

OSOBNOST ŘEDITELE ŠKOLY



Napřed musíme poznat sami sebe, abychom mohli dobře řídit ostatní!!



Pokuste se najít, kam asi patří Váš ředitel !!!

Jakým způsobem řídí svoji školu?

Je:

- „zlej“,
- „hodnej“ nebo
- „PROFÍK“ ?



Rozlišení stylů řídicí práce ředitele školy



Autokratický typ

- **soustřeďuje** většinu vazeb a vztahů **na sebe** (vzpomeňme si na písničku od skupiny Olympic – „já,já,já, jenom já“)
- zlepšení vidí hlavně v **přísné kontrole** (máš – nemáš a tím to končí)
- samostatnost a iniciativa **ostatních je spíše na obtíž**
- **drží se striktně nařízení, směrnic**, práv a povinností bez nutnosti zhodnocení individuální situace (je to sice jednodušší ale určitě ne nejlepší řešení)

A kdy je potřeba stát se autokratem ?

- ☹ chodí učitelé pozdě do hodin a o to dříve odcházejí ?
- ☹ je všeobecně pracovní kázeň ve špatném stavu ?
- ☹ dozory o přestávkách se vykonávají z kabinetů a fotbal na chodbách vítězí?
- ☹ kuřáci využívají pro svoji „vášeň“ jiné prostory než Vámi vyhrazené?
- ☹ je podezření na požívání alkoholu v pracovní době?

Pokud se potýká s takto závažnými problémy – musí zasáhnout okamžitě a razantně.



1. Při projednávání - konkrétní.
2. U mnohých by mohl vzniknout syndrom kolektivní viny a to může nadělat více škody než užítku.
3. Při dlouhodobějším uplatňování autokratického stylu se mohou mezi ředitelem a ostatními pracovníky vytvořit takové bariéry, které budete později jen těžko bourat.
4. Proto ředitelem je autokratem jen když je to opravdu nutné.



Demokratický typ

- 🦋 - využívá kolektivních forem práce, nápadů a podnětů
- 🦋 umí delegovat část pravomocí na své spolupracovníky (i to je jedna z našich kapitol, neboť velká část našich ředitelů tuto „motivační“ formu spolupráce nevyužívá – ke své škodě)
- 🦋 poskytuje dostatek informací - fungující informační systém,
- 🦋 nejen vnitřní ale i vnější , je základem úspěchu každé školy.
- 🦋 Zapojte své pracovníky do rozhodovacího procesu = dejte jim dostatek informací
- 🦋 vytváří příjemné pracovní podmínky –
- 🦋 neodsuzuje předem, diskutuje, argumentuje

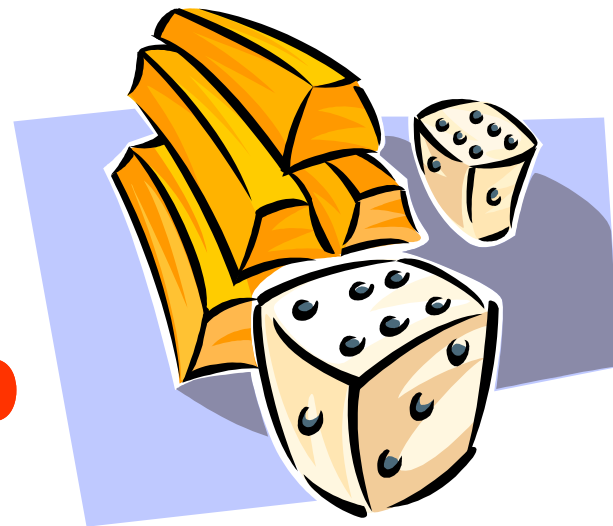


Pokud chce vybudovat a vést „dobrou“ školu, tak se neobejde bez vlastností, které má „demokratický typ“. Takový způsob vedení a řízení je opravdu náročný, ale je to práce **s lidmi**. Práce s lidmi patří mezi **nejnáročnější činnosti** a všechno se nedá „nalajnovat“. **Je třeba dát do své práce srdce, pak je úspěch.**

Pokud řediteli zbude jen rutina , je třeba odejít se vztyčenou hlavou a dát šanci tvořivějším (takovou sebereflexi mají jen ředitelé demokrati)



Liberální typ



- 📁 minimální součinnost ředitele školy s kolektivem
- 📁 nechává stanovení úkolů i způsob jejich splnění na podřízených

Takový typ ředitele

- 🔒 - se zaměřuje převážně na styk s úřady, dodavateli apod.
- 🔒 - Možná sežene více peněz na opravu než ostatní ředitelé,
- 🔒 - možná bude mít dobré styky na úřadech a nejdříve posekanou trávu v okolí školy.
- 🔒 - Samozřejmě i to patří v dnešní době do pracovní náplně ředitele školy.
- 🔒 - Ale nemělo by to být na úkor práce s lidmi a hlavním posláním školy.
- 🔒 - Pokud Vaši pracovníci zjistí, že se mohou „řídít sami“, pak se Vám, za velmi krátkou dobu, vymknou z rukou a Vy budete muset nastolit autokratický styl řízení.
- 🔒 - Co to pak udělá s kolektivem?

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Důležitou součástí práce každého ředitele je hodnocení pracovního výkonu podřízených.

Jednou ze **zásadních chyb**, které se někteří ředitelé dopouští při hodnocení svých pracovníků je ta, že se **omezují na hodnocení neúspěchů a nedostatků**.

Dobře odvedená práce se bere jako samozřejmost a zůstává mnohdy bez povšimnutí.

Takto jednostranně zaměřené hodnocení je nesprávné a při dlouhodobějším přehlížení **vede k demotivaci a nezájmu.**

Proč hodnocení?

- Bez hodnocení se neobejde žádná lidská činnost, obzvláště tam, kde pracujeme s lidmi.
 - Co se stane když hodnocení chybí ?
- pracovníci nemají zpětnou vazbu a nevědí, zda udělali věc dobře či nikoliv
- získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv
- ztrácejí jistotu
- vytrácí se aktivita
- „když mi nikdo nic neříká, tak to dělám asi dobře“
- „je jim to jedno, jestli dělám, nebo nedělám, tak proč bych se snažil“

Co má být součástí hodnocení ze strany ředitele školy ?

- Je důležité si uvědomit, že je nutné **hodnotit i další organizační složky**
- (jídelna, správní úsek, školní družina apod).
- I tito pracovníci jsou **plnohodnotnou součástí školy** a nesmíte je odsunovat na vedlejší kolej
- . Zabráňte tím, mimo jiné, **pocitu „nadřazenosti“ jedné skupiny nad druhou.**
- A tento pocit na mnoha školách existuje.

a) pracovní chování

- Rady pro ředitele:
- Rádná docházka - **chodte do školy dříve** než Vaši pracovníci a projděte si školu. Tak nejlépe zjistíte, kdo chodí na dozory včas a kdo chodí do budovy později než žáci. Na druhé straně nedělá dobrý dojem, když Vaši pracovníci, žáci či rodiče **shání někoho z vedení školy** a ani ředitel či jeho zástupce nejsou přítomni. **Management školských zařízení** si musí uvědomit, že **jeho pracovní doba je 40 hodin týdně**. Bohužel jsou školy ve kterých po 14,00 hodině nenajdete opakovaně nikoho. A jsou školy, kde zástupce ředitele končí v pátek již ve 12,30 hodin a to pravidelně, neboť musí na nákup.
- **Rada: co nejvíce *se pohybujte mezi lidmi*, nemusíte za nimi chodit, jen když něco potřebujete. Prostě se běžte jen tak projít. Rozhýbejte si záda a dozvíte se věci, které by se k Vám nikdy nedostali.**
- ***Pokud musí někdo z vedení školského zařízení odejít dříve, zabezpečte aby ho vždy někdo zastupoval. Nepřítomnost celého vedení školského zařízení lze tolerovat pouze ve výjimečných případech.***
- ***Pokud máte tolik aktivit, že musíte odcházet z práce dříve, musíte se rozhodnout čemu se budete věnovat.***

Plnění pracovních úkolů – hlavní pracovní náplní učitele je výuka žáků, ale má i další (např. administrativní povinnosti třídního učitele), které musí vykonávat.

Ředitel ***nediskutuje*** se svými zaměstnanci o tom, zda ***své povinnosti*** budou dělat či nikoliv.

Jsou věci, které platí ať se nám to líbí či nikoliv.

Ředitel je zodpovědný, tak vyžaduje plnění úkolů a povinností. Pokud ***se začne omlouvat***, že za to nemůže, to inspekce, to vyhláška, to vláda apod., ***nedělá to dobrý dějem***



Pokud je ředitel opravdu „profík“ je mu občas odpuštěn i nějaký ten přehmat.

Jestli chce být ředitel hodný, se všemi kamarád, dělat pouze jednoduchá a bezkonfliktní rozhodnutí a nepříjemná rozhodnutí odkládat, nebo hledat výmluvy, pak je to *ředitel „slaboch“*. Dříve či později přinese jeho neaktivita a neschopnost postupnou ztrátu kreditu školy i jejich pracovníků.



Lze říci, že **ideální ředitel školy** je ten, který dokáže zvolit ***správný způsob*** vedení **v ten správný čas.**

Musí umět ovládat všechny styly řízení. Jen tak dokáže plánovat a operativně reagovat na vzniklé situace.

To ale neznamená, že se nebude plně věnovat své práci a snažit se , v rámci možností, zlepšovat nynější stav.

Ředitel musí být iniciátorem takových akcí na školách.

Je ten hnací motor.

Nespoléhá jen na iniciativu jiných.

Musí jít příkladem ostatním.

Ukazovat lidem, že i za těchto podmínek je práce pedagoga důležitá a má své kouzlo.

A k tomu všemu potřebuje dostatek informací právě od svých pracovníků.

Zacházení se svěřeným majetkem a pomůckami

rada řediteli:

Udělejte si karty pro každého pracovníka na svěřené předměty.

Přidělte prodlužovačky, kalkulačku, videokazetu a další věci.

A za nějaký čas si to zkontrolujte, zda pověřený pracovník ví, kde věci má.

Naučte pracovníky hospodařit s majetkem.

Dokažte lidem, že při správném a šetrném zacházení si můžete pořídit i věci nadstandardní.

b) sociální chování

vzájemné vztahy na pracovišti – známé poučení od neznámého autora praví : „ tam kde jsou dvě a více žen je vždy problém „. Feminizací školství je úroveň komunikace na mnoha školách poznamenána. Vzájemná spolupráce uvnitř školy je mnohdy protkána osobními spory mezi jednotlivými vyučujícími, které se v extrému promítají i do pracovní roviny.

Ředitel se nemá snažit řešit osobní či rodinné spory mezi pracovníky. Jinak špatně skončí. Zasahuje až v případě, kdy se vzájemné antipatie mezi pracovníky začnou projevovat ve vztahu k žákům (neochota vzájemně si sdělovat poznatky o žácích, nejapné poznámky o způsobu výuky svého kolegy před žáky apod.)

Loajalita ke škole a svému zaměstnavateli –
pokud se řediteli podaří, aby **kolektiv táhl za jeden provaz** a jeho cíl byl i cílem ostatních, má vyhráno.

Pokud bude jeden zaměstnanec **pomlouvati druhého**, a ještě na veřejnosti, je to známka nedobrých vztahů a nepochopení smyslu práce pedagoga. Bohužel člověk, který se takto chová si neuvědomuje, že škodí vlastně sám sobě, neboť i on je součástí školy a kolega toho pracovníka, o kterém tak nehezky hovoří.

Úroveň komunikace se žáky a rodičovskou veřejností – je těžké se na žáky stále usmívat, když po řediteli hází všechno možné, titulují Vás vulgárními výrazy a neplní si své povinnosti. Dnešní doba došla tak daleko, že čím dál více platí „na hrubý pytel, hrubá záplata „. Z hodných a přívětivých učitelů se musí stát přísní pedanti jinak „nepřežijí“. Z hlediska výchovného i vzdělávacího je nezbytné, *aby všichni pedagogičtí pracovníci byli jednotní ve vyžadování povinností a norem chování u žáků.*

C) výsledky pracovního výkonu

- stanovit si,co je výsledkem každého pracovního výkonu u všech organizačních složek



•u pedagogů jsou to výsledky výchovně vzdělávacího procesu.

- Je třeba stanovit kritéria hodnocení jednotlivých vyučujících.
 - Je třeba stanovit společné cíle, kterých chcete dosáhnout v tomto čtvrtletí nebo pololetí ? Pokud NE – co a jak chcete hodnotit.
-

•**u správních zaměstnanců** lze jednotlivé úkoly zadávat konkrétněji, stanovit jim cíle na určité období (velký úklid, drobnosti, které se běžně nedělají) a nezapomeout splnění zkontrolovat a vyhodnotit

•**školní strava** je věčným tématem na všech školách, neboť vybíravost dětí a nejen jich, je veliká. Někteří dospělí pracovníci jsou schopni komentovat kvalitu či pestrost stravy před žáky. Tím samozřejmě dávají návod pro své svěřence, kteří uvažují naprosto logicky: „ když to může učitel, proč bych nemohl já“. I tam je potřeba zasáhnout a usměrnit. Pokud ředitel neshledá podstatné závady, má chválit, a to veřejně.

•**Ředitel nesmí zapomenout na svého** zástupce, požadovat preciznost, je to jeho pravá ruka, reprezentuje i ředitele

**rada : ředitelské hodnocení
zaměřovat více na žáky, zaměstnance
a jejich problémy.**

**Neutápět se v číslech a
malichernostech.**

Ředitel se musí naučit delegovat.

Pak mu

zbude čas na podstatné věci.

**Všichni pracovníci musí vědět co je
předmětem ředitelova hodnocení.**

**Je třeba zapojit (zapřáhnout) své
zástupce a vedoucí jednotlivých
úseků. Ředitel nemůže dělat
všechno sám**

Rozdělit a panovat.

d) znalosti a dovednosti

- **kvalifikace** – má pracovník dostatečné znalosti a schopnosti a dokáže je uplatňovat při své práci ?

ředitel *nemůže být ve všech třídách najednou.*

Na hospitaci mu trošku šikovný kantor předvede takovou hodinu, že může jen chválit.

Jak tedy posuzovat pedagogické schopnosti vyučujících ?

Práce pedagoga se nedá změřit ani zvážit.

Musí se spoléhat na učitelskou odbornost, zkušenost a profesionalitu.

Tady je každá rada drahá!!

Další vzdělávání - má učitel snahu se dále vzdělávat a aplikovat nové poznatky do výuky ? Nepovažuje za nutné se dále vzdělávat a žije z toho co se před mnoha lety naučil na vysoké škole ? Dokáže poznatky ze seminářů aplikovat do výuky nebo jezdí jen tak .

rada : ten kdo **nemá** zájem se dále vzdělávat je buď geniální a nepotřebuje to,
nebo pohodlný a pro školu **nebude žádným přínosem**.

Je třeba učiteli ukázat, že odborný růst je přínosem i pro jeho samého.

Organizační schopnosti

Je třeba si , co se nového objevuje na nástěnkách, kdo udělal výzdobu na patře, jak jsou vyzdobené třídy, kdo organizuje a realizuje mimoškolní akce

ředitel nemůže sedět na své ředitelské židli, ale musí být neustále v pohybu. Lidé poznají, že se o jejich práci zajímá. Doutník si může dát až po pracovní době.

Samostatnost a spolehlivost

– je u pracovníka jistota, že když dostane nějaký úkol, tak ho opravdu provede?

Je ochoten si vyhledat informace, které potřebuje ke splnění úkolu sám?

Musí být opakovaně upomínán, že už vypršel termín, do kterého měla být práce hotova?

rada : *při opakovaném nesplnění zadaných úkolů a termínů Vám nezbyvá nic jiného ,než se stát pro tyto případy **autokratem**. Sáhnout na peníze, dát napomenutí. **Nejhorší, co může ředitel udělat je to, že práci raději udělá sám nebo pověří zase ty osvědčené. Pokud se toto stane pravidlem, ředitel se řítí do pekel.***



- **Je nutno, aby ředitel byl při hodnocení důsledný**
 - **a**
- **spravedlivý ke všem,**
- **sebe nevyjímaje.**
 - **I ředitel je jen člověk a může dělat chyby.**

JE ŘEDITEL TÍM PRAVÝ MANAGEREM ?



- umí se **rychle adaptovat** na podmínky v nichž musí rozhodovat?
- umí **organizovat práci** (svoji i podřízených)?
- umí **inovovat a podněcovat** změny ?
- používá **efektivně informační systém** školy (vnitřní i vnější) ?
- umí **vést lidi** ?
- má **dostatek sebevědomí** (věřím si, že umím a dokážu to)?
- má **autoritu** (díky získaným výsledkům)?
- umí **motivovat** sebe i jiné (jak a čím)?
- je **průbojný** (umí se prosadit v konkurenčním prostředí)?
- je **taktní a korektní** (ve všech jednáních)?