

SELFMANAGEMENT ŘEDITELE A UČITELE ŠKOLY

Literatura :

Prof. PhDr. Vladimír Smékal,
Katedra psychologie FSS MU v Brně

Úvod

Psychologie v systému práce s lidmi

.

Jedním z úkolů této psychologické vědy je poskytnout odpověď na následující otázky:

- (1) jak má jednat vedoucí pracovník ve svém profesním rozhodování,
- (2) jak jednat v interakci s dalšími pracovníky a podřízenými,
- (3) jak řešit každodenní problémy organizace a
- (4) jak delegovat úkoly a kontrovat je – a to na základě sebepoznání a tomu odpovídajícího sebeutváření.

V širším významu jde o kulturu **sociálního styku a sociálních vztahů** – tedy o základ **kultury školy**.

Co je selfmanagement?

- Důvody pro pěstování selfmanagementu
- Cíle a obsah selfmanagementu
- Metody a techniky selfmanagementu

SELFMANAGEMENT –
SELFMADEMAN (sélfmejdmen)
REJMAN, L.: *Slovník cizích slov*. Praha:
1966 .

V buržoazní společnosti člověk,
který se obohatil a nabyl
společenského vlivu údajnou
„vlastní pílí“, ve skutečnosti
bezohledným vykořisťováním cizí

Selfmana je mentální dítě a učitele
práce školy

Důvody pro pěstování selfmanagementu

- jen ten, kdo rozumí sobě, může rozumět druhým;
- vzrůstající nároky na osobní zdatnost;
- vyznat se v intrikách a obranách - směřovat k autentickému jednání založenému na konsensuálním jednání a strategii
- nácvik dovednosti překonávat sebeprezenční strategie.

Jak je tomu ve škole?

- Ředitel školy řídí činnost školy a vyučujících, a je tedy v tomto smyslu manažer či vedoucí pracovník
- Učitel řídí a vede učební a sebeutvářecí činnosti žáků
- Ředitel i učitel musí proto v rámci svého osobního a profesního rozvoje pracovat na sobě – pěstovat **selfmanagement**

Důvod rozvíjení sociální kultury řídící práce

Česká republika jako členský stát Evropské unie má před sebou značně podceňovaný, ale politicky i sociálně významný úkol stát se

občanskou společností,

čemuž dosud není náležitě rozuměno a co není náležitě objasňováno ani v médiích ani v povinném školním vzdělávání.

Cíl sdělení

1. **Objasnit souvislosti** mezi nároky na styl pracovní činnosti ředitele a učitelů, a na její důsledky pro osobní pohodu jich samotných i pro kvalitu života pedagogického sboru a žáků
2. **Charakterizovat podmínky** kvality jednání vedoucích a vedených
3. **Upozornit na důležitost** rozvoje emocionální inteligence a metod k udržení a obnově psychické pohody jako **předpokladů pro vytváření občansky důstojné atmosféry a kooperativních vztahů ve sboru a ve třídách**

Definice občanské společnosti

Co to je občanská společnost viděna
pohledem sociologickým a
politologickým?

Občanská společnost – je společenstvím civilizovaných lidí s vyspělou sociální, mravní a politickou kulturou osobnosti. Lidí, kteří jsou si vědomi svých práv, ale vědí, že s každým právem je spojena určitá povinnost a snaží se povinnosti odpovědně plnit.

Co se konkrétně očekává od realizace ideálu občanské společnosti ve školství?

- **Vztahy ve sboru** i ve třídách budou založeny na vnášení sounáležitosti a kooperace.
- Žáci se budou už ve škole učit, co to je občanská společnost a co to znamená **žít podle jejích ideálů**

Tyto ideály se velmi snadno definují, avšak je obecně známé, jak obtížně je lze **rozvíjet v dovednosti a uplatňovat** v každodenní činnosti školy.

Civilizovanost jako základ občanské společnosti

M. Scott Peck ve své knize *Svět, který čeká na zrození aneb znovu objevení civilizovanosti* poukazuje na to, že moderní společnost se stává shlukem lidí, kteří se individualisticky žnou za úspěchem místo, aby pochopili, že **společnost může přežít a rozvíjet se jen, když bude v lidských vztazích a v soužití uplatňován komunitní princip.**

Civilizovanost chápe jako základní lidskou slušnost, která nesouvisí tak dalece s formální zdvořilostí, jak by odpovídalo doslovnému překladu anglického termínu ‚civility‘.

Co je jádrem civilizovanosti?

Civilizovanost se projevuje upřímností, opravdovostí a poctivostí ve vzájemném styku člověka s člověkem.

Tyto hodnoty lidské slušnosti měli podle M. Scotta Pecka na mysli otcové zakladatelé Spojených států. Do základů výuky občanské výchovy je potřebí znovu vložit soustavu hodnot, které mají být základem zodpovědného občanství.

Jde o hodnoty, které jsou opakem sebestřednosti, o hodnoty které probouzejí v lidech zájem o celospolečenská témata, respekt k oprávněným zájmům druhých a rozvíjejí prosociální orientaci vedoucí k vytváření společenství založenému na vědomí sounáležitosti.

Pojem sociální kultury, resp. kultury sociálního styku

Z dosud řečeného plyne, že součástí už základní předškolní a školní výchovy by mělo být – ale bohužel, není - rozvíjení etické kultury osobnosti již od dětských let.

Etická kultura znamená, že se člověk naučil uvědomovat si, co činí, že dokáže odhadnout, kdy ubližuje, zraňuje a kdy je prospěšný společenství, ve kterém žije. Ale nejde jen o tuto reflexi a sebereflexi, ale i o potřebu rozvíjet pozitivní prosociální kvality soužití s druhými.

Mnozí lidé jsou si vědomi, že jednají nemorálně, ale říkají si „No a co, všichni jsou takoví“ – a tím se zbaví pocitu viny nebo výčitek svědomí.

Co je jádrem sociální kultury v řídicí činnosti?

Jádrem **sociální kultury** je tedy
morální citlivost
a znalost mravních norem
i ochota je respektovat.

Umění pracovat s lidmi předpokládá:

- **Vyznat se v sobě**
- **Vyznat se v lidech**
- **Umět jednat s lidmi**

K tomu je nutné naučit se vnímat rozdíl mezi řízením a vedením.

Řídit znamená umět dělat věci dobře,

vést znamená umět dělat dobré věci.

Kdo pouze **řídí**, stává se neosobním a technologem, kdo se snaží **vést**, respektuje důstojnost a oprávněné zájmy druhých a posiluje sociální vzájemnost v organizaci.

V současných programech výchovy pracovníků s lidmi se klade důraz na **tzv. emocionální inteligenci.**

Současné výzkumy efektivity práce s lidmi přinášejí doklady o tom, že osobní pohoda pracovníků s lidmi i jejich partnerů závisí daleko více na

- emocionálním kvocientu (EQ)
- než pouze na kognitivní (poznávací) inteligenci, tedy než na inteligenčním kvocientu (IQ).

Emocionální inteligence
je komplex kvalit osobnosti,
jehož dílčí složky jsou:

- zdravé sebevědomí,
- sebeovládání,
- cílevědomost,
- empatie, a
- antiopresivní angažovanost
v kontaktu s lidmi.

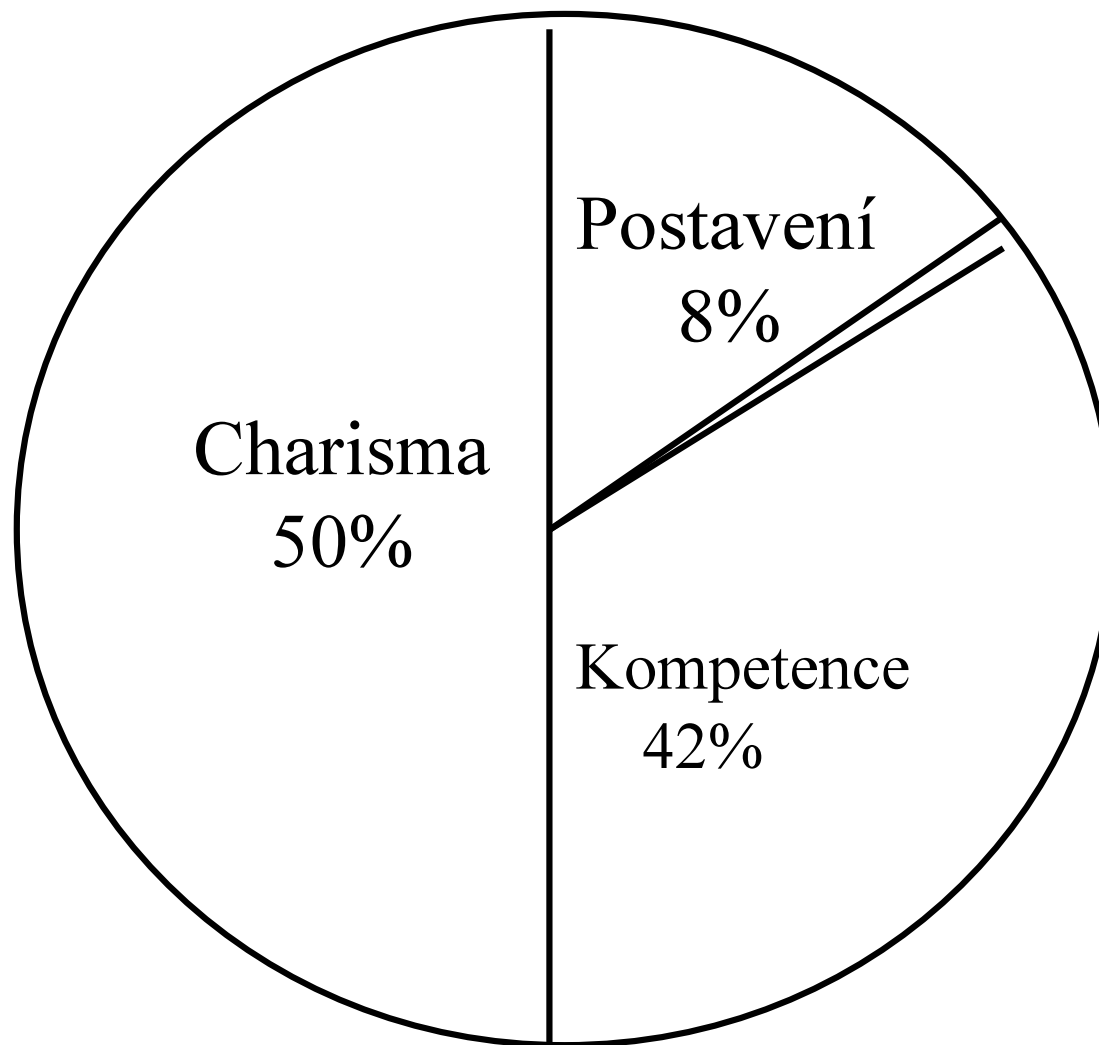
Antiopresivní jednání

Jsou nesporně lidé, kteří – jak se říká – „nám jdou na nervy“. Většinou se považuje za oprávněné chovat se k takovým lidem také hrubě nebo odměřeně. Pracovníci s vysokým emočním kvocientem však dokáží najít cestu i k takovým lidem. Nejsou ani arogantní ani neodbyvají tzv. „vlezlého“ či negativistického pracovníka, který nebývá na úkoly dne připravený, ač dostal jednoznačnou odpověď, co dělat a jak problém řešit.

Dobrý vedoucí místo tzv. opresivního, (tj. utlačujícího, tyranského, represivního) chování jedná **antiopresivně**. Antiopresivní jednání se trénuje jako soubor základních dovedností práce s nesnadnými lidmi.

Podobně se pro práci s obtížnými lidmi trénuje **asertivní** jednání, jehož základem jsou dovednosti nekonfrontačního prosazování oprávněných zájmů.

Na čem závisí vliv vedoucího?



Selfmanagement ředitele a učitele
školy

Analýza osobnostních předpokladů vlivu na druhé ukazuje, že:

- Rozhodující je charisma, tzn. dar i vnitřní ochota a potřeba jednat s lidmi a vést je.
- Nezbytné jsou i takové odborné a sociální kompetence, které jsou výsledkem odpovídajícího vzdělání, zkušeností a příslušného výcviku.
- V daleko menší míře rozhoduje ta skutečnost, že jsme delegováni do role vedoucího pracovníka (ředitele, učitele)

Náročnost profese ředitele školy a učitelů

- Profese ředitele školy a učitelů patří k interpersonálně rizikovým profesím, kde jsou zaměstnanci vystavení nebezpečí tzv. „vyhoření“ (burn-out syndromu). Proto by manažeři, ale i zaměstnanci měli znát zásady ‚krizové intervence‘ aplikovatelné na sebe nebo na své okolí.
- Dále je nezbytné zamýšlet se i nad optimalizací pracovního prostředí, jak pokud jde o zařízení kabinetů a tříd, tak pokud jde o atmosféru ve vztazích mezi vedením a učiteli, i mezi učiteli a žáky.

Doporučení pro selfmanagement výchovných pracovníků školy

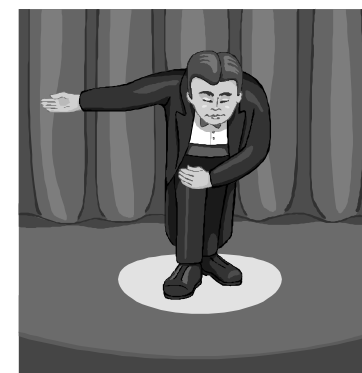
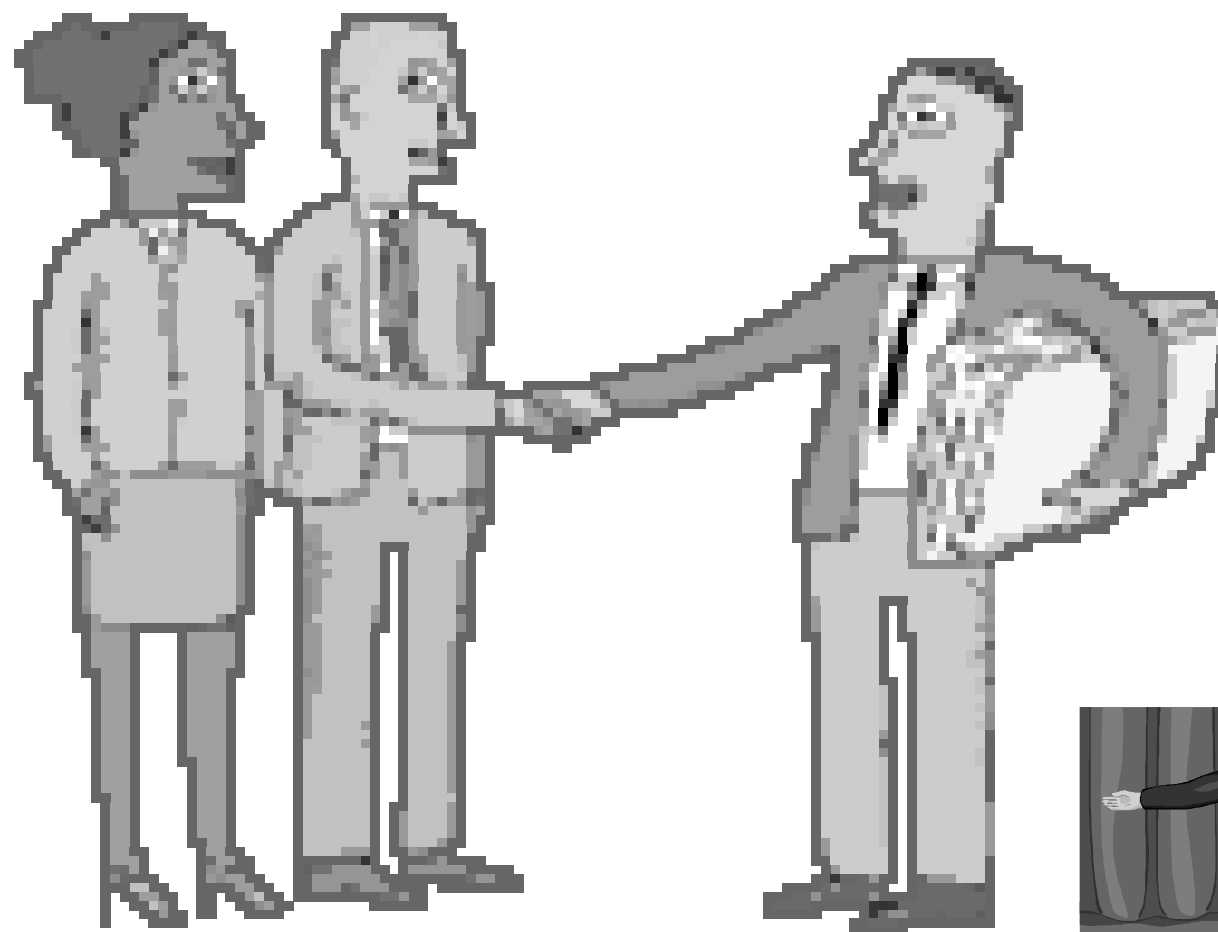
Jaké dovednosti a znalosti v kvalifikační přípravě potřebují manažeři rozvinout, aby jejich kompetence odpovídaly požadavkům, jež jsou na ně kladeny?

Následující analýza a náměty patří k položkám, které jsou v kurikulu vzdělávacích programů dosti podceňovány.

- **Sebepoznání:** Zjištění svých temperamentových dispozic, komunikačního stylu, poznávacího stylu. Někdy je obtížné tyto základní složky naší přirozenosti změnit, ale můžeme se naučit využívat je kultivovaně. Poznání svých ‚přenosových‘ strategií

Např. výbušný cholerik může svůj sklon k agresi či nerudné odmítavosti transformovat do důrazné přesvědčivosti, která je spjata s respektem k osobnosti klienta.

- Výcvik v **umění komunikace**, což paradoxně znamená, že se učíme především umění naslouchat a ‚slyšet‘, co partner komunikace svými sděleními skutečně míní.
- Pěstování **empatie** – dovednosti vžít se do situace partnera, a rozvíjení schopnosti ‚mít rád lidi‘
- Rozvíjení **dovedností duševní hygieny a krizové intervence**, zejm. jak se bránit ‚vyhoření‘
- Vzhledem k tomu, že se stáváme **multikulturní** zemí s mnoha přistěhovalci ze zemí odlišných kultur, je třeba získávat vědomostí o tradicích, historii i tzv. ‚etiketách‘ jako formách projevů lidí z odlišných kultur.
- Podpora **výměny zkušeností** mezi pracovníky organizace zaváděním formálních i neformálních setkávání zaměstnanců za účelem vzájemného poznávání a obohacování.



Selfmanagement ředitele a učitele
školy