

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání  
Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

## Vztahy mezi učiteli a řediteli - proč se o ně zajímat?

Na rozdíl od vztahů vnímaných z hlediska školního managementu jde spíše o interakci a komunikaci (...především u nás chybí zkoumání v této oblasti...)

Zaměřenost na učitele vs. vedení a řízení školy (chybějící podpora jedním z důvodů opouštění profese učitele!)

Ředitel ovlivňuje vývoj učitele (profesní i psychický), má vliv na klima pedagogického sboru (školy)

Hlavní aspekty: interpersonální komunikace ředitele a podoba ředitelova vedení a rozhodování

Text k této problematice viz odkaz:

[http://www.jlukas.cz/doc/pedagogicka/vztahy\\_mezi\\_uciteli\\_a\\_rediteli.pdf](http://www.jlukas.cz/doc/pedagogicka/vztahy_mezi_uciteli_a_rediteli.pdf)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

## Charakteristiky ředitele 1

Lze se zabývat charakteristickými způsoby chování, které u ředitele učitel oceňuje a které ovlivňují podobu jeho výuky (Blase; Blase, 2000)

Ředitel by měl:

- podporovat profesní růst učitelů a také jejich schopnost sebereflexe;
- vytvořit pro učitele podnětné, neohrožující prostředí;
- umět naslouchat, ponechávat učitelům možnost volby, sdílet jejich zážitky, podporovat u nich odpovědnost za vlastní rozhodnutí;
- poskytovat *konkrétnímu* učiteli zpětnou vazbu.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

## Charakteristiky ředitele 2

Richards (2003) identifikoval množství projevů ředitelova chování, usnadňujících „stávání se učitelem“, z nichž pak učitelé vybrali nejdůležitější:

1. respektuje a oceňuje učitele jakožto profesionála;
2. podporuje učitele v otázkách žákovské kázně;
3. uplatňuje „*politiku otevřených dveří*“ – je vstřícný, vždy k zastižení a ochotný naslouchat;
4. je spravedlivý, čestný a důvěryhodný;
5. stojí za svými učiteli i v případných sporech s rodiči žáků.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

## Míra vlivu ředitele na učitele 1

Lze se také zaměřit na podobu a míru vlivu ředitele na různé aspekty učitelovy práce a jejího prožívání

*Spokojenost s prací* u učitele je ovlivněna mj. ředitelovým stylem vedení (*transformační* x *transakční*) a jeho způsobem rozhodování (*participativní* x *autokratické*)

„Ideální ředitel“ předkládá vize a cíle vývoje školy, individuálně podporuje podřízené při nalézání jejich vlastní cesty k dosažení těchto cílů a také se nebojí přenechat část rozhodování samotným učitelům

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

## Míra vlivu ředitele na učitele 2

Ředitel zaměřený na učitele (*teacher-centred*) – individuální přístup...

Souvislost chování ředitele a *self-efficacy* (vnímané osobní zdatnosti) učitele – schopnost jít příkladem; podněcovat směřování ke sdíleným cílům; schopnost odměňovat učitele; očekávat od učitelů vysoký výkon a poskytovat jim podporu.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

## Komunikace ředitele s učiteli

Důležitost komunikace...

Spokojenost s komunikací

Učitelova *spokojenost s prací* – souvisí s ředitelovým interpersonálním chováním (interakčním stylem)

Pro klima školy není důležitý jen ředitel jakožto schopný vedoucí (*styl vedení*), ale především vzájemné vztahy ředitele a učitelů (Kremer-Hayonová, Wubbels, 1993)

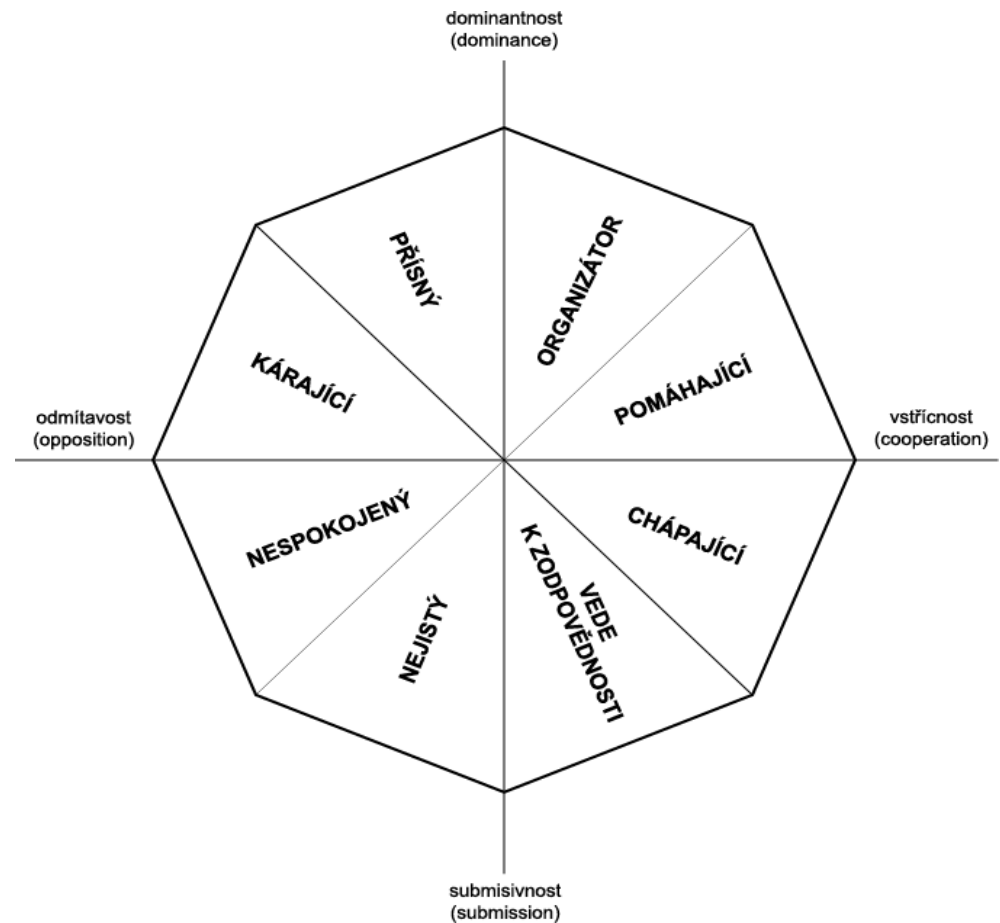
**Dotazník interakčního stylu ředitele** – zjišťuje mimo jiné míru podpory učitelů ze strany ředitele, jeho schopnost naslouchat jiným, míru jeho autoritativnosti či přísnosti.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

# System interpersonálního chování ředitele



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

# Charakteristiky sektorů

**Organizátor** – všímá si, co se děje; organizuje; dává jasná nařízení; určuje vývoj; vysvětluje; udržuje si pozornost

**Pomáhající** – pomáhá; projevuje zájem; zapojuje se; chová se přátelsky; je všímavý; umí žertovat; snaží se získat důvěru

**Chápající** – poslouchá se zájmem, je schopný empatie; jedná s důvěrou a pochopením; přijímá omluvy; snaží se dívat na věci jiným/novým způsobem; je trpělivý a otevřený směrem k učitelům

**Vede k zodpovědnosti** – dává učitelům možnost pracovat samostatně; poskytuje čas pro jejich profesní rozvoj

**Nejistý** – je nerozhodný, ostýchavý; není si jistý, co dělá

**Nespokojený** – myslí si, že učitelé nepracují správně; kritizuje; neustále se ptá na důvody; je nedůvěřivý

**Kárající** – často se rozzlobí; dívá se na učitele z vrchu, vyjadřuje nespokojenost; trestá (nepřiměřeně)

**Přísný** – kontroluje; soudí/hodnotí; plně důvěřuje stanoveným pravidlům a nařízením; není příliš flexibilní



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

## Screeningový *Dotazník interakčního stylu*

Celkem 62 otázek (7-8 ke každému sektoru), odpovídání na škále  
1 (nikdy) až 5 (vždy)

Příklady otázek:

*Dokáže udržet naši pozornost*

*Pomáhá nám při plnění učitelských povinností*

*Zdá se být nespokojený/á*

*Je dobrý posluchač*

*Je snadné ho/ji uvést do rozpaků*

*Je lehké dostat se s ním/ní do sporu*

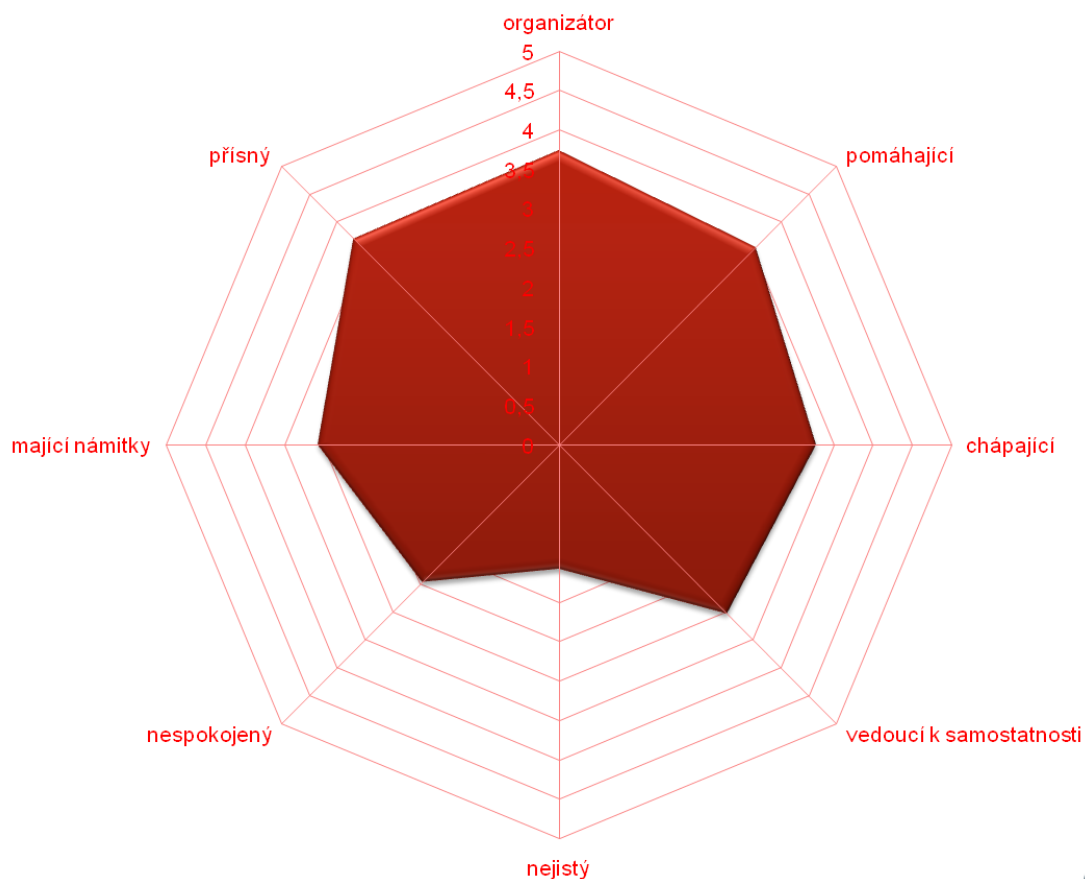
*Musíme mít jeho/její souhlas pro jakékoliv neobvyklé aktivity*

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

# Ukázka zpracování výsledků dotazníku





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název projektu: Centra podpory inkluzivního vzdělávání

Registrační číslo projektu: CZ 1.07/4.1.00/06.0020

# Děkuji za pozornost

**Kontakt:** [mail@jlukas.cz](mailto:mail@jlukas.cz)

[www.cpiiv.cz](http://www.cpiiv.cz)

Texty k pedagogické psychologii viz [www.jlukas.cz](http://www.jlukas.cz)