

Nakladatelství FORUM, s. r. o.



*Naše znalosti
pro Váš úspěch*

Seminář

Motivace a hodnocení zaměstnanců ve školství

1. lekce: Typologie učitelů a vliv jednotlivých typů na rozvoj žáka

Mgr. Miloslav Hubatka



Nakladatelství FORUM, s. r. o., Střelná 1861/8a, 182 00 Praha 8 – Kobylisy; tel.: 251 115 576; fax: 251 512 422;
e-mail: office@forum-media.cz; internet: www.forum-media.cz

Autor: Mgr. Miloslav Hubatka

Redakční a jazyková úprava: Mgr. Zuzana Indrová

Vedoucí projektu: Mgr. Eliška Michálková

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2018



Obsah

1 Úvod	4
2 Zásady vedení týmů a lidí	5
3 Plnění pracovních povinností	8
4 Zóna pohodlí a její indikátory	11
4.1 Obranné mechanismy.....	11
5 Typologie učitelů	14
6 Typy učitelů podle přístupu k žákům	16
6.1 Typ Hodná kvočna	17
6.2 Typ Pohádkový dědeček/babička.....	17
6.3 Typ Macecha, Otčím.....	18
6.4 Typ Starší bratr, Starší sestra	18
6.5 Typ Dobrý otec, Dobrá matka	19

1 Úvod

Možností a kritérií, jak rozdělit učitele na jednotlivé skupiny a typy, je mnoho. Můžeme vycházet z jejich **přístupu k plnění povinností, charakterových vlastností, stylu a způsobu výuky** a v neposlední řadě i z různých **psychologických aspektů**.

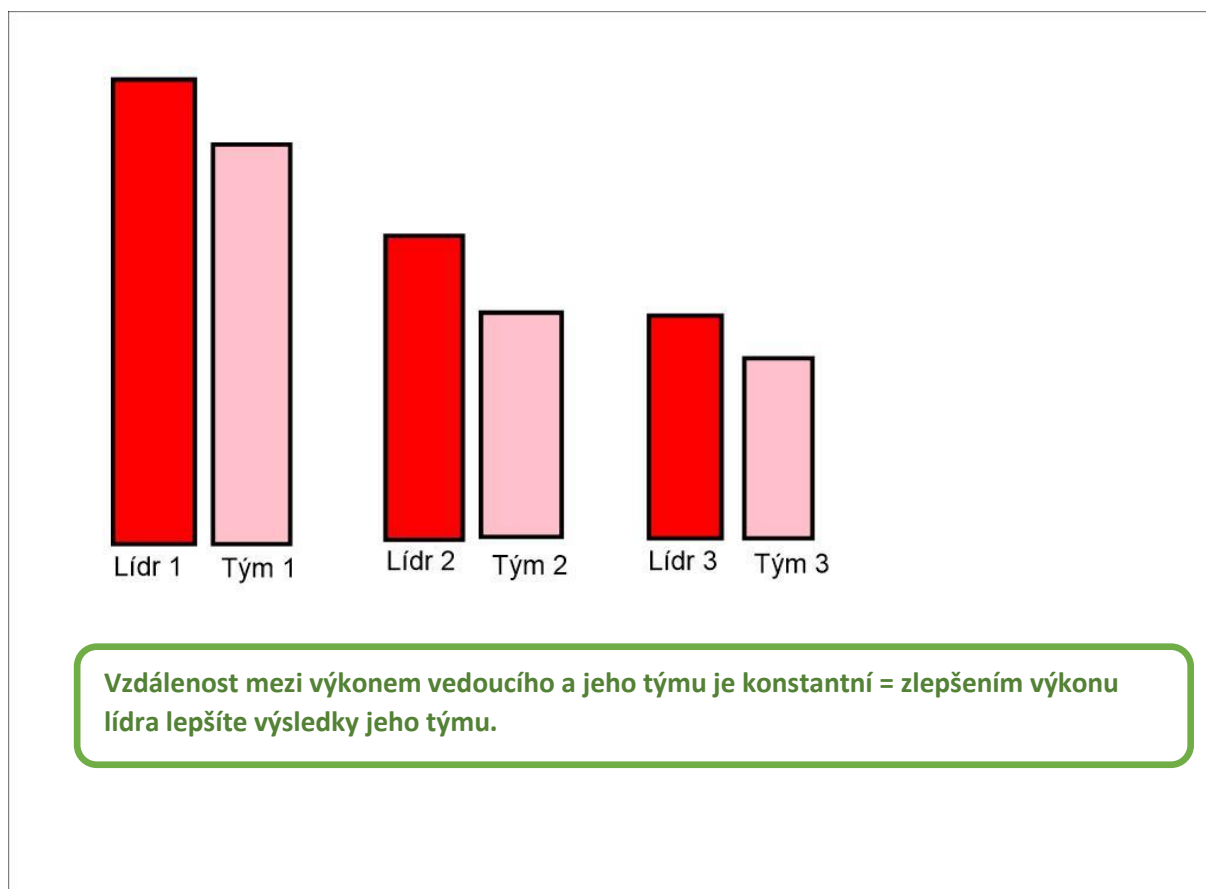
U vytváření typologie je ovšem třeba myslet na to, že v případě učitelských sborů jde o **velmi široké, nesourodé a proměnlivé skupiny**. Ať použijeme jakoukoli typologii, vždy se nám potvrdí, že svým přístupem, jednotlivými metodami a formami řízení a vedení týmu **oslovíme efektivně jen určitou část** – výseč celkového týmu. Proto i naše působení jako vedoucích pracovníků včetně škály metod a přístupů, které využíváme, musí být široké a pestré, jen tak totiž dosáhneme potřebného výsledku.

2 Zásady vedení týmů a lidí

Ve vedení týmů a lidí **platí několik zásad a univerzálních faktů**, které je dobré znát a aktivně využívat. Prvním z nich je skutečnost, že **kvalita, výkon i efektivita skupiny je dána jejím vedením**. Chceme-li tedy posunout celou skupinu, je třeba posunout a cíleně a systematicky rozvíjet i jeho vedení. Z toho plynou dva závěry:

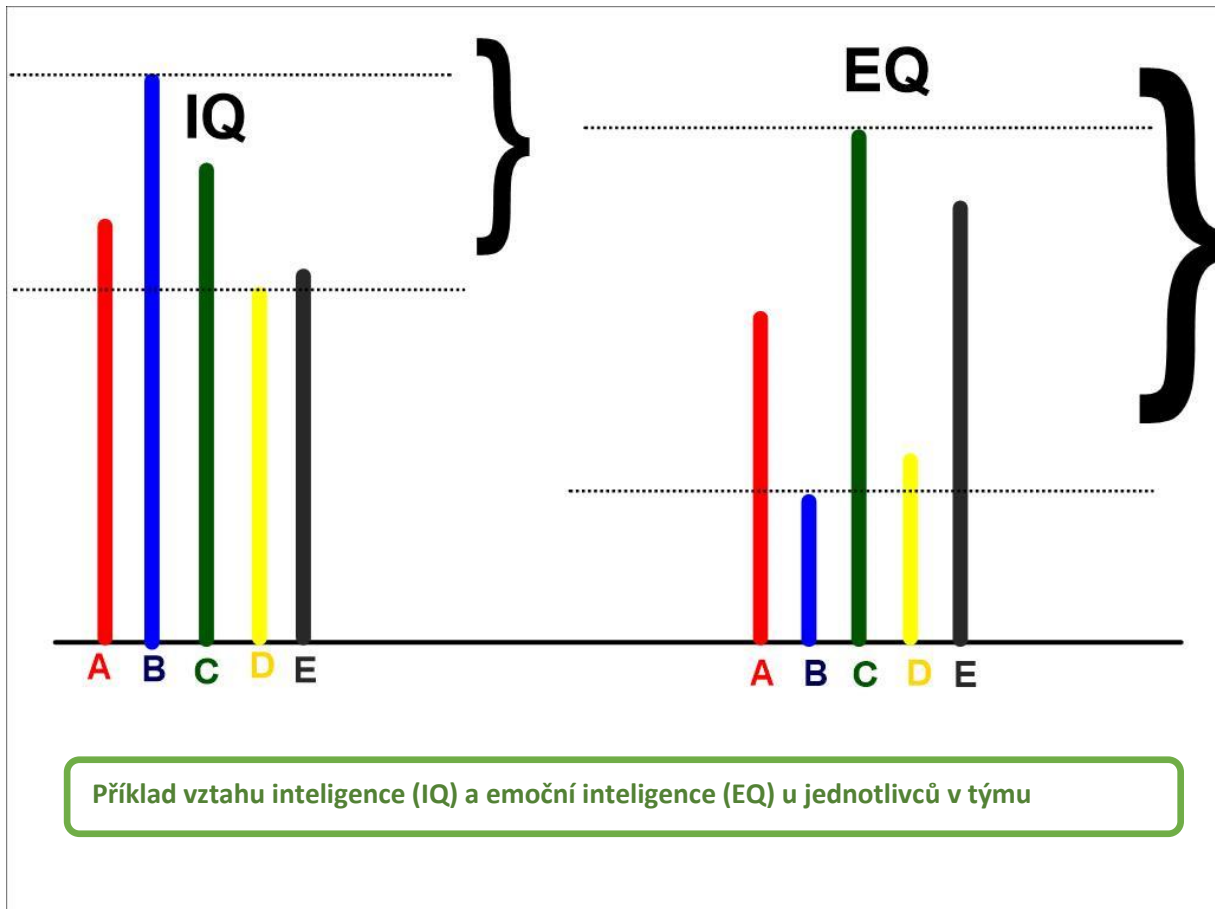
1. Důležitý je systematický a kvalitní **rozvoj** členů vedení, osob pověřených vedením (měkké dovednosti spojené s vedením druhých).
2. Podstatný je také kvalitní a systematický **výběr** vhodných adeptů na vedoucí posty.

Platí tedy obecná pravda: „**Jaký vedoucí, takový tým.**“ Tento fakt je třeba **zohlednit v systému výběru, rozvoje a řízení vedoucích týmů**, protože právě oni ovlivňují povahu týmu, který vedou. Vztah mezi výkonem lídra a úspěšností jeho týmu můžete vidět na následujícím grafu.



Je nutné zmínit ještě jeden důležitý aspekt výběru a rozvoje vedoucích týmů. Jde o fakt, že **ve vašem týmu je mezi jednotlivci relativně malý rozdíl v odborných a pedagogických znalostech**. Jinými slovy, v inteligenci, odborné kvalifikaci svých podřízených naleznete sice rozdíly, ale nejsou nijak zásadně velké. Kde je však **skutečně zásadní rozdíl**, to jsou **osobností rozdíly a schopnosti jednotlivců v tzv. EQ (emoční inteligenci)**, tedy ve schopnosti empatie, v sociální kompetenci a dovednostech, v charakterových a morálně volních vlastnostech. **Právě tyto vlastnosti utváří jak charakteristiky jednotlivců, tak i charakteristiky vašich týmů**. Proto je třeba aktivně rozvíjet všechny výše zmíněné aspekty, protože mohou zásadně rozhodnout o úspěchu nebo naopak problémech vašeho týmu při plnění každodenních povinností.

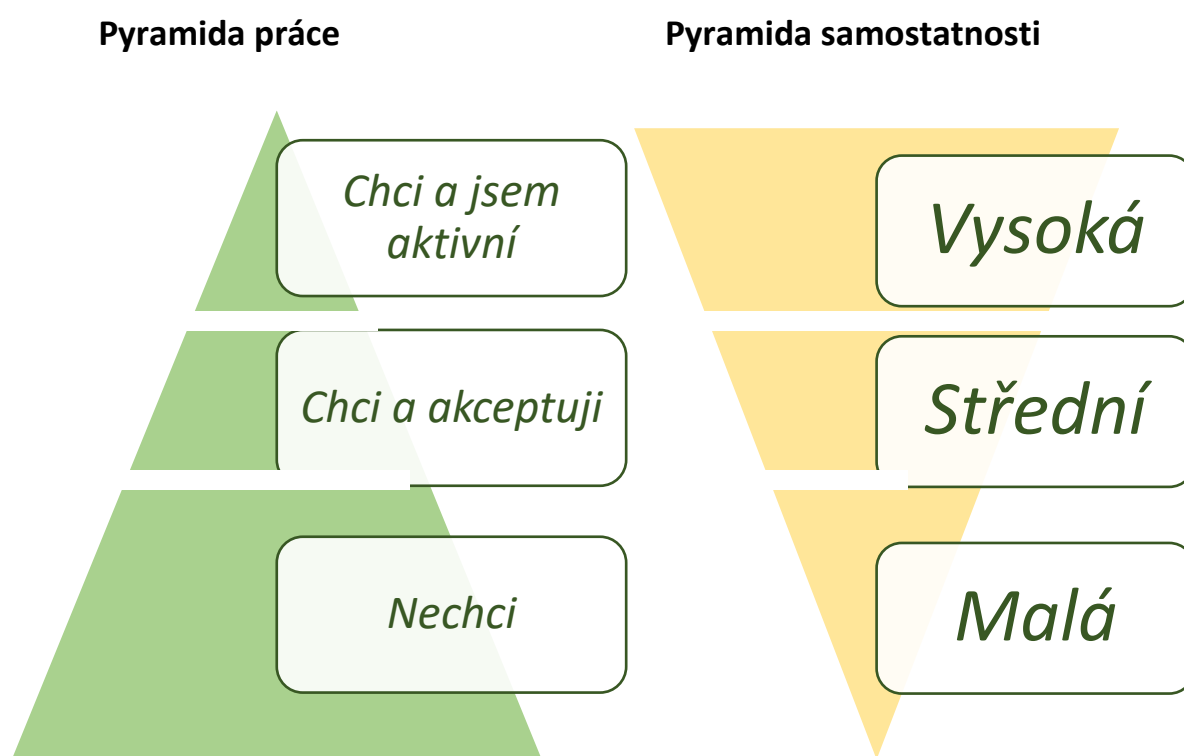
Uvedený graf znázorňuje možné osobnostní rozdíly vašich zaměstnanců.



Příklad vztahu inteligence (IQ) a emoční inteligence (EQ) u jednotlivců v týmu

3 Plnění pracovních povinností

Jedním z hlavních aspektů posouzení práce a přístupu učitele k jeho pedagogickému a pracovnímu povinnostem je **míra samostatnosti a zodpovědnosti plnit své pracovní povinnosti**. K posouzení přístupu učitele k zadaným úkolům a povinnostem nám může posloužit následující pyramida práce v kontextu s mírou samostatnosti.



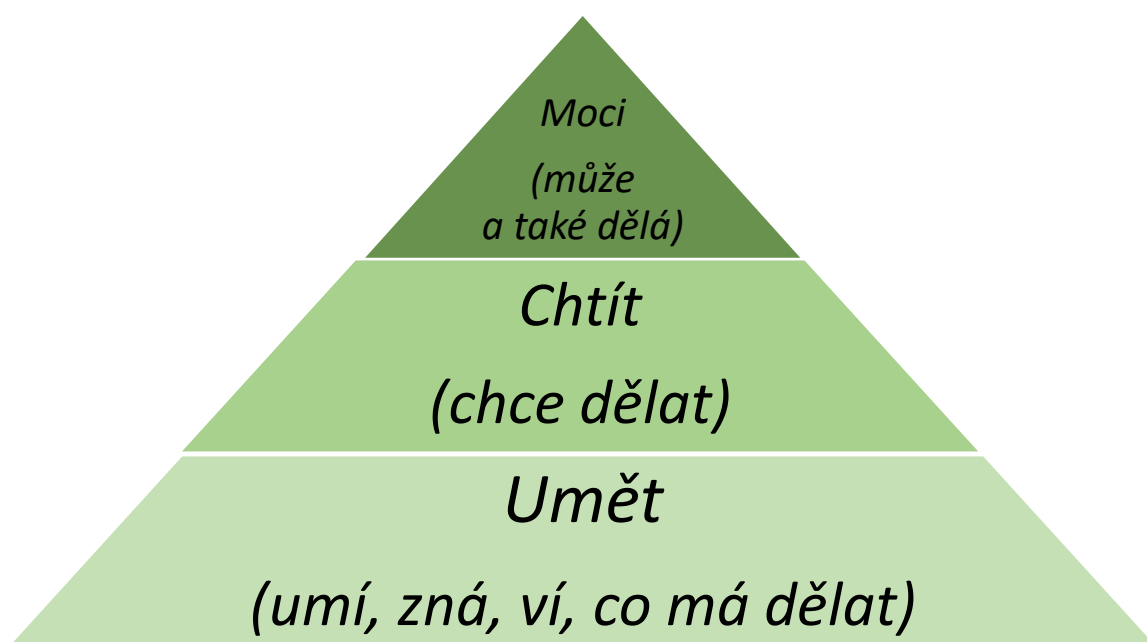
1. **Chci a jsem aktivní** – vysoce tvůrčí a růstový model; princip partnerství a spolupráce; boří manažerské modely; potřebuje spíše morální podporu; vysoká synergie.

2. **Chci a akceptuji** – nižší podíl direktivnosti řízení; v práci s ním převažuje vedení, koučink; kontrolní systém namátkový a sebekontrolující.

3. **Nechci** – je třeba vysoký podíl direktivního řízení, práce s ním je náročná na systém řízení a kontroly.

Je zřejmé, že jako **optimální se jeví první varianta**, tedy situace, **kdy je náš zaměstnanec nejen aktivní, ale také plně samostatný a zodpovědný** za svoji práci, za svoje výsledky i způsoby práce. Tedy zaměstnanec, který ví, co má dělat, také to dělá a dělá to správně. Zaměstnanec, jehož **míra samostatnosti a zodpovědnosti je tak vysoká**, že i když se zmýlí nebo udělá nesprávný krok či rozhodnutí, je současně schopen sám udělat potřebné a požadované korekce svého chování, a optimalizovat tak svůj výkon a následný výsledek.

K posouzení nebo analýze chyb v případě problému, jako je nesplnění povinností zaměstnance, nebo nesprávné postoje či jakákoliv neochota plnit zadání každodenních povinností, **nám může pomoci jednoduchý nástroj – pyramida**, díky níž můžeme **analyzovat příčinu neúspěchu našich podřízených**. Je tvořena triádou **umět – chtít – moci**. Pomocí pyramidy můžeme odhalit prvotní příčiny neúspěchu nebo selhání v našem týmu.



Umět – první a **relativně nejsnadněji odstranitelný problém**. Pokud náš zaměstnanec **neumí, nezná, neví jak**, můžeme mu poradit, naučit ho, proškolit jej či jinak instruovat, abychom dosáhli požadovaného výsledku. Někdy může být důvodem pouze subjektivní a neopodstatněný pocit zaměstnance, že si na úkol netroufá, domnívá se, že to nezvládne. Pak je **naším úkolem dodat profesní a někdy i osobní sebedůvěru, že to zvládne – umí to**.

Chtít – **složitější, ale stejně častý důvod** – zaměstnanec **nechce**. Důvodů může být samozřejmě více, ale hlavním důvodem bývá nejčastěji **strach**. Subjektivní pocit zaměstnance, že to nezvládne – tím pádem nechce. Příčin strachu může být samozřejmě více. Odhalením prvotní příčiny však můžeme získat řešení – odstraněním bloku odstraníme vnitřní: „**Nechci, tedy nedělám**“.

Moci – zaměstnanec **nemůže, tedy nedělá**. Jedná se o relativně **nejméně častý důvod**. Znamená, že zaměstnanec **skutečně nemůže**. Zkrátka nějaké objektivní příčiny mu v tom brání – tedy **chce, ale nemůže**. Častějším důvodem bohužel zůstává „*nechci*“, které zaměstnanec vydává za „*nemohu*“. Hledá důvody, proč něco nejde, hledá výmluvy, aby se nějak ospravedlnil. Pak **je na opravdovém lídrovi**, aby jednak **odhalil skutečnou příčinu**, ale aby také **současně zjednal nápravu a dosáhl kýženého výsledku**.

4 Zóna pohodlí a její indikátory

Jedním z nejčastějších důvodů **neochoty ke změně, k plnění povinností nebo k realizaci náročného úkolu** – zkrátka pracovního selhání zaměstnance je tzv. **zóna pohodlí**. Označujeme tak **neochotu změnit svoje přístupy a zvyklosti**, a to z nejrůznějších důvodů. Může mezi ně patřit lenost, zvyk, již zmíněný strach i další ryze subjektivní důvody, často bez racionálního důvodu, zcela se opírající o pocitovou složku.

Otázkou pak zůstává, **jak je odhalit?** Jak rozpoznat skutečné důvody od pouhých úhybných manévrů? I toto **patří do výbavy kvalitního lídra**.

Prvním ukazatelem, že nejde o smyšlené důvody, může být obyčejná „snaha“.

Ano, obyčejná snaha, ochota pokusit se splnit zadaný úkol nebo povinnost skutečně dobře, včas a správným způsobem.

4.1 Obranné mechanismy

Mezi indikátory zóny pohodlí patří různě komplikované „obranu“ zaměstnanců.

Některé z nich si můžeme popsat takto:

- **Kladení podmínek** – za kterých se zaměstnanec změní nebo je ochoten pracovat.
- **Úhybné manévry** – výmluvy, nebo přecházení na jinou „nutnou“ práci.
- **Prokrastinace** – odkládání úkolů, povinností někdy až za únosnou mez.
- **Ignorování** – pozice „mrtvého brouka“ – zaměstnanec neudělá nic, nebo jen jednou, polovičatě, honem, aby se neřeklo, a zastává apatický přístup „nemá to cenu“.
- **Otevřený odpor** – od skryté formy (škodit postranně, trusit dezinformace, až po otevřenou agresi (slovní, fyzickou).

Vedoucí pracovníci proti těmto někdy docela rafinovaným úhybným manévřům **nejsou zcela bezbranní**. Existují naštěstí účinné nástroje a metody, jak se s obranami tohoto typu vyrovnat. **Jak tedy efektivně bojovat se zónou pohodlí v našem týmu?**

Pomocné nástroje kvalitního lídra:

- Opakované a soustavné tvoření návyků
- Opírat se o postoje a hlavně hodnoty
- Využívat rituály
- Zaměstnance podporovat, nabízet pomoc
- Ukázat podřízenému finální podobu – výsledek – optimální stav
- Nastavit malé reálné kroky, indikátory postupu
- Nespoléhat se na vnější motivaci

Je třeba zmínit ještě jednu zásadní skutečnost – někdy jsou obranné mechanismy opravdu silné a zaměstnanec (ať už vědomě nebo intuitivně) sahá i k těžšímu „kalibru“ obrany. Jedná se o **škálu od citového vydírání** – snahy vzbudit pocit viny u vedoucího, a tím eliminovat jeho úsilí o požadovanou změnu, až po manipulaci s cílem zviklat jeho odhodlání a zaměření na cíl a výsledek, a to jakýmkoli způsobem.

Na závěr uvádíme ještě několik nejčastějších chyb v boji se zónou pohodlí, kterých se vedoucí pracovníci dopouštějí:

- **Akceptování stavu nebo úhybných manévřů – utvrzování stavu** („d'áblův advokát“ – uvádění argumentů, proč něco nejde, co je špatně apod.);
- **Dvojitý přístup** – „jeden ano, druhý ne; jednou ano, podruhé ne“ (nedůslednost a nejednotnost v rozhodnutích lídra);
- **Umetání cestičky** – nepřírozená, nepřiměřená podpora a pomoc podřízeným, plnění povinností za druhé, přenášení úkolů na schopnější pracovníky (včetně

rozhodnutí, jedná se o alibismus „nerozhoduji – nezodpovídám“);

- **Odkládání řešení** – akceptace výmluv, odložení priorit (= zakonzervování stavu = příště bude ještě horší).
-

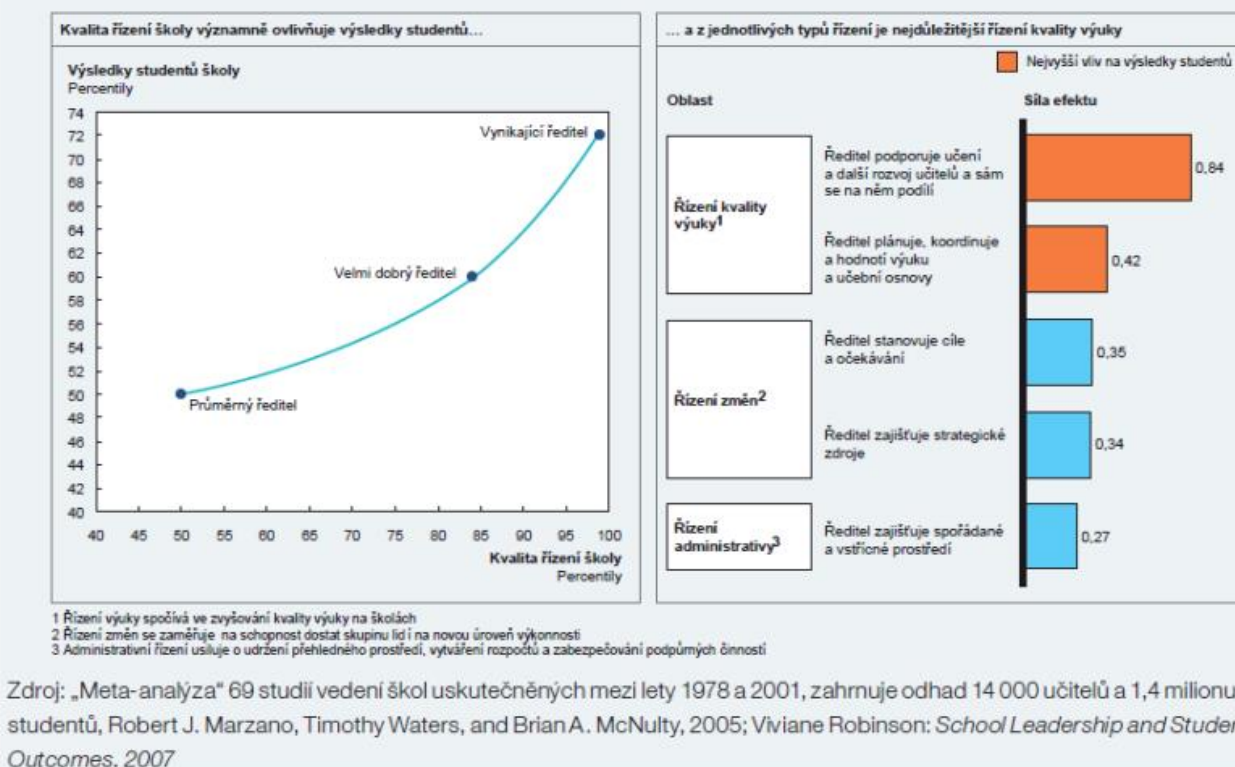
5 Typologie učitelů

Z mnoha typologií učitelů (TU) jsme vybrali jednu, která nejvíce souvisí se vzdělávacím procesem a s rozvojem žáků a studentů. Je to typologie sestavená **podle stylu výuky** pedagogů a **podle jejich přístupu k rozvoji žáků a studentů**.

Zvýšení úspěšnosti školy a zajištění dobrého renomé je možné právě tehdy, zaměří-li se ředitelé na podporu a zkvalitnění oblasti školní výuky.

Dovolíme si nyní použít jeden graf ze studie McKinsey&Company – *Klesající výsledky českého základního a středního školství*. Na něm je vidět **důležitost přístupu ředitelů školy k hodnocení a hlavně podpoře svých týmů a aktivní práci v jejich vedení – leadershipu**.

Obrázek 12: Důležitost efektivního řízení školy



Graf znázorňující důležitost efektivního řízení školy

Z uvedených dat můžeme vyvodit fakt, že **kvalitní, cílený leadership vedení školy směrem k učitelům je nutnou podmínkou rozvoje školy, kvality výuky i rozvoje samotných žáků.** Právě proto jsme zvolili jako jeden z možných aspektů posouzení učitele a jeho práce TU podle stylu výuky a přístupu k žákům s přihlédnutím na rozvoj žáka.

6 Typy učitelů podle přístupu k žákům

V následujících podkapitolách uvádíme jednotlivé typy učitelů včetně jejich silných a slabých stránek. Do charakteristik jednotlivých typů se promítá také **důraz pedagogů na budování správných postojů žáka**, a to:

- samostatnosti,
- zodpovědnosti,
- osobního růstu,
- integrity,
- zdravé sebedůvěry,
- schopnosti učit se.



Při zařazování pedagogů do jednotlivých kategorií je vždy třeba myslet na to, že každý typ má občas **tendenci sklouzávat k nižšímu příbuznému modelu**. Správné zařazení pedagoga nám pomůže **efektivně využívat jeho silné a slabé stránky** a vybudovat si kvalitní tým, kde se jednotlivé typy doplňují a kooperují spolu.

6.1 Typ Hodná kvočna

- Je vždy nablízku, vždy poradí, pomůže, pohladí, utře nos i zadek.
- Neustále umetá cestičky, odstraňuje nejmenší překážky.
- Své žáky považuje za své „děti“ – neustále supluje maminku.
- I když to nepřizná, tak jí vyhovuje, že jsou na ní její žáci závislí.
- Je starostlivá, empatická, mírná, ochranná.
- K vnějšímu nepříteli (nebezpečí) je jako saň – „matka bojovnice“.
- Ráda předchází problémům – předvídá je a obchází.
- Má ráda věci pod kontrolou – pokud je po jejím, chválí.
- Odlišnosti respektuje a toleruje jen v souladu se svým stylem.
- Výkon pro ni není prioritou, přesto chce a umí naučit, ale jen do určitého limitu.
- Nebuduje samostatnost a zodpovědnost žáků.
- Buduje nesprávnou sebedůvěru – nepodněcuje růstové návyky.
- Pokud se objeví nekázeň, která je v rozporu s jejím modelem, umí si poradit, bohužel někdy volí nesprávné řešení.

6.2 Typ Pohádkový dědeček/babička

- Podobný typ jako Kvočna, ale ještě mírnější, liberálnější.
- Má tendenci rozmazlovat, hladit, chválit, hýčkat.
- Neposkytuje správnou zpětnou vazbu – ničí sebereflexi.
- Nebuduje ani nerozvíjí samostatnost, osobní zodpovědnost (a tím i sebedůvěru).
- Neumí si moc poradit s nekázní a problémy.
- Nechává se zneužívat, má hodně posunutou hranici tolerance.
- Pro děti udělá cokoliv, hlavně je chce bavit.
- Výkon je druhořadý, dobrý pocit je hlavní.

- Nepodněcuje žáka k vyšším výkonům, když sám nechce – její domluva bývá neúčinná.
- Necítí zodpovědnost za rozvoj žáků.
- Má tendence až přehlížet a ignorovat problémy – hraničící s naivitou.

6.3 Typ Macecha, Otčím

- Často výkonový typ, který moc nechce/neumí pěstovat vztahy.
- Ví přesně, co chce, jak a kdy, a tomu podřizuje své působení.
- Je zpravidla náročný/á na žáky, ale i na sebe.
- Má rád/a věci pod svojí kontrolou.
- Citově chladný/á až otažitý/á.
- Občas umí projevit náklonnost, ocenění – za výsledek, výkon, ale pouze účelově a omezeně.
- Řeší nekázeň ve své hodině, moc neřeší vztahové problémy žáků.
- Často opakuje: „Jsem dobrý/á učitel/ka, protože naučím.“
- Nedoceňuje sociální a psychologické aspekty výuky.
- Má tendenci žáky v jejich problémech nechat, aby si poradili sami.
- Někdy má tendenci spíše přes žáky prezentovat sebe.
- Podporuje samostatnost a zodpovědnost, ale více u silných jedinců.
- Nemá rád/a ty, co jej/ji brzdí, komplikují procesy – má tendence je obětovat.
- Sebedůvěru žáka může úspěšně vybudovat i zašlapat.

6.4 Typ Starší bratr, Starší sestra

- Zastává kamarádský až rovnostářský přístup s vysokou mírou podpory a pomoci.
- Je velmi otevřený/á a vstřícný/á a snaží se pomáhat, podporovat a očekává, že to bude náležitě oceněno a opláceno.

- Domnívá se, že je vzorem a je následováníhodný/á.
- Má problémy s nastavením mantinelů a hranic.
- Umí si získat žáky, nadchnout je a vést.
- U některých problémy s kázní – domnívá se, že ho/ji všichni budou nadšeně následovat.
- V menších problémech si dokáže poradit, ve velkých selhává – často přechází od neúčinné měkkosti k nadměrně tvrdým a neadekvátním opatřením.
- V ideálních podmínkách a situacích učí samostatnost a zodpovědnost.
- V krizích volí nevypočitatelné a bohužel neúčinné řešení.

6.5 Typ Dobrý otec, Dobrá matka

- Má hranice a jasně definované mantinely pro každého stejné.
- Přesně ví, co chce a jak, a také to dělá, má ovšem současně schopnost dát žákovi prostor se projevit po svém.
- Díky jasně nastaveným a vynuceným pravidlům se neobává zneužití.
- Umí dělat rychlé a účinné korekce a opatření.
- Pomáhá a podporuje, ale současně klade neustálý přiměřený tlak na růst a rozvoj každého žáka.
- Své žakovské týmy vede, je to přirozený vůdce – lídr.
- Aktivně buduje a moderuje pozitivní vztahy mezi žáky.
- Systematicky buduje samostatnost žáka – moc „neservisuje“.
- Dbá na osobní zodpovědnost žáka – nepřebírá za něj zodpovědnost.
- Buduje správnou sebereflexi a sebedůvěru – opírá ji o výsledky.
- Umí adekvátně řešit problémy i krize, ujímá se role arbitra.
- Umí strhnout a zapálit, ale současně je cílevědomý/á.

Tabulka: *Důraz pedagogů na budování správných postojů žáka*

	Kvočna	Babička	Macecha	Sestra	Matka
Samostatnost			(X)	X	X
Zodpovědnost			(X)	X	X
Sebedůvěra			(X)		X
Integrita	X	X			X
Učení se	X		X		X
Osobní růst					X