

1 SEBAPOZNANIE A POZNANIE DRUHÝCH

Schopnosť narábať s vnútorným a vonkajším uvedomením je náš najdôležitejší zdroj, ktorý je použiteľný v akejkoľvek situácii, v akomkoľvek medziľudskom vzťahu. S jeho uvedomovaním sa zvyšuje naša moc.

Arnold Steve Luknič¹

Školské prostredie je špecifické tým, že s každým novým školským rokom sa stávajú jeho súčasťou vždy noví žiaci a časť tých, ktorí boli jej súčasťou, školskú dochádzku ukončí. „Jedna generácia strieda druhú.“ So zmenou prichádzajú aj nové zážitky, skúsenosti a spomienky na vzťahy, v ktorých sme boli prijímaní, odmietaní a formovaní.

Úspešnosť v nadväzovaní a udržiavaní vzťahov ovplyvňuje najmä sociálna inteligencia. Tá je osobitne dôležitá pre vedúcich zamestnancov, ktorí majú vplyv a moc manažovať procesy súvisiace s kvalitou vzťahov.

Dôležitou podmienkou zdravých vzťahov je schopnosť sociálno-emocionálneho učenia sa. To predpokladá naše sebauvedomenie, sebareguláciu a schopnosť empatie nielen v rovine predikcie (predvídania správania), ale aj našej reakcie.

Frekventanti funkčného vzdelávania konštatujú, že zložité obdobie školského života im pomáha prekonávať ich vnútorný pokoj, ktorý sa učia v sebe nachádzať. Pokoj je výsledkom sebakontroly, sebaovládania, ale aj sebanaplnenia v pozícii, ktorú spolu s funkciou získali. Učia sa vnímať vplyv situácie na konanie ľudí v tíme, vplyv autorít, ale aj sociálnej skupiny, ktorá sa stáva ich súčasťou.

¹ Citát z publikácie: LUKNIČ, A. S. 1995. *Vzťah ako tanec: spolu a každý sám. Komunikácia a medziľudské vzťahy*. Bratislava : SAP, 1995.

1.1 Sociálna inteligencia a sociálno-emocionálne učenie

Skvalitnenie procesu prípravy riaditeľov – lídrov, ktorí zapália, ale sami nevyhasnú pod tlakom neprímeraných požiadaviek a spoločenského nedocenenia, by malo byť dôležitým pilierom pri budovaní základov učiacich sa škôl, ktoré budú priateľské k našim deťom.

Renáta Brédová²

V každom procese zmeny je kľúčové nájsť v tíme ľudí, o ktorých sa možno oprieť. Sú to ľudia, ktorí vidia nové príležitosti a vedia nájsť cestu, ako ich naplniť. Vedú sa oslobodiť od činnosti, ktorá nemá význam, neprináša riešenia, vedú odhadnúť aj mieru nutnej angažovanosti. Neplýtajú časom ostatných. Pedagógovia zvyknú v tejto súvislosti hovoriť o **múdrosti** ako o kľúčovej vlastnosti dobrých riaditeľov.

Podľa Kosturkovej (2021) sa múdrosť považuje za schopnosť, ktorou disponujú ľudia schopní robiť múdre a čestné rozhodnutia. Pri zvládaní prekážok sa vyžaduje intenzívne mentálne prežívanie, vyhľadávanie a spracovanie informácií, zvažovanie alternatív, pružné myslenie, čo sa považuje za mentálnu schopnosť s najvyššou úrovňou psychickej výkonnosti.

Koukolík (2013)³ o múdroti hovorí, že keby sme ju prirovnali k stavebnici, mala by tieto súčasti:

- prosociálne správanie – z múdrych ľudí ide nefalšovaná vrelosť;
- znalosti – múdri ľudia nie sú chodiace encyklopédie, ale vedú ako, kedy a kde fakty správne používať;
- kritické myslenie – myslenie jasné, presné, vecné, určité, dostatočne široké, dostatočne hlboké a logické; je to starostlivá úvaha o tom, ktorý výrok ako pravdivý prijme, ktorý odmietneme, kde sa nevyjadříme;
- citová vyrovnanosť – múdri ľudia zvládnu aj oprávnený hnev; nenávisť nie je zložkou múdroti;
- sebazpoznanie a schopnosť klásť otázky – vedieť, ako sa na rôzne veci pozerajú rôzni ľudia, napríklad dieťa, dospelý, dospelievajúci; ako sa na tieto otázky pozerá muž, žena, Ind, Arab, kresťan, moslim a pod.;
- schopnosť znášať neistotu – múdri ľudia ju znášajú dobre, sú otvorení novým poznatkom a súvislostiam.

² Citát z publikácie: BRÉDOVÁ, R. 2018. Riadenie školy – beh na dlhé trate. In *Manažment školy v praxi* [online]. 2018, č. 10 [cit. 30.07.2021]. Bratislava : Wolters Kluwer SR, 2018. Dostupné na: <<https://www.direktor.sk/sk/casopis/manazment-skoly-v-praxi/riadenie-skoly-beh-na-dlhe-trate.m-529.html>>.

³ Metuzalém – Eseje Františka Koukolíka. *O moudrosti* [online]. ČT 2. [cit. 28.05.2021]. Dostupné na: <<https://www.youtube.com/watch?v=ty6upNRVYZ4>>.

Prosociálne správanie, znalosti, kritické myslenie, citová vyrovnanosť, sebaopoznanie, schopnosť klásť otázky aj znášať neistotu patria k dôležitej výbave dobrého vedúceho zamestnanca.

Ktorá časť nie je našou silnou stránkou? Ktoej časti potrebujeme venovať väčšiu pozornosť? Ako jednotlivé časti vplývajú na seba navzájom?

Pre riadiaceho pracovníka, osobitne v školskom prostredí, je dôležitá **sociálna inteligencia**, ktorá súvisí s nadväzovaním vzťahov. Thorndike (1920) hovorí o schopnosti a zručnosti optimálne sociálne komunikovať, mať zmysel pre spoluprácu a nekonfliktné vzťahy. Sociálnu inteligenciu definuje ako schopnosť chápať a zvládať iných ľudí a konať múdro v medziľudských vzťahoch.

Vojtko (2014) sa prikláňa k názoru, že sociálna inteligencia vychádza z emočnej inteligencie. V nej má prvé miesto **sebauvedomenie**, potom **sebaregulácia** a napokon **empatia**. Schopnosť sebauvedomenia predpokladá, že vieme rozoznať, čo sa s nami deje, keď zažívame stres, napätie, radosť, smútok, bolesť. Naše telo nám ukazuje, či a ako sme spracovali traumy z detstva, ukazuje nám emócie, ktoré vystupujú do popredia v konkrétnych situáciách, hovorí nám, ako máme rozpoznať frustráciu, spracovať ju, ale aj ako sa jej treba vyhnúť.

AKTIVITA – Sebauvedomenie a sebaregulácia – diskusia v skupine

Otázka: *Ako zvyknete reagovať v škole na nepredvídané napäté situácie?*

Na položenú otázku ponúkame príklady odpovedí:

- *Pokojne si vypočujem, o čo ide, nechám si čas na rozmyslenie. Ak viem reagovať okamžite, vyriešim problém na mieste, vypočujem si obidve strany a zoberiem na seba úlohu mediátora (ak viem, že dohoda sporných strán je možná a musím urobiť záver). Ako riaditeľ musím vyriešiť problém k obojstrannej spokojnosti, pred rodičom nepodryvať autoritu učiteľa a vykonzultovať si spornú situáciu s učiteľom medzi štyrmi očami.*
- *Snažím sa získať čas, nereagovať impulzívne. Musím si vypočúť všetky strany a získať čo najviac informácií. Viem požiadať o pomoc a názor viacerých. Nesmiem to nechať „kvasiť“.*
- *S rozvahou, premyslieť si postup v pokoji. Ak netreba riešiť situáciu ihneď, premyslím si a zistím potrebné informácie k tomu; vypočujem si rôzne strany konfliktu.*
- *Rozvážne, snažím sa upokojiť situáciu. Keď treba reagovať rýchlo, urobím nádych a výdych, viem, že nesmiem prejsť do paniky. Musím reagovať bez emócií. Keď človek dokáže riešiť v škole situáciu pokojne, stáva sa, že doma príde únava a niekedy napätie prenášame do domáceho prostredia. Aj na písomné podnety musíme reagovať s odstupom, nie hneď.⁴*

⁴ Diskusie vedúcich zamestnancov počas funkčného vzdelávania, modul Sebariadenie a manažérska etika, 26. marca 2021, Centrum ďalšieho vzdelávania Univerzity Komenského, Bratislava (ďalej len „CĎV UK Bratislava“).

2 ORGANIZÁCIA VLASTNEJ PRÁCE

Ten, kto pozná všetky odpovede, nedostal všetky otázky.

Konfucius

Otázky, ktoré si v dnešnej dobe kladieme, hľadajú odpovede kompetentných. Skúsenosť nás učí, že odpovede nie vždy prichádzajú včas, nie vždy dávajú zmysel, nie vždy je využitý priestor medzi otázkou a odpoveďou rozumne a úmerne obávám, ktorým čelíme. Ak usmernenie neprichádza a treba rozhodnúť, použijeme intuíciu a zdravý rozum. Pretneme tenkú hranicu medzi obavou prijímať rozhodnutia a odvahou čeliť kritike. Presne to ale rozumní riaditelia a ich zástupcovia robia. Pretínajú tenké hranice, aby poskytli odpoveď včas a zmiernili tak obavy tých, ktorí na ňu čakajú – kolegov, žiakov, rodičov. Na to sú však potrebné jasné pravidlá, dobrá organizácia práce, ktorá obsahuje dôsledný časový manažment aj rovnováhu medzi pracovným a osobným životom.

2.1 Časový manažment a rovnováha medzi pracovným a osobným životom

Nie je málo času, ktorý máme, ale veľa času, ktorý nevyužijeme.

Seneca

Anglický výraz *time management* sa doslovne prekladá ako riadenie času. V skutočnosti však neriadime čas, ten bude plynúť stále rovnako, ale riadime náš **prístup k sebe, práci, rodine či svojim záľubám**. Naopak, dôsledkom neefektívneho riadenia času môže byť preplnený pracovný program, práca po večeroch a cez víkendy miesto relaxu a trávenia času s blízkymi, málo času na rozhodovanie o dôležitých veciach, stíhanie termínov na poslednú chvíľu, strácanie prehľadu o množstve úloh, podliehanie stresu, zhoršenie zdravotného stavu. Pri časovom manažmente nejde len o parametre **čo, kedy a ako**, ale aj o celkovú kvalitu života. Vďaka časovému manažmentu si vieme **určiť priority a stanoviť ciele, nájsť cestu, ako ich čo najjednoduchšie dosahovať**. Hoci je to zo začiatku drina, odmenou je zdravší životný štýl, menej stresu a viac času pre svoju rodinu a priateľov.

Predstavme si na chvíľu riadiaceho pracovníka ako sviečku. Vďaka plameňu zo zápalky rozhoríme knôť sviečky a od neho následne pripalujeme ďalšiu a ďalšiu sviečku. Zatiaľ čo pripalujeme nové sviečky, vosk prvej sviečky sa pomaly roztápa a sviečka sa zmenšuje. Po niekoľkých hodinách, keď sviečku nešetříme a nezhasínáme, dohorí a prakticky sa úplne stratí. Jediné, čo po nej zostane, je jej knôť. Poslanie sviečky zažínať stále nové sviečky sa skončilo.

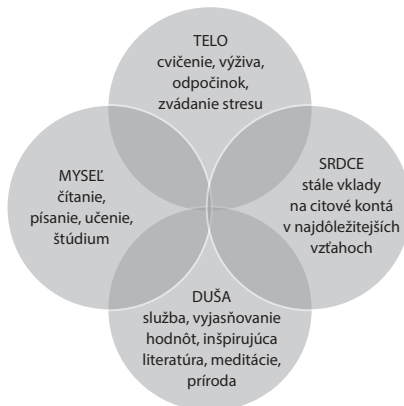
Toto je prenesený obraz toho, čo často prežívajú nadšení riaditelia škôl. Svoju prácu vnímajú ako poslanie a svojim nadšením a pracovným nasadením (plameňom) zažívajú svetlo vôkol seba. Naplňa ich to. Ak však nezpracujú na tom, aby neboli jediným zdrojom svetla a zároveň z nedostatku času pravidelne nešetria svoj knôt, čoskoro ich poslanie skončí.

Na to, aby sme dokázali konať a pracovať naozaj efektívne, treba stále obnovovať naše vnútorné zdroje. Zatiaľ čo jednému človeku rovnováhu popri práci prináša cvičenie jógy, výdatný spánok, dobré jedlo, „pokec“ s priateľmi či zmysluplné trávenie času so svojimi deťmi, inému môže pomáhať čítanie kníh a jazda na koni.

Z kvalitatívnych dát dostupných od riaditeľov rôznych škôl a školských zariadení v rámci celého Slovenska vyplýva, že v priebehu prvých rokov od nástupu do riadiacej pozície 100 % z nich trpelo prepracovanosťou a pracovalo na agende aj mimo pracovných hodín (najčastejšie večer a počas víkendov) na úkor svojej rodiny a záľub.¹²

Uznávaný odborník na vedenie ľudí a poradca svetových spoločností Covey (2010)¹³ opisuje v súvislosti s témou rovnováhy a sebaobnovy tzv. **teóriu štyroch dimenzií obnovy**.

Ide o myšlienku, ktorú rozvíjajú aj ďalší autori (Herb Shepherd a George Sheehan), keď komunikujú potrebu chrániť a rozvíjať samých seba. Zameraním sa na obnovu štyroch rozmerov ľudskej podstaty investujeme do seba a vytvárame tak príležitosť maximalizovať svoju efektivitu.



Obrázok 2 Štyri dimenzie obnovy

Zdroj: Covey, 2020.

¹² Zistenia vyplývajú z analýzy záverečných prác funkčného vzdelávania, modul Sebariadenie a manažérska etika, realizovaného Centrom ďalšieho vzdelávania Univerzity Komenského v Bratislave, 2021.

¹³ COVEY, R. S. 2010. *Sedem návykov skutočne efektívnych ľudí*. Eastone Brooks, 2010. ISBN 978-80-8109-143-8.

Telo alebo fyzický rozmer zahŕňa činnosti, ktoré podporujú starostlivosť o naše telo a zdravie. Chápme tým všetko od dostatočného spánku cez zdravú stravu až po fyzickú aktivitu vo forme športu. Covey zároveň uvádza skvelý príklad, s ktorým sme sa stretli snáď všetci. Činnosti zamerané na obnovu tela sú dôležité, no pre množstvo urgentných povinností ich zvykneme odkladať a zanedbávať. Dlhodobá ignorancia tela skôr či neskôr prinesie zdravotné komplikácie, ktoré zdôraznia potrebu zaoberať sa svojim fyzickým zdravím rovnako, ako sa zaoberáme ostatnými urgentnými činnosťami.

Myseľ alebo mentálny rozmer obsahuje aktivity, vďaka ktorým si stále zdokonaľujeme svoje poznatky, myslenie a rozširujeme obzory. Patrí sem čítanie hodnotovej a vedeckej literatúry, písanie denníka, básní, prózy, listov, realizovanie výskumov a ďalšie. Stephen Covey do tejto kategórie radí aj organizovanie a plánovanie, pretože schopnosť niečo naplánovať a zároveň aj zariadiť naplnenie svojich plánov je výrazom kvalitných mentálnych schopností.

Duša alebo duchovný rozmer je to, čo nás riadi. Je to súbor našich hodnôt a zdrojov. Každý z nás môže mať predstavu o duchovnom rozmere úplne odlišnú. Kým niekoho naplňajú rozhovory s Bohom, iný uprednostňuje meditáciu, počúvanie klasickej hudby či pobyt v prírode. Jedno majú aktivity duše však spoločné. Najviac ovocia prinášajú vtedy, keď ich máme možnosť robiť sami so sebou, keď sme izolovaní od vyrušení bežného života.

Srdce alebo spoločenský alebo citový rozmer súvisí s rozvojom vzťahov s druhými ľuďmi. Od uvedených rozmerov sa preto odlišuje tým, že nad ním nemáme absolútnu kontrolu – dokážeme tvoriť a ovplyvňovať výlučne svojich 50 %. Zmyslom rozmeru srdca je však zamerať sa na také činnosti, ktoré prispievajú k zlepšovaniu života druhých ľudí, napríklad dobrovoľnícke a dobročinné aktivity, vyhradenie si nerušeného času na rozhovory s blízkymi či hra so svojimi deťmi.

AKTIVITA – Telo, srdce, myseľ, duša – reflexia

- Aké činnosti pravidelne robíte, aby ste načerpali svoje vnútorné zdroje vo fyzickej oblasti (TELO)?
- Aké činnosti pravidelne robíte, aby ste načerpali svoje vnútorné zdroje v spoločensko-citovej oblasti (SRDCE)?
- Aké činnosti pravidelne robíte, aby ste načerpali svoje vnútorné zdroje v duševnej oblasti (MYSEĽ)?
- Aké činnosti pravidelne robíte, aby ste načerpali svoje vnútorné zdroje v duchovnej oblasti (DUŠA)?

3 PROFESIONÁLNA MANAŽÉRSKA PREZENTÁCIA

Nie krik, ale let divokej husi navedie zvyšok krdla, aby let nasledovali.

Čínske príslovie

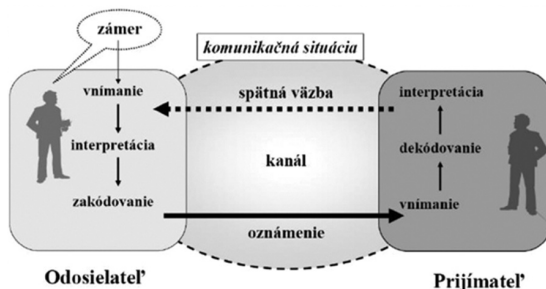
Hlavným cieľom komunikácie je vzájomné porozumenie. Nie je to len prenos správy, ale akékoľvek vzájomné pôsobenie medzi ľuďmi. Americký portál pre učiteľov *Teacher.org*²⁵ zaraďuje medzi najdôležitejšie kvality riaditeľov škôl umenie efektívne komunikovať, a to tak s pedagogickým a nepedagogickým kolektívom, ako aj s rodičmi, žiakmi, členmi samosprávnych orgánov a ďalšími sociálnymi partnermi. Ak chceme našu komunikáciu označiť za efektívnu, musíme si s druhým partnerom v komunikácii porozumieť. Porozumieť niekomu ešte neznamená, že s ním musíme aj súhlasiť. V tomto prípade správne porozumieť znamená správne pochopiť vysielané signály podľa toho, čo nám chce nimi druhý človek povedať.

3.1 Komunikácia a komunikačný reťazec

Najdôležitejšia vec v komunikácii je počuť to, čo nebolo povedané nahlas.

Peter F. Drucker

Komunikovať (lat. *communicare*) znamená deliť sa, zverovať. Vyjadruje to snahu o dorozumievanie sa, oznamovanie. Existujú viaceré druhy a formy komunikácie, pričom v školskom prostredí kladieme najväčší dôraz na verbálnu komunikáciu, prostredníctvom ktorej odovzdávame cieľové informácie komunikačnému partnerovi.



Obrázok 5 Komunikačný reťazec

Zdroj: Tenkel, 2013/2014.

²⁵ Dostupné na: <<https://www.teacher.org/>> [cit. 06.06.2021].

Model znázornený na obr. 5 (tzv. *Shannon-Weaverov lineárny model*) slúži ako východisko základného pochopenia princípu komunikácie. Tvorí ho týchto šesť komponentov:

1. **Informačný zdroj**, ktorý chce oznámiť správu. Môže ním byť človek alebo technické zariadenie. Na uvedenom obrázku je to odosielateľ, v prostredí školy ním rozumejme vedúceho zamestnanca, učiteľa, ale aj dieťa, rodiča a pod.
2. **Správa**, v ktorej je spracovaný určitý informačný obsah. Táto správa je vytvorená na základe určitej myšlienky, určitého vnímania či pocitu.
3. **Kóder**, ktorý mení správu do formy vhodnej na prenos. Slúži na prispôsobenie správy technickým parametrom prenosového kanála. V školskom prostredí môžeme týmto komponentom vnímať prispôsobenie formy komunikácie vzhľadom na prijímateľa. Unikátnosťou kódera je to, že vďaka dovtedajšiemu prežívaniu a životným skúsenostiam odosielateľa transformuje správu do určitého obsahu.
4. **Kanál**, cez ktorý je správa prenesená. V dnešnej dobe je čoraz aktuálnejšie využívanie nielen tzv. offline metód komunikácie (osobné stretnutia), ale predovšetkým online prostriedkov (telefonát, e-mailová komunikácia, komunikácia prostredníctvom sociálnych médií a pod.).
5. **Dekodér**, ktorý podľa zakódovania dekoduje správu do tvaru zrozumiteľného pre prijímateľa. Tento komponent v medziludskej komunikácii takisto pracuje na báze dovtedajšieho prežívania a životných skúseností odosielateľa.
6. **Prijímateľ správy**, ktorým môže byť rovnako človek, ako aj technické zariadenie. V tejto kapitole budeme prijímateľom rozumieť dieťa, rodiča, pedagoga, kolegu, podriadeného a pod.

Súčasťou modelu môže byť aj **komunikačný šum**, ktorý predstavuje skreslenie alebo poškodenie informácie pri prenose. V sociálnej komunikácii vzniká komunikačný šum počas fázy kódovania – prenosu – dekodovania. Môže byť zdrojom konfliktu. **Spätnou väzbou** dáva príjemca zdroju informáciu o výsledku komunikácie. Je významným prvkom na overenie, či zámer odosielateľa bol prijímateľom porozumený v správnej forme.

Komunikáciu každého jedného riaditeľa či jeho zástupcu ovplyvňuje okrem aktuálneho rozpoloženia aj jeho životné smerovanie a osobný príbeh. Je to akýsi kompas, ktorý nám doteraz dával orientáciu počas náročných životných udalostí. Čím viac sa nám podarí dozvedieť sa o sebe ako o človeku, tým lepšie porozumíme svojim reakciám a prispôbíme tomu svoj štýl riadenia.

AKTIVITA – Životné smerovanie a vízia – reflexia²⁶

- *Akú najkrajšiu skúsenosť ste ako riaditeľ/ka doteraz mali? V ktorom okamihu ste boli naozaj spokojní a mali ste pocit, že všetko sa deje absolútne správne?*

²⁶ Vzdelávací program Posilnění učitelů.

- *Spomeňte si na moment, keď ste sa prvýkrát pohrávali s myšlienkou na riaditeľskú pozíciu. Aké ideály sa vám s touto pozíciou spájali? Čo vás mimoriadne priťahovalo a zaujímal? Ak ste nikdy takúto príťažlivosť necítili, o akom povolani ste pôvodne snívali?*
- *Ako by ste opísali túto najranejšiu predstavu o vašom profesijnom živote? Snívali ste skôr o formovaní osobného života alebo ste chceli prispieť k formovaniu spoločnosti? Ako ste si predstavovali pracovný deň vo vašom vysnívanom budúcom živote?*
- *Nechajte si chvíľu čas na svoje vnútorné prežívanie. Pokúste sa spojiť svoje spomienky a pocity, keď ste sa cítili naozaj spokojne. Hľadajte medzi nimi súvislosti. Zaznamenajte si svoje poznanie.*

Ak sa vám podarí zodpovedať otázku, čo vás robí jedinečnými vo vašom povolaní a čo sa chce cez vašu osobnosť prejavíť v profesijnom svete, získali ste odrazový mostík vášho základného smerovania. Je to vaša vnútorná motivácia k učiteľskému, resp. riaditeľskému povolaniu.

3.2 Interpretácia a funkcie rolí

Čítanie dobrej knihy je ustavičný dialóg, pri ktorom nás kniha oslovuje a naša duša odpovedá.

Novalis

V školskom prostredí vystupujeme v rôznych rolách. Každá z rolí spĺňa určité funkcie. Je dôležité si uvedomiť, ako ich interpretujeme a ako im rozumíme. Práve pri interpretácii rolí a ich jednotlivých funkcií najčastejšie vzniká priestor na napätie a konflikty. Aj keď sa občas bavíme o tom istom, môžeme mať odlišné predstavy, aké povinnosti a úlohy do danej roly patria.

Príklad:

Ako riaditeľ/ka prijímate do školy nového sociálneho pedagóga. Vaším očakávaním je, že bude riešiť problémy, ktoré sa vyskytnú medzi žiakmi, možno žiakmi a učiteľmi. Nový kolega, resp. kolegyňa sa však pripravuje na to, že bude tráviť veľa času komunikáciou s rodičmi a možno i návštevami domácností, z ktorých žiaci pochádzajú.

Vidíte ten rozdiel? Je dôležité vnímať, že napriek všeobecnej definícii tejto pracovnej pozície si môžu rôzni ľudia interpretovať jej úlohy rozdielne. Pozrime sa opäť na príklad, tentokrát si vezmeme pozíciu riaditeľa, resp. riaditeľky.