



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

MANAŽER – ROLE I AUTENTICITA

Blažena Mačáková
Základní tematický blok

Kompetence leadera úspěšné školy

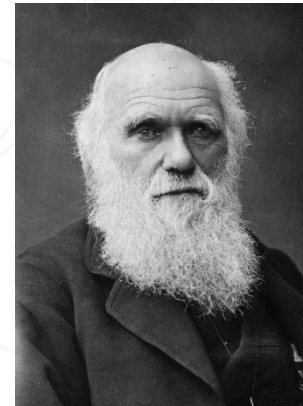
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145



Změna jako jediná jistota v našem životě

*„Nepřežívají ty nejsilnější z druhů,
ani ty nejinteligentnější,
nýbrž ty, jež nejlépe reagují na změny.“*

Charles Darwin





Vzorec změny

N x V x 1.PK › RZ

- **N** – vyjadřuje naši **NESPOKOJENOST** s daným stavem a je na škále 0–10. Pokud nám současná situace vyhovuje, bude tato hodnota 0. Pokud naše nespokojenost narůstá, narůstá i hodnota **N**.
- **V** – je **VIZE**, tedy popis toho, jak by se nám líbilo, kdyby bylo vše v pořádku.
- **AK** – jsou **AKČNÍ KROKY**, které potřebujeme udělat, aby se věci daly do pohybu.
- **OZ** – je **ODPOR KE ZMĚNĚ** – nám se totiž do změn většinou nechce. Vyžaduje to začít dělat věci jinak, přemýšlet o nich, vytvořit nové návyky.



Změnový kříž

<p>- -</p> <p>Co mohu ztratit, když nic nezměním? O co mohu přijít, když udržuji věci tak, jak jsou?</p>	<p>+ -</p> <p>Co je užitečné na zachování stavu tak, jak je? Co mluví ve prospěch zachování aktuálního stavu?</p>
<p>- +</p> <p>O co mohu přijít, když provedu změnu? Jaká je cena za realizaci uvažované změny?</p>	<p>+ +</p> <p>Co mohu získat, když změnu realizuji? Jaké nové možnosti mi změna otevře?</p>



*„Akce bez počáteční vize je mrhání časem.
Vize bez akce je obyčejné snění.
Ale akce s vizí mohou změnit svět.“*

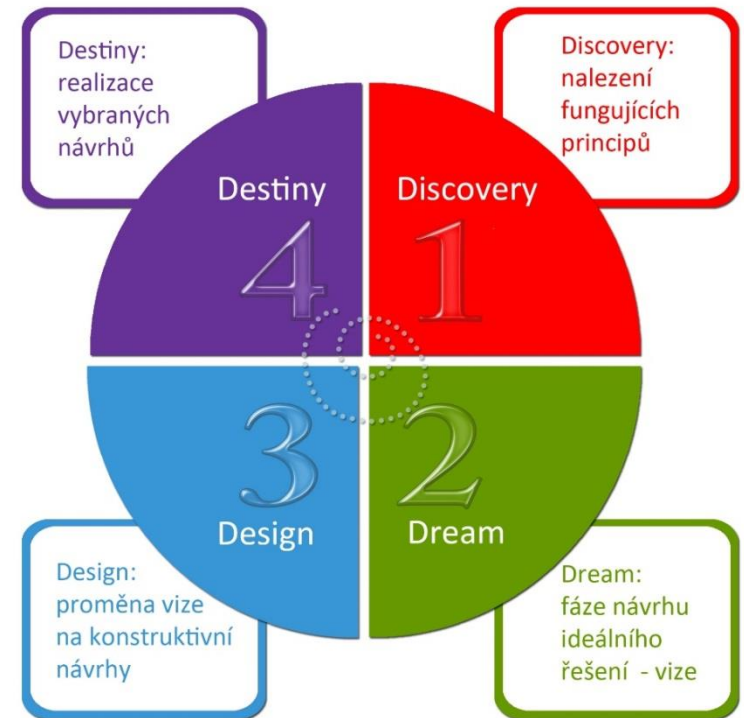
Nelson Mandela



Principy Appreciative Inquiry

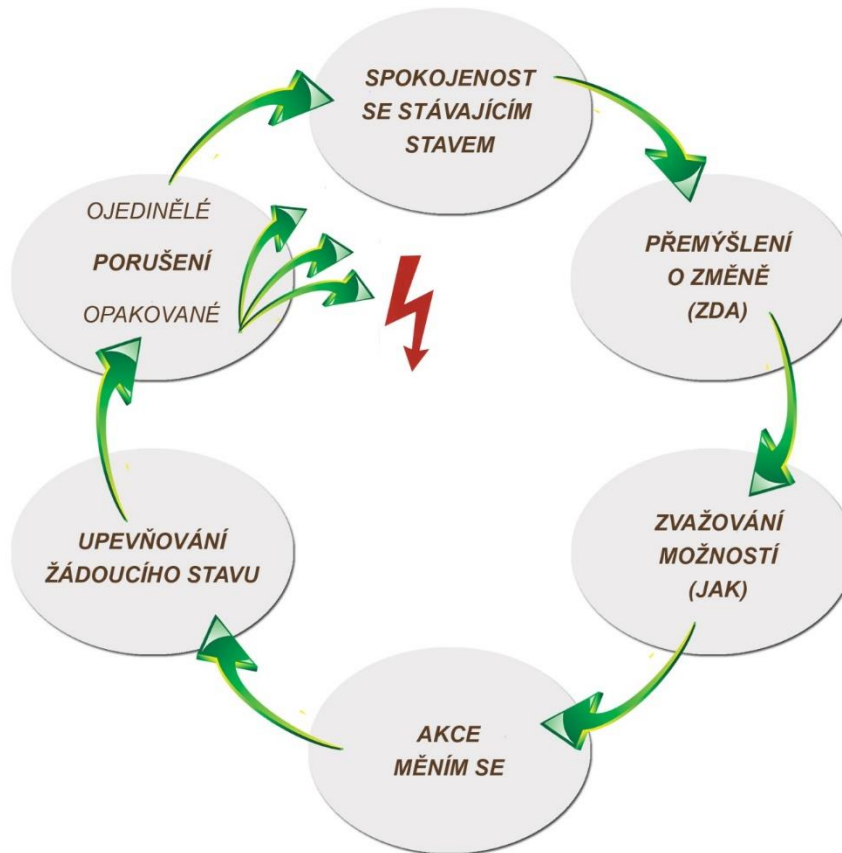
- **Discovery:**
 - nalezení fungujících principů
- **Dream:**
 - fáze návrhu ideálního řešení - vize
- **Design:**
 - proměna vize na konstruktivní návrhy
- **Destiny:**
 - realizace vybraných návrhů

Appreciative Inquiry



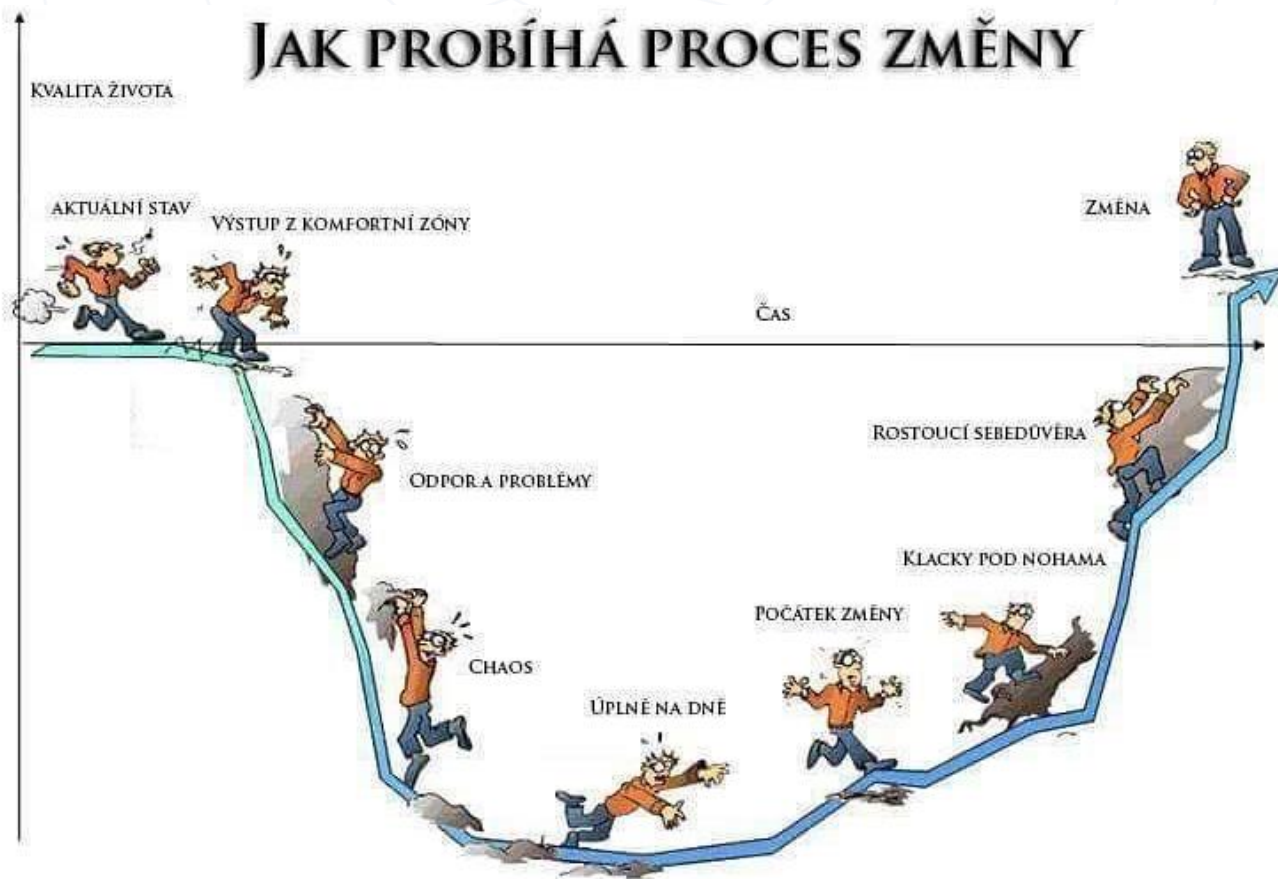


Fáze změny





JAK PROBÍHÁ PROCES ZMĚNY





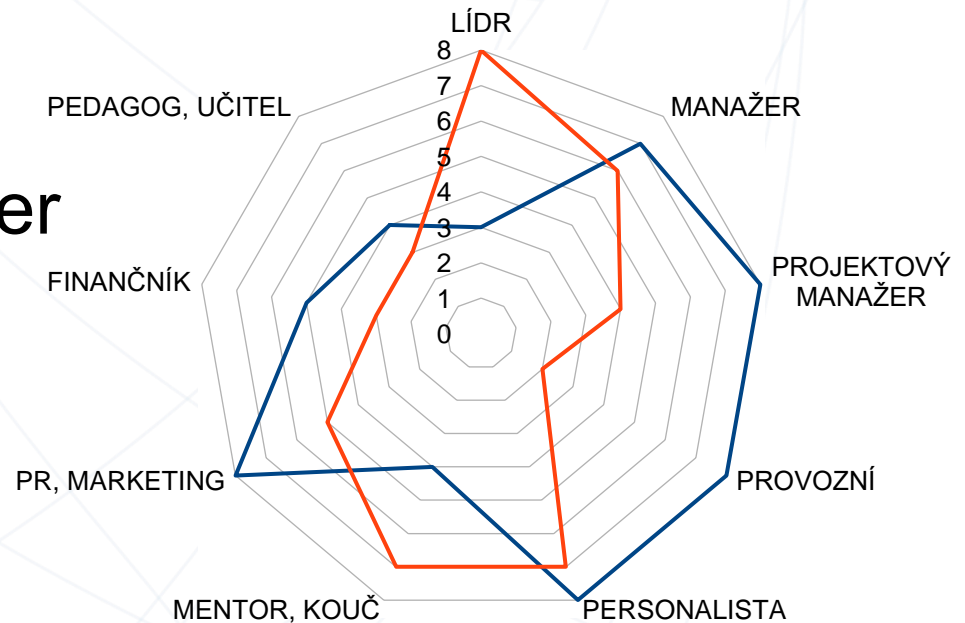
Situační vedení lidí

- 1. Příkazování**
- 2. Instruování**
- 3. Podporování/participace**
- 4. Delegování**



Role ředitele (příklad)

1. lídr
2. manažer
3. projektový manažer
4. provozní
5. personalista
6. kouč a mentor
7. PR a marketing
8. finančník
9. pedagog a učitel



Graf: modře – aktuální stav a červeně – úroveň rolí ředitele, na kterou by se chtěl dostat.



Problematické osobnosti

Komunikační model podle Schulze von Thuna

- **věcný obsah** – na této rovině zprostředkováváme pouze určité množství informací, tedy čísla, data a fakta.
- **výzva** – na této rovině vyjadřuje mluvčí, co má být z jeho pohledu uděláno nebo neuděláno.
- **vztah** – na této rovině se odráží, co cítíme k našemu partnerovi, jak hodnotíme vzájemný vztah.
- **sebeprojevení** – mluvčí mluví o svých osobních pocitech a o tom, jak se cítí.





Typy obtížných situací s klienty

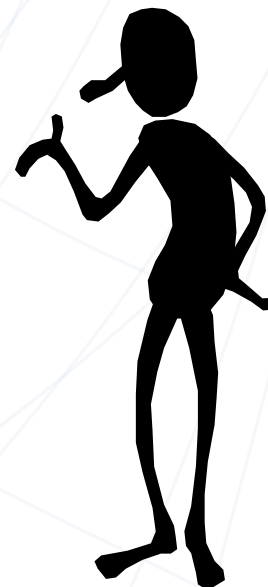
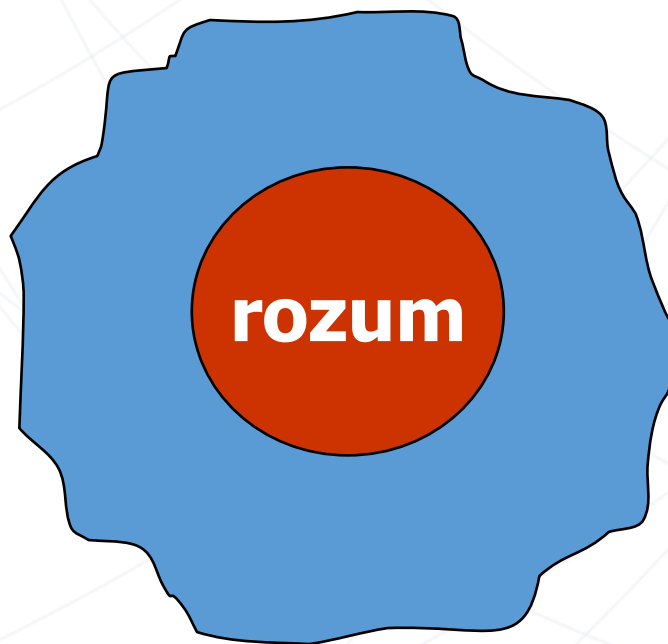
Klient v emoci

Manipulující klient

Klient v právu



Rozum a emoce





Lidské reakce

- **zlehčování**
- **vyslýchání**
- **radění**
- **kritika**
- **litování**
- **pochopení**



Čtyři kroky empatické komunikace

- **Akceptování jiného úhlu pohledu** – schopnost vnímat perspektivu druhého člověka, která pro něho může být pravdivá.
- **Nevynášení soudů a názorů.**
- **Rozpoznání emocí u druhých lidí.**
- **Mít schopnost (a odvahu) bavit se o nich.**



„Nesud, dokud neušels´ míli v mých mokasínech.“

Indiánské přísloví



7 komunikačních technik

- Pozitivní přerámování
- Konkretizátor
- Otočení námitky
- Předběhnutí námitky
- Izolace námitky
- Odložení námitky
- Potvrzení námitky



Škola jako instituce

- Otevřené výchovně-vzdělávací centrum.
- Má vliv nejen na žáky a zaměstnance školy, ale i na rodinu a veřejnost.
- Je třeba, aby naplňovala potřeby žáků.
- Školní prostředí (kultura/klima školy) hraje velkou roli.



Škola jako instituce



Vliv rodiny, školy, komunity a partnerů na učení dítěte/žáka
(Svozil, 2016, online; rozpracován model Epsteina et al., 2009)



Klima školy utvářejí:

- Obecně sdílené hodnoty
- Úroveň komunikace
- Kvalita mezilidských vztahů
- Společné cíle a pravidla
- Důvěra ve vedení školy
- Styly řízení
- Rozvoj pedagogických pracovníků
- Prostředí

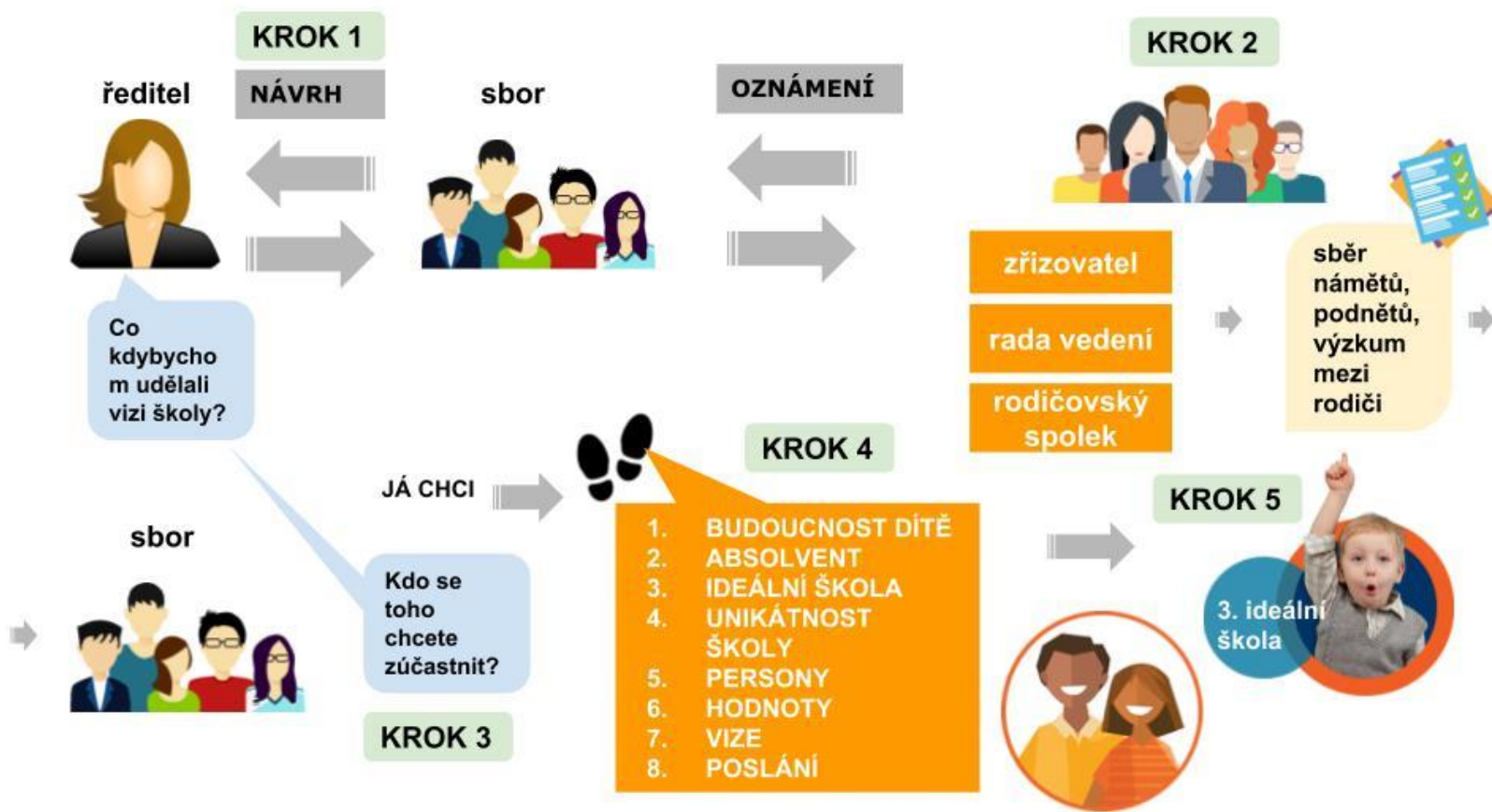


Vize školy

„Vize školy je představa úspěšné budoucnosti organizace. Vychází ze základních hodnot nebo filosofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány organizace.“ (Eger, 2006)



Umění definovat a naplnit vizi rozvoje školy a školského zařízení



Hodnoty školy jako cesta k vizi a koncepci školy.
(Krahulová, Mentlíková, 2018, online)

Kompetence leadera úspěšné školy



Plány profesního rozvoje členů pedagogického týmu v rámci řízení

- Sebereflexe a deník pedagoga
- Kolegiální učení a zpětná vazba
- Koučink a mentoring
- GROW model
- Sdílicí skupiny
- Supervize



Zpětná vazba

„Všichni potřebujeme lidi, kteří nám poskytnou zpětnou vazbu. To je způsob, jak se zlepšovat.“

Bill Gates

„Zpětná vazba, stejně jako sprchování, není pochopitelně trvalá. Je to něco, čemu byste se měli věnovat pravidelně.“

Zig Ziglar



Zpětná vazba – zásady

- Poskytujte pozitivní zpětnou vazbu před negativní.
- Buďte konkrétní.
- Uvádějte detaily.
- Raději popisujte, než posuzujte.
- Soustředte se na to, co lze změnit.
- Respektujte pocity, názory a přesvědčení toho druhého.
- Vyjadřujte empatii a respekt.
- Zaměřte se na řešení, nabídněte alternativy.

(Atkinson a Chois, 2009)



Johariho okno





Použité zdroje

ATKINSON, Marilyn a CHOIS, Rae T. *Koučink - věda i umění. Vnitřní dynamika*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7367-538-7

EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006. 224 s. Moderní pedagogika v teorii a praxi. Zkušenosti, nápady, inspirace. ISBN 80-7238-583-6.

KRAHULOVÁ, Katarína, MENTLÍKOVÁ, Lea. *Případová studie. Hodnoty školy jako cesta k vizi a koncepci školy* [online]. 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://drive.google.com/file/d/1nUARM8fUsSa6M5-umxeSqGxART5pWL53/view>

SVOZIL, Břetislav a Vladimír FOIST. Vliv rodiny, školy, komunity a partnerů na učení dítěte/žáka. In: *Liga lidských práv* [online]. Nevedeno, 2016, [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: [Strategicky_management_inkluzivni_skoly.pdf](#)



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Děkuji za pozornost.

Kompetence leadera úspěšné školy

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145