

# Jak se vede, řediteli? Aneb dilema mezi řízením a vedením

PETR VALENTA

***Fenomén leadershipu (vedení) je nejen ve vzdělávání často skloňovaným tématem. Teorie má někdy tendence definovat, vymezovat to, co leadership je, oproti tomu, co zcela jistě není. Dostali jsme se tak do debaty o rozdílech mezi řízením a vedením, managementem a leadershipem. A v této debatě se v kontextu vzdělávání, přinejmenším v poslední době, často kloníme na stranu leadershipu. O čem to vlastně mluvíme?***

Ať už jsme se vlastní pílí a úsilím nebo z vůle osudu ocitli ve vedoucí roli, může se nám zdát, že máme na výběr ze dvou cest: budu řídit nebo vést? Pokud uvažujeme takto, pravděpodobně jsme si o řízení a vedení už něco přečetli, máme určitou představu o tom, co je jejich obsahem, kdo je manažer a kdo lídr, a máme patrně i nějakou zkušenost. Ale můžeme si skutečně takto jednoduše vybrat? Není představa o vědomém a racionálním rozhodnutí mezi řízením a vedením vlastně chimérou? Pak by možná i polarita řízení – vedení byla teoretickým konstruktem, který realitu člověka ve vedoucí pozici nijak přesně nepopisuje. Podívejme se trochu zpátky, do našich úplných začátků v roli ředitele školy nebo jiného vedoucího pracovníka.

Většina z nás zřejmě neměla v době nástupu do vedoucí role příliš zkušeností s tím, jak se ono řízení nebo vedení ve skutečnosti „dělá“. Ředitel, který nově nastupuje na svou pozici ve škole, nemusí školu znát natolik, aby pochopil vnitřní dynamiku procesů, které se v ní odehrávají. Jinak řečeno, aby hned porozuměl tomu, proč to, co se ve škole dělá, probíhá zrovna takovým způsobem.

Každá organizace má ustálené procesy, činnosti, rutiny, které pracovníci znají a které vykonávají. Jde o jakési „systémové nastavení“ částečně vyplývající z vnějších (např. legislativních) požadavků, převážně ale z vnitřních potřeb, inklinací a aspirací lidí, kteří organizaci tvoří. Škola je celek lidí, kteří v ní pracují a poskytují vzdělávací služby, ale i těch, kteří se v ní učí a tyto služby odebírají. Vnitřní hodnoty každého člověka, které se projevují v jeho jednání, postupně pronikají do celku školy a stávají se kolektivními hodnotami a kolektivním jednáním. Vzniká tak kultura školy.

## Kultura i struktura školy na vlastní kůži

Přirozeně cítíme, že chceme, aby se naše škola chovala a navenek působila v souladu s hodnotami, které vyznáváme. Chceme na ni být hrdí, pyšnit se tím, že jsme její součástí. Proto vnikají pravidla, kodexy, směrnice, školní řády, které upevňují určité jednání v určitých situacích a transformují se

do ustálených procesů – „takhle se to u nás dělá“ nebo ještě lépe „takhle my to děláme“. Samozřejmě, že řada těchto procesů je vynucena společenským, legislativním, ekonomickým prostředím okolo školy. Řadu věcí dělat musíme přesně konkrétním způsobem, abychom se vyhnuli potížím. To je ale spíše špička ledovce. Základ většiny našich praxí je pod hladinou a je tvořen právě hodnotami a motivy, které jsou nebo byly vlastní lidem, kteří školu v průběhu let utvářeli a utvářejí. Ken Wilber, americký psycholog a filozof, hezky ukázal, že kultura se promítá do struktury organizací. Zatímco kulturu dominantně utváří současný lídr, struktura je odrazem hodnot a jednání minulých lídrů.

Co to pro nás tedy znamená, pokud nově nastupujeme jako ředitel školy nebo do jiné vedoucí pozice? Že musíme nejprve pochopit hodnoty, které se projevují skrze strukturu školy, nastavení vztahů, jednání lidí a každodenní rutiny. A pochopíme je tak, že se té struktuře přizpůsobíme a zažijeme ji „na vlastní kůži“. To znamená, že převzmem procesy, které již existují, a chvíli se jimi řídíme. A co je důležité: řídíme podle nich školu. Řízení (management) je tak přirozeným a logickým jednáním vedoucího pracovníka v situaci, kdy nezná organizaci. A to bez ohledu na manažerské zkušenosti. Známe příklady ředitelů, které osobně označuji jako „střelce“, kteří nastoupí do školy a hned ví, co je špatně, a začnou měnit věci k obrazu svému. Neuvědomují si v té chvíli, že to, jak škola funguje, je dáno jejím evolučním vývojem. Takový překotný zásah otřese celým organismem školy. Zkušený manažer ví, že je zapotřebí zprvu proniknout do fungování organizace, než je možné ji začít měnit.

## Kde je emancipační bod?

Řízení je podobně evoluční proces. Pokud neznáme organizaci nebo nemáme dostatek zkušeností, můžeme se opřít o stávající procesy, převzít zavedené postupy a nástroje. Nebo dělat věci tak, jak jsme se naučili v průběhu studia či tréninku. Troufám si proto tvrdit, že každý z nás zpočátku spíše řídil, než vedl. Postupně jsme začali vnímat, jak procesy fungují, jaké vytvářejí podmínky a jaká omezení. A začali

## ŘEDITEL ŠKOLY – A CO JEŠTĚ

jsme si klást otázky: Je tento způsob mojí práce účelný? Vyhovuje mým potřebám, postojům, hodnotám? Začali jsme hledat cestu od toho „jak se to tu dělá“ k tomu „jak to budu dělat já“. To je pro toho, kdo vede, emancipační bod. Natolik se už zorientoval v prostředí organizace, že převzal aktivní postoj a je připraven ho ovlivňovat.

Ředitel školy začíná projektovat sám sebe, své potřeby, cíle a vize do kultury a struktury školy. Může změny zavádět direktivně, pouze na základě vlastního přesvědčení. Může se dokonce i upřímně sám sebe tázat, co může udělat pro to, aby podřízení dosahovali ještě lepších výsledků, zodpovědně plnili úkoly a byli ještě více efektivní. Stále však směřuje k ovlivňování procesní struktury školy a zůstává u řízení. Emancipace od zavedených procesů je pouze jedním z předpokladů leadershipu nebo spíš první krok na cestě k němu.

Skutečný obrat nastává tehdy, když si ředitel začne klást otázky jinak: „Je tento způsob naší práce účelný? Vyhovuje potřebám, postojům a hodnotám mým, lidí, se kterými a pro které pracuji, našim žákům a jejich rodičům (tedy našim klientům)? Co všichni tito lidé potřebují a co jim mohou dát? Jaké podmínky zde vytvářím, co musím dělat jinak?“. To už není obrat pouze emancipační, ale hluboce niterný, hodnotový. Do vědomí se vlastně dostane jako jistá forma nespokojenosti: to, že můžu o všem rozhodovat a všechno řídit a dělám to tak, mě najednou začne brzdit v mém vlastním rozvoji. Co nového se mohu dozvědět nebo naučit, když všechno pochází z mé hlavy? Jak můžu být svobodný, kreativní a spokojený, když nedovolím ostatním, aby si svůj život ve

škole utvářeli sami? Když v tom, co si sám přeji pro sebe (a čeho jsem si s chutí dlouho užíval), bráním ostatním?

### Včas ustoupit do pozadí

Ředitel přestává vnímat sebe sama jako hybatele všeho dění ve škole, ale začíná se orientovat na široký kontext školy. Po odstoupení ze středu a pustí do něj ostatní. Cítí, že nepotřebuje kontrolovat všechno dění. Přináší mu potěšení, že může otevírat dveře, pomáhat tomu, že se učitelům i žákům ve škole dobře učí a že mohou neustále růst a dosahovat lepších a lepších výsledků. Taková změna pohledu odráží hlubokou důvěru sama v sebe, která umožňuje přestat řídit a začít vést. Pokud se v úvodu uvedené dilema „Budou řídit nebo vést?“ někdy vědomě objevuje, pak právě v tomto okamžiku. Vedení je pak silně prožívanou potřebou, která je výsledkem osobnostního vývoje a zrání člověka. Je projevem integrity ega, které, řečeno s Eriksonem, odstoupilo od narcistické sebelásky a přijalo zodpovědnost za leadership. Ředitel již nepotřebuje zázemí struktury, procesů a formální moci, aby zabezpečil především své vlastní potřeby. Řídí do té míry, aby zajistil bezpečné podmínky pro uspokojení potřeb, cílů a vizí, které jsou všem společné.

Problém tedy nestojí tak, zda řídit nebo vést, a nemusí to být ani výsledek vědomé volby. Jde spíš o inklinaci vedoucího pracovníka k jednomu z těchto stylů v určité situaci, ve vztahu k určitému úkolu a také v konkrétní fázi jeho profesní i osobnostní zralosti. S tím, že oba prvky jsou vždy přítomny a pouze se v závislosti na výše uvedených faktorech mění jejich poměr. Cesta od řízení k vedení je přirozená a pravý lídr je ten, kdo si včas uvědomí, že musí ustoupit do pozadí.



**Mgr. Petr Valenta, Ph.D.**, manažer projektu SRP ([vedemeskolu.npi.cz](http://vedemeskolu.npi.cz)) při Národním pedagogickém institutu ČR, trenér projektového řízení PRINCE2, lektor a kouč

# Školní vzdělávací program musí být příběhem každé školy

VÁCLAV TROJAN

***Posledních několik týdnů se znásobilo používání termínů jako revize kurikula a školní vzdělávací program do takové míry, že se bez nich neobejde snad žádná ředitelská***