabrat jídlo a strčit ho do vlastních úst, protože tak se všichni chovali celý svůj život. Tady naopak každý nabere jídla a pak se snaží nakrmit svého souseda.“

Ráj a peklo jsou v tvých rukou. Už teď.

Týmová práce je také pro účastníky zajímavější. Pro žáky i učitele. V pracovním týmu má šanci každý si najít pozici, která odpovídá jeho ambicím. Týmové postupy učitelů k řešení problémů Vám vytvoří synergii nápadů a posílí příznivě vnitřní kulturu školy. Týmová práce žáků ve výuce rozvíjí sociální kompetence žáků, učí je vzájemně si pomáhat.

Do nekonečna opakuji, že vždy, když si učitelé stěžují, že mají potíže se žáky, kteří se při jejich výkladu baví, to jen znamená, že jejich výuka žáky nemotivuje a že žáci nemají z práce radost.

Případová studie

Na jedné první poradě si učitelka informatiky stěžovala, že ji studenti jedné třídy neustále vyrušují. Neposlouchají, neustále vyrušují a do školy se nepřipravují. Ředitel školy nařídil, aby vedoucí sekce provedl hospitaci a spolu s třídním učitelem a žáky vyhodnotili situaci. Když hovořili s žáky, většinou jim říkali: „Výuka je nezajímavá, to co nás paní učitelka učí, již známe a když se potřebujeme vzájemně o řešení úlohy poradit, bere to paní učitelka jako vyrušování. Nemá ani ráda dotazy studentů, protože na mnohé z nich neumí odpovědět.“

Ředitel po zvážení situace nařídil zcela změnit metodiku výuky. Protože paní učitelka nestačila sledovat vývoj moderních ICT technologií, instaloval do výuky nového učitele. Situace se rychle uklidnila a třída patřila mezi nejlepší.

Výuka v týmu je zajímavější, i když hlučnější a na přípravu učitele náročnější.

V roce 1996 jsem spolu s prof. K. Muchou vyjel na stáž na colleges ve Skotsku. Na jedné college jsme vešli do třídy, v níž probíhala výuka francouzštiny.

Ve třídě seděli vždy dva žáci naproti sobě v lavici, komunikovali a do práce byli zabráněni tak, že náš příchod vůbec nezaregistrovali. Pozdravil jsem vyučující a zeptal jsem se, co žáci dělají. Paní profesorka mně odpověděla, že žáci mají hodinu francouzštiny a že si jeden žák zamlouvá rezervaci u druhého žáka, který je právě recepčním v hotelu v Lyonu.

Nikdo ve třídě nebyl mimo aktivní práci. Mezi žáky navíc procházel žák z Francie, který byl na této škole na stáži.

Hledání parametrů dokonalosti podniku

Zásady, které učiní z instituce průměrné instituci exkluzivní, hledali teoretici podnikového managementu již ve 20. století. Usilovali o to, aby u úspěšných podniků našli ty vlastnosti podniku, lídra nebo procesů, které když budou dodržovat, učiní podnik úspěšným. Pokusme se výsledky tohoto výzkumu aplikovat na naši práci.

Peters, Waterman „Hledání dokonalosti“

a) V minulém století hledal Thomas J. Peters a Robert H. Waterman vlastnosti ideálního podniku. („Hledání dokonalosti – Poučení z nejlépe vedených amerických společností“). Peters a Waterman vycházeli z hypotézy, že pokud najdou společné znaky úspěšného podniku, potom všechny podniky, které by takové znaky vykazovaly, musí být úspěšné. Ve své práci "Hledání dokonalosti" [1] T. Peters a R. Waterman shrnuli výsledky analýzy "dokonalých" podniků do devíti doporučení.

1. Aktivně jednat.
2. Vytvořit podmínky pro iniciativní, smělé a tvůrčí podnikatelské myšlení a pro jednání manažerů, zaměřit se na produktivní činnosti řízených kolektivů při uskutečňování cílů firmy.
3. Být blízko zákazníkovi.
4. Přiměřenou autonomností rozvíjet podnikavost.
5. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí.
6. Podporovat motivující hodnotový systém firmy.
7. Držet se toho, co firma zná a umí.
8. Využívat jednoduché organizační formy a nepočtený správní i řídicí aparát.
9. Umět souběžně používat a kombinovat řízení "s přitaženou i volnou uzdou".

Obecně se však podniky lišily natolik, že nebylo možné jednoznačně říci, která pravidla bezpečně zajistí podniku úspěšnost. Stejně tak neumíme definovat jednoznačně pravidla, která, pokud je bude škola respektovat, jí bezpečně zajistí exkluzivitu.

Hledání vlastností dokonalého manažera.

b) V 80. letech minulého století se jiní teoretici zaměřili na hledání dokonalosti manažerů. Hledali popis dokonalého manažera. Byli přesvědčeni, že pokud najdou společné znaky úspěšných manažerů, lze z těchto poznatků při obsazování top managementu vycházet a přivést tak podnik k prosperitě. Významná byla snaha nalézt obecný popis dokonalého manažera.

R. M. Kanterová [37] definuje jako výstup z výzkumu kompetence úspěšného manažera:

1. Schopnost vytvořit a formulovat vizi inovační příležitosti a nadchnout pro ni spolupracovníky.
2. Dokázat vzniklý inovační záměr prosadit.
3. Udržet nezbytnou hybnost realizačního procesu, nenechat se odradit překážkami a potížemi.

Ale top manažeři zkoumaných podniků se natolik odlišovali, že obecný popis úspěšného manažera opět nikdo neseřadil.

Hledání dokonalosti manažerských procesů.

Ani definici úspěšného učitele dnes ve školství nemáme.

c) Dalším pokusem o hledání dokonalosti bylo hledání dokonalosti v manažerských činnostech. Představitelem tohoto směru jsou R. Levering, M. Moskowitz a M. Katze [38]. Levering a spol. se na kvalitu manažerské činnosti dívají především očima zaměstnanců, resp. měřítky jejich spokojenosti a sociální jistoty.

Jeich výzkum ukázal, že se vyplatí prosazovat následující zásady:

1. Vytvořit podmínky pro to, aby se zaměstnanci považovali za součást “podnikové rodiny”.
2. Podněcovat vzájemnou otevřenou komunikaci zaměstnanců.
3. Personální změny, především pak jmenování do vyšších funkcí uskutečňovat v co největší míře z řad vlastních zaměstnanců.
4. Klást důraz na kvalitu veškeré práce; vytvářet podmínky, aby zaměstnanci spojovali svou profesní hrdost s jakostí jimi vyráběných výrobků a poskytovaných služeb.
5. Umožnit zaměstnancům účast na vlastnictví či na zisku firmy, především pak přímými podíly ze zisku nebo zaměstnaneckými akciemi.
6. Redukovat projevy hierarchické nadřazenosti mezi stupni řízení (vedoucími a podřízenými); zavést neformální oslovování křestními jmény, organizovat společné jídelny a další zařízení pro všechny zaměstnance bez rozdílu funkcí.
7. Vytvářet dobré pracovní prostředí.
8. Podporovat organizace a spolky, v nichž zájmové členství zaměstnanců vytváří podmínky pro jejich neformální soudržnost a dobré kooperativní vztahy.
9. Poskytovat zaměstnancům možnosti zvýhodněného podnikového spoření.
10. Při nezbytnosti uvolňování pracovníků využít jejich kvalifikačních předpokladů především v rámci firmy (zvýšení sociální jistoty), a když to není možné, pak se snažit pomoci při jejich vhodném umístění ve spolupracujících externích organizacích.
11. V maximální možné míře zajišťovat zdravotní péči pro zaměstnance.
12. Pečovat o zvyšování kvalifikace pracovníků, popřípadě o potřebnou rekvalifikaci.

Avšak ani v tomto případě se nepodařilo najít podmiňující faktory úspěšnosti firmy. Oprávněně lze předpokládat, že tato jednotná pravidla úspěšnosti neexistují ani pro školy.

Žádná univerzální kritéria úspěšného podniku, ani lídra, ani manažerských činností v podnikatelské sféře teoretici nenašli.

O to složitější je dnes najít vlastnosti, kterými by měl disponovat lídr, aby byl úspěšný. Snažíme se zkoumat profily těch nejlepších a zvážit, jak bychom je mohli využít ve své práci ve prospěch našich spolupracovníků. Víme však, že efektivní lídři mají vždy smysl a víru pro dosažení společného vyššího cíle, který doplňují odpovídajícími znalostmi vlastních potenciálních vůdčích kompetencí [5]. Uvedme například Mojžíše, který si za cíl položil vyvedení izraelského národa z Egypta do země zaslíbené, Komenského, který si za cíl vytkl učinit ze školy dílnu lidskosti, Gándího, který si vytkl slovem osvobodit svoji zemi od kolonialismu a další. Je na Vás, abyste si takový cíl, který dá smysl a velikost Vašemu životu, vytýčili.

Každý lídr má svůj vyšší cíl.

Williams James kdysi řekl:

„Víra je jedna ze sil, které umožňují člověku žít, a její úplná absence vede k jeho zhroucení“.

V tyto vyšší cíle musíte věřit!

Vaše osobní odhodlání a víra v úspěch Vašeho týmu je rozhodujícím elementem úspěchu Vašeho týmu. Když nastupoval prezident B. Obama do funkce, na závěr své inaugurační řeči vyjádřil víru v cíle, které Americe předkládá:

„Ameriko, tváří v tvář našim společným nebezpečím, v této zimě našich útrap, si tato slova připomeňme. S nadějí a ctostí se znovu postavme těmto ledovým proudům a nevzdávejme se za bouří, které mohou nastat. Kéž děti našich dětí řeknou, že když jsme my byli podrobeni zkoušce, nedopustili jsme, aby tato cesta skončila, že jsme necouvli ani

neznejistěli a že jsme s očima upřenými k obzoru a s Boží milostí nesli dál vznešený dar svobody a předali jej neporušený budoucím generacím.“ [48]

Vaši spolupracovníci a Vaši žáci by měli neustále cítit, že v jejich schopnosti a úspěchy plně věříte v každém okamžiku.

Co žádá
England od
lídra.

Ve své každodenní praxi se nám vyplatí rozvíjet své kompetence mezilidských vztahů a motivující kultury Vaší školy tak, jak je uvádí Garden England.

Podrobnější analýzu zásad leadershipu a tedy i žádoucího jednání lídra uvádí tento muž následovně [52]:

1. Vytvářejte pro každého jedince prostředí, v němž může zazářit.
2. Každý člověk si zaslouhuje Vaši důstojnost a respekt - nejsou lidé důležití a nedůležití.
3. Buďte ke každému a za každých okolností upřímní, čestní a otevření.
4. Ochraňujte svůj čas a čas ostatních - ztracený čas je ztracen navždy.
5. Identifikujte klíčové problémy, které si z hlediska úspěchu organizace zaslouhují řešení.
6. Vyjasňujte komplexní záležitosti tak, aby jim každý porozuměl.
7. Nikdy se nepřestávejte učit - šířka a hloubka záběru jsou stejně důležité.
8. Podporujte konstruktivní kritiku.
9. Obklopte se těmi nejlepšími a delegujte jim práva a zodpovědnost.
10. Zařídte, aby etické standardy byly důležitější než právní normy.
11. Usilujte o týmové výhry, ne o individuální. To však neznamená potlačovat individuální výhry. Individuální výhry potřebujeme, ale musí být zároveň výhrou týmovou.
12. Zdůrazňujte schopnost před organizovaností. Organizovanost se totiž soustřeďuje na „dělání věci správně“, zatímco schopnost se koncentruje na dosažení výsledků.
13. Na všechno mějte metriky a standardy. Vezměte však v úvahu, že záběr leadershipu je širší, protože se týká lidské spirituality i emocí, na které taktéž existují metriky pocitů, etiky charakteru, morálky, humanity, atd. Lídr je nastavuje zejména svým chováním, méně už tvrdými předpisy. A měří je tak, že pozoruje a naslouchá a poskytuje bezprostřední zpětnou vazbu svým chováním.
14. Soustřeďte se na klíčové funkce, všechno ostatní outsourcujte.

Promyslete si, jak plníte těchto 14 bodů a co byste již zítra měli začít ve své práci inovovat. Autoři by do 14 bodů Englanda doplnili patnáctý:

15. Usilujte o to, aby se učitelé i žáci do školy těšili, aby byli ve škole i mimo školu šťastní.

Co Vás podle
Gordona
Englanda
zničí jako
leadera

Jako opak uvádí England devět návyků, které z lídra určitě učiní člověka nekompetentního:

1. Váhavost - skuteční lídři jsou proaktivní. David Ogilvy často upozorňoval, že dnešní dobré rozhodnutí je lepší, než dokonalé rozhodnutí za měsíc.
2. Tajnůstkářství.
3. Přecitlivělost – obavy, že když někomu vytknete nějakou drobnost a on že bude reagovat nepřiměřeně přecitlivěle. Pokud je ve firmě přecitlivělost, nelze žádný problém pořádně ani otevřít.
4. Přespřílišná láska k procedurám.
5. Vybírání slabých nových manažerů.
6. Koncentrace na drobnosti.
7. Alergie na termíny.
8. Závislost na externích konzultantech.

9. Dlouhá pracovní doba.

Určitě se shodneme na tom, že Englandovy zásady platí v plném rozsahu i pro školství.

V první kapitole jsme se seznámili se základními paradigmaty leadershipu. Věříme, že s námi budete souhlasit, když závěrem této kapitoly budeme společně konstatovat, že:

„Lídr je člověk, který pečuje o své spolupracovníky tak, aby prožili šťastný život a dosáhli svých životních cílů, z nichž velká část rezonuje s cíli školy.“

SHRNUTÍ:

Leadership je koncepcí, která na počátku 21. století nachází široké uplatnění v řízení nejrůznějších odvětví života společnosti, sektor základních, středních a vysokých škol nevyjímaje. Jedním z jeho charakteristických rysů je skutečnost, že teoretici dosud nenašli žádná univerzální kritéria ani pro charakteristiku manažera, ani pro charakteristiku lídra. Proto ve školství dosud nemáme definici úspěšného „vůdce“.

Leadership začal být aplikován ve velkých amerických podnikatelských subjektech v 80. a 90. letech minulého století a posléze k jeho využívání přikročili top manažeři rovněž v Evropě, Japonsku a v dalších státech. Jedná se o pojetí, které je úzce spjata s managementem, nicméně má jistá závažná specifika. Jak například konstatoval J. Welch, zatímco management je dobrý, pokud funguje, leadership je cestou k dosažení vítězství. Vzhledem k jeho náročnosti vrcholoví manažeři nejlepších firem rozvoji leadershipu osobně věnují přibližně 50% svého pracovního času. V posledních letech začíná být aplikováno v řízení škol.

OTÁZKY:

1. Jak lze charakterizovat rozdíly mezi managementem a leadershipem?
2. Jaké jsou hlavní znaky úspěšného „vůdce“?
3. Jaké jsou možnosti a meze aplikace zásad leadershipu ve školství?
4. Jaká doporučení T. J. Peters a R. H. Waterman adresují manažerům podniků, které chtějí patřit mezi „dokonalé“?
5. Na škále 1-10 (1 nejlepší, 10 nejhorší) si vyhodnoťte a vypočítejte průměr bodu 1-10 sebe a své spolupracovníky.

2 MTBI

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

MTBI je nástrojem typologií osobnosti. Student se seznámí s charakteristickými rysy extrovertů, introvertů, smyslového typu, intuitivního typu a dalších typů osobnosti. Pochopí význam metody Style Compass.

Viděli jsme, že opravdový lídr se vůči svému okolí projevuje tím, že mu na něčem významném záleží - na vizi, snu, hodnotách či ideji. Tyto atributy vždy vycházejí z poznání sebe sama. Sebepoznání a sebeúcta významně determinují úspěšnost lídra. Ne nadarmo má naše vysoká škola, na níž nyní tento kurz studujete, ve svém logu nápis, který zdobil vchody do starých řeckých svatých:



NOSCE TE IPSUM
(Poznej sám sebe)

K pochopení sebe sama lze na počátku procesu použít přehled typologie osobnosti podle Myersové-Briggsové, tzv. MBTI:

Typ	Popis	Kladné působení	Záporné působení
Extrovert (E)	Získává energii z ostatních. Nejdřív mluví, pak myslí.	Šíří energii a nadšení.	Mluvka. Nebere ohled na ostatní.
Introvert (I)	Získává energii z vnitřku. Nejdříve myslí, pak teprve mluví. Přemýšlivý.	Ponechává prostor ostatním.	Nemá co říci? Špatně spolupracuje v týmu.
Smyslový typ (S)	Pozoruje okolní svět. Více faktů, méně nápadů.	Praktický, konkrétní, zaměřený na detaily.	Nezáživný, bez fantazie.
Intuitivní typ (N)	Soustředí se na sebe, svůj vnitřní svět, nápady.	Kreativní, má fantazii.	Chladný a bez srdce.
Převaha myšlení (T)	Rozhoduje se hlavou na základě logiky.	Logický, racionální, intelektuální.	Slaboch, snílek, soucitný.
Převaha cítění (F)	Naslouchá srdci.	Empatický, chápavý.	Slaboch, snílek, Soucitný
Převaha usuzování (J)	Organizovaný, pořádkumilovný, rád plánuje.	Vysoké pracovní nasazení, soustředěný, spolehlivý.	Kompulzivní pedant. Strohý, přísný, zaměřený na pravidla.
Převaha vnímání (P)	Ponechává otevřená řešení. Mění se podle okolností.	Rovnováha pracovního a soukromého života. Má radost z práce	Líný, nepořádný, bezcílný a nespolehlivý.



Isabel Briggs Myers
Zdroj: [65]



Jo Owen
Zdroj: [47]

Tab. č. 2: Přehled typologie podle Myersové - Briggsové
Zdroj: [3]

Teprve, když poznáte sami sebe, můžete začít realizovat opatření, jejichž výsledkem budou změny, které Vás u Vašeho okolí představí ve Vámi žádoucím profilu.

Nechť se však zařadíte do kterékoli skupiny typologie Myersové-Briggsové, vždy můžete být velmi úspěšným vůdcem. Potřebujete si však dobře uvědomit, jakými specifiky při ovládání lidí disponujete (v čem jste jedineční). Jo Owen [11] Vám nabízí následující vodítko, jak pochopit druhé:

Váš typ	Jejich typ	Jak nás vidí	Jak se můžete přizpůsobit
Extrovert (E)	Introvert	Mluvka. Nebere ohled na ostatní.	Dopřejte jiným čas na přemýšlení a mluvení.
Introvert (I)	Extrovert	Nemá co říci? Špatně spolupracuje v týmu.	Předem si promyslete, co chcete říci.
Smyslový typ (S)	Intuitivní typ	Nezáživný, bez fantazie.	Veźměte si na starost některé praktické detaily, které intuitivní typy nebaví.
Intuitivní typ (N)	Smyslový typ	Chladný a bez srdce.	Požádejte o pomoc s praktickými záležitostmi: utvořte s člověkem smyslového typu spojení.
Převaha myšlení (T)	Převaha citění	Slaboch, snílek, soucitný.	Snažte se získat přítele, nejen prosadit názor.
Převaha citění (F)	Převaha myšlení	Slaboch, snílek, soucitný.	Nechte myslitele myslet a Vy pak zpracujte lidi a vyjednejte politickou podporu.
Převaha usuzování (J)	Převaha vnímání	Kompulzivní pedant. Strohý, přísný, zaměřený na pravidla.	Ignorujte chaos, nenápadně se soustřeďte na rozhodující bitvy.
Převaha vnímání (P)	Převaha usuzování	Líný, nepořádný, bezcílný a nespolehlivý.	Ukliděte nepořádek na stole a dejte si pozor, abyste úkoly odevzdávali včas.

Tab. č. 3: Přehled typologie osobností podle Myersové – Briggsové (MBTI)
Zdroj: [3]

Budujte tým

Uvědomíte li si svoji individualitu a své přednosti v působení na druhé, můžete si budovat svůj tým tak, abyste do týmu přivedli cílové takové typy osobnosti, které doplní portfolio Vašich kompetencí. Je proto pro manažera užitečné zařadit si své současné spolupracovníky do systému MBTI a nově přijímané spolupracovníky posuzovat i podle toho, jak zapadnou do týmu z pohledu této teorie a jak rozšíří kompetence týmu.

Metoda Style Compas

V praxi potřebujeme rychle analyzovat lidi, s nimiž se setkáváme. K dispozici máme tzv. metodu Style CompasTM (Kompas stylů) působení na ostatní. Při této metodě si nejprve vyhodnotíme, které vlastnosti jsou pro danou osobu, s níž budeme spolupracovat, důležité prostřednictvím následujících otázek [5]:

- na co je daná osoba více orientovaná - na lidi nebo na splnění úkolů?
- je daná osoba více zaměřená na postupy nebo na výstupy?
- je daná osoba schopná podstupovat rizika nebo má odstup k podstoupení rizika?

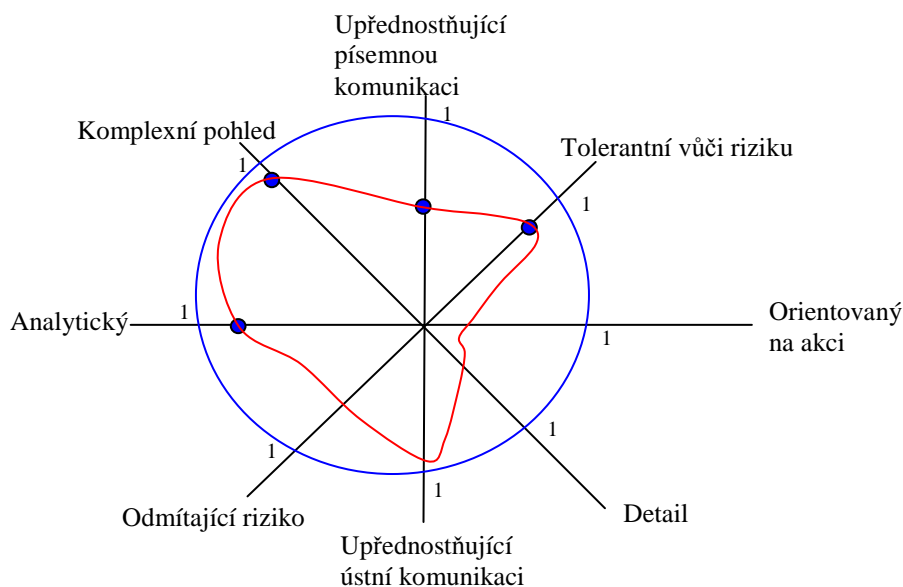
- je pro danou osobu typický náhled a komplexní přístup nebo má větší smysl pro detail?
- má blíže ke slovům než k číslům?
- který typ komunikace preferuje: ústní nebo písemný?
- využívá při řešení problémů více indukce nebo dedukce?
- je ve svém chování taktní nebo neomalená?
- je pro ni charakteristická citlivost nebo otrlost?
- preferuje podřízeným důsledný dozor nebo naopak ponechává volnost?
- ve své práci je rychlý nebo spíše pomalý?
- je spíše ranní nebo odpolední typ?
- je více pozitivní nebo cynický?
- preferuje analýzu nebo akci?

Odpovězte si na výše uvedené otázky a vyhodnoťte sami sebe.

Poznej sám sebe.

Ve svém týmu ředitel potřebuje jak lidi významně orientované na výkon, tak i spolupracovníky, kteří významně rozvíjí mezilidské vztahy. Pracovní tým je totiž společenstvím lidí, kteří spolu prožívají významnou část dne. Lidská stránka pracovního prostředí ve škole je důležitá a její zanedbávání je hrubou chybou vedoucích pracovníků. Lidé se musí v práci dobře cítit. Nepsaná etická paradigmatu týmu jsou pro jeho existenci významnější než pravidla psaná.

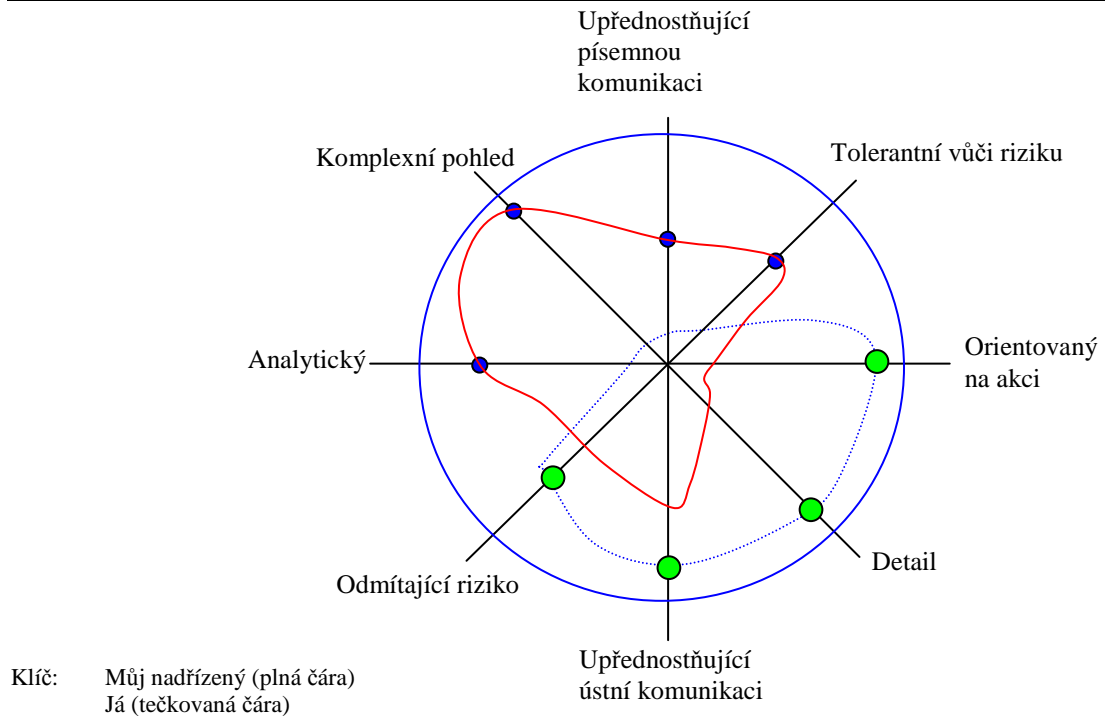
Vyhodnotíme-li tyto skutečnosti, můžeme je zanést do kompasu:



Obr. č. 6: Kompas stylu
Zdroj: [3]

Vypracujte si svůj kompas stylu a dobře si promyslete své silné a slabé stránky manažera. Vypracujte také kompas stylu svých spolupracovníků a usilujte o to, aby si i oni uvědomili své silné a slabé stránky.

Nyní můžete kompas překrýt a dostanete odpověď nejen na odlišnosti mezi Vámi a členy týmu, ale i na oblasti souladu a celkových kompetencí týmu.



Obr. č. 7: Kompas stylů: srovnání mého nadřízeného a mé osoby
Zdroj: [3]

Kompas stylů
Vám může být
nápomocný
při
rozhodování o
přijetí
pracovníka

Doporučuji využívat tuto technologii jako pomůcku nejen při přijímání nových pracovníků v zájmu budování optimálního pracovního týmu, ale také při řízení a budování jedinečnosti komunity Vaší školy. Cíleným výběrem vlastností pracovního týmu můžete dosáhnout příznivého složení týmu s ohledem na Vaše cíle.

SHRNUTÍ:

Opravdový lídr se vůči svému okolí vymezuje tím, že mu záleží na jeho vizi, hodnotách a idejích. Sebepoznání a sebeúcta významně determinují úspěšnost lídra. Z pohledu týmů pracovníků, ve školství z pohledu týmů pedagogů, žáků a studentů, řídicí pracovníci si musí být vědomi skutečnosti, že tito v zásadě patří - z pohledu typologie osobností podle Myersové – Briggsové - k osmi odlišným typům. Daná fakta jsou významná pro úspěšné řízení uvedených kolektivů a významným způsobem spolurozhodují o kvalitě týmu vedeného lídrem. K tomu, aby lídr byl schopen rychle analyzovat specifika lidí, s nimiž pracuje, slouží metoda Style Compass.

OTÁZKY:

1. Které typy osobností Myersová – Briggsová identifikovala?
2. Do jaké míry typologie osobností je významná pro úspěšné vedení týmů?
3. Jaké jsou klíčové otázky metody Style Compass?

3 Dovednosti lídra

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Student je seznámen s charakteristikou klíčových manažerských dovedností a s jejich rozdílným členěním podle nejvýznamnějších autorů. Zvláštní pozornost je v kapitole soustředěna k osvojování vlastností „úspěšného vůdce“ formulovaných Jo Owenem.

Výklad je doplněn potřebnými případovými studiemi.

Pokud vedoucí pracovník školy neovládá dobře základní manažerské dovednosti řízení jeho spolupracovníků, se pro ně brzy stane překážkou pro aplikaci zásad lídra.

V procesu řízení potřebuje lídr dovednosti, které různí autoři rozdílně člení. Viděli jsme již, že představitel klasického managementu, Henry Fayol, členil potřebné dovednosti manažera na plánování, organizování, motivování a kontrolování. Každý z manažerů dnes ví, že do tohoto seznamu je třeba doplnit personální činnosti, dovednosti aktivního využívání informačních, komunikačních technologií a jazykových kompetencí pro svoji práci a dovednosti práce se zdroji informací.

Různí autoři definují potřebné dovednosti odlišně

Henry Mintzberg a Rosemary Stearová a další toto členění do jisté míry zpochybňují, když oprávněně tvrdí [44], že současný manažer se svojí prací musí především neustále přizpůsobovat situaci a událostem, které často nemá pod kontrolou, že musí svojí činností především čelit dynamickému vývoji prostředí a procesům v síti vztahů s ostatními lidmi v instituci i mimo ni. To je určitě pravda, ale k tomu, aby mohl být manažer úspěšný, potřebuje nejprve zvládnout „řemeslo své profese“, jehož obsah tvoří minimálně výše uvedené dovednosti tak, jak je kdysi definoval Henry Fayol a jeho kolegové a jak jsme je právě doplnili podle požadavků současnosti. Vzdělávací prostředí vykazuje mnohem větší stabilitu než tomu je u podnikatelské sféry, což nám umožňuje mnohem účinněji využívat manažerské dovednosti v práci lídra, než kolegům z podnikatelského prostředí.

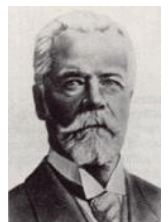


Henry Mintzberg
Zdroj: [67]

Jo Owen ve své knize Úspěšný vůdce [5] vyžaduje u současného manažera následující dovednosti:

- Dovednosti potřebné pro budování své profesní dráhy manažera:
 - Pochopit sebe sama
 - Naučit se chápat jiné
 - Pochopit, jak sám působí na jiné
 - Vytvořte si vlastní pravidla úspěchu
- Mezilidské dovednosti:
 - Umění delegování úkolů
 - Umění motivování
 - Budování vztahů k nadřízeným i podřízeným
- Dovednosti pro zvládnutí mimořádných situací v mezilidských vztazích:
 - Řízení konfliktních situací
 - Řízení krize
 - Překonávání odporu
- Technické dovednosti:
 - Presentace
 - Vyprávění příběhů
 - Řešení problémů
 - Rozhodování
 - Budování sítí

Vyhodnoťte si jak zvládáte dovednosti manažera podle J. Owena



Henry Fayol
Zdroj: [68]

- Projektování a řízení zpracování projektů
- Řízení změn
- Řízení inovací
- Umění reengineeringu
- Budování vizí, cílů, strategií
- Vybudovaná soustava hodnot a způsobů chování:
 - Pozitivní vůdcovství
 - Profesionální vůdcovství
 - Etika a etiketa
 - Upřímnost
 - Skromnost
 - Ctižádost
 - Tvrdá práce

Hlavní rysy lídra podle Jo Owena.

Na škále 1-10 (1 nejlepší, 10 nejhorší) vyhodnoťte své rysy leadaera podle owena. Taktéž realizujte i pro své spolupracovníky

Jo Owen [6] popisuje hlavní rysy lídrů na vrcholové úrovni organizace následovně:

- Schopnost motivovat jiné lidi.
- Mít vizí.
- Čestnost, upřímnost a poctivost.
- Rozhodnost.
- Schopnost zvládat krize.

Tato „nadstavba“ profilu osobnosti vedoucího pracovníka je pro Váš úspěch rozhodující.

I v tomto případě si vyhodnoťte na škole 0 – 5 (0 – nejhorší, 5 – spokojen) svoji situaci. Pravděpodobně si neudělíte ve všech případech hodnocení 5, ale pokud si spočítáte Vaše hodnoty podle hodnocení J. Owena pro oblast managementu a vydělíte si tyto hodnoty jejich počtem, můžete se umístit do Gaussovy křivky a udělat si obrázek o svých manažerských dovednostech.

Pokud tak učiníte pro hodnocení hlavních rysů lídra podle J. Owena získáte hodnocení pro tuto oblast.

Pozn.: Takto si můžete vyhodnotit všechny pracovníky svého týmu. Uvidíte, že to je poučné.



Stanislav
Mišák
Zdroj: [70]

Případová studie

S laskavým svolením pana hejtmána MVDr. Mišáka uvedu ukázkou toho, jak on, jako lídr občanů Zlínského kraje, vyhovuje těmto požadavkům. Na osobních www stránkách naleznete (www.stanislav-misak.cz):

„Profesí jsem veterinární lékař, srdcem sedlák, rozumem pragmatik a životními zkušenostmi člověk, který ví, že každý problém má řešení, jen se musí hledat. Nikdy nejsou všechny dveře zamčené, proto se musí brát za kliku a zkusit je otevřít.

Narodil jsem se 9. listopadu 1952, jako třetí z jedenácti dětí, v Popově na jihovýchodním Valašsku na moravskoslovenském pomezí. Jsem manžel, otec a dědeček malého Radomírka. Dcera Petra šla v mých šlépějích, je také veterinární lékařkou, syn Stanislav je absolventem Elektrotechnické fakulty University Ostrava, kde také úspěšně ukončil doktorandské studium a v současné době pracuje na docentuře.

Po dokončení studia na Vysoké škole veterinární v roce 1978 jsem šestnáct let pracoval na Zlínsku jako veterinární lékař v různých hospodářských funkcích, od zootechnika na

farmě, přes obvodního veterinárního lékaře, po vedoucího veterinárního střediska Okresní správy Zlín a ředitele Veterinárního asanačního ústavu Otrokovice.

Hned v prvních volbách po roce 1989 jsem se stal členem zastupitelstva v Otrokovicích, kde žiji od roku 1982. Ve volbách v roce 1994 jsem byl zvolen starostou Otrokovic, o čtyři roky později jsem jím byl zvolen opět. Důvěru od voličů jsem dostal i v komunálních volbách v roce 2002 a po třetí jsem se stal otrokovickým starostou. ČSSD zvítězila s velkým náskokem, ve dvaceti pěti členném zastupitelstvu získala deset členů. Sociální demokracie zvítězila v Otrokovicích i ve volbách v roce 2006. V tomto volebním období jsem se stal neuvolněným místostarostou. V této funkci řídím Městskou policii, zodpovídám za oblast rozvoje a investic a zastupuji město v orgánech dobrovolného svazku obcí mikroregion Otrokovicko.

Od roku 2000 jsem členem zastupitelstva Zlínského kraje a od 1. března 2006 pracuji jako náměstek hejtmána ZK pro oblast strategického rozvoje a investic. To vše mohu dělat díky velké podpoře rodiny, zvláště pak manželky Pavly.

Když se ohlžím za léty, ve kterých jsem vykonával funkci starosty, vždy si vzpomenu s jakým úsilím a zarputilostí se lidé po povodních a záplavách z léta roku 1997 pustili do obnovy Otrokovic. Společně jsme dokázali nejen postavit město na nohy, ale také docílit, že Otrokovice jsou chráněny před tisíciletou vodou, která u nás tehdy napáchala škody za více než 3,5 miliardy korun. Postupně se Otrokovice staly městem regionálního významu. Jsem rád, když slyším nejen od obyvatel, ale i od návštěvníků, že Otrokovice jsou příjemným místem k životu.

Členem ČSSD jsem od února 1998, jsem předsedou krajského klubu zastupitelů ČSSD a členem představenstva KVV ČSSD.

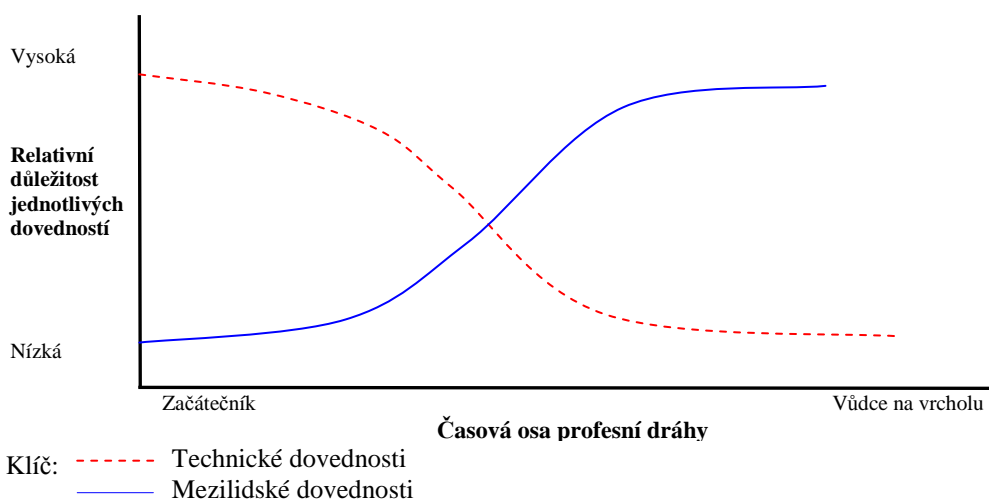
Dále pracuji jako

- *předseda svazku mikroregionu Otrokovicko*
- *člen Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava*
- *předseda Dozorčí rady Regionálního podpůrného zdroje ZK, s. r. o.*
- *předseda Dozorčí rady Centrály cestovního ruchu Východní Moravy, o. p. s.*
- *člen Monitorovacího výboru Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Morava*
- *člen Výboru pro strategický rozvoj a investice*
- *člen Bezpečnostní rady Zlínského kraje*
- *člen Bezpečnostní rady Otrokovice*
- *člen Školské rady SOU Valašské Klobouky*
- *člen Školské rady SPŠ Otrokovice*
- *člen Školské rady Tauferova SOŠ veterinární Kroměříž*
- *člen Komise Rady Zlínského kraje Krajská pracovní skupina pro výběr a zajišťování implementace projektů Operačního programu Životní prostředí v letech 2007 - 2013*
- *člen Monitorovacího výboru Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace za region soudržnosti Střední Morava*
- *člen Monitorovacího výboru IOP*
- *člen Koordinačního výboru pro Strategii Zlínského kraje*
- *člen Rady hospodářské a sociální dohody Zlínského Kraje*
- *člen Komise Rady AKČR pro regionální rozvoj a evropské záležitosti“*

Zdroj: [34]

K vůdčovství se musíte vypracovat. Semínko, o němž mluvil Jim Collins, musí dozrát. Význam technických a mezilidských dovedností na cestě k vůdčovství se mění, jak obecně ukazuje následující graf:

U vedoucího pracovníka s časem nabývají na významu především mezilidské dovednosti.



Graf č. 1: Dovednosti vůdce a profesní dráha
 Zdroj: [3]

Pokud chcete vychovat mladé lídry, kteří mají pokračovat ve Vaší práci, je třeba respektovat v jejich výchově Graf č. 1. Vytipujte si mladé kolegy, u nichž svůj program jejich rozvoje budete aplikovat. V první řadě se zaměřte na technické dovednosti: plánování, organizování, kontrola, hodnocení, personalistika, komunikace.

Jakmile dosáhnete vynikajících technických dovedností, přenesete důraz na rozvoj mezilidských dovedností.

Z tohoto grafu vyplývá, že u vedoucích pracovníků potřebujeme zásadně rozvíjet mezilidské dovednosti.

Další dovedností zkušeného lídra je schopnost číst ve svém okolí. Lídr se postupně naučí vnímat a vyhodnocovat signály o tom co se v jeho týmu děje. Poznává, kdy je morálka týmu otřesená a kdy je třeba rozbít sebeuspokojení. Dobrý vedoucí pracovník pozná okamžitě podle atmosféry v týmu, že se děje něco, o čem by si měl zjistit více informací. Pro tento případ potřebuje v týmu několik spolupracovníků, u nichž se může spolehnout na jejich korektní, osobní názor. Atmosféru týmu vycítíte z toho, jak se lidé chovají. Poznáte, zda jde při setkání o spokojený úsměv, zda oči lidí září nebo jsou unavené, smutné, zda jsou lidé sebevědomí a komunikativní.

Nikdy nezapomeňte, že oči jsou vstupem do duše člověka a naučte se v očích svých spolupracovníků číst.

PTR

V praxi musíte respektovat tzv. psychickou teorii relativity (PTR). Kladné nebo záporné emoce člověka způsobují zlepšení nebo zhoršení situace vůči určité základně.

Deal Carnegie ve své práci „Jak získávat přátele a působit na lidi“ uvádí:

„PTR bývá bezprostřední, či vzdálená minulost. Podaří-li se Vám pochopit PTR, můžete si základnu vědomě a aktivně nastavovat sami. Znalost této základny je významná pro jednání se svými spolupracovníky“.

Usilujte o to, aby Vaši učitelé byli spokojeni.

Je na Vás, abyste poznali, jak mají Vaši spolupracovníci právě v tento den tuto základnu nastavenou. Pracovnice, která se rozvádí a obě její děti, o něž se stará právě onemocněly, má svoji základnu velmi blízkou prahu totálního zhroucení osobnosti. Pokud na tuto pracovníci necitlivě zamíříte třeba i oprávněnou kritiku, může reagovat zkratkovitě a zcela neočekávaně. Uvedu příklad jedné vysokoškolské učitelky:

Případová studie

Paní docentka se ve svém osobním životě právě potýkala s mimořádnou situací, které, byť byla v této oblasti profesionál, neuměla čelit. Otce má nepohyblivého, na vozíčku a matka právě prodělala těžkou mozkovou mrtvici. Jejím nadřízeným byl primář, který podrobně znal zdravotní stav její matky. Věděl, že její organismus nebude umět dlouho situaci vzdorovat. V této situaci přišla paní docentka se žádostí o šestiměsíční volno, aby mohla o rodiče pečovat a splnit si svoji lidskou povinnost. Pan primář reagoval na žádost standardně. Upozornil na špatný stav matky a nechtěně paní docentce vlastně sdělil, že její matka brzy odejde. Když jsem s ním mluvil, bylo mu to líto, ale on vycházel z toho, že před ním stojí profesionál, který je na takové situace denně zvyklý. Tady se ale zmýlil. Paní docentka jednala neočekávaně a ze školy odešla. A stačilo tak málo – pomoci paní docentce zvýšit práh její psychické základny.

Vyhodnoťte si u svých spolupracovníků na škále 1-5 (1 plně spokojen – 5 nespokojený) jak se projevuje jeho spokojenost v jejich práci.

Někteří vedoucí pracovníci se snaží oddělit soukromí lidí (učitelů, žáků, rodičů, atd.) od jejich práce ve škole. To však nejde. Dobrý vedoucí se stará o spokojenost svých podřízených komplexně. Snaží se jim ze všech sil pomáhat. Neustále připomínám, že jen spokojený pracovník může svoji spokojenost přenést na své okolí – na své učitele, žáky, rodiče. Totéž platí pro Vaše učitele. Jen spokojený učitel může svoji spokojenost přenést na své žáky.

Snažte se, aby Vaši spolupracovníci i žáci pochopili, že hlavní je, aby byli zdraví oni a jejich rodiny, aby byli spolu šťastni. Protože stres je zdrojem mnoha nemocí. A pokud přijde nemoc, nemají peníze ani kariéra smysl.

Případová studie

Jednou jsem přijel do našeho kampusu v Hodoníně. Na chodbě jsem se setkal s paní kantýnskou. Poznal jsem, že ji něco tíží. Byla tichá a zaražená. Zeptal jsem se, co se stalo. I když ona nechtěla mluvit, její spolupracovnice mně řekla, že její malá dcera má již dlouhou dobu potíže s klouby. Nabídl jsem paní, že ji seznámím se špičkovým odborníkem, kterého může požádat o pomoc. Atmosféra se rychle zlepšila a po nějakém čase mně při příchodu do kampusu paní přinesla jako poděkování kávu, protože zdravotní stav dcery se významně po operaci zlepšil.

Soukromí pracovníka nelze oddělit od jeho výkonu.

Další významnou kompetencí lídra je schopnost vybudovat si vnitřní informační systém. Chcete-li být úspěšný, věnujte potřebný čas na sběr informací o tom, co těší a co trápí Vaše vedoucí pracovníky a učitele. Ved'te své podřízené pracovníky k tomu, aby se i oni zabývali radostmi a starostmi svých podřízených, žáků a rodičů. Potřebujete vědět, jak můžete být všem těmto lidem nápomocni. Tato činnost bude pro celý kolektiv mnohem více prospěšná tehdy, když z Vaší strany nepůjde o jednorázovou záležitost, nýbrž když si vybudujete systémový přístup. Oceněním Vaší práce bude především radost z úspěchů a spokojeného života Vašich spolupracovníků.

Vybudujte si tok informací o radostech a starostech Vašich spolupracovníků.

Případová studie

Ekonomka školy přišla ke mně s informací, že na jednoho učitele, který shodou okolností před nedávnem překonal mozkovou příhodu, ale přesto se do školy vrátil, přišel exekuční příkaz. Zavola jsem si jej a zjistil jsem, že v době kdy podnikal, se spojil s lidmi, kteří mu v době jeho nemoci nadělali mnoho dluhů. Bylo jasné, že mu je třeba pomoci, i když on si při své hrdosti o pomoc nežádal. Do řešení jeho problémů se zapojili naši právníci, umožnili jsme mu, aby měl jeden den v týdnu volný den, kdy neučí, aby si odpočinul a ekonomka mu začala radit v ekonomických otázkách. Situaci zvládl a život se mu opět zdá přijatelným.

Škola v tomto případě splnila svoji sociální povinnost.

Naučte se využít příležitosti a situace ve prospěch všech spolupracovníků.

K významné kompetenci vedoucího pracovníka patří schopnost poznat na týmu, že nezvládá přidělené úkoly, že je přetížen, ale také poznat kdy tým „usnul na vavřínech“. Ve školství to je častý jev. I když jsou platy učitelů nízké, přesto však nejsou tak malé, aby z nich učitelé nemohli vyžít. A pokud již začnou o své mzdy bojovat, zacílení snah učitelů, ale i jejich odborů většinou míří jen na zvýšení platu, nikoliv na zvýšení výkonů, efektivnosti, inovací a dosažení žádoucí nadhodnoty. I v této oblasti musí vedoucí pracovníci zahájit inovační procesy s cílem změny stavu. Pro zahájení ofenzívy potřebuje vedoucí pracovník využít vzniklou situaci, ale často i cíleně vytvořit takovou situaci, aby většina učitelů pochopila, že předkládané změny jsou nutné a pro ně osobně nezbytné.

Případová studie – „Využijte situaci“

Když MŠMT ČR signalizovalo, že zahajuje práce na Rámcových vzdělávacích programech, radilo se vedení SGaSOŠ, s.r.o. o tom, jak celou věc podat učitelům, aby nedošlo jen k formálnímu přepisu stávajících studijních plánů a osnov. Vedení školy si stanovilo cíle, které chce ve ŠVP dosáhnout. Bylo dohodnuto, že se školskému vzdělávacímu programu plně dokončí elektronizace školy, plně se začlení e-learningové technologie do vzdělávacího procesu a propojí se výuka s konkrétními úkoly pro praxi.

Vedení se dohodlo, že učitelé nejprve projdou sérií školení v rámci vnitřního vzdělávacího systému, které jim objasní cíle školy. V první fázi tedy učitelé skutečně prošli následujícími kurzy, které jim uspořádala naše vysoká škola EPI s.r.o.

- *Role školy v globalizující společnosti.*
- *Význam cizích jazyků pro uplatnění absolventů školy.*
- *Etika a etiketa.*
- *Psaní e-learningových textů.*
- *Diagnostické a „ostré“ elektronické testy.*
- *Leadership v práci učitele.*

Ředitel školy potom svolal provozní poradou, na níž učitele seznámil s cíli MŠMT ČR při instalaci rámcového vzdělávacího programu. Protože není jiná možnost, než realizace školského vzdělávacího programu, uložil katedrám, aby zahájily práce na projektu školského vzdělávacího programu pro naše studijní obory a jeho následující realizaci. Učitelé byli na řešení této úlohy dobře předcházejícími kurzy připraveni a úkol nebrali jako zbytečné vymýšlení práce ze strany vedení.

Případová studie – „Tým nesmí nikdy usnout na vavřínech.“

Ve školním roce 2005/06 byla na naší střední škole dokončena elektronizace, diagnostické i ostré testování, byly instalovány etické standardy. Sbor považoval školu za velice stabilizovanou a v kolektivu učitelů byla příjemná atmosféra.



Josef Slovák
Zdroj: [70]

Ředitel školy však chápal, že je třeba najít nové motivační faktory, aby škola pokračovala ve svém rozvoji. Ředitel školy potřeboval motivovat pro inovace v první řadě vedení školy. Proto přinesl demografickou tabulku populace a na poradě vedení školy předvedl, jak razantní pokles žáků devátých tříd nastane od roku 2007/8. Předvedl jsem grafy a data z přednášky, kterou přednesl radní zlínského kraje pro školství, pan Mgr. J. Slovák v Kroměříži dne 1. 12. 2008 (viz následující).

Pokud by stejný pokles žáků postihl procentuálně naši školu, museli bychom několik učitelů propustit. Na vedení nastala bouřlivá diskuse, kterou ředitel ukončil několika návrhy inovací, které by měly zvýšit kvalitu školy v následujícím období a s tím i přivést další žáky. Upozornil zástupce ředitele, že každý studijní obor musí být pro veřejnost jedinečný, že každý učitel na škole musí být pro veřejnost osobnost, že technologie výchovně vzdělávacího procesu musí být založeny na e-learningových technologiích. Od mladých učitelů bude vyžadovat, aby zahájili studium MBA nebo Ph.D., aby se ve svém rozvoji nezastavili.

Před pracovní tým však položil mnohem větší úkol. Celá škola musí být jedinečná úrovní výuky cizích jazyků a ICT.

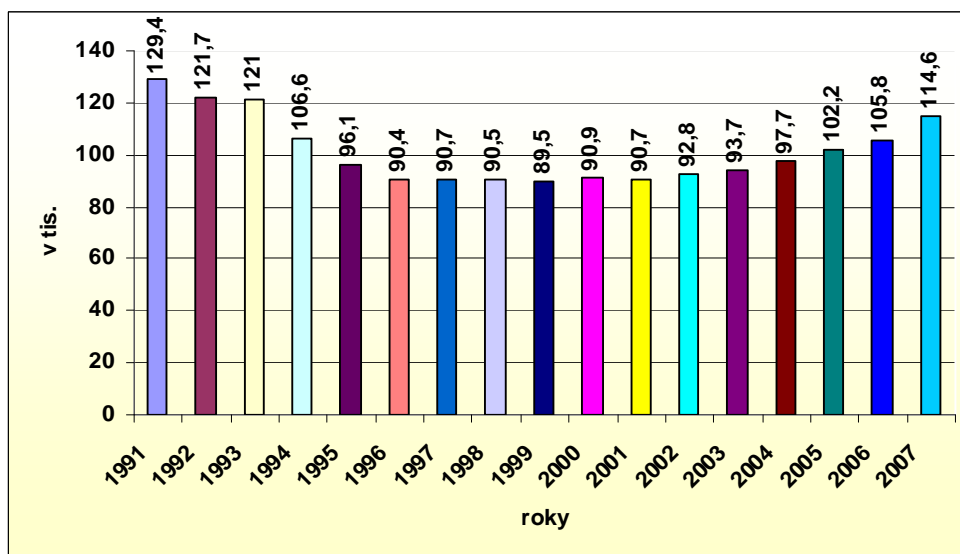
Když se informace o demografickém vývoji dostala mezi učitele, způsobila zpočátku nejistotu z budoucnosti. Když ale ředitel svolal v pátek provozní poradou a předložil návrhy na řešení situace, bylo na lidech vidět, že nad návrhem vážně uvažují. Na konci porady vyzval ředitel školy každého učitele, aby si našel v tomto systému své místo, protože jen tak může být v budoucnu pro školu potřebný.

V následujícím období zahájili vedoucí kateder práce na realizaci opatření. Většina úkolů je již splněna a škola má každý rok navzdory na pokles demografické křivky větší počet žáků. Zvolená strategie se ukázala správnou. Učitelé by ji však určitě nepřijali, kdyby nebyla podpořena situací, kterou museli sami pro sebe vyřešit. Dnes studuje na škole 12 učitelů doktorská studia a 2 učitelé dokončili MBA.

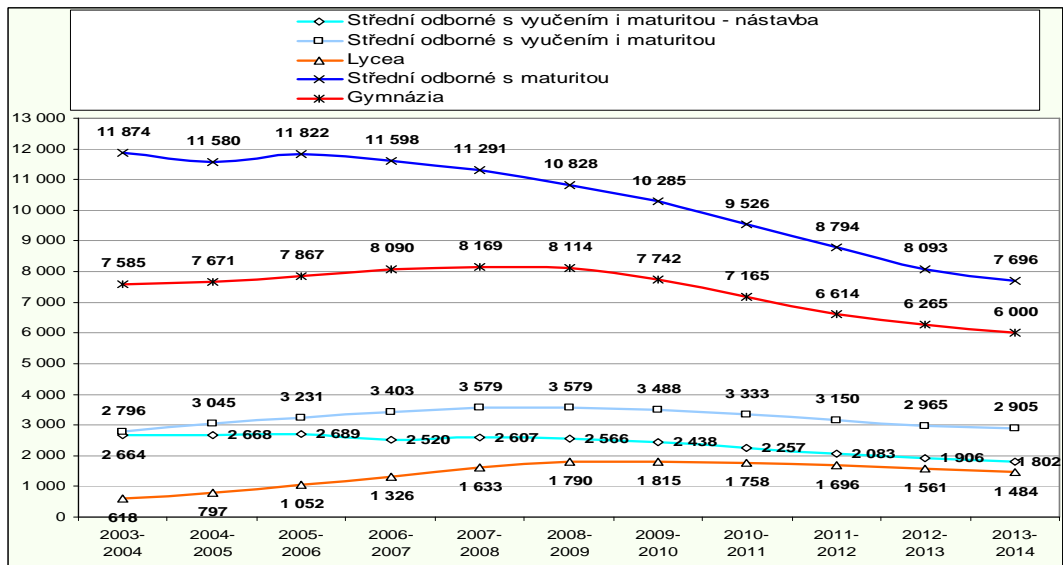
Vzhledem k vývoji populace v ČR stojí před stejnou situací téměř všechny školy v ČR.

Radní pro školství Zlínského kraje pan Mgr. J. Slovák na konferenci v Kroměříži dne 1. 12. 2008 předložil následující stav počtů žáků středních škol ve Zlínském kraji. Ředitel tyto i následující údaje sdělil učitelům.

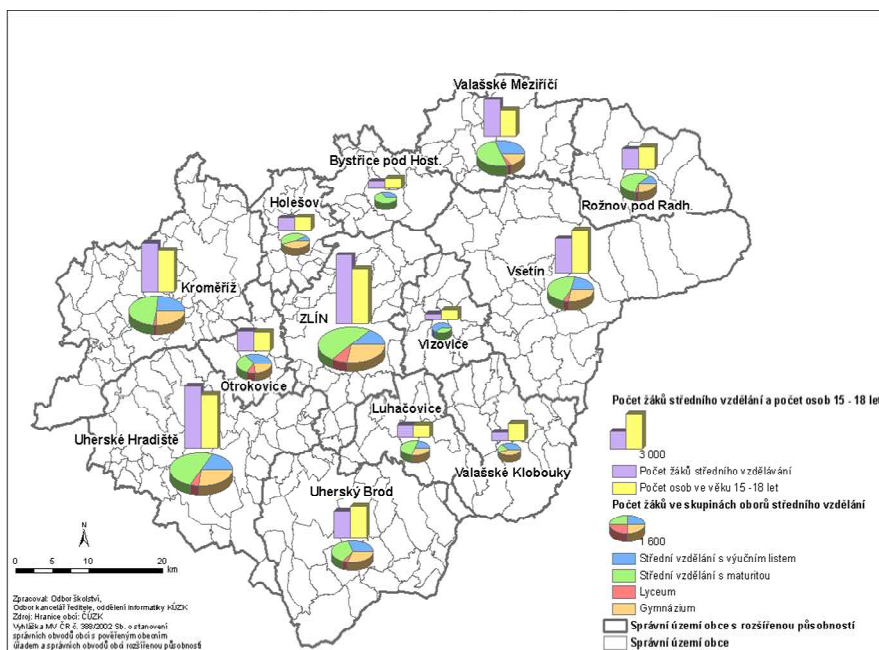
Celkový počet žáků středních škol ve Zlínském kraji.



Graf. č. 2: Počet narozených dětí v ČR v letech 1991 – 2007 (v tisících)
Zdroj: [56]



Graf č. 3: Skutečný a předpokládaný vývoj celkového počtu žáků oborů středního vzdělávání s maturitní zkouškou ve Zlínském kraji
Zdroj: [33]



Graf č. 4: Počet žáků ve skupinách oborů středního vzdělávání a počet osob ve věkové skupině 15 – 18 let ve Zlínském kraji
Zdroj: [33]

Budujte budoucnost na silných stránkách svých i svých spolupracovníků.

Uváděná situace byla zcela pravdivá. Demografie Zlínského kraje, ostatně jako celé ČR, je pro naši školu nepříznivá. Opět citujeme ze zprávy radního Zlínského kraje pana Mgr. J. Slováka, který popsal vývoj počtu škol a školských zařízení ve Zlínském kraji následovně:

- Rok 2001
 - Zlínský kraj zřizoval 158 škol a školských zařízení (60 středních).
 - Převod zřizovatelských pravomocí na obce.
 - Optimalizace sítě (slučování škol a školských zařízení).
 - Ostatní zřizovatelé zřizovali 624 škol a školských zařízení.

- Rok 2008
 - Zlínský kraj zřizoval 116 škol a školských zařízení (-27%) (51 středních).
 - Ostatní zřizovatelé zřizují 606 škol a školských zařízení (úbytek zejména mateřských škol - slučování).

V důsledku těchto informací učitelé pochopili požadavky vedení na potřebu reengineeringu⁶ školy a v následujícím období škola skutečně úspěšně přešla plánovaně na nová paradigmatata.

Celkovou přestavbu instituce na nová paradigmatata nazýváme reengineeringem. Cílem našeho reengineeringu je řádově zvýšit výkonnost celé školy prostřednictvím aplikací nových paradigmat. Naše školství musí tento reengineering podstoupit, aby zachytilo rychlý rozvoj globalizujícího se světového hospodářství a jeho dopad na ČR.

Co to je reengineering.

Je dobré si připomenout, že bychom měli svoji práci postavit především na našich silných stránkách a tyto také rozvíjet u svých podřízených včetně žáků. Dobrý manažer si je vědom silných stránek svých spolupracovníků a umí je využívat. Jen tak může dosáhnout dobrých výsledků týmu a spokojenosti svých spolupracovníků. Snažit se přinutit své podřízené k činnosti v oblasti jejich slabých stránek přináší oběma stranám jen stres. Učitelům připomínejte, že toto platí také pro jejich žáky. Ani žáci ve svém životě nebudou stavět na těch vědních disciplínách, které jim nic neříkají. U každého pracovníka bychom si tedy měli odpovědět na otázku – „Zastává daný pracovník takovou pracovní pozici, aby mohl uplatnit své silné stránky? Nemáme v portfoliu pracovních pozic pro něj takovou, která by mu více vyhovovala?“.

Případová studie

Na střední škole pracuje učitel, který po nástupu na tuto školu postupně ztrácel pověst kvalitního profesionála. Měl své žáky velice rád, ale měl na ně malé požadavky. Rodiče s obavami sledovali odborné znalosti svých dětí v předmětech, které on učil. Nikdo však na tohoto učitele nezaútočil, protože jeho veliký takt, slušnost a snaha co nejvíce svým žákům pomoci byla vysoce ceněna.

Ve svém okolí byl známý tím, že se významně angažoval a pomáhal ředitelům a pracovníkům veřejné správy, kteří jej za to měli rádi.

Když vedení školy na konci roku při hodnocení učitelů u tohoto učitele opět konstatovalo, že jeho nároky nejsou dostatečné, rozhodl ředitel, že využije komunikační dovednosti a jeho vztahovou inteligenci a učinil tohoto pracovníka odpovědným za spolupráci s praxí. Od tohoto okamžiku s ním nebyly absolutně žádné potíže. Naopak brzy si udělal jméno jako šéf praxe na naší škole, kterého nám mohou jiné školy závidět.

Vždy, když si stěžujete na práci Vašeho podřízeného, se ptejte, zda byste pro něj nenašel pracovní pozici, která vyhovuje lépe jeho osobnostnímu profilu.

SHRNUTÍ:

Ovládnutí základních manažerských dovedností je důležitým předpokladem pro úspěšné řízení týmů. V kapitole jsou charakterizovány přístupy Henryho Fayola, Henryho Mintzberga, Rosemary Stearové a Jo Owena vztahující se k úspěšnému řízení. Zvláštní význam má v této souvislosti dílo Jo Owena nazvané „Úspěšný vůdce“. Autor v něm

⁶ Definice s M. Hammera a J. Champyho (1993): „Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“

požaduje, aby si manažer osvojil následující dovednosti: specifické pro budování profesní dráhy manažera, mezilidské, technické, dovednosti pro zvládnání mimořádných situací v mezilidských vztazích a dovednosti potřebné pro vybudování soustavy hodnot a způsobů chování. Je přirozené, že osvojování si uvedených dovedností představuje dlouhodobý proces. Jo Owen dospívá k závěru, že úspěšní lídři musí být schopni motivovat jiné lidi, mít vizi být čestnými, upřímnými a poctivými, projevovat rozhodnost a připravenost zvládat krizové situace. Výklad je doplněn řadou případových studií.

OTÁZKY:

1. Které dovednosti mají klíčový význam ve školství pro vystupování manažera v roli úspěšného lídra?
2. Za jakých předpokladů mohou lídři ve školství dosáhnout uskutečnění jejich vizí?
3. Jaké vize ve školství mají klíčový význam?

4 Vedení a řízení

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Hlavní pozornost v této kapitole je soustředěna k charakteristice rozdílů mezi vedením a řízením. Student se seznámí s vývojovými etapami lídra.

Vedení a řízení nemá stejný obsah, ale nedá se oddělit.

Řízení lze popsat jako „dělání věcí správně“. Jde o rutinní práce - například o efektivní práci se zdroji, informacemi, znalostmi, atd. U ředitele to je vedení porad, budování sítí, vypracování provozních dokumentů, statistických výkazů, profesionální řízení, realizace a řízení realizace ročního plánu práce školy, organizace přijímacího řízení, maturit atd. U zástupce ředitele to je kontrola třídní knihy, třídního výkazu, projektování a řízení plnění školských vzdělávacích programů, evidenčních činností, personální strategie atd.

Vedení lze definovat jako „schopnost vybrat správné činnosti, které nám zabezpečí prosperitu“. U ředitele to je rozhodování o zaměření školy, o investicích, o získávání zdrojů, budování image školy, strategie a obsah ŠVP atd.

Vedení = dělat správné věci.

U zástupce ředitele jde o motivaci učitelů, vedoucích sekcí, žáků, rodičů atd.

Covey [27] vyslovil výstižnou větu:

„Zatímco management se orientuje na problémy, vedení lidí se orientuje na příležitosti.“

Řízení = dělat věci správně.

Na příležitosti okolního prostředí, lidí, procesů.

Uveďme pohled na vztah řízení a vedení tak, jak jej vidí Warren Bennis (eminentní profesor business administrace na University of Southern California a zakládající předseda Leadership Institute) ve své knize „On Becoming a Leader“. Warren Bennis používá pojem manažer (manager) pro ty, kteří provádějí klasický management industriální doby a pojem lídr pro ty, kteří jsou transformačními lídry. Tam, kde je tedy v následujícím textu napsáno slovo „manažer“, rozumějte tím „manažer ve své řídicí roli“ a pod slůvkem „lídr“ rozumějte „manažer v roli transformačního vůdce“: Warren Bennis se pokusil porovnat obsah práce manažera a lídra:

Jak vidí vztah řízení a vedení - Warren Bennis.

- Manažer věci spravuje, lídr je inovuje.
- Manažer je kopií, lídr je originálem.
- Manažer se koncentruje na systémy a struktury, lídr na lidi.
- Manažer se spoléhá na kontrolování, lídr na vzbuzování důvěry.
- Manažer má krátkodobý výhled, lídr dlouhodobou perspektivu.
- Manažer se ptá „jak a kdy“, lídr „co a proč“.
- Manažer se dívá dolů, lídr na horizont.
- Manažer napodobuje, lídr hledá vlastní cestu.
- Manažer akceptuje stávající stav, lídr jej zpochybňuje.
- Manažer je jako dobrý voják, lídr je svůj.
- Manažer dělá věci správně, lídr dělá správné věci.



Warren Bennis
Zdroj: [35]

Warren Bennis tvrdí, že manažer a lídr dělají různé věci. Dělají je jiným stylem, mají jiné priority a zaměření.

Lídrem Vás nemůže nikdo jmenovat. Pozici lídra si musíte tvrdě odpracovat.

Pokud se však zamyslíte, pravděpodobně budete souhlasit s tím, že podniky a organizace dnešní doby potřebují oboje. Potřebují takové manažery, kteří řídí i vedou. Jenom řídit nebo jenom vést, znamená ztratit především u malých a středních podniků budoucnost.

Vývojové etapy leadera:

Nemluvně

Žáček

Zamilovaný

Voják

Sudí

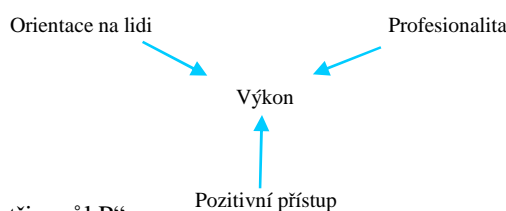
Mudrc

Lídři procházejí v průběhu času určitými vývojovými etapami. Každá z těchto etap je charakterizována specifickými krizemi a výzvami. Tyto vývojové etapy jsou do určité míry nevyhnutelné a predikovatelné. Warren G. Bennis popsal vývojové etapy lídra následovně:

- Nemluvně - hledá nějakého mentora, nějaký vzor jako průvodce.
- Žáček - učí se, jak svoji práci dělat.
- Zamilovaný - hledá tu správnou míru mezi odstupem a vřelými vztahy se svými lidmi. Učí se odlišovat ty, na které se spolehnout může a kterým může důvěřovat od těch druhých.
- Voják - v této době lídr zvládl svoji roli tak, že má ze své práce dobrý pocit. Nabývá ve svém jednání jistotu.
- Před leaderem se ale objevují další následovníci. Mnoho leaderů neodolá pokušení a použijí svoji pozici k vypořádání se s touto konkurencí.
- Sudí - by měl umožnit lidem říkat pravdu a měl by být schopen slyšet co říkají.
- Mudrc - se stává mentorem nových leaderů.

Teorie tři a půl P (J. Owen)

Na všech úrovních však lídra provází jasně definované principy. Owen [4] po ukončení svých výzkumů definoval teorii tzv. tři a půl principů leadershipu (tři a půl P), do níž začlenil základní principy platné pro leadery na všech úrovních:



Obr. č. 4: Teorie „tři a půl P“
Zdroj: [4]

Pozn.: polovina P je výkon, protože výkon je výstupem dobrého leadershipu.

V následující tabulce uvádíme popis orientace na lidi, pozitivního přístupu a profesionality pro lídry na úrovni linie, středu a top:

Vyhodnoťte se podle tabulky č.4. které vlastností potřebujete v následujícím období rozvíjet?

Efektivní leadership	Položení základů leadershipu: začínající lídři	Praktický výcvik leadershipu: vedení na střední úrovni	Ovládání leadershipu: vedení na vrcholové úrovni
Orientace na lidi	Dívá se na sebe očima jiných, řídí směrem nahoru, podporuje ostatní, pomáhá jim.	Buduje oddanost a angažovanost, dobře působí na lidi. Vytváří síť.	Formuje, integruje a motivuje tým vrcholového vedení (vrcholových lídrů).
Pozitivní přístup	Má elán a ambice: je sebevědomý a adaptabilní. Hledá řešení, nikoliv problémy. Dobrovolně spolupracuje.	Chápe nejasné situace jako příležitosti, nikoliv jako rizika. Dobře zvládá konflikty.	Předkládá jasnou vizi, dobře zvládá krize; zaměřuje se na nutná vítězství v bojích. Je rozhodný.
Profesionalita	Učí se znát podnik a podnikání, učí se leadershipu. Je loajální a spolehlivý.	Ovládá základní dovednosti, vidí širší souvislosti, nejen to, co se týká jeho práce.	Je poctivý a čestný, je vzorem pro základní hodnoty své role.

Tab. č. 4: Chování charakteristické pro efektivní leadership
Zdroj: [4]

Z dosavadních poznatků můžeme konstatovat, že nestačí, aby byl lídr jen dobrým manažerem zdrojů, aby jen dobře ovládal základy svého „řemesla“ a dosahoval stanovených cílů. Vždy má vyšší sociální cíle, které musí naplnit svojí prací. Musí být lídrem jejich oporou. Musí to být člověk, který přináší svojí prací významnou nadhodnotu škole a školství obecně.

Lídr musí přinést škole nadhodnotu. Za to je placený.

SHRNUTÍ:

Řízení je možno popsat jako „dělání věcí správně“, zatímco podstatou vedení je „schopnost vybrat správné činnosti, které nám zabezpečí prosperitu“. Řízení je z velké části založeno na rutinních činnostech. V případě ředitelů škol se jedná hlavně o efektivní způsoby vedení porad, budování sítí, vypracovávání provozních dokumentů a různých výkazů, atd..

Ředitel školy v roli lídra v první řadě rozhoduje o dlouhodobém zaměření školy, o investicích, o získávání zdrojů, o budování image školy. Lze konstatovat, že „manažer věci spravuje, lídr je inovuje“ a přitom sleduje dlouhodobou perspektivu, pro jejíž uskutečňování hledá vlastní cesty.

Problémům vedení a řízení zasvětil velkou část své profesní dráhy Warren Bennis, který definoval šest vývojových etap lídra.

OTÁZKY:

1. Jak byste stručně charakterizoval (a) podstatu řídicí činnosti?
2. V čem se liší řízení týmů od jejich vedení?
3. Jaké vývojové etapy lídra znáte?
4. Ve které vývojové etapě lídra podle W.G.Bennise se nacházíte?

5 Práce lídra s týmem

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

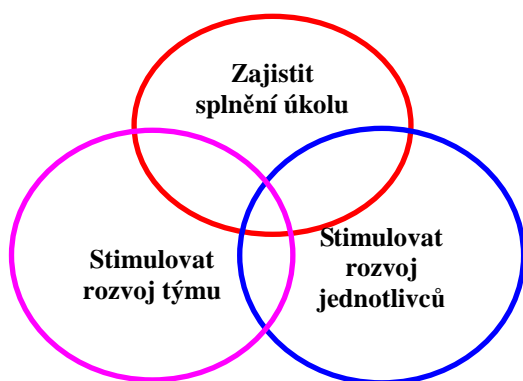
Jádrem výkladu provedeného v kapitole je osvětlení podstaty týmu a týmové práce. Student si osvojí poznatky o postupech vedoucích pracovníků směřujících k budování úspěšných týmů a seznámí se i s chybami, jichž se v řízení týmů dopouštějí někteří manažeři.

Výchovně vzdělávací proces školy a její rozvoj je o týmové práci.

Tým je aktivní skupinou lidí, která se zavázala, že bude harmonicky spolupracovat, mít radost z práce a bude dosahovat vynikajících výkonů. Podle této definice je tedy tým tvořen lidmi, kteří mají úzký vztah mezi sebou navzájem, aby dosáhli svých cílů. V praxi se vyskytují jen zřídka týmy, které se skládají z více než 9 členů. [28] O tom, jak těžká práce je práce učitele svědčí, že učitel často učí i 30 žáků.

V kurzu manažerských dovedností [45] můžete získat informace o tom, jaký je obsah manažerských kompetencí a dovedností, které musí manažer ve školství ovládat, aby mohl splnit úkoly, které před něj postaví plnění ročního plánu, strategických a operativních cílů a operativního provozu školy. Z teorie tří kruhů vidíme, že splnění úkolů je jen jedna ze tří částí portfolia aktivit manažera.

Teorie tří kruhů definuje základní oblasti manažerské práce vedoucích pracovníků.



Obr. č. 8: Teorie tří kruhů
Zdroj: [45]

Další dvě části portfolia manažera (budování týmu a rozvoj jednotlivce) lze realizovat jen v přímé spolupráci manažera a jeho spolupracovníků. Nejen prostřednictvím osobních rozhovorů, ale především společných porad a přímého vedení pracovních týmů, na nichž se v pracovním procesu začleňují jednotliví členové komunity do neformálních vztahů v pracovním týmu. Na každé poradě byste měli citlivě, ale cíleně projednávat opatření na dlouhodobé budování týmu a vést každého svého spolupracovníka k rozvoji své profesionality i osobnosti. Výchovná složka práce lídra je významným nástrojem jeho úspěchu. Váš pracovní tým musíte současně vychovat.

Stimulace rozvoje týmu a jednotlivců má být obsahem pracovních porad.

Tyto dvě části portfolia lídra – rozvoj týmu a rozvoj každého jednotlivého člena týmu vyžadují mnohem více, než jenom dobré zvládnutí profesních dovedností plánování, organizování, personalistiky, kontrolování a dalších dovedností.

Výsledky výzkumu Lyndy Gratton a Tamary Erickson, které se publikovaly pod názvem „Eight Ways to Build Collaborative Teams” v listopadovém čísle (2007) prestižního časopisu Harvard Business Review nabízejí osm praktik budování týmů:

1. Investujte do vytváření silných sociálních vztahů. Především top management má velký vliv na vztahy v týmech. Často platí, že pokud se "dole" týmům moc nedaří, příčina se nachází úplně nahoře.
2. Demonstrujte kolaborativní jednání.
3. Vytvářejte "dávací" firemní kulturu (na rozdíl od transakční kultury).
4. Dodejte potřebné dovednosti (naučit lidi JAK spolupracovat a vytvářet vzájemně prospěšné vztahy, komunikovat, efektivně řešit konflikty).
5. Vytvářejte silný pocit (komunity) sounáležitosti.

8. praktik budování týmů pro Vaše pracoviště.

6. Jmenujte za vedoucí týmů pouze ty lidi, kteří jsou orientováni jak na cíl, tak na vztahy.
7. Budujte týmy se zárodkem vztahů (při samém vzniku týmu do něj zasadit alespoň malé semínko již existujících vztahů. Autorky zjistily, že 20 - 40% lidí, kteří se znají, způsobují znatelný rozdíl v rychlosti a námaze, se kterou se tým vytváří).
8. Usilujte o porozumění rolí a nejednoznačnosti úkolů (ale také způsobem způsobům dosažení cíle).

Rozhodnutí lídra má být pro jeho tým očekávané!

Lídr rozhoduje a za svá rozhodnutí nese zodpovědnost. Ve svém rozhodnutí musí respektovat operativu i strategii. Stále riskuje, že jeho rozhodnutí nebude v souladu s očekáváním týmu. Pokud se tak stane, udělal chybu, protože tým na své rozhodnutí nepřipravil. Jeho tým takové rozhodnutí od svého lídra neočekával.

Avšak nejhorší, co může šéf udělat, je překvapit skupinu svým rozhodnutím. Podřízení by měli chápat proč a jak se rozhoduje. Manažer má zvolit styl, který "ladí" s charakterem týmu. Když například vede realizační tým, osvědčují se spíše autokratičtější metody, tedy přesné zadání úkolů a jejich kontrola. To šetří čas a pomáhá přijímat jednoznačná rozhodnutí. Když se oddělení podílí na něčem, co má "politický" kontext, vyplatí se více diskutovat. Neexistuje jediný správný přístup, přesto si manažeři v praxi nakonec volí jeden z následujících postupů:

Postupy zvolíte, je významné determinován situací, v níž se rozhodujete

1. **Konsenzus.** Při rozhodování vedoucí vezme v úvahu názor všech členů týmu a získá jejich souhlas. Výhodou je, že názorové skupiny spolu komunikují. To však zabere spoustu času a výsledky jsou průměrné, protože se obrousí krajní, mnohdy originální názory.
2. **Rozhodování podle vstupů.** Rozhodnutí šéf přijme, když zvážil názory podřízených. Když má dostatek informací, diskusi ukončí a rozhodne. Dává všem pocit, že se mohli vyjádřit, ale jednoznačně vymezí svou odpovědnost.
3. **Autoritativní rozhodnutí.** Rozhodnutí musí podřízení akceptovat. Tento styl vyšel z módy, ale neohrnujme nad ním nos. Osvědčuje se v krizi, při řešení nepopulárních opatření a nedostatku času.
4. **Hlasování.** Většina vyhrává, menšina prohrává. Metoda časově nenáročná a průhledná. Umí oslabit výhrady opozice. Vytváří ale nespokojenou menšinu, která může chtít rozhodnutí tajně zvrátit.
5. **Vnitroskupinové rozhodování.** Na pokyn šéfa malá skupinka shromáždí informace a navrhne řešení problému. Tím, že rozhodnutí nebere v úvahu zájmy všech, některé významné skutečnosti mohou zůstat nepovšimnuty. Efektivitu týmu mohou navíc narušit konflikty a spory.
6. **Zprůměrování.** Ze spektra nápadů se vybere ten, který se nachází "uprostřed". To, co je ve středu, se automaticky považuje za správné. Nikdo přitom obvykle není spokojený s výsledkem. Není možné se vlastně nikomu zavděčit.
7. **Rozhodnou odborníci.** Pokud se rozhodnete někoho platit, musíte mít jistotu, že zná více než vy sami. Jinak platíte za něco, co víte. Často pomůže k rozhodnutí zkušenost nebo intuice. Každé rozhodnutí je nakonec ovlivněno zkušeností.

Případová studie



Mgr. Miloš Malý
Zdroj: [80]

Rektor školy je lídrem akademických pracovníků i studentů. Před rokem jsem musel jako rektor EPI, s.r.o. řešit následující dilema. V uplynulých dvou letech jsme dobudovali kampusy v Kunovicích a v Hodoníně. Rozvoj vysoké školy se nesmí nikdy zastavit. Pokračovat tedy v rozvoji těchto dvou kampusů nebo uvažovat o vybudování dalšího kampusu? Pokud by byla zvolena první varianta, bylo by řešení jednodušší. Pokud by se mělo jít na vybudování dalšího kampusu, je třeba se rozhodnout mezi několika lokalitami.

Vedení vysoké školy doporučilo variantu expanze. Proto jsem uložil svým prorektorům, aby zjistili podmínky vstupu vysoké školy do několika lokalit. Po vyhodnocení zpráv se vedení shodlo, že prioritu má Kroměříž, protože jednání pana starosty Mgr. Miloše Malého, místostarostky pí. MUDr. Jany Číhalové bylo více než zárukou serióznosti a také pomoci. Požádal jsem tedy pana starostu Mgr. Miloše Malého o přijetí, abychom mohli věc spolu posoudit. Konstatuji, že pan starosta je lídrem na svém místě. Když jsem zdůvodňoval vedení vysoké školy, proč jsem se rozhodl pro Kroměříž a odmítl jiné nabídky, učinil jsem to slovy: “V Kroměříži stojí v čele města velice důvěryhodný člověk, slušný a korektní profesionál. Bude nám ctí s městem pod vedením takového člověka spolupracovat. Jsem si jist, že spolu budeme úspěšní.”

Vedení vysoké školy s mým zdůvodněním souhlasilo a kampus v Kroměříži jsme začali budovat.



MUDr. Jana
Číhalová
Zdroj: [80]

Když jsem potom u kávy přemýšlel nad celým rozhodovacím procesem, uvědomil jsem si, jaké štěstí, ale i osobní odpovědnost má lídr, který může rozhodovat o budoucnosti svých spolupracovníků a svého okolí. Vždyť kolikrát v životě dostane člověk možnost umístit vysokou školu do regionu.

Principy
vzájemné
pomoci zahrňte
do kultury
školy.

Ředitel školy musí do práce s komunitou školy také začlenit pomoc rodičům svých žáků.

Případová studie

Jednoho rána se u ředitele střední školy přihlásil otec žačky prvního ročníku. Ředitel věděl, že před několika dny žačka zemřela maminka. Otec po přijetí kondolence poprosil o pomoc. Pracuje v Praze, kam dojíždí a doma zanechává přes týden dvě děti. Naši žačku a mladšího bratra. Naše žačka se tak bude muset přes týden starat o svého bratra na místo maminky a otec měl z celé situace obavu. Ředitel pozval k projednání třídního učitele a své zástupce a všichni přítomní se dohodli, jak budou žačka nápomocní. Žačka studium dokončila a odešla od nás studovat na vysokou školu. Vždy se však ráda vrací za svými učiteli.

Učitel, který by
dával špatný
příklad v
konzumaci
návykových
látek, nemá na
škole co dělat.

Je věcí ředitele a s ním všech řídicích pracovníků, aby se princip pomoci a podpory komukoli kdo je v nesnázích povýšil na paradigma školy. Dosáhne li ředitel toho, aby si navzájem učitelé pomáhali, lze následně očekávat, že se stejně začnou chovat žáci a atmosféra školy se může zcela změnit.

SHRNUTÍ:

Tým představuje aktivní skupinu lidí, která se zavázala, že bude harmonicky spolupracovat a společně dosahovat vynikajících výsledků. Jeho členy jsou pracovníci, kteří mají úzký vztah mezi sebou navzájem. Manažeři efektivní tým mohou vytvořit jen v úzké spolupráci se svými spolupracovníky. Rozvoj týmu a jeho jednotlivých členů si vyžaduje mnohem více než pouze dobré zvládnání profesních dovedností.

OTÁZKY:

1. Jak lze charakterizovat podstatu efektivního týmu?
2. Které nástroje lídr používá ke zkvalitňování činnosti týmu?
3. Za jakých podmínek se tým ztotožňuje s vizemi lídra?

6 Lídr bere svoji práci jako službu

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

V kapitole se student seznámí s osobními vlastnostmi lídra a s požadavky, které jsou na lídra kladeny ve školství. Podrobněji jsou zároveň specifikována očekávání žáků a rodičů od vzdělávání v jejich škole.

Rober P. Neuschel vyvinul na Kellogově škole v roce 1983 první kurz manažerského leadershipu. V předmluvě ke své knize *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People* v roce 1998 (vydání z roku 2005, Kogan Page, London) uvádí zlatá doporučení pro leadery, která jsou platná i pro školství [31]:

1. Vedení má být ku prospěchu vedených.
2. Při vedení jde o nalezení rovnováhy mezi hlavou - centrem analýzy a logiky - a srdcem - centrem pocitů a vášní. Proto je leadership spíše uměním než vědeckou disciplínou.
3. Vedení je dnes podmínkou úspěchu v turbulentním prostředí.
4. Lídr má určité osobnostní rysy
 - rozvážnost
 - snaží se nezvyšovat hlas
 - je zdrojem a zásobárnou energie
 - vykazuje mentální i emoční zralost
 - vyznačuje vnitřní mír a klid
 - tvář vzruchu
 - dobře zvládá své ego
 - nepoddá se aroganci a náladám
 - má dobrý instinkt pro to, co je skutečně důležité.



Rober P. Neuschel
Zdroj: [31]

Lídr ve školství je vedoucím pracovníkem, který bere svoji práci jako službu svým spolupracovníkům. Pomáhá žákům, rodičům a sociálním partnerům při plnění jejich povinností a je jim dobrým rádčem a oporou. I proto pro lídra neplatí osmihodinová pracovní doba. Lídr musí sloužit tehdy, když to jeho spolupracovníci, žáci a další partneři potřebují. Je to jeho životní poslání.

Případová studie

V době vánočních prázdnin v roce 2007 jsem si při cestě autem kolem jednoho kampusu naší střední školy všiml, že na parkovišti stálo několik aut. Proto jsem zastavil a zašel jsem se podívat, co se děje. Jeden můj zástupce ředitele zde seděl s několika učiteli a žáky, kterým učitelé pomáhali na jejich pracích pro středoškolskou odbornou činnost (SOČ). Tito učitelé se stali neformálně vůdci svých žáků. V průběhu takové neformální práce se nejlépe budují mezilidské vztahy i vzájemná úcta žáků a učitelů. Pro každého lídra totiž platí, že jeho nejúčinnější výchovnou metodou je právě jeho osobní příklad.

V takových náhodných situacích se o podřízených dovíte více než na dlouhých poradách.

Dobrý lídr usiluje o to, aby se co nejvíce sblížily cíle školy s osobními cíli všech pracovníků, žáků a sociálních partnerů školy. Většina řídicích pracovníků věnuje všechny své síly především k plnění konkrétních úkolů vzdělávacího a technologického charakteru. Ředitelé škol v záplavě jiných povinností nemají často čas v klidu si promyslet jak se vyvíjí vztahy mezi lidmi na jejich škole, nemají čas vycítit první příznaky krize mezilidských vztahů a když tato krize propukne, mají jen málo zkušeností s řešením takové situace. Výchovně vzdělávací činnost je činnost týmová a jakákoliv disharmonie v týmu

Úroveň
mezilidských
vztahů
významně
ovlivňuje
činnost a
výsledky školy

učitelů, žáků, rodičů, nebo sociálních partnerů má negativní vliv na účinnost celého pedagogického procesu, nemluvě o image školy.

Každý pracovník školy, každý žák a jeho rodiče mají své konkrétní životní cíle.

Každý člověk má své životní cíle.

Ke své škodě vedoucí pracovníci školy vědí většinou jen málo o cílech svých podřízených a dokonce ani učitelé se často o cíle svých žáků a jejich rodičů příliš nezajímají. Přitom soulad individuálních cílů členů komunity školy s cíli školy rozhoduje o úspěchu práce celé školy.

Žáci i rodiče mají právo vědět co mohou od školy očekávat, aby mohli posoudit jak jim škola vyhovuje z pohledu jejich životních cílů

Žáci a rodiče mají právo vědět, jaké cíle a jakou jedinečnost mohou od své školy očekávat ještě dříve, než služby školy využijí. To proto, aby nedošlo k rozporu v očekávání žáků a rodičů záhy po počátku studia. Proto dobrý lídr pečlivě koordinuje tvorbu www stránek, Public Relations školy, budování image školy prostřednictvím žáků a rodičů a především – kvalitní definici vize a cílů školy.

Případová studie

V roce 2008 nastoupila na naši střední školu žákyně, která pracovala v modelingové agentuře. Při přijímacím řízení tuto skutečnost neuvědomila, ale po nástupu se z výuky neustále omlouvala. Po dvou měsících, na konci října, pozvala ředitelka školy rodiče i žákyni, aby projednala další postup. Očekávání žákyně bylo významně odlišné od cílů školy. Vznikla složitá situace. Škola nebyla ochotná nést odpovědnost za další vzdělávání žákyně, pokud se stav nezmění.

Případová studie

Žák Petr nastoupil na naši střední školu před čtyřmi léty. Po nástupu veřejně prohlásil, že chce ve studiu pokračovat na Harvardu. Protože cíle žáka a školy se shodovaly, dostal individuální přístup ve výuce jazyka anglického a škola umožnila žákovi setkání s pracovníky Harvardu. I když bylo věcí žáka, zda pracoval během studia dostatečně tvrdě tak, aby se mohl o studium na prestižní univerzitě ucházet, našel na škole to, co očekával. *Žák tak na své střední škole našel podporu pro své cíle jak očekával.*

Najděte si čas a pobývejte mezi Vašimi učiteli i žáky

Má-li lídr získat co nejlepší informace pro svoji práci je užitečné, aby co nejvíce pobýval mezi svými spolupracovníky. Pokud tak nečiní, nezachytí varovné signály z týmu a dokonce i někdy riskuje, že mu mnozí lidé „přerostou přes hlavu“.

Případová studie

Jedněte vždy tak aby ve vás měli vaši : podřízení vedoucí pracovníci oporu při jednání s učiteli.

Když jsem přednášel v kurzu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) pro ředitele škol předmět Řízení školy, vyprávěla mně jedna paní ředitelka svůj příběh. Několik let po svém nástupu do funkce ředitelky vážně onemocněla a ke všemu prožívala svoji rodinnou krizi. Aby zabezpečila chod školy, významně posílila pozice svých zástupců. Oba zástupci byli zkušení učitelé, kteří měli rok do penze. Delegovala na ně nejen provozní pravomoci, ale i personalistiku a mzdové záležitosti. Sama byla často mimo školu, a pokud byla ve škole, snažila se projednat vše důležité se svými zástupci. Tři měsíce škola pracovala výborně. Po třech měsících začala ve sboru diskuse, kdo vlastně školu jako ředitel převezme. Všem bylo jasné, že to nebudou stávající zástupci. Nastal čas pro ambiciózní učitele, kteří si začali vytvářet své týmy kolegů, kteří je měli podporovat v boji o místo ředitele nebo alespoň zástupce. Atmosféra ve sboru se zhoršovala a co bylo nejhorší, přenášela se i na žáky a rodiče. Škola vystupovala navenek nejednotně a ztrácela

image. Nakonec těsně před koncem roku pozvala jedna skupina učitelů Českou školní inspekci na své kolegy – oponenty. V takové atmosféře odcházeli učitelé i žáci na prázdniny.

Po prázdninách se však paní ředitelka vrátila s novými silami. Na srpnové pedagogické radě sdělila sboru, že o tom, co se dělo ve sboru má dobré a korektní informace a že s aktéry nesolidního jednání záležitost projedná. Zřizovatel sboru jasně sdělil, že paní ředitelka má plnou důvěru a paní ředitelka dala následně plnou důvěru svým zástupcům.

Ve velice krátké době byl ve škole klid a všechny procesy se stabilizovaly.

Poučením pro paní ředitelku i zřizovatele bylo, že je třeba s lidmi pravidelně mluvit a dávat neustále najevo podporu všem vedoucím pracovníkům.

Vaše neznalost důležitých provozních informací může způsobit, že se můžete dopustit v řízení vážných chyb.

Případová studie

Před několika léty, na konci ledna, jsem držel v ruce rozhodnutí o tom, že jedné studentce naší vysoké školy ukončíme studium. Nesložila žádné zkoušky a ani její docházka do školy nebyla vzorná. V tom ke mně vstoupila vedoucí sekretariátu a požádala mě k mému překvapení, abych přijal studentku stejného jména a také z prvního ročníku. Byla to velká náhoda. Souhlasil jsem a do ředitelny vešla drobná dívka. „Dobrý den, pane rektore“, pozdravila. Odpověděl jsem na pozdrav a požádal jsem ji, aby mně řekla, v čem jí mohu pomoci.

„Pane rektore, já bych potřebovala přerušit studium“. Zamračil jsem se, protože nemám rád lidi, kteří rychle vzdávají svůj boj. Ona však tiše pokračovala. „V září u mě zjistili rakovinu kostí v hlavě a nikdo neví, jak to léčit. Potřebuji čas, abych situaci zvládla“. Byl jsem ohromen a opatrně, s pocitem hanby jsem obrátil rozhodnutí o ukončení studia. Po krátkém rozhovoru, kdy jsem studentce popřál hodně štěstí, jsme se rozešli a již nikdy se nesetkali.

Život mně v tomto případě ukázal, jak důležité je starat se o lidi, kteří se mnou žijí, abych jim nevědomky svými činy neublížil. Ihned jsem vydal příkaz vedoucí sekretariátu, aby ke mně, pokud to je jen trochu možné, studenty i učitele pouštěla i bez předchozího nahlášení. I když mně to již roky komplikuje život, mohu jen konstatovat, že toto rozhodnutí bylo jedno z nejlepších, jaké jsem udělal.

Vybudujte si proto ve Vašem zájmu i v zájmu Vašich spolupracovníků systém sběrů důležitých informací. Nezapoměňte však, jak vážným faktorem je kvalita získaných informací. Můžete tak učinit prostřednictvím jednání školních parlamentů, profesionálně vedených třídnických hodin, komunikací s rodiči prostřednictvím třídních učitelů, instalací schránek, kam mohou žáci, ale i učitelé vkládat své návrhy na zlepšení (ale i upozorňovat, jaké má škola problémy) atd.

Potřebné informace od žáků a rodičů dostanete však jen tehdy, budou-li přesvědčeni, že tyto informace využijete v jejich prospěch. Že je za ně nečeká od učitelů žádný postih a že návrhy žáků, pokud to bude účelné, škola realizuje.

Podají-li se Vám získat žáky a učitele ke spolupráci v zájmu zvýšení kvality řízení a vzdělávacích procesů Vaší školy, brzy Vaše škola získá ve svém okolí dobrou pověst.

Pokud můžete, nemějte příliš přístup učitelů a žáků k vám

Pozor na nekvalitní informace

Zapojte učitele i žáky do rozvoje kvality své školy

SHRNUTÍ:

Leadership, jehož aplikace je v soudobém turbulentním prostředí základní podmínkou úspěchu, je prioritně zaměřen k tomu, aby vedoucí pracovníci z něho měli prospěch. Má-li být lídr úspěšný, měl by být rozvážený, neměl by zvyšovat hlas, měl by dobře zvládat své ego a měl by mít instinkt pro řešení skutečně důležitých záležitostí. Uvedená kritéria se samozřejmě vztahují také na lídry ve školství, kteří jsou známí tím, že svou práci berou jako službu spolupracovníkům, žákům, studentům, rodičům a sociálním partnerům. Jejich připravenost být svému okolí dobrými rádci a oporou se považuje víceméně za samozřejmost. Proto se úspěšní lídři snaží co nejvíce času pobývat mezi svými spolupracovníky.

OTÁZKY:

1. Které vlastnosti jsou pro úspěšnost lídra nejvýznamnější?
2. Jak je možno charakterizovat vztah mezi lídrem a jeho týmem?
3. Proč je nezbytné, aby lídři pobývali co nejvíce času mezi svými spolupracovníky?

7 Kultura školy

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Jádrem výkladu v této kapitole je charakteristika kultury školy založené především na konkrétních tradicích té či oné školy. Student se seznámí se skutečností, že se kultura školy mění v závislosti na faktorech, které ji ovlivňují.

Významným úkolem lídra je cíleně budovat a rozvíjet kulturu školy. Kultura školy je soubor charakteristik, jimiž lze popsat „duši“ školy. Tento pojem se začal nejprve používat ve světě obecného managementu, kde se stal populárním ve chvíli, kdy manažeři pochopili, že objektivně změřitelné cíle mají sice pro firmu zásadní význam, ale že takto definovaných cílů dosahujeme s konkrétními lidmi, kteří spolu pracují, musejí se na něčem domlouvat, mají své cíle a touhy atd. A pokud existuje vhodná kultura firmy, lidé se spolu domlouvají snáze a jsou víc zainteresováni na dobrých společných výsledcích. Poté, co se v šedesátých letech začalo mluvit o klimatu a demokracii ve škole, stal se tento pojem důležitým i ve školství.

Kultura vychází z určité konkrétní tradice dané školy a její významnou součástí jsou příběhy, v tomto případě třeba o bývalém řediteli či nějakém dobrém učiteli. Kultura školy se v čase postupně mění, ale nijak dramaticky rychle. V tom lze možná nalézt odpověď na otázku, proč se školy reformují pomalým tempem. Když se kultura dané školy nebere v potaz, zaváděné reformy krachují. Budete-li projektovat reformu u školy, je třeba vzít v úvahu, že lidé jsou na něco zvyklí, něco unesou, něco jsou ochotni přijmout, za něčím jsou ochotni jít a mají i určité představy o tom, jakým směrem se má škola rozvíjet. [71]

Kulturu školy si společně vytváří učitelé, žáci, vedení a rodiče.

Chování komunity školy tedy ovládá kultura školy a paradigmaty, jimiž se všichni řídí. Kultura školy má vytvořit pracovní, demokratickou a motivující atmosféru, zdravou soutěživost a týmovou práci.

Kulturu školy tvoří:

- symboly (logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, vzájemné oslovování, udělování vyznamenání, výročí založení firmy, estetická úroveň)
- pravidla jednání (sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla, ideologie, atd.)
- základní životní představy

Kultura školy se vyvíjí a přizpůsobuje okolí školy.

Kultura školy je něčím, co celou školu spojuje, charakterizuje a co všichni respektují. Změna kultury je možná tím nejtěžším úkolem, který dnes musíme ve škole udělat. Zničit starou kulturu není problém, ale znovu ji vybudovat tak, aby byla ctěna všemi pracovníky i žáky a byla respektovaná, je obtížné. Vytváření kultury školy není jednorázovým aktem, ale dlouhodobým procesem.

Kulturu školy je třeba systematicky budovat a inovovat. Musí posilovat transformační prvky, paradigmaty učící se organizace. Vyjadřuje sdílené hodnoty a respektovaná pravidla chování. Kultura školy vzniká a zaniká se školou. Změny v kultuře školy vyžadují cílenou výchovnou činnost celého týmu.

Kulturu školy nelze efektivně budovat ani rozvíjet pouze na základě příkazů a norem. Příkazy a normy mají vyjadřovat vůli většiny pracovního kolektivu. Vedení školy má možnost rozvíjet vnitřní kulturu školy pouze soustavnou výchovnou činností a především osobním příkladem. Ukazuje se jako užitečné, aby na škole existoval vnitřní vzdělávací

Kultuře školy může pomoci vhodně zaměřený vnitřní vzdělávací systém.

system, jehož jedním z cílů je cílený rozvoj vnitřní kultury. Můžete také využít externí vzdělávací instituce, konference organizované na vysokých školách a na jiných vzdělávacích institucích atd. Kultura školy se modeluje především nenápadnou výchovou členů komunity.

Stimulujte pozitivní myšlení a pozitivní atmosféru.

V ročním plánu by měl mít takový systém přednášek a seminářů pevné místo. Konstatovali jsme již, že ředitel školy a vedoucí pracovníci mají stimulovat pozitivní atmosféru ve škole, protože v pozitivní atmosféře lidé podávají lepší výkony. Lidé, kteří mají pozitivní přístup k životu, jsou spokojenější a zdravější než ti, kteří jsou životem zklamaní. Pozitivní přístup k životu si může vytvořit každý. Úkolem top managementu je stimulovat pozitivní atmosféru u řídicích pracovníků a jejich prostřednictvím přenést pozitivní atmosféru mezi učitele, žáky i rodiče. Nezapomeňte, že pochvalou neublížíte. Nezapomeňte na Goetheho výrok:

„Jednejte s člověkem podle toho, jaký je a on takovým zůstane. Jednejte s ním podle toho, jaký by mohl a měl být a on se takovým stane“.

Naučte se pozitivnímu myšlení i proto, že v každé nepříznivé situaci se skrývá nějaká příležitost a je jen na Vás, zda ji uvidíte. Například při vzniku globální ekonomické krize v roce 2008 měla Česká republika dvě možnosti: buď jen vzdorovat nepříznivé situaci nebo nutná opatření zaměřit na nezbytnou restrukturalizaci hospodářství ČR. Budoucnost je vždy v našich rukou. Záleží jen na nás, jak budeme reagovat na vnější podněty. Naše myšlenky určují náš život – to bychom měli naučit své kolegy i své žáky.

Pozitivní vedení přispívá ke zdraví lidí.

Z chyb a neúspěchů se ředitel, učitelé i žáci mají především poučit. Trestat lidi za neúspěch je málo účinné. Dáte-li jim najevo, že v ně věříte, dosáhnete mnohem více.

Případová studie

Laskavost překonává odpor.

V roce 1996 jsem byl na jedné soutěži odborných škol. Zarazilo mě, jak zoufale bránili učitelé jedné střední školy práce svých žáků přesto, že tyto práce nepatřily mezi nejlepší. Vzal jsem si tyto kolegy stranou a zeptal se, co se děje. Odpověď byla šokující: „Podle výsledků na této soutěži budeme v dalším období hodnocení.“ Styděl jsem se za pana ředitele. Tato situace však pro mě byla poučná. Když jsem jako ředitel dostal zprávu, že se naši žáci neumístili dobře v jazyce anglickém na olympiádě, zavola jsem si je, uvařil jsem jim kávu, politoval je, že se jim nedařilo a pohovořil s nimi co je třeba udělat, abychom příští rok byli úspěšnější. Dal jsem jim plně najevo, že jim věřím. Učitelé i žáci se celý rok snažili a za rok mně přišli s radostí sdělit, že jsme byli mnohem, mnohem úspěšnější.

Budete-li na své spolupracovníky a žáky laskavi můžete od nich očekávat taktéž.

K pozitivní atmosféře a motivující kultuře školy patří také laskavost a čestnost. Laskavost v práci vedoucího pracovníka vypovídá o jeho velikosti. Vždyť laskavé jednání zvyšuje sebedůvěru i sebeúctu podřízených učitelů i žáků. Je však třeba, aby k laskavému přístupu byli vedeni i učitelé, žáci a rodiče. Jen laskavým přístupem lze přesvědčit jiné, že vše co činíme, je v jejich prospěch a v jejich zájmu a že si jich vážíme. Laskavost můžete projevit i v situacích, které legislativa a zákon řeší necitlivě. Zamyslete se nad následujícími povídkami:

Povídka

Starosta New Yorku po své práci často přicházel do soudní síně a usedal na místo soudce, aby lépe chápal život města, za které nesl odpovědnost. Jednou mu přivedli starého schouleného muže.

Co provedl tento muž? zeptal se starosta.
 Kradl, odpověděl strážník, který jej přivedl.
 Je to pravda?
 Ano, pane - tiše odpověděl onen starý muž.
 Starosta se zamyslel a po chvíli se opět zeptal.
 Co jste ukradl?
 Bochník chleba na stánku, pane - odpověděl opět tiše starý muž. Mám doma děti a nemáme co jíst. Nemám práci.
 Starosta se zamyslel, pokýval hlavou, povstal a vyhlásil rozsudek.
 Stejně tiše a nejistě, jakoby se styděl, stejně tiše jako mluvil předtím onen souzený starý muž pronesl:
 Pane, vy jste kradl a to je v mém městě zakázáno. Musím Vás odsoudit k pokutě padesáti centů.
 Druhou část rozsudku však pronesl jistě a hlasitě:
 Odsuzuji nás všechny v této soudní síni k okamžité pokutě 50 centů ve prospěch tohoto muže. Odsuzuji každého z nás za to, že v městě New York člověk musel krást, aby měl jídlo pro své děti.
 Když poslíček obešel soudní síň, předal více než 15 dolarů člověku, který je opravdu potřeboval.

Povídka

Kardinála Alexandra Fernese, pozdějšího papeže Pavla III jednou požádala chudá matička o pět stříbrňáků, které ve své nouzi nutně potřebovala.
 Kardinál nařídil svému sekretáři, aby jí zanesl 50 stříbrňáků.
 To se pan kardinál asi spletl. Prosila jsem jen o 5 stříbrňáků.
 Sekretář jí však ukázal lístek, na němž pan kardinál opravdu napsal 50. Ta dobrá matička vzala lístek a šla k panu kardinálovi.
 Eminence, promiňte, spletl jste se o nulu.
 Skutečně, máte pravdu, řekl kardinál. Vzal pero a s úsměvem opravil lístek. S dojetím na něm stará žena přečetla : 500 stříbrňáků.



Papež Pavel III.
Zdroj: [68]

Vaše laskavé slovo ve správný okamžik umí šetřit důstojnost druhého. Deale Carnegie ve své práci „Jak získávat přátele a působit na lidi“ uvádí:

„Před léty byli v General Electric Company postaveni před choulostivý úkol: odvolat Charlese Steinmetze z vysoké administrativní funkce. Steinmetz byl géniem první velikosti v elektronice, zato se ale vůbec nehodil za šéfa ve správě podniku. Netroufali si ho však urazit, neboť byl nepostradatelný a zároveň velmi citlivý. I dali mu jiný titul: jmenovali ho poradcím inženýrem General Electric Company – nový titul pro starou činnost – a šéfem onoho správního útvaru udělali někoho jiného. Steinmetz byl šťasten. A v General Electric Company také. Uklidnili taktně svoji nejtemperamentnější hvězdu tím, že šetřili její důstojnost“.

Šetřete
důstojnost
vašich
spolupracov
níků

Ve své práci budete muset rozvazovat pracovní poměr s lidmi, jejichž služeb již objektivně nebudete moci využívat. Vaše laskavost může těmito lidem významně pomoci překonat pro ně tak těžké období.

Prezident USA B. Obama ve svém inauguračním projevu konstatoval [48]:
 Neboť navzdory tomu, co vláda může a musí vykonat, se tento národ opírá v posledku o víru a odhodlání amerického lidu. Nejtemnějšími chvílemi nás provede laskavost toho, kdo k sobě pozve cizího člověka, když se protrhnou hráze, nezištnost pracujících, kteří si raději

zkrátí vlastní pracovní dobu, než aby viděli přítele ztratit práci. O našem osudu nakonec rozhodne odvaha hasiče vrhnout se na schodiště zavalené kouřem, ale také ochota rodičů vychovat dítě.

K posílení sebeúcty a vzájemné úcty členů komunity školy patří též vzájemné oslovování. Jednotlivé instituce se v této oblasti významně liší. Například na SGaSOŠ, s.r.o. v Kunovicích, ale i dalších školách učitelé žákům vykají a totéž vyžadují od žáků. Na mnoha školách učitelé žákům tykají. Oba případy jsou možné, pokud komunikace vyjadřuje v každém okamžiku vzájemnou úctu a snahu o spolupráci. Je věcí ředitele, vedoucích pracovníků a učitelů školy, aby princip úcty nekompromisně zařadili do kultury své školy.

Případová studie

Před několika léty jsme na naši střední školu přijali absolventa naší střední školy, který byl ve druhém ročníku bakalářského studia elektronických počítačů. Byl výborným grafikem a škola jej potřebovala na pozici vedoucího praxe. Po dvou měsících jsme ale zjistili, že si nový kolega se žáky tyká. V důsledku toho klesala autorita tohoto učitele a rychle se zhoršovala úroveň komunikace mezi ním a žáky, kteří si stále více dovolovali. Když jsme s ním hovořili, vysvětlil nám, že se mu nepodařilo odstranit tykání se svými mladšími kolegy, s nimiž ještě nedávno na střední škole studoval. Ředitelka jej z výuky odvolala a pověřila jej správou www stránek školy, kde nedochází do kontaktu se svými bývalými spolužáky.

Komunikace je významným prvkem při tvorbě vnitřní kultury školy. Věnujte jí významnou pozornost.

Mnohokrát jsme se přesvědčili, jak významným faktorem úspěšného učitele je autorita a úroveň komunikace mezi jím a žákem.

Neustále zdůrazňujeme, že veškerá komunikace mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými musí být obousměrná. Všichni aktéři výchovně vzdělávacího procesu by se komunikací měli snažit vytvořit co nejpříznivější pracovní atmosféru. K tomu patří i oblečení, estetika místností, dodržovaná etiketa. Autor doporučuje, aby se nedílnou součástí výuky žáků staly též přednášky a cvičení etiky a etikety a aby dodržování etiky a etikety bylo vyžadováno.

Případová studie:

Také svým oblečením učitel komunikuje se svým okolím.

Na naší vysoké škole již léta studují pedagogiku začínající učitelé, kteří nemají plnou pedagogickou kvalifikaci (inženýři, právníci atd.). Na naší vysoké škole platí pravidlo, že žák dochází do školy v obleku, ale dodržování tohoto pravidla není vyžadováno s neúnosnou přísností. Dříve chceme, aby žáci sami pochopili, že účast na akademické půdě ve výuce je stejnou ctí pro ně jako i pro jejich učitele. Jednou jsem si povídal se studenty Univerzity třetího věku a tito životem zkušené lidé mně položili otázku: „Pane rektore, proč chodí učitelé do výuky tak bídně upravení?“ Uvědomil jsem si, že skutečně mnozí učitelé chodí do výuky v ošoupaných riflích, neesteticky oblečení a že si dokonce v tomto roce dovolili přijít takto oblečení i na imatrikulaci. Společně jsme se shodli na tom, že ani dříve učitelé nepatřili k nejlépe honorovaným skupinám lidí ve společnosti, ale že si sami udržovali mnohem vyšší úroveň v oblečení a kulturu vystupování. Oni si sami sebe vážili mnohem více, než si sami sebe váží mnozí dnešní učitelé. Neváží si učitelé sami sebe, nemohou očekávat úctu od rodičů a následně ani od svých žáků a společnosti.

Nezapomeňte, že Vaše komunikační dovednosti slouží k tomu, abyste jako lídři neustále přesvědčovali a svým příkladem vychovávali lidi. Vždy a všude.

SHRNUTÍ:

Kultura školy bývá označována za soubor charakteristik, jimiž lze „popsat duši školy“. V oblasti managementu se jedná o poměrně novou kategorii. Ve školství kultura vychází z určité tradice dané školy a poměrně pomalu se mění. Tvoří ji především logo, vzájemné oslovování, pravidla jednání, základní životní představy členů týmů, i oslavy jejich životních výročí. Posláním kultury školy je vytvářet pracovní, demokratickou a motivující atmosféru, iniciovat zdravou soutěživost a posilovat týmovou práci.

OTÁZKY:

1. Od kterého desetiletí minulého století je možno hovořit o „kultuře firmy“?
2. Jaká je podstata „kultury školy“?
3. Čím je kultura organizace především určována?

8 Nastupuje interkulturální společnost

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Kapitola na základě poznatků ze západoevropských států i z České republiky pojednává o specifických rysech stávající interkulturální společnosti, která je významným fenoménem počátku 21. století. Student se seznámí s dopady sílící interkulturální společnosti na vzdělávací proces v našich školách.



Taťána Kabanová

Před školami stojí nové výzvy, které musí učitelé a vedení škol zvládnout. Jednou z nich je potřeba připravit žáky na život v interkulturálním prostředí. Globalizace spojená s příchodem cizího kapitálu do naší země a nepříznivá demografická křivka vyžadují začlenění imigrantů do naší společnosti. Migrace v globálním měřítku a nástup Asie budou od našich žáků v blízké budoucnosti vyžadovat schopnost vedení firmy, spolupracovat na plnění úkolů s lidmi z jiných civilizací. Také pracovní týmy našich škol budou mezi sebe stále častěji začleňovat učitele z jiných zemí i z jiných civilizací.



Melanie Kijowska



Obr. č. 9: Hlavní migrační proudy

Kraje		Okresy			
Celkem ČR	4,56	Mladá Boleslav	15,28	Kladno	4,27
Praha	11,16	Plzeň-město	10,24	Hradec Králové	4,10
Středočeský	5,85	Praha-východ	9,71	Strakon.	4,07
Plzeňský	5,69	Cheb	7,56	Rokycany	3,90
Karlovarský	5,04	Brno-město	7,27	Nymburk	3,82
Liberecký	4,56	Tachov	7,08	Ostrava-město	3,79
Jihomoravský	4,11	Liberec	6,73	Pelhřimov	3,76
Pardubický	3,70	Pardubice	6,42	Jihlava	3,63
Královéhradecký	3,46	Kolín	5,64	Náchod	3,50
Jihočeský	2,91	Karlovy Vary	5,36	Rakovník	3,49
Vysočina	2,47	Praha-západ	5,20	Ústí nad Orlicí	3,32
Ústecký	2,47	Český Krumlov	5,04	Semily	3,32
Moravskoslezský	2,41	Beroun	4,84	Karviná	3,31
Zlínský	1,98	Plzeň-sever	4,47	České Budějov.	3,26
Olomoucký	1,54	Jabl. Nad Nisou	4.45	Trutnov	3,26

Tabulka č. : Podíl cizinců na pracovní síle krajů a okresů ČR, rok 2006 (v%)

Zdroj: [96]

Školství pomáhá začlenit lidi z jiných kultur do naší společnosti.

Interkulturální složení pedagogického sboru je další výzvou pro vedení školy. Také učitelé se dostávají do nových situací. Dopusud jsme pracovali s rodiči, kteří byli převážně rodilými občany ČR, ale již nyní nám v lavicích při rodičovských schůzkách sedí Vietnamci, Číňané, Ukrajinci, ale i muslimové. Učitelé by se měli v rámci vnitřního vzdělávacího systému dovědět co nejvíce například o náboženství⁷ jiných civilizací⁸.



Peter Roche

Případová studie

Když jsem byl v roce 1991 na stáži na kanadských vysokých školách, řešila tamní masmedia vážný problém. Jako dopravní strážník ve Vancouveru byl přijat emigrant z Indie. Prošel úspěšnou celou přípravou, měl potřebné vzdělání a k této práci všechny předpoklady. Ke zděšení svých nadřízených však na svoji první službu přišel ve stejnokroji, ale s turbanem na hlavě. Na křižovatce došlo k mnoha haváriím, protože řidiči věnovali více pozornosti zvláštnímu strážníkovi než dopravnímu ruchu. Nakonec velící důstojník strážníka odvolal a žádal, aby turban sejmul, jinak svoji práci nemůže vykonávat. Strážník se bránil, že mu náboženství nedovoluje turban sejmout. Odvolal se k soudu a ten mu dal za pravdu.



Andrew Naphthine

Opomineme-li na škole tento problém, mohou se učitelé dostat do vážných problémů s kulturními vzorci rodičů některých žáků.

Na sporech s rodiči nikdy nic nezískáte. Naučte se začínat svá slova sloganem „Opravdu Vás chápu a mou snahou je Vám jen pomoci.“



Fabrice Gaspel

Dobrá spolupráce s rodiči je podstatou úspěchu a dobré image školy. I proto bude jedním z hlavních úkolů vedení školy a učitelů budovat dobré vztahy mezi rodiči s různými světovými názory. Musíme poctivě hledat soulad mezi zákonem, náboženskými potřebami lidí, etikou a etiketou různých civilizací. Aniž si to uvědomujeme, pomoc lidem (žákům, rodičům) učit se žít spolu z různých civilizací, bude významným úkolem školství.

⁷ Náboženství dělíme na monoteistická (křesťanství, judaismus, Islám) a polyteistická (hinduismus) nebo na otevřená (šíjí svoji víru - křesťanství, Islám) a uzavřená (judaismus)

⁸ Světová Civilizace je tvořena osmi civilizacemi – čínskou, japonskou, hinduistickou, islámskou, západní, ortodoxní ruskou, latinskoamerickou a africkou

S takovými problémy se již dnes potýkají učitelé v Německu, kde hledají cestu k dětem tureckých rodičů. Francouzi, Angličané, Holanďané mají na svých školách mnoho dětí občanů, kteří pocházejí z jejich bývalých kolonií. Pokud budete mluvit s učiteli z těchto zemí, všichni považují tuto problematiku za složitou.



Eric Moscoso

Také prezident USA B. Obama ve svém inauguračním projevu vyslovil přání po odstranění bariér mezi civilizacemi [48]:

Víme totiž, že naším pestrým odkazem není slabost, nýbrž síla. Jsme národ křesťanů a muslimů, Židů a hinduistů – a také nevěřících. Utvářejí nás všechny jazyky a kultury pocházející ze všech koutů Země, a protože jsme ochutnali hořkou šlichtu občanské války a segregace a vyšli z této temné kapitoly silnější a sjednocenější, nemůžeme jinak než věřit, že stará nenávisť jednoho dne pomine a kmenové linie se brzy rozplynou; že se s dalším zmenšováním světa odhalí naše společné lidství a že Amerika musí při tomto nástupu nové éry hrát svou roli. Muslimský světe, hledáme novou cestu vpřed, založenou na oboustranném zájmu a vzájemném respektu. Slyšte, lídři kdekoli na planetě, kteří se snažíte zasít svár nebo svalit vinu za bolesti svých společností na Západ: Uvědomte si, že váš lid vás bude posuzovat podle toho, co vybudujete, nikoli podle toho, co zničíte. Vy, kdo se upínáte k moci pomocí korupce, podvodů a umlčování disentu, uvědomte si, že jste na špatné straně dějin, ale že my vám podáme ruku, projevíte-li ochotu rozevřít svou pěst. Lidé chudých národů, zavazujeme se, že s vámi budeme spolupracovat, aby vaše farmy vzkvétaly a aby tekla čistá voda; abychom nakrmili vyhladovělá těla a nasýtli lačné mysli. A vy, národy nám podobné, požívající relativního dostatku, vezte, že už si nadále nemůžeme dovolit lhostejnost vůči utrpení za našimi hranicemi a že nemůžeme spotřebovávat světové zdroje, aniž bychom hleděli na důsledky. Neboť náš svět se změnil a my se musíme změnit s ním.

V ČR se v současnosti setkáváme s určitou nedůvěrou části české majority vůči romské minoritě a opačně. Vztah Čechů k romům je ze dvou třetin odmítavý.

Země	Stav
Rumunsko	2 mil.
Bulharsko	800 tisíc
Španělsko	800 tisíc
Maďarsko	600 tisíc
Slovensko	400 tisíc
Česko	350 tisíc
Řecko	350 tisíc
Francie	340 tisíc
Německo	130 tisíc
Velká Británie	120 tisíc
Itálie	110 tisíc
Polsko	60 tisíc
Portugalsko	50 tisíc
Nizozemsko	40 tisíc
Rakousko	25 tisíc
Švédsko	20 tisíc
Belgie	15 tisíc
Finsko	10 tisíc
Lotyšsko	3500
Litva	4000
Dánsko	2000
Kypr	1000

Tabulka č. : Romové ve vybraných státech EU v roce 2006 (čísla představují odhady Evropské unie, přesné statistiky neexistují)

Tento stav je důsledkem snahy majoritní části populace v ČR o radikální změnu kulturních vzorců minoritní rómské populace. Majoritní část populace chápe mnohá opatření vlády jako svoji diskriminaci. Východiskem pro Romy je pouze rozvoj vzdělanosti rómské populace. Žáci pocházející z romských rodin mají většinou mnohem těžší podmínky pro své vzdělávání, a proto potřebují mnohem větší podporu při svém studiu, než většina dětí z majoritní populace. Neměli bychom však zapomínat, že i část dětí majoritní populace má stejně složité podmínky pro svůj rozvoj a že i tato část našich žáků potřebuje systematickou pomoc. Nutnost pomoci těmto žákům je třeba vysvětlit žákům i jejich rodičům.

Naše společnost si již velmi dobře zvykla na potřebu nadstandardní pomoci dětem handicapovaným fyzicky nebo i psychicky. Na účinnou pomoc dětem handicapovaným svým životním prostředím si teprve zvykáme.

SHRNUTÍ:

Novým fenoménem, s nímž se naše společnost musí vyrovnávat, je formování interkulturální společnosti, která je představována příslušníky různých národů s rozdílnými jazyky a s odlišným náboženským vyznáním žijícími na území jednoho státu. V porovnání s dřívějším pojetím národních států soudobá společnost vykazuje některé specifické rysy, s nimiž je nezbytné se vyrovnávat jak na úrovni vedoucích představitelů státu, tak i krajů, obcí a měst, firem a škol. Ve školství se častěji setkáváme se žáky a studenty různých národností. Přicházejí i pedagogové z dalších zemí, kteří se stávají členy učitelských kolektivů. Tato situace představuje pro vedení školy důležitou výzvu.

OTÁZKY:

1. V čem tkví podstata interkulturální společnosti?
2. Jaké problémy je třeba zvládat ve třídách, do nichž jsou začleněni žáci a studenti různých národností?
3. Může rozdílná náboženská víra žáků a učitelů ovlivňovat vyučovací proces?

9 Hrdost na školu

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Studentovi jsou objasněny důvody toho, proč má být hrdý na vzdělávání ve své škole. Jedním z předpokladů formování takového jeho pozitivního vztahu je kvalitní moderní výuka všech předmětů se zvláštním zdůrazněním role výuky historie, občanské nauky, práva, českého a anglického jazyka.

Případová studie

Jednou z nepříznivých vlastností Čechů je malá loajalita. V podnikové sféře ke svému zaměstnavateli, ve školství ke své škole. Ve světě však neloajalita není trpěna:

V roce 1995 mně profesor Mucha⁹ vyprávěl, jak přijel po své emigraci do USA. Ubytoval se ve městě Winsor a spolu se svým kolegou se přihlásili na práci ve firmě Chrysler. Pracovník personálního oddělení provedl oba Čechy po provozech a přidal oběma pracovníkům vstupní magnetické karty. Večer, když seděli v místní hospodě, kamarád profesora Muchy po dvou pivech hlasitě kritizoval to, co se mu na provozech nelíbilo.

Ráno přišli oba kamarádi do práce, ale vstupní čtecí zařízení propustilo jen profesora Muchu. Jeho kolega si zašel na personální oddělení pro novou magnetickou kartu. Jaké bylo jeho překvapení, když uslyšel: „Včera jste naši firmu pomlouval, a tak o Vaše služby nemáme zájem. Nashledanou!“

Chrysler si nemohl dovolit zaměstnat člověka, který by nehájil dobře jméno firmy. V tvrdé konkurenci by to mohlo být ohrožující. Podívejme se nyní na naše školy. Učitelé si často své školy neváží. Pomlouvají ji, zveličují i slabé stránky přesto, že je škola jejich zaměstnavatelem a bez sporu chlebovárcem. Když byla tato situace nevhodná již v době, kdy byl nadbytek žáků, v současné době, kdy jsou školy vystaveny superkonkurenci, je takové chování pro školu ohrožující. Součástí vnitřní kultury školy by měla být loajalita všech členů školní komunity ke své škole. Jakákoliv slabá složka nevhodně prezentovaná na veřejnosti může vést ke ztrátě v zájmu žáků o studium na této škole a následně k propuštění učitelů. Loajalita učitelů a žáků by měla vyústit k pocitu hrdosti na svoji školu, učitele, spolužáky.

Úkolem vedení školy je budovat u učitelů, žáků a rodičů hrdost na svou školu. V české společnosti se jen postupně obnovuje hrdost na své město, svůj podnik a nám náleží vybudovat u svých žáků a absolventů hrdost na svou školu.

K tomu, abychom mohli očekávat od učitelů a žáků hrdost na školu je třeba, abychom z nich vybudovali dobrý tým. Za tímto účelem je třeba do ročního plánu vložit mnohé akce, jejichž cílem je rozvoj mezilidských vztahů. Jsou to různé soutěže, branná cvičení, ples, atd. Podmínkou vzniku hrdosti na příslušnost k týmu je, aby tento tým zakusil slastný pocit úspěchu. Zprávy o úspěších jednotlivce nebo týmu formulujte tak, aby každý člen obce školy měl pocit, že to je i jeho úspěch. Jestliže dosáhne kdokoli z učitelů nebo žáků úspěchu, veřejně a vřele mu blahopřejte. Využijte svátky a narozeniny k tomu, abyste projevíli úctu k učitelům i studentům. Organizujte sportovní utkání mezi třídami, ale i mezi Vaší školou a školami partnerskými. Dávejte učitelům i žákům v každém okamžiku najevo, že jste na ně hrdí a po čase zjistíte, že všichni – učitelé i žáci budou svoji školu chválit a budou hrdí na to, že jsou členy její komunity.

Budujte systematicky hrdost Vašich žáků na svoji školu. Začněte však od vedoucích pracovníků a učitelů

⁹ Profesor Mucha se narodil 28. 1. 1929 v kvačicích u Uherského Ostrohu.

Neváhejte propagovat úspěch Vašich učitelů a žáků také v místním tisku. Pozitivní mínění veřejnosti o škole je třeba cíleně budovat.

JAK? Významný dopad na budování příznivých vztahů mezi žáky má také rozloučení s absolventy na výše uvedené závěrečné valné hromadě. Podaří-li se Vám vybudovat leaderi, při níž se absolventi kultivovaně rozloučí se svojí školou, učiteli a spolužáky, můžete v nich zanechat příznivý dojem a vzpomínku na celý život. Na adrese školy www.stredni.cz/video můžete jednu takovou valnou hromadu shlédnout na videozáznamu.



Obr. č.: Akademie střední školy 2009.

Absolventi, kteří odchází, budou hrdí na to, že byli členy komunity Vaší školy a budou nejlepším Public relations Vaší školy.

Nikdy se vám však nepodaří dosáhnout hrdosti na svoji školu u žáků a rodičů, pokud nebudou na svoji školu hrdí samotní učitelé a vedení školy. Jsou-li učitelé přesvědčeni, že jejich škola (tj. oni samotní a žáci) je skvělá, nebudou o tom pochybovat ani jejich žáci, ani jejich rodiče. Potřebujete cílený program loajality, propagace a budování hrdosti na svoji školu, který bude celý pedagogický sbor realizovat ve svém zájmu.

SHRNUTÍ:

Budování pocitu hrdosti na svou školu u pedagogů, žáků, studentů a rodičů je jedním z klíčových úkolů vedení školy. Důležitou podmínkou úspěchu je efektivní řízení týmu učitelů a jeho dobré vztahy s rodiči. Pocit hrdosti na příslušnost ke škole zvyšují zprávy o úspěších učitelů a studentů. K posilování sounáležitosti se školou pomáhají rovněž různé soutěže organizované v rámci školy, plesy, branná cvičení a další aktivity.

OTÁZKY:

1. Proč je třeba budování pocitu hrdosti na svou školu věnovat zvýšenou pozornost?
2. Jak mohou pedagogové přispívat k posilování image školy?
3. Jaké aktivity mají příznivý vliv na zvyšování hrdosti na příslušnost ke škole?

10 Vedoucí pracovníci odpovídají za udržení spolupráce v týmu

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Studenti jsou seznámeni se složitým procesem budování efektivních týmů a s negativními vlivy lidí přisvojujících si výsledky práce ostatních členů na soudržnost a na kvalitu výsledků týmem dosahovaným.

V každém pracovním kolektivu jsou lidé, kteří nejsou schopni se zapojit do společné práce. Často se dokonce vysmívají těm, kteří se snaží dosáhnout něčeho více, než je obvyklé. Ještě větší tragedií je, když velice ambiciózní člověk není schopný spolupracovat. Poznáme to tak, že není ochotný se radit a dělit se o výsledky své práce. V obou takových případech je třeba s pracovníkem promluvit a pokusit se mu vysvětlit, proč, pokud se nezmění, brzy nebude pro svůj tým přínosem.

Jeden nespokojený pracovník může rozbít celý tým.

Případová studie

Na školu nastoupil mladý, velice schopný informatik. Programoval software informačního systému, který byl na vysoké odborné úrovni z pohledu programátora, ale nic nebral ohled na učitele, kteří byli uživatelé této technologie. Učitelé s tímto softwarem na testování žáků, přestože jim měl šetřit čas a zvyšovat efektivitu práce, nechtěli pracovat. Mladý kolega se diskusí s učiteli vyhýbal a postupně si rozvíjel „své království“. Po nějaké době byl mladý kolega přesvědčen, že jeho kolegové o moderní aplikace nestojí a projekt se téměř zastavil.

V této situaci svolal ředitel poradou a na ní požádali učitele sboru, aby společně doladili software tak, aby se s ním dalo pracovat. Jmenoval řešitelský tým, kterému určil termíny dílčích řešení, systém kontroly a nakonec za úspěch, ale i neúspěch projektu k údivu všech, jmenoval odpovědným onoho mladého učitele. Na první dvě porady týmu přišel ředitel osobně. Pomáhal mladému kolegovi moderovat diskusí tak dlouho, až obě strany poznaly, jak mají v budoucnu spolupracovat. Dnes je systém v provozu, snadno se ovládá a využívá se nejen k „ostrému testování“, ale i k samodiagnostice žáků.

Naučit učitele týmově pracovat je jedním z nejdůležitějších úkolů řídicích pracovníků na všech úrovních. Jenom efektivně spolupracující tým učitelů může dosahovat efektivních výsledků vzdělávací i výchovné činnosti. Zkušenosti ukazují, že nejlepším způsobem, jak rozvíjet týmovou práci učitelů je najít pro ně problémy, které mohou vyřešit jen společně, a které jsou pro ně navíc motivující.

Případová studie

Na jedné jarní poradě informoval ředitel školy celý pedagogický sbor, že je reálná šance podat grant, jehož cílem by bylo nové pojetí výuky konkrétních předmětů. Ředitel navrhl následující zadání:

Bylo jasné, že vyřešit tuto úlohu bude možné jen nejužší spoluprací učitelů historie, českého jazyka, občanské nauky, práva a jazyka anglického. Učitele tato příležitost zaujala. Zvolili si svého vedoucího týmu a dali se do zpracování grantu. Protože měli na svoji práci málo času, pracovali i o sobotách. Když práci na projektu ukončili, konstatovali: „I když grant nebude přijatý, budeme jeho obsah na své škole realizovat“.

Dali si cíl, který významně převyšoval vše, na čem doposud pracovali. Cíl, který nedosáhnou bez účinné spolupráce.

Naopak negativní vliv na pracovní atmosféru mají často lidé, kteří narušují pozitivní vztahy v týmu, nebo si přisvojují výsledky práce jiných a nadřazeným je předkládají jako svůj přínos. I v tomto případě platí předešlé – vedoucí pracovníci musí tyto nešvary co nejdříve vymýt. V krátkém čase se tito lidé v týmu stanou brzdou a jejich chování má vždy velice negativní vliv na celý kolektiv. Je věcí manažerů, aby, pokud nedojde ke změně, se s takovými lidmi rozešli. Je to i v zájmu těchto pracovníků, protože tito pracovníci se mohou možná v jiné instituci s jinou kulturou a profilem lépe seberealizovat. Všechna vaše zdůvodnění i opatření však musí být zcela veřejná, aby dotyční pochopili, co vedoucí pracovník sleduje a že jeho opatření odpovídají jeho vizi, cílům a strategii formování týmu.

Případová studie

Když jsem jako ředitel převzal svoji střední školu, varovali mě někteří učitelé, abych si dal pozor na jednoho jejich kolegu, protože on každému ublížil. Na škole nepanovala klidná atmosféra, protože po škole se často šířily fámy. Na Krajský úřad docházely anonymní dopisy, které škodily lidem i škole. Rychle jsme si zajistili čtyři takové e-maily, nechali jsme si udělat u specialisty grafický rozbor a srovnání s písemnými materiály většiny našich učitelů. Nebylo překvapením, že jsme zjistili, že vše ukazuje na učitele, kterého se všichni báli. Proto jsem si tohoto učitele pozval, všechno mu předložil a upozornil jsem ho, že pokud se jeho přístup ke sboru nezlepší přijmu potřebná opatření, abychom se s ním rozešli. O celé situaci jsem informoval pedagogický sbor, ovšem s tím, že jsem tohoto učitele nejmenoval a z ničeho neobvinil. Od té doby se žádný anonym neobjevil a náš kolega se postupně začlenil do kolektivu. Domnívám se, že za vším stála ješitnost pana učitele.

Závěrem této kapitoly chci zdůraznit, že každý vedoucí pracovník nese plnou odpovědnost za udržení bezproblémové spolupráce v týmu. Bez synergie spolupráce všech členů komunity Vaší školy nedosáhne Vaše škola exkluzivity.

SHRNUTÍ:

Má-li být organizace úspěšná, manažeři musí systematicky věnovat pozornost rozvoji svých týmů. Tento obecný přístup platí jak v podnikatelských subjektech, tak ve školství. Pokud mají lídři úspěšně plnit své úkoly, je třeba, aby ke každému z členů týmu přistupovali individuálně. V této souvislosti se musí zejména snažit eliminovat negativní dopady aktivit takových členů, kteří se pokoušejí přisvojovat si výsledky práce celého týmu, případně jeho části. Povinností lídrů je co nejdříve takovéto nešvary vymýt.

OTÁZKY:

1. Jaké jsou nejosvědčenější metody posilování týmů?
2. V čem spočívá význam individuálního přístupu ředitelů škol k jednotlivým pedagogům?
3. Jakým způsobem je možno eliminovat negativní vlivy působení nepřizpůsobivých členů týmu?

11 Lídr pomáhá spolupracovníkům, žákům i rodičům překonat nástrahy návykových látek

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

Ve výkladu kapitoly se zvýšená pozornost soustřeďuje k poslání lídra ve škole jako manažera, který svou práci bere jako poslání. Takovýto lídr pomáhá spolupracovníkům, žákům i rodičům čelit negativním tlakům, především vlivu návykových látek, hlavně drog.

Pokud svou práci berete jako poslání, jako službu jiným lidem, pokud máte své spolupracovníky, své žáky, jejich rodiče a lidi obecně rádi, můžete být dobrým leaderem. Z jednání vedoucích pracovníků školy však musí být v každém okamžiku zřejmé, že mají zájem o budoucnost svých podřízených a žáků, o dosažení jejich osobních cílů.

Nešetřete silami, máte-li pomoci svým spolupracovníkům řešit jejich problém.

Lídr ve školství musí svým spolupracovníkům, žákům i rodičům pomáhat čelit takovým negativním jevům, jako jsou návykové látky a šikana. Mezi návykové látky, u nichž se vedoucí pracovníci škol snaží o vypuzení ze svých škol, patří alkohol, drogy a kouření. Bohužel jak u žáků, tak často i u učitelů. Všechny tyto návykové látky významně ovlivňují výkon učitele a vzdělávací proces. Žáci jen velmi těžce nesou, když z učitele cítí alkohol nebo nikotin. A je třeba otevřeně říci, že nejsou povinni toto svým učitelům trpět. Pokud se stane takový případ, nemá ředitel jinou cestu, než se s takovým pracovníkem rozejít přesto, že jde často o lidi (pokud nejsou pod vlivem drogy) milé, inteligentní a vysoké profesionály.

Případová studie

V roce 2002 mně volali žáci jedné třídy naší střední školy, kteří byli na vycházce, že se jim ztratila vyučující. Okamžitě jsem zajistil náhradní dozor a začal hledat, co se s vyučujícím stalo. Měli jsme všichni obavu, že potřebuje pomoc. Poslal jsem také zástupce do jejího bydliště, abych informoval její rodinu. Jaké bylo překvapení mého zástupce, když paní učitelka přišla sama otevřít ve zjevně podnapilém stavu. Následující den mně manžel paní učitelky přinesl omluvenku od lékaře s diagnózou - chřipka. Volal jsem tomu lékaři, ale on mně skutečně potvrdil, že jde o chřipku. Paní učitelka k nám nastoupila první rok a protože byl říjen, zavolal jsem předešlému panu řediteli, abych se zeptal na jeho hodnocení. Byl jsem velice překvapený, když jsem zjistil, že ošetřující lékař je známý paní učitelky, že ji kryje a že jeho školu paní učitelka opustila pro opilství, ale za velice nepříjemných okolností. Bylo jasné, že paní učitelka již nemůže nést odpovědnost za žáky.

Školu jak u žáků, tak i u rodičů tato epizoda velice poškodila I když to nebyla pravda, veřejnost měla dojem, že se ve škole pije.

Případová studie

Na naší střední škole působil učitel, kterého měli žáci i kolegové rádi. Byl milý, ale čas od času si žáci šuškali, že přišel do školy podnapilý. Jednou jsem stál před školou a pan učitel přijel do školy autem. Netrefil se však do brány na parkovišti a odřel si pravý bok auta. Když mě uviděl, zařadil zpátečku a odřel si levý bok svého auta, s nímž ujel. Uvědomil jsem si hrůznost situace. Vždyť učitel mohl při své cestě zabít lidi.

Druhý den jsem si jej pozval, abych mu dal výpověď. Když ke mně přišel, bylo jasné, že opět pil. Dal jsem mu výpověď v souladu se zákoníkem práce a nabídl jsem mu, že pokud se podrobí úspěšnému léčení, přijmu jej zpět. Pan učitel tuto nabídku s radostí přijal a

lčení se podrobil. Po návratu však vydržel bez alkoholu jen měsíc a nakonec musel nezvratně odejít.

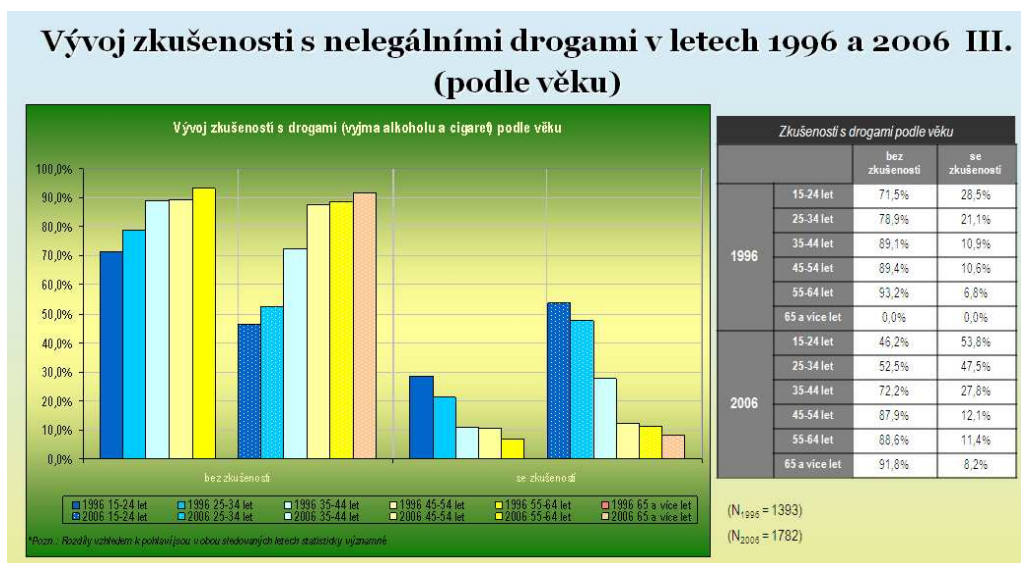
Protože jsem měl ještě několik podobných zkušeností, nedoporučuji ředitelům, aby alkoholiky jako učitele na své škole trpěli. Škody, které tyto lidé napáchají na výchově žáků i image školy a jejich učitelů jsou veliké.

Realizujte protidrogový a protialkoholní program školy.

Rozšiřují se také případy konzumace drog u žáků. Když jsem jednou diskutoval se žáky proč na diskotékách holdují alkoholu, odpověděli mi, že se jim tak uvolňuje vzájemná komunikace. Zdá se, že ani rodiče, ani škola nenašli způsob, jak děti od alkoholu odvést. U drogy lze ve škole použít, po dohodě s rodiči, testovací systém, který odhalí požití drogy až tři měsíce zpětně. „Na naší škole vybírá počítač náhodně ke kontrole tři žáky jednou za týden“, popisuje svou školu jeden zkušený ředitel. U žáků, kteří měli s drogou problém, to v počátku vyvolalo odpor. Proto jsme před spuštěním systému stanovili tříměsíční moratorium, po němž jsme s kontrolami začali. Když jsme tyto kontroly na naší střední škole zavedli naostro, odešlo několik žáků, kteří drogy brali nebo je distribuovali. Velmi brzy se však atmosféra vyčistila a rodiče toto opatření v drtivé většině podpořili. Ověřili jsme si tak, že preventivní protidrogový a protialkoholní program školy může mnoha žákům pomoci.

Případová studie – „Ochrana žačky“

Vzpomínám si na to ráno, kdy sekretářka přinesla výsledky týdenní kontroly žákyň na drogy. Jedna začka byla pozitivní. Zavolať jsem třídní paní učitelku a ta se velice podivila, protože žákyně měla tu nejlepší pověst. Nezbyvalo mi, než abych do školy pozval rodiče. Přišli ještě ten den odpoledne. Oba velice skromní lidé. Otec pracoval jako řidič a maminka na poště. Když jsem jim řekl, proč jsem je zavolať, byli ohromeni a otec se rozplakal. Zavolali jsme žákyni a ta nám řekla, že jí drogu podali na oslavě narozenin jejího kamaráda. Celé situace jí bylo líto. Hledali jsme potom společné řešení. Dohodli jsme se, že žákyně bude vždy první týden v měsíci chodit na mimořádnou kontrolu až do konce studia, a pokud se u ní objeví opakovaně drogy, bude muset školu opustit. I když to školu stálo mnoho peněz, informace o řešení se roznesla mezi žáky a měla na ně dobrý vliv. Žákyně dostudovala a bez problémů přešla na naši vysokou školu, kterou již také úspěšně absolvovala.



Graf. č. 5: Vývoj zkušenosti s nelegálními drogami v letech 1996 a 2006 III. (podle věku)

Zdroj: [21]

Ve Výroční zprávě za rok 2008 nazvané „Stav drogové problematiky v Evropě“ [22], kterou vypracovalo Evropské monitorovací centrum pro drogy a drogovou závislost (EMCDDA), jsou uvedeny některé zajímavé skutečnosti o ČR:

- Česká republika patří ve věkové kategorii 15-24 let mezi země EU s nejvyšší spotřebou konopných drog.
- Česká republika patří ve věkové kategorii 15-34 let mezi země EU s nejvyšší spotřebou extáze.
- Česká republika má z uvedených zemí nejvyšší procentuální zastoupení mladých uživatelů drog (tj. mají méně než 25 let) - více jak 60% ze všech injekčních uživatelů!
- Česká republika má z uvedených zemí druhé nejvyšší procentuální zastoupení nových injekčních uživatelů drog (tj. užívají méně jak dva roky) - přes 30% ze všech injekčních uživatelů (více uvádí pouze Litva - cca 50%).
- Ze všech zemí, které poskytly údaje, vydává Česká republika nejméně veřejných výdajů souvisejících s drogami (a to i po přepočtení v poměru k celkovým veřejným výdajům (Česká republika 0,04%, Polsko 0,08%, Portugalsko 0,11%, Irsko 0,39%).

V kuřáckém průzkumu OECD se Česko v kategorii patnáctiletých dívek umístilo za Rakouskem na druhém místě, následované Německem (22%), Finskem a Francií (21). Mezi chlapci znovu vede Rakousko (24) před Finskem (23), Maďarskem (22) a Českem (20). OECD zkoumala i vztah dětí k [alkoholu](#). Tam si Česko vede lépe. Na dotaz, zda se už několikrát opili, odpověděla v Česku ano pětina dívek a čtvrtina chlapců. Zemi to řadí do středu tabulky. Nejvíce dětí se zkušenostmi s alkoholem se objevuje ve Velké Británii a v Dánsku, kde několikanásobné opití přiznává přes 30% dětí. [72]

Čeští teenageři patří v kouření ke „světové špičce“ Počet dívek, které ve věku patnácti let pravidelně kouří 1. Rakousko 30% 2. Česko 23% 3. Německo 22% 4. Finsko 21% 34. Švédsko 9% 35. USA 9% Počet chlapců, kteří ve věku patnácti let pravidelně kouří 1. Rakousko 24% 2. Finsko 23% 3. Maďarsko 22% 4. Česko 20% 34. Kanada 7% 35. USA 7% Zdroj: OECD (hodnoceno bylo 35 vyspělých zemí). [72]

S ohledem na námi provedené výzkumy doporučuji nemilosrdně vykázat také kouření učitelů ze své školy. Protože kouřící učitel je mimořádně špatným příkladem pro žáky, z nichž významná část kouří již na základní škole.

Případová studie – „Učitelé - kuřáci škodí“

Před několika léty si starosta města stěžoval, že v jedné uličce pravidelně žáci naší střední školy kouří a že na místě kde kouří je nepořádek. Zástupce ředitele proto na toto místo o přestávce zajel a zjistil, že to je pravda. Žáci tam kouřili. Pozval je do ředitelny a pan ředitel jim kouření vyčítal. K jeho překvapení žáci oponovali, že dva naši učitelé kouří přímo u vchodu do školy každou přestávku. Ředitel potom projednal s těmito učiteli celou situaci. Jejich příklad škodil žákům.

Učitelé kuřáci jsou známým problémem na více školách. Jednou jsem jel autem kolem jednoho bloku naší školy. V autě jsem měl tři žáky. Zmínil jsem se, že bych potřeboval mluvit s jedním učitelem. Překvapilo mě konstatování žáků. „Podívejte se, ve které třídě jsou otevřená okna a tam ten učitel určitě bude“. Pan učitel byl totiž náruživý kuřák a jeho šaty páchly kouřem.

SHRNUTÍ:

Obecně platí, že lídr je úspěšný tehdy, když bere svou práci jako poslání. Toto pojetí má mimořádný význam ve vedení školských kolektivů. Z jednání vedoucích pracovníků školy musí být v každém okamžiku zřejmé, že soustavně projevují zájem o budoucnost svých žáků, studentů a pedagogů. V současné době jedním z velmi významných úkolů lídra je pomoc spolupracovníkům, rodičům a žákům v úsilí o potlačování šíření návykových látek. Dalším jejich aktuálním úkolem je boj proti šikaně.

OTÁZKY:

1. Jaké osvědčené přístupy volí lídr při vedení svého týmu?
2. Které kroky je nezbytné uskutečňovat v boji proti drogové závislosti části žáků a studentů?
3. Proč je třeba ve školách systematicky bojovat proti projevům šikany?

12 Učíte svou školu pro své žáky bezpečnou

Co bude student po skončení studia kapitoly znát

Hlavní pozornost ve výkladu kapitoly je zaměřena k dopadům šikany v kolektivu žáků a studentů. Posluchači se seznámí s pěti stupni šikany, s jejich charakteristickými projevy a se způsoby prevence vůči šikaně.

Mimořádně složitý úkol lidrů je zajistit svou školu bezpečnou. Hovořím o šikaně a násilí – jak žáků navzájem, tak i vůči učitelům ze strany žáků, násilí ze strany učitelů – pedofilie.

Šikana a násilí může významně paralyzovat výchovně vzdělávací činnost učitelů ve třídě.

O šikanu se jedná, jestliže je někomu opakovaně ubližováno a on se nedokáže ubránit. Ubližování může mít různou formu, od posměšků, pomluv a ignorování, přes ničení, schovávání věcí až po vydírání, bití a ponižování. Šikanovat může například spolužák, skupina spolužáků, žák či žáci z jiné třídy nebo školy a v některých případech i učitel. Se šikanou se můžeme setkat nejen ve škole, na hřišti, v zájmových kroužcích, ale mohou ji zažít i rodiče v zaměstnání. Šikanující chce získat moc a převahu nad ostatními a zároveň skrýt své vlastní obavy a nejistoty. [73]

Šikana může mít fyzickou i psychickou podobu a projevuje se ve všech skupinách věkových i sociálních. Za určitých okolností může šikanování přerůst až do forem skupinové trestné činnosti a v některých opravdu závažných případech nabýt i rysy organizovaného zločinu. Asi nejkompaktněji šikanu představuje ve svých knihách PhDr. Michal Kolář, který pracuje s tzv. „trojrozměrným praktickým pohledem na šikanování“. Tímto pohledem zkoumá vnější znaky, kterými se šikana vykazuje, charakter vztahu agresora a oběti a vývojové stádium, v němž se konkrétní případ nachází. [75]

Definice šikany jako „opakovaného týrání, zotročování, ponižování nebo omezování jedince nebo skupiny jiným jedincem nebo skupinou prostřednictvím agrese či manipulace“ se opírá právě o vnější znaky šikanování. [75]

Definice šikany

Charakteristické vnější rysy šikany jsou dále [75]:

- záměrnost jednání;
- nepoměr sil mezi agresorem a obětí (zpravidla vlastní fyzická síla, početní převaha agresorů; psychická převaha nad méně odolným jedincem);
- samoučelnost agrese, šikanujícímu nejde primárně o dosažení konkrétního cíle, zisku (sama agrese je původním a hlavním cílem šikany, protože je nejmarkantnějším stvrzením převahy útočníka, proto mu poskytuje nezastupitelné uspokojení);
- její opakování (jednorázovou agresi je možné považovat za šikanu v případě, že se agresor a oběť již znovu nesetkali).

Šikanu je možné členit dle následujících kritérií [75]:

- „viditelnost“ šikany – šikanování *zjevné* (fyzické útoky, psychické ponižování, vydírání) a *skryté* (vyloučení ze skupiny), Kolář mluví o šikaně *přímé* a *nepřímé*,^[9] obsahově je však oboje dělení velmi blízké;
- míra nutné aktivity oběti – *pasivní snášení útoků* a *nedobrovolné vykonávání příkazů* agresora;
- forma útoku – *fyzické* nebo *verbální* šikanování, dále i *ničení a odcizování osobních věcí*.

Kritéria dělení umožňují klasifikovat různé typy šikany. Znalost variant a typologie vám usnadní „léčení“ i odhalení signálů, které šikanovaný dává svému okolí. [75]

Již první negativní signály by ve vás měly vzbudit určité podezření, že by mohlo jít o šikanování dítěte. Ideální stav nastane, když se dítě svěří učitelům nebo rodičům. Pokud se tak stane, pochvalte ho, povzbudte, rozptýlte jeho obavy o tom, že žaluje. Vyzvedněte naopak jeho sílu a odvahu sdělit tyto závažné skutečnosti. Přesvědčte ho, že mu chcete pomoci a to potom musíte dodržet. Jste jeho jedinou nadějí, a proto ho nesmíte zklamat. Dítě vyslechněte, dejte najevo, že jeho informace berete vážně (i když se vám mohou zdát malicherné či nepodstatné). Odložte veškerou práci, není nic důležitějšího, než situace tohoto dítěte. Poskytněte dítěti veškerou podporu. Pochopitelně, že odlišíte např. běžnou klukovskou šarvátku od skutečné šikany.

Zajistěte právní ochranu dítěte. Škola je povinna zabezpečit základní práva dítěte. V případě, že škola tuto povinnost neplní, mají zákonní zástupci žáka právo podat stížnost u České školní inspekce, Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy, ve velice vážných případech mohou podat žalobu u soudu. Mějte na mysli, že se jedná o zdravý duševní a tělesný vývoj žáků. Dochází-li k šikanování žáků v průběhu vyučování, před ním i po něm a to ve škole, v jejím blízkém okolí, při činnostech organizovaných vaší školou, nese škola plnou odpovědnost se všemi důsledky. Situace řešte ve spolupráce s rodiči žáka. Jednejte klidně, věcně, bez emocí, buďte však důslední a nedopusťte neodbornost a polovičaté řešení. Jednejte vždy v zájmu žáků. Při vyšetřování šikany dochází nejčastěji k těmto chybám [77]:

- společně je vyšetřován agresor i oběť
- vyšetřování je prováděno ve skupině, ve třídě
- vyšetřování nemá promyšlenou taktiku a strategii, postupuje nahodile
- pedagogové nevědomky chrání agresora, nepřipouští, že on by mohl šikanovat
- výpovědi oběti jsou bezdůvodně zlehčovány ve snaze šikanu zakrýt
- pedagog se snaží „objektivně“ rozdělit vinu mezi agresora a oběť
- výpovědi zmanipulovaných svědků nejsou konfrontovány
- agresori jsou včas informováni, mají dost času na přípravu své výpovědi i ovlivnění svědků a často i oběti
- postup vyšetřujícího je natolik nevhodný, že oběť odmítne vypovídat
- vyšetřování je vedeno tak neobratně, že ostatní žáci odmítnou vypovídat, či vědomě lžou ze strachu, aby se nestali i oni obětí.

I bez předešlé žádosti podrobně informujte rodiče žáka o všem, co škola v tomto směru podniká. [77]

Pět stupňů šikany [78]

Dr. Michal Kolář člení vývoj šikany ve skupině či ve třídě do možných pěti stupňů. Pro praxi učitelů i rodičů je dobré tyto stupně umět rozlišit, protože to pomůže v rozhodování, jak při řešení postupovat. Obecně respektujte ve škole následující fakta:

Odmítejte názor, že v té či oné třídě se šikana nemůže objevit. Šikana se může objevit v každé třídě, v každé škole.

Věřte, že žádný žák, tedy ani vaše dítě, není před šikanou automaticky ochráněno např. tím, že je fyzicky vyspělé, že je inteligentní a umí si poradit.

Nepodceňujte nebezpečí šikany, nebagatelizujte tento problém, nenamlouvejte si, že to bylo vždycky, že žák musí něco vydržet. To je nesprávný a velice škodlivý přístup.

A nyní pojďme k uvedeným stupňům šikany.

a) První stupeň

Jedná se o etapu vzniku počátků šikany. Stačí, aby se ve třídě objevily méně oblíbené děti, „obětní beránci“, „černé ovce“, outsideri. Stačí, aby učitel častěji vytýkal žáku některé jeho slabiny, neschopnost, snižoval jeho autoritu, dotýkal se slovně nevhodně jeho osoby. Takové děti se okamžitě dostanou na chvost skupiny a začnou zakoušet první, sice mírné, převážně psychické formy násilí. Jsou to různé legrácky, intriky, pomluvy. Ostatní se s ním nebaví, odstrkují jej, povyšují se nad ním, baví se na jeho účet. Takové dítě začíná přijímat roli utlačovaného, odstrkovaného, nedokáže se účinně bránit. Tento první stupeň je velice těžko pozorovatelný. Učitel by měl mít pro tyto projevy vytříbený cit a měl by umět rozlišit skutečný vtíp od zlého úmyslu. Rodiče se většinou o těchto projevech nedozví, mohou však upozorovat, že se mění chování dítěte.

K šikaně může dát podnět i neумыšlené chování učitele vůči žákům.

b) Druhý stupeň

Je charakteristický tím, že psychický nátlak přerůstá ve fyzickou agresi, přitvrzuje se manipulace s obětí. Agresor v této etapě vstřebává zážitek jak chutná moc, jaké uspokojení mu přináší to, když bije, týrá, ponižuje. Nereaguje-li v tomto stádiu pozitivní jádro skupiny, třídy, neexistují-li kamarádské vztahy, záporný vztah k násilí, pozitivní morální vlastnosti, pak dochází k prolomení posledních morálních zábran a šikana se rozjíždí ve větším rozsahu.

c) Třetí stupeň

Je prakticky rozhodující. Existuje stále možnost vzniku silné pozitivní skupiny, která by oslabil vliv tvořícího se „úderného jádra“. Pokud tato silná pozitivní skupina nezasáhne, pak tažení tyranů přechází do dalších fází. K agresorům se přidávají další jednotlivci. Cílem tohoto „úderného jádra“ budou stále ti nejslabší, ti nejnižší postavení.

d) Čtvrtý stupeň

Šikana se rozjíždí v plném rozsahu. Působení agresorů je tak silné, že jejich normy přejímá celá skupina. Klást odpor v této fázi se již nedá. I mírní a ukáznění žáci se začínají chovat krutě, aktivně se zúčastňují týrání spolužáka. I oni prožívají pocit uspokojení z ponížení, bolesti a útrap toho druhého, slabšího. Dělají to proto, aby oni sami se nestali tím týraným. Vliv pedagogů na chování takové skupiny – třídy je minimální, případně zprostředkovaný přes „vůdce“, „kinga“.

e) Pátý stupeň

Jeho charakteristickým znakem je to, že agresori jsou chápáni a uznáváni jako „vůdci“, „kingové“, „nadlídi“, „otrokáři“, „velkoknížata“, „ministři“ apod. Oběti jsou vnímány jako „podlídi“, „poddaní“, „nevolníci“, „otroci“. Vůdce tyranů zaujímá vedoucí místo, rozhoduje o všem, co se ve skupině děje. Nejhorší je – jestliže je tímto vůdcem žák s výborným prospěchem, ochotně pomáhající pedagogovi, žák mající podporu třídního učitele, protože „on přece všechno spolehlivě zařídí“. Oběť v tomto stadiu utíká do nemoci, má mnoho absencí, často i neomluvených, vyhýbá se škole a v nejhorším případě končí psychickým zhroucením nebo pokusem o sebevraždu.

Šikana a paragrafy [79] – rozhodující je úmysl.

Podle JUDr. PhDr. Oldřicha Chaděry je pojem šikana v právní praxi používán jako synonymum pro „úmyslné jednání, které je namířeno proti jinému subjektu a které útočí na jeho důstojnost“. Není důležité, zda k němu dochází slovními útoky, fyzickou formou nebo hrozbou násilí. Rozhodující je, kdy se tak děje úmyslně. Dále musí být splněny tyto podmínky:

- pachatel se dopustil jednání, které splňuje znaky konkrétního trestného činu

Definující šikany podle JvDr. PhDr. Oldřicha Chaděry

- musí být prokázán úmysl pachatele dopustit se takového jednání a míra společenské nebezpečnosti
- jeho jednání dosahuje intenzity uvedené v zákoně.

U trestných činů, jejichž podstatou byla šikana, lze proto předpokládat, že právě s ohledem na rozšiřující se případy podobných jednání bude skutek jako trestný čin považován. Šikana bývá nejčastěji postihována podle ustanovení trestního zákona a to jako:

- trestný čin omezování osobní svobody (podle § 231) Kontrola trestního řádu
- trestný čin vydírání (podle § 235)
- trestný čin útisku (podle § 237)
- trestný čin loupeže (podle § 234)
- trestný čin ublížení na zdraví (podle § 221)
- trestný čin poškozování cizí věci (podle § 257) Kontrola trestního řádu
- trestný čin znásilnění (podle § 241), či pohlavního zneužívání (podle § 242).

K tomu, aby byl pachatel postižen, musí být starší 15 let (15-18 let mladiství). Děti mladší 15 let trestně odpovědné nejsou, jsou však předány do péče orgánu sociálně - právní ochrany, případně mohou být postiženi jejich rodiče.

Právní
důsledky
školy na
škole mohou
významně
ovlivnit
ekonomiku
školy.

Nezletilému pachateli je možné nařídit ústavní výchovu, může nad ním být stanovený dohled. Pokud jde o trestní sazby, je v případě šikany možný i jednočinný skutek, tzn. že jedno jednání může být kvalifikováno jako více trestných činů. Pokud k šikanování došlo v průběhu vyučování, nese plnou odpovědnost škola. Prokáže-li se zanedbání ředitele školy nebo některého pedagoga, může být právně nebo pracovněprávně potrestán. Na školském zařízení lze v oprávněných případech požadovat i náhradu škody vzniklé v důsledku šikany. A to jak náhradu na věcech, tak na zdraví, včetně způsobené psychické újmy. Pokud dítě v důsledku šikany nemohlo např. docházet do školy (vyšší stupeň šikany), nese školské zařízení odpovědnost i škody vzniklé rodičům dítěte v důsledku např. uvolnění ze zaměstnání, zajištění hlídání dítěte, zajištění doprovodu do a ze školy apod.

Doporučuji, aby si každá škola jmenovala svého metodika prevence a vytvořila mu příznivé podmínky pro jeho práci.

Desatero školního metodika prevence [76]:

1. Odpovědný výběr garanta programu

garantem programu je pedagogický pracovník - učitel nebo vychovatel, dle velikosti školy a podmínek na ní, který má zájem o tuto práci a osobní a odborné předpoklady pro její vykonávání:

- vnitřní: důvěra dětí, přirozená autorita také u kolegů
- vnější: čas, vzdělání, práce na sobě, finanční ohodnocení aj.

2. Získat podporu řídicích pracovníků

- je nezbytné seznámit ředitele školy s programem a získat ho pro jeho realizaci
- dlouhodobost, komplexnost, koordinovanost, východiskem výchova ke zdravému životnímu stylu, cílem změny postojů a chování "zdravá škola"
- vybudovat si pozici "já jsem odborník na prevenci" a dále se v tomto směru vzdělávat
- zajistit si základní finanční a materiální zabezpečení programu (místnost, dostatečná hodinová dotace aj.)
- dohodnout základní pravidla realizace programu ve škole

3. Vybudovat tým spolupracovníků

- seznámit kolegy s filozofií programu a zaangažovat je do jeho realizace (nejlépe na pedagogické radě)
- zajistit průběžnou spolupráci s vedením školy, výchovným poradcem a mezipředmětovou spolupráci
- spolupráce úplných ZŠ se spádovými malotřídkami a MŠ
- otevřít prostor pro sdílení vzájemných očekávání a diskusi
- na poradě technického personálu školy informovat ostatní zaměstnance školy o programu a sdělit jim svá očekávání

4. Připravit aktivity pro žáky

prostor v jednotlivých vyučovacích předmětech i v celkovém působení školy

- tématické bloky s dětmi:
- znalost cílových skupin (jejich jazyk, hodnoty, vzory)
 - zásobník her
 - vhodné místo pro realizaci aktivit - dle možností ne v klasické třídě
 - vlastní odborná připravenost
 - vážít slova (riziko návodu)
 - materiálové zajištění
 - navodit atmosféru důvěry
- stanovení konzultačních hodin pro setkání dětí s preventistou
- školní poradenské pracoviště
- volnočasové aktivity, víkendové a prázdninové akce dle možností
- využití možnosti peer programu, ev. klubová činnost

5. Zajistit metodické pomůcky, informace, kontakty

vytvoření knihovny, videotéky, fonotéky pro potřeby preventisty a ostatních pedagogů

- shromáždění všech dostupných informací o institucích, organizacích a odbornících, kteří v oblasti prevence působí v okrese (např. PPP, OHES, nízkoprahová zařízení)
- zařízení stálého informačního panelu, kde budou důležité informace zpřístupněny žákům a rodičům v odpovídající a přitažlivé formě

6. Uspořádat aktivity pro rodiče

informovat školskou radu a SRPŠ a získat jejich podporu a pomoc (případně i finanční)

- informovat rodiče o záměrech a způsobech realizace programu, nejlépe na třídních schůzkách, případně prostřednictvím místního tisku, TV apod. a získat je pro účast na realizaci

7. Spolupracovat s ostatními odborníky

SVP, PPP

- nízkoprahová zařízení
- lékaři
- OHES
- oddělení péče o dítě a rodinu, sociální kurátoři, odd. členu sociální prevence, probační pracovníci soudu, policie a další
- Policie ČR, městská
- okresní protidrogový koordinátor a okresní protidrogová komise
- ! NUTNÝ OSOBNÍ KONTAKT

8. Volný čas, státní správa, místní samospráva

spolupráce s dalšími orgány státní správy a místní samosprávy: obecní úřady všech úrovní, úřady, práce atd.

- DDM, sportovní a zájmové organizace, nadace, instituce a zabývající se využitím volného času dětí a mládeže
- ! NUTNÝ OSOBNÍ KONTAKT

9. Propagace

místní a regionální tisk, TV, Internet

- školní časopis, školní rozhlas

10. Evidence a efektivita

vedení vlastních záznamů o přehledu realizovaných kroků a aktivit v průběhu školního roku

- při hodnocení efektivit lze využít dotazníků, slohových prací, zpětné informace (schránka důvěry). Měřítkem efektivit může být ohlas u preventistů, vedení škol, žáků (včetně jejich informovanosti o preventivním programu školy) a rodičů

Určitě se Vám vyplatí podporovat další vzdělávání Vašeho metodika. Vždyť s ohledem na vývoj společnosti a vstup cizích kultur do našich škol lze očekávat, že šikana se stane skutečnou hrozbou žáků i učitelů.

Jedny z posledních výzkumů (Michal Kolář) nám ukazují, jak rozšířená je šikana na našich školách již dnes. Takřka každý druhý žák české základní školy se s šikanováním setkal. Výzkum v 66 školách, jehož se zúčastnilo na 6000 dětí ukazuje že každý pátý žák zažil i další formy násilí, například psychické deptání aj. Podle předběžných výsledků nejnovějšího výzkumu se s fyzickým nebo psychickým týráním setkalo více než dvakrát tolik dětí. Šikana se vyskytuje téměř bez výjimky na každé škole. Přesto vědomí pedagogů a jejich postoje k tomuto jevu jsou často opředeny nejrůznějšími mýty o šikaně. [74]

Příčiny nárůstu šikany je možné vidět v rychle se měnících životních podmínkách, v absenci požadavku na neagresivní chování i v obecné krizi autority. V takovém prostředí pak skupinová dynamika může vést k agresivnímu projevu šikanou. Nejsilnějším faktorem, který ovlivňuje vznik šikany, jsou osobnostní charakteristiky členů skupiny. Podstatná je také osobnost autority, pod kterou skupina spadá, např. nadřazený, učitel, rodič. Nevhodné chování autority může být dokonce impulzem ke vzniku šikany nebo jejím podpůrným faktorem. Příliš liberální styl řízení třídního kolektivu, neřešení prvního příznaku šikany, nedostatečná kontrola agresivních žáků, snižování autority slabých jedinců v týmu třídy, slabá podpora, vzájemné úcty a vzájemné pomoci ze strany učitelů a žáků šikanu podporuje.

Kultura školy má jasně signalizovat: „Šikana je trestně postihována“.

Ve strukturách, v nichž je šikana tradicí jako je armáda, vězení, ale i školská zařízení, v nichž není šikana dlouhodobě řešena, ustupuje dokonce profil osobnosti do pozadí. Šikana se stává součástí kultury školy. [75]

Definice
šikany

Šikana ve škole je zcela jistě stejně stará jako škola sama. Vědecká diskuse o šikaně ve škole však započala až v roce 1969 ve Skandinávii a až na konci osmdesátých let 20. století byly publikovány výzkumy i jinde ve světě (Velká Británie, USA, Austrálie, Japonsko, Nizozemsko, Kanada). Impulzem byly alarmující znaky, které vykazují šikanování dnešní doby. Dochází k nárůstu počtu žáků - případů šikany, nárůstu brutality a

rafinovanosti a naopak klesá věk aktérů šikanování. Nově se objevuje fenomén „šikanovaného učitele“.

Ministerstvo školství šikanu definuje následovně:

Šikanování je jakékoliv chování, jehož záměrem je ublížit jedinci, ohrožit nebo zastrašovat jiného žáka, případně skupinu žáků. Je to cílené a obvykle opakované užití násilí jedincem nebo skupinou vůči jedinci či skupině žáků, kteří se neumí nebo z nejrůznějších důvodů nemohou bránit. Zahrnuje jak fyzické útoky v podobě bití, vydírání, loupeží, poškozování věcí druhé osobě, tak i útoky slovní v podobě nadávek, pomluv, vyhrožování či ponižování. Může mít i formu sexuálního obtěžování až zneužívání. Šikana se projevuje i v nepřímé podobě jako nápadné přehlížení a ignorování žáka či žáků třídní nebo jinou skupinou spolužáků.[75]

Šikaně můžeme předcházet především zajímavou výukou s atraktivním programem. Prevenci šíření šikany pak dále představuje: praktikování dozorů;

Jak šikaně čelit

- snaha odhalit šikanu cíleným pozorováním a dotazováním (i formou dotazníků a sociometrických šetření);
- práce s (potenciální) obětí za účelem zvýšení sebedůvěry i odolnosti proti projevům šikany, Pavel Říčan dokonce mluví o „výchově k násilí“;
- práce s (potenciálními) agresory, pěstování empatie, pomoc při budování jejich osobní perspektivy i s programy na odplavení stresu a agresivity;
- práce se všemi žáky, která sestává z osvěty, mravní výchovy, pěstování spolupráce. [75]

Šikana vrhne chování žáků, ale i učitelů na prahovou úroveň Maslowovy pyramidy. S takovými žáky se již nedá ničeho dosáhnout.

Totéž však platí o učitelích, pokud jsou šikanováni. Dříve jsme slyšeli, že se učitelům do některých tříd nechtělo. Dnes často slyším, že se učitelé a zvláště paní učitelky do některých tříd bojí chodit. Ani od takových učitelů nemůžeme očekávat mimořádný výkon. Z takové školy mladí učitelé odejdou a starší rezignují. Dobrý ředitel nesmí opomenout ani ten nejmenší příznak toho, že se na škole objevila šikana, nebo že žáci nebo jejich rodiče terorizují své učitele. Musí proti takovému jednání nekompromisně vystupovat. Pokud to neudělá, po čase se situace obrátí proti němu.

Případová studie

Jednou jsem přišel na základní školu něco projednat. V aule stála paní ředitelka a dohadovala se s nějakým mužem. Kolem ní žáci, kteří měli z divadla viditelně nevázanou radost. Chvilí jsem poslouchal a najednou jsem zjistil, že onoho muže dobře znám. Vyrostl blízko mého rodiště, do školy jsme začali chodit spolu, ale on ji ukončil v 7. třídě. Dnes je významným prodejcem koberců, daří se mu a je členem zastupitelstva města, v níž škola stojí.

Přistoupil jsem k tomu pánovi a zeptal jsem se: „Tondo, co se tu děje?“. Muž moji přítomnost přivítal a odpověděl mi: „Představ si, že můj syn je na této škole šikanován a oni jej chtějí nechat propadnout“. Paní učitelka jen hlesla „my se, pane rektore, nejsme schopni se synem, ale ani s tatínkem domluvit“. Paní ředitelku jsem chápal, a tak jsem se toho muže zeptal: „Tondo, jak ty můžeš hodnotit oprávněnost neprospěchu svého syna. Učitelé jsou vysokoškoláci a ty jsi dosáhl jakého vzdělání?“ muž bleskově opustil aulu školy a divadlo skončilo. Když se žáci rozešli, vyčítal jsem paní ředitelce, proč takový stav

dopustila. Tiše mi odpověděla, že onen muž jí na měšťě může významně zkomplikovat život. A nejen jí.

Opět platí, že pokud se nepostaví ředitel proti takovým lidem, může si být jistý, že stejně brzy odejde z funkce.

Likvidujte i náznaky kyberšikany v zájmu svých učitelů.

Učitelé musí své principy chránit kolektivně.

V životě mnohých škol a dnes i v naší legislativě se objevuje kyberšikana. Jde o útoky pomocí e-mailů, o záměrné vyprovokování učitele za strany žáků a následné filmování mobilními telefony, zesměšňování učitelů na www stránkách atd. Učitelé jsou takto ponižováni a ztrácejí autoritu u žáků a u rodičů. Situace dnes překročila přijatelné meze. Parlamentu i ministerstvu školství přerostla přes hlavu. Ministerstvo školství si uvědomilo, že tato forma šikany vyháňá učitele ze škol a že i učitele je třeba před šikanou ze strany žáků chránit. Ředitelé škol i pedagogické kolektivy musí reagovat na každý takový případ přísně a v současné době i koordinovaně. Je sice třeba žákům nepřipustnost jejich chování vysvětlit a zdůvodnit, ale současná generace teenagerů je v této oblasti již dobře poučená a kyberšikana je téměř vždy promyšlená a cílená. Spoléhat se jen na legislativu již nestačí. Pokud ale škola vytvoří vnitřní kulturu, která šikanu vyloučí, brzy získá dobrou image, nové žáky a schopné učitele.

Případová studie

Na naši střední školu jsme přijali žáka, který se jevil jako velice aktivní a slušný. Po týdnu jsme však zjistili, že jde o žáka, který neustále vyrušuje učitele i spolužáky, je si vědom podpory ze strany rodičů, z nichž jeden byl právník. Po několika dnech již měl za sebou rozhovor s třídním učitelem, napomenutí třídního učitele a nakonec i důtku ředitele školy. Na čtvrtletní pedagogické radě učitelé tuto situaci řešili a upozornili na to, že žák začíná ovlivňovat i další spolužáky. Protože v prospěchu chování to byl jen průměrný žák, dohodli se učitelé, že budou velice přísně sledovat plnění všech povinností, a v případě, že žák poruší jakoukoli povinnost, nebo bude rušit, bude vedení školy zvat rodiče do školy k projednání, a jestliže se situace nezmění, přikročíme k vyloučení ze školy. Po několika následujících týdnech se žák úplně změnil. Rodiče totiž pochopili, že varování škola a učitelé myslí vážně a rychle zasáhli.

Závěrem bych rád upozornil, že se v odborné diskusi jen málo mluví o problémech šikany žáků ze strany učitele. V situaci, kdy učitel šikanuje žáka je žák ve velice těžké situaci.

Nejčastější důvody šikany žáků ze strany učitele:

1. Malé sympatie učitele a žáka
2. Vztahy rodičů a učitele
3. Šikana na bázi sexuálního vztahu často končí až vydíráním
4. Negativní reakce učitele na zdravotní handicap žáka

Pokud dostane ředitel o takovém stavu informaci, musí ji vždy velice pečlivě ověřit. Již od vyšších ročníků základní školy jsou žáci schopni využívat nepravdivě nebo zkreslené informace ve svůj prospěch.

Pokud má však žák nebo žákyně všeobecně dobrý prospěch, a pokud v jednom předmětu výrazně vybočuje slabým hodnocením, je užitečné se před pedagogickou radou přepat učitele i žáka na příčiny, proč právě v tomto předmětu neprospívá.

SHRNUTÍ:

Vážným problémem škol – a to zdaleka nejen v České republice – je eliminování projevů šikany a násilí. Šikana, k níž dochází v různých věkových a sociálních skupinách, může

mít fyzickou i psychickou podobu. Bývá obvykle definována jako opakované týrání, zotročování, ponižování nebo omezování jedince nebo skupiny jiným jedincem nebo skupinou prostřednictvím agrese a manipulace. Představuje záměrné jednání většinou fyzicky silného jedince vůči podstatně slabšímu jedinci či jedincům. Jejimi hlavními kritérii jsou „viditelnost“ šikany a forma útoku. Šikany, které lze právně postihnout, je možno rozčlenit do pěti stupňů. Ve školách se osvědčuje pověření jednoho z pedagogů funkcí garanta programu boje proti šikaně, který předpokládá uskutečňování účinných preventivních aktivit. Škola musí také chránit před šikanou ze strany neprofesionálního chování učitelů.

OTÁZKY:

1. V čem spočívá hlavní nebezpečí šikany?
2. Proč je třeba proti šikaně ve škole systematicky bojovat?
3. Jaké preventivní postupy v boji proti šikaně pokládáte za nejúčinnější?

13 Potřebujete být důvěryhodnou osobou

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

V této kapitole se student seznámí s charakteristikami důvěryhodné osoby, v první řadě důvěryhodného učitele. Pozornost je soustředěna k osvětlení charakteristiky důvěryhodného lídra na základě spisu „The Leadership Challenge“ autorů J. Kouzese a B. Posnera.

Pokud chcete úspěšně řídit své spolupracovníky, žáky a rodiče, je třeba, abyste pro ně byli osobou důvěryhodnou, u níž všichni znají cíle a priority. Potřebujete, aby vaši spolupracovníci i žáci věřili, že nic neděláte jen pro efekt a pro rozvoj své kariéry. Usilujte o to, abyste pro své okolí byli důvěryhodní a nikdy neporušte svou integritu. Důvěryhodnost totiž znamená, že lidé umí předvídat, jak ve které situaci reagovat budete a mohou se podle toho zařídit. Nejméně si lidé váží těch, kteří pro svou kariéru jsou schopní měnit názor podle toho, co je pro ně právě výhodné.

Učitelé musí důvěřovat vedoucím pracovníkům, žáci svým učitelům i vedení.

Chcete-li být lídrem, musíte být vždy sami sebou, protože lidé chtějí být vedeni autentickou, skutečnou osobností. Přetvárování a hraní divadla vedoucího pracovníka na lidi dlouho neplatí. Pokud lidé intuitivně vycítí v chování vedoucího pracovníka neupřímnost, nemůže vedoucí pracovník počítat s jejich podporou pro jeho cíle. Vedoucí pracovník může odhalit své slabé stránky, ale musí zůstat sám sebou, vždy a za každých okolností.

V daném okamžiku

Petr Hutl ve svém článku „Potřebujeme autentické lídry“ konstatuje [48]:

Buďte sami sebou

Skuteční lídři jsou důvěryhodní. Strhují svým příkladem - vysoká profesionalita, odbornost a tvořivost se u nich podřizuje vášnivému zaujetí silnou vůdčí ideou, která dává nadosobní smysl jejich slovům a činům. Svě vizi jsou ochotni sloužit a obětovat jí osobní výhody a pohodlí. Tato integrita osobnosti, naplňování a aktivní prosazování hodnot hodných následování je pilířem autentického vůdcovství. Autentičtí lídři nepotřebují potlesk tribun ani obdiv rubrik společenských časopisů. Respektují své spolupracovníky a partnery, vnímají jejich potřeby, rozpoznávají a plně využívají jejich schopnosti, vytvářejí prostor pro jejich tvůrčí invenci a dělnost, napomáhají jejich úspěchu. Vůdcovství "sloužící" - jak výstižný predikát! Nebojí se ovšem vstoupit do arény a vést svůj zápas s nezdolnou vůlí všem na očích.

Využíváme jen malou část svých tělesných a duševních zdrojů.



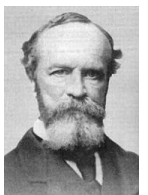
Irving Berlin
Zdroj: [63]

Buďte sami sebou. Řiďte se moudrou radou, kterou dal zesnulému známému americkému hudebníkovi Georgi Gershwinovi Irving Berlin. Když se Berlin s Gershwinem poprvé setkal, byl Berlin slavný, zatímco Gershwin byl mladý skladatel bojující o svou existenci, který pracoval za pětaticet dolarů týdně v Tin Pan Alley. Berlin, na něhož Gershwinovy schopnosti zapůsobily, mu nabídl místo svého hudebního tajemníka s platem skoro třikrát vyšším, než jaký tehdy dostával. „Ale to místo neberte,“ radil mu Berlin. „Když to uděláte, může se z Vás stát druhořadý Berlin. Když však budete trvat na tom, že zůstanete sám sebou, jednou se z Vás stane prvotřídní Gershwin.“ Gershwin toto varování uposlechl a pomalu se vypracoval v jednoho z významných amerických skladatelů. [2]



George Gershwin
Zdroj: [64]

Slavný William James hovořil o lidech, kteří nikdy nenašli sami sebe, když prohlásil, že průměrný člověk rozvine jenom deset procent svých duševních schopností. „Ve srovnání s tím, čím bychom měli být,“ napsal, „se pohybujeme v polospánku. Využíváme jen malou část svých tělesných a duševních zdrojů. Obecně řečeno tak lidští jedinci nejenže nepřekračují, ale ani nedosahují hranic svých možností. Disponují mocnými silami, které



William James
Zdroj: [64]

obvykle nevyužívají.“ Vy a já takové schopnosti máme, takže neztrácejme ani vteřinu tím, že bychom si dělali starosti proto, že nejsme jako druzí. V tomto světě představujete něco nového. Od stvoření světa se nikdy předtím neobjevil nikdo, kdo by byl přesně stejný jako Vy – a za celá budoucí staletí se nikdo takový neobjeví. Genetická věda nám říká, že to, co jste, je do značné míry výsledkem kombinace dvaceti čtyř chromozomů dodaných Vaším otcem a dvaceti čtyř chromozomů dodaných Vaší matkou. Těchto čtyřicet osm chromozomů obsahuje všechno to, co jste zdědili. V každém chromozomu může podle Amrama Scheinfelda být „ od desítek do stovek genů – přičemž jediný gen může v některých případech změnit celý život jedince.“ Skutečně jsme „strašně báječně“ vytvořeni. [2]

Bez pozitivního myšlení nebudete lídrem .

„ Hleděli dva vězni z cely oknem ven: Jeden viděl hvězdy, druhý bláto jen.“ [2]



Barrack Obama
Zdroj: [53]

Jedinečnost osobnosti je základní charakteristikou lídra. Lidé si vždy podvědomě kladou otázku „Proč by měl právě on být mým leaderem? V čem je jedinečný a výjimečný?“. Proto si efektivní lídr musí ujasnit a být vědom svých individuálních vlastností své osobnosti a silných stránek. Musí si především dobře uvědomit ty svoje individuální vlastnosti, které mají význam pro ty, které vede, nebo má vést. Musí najít ty odlišnosti své osoby, které jeho spolupracovníky zaujmou, fascinují a motivují natolik, že jej dobrovolně následují za dosažením jeho cílů.

Opakuji, že pozitivní myšlení je významnou součástí profilu lídra. Z teorie Carnegieho [2] dedukujeme, že ředitel školy, jeho vedoucí pracovníci i jeho žáci se potřebují systematicky učit pozitivně si ovlivňovat své myšlení. Konstatuje, že nejčastější problém je volba správných myšlenek.

Známý římský císař Marcus Aurelius vyjádřil tuto myšlenku větou: „Náš život je takový, jakým si ho učiní naše myšlenky“. Potřebujeme vést sebe i lidi ve svém okolí k pozitivnímu přístupu k životu.

B. Obama přednášel svůj inaugurační projev v roce 2009. V době, kdy USA vedly válku na dvou frontách a kdy ekonomiku USA ničila krize. Přesto nový prezident USA řekl [48]:

V tento den vám říkám, že výzvy, které před námi stojí, jsou reálné. Jsou závažné a je jich mnoho. Nebudou se řešit snadno a nevyřeší se za krátkou dobu. Věť však, Ameriko, že se vyřeší.

Důvěryhodnost znamená, že Vaši podřízení jsou schopni v každém okamžiku předvídat jak budete reagovat na daný podnět.

Přeji Vám, abyste vyhlédli ze svého vězení, které jste si vytvořili sami a vedli k tomu i své spolupracovníky a žáky.

Kompetenční model leadershipu

Lídr nese jen odpovědnost za své podřízené a za svou školu. Nese také odpovědnost za rozvoj demokracie ve společnosti, za život komunity. Mluvíme o společenské angažovanosti a o odpovědnosti manažerů. Lídr se potřebuje začlenit do života komunity. Jen společenskou aktivitou vedoucích pracovníků a učitelů dosáhnete toho, aby škola měla dobré postavení v regionu. Společensky aktivní vedoucí pracovníci a učitelé do své práce zapojují i žáky, a tak je připravují na aktivní roli občana. Z řad takto aktivních učitelů jsou následně obsazována volená místa vedení školských odborů ve městech a krajích, poslanců a senátorů.

Jim Kouzes a Barry Posner na základě svých výzkumů představili tzv. kompetenční model leadershipu („The Leadership Challenge“). Ověřte si sami na sobě, zda a jak děláte to, co podle Jima Kouzese a Barryho Posnera dělají důvěryhodní lídři.

Jdu příkladem?

- Ukazuji ostatním lidem osobním příkladem to, co od nich očekávám?
- Ubezpečuji se o tom, že jsou každému mé cíle jasné?
- Hlídám si a plním své sliby a závazky vůči ostatním?
- Ptám se ostatních na jejich názor, jak se mi daří jim pomáhat dosahovat lepších výsledků?
- Věnuji porozumění organizačním hodnotám a zaujetí pro jejich naplňování?
- Je mi jasná filozofie leadershipu a začlenil ji do své práce.

Jde
příkladem?

Inspiruji?

- Hovořím s ostatními o budoucích trendech, které ovlivní naši společnou práci?
- Musíme charakteristiky popsat, jak to bude v budoucnu vypadat ?
- Zapojuji ostatní do tohoto snu?
- Ukazuji ostatním jak to, co chtějí, se jim podaří dosáhnout když dovedeme na svém snu pracovat?
- Maluji „velké obrázky“ našich společných aspirací?
- Daří se mně ukazovat smysl naší práce?

Inspiruje?

Vyzývám?

- Hledám příležitosti k otestování si dovedností při překonávání překážek a dosahování nových věcí?
- Povzbuzuji lidi, aby vyzkoušeli nové přístupy?
- Dívám se i mimo naši organizaci a vyhledávám tam podněty k našemu vlastnímu zlepšení?
- Ptám se pravidelně „Čemu jsme se naučili? Čemu dalšímu se ještě můžeme naučit?“
- Kontroluji pravidelně, že plány, cíle, milníky jsou správně nastaveny a že jsou každému jasné?
- Experimentuji a беру na sebe i rizika?

Vyzývá?

Umožňuji?

- Vytvářím a podporuji kooperativní vztahy?
- Naslouchám aktivně různým názorům?
- Respektuji lidi a jejich lidskou důstojnost?
- Podporuji a prosazuji i ta rozhodnutí, která učinili ostatní lidé?
- Umožňuji lidem zvolit si vlastní cestu výkonu jejich práce?
- Umožňuji svým spolupracovníkům, aby se při práci rozvíjeli?

Umožňuje?

Povzbuzuji?

- Oceňuji lidi za dobře odvedenou práci?
- Dávám najevo svoji hlubokou důvěru v jejich schopnosti?
- Odměňuji lidi za jejich příspěvek s vynalézavostí mně vlastní?
- Uznávám angažovanost spolupracovníků při ochraně či dosahování sdílených hodnot?
- Nacházím cesty, jak oslavit společné i individuální úspěchy?
- Poskytuji členům týmu podporu?
- Umím zařídit, že se každý člověk v mém týmu cítí jako hrdina?

Povzbuzuje?

Má vaše povzbuzování výsledky?

- Kolik lidí jste tento týden osobně ocenil(a) za dobře odvedenou práci? Každý z Vašeho týmu?
- Kolika lidem jste tento týden osobně dal(a) najevo svoji hlubokou důvěru? Jak jste poznal(a), že to lidé tak cítili?
- Vezměte si posledních pět odměn a ocenění, které jste lidem udělil(a). Byly jenom

- finanční? Nebo byly i jiné? Jaké přesně? Kolik různých typů jich bylo?
- Vezměte si nějakou významnou organizační hodnotu. Kolik lidí se Vám v posledním týmu podařilo přistihnout při její ochraně nebo prosazování? Jak jste jim dal(a) najevo, že jste si toho všiml?
 - Kolik lidí z vašeho týmu dosáhlo v uplynulém roce nějakých úspěchů?

Jak důvěryhodnost rozdávat? Nikdo by asi nepopsal toto umění lépe, než S. R. Covery ve svém článku „Když někomu věříte, dáváte mu šance růst“ [51]:

Když přednáším, často se posluchačů ptám: "Kdy někdo cizí ve vás věřil, když jste si sami nevěřili? Kdo z vás si vzpomíná na takový významný okamžik ve svém životě?"

Obvykle přibližně polovina z přítomných zvedne ruku. Když je požádám, aby se o svůj příběh podělili, skoro vždy jej vyprávějí se slzami v očích. Víím proč. Když jsem byl mladý, setkal jsem se s člověkem, který zásadně ovlivnil můj další život.

Rozhodl jsem se tehdy přerušit studium a přihlásil se k dobrovolnické činnosti. Pouhé čtyři a půl měsíce po mém nástupu za mnou přišel prezident organizace, ve které jsem pracoval. Sdělil mi, že má pro mně novou práci. Chtěl, abych jezdil po zemi a školil vedoucí v místních pobočkách.

Byl jsem v šoku. Kdo jsem, abych školil vedoucí dvakrát nebo třikrát starší než já?

"Mám ve vás naprostou důvěru," řekl a díval se mi do očí. "To zvládnete. Dám vám materiály, abyste se mohl připravit."

Jeho důvěra ve mě, skutečnost, že ve mně viděl víc, než jsem spatřoval já sám, to vše ve mně něco probudilo. Přijal jsem úkol a vydal ze sebe to nejlepší.

Nastartovalo mě to fyzicky, duševně, emocionálně i duchovně. Rozvíjel jsem se a viděl, že i ostatní rostou. Objevil jsem pro sebe zákonitosti a základní principy pro vedení lidí. Ještě před návratem domů mi začalo docházet, čemu chci věnovat svůj život: uvolňování lidského potenciálu.

Ve snaze zlepšit spolupráci s někým druhým se zcela správně zaměřujeme na to, co můžeme vědomě dělat, abychom k sobě získali větší důvěru. V tomto smyslu slovo "důvěra" znamená určitý stav. Ale důvěra je i hybnou silou - od ní je odvozené sloveso důvěřovat, a to vyjadřuje aktivní činnost.

Na začátku mé životní dráhy ve mně někdo viděl potenciál. Dokázal se dívat pod povrch a vidět víc než to, co bylo evidentní. Spatřil skryté nedotčené a nerozvinuté zárodky výjimečnosti, které dřímají v každém.

Proto mi svěřil úkol, který neodpovídal mým zkušenostem. Dal mi důvěru bez ověření, že jsem jí hoden. Prostě mi důvěřoval. Předpokládal, že se náročného úkolu dokážu zhostit. Byl to akt hlubokého přesvědčení a víry.

A právě důvěra působila jako sebenaplňující proroctví - dostalo se mi tak silného ujištění o mé hodnotě, že jsem v sobě začal spatřovat to, co viděl on. Jeho víra ve mně posílila sebedůvěru. Vedla mě k úsilí rozvíjet v sobě ty nejlepší sklony. Zdaleka jsem nebyl dokonalý, ale rostl jsem.

Důvěra není jen plodem důvěryhodnosti, je i pramenem motivace. Působí jako hybná síla, když druhým sdělíte, jakou hodnotu a potenciál v nich vidíte - když to vyjádříte tak jasně, že jsou schopni spatřit to i sami. Je to něco, co aktivně děláte. Důvěřujete druhým, vidíte v nich potenciál, poskytnete jim příležitost a povzbuzení.

Důvěra by se neměla zaměňovat za slepou víru. Druzí si musí být vědomi odpovědnosti spojené s důvěrou, kterou jim dáváte. Pokud vaší víře nedostojí, důvěra klesne a jejich příležitost se zmenší.

Ten, kdo důvěru pohřbívá, nedokáže ani sám důvěřovat. Pro nedůvěryhodného člověka je totiž velmi obtížné, aby vůbec někomu trvale věřil.

Nezapomínejte, jakou moc v sobě máte: moc dávat důvěru druhým. Když tak činíte, vystavujete se riziku zklamání. Musíte moudře vážit, jak s touto silou nakládat.

Na druhou stranu, jak říká jedno přísloví, "největší ze všech rizik je riziko bezrizikového žití."

SHRNUTÍ:

Chce-li lídr úspěšně řídit své spolupracovníky a účinně pomáhat rodičům, žákům a studentům, je nezbytné, aby byl jimi vnímán jako důvěryhodná osoba. Jen tehdy může svým příkladem strhávat ostatní. Musí je mimo jiné přesvědčit o tom, že nic nepodniká pouze pro efekt a pro posílení své kariéry. Přetvařování se nikomu dlouho nevyplatí. Pokud členové týmu intuitivně v chování lídra vycítí neupřímnost, vedoucí pracovník nemůže předpokládat, že by vyjadřovali podporu jeho cílům. K vlastnostem skutečných lídrů patří jejich vysoká profesionalita a kreativita.

OTÁZKY:

1. Jak se má lídr chovat, aby byl pokládán za důvěryhodného?
2. Za jakých předpokladů členové týmu vnímají lídra jako maximálně důvěryhodnou osobnost?
3. Za jakých předpokladů vysoká profesionalita a kreativita lídra přispívá k růstu jeho důvěryhodnosti?

14 Inovační strategie školy

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Student se seznámí se základními prvky inovační strategie školy jakožto limitujícím faktorem její úspěšnosti. Získá základní znalosti o Národní inovační strategii České republiky. Důraz ve výkladu je rovněž položen na objasnění významu efektivní práce s informacemi pro vybudování inovační strategie školy.

Vzdělávací systém moderní společnosti má podporovat její inovační potenciál. Před školstvím a školami stojí významné úkoly.

Inovacemi podnik i školy reagují na vznik nových podnikatelských příležitostí vyvolaných změnami v jejich okolí. Inovace se stávají organizační součástí podnikatelských aktivit a podnikatelské strategie instituce, která se stává inovační strategií (Pitra).

V nových podmínkách se schopnost inovačního rozvoje školy stává limitujícím faktorem úspěšnosti školy. Evropská komise definuje inovaci jako:

„Inovace je obnovou a rozšířením škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvořených nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“.

Definice
inovace ze
strany EK

Pro školství to tedy znamená rozvoj vzdělávací nabídky školy, instalace nových metod výuky, inovace řízení školy, třídy, výchovně vzdělávacího procesu, změnu organizace práce, rozvoj celoživotního vzdělávání, atd.

Pitra [40] uvádí následující definici inovace:

„Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejích podnikatelských aktivit“.

Definice
inovace
prof. Pitry.

Pro školství to znamená zajištění, využití a získání nových lidských, finančních i materiálních zdrojů školy.

Z NIS uvádíme základní pojmy, které můžete využít při vypracovávání různých projektů a grantů[41]:

Inovační firma – je zpravidla malá a střední firma, jejíž hlavním předmětem podnikání je realizovat projekt nového produktu do komerční zralosti a uvést jej na trh.

Inovační podnikání – je souborem podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací.

Offsetové programy – jsou ekonomické kompenzace nákupu techniky, materiálu a služeb, financované ze státního rozpočtu a vyhlašované v rámci obchodních veřejných soutěží. Zahrnují zejména projekty na podporu exportu, transfer technologií a know-how, nové investice a zakládání společných podniků. Zvyšují konkurenceschopnost průmyslu a jeho exportní výkonnost, přispívají k přílivu zahraničních investic a podporují rozvoj regionů.

Průmyslový svazek, shluk – tzv. „cluster“. Jedná se o síť nezávislých firem, znalostních institucí (univerzity, střediska výzkumu a vývoje, technologické firmy), která propojuje výzkumná pracoviště a zákazníky do produkčního řetězce, jenž vytváří přidanou hodnotu.

Předstartovní financování – tzv. „seed capital“: zárodečná oblast financování nových projektů. Kapitál k ověřování konceptů (například průzkumem trhu), zejména však k počátečnímu rozvoji produktu a k založení nové firmy.

Spin-off – firma, vzniklá tím způsobem, že jeden či více zaměstnanců opouští organizaci za účelem vytvoření nové, sekundární firmy, nicméně významným způsobem vycházející z prvků činnosti primární organizace, kterou opouštějí. Ta má většinou i dominantní vliv v nové firmě.

Transfer technologií – je procesem cílevědomého časově ohraničeného převádění poznatků umožňujících inovovat výrobky, výrobní, pracovní a zkušební metody a služby.

Vědeckotechnický park – je fyzickým, ale též kybernetickým (virtuální) prostorem, řízený specializovaným týmem, který poskytuje nadstandardní služby a jehož hlavním cílem je zvýšit konkurenceschopnost daného regionu. Instituce orientovaná do oblasti výzkumu, technologie a inovačního podnikání. Slouží k vytváření podmínek pro dynamický rozvoj inovací, transferu technologií a vznik nových spin-off firem. Definice vědeckotechnického parku taková, jak ji doposud používá Společnost vědeckotechnických parků ČR (Science and Technology Parks Association of the Czech Republic, zahájení činnosti 27. 7. 1990): „Vědeckotechnický park (vědecký park nebo centrum, technologický park nebo centrum, podnikatelské a inovační centrum) je instituce orientovaná do oblastí vědy, technologie a inovačního podnikání. Své know-how využívá k vytváření podmínek pro dynamický rozvoj činnosti inovačních firem, pro zabezpečování transferu technologií a výchovu k inovačnímu podnikání. Plní dvě základní funkce - inovační a inkubační.“

Často hovoříme o tzv. 4P inovaci [42]:

- a) inovace produktu – změna v produktu nebo službě
- b) inovace procesu – změna v procesu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány
- c) inovace pozice – změna kontextu, ve kterém jsou produkty nebo služby uváděny na trh
- d) inovace paradigmatu – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá.

4P inovace

4P Inovace ve školství znamená:

- a) inovace projektu – produktem školy je absolvent.

Pokud se v dané zemi mají splnit cíle Lisabonské dohody, je třeba k zajištění NIS také přizpůsobit cíle a strategie vzdělávacího systému, i profil absolventů tohoto systému . Vzdělávací systém má významné rozvíjet:

- Schopnost práce s informacemi a znalostmi.
- Schopnost populace využívat moderní HIT a ICT.
- U populace tvořivé a inovační kompetence.
- Schopnost absolventů žít a pracovat v globalizující se společnosti.
- Schopnost absolventů podílet se na organizaci společnosti a rozvoj demokracie.
- Schopnost absolventů realizovat principy udržitelného rozvoje.

Všechny tyto kompetence potřebují získat nejen absolventi základních, středních a vysokých škol, ale také lidé střední a starší generace, kteří prožívají přechod od kompetencí, které potřebovali v industriální době ke znalostem ve znalostní době.

Lze tedy očekávat na našich školách významný rozvoj celoživotního vzdělávání.

Schopnost práce s informacemi a znalostmi znamená schopnost sledovat informace ze zdrojů v České republice a v zahraničí. Tuto dovednost je třeba učit žáky a studenty na všech našich školách. Pamětné učení již jen málo vyhovuje. Znamená to také, že musíme ve škole věnovat značnou pozornost rozvoji výuky cizích jazyků. Na konferenci konané Mosty v roce 2002 konstatoval generální ředitel Rolls royce pro střední Evropu směrem k akademickým pracovníkům, kteří byli přítomní: „..my nepotřebujeme, aby k nám nastupující vysokoškolák jen mluvil anglicky – potřebujeme, aby jeho jazyk anglický byl jeho druhým rodným jazykem“. Jen hovorová znalost cizího jazyka nestačí. Čím vyšší je stupeň vzdělávání, tím více se musí ve výuce prosazovat výuka odborných předmětů s podporou cizího jazyka nebo dokonce výuka v cizím jazyce.

Strategie ředitele školy by měla respektovat skutečnost, že prioritní cizí jazyk, který budou jeho absolventi potřebovat, je bezesporu jazyk anglický. Lze však předpokládat, že do dvaceti let bude druhým světovým jazykem čínština.

Učte žáky
pracovat
s informace
mi.

Potřeba schopnosti populace využívat moderní HIT a ICT je dána rychlým rozvojem technologií jak v průmyslu, tak v občanském životě. Dřívější klasické manuální dělnické profese se s využitím nových poznatků a počítačových technologií stávají mnohem náročnějšími na intelektuální a odborné znalosti obsluhy. Když jsem byl v roce 1999 na stáži na vysokých školách v Kanadě, udivilo mě, že bakalářské vzdělání získávají i zedníci. Na můj dotaz, zda toto vzdělání není zbytečně vysoké, jsem dostal odpověď, že v této oblasti jsou tak náročné technologie (výškové stavby, montované stavby atd.), že toto vzdělání u kvalifikované pracovní síly je nutné. V následujícím období tedy musíme počítat s tím, že práce „hlavou“ se bude stále více propojovat s prací „rukama“.

b) Inovace vzdělávacích procesů školy

Schopnosti populace plošně a průběžně rozvíjet kompetence tvořivého a inovačního přístupu k práci rozhodne o tom, zda se naše země úspěšně začlení do globalizujícího se hospodářského prostředí. Schopnost inovačního přístupu rozhodne o naší budoucnosti. Naše školství však má velký handicap, protože v minulosti svými technologiemi nevychovalo populaci pro tvořivý přístup v práci. Plánovaný systém vyžadoval vynikající odborné kompetence ke splnění plánu stanoveného Státní plánovací komisí. Současnost však od podniků a lidí vyžaduje schopnost nalézt příležitost a následně ji využít a získat zisk. Školy by tedy měly vést studenty jiným způsobem. Pamětné učení končí a motivace a tvořivost a inovace se stává součástí vzdělávacího procesu.

Vzdělávací proces školy se rychle mění také v důsledku bouřlivého rozvoje ICT. Škola stále více využívá e-learningové technologie a nové metody výuky. Týmová práce v rámci výuky zvýší efektivitu práce učitelů a žáků. Nové technologie nutí, aby si žáci vybudovali své domácí účely, napojí se na informační zdroje na celém světě.

c) inovace práce – škola se stává významnou společenskou institucí. Vzdělávání rozhoduje o kariéře absolventů škol.

d) Inovace paradigmat

Zásadním způsobem se mění paradigmat školy:

Paradigmata industriální vzdělávací instituce	Paradigmata vzdělávací instituce v době znalostí
1. Škola má připravit absolventy pro práci v plánovaném hospodářství.	1. Škola má připravit absolventy pro práci v globalizujícím se tržním hospodářství.
2. Absolvent školy působil v českých podnicích.	2. Absolvent školy bude pracovat jak v českých, tak v nadnárodních podnicích.
3. Absolvent školy má být schopen realizovat centrálně řízené plány.	3. Absolvent školy má být schopen tvořivé práce a vyhledávat příležitost.
4. Cizí jazyky nebyly limitující pro uplatnění absolventa.	4. Úspěšná kariéra absolventa je podmíněna kvalitním vybavením cizími jazyky.
5. Školy potřebují kvalitní manažery.	5. Školy potřebují kvalitní lídry.
6. Škola odpovídá za výsledky práce studenta.	

Inovace můžeme členit na podstatné a průběžné. Pitra [40] oba typy charakterizuje v následující tabulce:

Podstatná inovace (skoková změna)	Průběžná inovace (postupné zvyšování kvality)
Koncepčně zcela nový produkt (nové technologie, jiný princip). Nová řada výrobků (změna funkčních schopností). Rozšíření existující řady produktů.	Vylepšení (změna) některých vlastností produktu. Nové možnosti uplatnění pro stávající produkt. Snížení ceny (díky úspornější technologii nebo levnějším materiálům).





Tabulka č. 5: Typy inovací

Zdroj: [40]

Také ve školství může ředitel školy i jeho podřízení volit jednu z těchto dvou koncepcí. Ředitel školy může významně přizpůsobit zaměření školy do priorit, která si společnost žádá. Například významně posílit výuku cizích jazyků nebo matematiky nebo informatiky atd. a tak si vybudovat jedinečnost a kvalitní image. Může ale také jít cestou průběžné inovace a usilovalo významné zlepšení kvality výuky stávajících disciplín cestou začlenění moderních výukových metod, odborného vzdělávání pedagogického sboru, začlenění ICT a e-learningových technologií atd.

Zavádění obou typů inovací sebou nese rizika.

Pika[40] popisuje rizika inovací pro oba inovační typy v podnikatelské sféře

	<i>Existující trh</i>	<i>Nový trh</i>
<i>Nový produkt</i>	<p>Technické riziko</p>  <p><i>Spoléhat na loajalitu Stávajících klientů</i></p>	<p>Kombinace technických a komerčních rizik</p>  <p><i>Nevstupovat!</i></p>
<i>Stávající produkt</i>	<p>Stabilní zdroj výnosů</p>  <p><i>Udržovat zájem loajálních zákazníků</i></p>	<p>Komerční riziko</p>  <p><i>Spoléhat na kvalitu existujících produktů</i></p>

Obr. č. 9: Rizika inovací
Zdroj: [40]

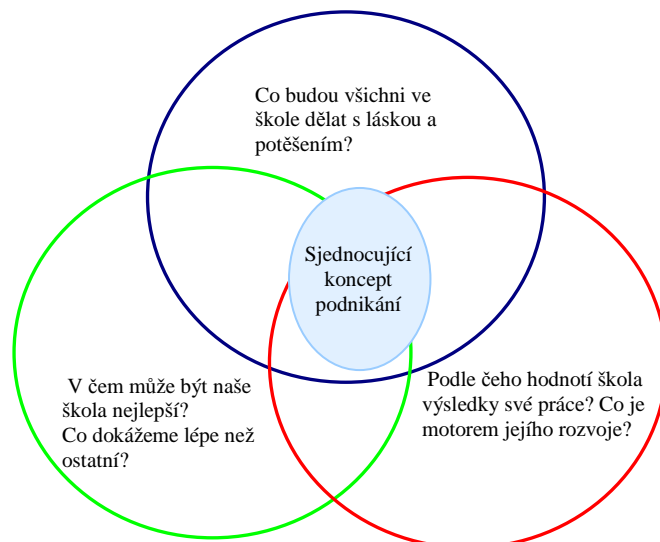
Oba typy inovací potřebuje každá škola i celé školství.

Při jejich aplikaci musí ředitel školy plně uvážit všechna rizika inovační strategie. Obr. č. 9 Vám může pomoci při utřídění myšlenkových procesů a realizovaných analýzách.

Současná hyperkonkurence ve školství nutí vedení škol účelně vyhledávat podnikatelské příležitosti na vzdělávacím trhu ČR a zahraničí. Domnívám se, že nejen vedoucí pracovníci, ale i žáků ostatní pracovníci školy musí disponovat strategickým inovačním myšlením.

Jedinečnost obsahu studia a absolventů se v situaci, kdy ve školství ČR vládne superkonkurence, kdy si žáci mohou vybírat z mnoha škol, stává významnou proměnnou úspěšnosti školy. Také ve školství si již nemohou školy dovolit vychovat absolventy, o které by nebyl zájem. Nedostatek žáků, stejně jako jejich neuplatnitelnost, způsobí brzy přirozený zánik školy. Úspěšná může být jen taková škola, v níž se sjednotí všichni učitelé i provozní pracovníci k projektování i realizaci inovací.

Pro školství je také poučný jeho sjednocující koncept podnikání organizace:



Obr.č. 10: Pojetí sjednocujícího konceptu podnikání organizace
Zdroj: [40]

Při své práci by měli současní lídři ve školství vycházet z paradigmatu, že každá změna ve vnějším prostředí je pro jejich organizaci nejen hrozbou, ale i příležitostí. Využití změny vnějšího podnikatelského prostředí lze avšak dosáhnout jen realizací účelných změn vnitřního prostředí školy.

Vnitřní prostředí školy se musí pružně přizpůsobovat změnám vzdělávacího prostředí v jejím okolí. I když to v minulosti nebylo potřeba, lze očekávat, že školy zahájí výzkum změn a vývojových tendencí vzdělávacího prostředí, v němž škola působí a následně na tento výzkum bude projektovat své inovační aktivity.

Při stanovení inovačních aktivit budete využívat nejen marketingový výzkum (ten však zkoumá to, co bylo), ale především znalosti, budoucí potřeby klientů školy. Musíme se naučit myslet za našeho klienta (tím jsou naši žáci, komunita, podniky atd.).

Součástí transformace školy na současnou realitu je také cílená inovace vnitřní kultury. Zcela změnit kulturu školy nelze a nemělo by to ani smysl, protože většina základních parametrů kultury školy je správná a pro nové cíle vyhovující. Je ale reálné postupně měnit některé parametry, které je třeba změnit z pohledu realizace nové strategie. Změna kultury školy je realizována prostřednictvím rozvoje lidí a jejich osvojením nového jednání. Nově očekávané chování je třeba lidem nejen vysvětlit, ale také písemně popsat a definovat měřitelnost jeho dosažení. Pracovníky je třeba k inovaci připravit tak, aby až ředitel se změnou vystoupí, lidé změny přijali jako pro sebe potřebné.

SHRNUTÍ:

Inovace hrají zásadní roli v transformacích nejen ekonomiky, nýbrž i celé společnosti. Inovacemi se reaguje na vznik nových příležitostí vyvolaných změnami v okolí organizace. Takovýto význam je jim přikládán jak v podnikatelských subjektech, tak ve školství. V podmínkách České republiky je obecnou základnou pro vypracovávání a uskutečňování inovačních strategií dokument nazvaný „*Národní inovační strategie ČR (NIS)*“, v němž je kladen mimořádný důraz zkvalitňování vzdělávací činnosti, rozvoj výzkumu a vývoje a na jejich propojení s rozvojem institucí. Z pohledu školství další jeho důležitou prioritu tvoří

rozvoj informačních technologií. V soudobých podmínkách se schopnost inovačního rozvoje školy stává jedním z limitujících faktorů její úspěšnosti. K tomu slouží i vytvoření takové vnitřní legislativy v rámci školy, která rozvoj inovační kultury podporuje.

OTÁZKY:

1. Jakou roli hrají inovace v dnešní naší společnosti?
2. Jaká je podstata inovačních strategií?
3. Proč jsou inovační strategie významné také pro oblast školství?

15 Řízení času, změn a krizové řízení

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Posluchač se v kapitole seznámí se způsoby efektivního využívání času pro studium a s rolí času v řízení týmů. Osvojí si tzv. ABC analýzu a seznámí se způsoby řízení změn, s podstatou reengineeringu a se zásadami krizového řízení.

Řízení času

Chybí-li nám něco, potom to je čas. Naučte se řídit čas a významně se Vám zvýší výkonnost. Naučte Vaše spolupracovníky řídit si efektivně jejich čas a významně se zvýší výkonnost celé školy. Základním úkolem je zvládnout stanovování cílů podle priority. Cíle si vždy napište a převedte je do soustavy úkolů a menších plánů. V naší práci nalezneme mnoho nesmyslných prací, které nikomu nic nepřinesou. Cíle tedy posuzujeme především podle jejich přínosu.

Při stanovování cílů respektujte jejich prioritu a Paretovo pravidlo. To říká, že 20% činností přinese 80% efektu.

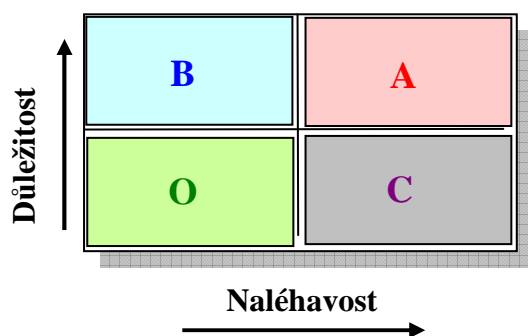
Stojí tedy za to nalézt oněch 20% nejvýznamnějších činností. To nakonec odpovídá i formulaci P. Druckera "Výsledky jsou způsobeny děláním správné věci, nikoliv děláním věcí správně".

Cíle je třeba plánovat a tento plán důsledně dodržovat.

Bělohávek [46] uvádí Eisenhowerův princip rozhodování o prioritách.

Členění priority na:

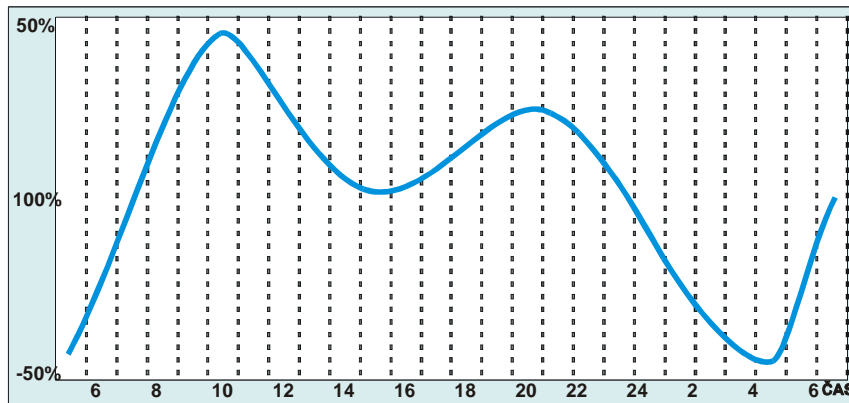
- Úkoly A - vysoce naléhavé i důležité.
- Úkoly B - důležité, ale méně naléhavé.
- Úkoly C - velice naléhavé, ale méně důležité.
- Úkoly O - málo důležité a málo naléhavé.



Obr. č. 11: Eisenhowerův princip rozhodování o prioritách
Zdroj: Zdroj: [45]

Obecně lze říci, že je užitečné si plánovat úkoly asi na 60% času a ne více než 10 úkolů denně. Každý večer si sestavte seznam a pořadí úkolů, které budete následující den řešit.

Při plánování je třeba také respektovat interní hodiny výkonnosti člověka:



Graf č. 7: Interní hodiny, výkonnosti člověka
Zdroj: [45]

Bez přestávky byste neměli pracovat déle než 1 hodinu.

Naučte se odstraňovat ze svého života a ze své práce rušivé momenty (neplánované návštěvy, telefony, neplánované porady atd.).

Abyste se vyhnuli ztrátě času rušivými vlivy, musíte se naučit říkat "ne".

Řízení změn

"Největší personální dovedností potřebnou v tomto desetiletí bude schopnost řídit zásadní změny."

Stuart Crainer

"Má-li se lid smířit s proměnami zaběhnutého řádu života, zůstat pokojný a cítit se spokojený, nevyhne se vladař předstírání, že se vlastně nic neděje, i když novinky ve správě země budou třeba převratné a obyvatelstvu zcela cizí."

Niccolo Machiavelli. Vladař.

Každá
změna bolí

Veškeré řízení probíhá v turbulentním prostředí, v němž je jedinou jistotou změna. V současné době však není možné dosáhnout přechodu na novou kvalitu postupným vylepšováním současného stavu (změna - postupné zlepšování). Školy stojí velmi blízko před potřebou transformace (diskontinuální změna).

Změny vyvolávají vnitřní a vnější síly. Platí pravidlo: Vnitřní kultura zaměřená na změny má ve škole naději na úspěch jen tehdy, je-li jí oddáno nejvyšší vedení školy.

Richard Daft definuje základní kroky procesu změny:

- potřeba změny
- nápad
- návrh
- rozhodnutí
- implementace
- zdroje

John Kotter z Harvard Business School vidí v procesu vedení změny následujících osm důležitých faktorů[56]:

1. V čele změny stojí zkušený vůdce.
2. Vůdce je přístupný novým myšlenkám.
3. Je vytvořen pocit nezbytnosti změny u pracovního týmu.
4. Vůdce vytvoří a šíří novou vizi a strategie.
5. Vůdce je vzorem realizace nových myšlenek.
6. Svým postojem získává další manažery a pracovníky.
7. Jeho spolupracovníci šíří dále myšlenku změny.
8. Hmatatelné výsledky musí být v době dvou let.

Nezapomeňte však, že každá změna vyvolává odpor. V průběhu změny lze u lidí pozorovat následující fáze přístupu ke změně:

- tiché odmítání
- otevřený odpor
- zkoumání
- ztotožnění

Strategie úspěšné realizace změny podle J. Kottera a L. Schlessingera vyžaduje:

- osvětu a komunikaci
- participaci a zapojení
- výchovu a výcvik
- vyjednávání a dohodu
- manipulaci a kooptaci
- explicitní a implicitní donucení

"Tou největší výzvou stojící před manažery v rozvinutých zemích je zvýšení produktivity lidí pracujících se znalostmi a zajišťujících služby."

P. Drucker

Ano, slova proroka změn, jak jej nazval Crainer, P. Druckera platí pro veškerou činnost manažerů v podnikové a ještě více v akademické oblasti. Je třeba zásadních změn, nikoliv kosmetických úprav stávajících systémů. Potřebujeme reengineering jaké zkušenosti v této oblasti podnikatelské instituce?

Důsledky reengineeringu pro procesy ve škole:

- Několik prací je spojeno do jedné.
- O realizaci procesu rozhodují pracovníci procesu.
- Kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu.
- Procesy mají variantní provedení.
- Práce se koná tam, kde to je nejrozumnější.
- Kontrola se posunuje dovnitř procesu.

Procesní řízení znamená, že se rozčlení celá instituce na jednotlivé procesy a za procesy odpovídají jednotliví lidé v té organizaci. Je to jediný způsob jak se dá řídit tým specialistů. Určený člověk je pak ředitelem procesu a v plné míře za něj zodpovídá. Zdá se tedy, že vůbec nejsou potřeba klasičtí řídicí pracovníci, že bychom mohli nasadit volný liberální styl řízení, kdy by každý splnil to co má. Není to pravda. Po čase by se tato organizace rozpadla. Čistý liberální přístup řízení je nepoužitelný.

Procesní
řízení

Procesní řízení se zaměřuje na příčiny, motivuje pracovníky a lépe uspokojuje zákazníky, má dovolit rychle se přizpůsobit turbulenci okolí podniku.

Je třeba vidět, že reengineering se nevztahuje jen na školní procesy. Zasahuje veškerou vnitřní kulturu. Pokud se tak nestane, bude v podniku neúspěšný. Reengineeringu se nevyhnou ani manažeři. K tomu je třeba cílená výchovná a vzdělávací politika v škole. Neprojdou-li reengineeringem manažeři a následně všichni pracovníci, bude stále platit, že úspěšnost reengineeringu činí jen 65 - 70%. Škola potřebuje výchovně vzdělávací program, který učitele na změny připraví.

Krizové řízení

Krise¹⁰ školy je součástí jejího vývoje a je výsledkem jak vnitřních, tak i vnějších disproporcí podniku. Lednický [58] označuje krizi jako "cokoli, co ohrožuje stávající stabilitu". Krize ve škole často vypukne bez zjevných indikačních příznaků. Krize školy členíme podle významnosti na:

- závažné (ohrožují existenci školy)
- méně závažné (ohrožují dlouhodobé cíle školy)

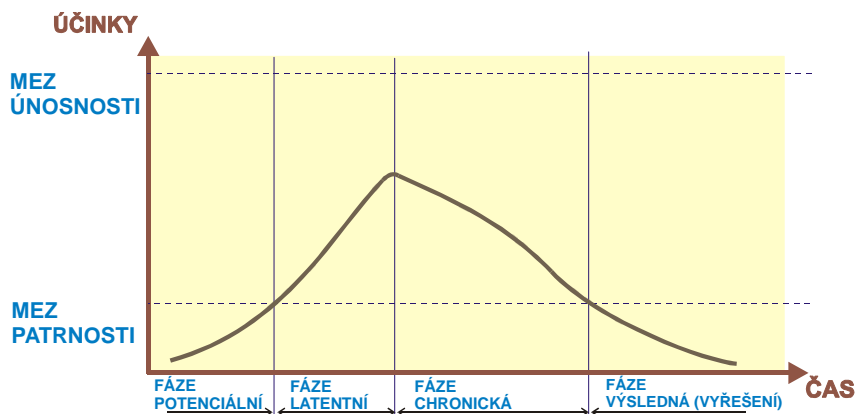
Podle rychlosti vývoje krize je členíme na:

- pomalu se vyvíjející krize
- náhlé krize bez předchozího signálu

Pro oba typy krizí musí mít škola samostatné strategie.

U krize můžeme vysledovat následující fáze:

- potenciální
- latentní (příznaky se již projevují)
- akutní (krátkodobé propuknutí krize)
- chronická (delší existence)
- výsledná (buď překonání krize nebo zánik podniku)



Graf č. 8: Fáze krize

Zdroj: [58]

Postup krizového řízení:

- analýza ohrožení školy
- stanovení krizové strategie
- realizace krizové strategie
- vyhodnocení zkušeností

¹⁰ Pojem „Krizové řízení“ použil J. F. Kennedy, prezident USA poprvé v roce 1962 v období Kubánské krize.

Analýza ohrožení školy:

- potenciální zdroje krize
- příznaky krizových jevů
- časový horizont
- stupeň pravděpodobnosti vzniku
- stanovení účinků a intenzity

Stanovení krizové strategie:

- zvládnutí krizových situací
- omezení celkového ohrožení
- odstranění ohnisek potenciálních krizí

Realizace krizové strategie:

- odstranění ohnisek krize
- omezení celkového ohrožení
- zvládnutí krizové situace

Je důležité, aby škola měla pro případ krize připraven krizový plán. Krizový plán obsahuje:

- popis druhu krize
- analýza nepříznivých efektů
- vnitřní opatření v podniku
- externí opatření, včetně komunikace s veřejností
- přidělení odpovědností za řešení

V oblasti krizové politiky je důležitá prevence krizí. Škola by měla trvale realizovat tzv. předkrizové preventivní aktivity.

SHRNUTÍ:

Efektivní využívání času, které patří k důležitým manažerským dovednostem, významným způsobem přispívá ke zvýšení lídrovy výkonnosti. Proto si tuto dovednost každý vedoucí pracovník musí osvojit a současně k tomu vést i členy svého týmu. Základním jeho úkolem je zvládnutí stanovených cílů v potřebné časové lhůtě s přihlédnutím k prioritám každého z nich. Při stanovování cílů se respektují jak priority, tak Porterovo pravidlo. Neméně významný je tzv. Eisenhowerův princip rozhodování o prioritách akcentující význam tzv. ABC analýzy. Dalším závažným úkolem lídrů je řízení změn vyvolaných působením vnitřních a vnějších sil. Základní kroky procesu změny definovali R. Daft a Kotter. Cílem tohoto reengineeringu je „zvýšit produktivitu lidí pracujících se znalostmi a zajišťujících služby“ (P. Drucker). Ve stávající ekonomické situaci, nejen České republiky, se mimořádný význam přikládá aplikaci zásad krizového řízení.

OTÁZKY:

1. V čem spočívá význam efektivního využívání času manažera a lídra?
2. Jak je možno si osvojit tuto důležitou dovednost?
3. Jaký je hlavní přínos reengineeringu obecně a zejména ve školství?

16 Principy rozvoje leadershipu a prosperity Vaší školy

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Kapitola je zaměřena k objasnění podstaty strategií rozvoje leadershipu a inovačních strategií. Student se seznámí s pěti základními principy inovací.

John Adaira, první profesor leadershipu na světě, který napsal před čtyřiceti lety knihu o leadershipu v ní vyjmenoval sedm principů rozvoje leadershipu v organizacích. Provedení transformací těchto 7 principů na podmínky našeho školství:

1. Udělejte si strategii rozvoje leadershipu pro všechny hierarchické úrovně Vaší školy. John Adair připomíná, že „Strategie rozvoje leadershipu musí zahrnovat všechny hierarchické úrovně organizace.”
2. Vybírejte na manažerské pozice ty pracovníky, kteří mají k leadershipu předpoklady. Při výběru se především soustřeďte na emocionální prožívání kandidátů.
3. Zajistěte manažerům výcvik v leadershipu. Jejich jmenování by mělo vždy předcházet kvalitní příprava.
4. Vypracujte pro své leadery plány kariérního rozvoje.
5. Na výchově nových leaderů se musí podílet i linioví manažeři ve svých týmech ve škole. John Adair upozorňuje, že „Každý lídr je osobně odpovědný za rozvoj potenciálu lidí, které vede“. Lídři se při výchově nových leaderů sami mění a stávají se lepšími i oni.
6. Warren Bennis má určitě pravdu když konstatuje, že „Vynikající týmy produkují vynikající leadery, vynikající lídři produkují vynikající týmy.”
7. Ředitel by měl hledat leadery mezi svými vedoucími pracovníky, vedoucí sekcí mezi učiteli a učitelé mezi žáky.
8. Neustále rozvíjejte firemní kulturu leadershipu.
7. Osobního zapojení ředitele školy je pro rozvoj leadershipu nezbytné.



John Adair
Zdroj: [36]

Pokud odpovědně zapracujete výše uvedených 7 principů rozvoje leadershipu Johna Adaira do procesů řízení Vaší školy, získáte brzy významnou konkurenční výhodu. Těchto 7 principů si musí do svých plánů práce zapracovat všichni řídicí pracovníci školy. Znovu a znovu musíme konstatovat, že jde o významné změny vnitřní kultury školy a že úspěšní budete jen tehdy, když přechod na paradigmatu leadershipu zajistíte účinným výchovným systémem.

Školský vzdělávací systém připravuje lidské zdroje pro veřejnou sféru a hospodářskou sféru. Viděli jsme, že světem globálního hospodářství vládnu inovace. Zvláště současná mladá generace přijala změny jak základní paradigmatu svého života. Vzdělávací systém má vychovávat absolventy, kteří budou schopni v takovém prostředí žít, ale i dosáhnout úspěšné kariéry.

Základem prosperity každé školy je tedy vedení lidí k inovacím.

Doporučujeme Vám zapracovat následujících 5 principů inovace realizace leadershipu do práce zástupce ředitele a od nich žádat zapracování do práce vedoucích sekcí, třídních učitelů a jednotlivých učitelů.



Bob Rosenfeld
Zdroj: [19]

Pět principů inovací:

1. Inovace začíná, když lidé změní problém na ideu. Nové nápady se rodí díky otázkám, problémům a překážkám. Proto, aby inovace mohly vzkvétat, je nutné vytvořit prostředí, které podpoří otázky a upozorňování na problémy.
2. Inovace potřebují systém. Inovační systém mají všechny organizace. Některé systémy jsou formální - založené managementem, některé neformální - fungují mimo standardní podnikové procesy. Neformální jsou neuspořádané, neefektivní, ale inovace přinášejí.
3. Vášnivě zaujetí je palivo, bolest je nedílná přísada. Nápady nevznikají jen tak samy od sebe; vznikají ze silné angažovanosti, vášnivého zaujetí. Zaujetí lidí, včetně jejich talentu a dovedností, je důležitým aktivem školy.
4. Fyzická blízkost mezi lidmi je klíčem k budování důvěry, která je pro inovace podstatná. Zároveň fyzická blízkost umožňuje lepší výměnu informací, tříbení nápadů a stimulaci kreativity.
5. Využití pákového efektu rozdílnosti. Rozdíly, které normálně lidi rozdělují - jako je jazyk, kultura, pohlaví, styly myšlení a způsoby řešení problémů - mohou být pro inovace užitečné.

Pět principů
inovace

Bob Rosenfeld, který je expertem na podnikové inovace tvrdí, že existuje pět překážek, které inovacím brání:

1. Absence komunikace. Organizace neumí efektivně komunikovat o inovacích.
2. Omezený rozsah. Podnikový proces podporuje pouze malé dílčí změny než průlomové a neobyčejné koncepty.
3. Izolace. Divize a oddělení jsou izolovány a vytvářejí subkultury odlišné od zbytku firmy, což způsobuje omezenou výměnu nápadů a informací.
4. Spokojenost se stávajícím stavem. Lidé mají rádi pohodlí a nejsou příliš tolerantní pro ty lidi, kteří mají příliš odlišné nápady a chování.
5. Absence důvěry. Inovace vyžadují struktury, které jsou podpořeny vztahy vzájemné důvěry, spoléhání se jeden na druhého a vzájemného respektu všech zúčastněných.

Lze reálně předpokládat, že výše uvedené překážky toho, abychom instituce převedli na inovační instituce, platí i pro naši práci.

SHRNUTÍ:

Strategii rozvoje leadershipu se doporučuje rozpracovat pro všechny hierarchické úrovně školy. Na manažerské pozice se doporučuje vybírat pracovníky, kteří mají k leadershipu předpoklady, přičemž je nezbytné zvyšovat jejich znalosti a dovednosti formou profesního vzdělávání. Platí stanovisko W. Bennis, že „vynikající týmy produkují vynikající lídry“. Jednou z povinností ředitelů škol je vést své spolupracovníky k inovacím. V této souvislosti se osvědčuje znalost pěti principů inovací.

OTÁZKY:

1. Jakým způsobem je možno ve školství vybírat budoucí lídry?
2. V kterých disciplínách by se měli lídři ve školství především dále vzdělávat?
3. Jak byste doporučoval (a) uplatňovat principy reengineeringu ve vaší škole?

17 Rozdíly v pojetí leadershipu v Evropě a v USA

Co bude student po skončení studia kapitoly znát:

Student se seznámí se specifickými rysy uplatňování principů leadershipu na evropském kontinentu a v Severní Americe zejména v oblastech rozhodování, stanovení a dosahování cílů, řízení a vedení změn, měření výkonů a společenské odpovědnosti.

U leadershipu je jednou z důležitých a poměrně stabilních proměnných společenské sociální prostředí.

Britští výzkumníci odhalili (Phil Hodgson: [In search of European leadership](#)), že se evropský leadership liší od těch ostatních, například od leadershipu amerického. Pod leadershipem je zde chápána vrcholová manažerská pozice.

V čem se to konkrétně projevuje:

Rozhodování

V Evropě, na rozdíl od ostatních kontinentů, je rozhodování více konsensuální. Lídr se před důležitým rozhodnutím se svými kolegy obvykle radí. V Americe jsou lídři zvyklí rozhodovat samostatně. Ono se to od nich i očekává.

Stanovení a dosahování cílů

Exekutiva je v Evropě pomalá. Evropané si rádi stěžují, místo aby se zabývali příčinami. Američané jsou přesvědčení, že vždycky je možné se situací něco udělat a zkoumají, které jsou ty věci, které je třeba změnit.

Američané se více starají o svého vedoucího týmu než o ostatní členy týmu, evropané činí právě naopak.

Řízení a vedení změn

Evropané se při rozhodování o změně více ohlíží do minulosti a snaží se na ni navázat, američané realizují transformační, revoluční změny a dělají je dobře.

Měření výkonu

Američané jsou velmi normativní a soustředí se zejména na měření negativních odchylek. Evropané si více dávají výsledky do celého kontextu.

Společenská odpovědnost

V Evropě nejsou tak tvrdé tržní vztahy jako v Americe. V Evropě věří na společenské hodnoty a věří, že společnost se má o své příslušníky starat. Evropané se tedy více starají o blaho lidí a o to, aby byli lidé motivováni a inspirováni.

Leader se musí přizpůsobit prostředí. Vidíme však, že prostředí je v různých globálních regionech odlišné. Existuje něco, co chování manažerů propojuje?

Pokud by to neexistovalo, byli by manažeři při změně prostředí ztraceni. Nemusí to tak být. Schopnosti a výsledné chování je ovlivněno hodnotami. A i když jsou americké hodnoty, jak jsme viděli, částečně odlišné od hodnot evropských, mají určitou hierarchii. Existují hodnoty, které jsou společné všem lidem na světě. Ty vůdčí osobnosti, které svůj život vedou v souladu s těmito hodnotami, nemají problémy působit jako vůdčí osobnost kdekoli se octnou.

Učme tedy své spolupracovníky a žáky, aby svůj život, svůj způsob bytí, postavili na univerzálních lidských hodnotách a principech.

Dovolte, abych Vám na závěr tohoto studijního textu citoval ještě jednu povídku z [81]:

Povídka:

Na jednom známém obraze je Ježíš v setmělé zahradě. Levou rukou drží lampu, která celý výraz osvětluje a pravou tluče na mohutné a pevné dveře.

Když byl tento obraz poprvé představen veřejnosti, jeden návštěvník měl k autorovi připomínku.

„Na Vašem obraze je chyba. Ty dveře nemají kliku“.

„To není chyba“, odpověděl malíř. „To jsou dveře do lidského srdce a ty se dají otevřít jen zevnitř“.

Pomyslné

Bylo by pro mě, jako učitele, který Vás po krátkou dobu uváděl do světa paradigmat leadershipu ctí, pokud budete souhlasit, že pro úspěšnou aplikaci leadershipu se Vám musí nejprve podařit u svých kolegů, žáků a rodičů otevřít ony dveře, které nemají kliku. K tomu Vám přeji hodně štěstí.

SHRNUTÍ:

Evropské pojetí leadershipu se částečně odlišuje od způsobů jeho realizace ve Spojených státech amerických. V Evropě se pod pojmem „leadership“ chápe vrcholová manažerská pozice. Rozhodování na našem kontinentu je více konsensuální. Zatímco v Evropě se před důležitým rozhodnutím lídr se svými kolegy obvykle radí, v USA většinou rozhoduje samostatně. V porovnání s evropským kontinentem se Američané více starají o svého vedoucího týmu než o ostatní členy týmu. Při rozhodování o změně se Evropané více ohlížejí do minulosti. V Evropě se věří na společenské hodnoty a přetrvává přesvědčení, že společnost se má o své příslušníky starat.

OTÁZKY:

1. Proč existují určité rozdíly mezi pojetím leadershipu na evropském a na americkém kontinentu?
2. V čem uvedené rozdíly především spočívají?

Literatura

- [1] VEBER, J. *Management II*. Praha : VŠE, 1998.
- [2] CARNEGIE, D. *Jak se zbavit starostí a začít žít*. Praha : Libertas, a.s., 1993.
- [3] OWEN, J. *Úspěšný vůdce*. Praha : Ekopress, s.r.o., 2007.
- [4] OWEN, J. *Jak se stát úspěšným vůdcem*. Praha : Grada Publishing, 2006.
- [5] GOFFE, R.; GARETH, J. *Jak se stát autentickým lídrem*. Praha : Management Press, 2008.
- [6] BIRCH, P. *Leadership*. Brno : CP Books, a.s., 2005.
- [7] ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008.
- [8] ADAIR, J. *Leadership*. Brno : Computer Press, 2006.
- [9] FERRERO, B. *Příběhy pro potěchu duše*. Praha : Portál, 1999.
- [10] FERRERO, B. *Další příběhy pro potěchu duše*. Praha : Portál, 1997.
- [11] GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Management, Díl I. – Úvod do podnikání a popis podnikatelského prostředí malých a středních podniků v ČR*. Kunovice, EPI, s.r.o., 2007.
- [12] KRATOCHVÍL, O. *Řízení školy*. Kunovice : EPI, s.r.o., 2003.
- [13] *Management Standards Centre* [online]. 2007 – 2008 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: www.management-standards.org
- [14] LUKAS, J.; SMOLÍK, J. *Psychologie vůdcovství*. Brno : Computer Press, 2008.
- [15] *Rok 2007 : schodek 66, 4 miliardy*. E15 on line 15 minut pro ekonomiku a byznys [online]. 2007 – 2008 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: <http://www.e15.cz/udalosti/rok-2007-schodek-664-miliardy-6512>
- [16] *Transparency international* [online]. 2007 – 2008 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2006
- [17] *Hospodářské noviny*, 30. ledna 2008.
- [18] *CIP EQUAL Příručka pro rozvojová partnerství*. Iniciativa společenství EQUAL. [online]. 2006 – 2008 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>
- [19] *Vedení lidí k inovacím*. Vedeme.cz [online]. 2005 – 2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=180 : leadership-inovace&catid=13 : inspirace-provedeni&Itemid=181
- [20] *Veřejná soutěž bez korupce*. *Ekonom*, č.31, str. 35. 3- 9. 8. 2006. Pramen : WEF, *Global Competiveness Report 2004-2005*, Palgrave McMillan 2005.
- [21] *Změny postoje společnosti k drogám mezi roky 1996 a 2006*. CEPROS. [online]. 2007 – 2008 [cit. 2007-12-19]. Dostupný na: <http://www.cepros.cz/rodice/nove-vyzkumy/zmeny-postoje-spolecnosti-k-drogam-mezi-roky-1996-a-2006.html>
- [22] *Stav drogové problematiky v Evropě – Výroční zpráva za rok 2008*. Evropské monitorovací centrum pro drogy a drogovou závislost [online]. 2007 – 2009 [cit. 2007-12-19]. Dostupný na: <http://www.emcdda.europa.eu/publications/annual-report/2008>
- [23] SOUČEK, Z. *Strategické myšlení*. Praha : Economica, 1991.
- [24] *Dale Carnegie*. Images.google.cz [online]. ©2009 [cit. 2008-12-19]. Dostupný na: http://images.google.cz/images?hl=cs&q=%20Dale%20Carnegie&lr=lang_cs&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wi
- [25] *Jim Collins* Images.google.cz [online]. ©2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: http://images.google.cz/images?hl=cs&q=Jim%20Collins&lr=lang_cs&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wi
- [26] *Od průměrnosti k vyjimečnosti*. Vedeme.cz [online]. ©2005 - 2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=418 : prumernost-yjimecnost&catid=13 : inspirace -provedeni&Itemid=181

- [27] COVEY, S. *To nejdůležitější na první místo*. Praha : Management Press, 2008.
- [28] Pravidla/pomoc pro práci v týmu. *Central European Management Academy, s.r.o.* [online]. ©2007 [cit. 2009-05-02]. Dostupný na: http://www.cemac.cz/download/cem_down1.pdf
- [29] Vedení XF týmů : 50 rad Toma Peterse. Vedeme.cz [online]. ©2005 - 2009 [cit. 2009-05-03]. Dostupný na: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=376:vedeni-tymu&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181
- [30] *Tom Peters* Wikipedia.org [online]. ©2009 [cit. 2009-08-17]. Dostupné na: http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=en%7Ccs&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Tom_Peters&prev=/translate_s%3Fhl%3Dcs%26q%3DTom%2BPeters%26tq%3DTom%2BPeters%26sl%3Dcs%26tl%3Den
- [31] Leadership jako služba vedeným. Vedeme.cz [online]. ©2005 - 2009 [cit. 2009-05-03]. Dostupné na www : http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=425:leadership-sluzba&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181
- [32] Korupce – definice. *Politika, volby a korupce*. [online]. ©2008 – 2009 [cit. 2009-05-19]. Dostupný na www : <http://politika-volby.blog.cz/0610/korupce-definice>
- [33] SLOVÁK, J. *Referát na konferenci "Setkání ředitelů středních škol*. Kroměříž : EPI, s.r.o., 2008.
- [34] O mě. *Oficiální stránky MVDr. Stanislava Mišáka* [online]. 2008 – 2009 [cit. 2009-05-19]. Dostupný na: <http://www.stanislav-misak.cz/index.php?p=omne>
- [35] <http://www.nndb.com/people/930/000030840/BennisWeb.jpg>
- [36] Today is Winston Churchill Day. *Rohrbach Library* [online]. ©2009 [cit. 2009-05-19]. Dostupný na: http://www.solarnavigator.net/history/explorers_history/Potrait_of_Sir_Winston_Churchill.jpg
- [37] SOUČEK, Z. *Strategické myšlení*. Praha : Economia, 1991.
- [38] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000.
- [39] CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha : BETA, 2004.
- [40] PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha : Professional Publishing, 2006.
- [41] Vláda ČR. *Usnesení vlády České republiky ze dne 24. 3. 2004 č. 270 o Národní inovační strategii*. [online] 2009. [cit. 2009-01-19]. Dostupný na: http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/A7CFDC11017B8390C12571B6006F271FIT,K.
- [42] HANDY, Ch. *Hlad ducha*. Praha : Management Press, 1999.
- [43] STEWARD, R. *Managers and Their Jobs*. London : McMillen, 1967.
- [44] KRATOCHVÍL, O. *Management*. Kunovice : EPI, 2004.
- [45] BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001.
- [46] COVEY, R. S. Lidé nejsou věc, kterou můžete manipulovat. *IHNED.CZ. On* [online]. 1996 – 2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: http://vyhledavani.ihned.cz/109-29189870-on-covey-M00000_d-ec
- [47] Tribal Business Scholl. [online]. ©2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: <http://www.tribal-business.com/tribiz/images/jo-owen.gif>
- [48] OBAMA, B. Inaugurační projev *IHNED.CZ* [online]. 1996 – 2009 [cit. 2009-04-22]. Dostupný na: http://volby.ihned.cz/c3-33126580-002F00_d-dokument-kompletni-prezidentsky-projev-baracka-obamy
- [49] LANDA, O. Potřebujeme autentické lídry. *IHNED.CZ* [online]. 1996 – 2009 [cit. 2009-04-22]. Dostupný na: http://blog.ihned.cz/c3-33155710-YLanda_d-potrebujeme-autenticke-lidry
- [50] KEJHOVÁ, H. Nebojte se rozhodovat s týmem. *IHNED.CZ* [online]. 1996 – 2009 [cit. 2009-04-22]. Dostupný na: http://vyhledavani.ihned.cz/109-31019530-on-kejhov%E1-M00000_d-24

- [51] COVEY. R. S. Když někomu věříte, dáváte mu šance růst. *IHNED.CZ*. [online]. 1996 – 2009 [cit. 2009-04-30]. Dostupný na: http://vyhledavani.ihned.cz/109-32611810-on-covey-M00000_d-2f
- [52] Zásady leadershipu Gordona R. Englanda. *VEDEME.CZ* [online]. 1996 – 2009 [cit. 2009-04-30]. Dostupný na: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=381:zasady-england&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181
- [53] Barack Obama. *Wikipedie.cz (Otevřená encyklopedie)* [online]. ©2003 - 2004 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9d/Barack_Obama.jpg
- [54] KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : Grada Publishing, 2008.
- [55] Populační vývoj ČR. *Demografie* [online]. 2004 – 2009 [cit. 2009-04-30]. Dostupný na: [www : http://www.demografie.info/user/img/graf_porodhist_1109939266.gif](http://www.demografie.info/user/img/graf_porodhist_1109939266.gif)
- [56] Počet narozených dětí v ČR. *Euroekonom.cz (ekonomický portál)* [online]. 2004 – 2009 [cit. 2009-04-30]. Dostupný na: [www : http://www.euroekonom.cz/grafy-demografie-data-img.php?type=narozeni10](http://www.euroekonom.cz/grafy-demografie-data-img.php?type=narozeni10)
- [57] PÁRTL, J. Proč vytvářet podnikovou vizi. Kariéra, příloha hospodářských novin, č. 43, 1995.
- [58] HRON, J.; TICHÁ, I.; DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha : ČZU, 1995.
- [59] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000.
- [60] Fidel Castro. *Wikipedie.cz (Otevřená encyklopedie)* [online]. ©2003 - 2004 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: http://cs.wikipedia.org/wiki/Fidel_Castro
- [61] Jack Welch. *Images.google.cz* [online]. ©2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: <http://www.leadershiptrainingskills.com/wp-content/uploads/2007/05/jack-welch.jpg>
- [62] *Academy of Achievement* [online]. 2004 – 2008 [cit. 2009-05-30]. Dostupný na: [www : http://www.academyofachievement.org/honorees/images/StephenCovey.jpg](http://www.academyofachievement.org/honorees/images/StephenCovey.jpg)
- [63] Dele Carnegie. *Year to Success* [online]. Dostupný na: <http://www.yeartosuccess.com/11/y2s/localimages/Bo/dalecarnegie.jpg>
- [64] George Gershwin. *Naxos* [online]. Dostupný na: <http://www.naxos.com/SharedFiles/Images/Composers/Pictures/27204-1.jpg>
- [65] Isabel Briggs Myers *Geocities* [online]. Dostupný na: <http://www.geocities.com/jkfunpage/features/images/ibm.gif>
- [66] H. Mintzberg. *LEADERSHIP NOW* ©1996 - 2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupný na: <http://www.leadershipnow.com/leadingblog/images/HenryMintzberg.jpg>
- [67] Henri Fazol *www.nhaquanly.vn*. [online]. Dostupný na http://www.nhaquanly.vn/adminnql/attachment/images/nhaquanly.vn1214538498_phongct_giangnt_Henri%20Fayol.gif
- [68] *Oči čilé babči* [online]. Dostupný na: <http://www.amoska.estranky.cz/archiv/iobrazek/1999>
- [69] *Rada Zlínského kraje*. Zlínský kraj. [online]. ©2009 [cit. 2009-05-05]. Dostupný na: <http://www.kr-Zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=3553&docid=80481&doctype=ART&did=3565>
- [70] DVOŘÁK, V. *Chceme-li změnit školu, zamysleme se nad její kulturou*. Portál. cz [online]. ©2005 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=9538>
- [71] KERLES, M. Dětských kuřáků ubývá, ale málo. *Lidové noviny*. [online]. ©2009 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: http://www.lidovky.cz/detskych-kuraku-ubywa-ale-malo-dz1-/ln_noviny.asp?c=A090506_000025_ln_noviny_sko&klic=231395&mes=090506_0

- [73] *Co je to šikana?* Minimalizace šikany. (Informační portal o šikaně na školách) [online]. ©2009 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://www.minimalizacesikany.cz/co-je-to-sikana>
- [74] SKÁCELOVÁ, L. Mýty o šikaně. *O drogách. cz* [online]. ©2003 - 2004 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://www.odrogach.cz/index.php?p=&sess=&disp=texty&offset=171&list=171&shw=100241>
- [75] Šikana. *Wikipedie.cz (Otevřená encyklopedie)* [online]. ©2003 - 2004 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ikana>
- [76] Desatero školního metodika prevence. *Pro pedagogy* [online]. ©2003 - 2004 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://www.poradenskecentrum.cz/desatero-smp.html>
- [77] Jak postupovat, když je dítě šikanováno. *Pro pedagogy* [online]. ©2003 - 2004 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://www.poradenskecentrum.cz/desatero-smp.html>
- [78] Pět stupňů šikany. *Pro pedagogy* [online]. ©2003 - 2004 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://www.poradenskecentrum.cz/pet-stupnu-sikany.html>
- [79] Šikana a paragrafy. *Pro pedagogy* [online]. ©2003 - 2004 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://www.poradenskecentrum.cz/sikana-paragrafy.html>
- [80] Rada města. *Město Kroměříž* [online]. ©2009 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na: <http://www.mesto-kromeriz.cz/radazastupitelstvo.asp?typ=1&modul=obcan&map=103>

Studijní text byl vypracován v rámci projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“ / CZ.1.07/1.3.09/01.0004.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Ing. Oldřich Kratochvíl, h. prof., Dr.h.c., MBA

Leadership

Vydal Evropský polytechnický institut, s.r.o., Osvobození 699, 686 04 Kunovice

V ediční radě Odborné knižní publikace

1. vydání, nákad 200 ks

Počet stran: 104

Rok vydání: 2009

ISBN 978-80-7314-180-6

ISBN 978-80-7314-180-6



9 788073 141806 >