

VEDENÍ PEDAGOGICKÉHO TÝMU

Mgr. Lída Charvátová, Mgr. Blažena Mačáková,
Mgr. Jitka Štádlerová

Zakladní tematický blok

STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



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



Pedagogická
fakulta

Univerzita Palackého
v Olomouci

Tato publikace je výstupem projektu Kompetence leadera úspěšné školy,
reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Jméno řešitele: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Název díla: Vedení pedagogického týmu

Autor: Mgr. Lída Charvátová, Mgr. Blažena Mačáková, Mgr. Jitka Štádlerová a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: www.ccv.upol.cz

URL odkaz na původní dílo: www.klus.upol.cz



Vedení pedagogického týmu by Autor: Mgr. Lída Charvátová, Mgr. Blažena Mačáková, Mgr. Jitka Štádlerová a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci is licensed under CC BY-SA 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

VEDENÍ PEDAGOGICKÉHO TÝMU

OBSAH

Vstupní slovo	3
Cíle distančního textu VEDENÍ PEDAGOGICKÉHO TÝMU	4
1 Vedení pedagogického týmu	5
1.1 Změna jako jediná jistota v našem životě – management změny	5
1.1.1 Změnový kříž	6
1.1.2 Appreciative Inquiry	7
1.1.3 Fáze změny	10
1.2 Styly řízení	12
1.2.1 Situační vedení lidí	12
1.3 Role ředitele	15
Shrnutí	17
Použitá literatura	17
Cíle distančního textu PROBLEMATICKÉ OSOBNOSTI:	19
2 Problematické osobnosti	20
2.1 Komunikační model podle Schulze von Thuna – model 4 uší	20
2.2 Základní typy komunikačně složitých situací	22
Shrnutí	26
Použitá literatura	26
Cíle distančního textu ŠKOLA JAKO INSTITUCE:	27
3 Škola jako instituce	28
3.1 Klima školy	28
Shrnutí	34
Použité elektronické zdroje	34
Cíle distančního textu UMĚNÍ DEFINOVAT A NAPLNIT VIZI ROZVOJE ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ	35
4 Umění definovat a naplnit vizi rozvoje školy a školského zařízení	36
4.1 Vize a strategie školy	36
4.1.1 Proč mít vizi?	36



4.1.2 Jak vytvořit vizi?	38
Shrnutí	41
Použitá literatura	41
Cíle distančního textu PLÁNY PROFESNÍHO ROZVOJE ČLENŮ PEDAGOGICKÉHO TÝMU V RÁMCI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	
5 Plány profesního rozvoje členů pedagogického týmu v rámci řízení lidských zdrojů	42
5.1 Sebereflexe a deník pedagoga	43
5.2 Kolegiální učení a zpětná vazba	44
5.3 Koučink a mentoring	45
5.3.1 GROW model	46
5.4 Sdílející skupiny	48
5.5 Supervize	49
Použitá literatura	51
Cíle distančního textu ROZVOJ PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ	52
6 Rozvoj pedagogického vedení	53
6.1 Zpětná vazba	53
6.2 Networking	55
Shrnutí	57
Použitá literatura	57
Slovo závěrem	58



VSTUPNÍ SLOVO

Vážené dámy, vážení pánové, vedoucí pracovníci škol a školských zařízení,

vítáme vás u distančního vzdělávání. Blahopřejeme vám k vaší pozici. Dává vám status a současně i úžasnou příležitost jít za svojí vizí a ovlivňovat život dětí a pedagogů a dalších zaměstnanců v zařízeních, v jejichž čele stojíte, i v komunitě, kde působíte. Jak poznáte, že jste lídrem? Kdo a co posoudí, je-li Vaše škola úspěšná?

„Škola nemá být továrna na děti,“ říká biologka a porotkyně soutěže Global Teacher Prize Anna Fučíková. A také dodává, že dobrým kritériem kvalitní školy je tým pedagogů a vedení, týmový duch i to, jak jsou děti veselé a jak je látka baví.¹

Podle Slávka Hrzala, ombudsmana pro školství a hlavního organizátora již 26. ročníku ankety Zlatý Ámos, jsou podle dětí rozhodujícími kritérii pro nominaci kandidátů na tuto prestižní českou cenu dlouhodobě smysl pro humor, spravedlivost a schopnost naučit.² Co z toho platí i pro lídra?

Žijeme v době, kdy jsme přímo zahlceni informacemi a podněty. Pravděpodobně jste již i Vy absolvovali spoustu seminářů a školení s cílem získat co nejvíce dobrých zkušeností a inspirací, jak dobře zvládat manažerskou roli a uspět.

Máme pro vás dobrou zprávu: „*Nejde o to, co znáte. Nejde dokonce ani o to, koho znáte. Jde o to. CO DĚLÁTE. To se počítá, na tom záleží.*“³ A my dodáváme: KAŽDÝ DEN - za jakéhokoliv počasí.

Přejeme vám, ať najdete v tomto textu alespoň jednu inspiraci, která vás chytne natolik, že budete mít chuť, energii i odvahu ji začít dělat. Každý den. Přejeme vám hodně štěstí a ať vás studium i vedení lidí baví.

Tým autorek: Jitka, Lída, Blažena

¹ Lidové noviny, 12. 3. 2019, Akademie s. 15.

² ČT, Dobré ráno, 28. 3. 2019

³ MORAN, Brian a LENNINGTON, Michael. Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců. Vydání 1. Praha: Management Press, 2014, s. 11. 219 stran. ISBN 978-80-7261-271-0.



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU VEDENÍ PEDAGOGICKÉHO TÝMU

- Pracovat s tím, že změna je nedílnou součástí našich životů.
- Uvědomit si, jak přijímat, realizovat i iniciovat změnu při vedení školy i v soukromém životě.
- Získat povědomí o technikách, které nám při změně mohou pomoci – změnový kříž, Appreciative Inquiry, i o fázích změny, krizi a relapsu při změně, a jak se s nimi vypořádat.
- Seznámit se se styly řízení a vyzkoušet si je na modelovém případu.
- Uvědomit si, jaké všechny role hraje ředitel školy, co může delegovat, co nikoli.



1 VEDENÍ PEDAGOGICKÉHO TÝMU

1.1 Změna jako jediná jistota v našem životě – management změny

„Ke změnám docházelo neustále a nikdy to nepřestane.“ Virginia Woolf

„Intelligence je schopnost přizpůsobit se změně.“ Stephen Hawking

ŠKOLA – učitelé, děti, rodiče a další pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci; společným cílem je vytvoření prostředí, které bude inspirující, motivující a zároveň pohodové a bude v něm všem společně dobře. Pokud ne, nastává nutnost něco změnit. Pokud je u vás vše v pořádku, nezbývá než gratulovat. Ovšem v obou případech se budeme setkávat se změnou.

V tom prvním je nevyhnutelná a v podstatě jsme do ní dotlačeni. V tom druhém je změna součástí vývoje, protože nic není v současnosti navždy, vše se mění, moderní společnost jede tempem, které nám nedává možnost zůstat neměnnými.

Většinou však nejsme ze změn příliš nadšeni. Ostatně to popisuje i **VZOREC ZMĚNY**:

N x V x AK > OZ

Přičemž:

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.

0 10

Všechny tyto proměnné si ohodnotíme na škále 0 – **10**, a pokud některá bude 0 (nespokojenost, vize, akční kroky), tak změnu nikdy neuskutečníme. Tedy pokud jsme pouze nespokojeni, ale nemáme jasnou představu jak má vypadat ideální nebo alespoň uspokojivý stav, tak změnu neuskutečníme. Stejně tak, pokud jsme nespokojeni, víme, jak by to mělo vypadat, ale nic pro to neuděláme, změna neproběhne (upraveno dle Atkinson, Chois, 2009).

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

Nelson Mandela

Kontrolní cvičení:

1. Představte si situaci, kterou právě řešíte.
2. Jak byste ohodnotili vaši nespokojenost se stávajícím stavem na stupnici 0 – 10 (0 znamená, že jste spokojeni, 10 – největší nespokojenost, takto to již dál nejde)?
3. Jak jasnou máte vizi změny? Zkuste opět konkrétnost této vize ohodnotit na stupnici 0 – 10 (0 – nevím, jak to má vypadat, 10 – mám přesnou představu výsledku).
4. Jaké akční kroky jste si k dosažení navrhli?

1.1.1 Změnový kříž

Pokud si zatím nejste zcela jisti, zda do nějaké změny vůbec chcete jít, můžete využít při rozhodování techniku – Změnový kříž. Leckdy nám pomůže uvědomit si, co vše nás při změně čeká, na co vše bude mít změna vliv, jaké benefity nám přinese atd. Jak na to?

Změnový kříž

V roce 2005 techniku představili psychologové Cavanagh a Grant a od té doby pomáhá lidem činit zodpovědnější rozhodnutí v různých oblastech jejich života.

Každá mince má dvě strany, a tedy každá situace má své pozitivní a negativní aspekty. Když se tedy podíváme na současnou, ale i budoucí situaci, navíc z pohledu výhod a nevýhod, najednou dostáváme možnost situaci zmapovat ze čtyř různých úhlů pohledu.

Pojmenujte si tedy nyní **situaci**, kterou chcete nebo nechcete, ale musíte, změnit:

- Co je to za situaci?
- Jak vypadá?

Čím konkrétnější představu budete mít, tím lépe.

Nyní tuto situaci podrobte pořádnému prozkoumání pomocí 4 oblastí a následujících otázek:

1. fáze – Když změnu neudělám, jaké nevýhody to přináší?

- Jaká jsou negativa současné situace?
- Co mi současná situace „bere“, „odnáší“?
- co přicházím, když udržuji věci ve stávajícím stavu?
- Co mohu ztratit, když nic nezměním?

2. fáze – Když změnu neudělám, jaké výhody mi to přinese?

- Co je užitečné na zachování stavu tak, jak je?
- Co vše mluví ve prospěch zachování aktuální situace?
- Jaké to je zůstat stejný(á)?

3. fáze – Jaké nevýhody mi přináší provedená změna?

- O co mohu přijít, když změnu provedu?
- Jaké je cena za realizaci uvažované změny?

4. fáze – Jaké výhody mi uvažovaná změna přinese?

- Co mohu získat, když změnu realizuji?
- Jaké nové možnosti mi změna otevře?

Už při procházení jednotlivými fázemi si uvědomujeme vše, co se ke změně váže, a dle toho, které odpovědi u nás převažují – zda výhody, které získáváme, nebo to, co ztrácíme, – se můžeme rozhodnout, zda pro nás je změna vůbec výhodná a chceme ji realizovat.

Změnový kříž

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

Obrázek 1 – Vlastní znázornění matice změny (dle Cavanagh, Grant, Kemp, 200)

Cvičení

1. Vyzkoušejte si danou techniku na konkrétní situaci. Projděte si všemi kvadranty.

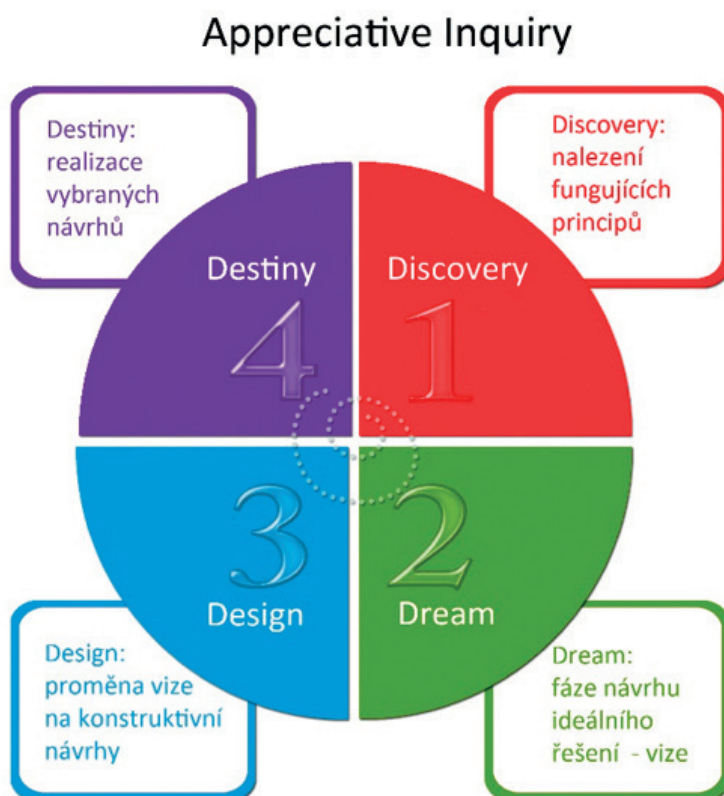
Otázka **Který kvadrant jsme nejvíce naplnili a proč?** je pak reflexí a pomocníkem při rozhodování.

1.1.2 Appreciative Inquiry

Pokud jsme tedy dospěli k tomu, že změna je nutná, nebo ji skutečně chceme, můžeme využít osvědčený model, který je ve světě již téměř 40 let používán v oblasti organizačního řízení: Appreciative Inquiry (dále jen AI). U nás model zatím nenašel tolik následovníků, možná proto, že vyžaduje jiný úhel pohledu. Jiný, než na jaký jsme zvyklí. Je to model, který můžeme využít při jakékoliv změně, ať už u týmů, nebo organizací, stejně jako ho můžeme používat při práci s jednotlivci.

Tento model se skládá ze 4 na sebe navazujících částí:

1. Discovery – objev (valuing) ; (ocenění); (2) dream (envisioning) ;
2. Dream – sen (představování); (3) design through dialogue;
3. Design – návrh prostřednictvím dialogu;
4. and (4) destiny (co-constructing the future.)Destiny – realizace – spoluvytváření budoucnosti.



Obrázek 2: Appreciative Inquiry (Warner, 2014, online)

V čem je odlišný od ostatních technik a principů? V tom, že se **zaměřuje na to, co funguje, co se osvědčilo, co je funkční, co dává výsledky, co nás spojuje, motivuje, inspiruje.**

V českém prostředí si hledá cestičku trochu složitěji, protože přirozeně tuto tendenci nemáme. Mnohem více si všímáme toho, co se nedaří. A je pro nás složitější oprostít se od toho a zaměřit se na fungující principy, procesy, vztahy. Ovšem výsledky nás přesvědčují, že je to cesta efektivnější a energizující.

Modelu AI – řešení problémů využíváme nejen u organizací, ale i v případě rozvoje jednotlivců – při mentoringu, koučování.

Jak tedy na to?

Máme před sebou nějaký problém k řešení – může se jednat o cokoliv, např. spolupráce učitelů AJ v rámci celé školy – tuto situaci budeme nyní brát jako modelovou.

1. fáze DISCOVERY – oceňování – nalezení fungujících principů

Společně hledáme, co je funkční, co se povedlo, na čem můžeme stavět dále.

Klademe si otázky typu:

- Co děláme dobře?
- Jaké jsou silné stránky – nás, projektu, organizace atd.?
- Co se podařilo?
- Co fungovalo?
- Co dodávalo energii?
- Co nám umožňuje fungovat co nejlépe?
- Jaké konkrétní nastavení/činnosti/procesy jsou pro nás užitečné a přínosné?, atd.



Obrázek č. 3: Discovery
(Warner, tamtéž)

Zaměřujeme se pouze na to, co **FUNGUJE!**

To je velký rozdíl oproti klasickým přístupům – budujeme si tak silnou základnu příkladů dobré praxe, toho, co nás motivuje, povzbuzuje. Hodně se pracuje s příběhy – nejen, že situaci popíšeme, ale uvědomíme si, kdy se to povedlo, co vše se k tomu vztahovalo, co nás nabíjí, co dává smysl, podporuje...

Modelový případ 1 – nefungující spolupráce učitelů AJ:

Při modelovém případě – nefungující spolupráce učitelů AJ – si tedy společně popíšeme to, co je funkční, kde mohou nalézt shodu, co se jim dosud povedlo vyřešit, udělat, na čem se společně shodli. Např.: dovedeme se shodnout na přípravě celoročního projektu pro jednotlivé ročníky, velmi dobře spolu komunikují Marie s Petrou, skvěle se podařilo připravit i olympiádu (zde identifikujeme, co vše hrálo roli při tom, že se to povedlo – dobrý časový harmonogram, hlavní koordinátor atd.).



Obrázek č. 3: Discovery
(Warner, tamtéž)

2. fáze DREAM – fáze návrhu ideálního řešení – vize

Ve druhé fázi jde o nalezení ideálního řešení. Jak by to vypadalo, kdyby nastal úplně ideální stav.

Začínáme tedy myšlenkou na konec – jak by vypadal ten nejlepší možný výsledek. Přeneseme se v myšlenkách do doby, kdy daný problém bude vyřešený, a zkusíme tento stav co nejlépe popsat. Soustředíme se na co nejlepší možný výsledek, jaký bychom chtěli vidět.

V modelové situaci tedy popíšeme, jak by to vypadalo, kdyby spolu učitelé AJ spolupracovali – např. každý měsíc společné setkání nad předem danými tématy, projekty spolu souvisí (i v rámci celé školy), máme jednotné testy pro každý ročník, společně vytváříme ukázkové prezentace i pro rodiče atd.



3. fáze DESIGN – proměna vize na konstruktivní návrhy

Máme tedy stanovené to, co funguje, představu, jak to má vypadat a nyní převedeme vše na konkrétní úkoly – konkrétním osobám s konkrétními termíny.

Vytvoříme SMART cíle a pokládáme si otázky typu:

- Co je potřeba vytvořit/zařídit/udělat pro změnu v této oblasti?
- Jaký první krok uděláme? Jaké další kroky budou následovat?
- Co vyžaduje naši první pozornost? Co nám nejvíce pomůže právě teď?
- Co je možné udělat a kdo se o to postará?

Zde je důležité především to, aby se účastníci řešení problému sami zavázali ke splnění jednotlivých kroků.



Obrázek č. 3: Discovery (Warner, tamtéž)

V modelové situaci tedy např. příprava prezentace pro rodiče – tak, aby jednotlivé prezentace tříd na sebe navazovaly. Prezentace proběhne 6. 3., do konce 15. 2. každý z učitelů připraví návrhy témat své třídy a na společné schůzce 1. 3. připravíme program. Schůzku povede Markéta atd.

4. fáze DESTINY – realizace vybraných návrhů.

Zde je důležité především to, aby se účastníci řešení problému sami zavázali ke splnění jednotlivých kroků.

2. modelová situace - příklad PORADY:

Tým řešil nefungující porady, které byly dlouhé, nezúčinné, pro mnohé zbytečné – porady jsou ostatně téma samy o sobě v mnoha organizacích, nejen ve školách. Téma se dostalo na jednu z porad a zvolili jsme následující přístup: tři flipové papíry jsme rozvěsili v místnosti a společně – celý tým – postupovali takto:

- Na 1. papír jsme vypisovali vše, co se povedlo – tedy např. řeší se aktuální věci, každý dostává možnost se vyjádřit, program je dopředu znám, můžeme se připravit atd.
- Na 2. papír se pak popsal ideální stav, například: na poradě chodí jen lidé, kterých se týká, každý dostává prostor, maximálně však 7 minut, zápisy z porad máme do 2 dnů atd.
- Práce s 3. papírem pak byla následující – každý dostal možnost vybrat si úkoly, které s tím byly spojené.
- 4. krokem pak byla realizace dohodnutých kroků.



Obrázek č. 3: Discovery (Warner, tamtéž)

Cvičení

Vyberte si jednu situaci, kterou právě řešíte, a zkuste na ní aplikovat právě tento přístup:

1. fáze:

2. fáze:

3. fáze:

4. fáze:

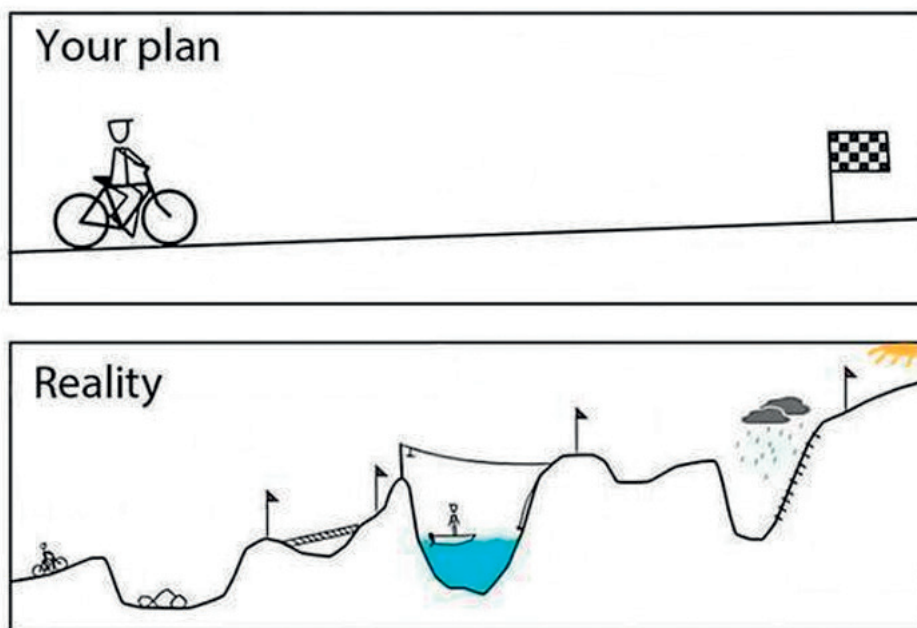
K řešení jakého dalšího problému využijete tento přístup?

1.1.3 Fáze změny

Změny většina lidí úplně nevyhledává. Většinou se nám do ní nechce, musíme přemýšlet nad jednotlivými kroky, dělat věci jinak, než jsme zvyklí, často vystupovat ze své komfortní zóny.

Změna vyžaduje dělat věci jinak. My však z velké části děláme věci automaticky. Nyní je potřeba začít dělat věci vědomě jinak, přemýšlet nad každým úkonem, v opačném případě velmi záhy spadneme do předchozího jednání.

A navíc většinou naše příprava nepočítá se všemi překážkami, které se mohou objevit.



Obrázek č. 7: Plán a realita (autor neznámý, online)

Krize v procesu změny

Když se pro změnu skutečně rozhodneme, tak jsme většinou ze začátku namotivováni, ovšem postupem času se začínají víc a víc projevovat i nepříjemné stránky celého procesu. Hlavně je to neustálá potřeba změnu přizívat, hlídat, občas to znamená nutit se do dodržování plánu – to vše stojí spoustu sil a může vést k nárůstu nepříjemných pocitů, napětí a únavy.

Pokud však s krizí motivace dopředu počítáme, nezaskočí nás. Co nám v této situaci pomůže?

- **Oslava dílčích úspěchů** – stanovit si **milníky**, a pokud jich dosáhneme, tak si tento úspěch společně užít.
- **Checkpointy** – předem stanovené schůzky, na nichž hodnotíme, jak se nám zatím naplňování změn daří, o co se můžeme opřít, co bychom na procesu vylepšili,
- **Vnější motivace** – také může velmi dobře zafungovat.

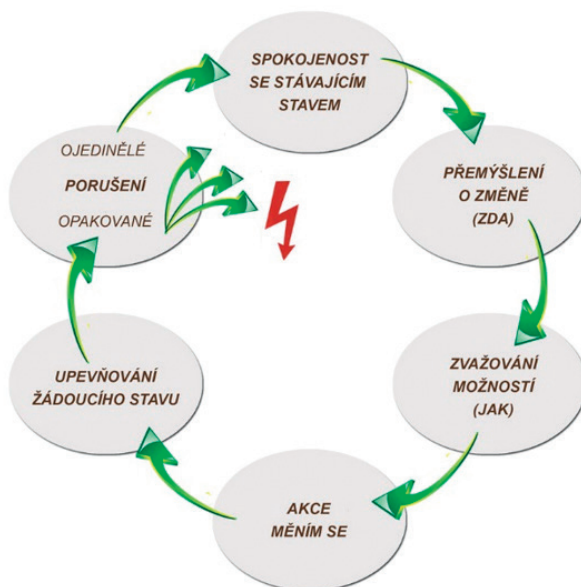
Kontrolní otázky:

1. *Jak oslavujete dílčí úspěchy ve svém týmu?*
2. *Jakou formu vnější motivace využíváte?*

Relaps při změně

Stejně běžné jako krize v procesu změny je také občasné uklouznutí zpět – tzv. relaps. Jedná se sice o změny v osobní rovině, ale mohou se objevit i v organizacích, v týmech, ve firmách...

Změna



Obrázek 8: Fáze změny (J. Štádlarová – B. Mačáková – vlastní zpracování využívané při seminářích)

Velmi dobře tento stav popsal Michal Mynář v článku Anatomie změny:

„Relaps je další fází celého procesu změny a znamená dočasný nebo trvalý návrat ke starým návykům. To, jak k relapsu přistupujeme a jak s ním dál nakládáme, je zcela zásadní pro míru naší úspěšnosti v celém procesu změny.

Pokud na uklouznutí na cestě ke změně nahlížíme (jen) jako na selhání, může nás to blokovat v pochopení toho, co pro nás doopravdy znamená. To, že k relapsu došlo, znamená, že jsme k situaci nepřistoupili realisticky a něco jsme podcenili.

Nejčastěji důvody k selhání cesty ke změně jsou podle mě tyto:

- když přeceníme své síly a chceme udělat rychle příliš mnoho změn,
- když za dosažení cíle považujeme okamžik, v němž se nám podařilo začít věci dělat jinak, a usneme na vavřínech,
- když chceme trvalou změnu založit na dočasných krocích (změna jen po určitou dobu apod.),
- když si stanovujeme kvantitativní namísto kvalitativních cílů,
- když spoléháme na to, že změna nám bude sama odměnou,
- když nepočítáme s odporem, nechutí, únavou a dalšími pocity, které se během fáze udržování objeví,
- když nepočítáme s případným uklouznutím a nemáme plán, jak s ním konstruktivně naložit.

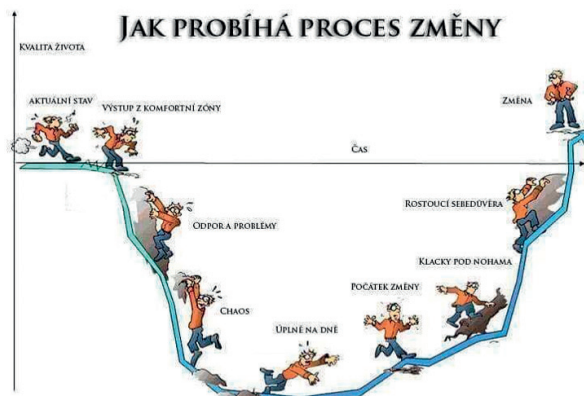
Relaps nám tedy říká, že jsme na něco nemysleli, s něčím nepočítali či něco podcenili, a to něco nám udělalo čáru přes rozpočet. Že zkrátka naše strategie změny tak úplně nefunguje. Takovou strategii je potřeba upravit a znovu testovat, dokud nebude odpovídat realitě.

Počítat s relapsem a připravit se na něj předem je zásadní pro úspěch celého procesu. Znamená to dopředu si říct, co uděláme v případě, že podobná situace nastane, abychom se od relapsu co nejrychleji vrátili k udržování změny.

Relaps může vést zpět do fáze uvažování o změně, kde můžeme ustrnout. Můžeme se ale také znovu přes nové rozhodnutí rychle vrátit k udržování nastoupené změny. A o to jde. Málokterá změna se obejde bez relapsů. Uklouznutí testuje realističnost naší vize i sílu naší motivace. V tom nám může být velkou pomocí.

Když se nám daří (i přes občasné relapsy) udržovat proces změny v chodu po dost dlouhou dobu, nastane situace, kdy se změna stane pevnou součástí našeho životního stylu. V této chvíli již můžeme považovat změnu za trvalou.“ (Mynář, 2012, online)

Leckdy nám ke zvládnutí obtíží plynoucích ze změny pomůže uvědomit si, jakými fázemi při změně procházíme a že naše pocity jsou zcela běžné. Je dobré uvědomit si a počítat s tím, že ne vše půjde hladce a že některé fáze jsou nejenom běžné, ale zákonitě se objeví - neplatí pouze u změn u jednotlivce, ale i u týmových změn.



Obrázek č. 7: Plán a realita (autor neznámý, online)

1.2 Styly řízení

Vůdce je nejlepší, když lidé nevědí, že existuje; není tak dobrý, když ho lidé poslouchají a velebí; je nejhorší, když jím pohrdají. Ale o dobrém vůdci, který málo mluví, když je jeho práce udělaná, jeho cíl splněn, řeknou, „Udělalí jsme to sami.“

Carl Ransom Rogers, americký psycholog

Předpokladem úspěšné školy je dobrý ředitel. Jeho styl řízení má vliv na práci všech zaměstnanců, protože vytváří klima školy. To je prostředí, ve kterém zaměstnanci žijí; a kvalita prostředí zase ovlivňuje, s jakým nasazením pracují.

Jeho práce v sobě zahrnuje dvě základní oblasti činnosti – zodpovídá za technický chod školy (záležitosti neosobní povahy), a zároveň je leader, který pracuje s lidmi.

Řízení školy zahrnuje činnosti, jako jsou plánování, rozhodování, organizování, kontrolování. Nejdůležitější rolí úspěšného manažera je umění jednat s lidmi. Úroveň školy je v rozhodující míře založena na úrovni jednotlivých učitelů a učitelského sboru jako celku. Existuje mnoho teorií, které se zabývají styly řízení. Vždy se však jedná o modelové situace, které se zabývají „ideálním“ stavem. Návod, jaký styl řízení si zvolit, neexistuje. Každý ředitel by si měl vytvořit vlastní filozofii řízení, která vychází z jeho osobnostních předpokladů, reaguje na specifické podmínky pracoviště a je vhodná pro pracovní kolektiv, který řídí.

1.2.1 Situační vedení lidí

Tento model se v teorii řízení objevuje v devadesátých letech (Paul Hersey, Kenneth Blanchard, 1969) a je prakticky zaměřen na řídicí činnost a její změnu v souvislosti se zralostí jednotlivců, které řídíme. Jsou zde dvě proměnné: direktivnost a podpůrné chování manažera. Dalším faktorem je zralost jednotlivce, která se skládá ze zralosti pracovní (vědomosti, dovednosti, návyky potřebné pro řešení úkolu) a zralosti psychické (ochota přijímat zodpovědnost). Každý typ vedení je vhodný pro určitou situaci, určitý typ úkolu a určitého jednotlivce (Eger, 2006, s. 82).

1. Příkazování – pro nezkušené a málo motivované, ředitel dává jasné a podrobné pokyny popisující přesně co, kdy a jak učinit, důkladně dohlíží na výkon a předvídá výsledky práce, nepodporuje, sám se rozhoduje, používá svou moc a autoritu, nenaslouchá, komunikace je jednostranná, motivuje formou trestů a postihů.



Kdy je vhodné přikazování?

- V krizových situacích (při hrozbě, nebo když jde o život...).
- Když máme málo času (tlačí nás termín).
- Pokud jedinec nemá schopnosti, je nezralý, nebo je nejistý a nerozhodný, nechceme ho rozvíjet.
- Když dojde k porušení dohod a pravidel (porušení pracovní kázně, např. alkohol na pracovišti).
- U jednoduchých a jednorázových úkolů.
- Jde o jasné nařízení podpořené zákoníkem práce (zrušení plánované dovolené kvůli provozu).
- Pokud ostatní styly nezabraly (tým se nedomluví mezi sebou, tak nařizují). (Veselá a kol. autorů, 2012, s. 10-11)

1. **Instruování** – ředitel dává specifické instrukce, podporuje podřízené, vysvětluje proč.

3. **Podporování/participace** – ředitel povzbuzuje, posiluje sebevědomí, nedává instrukce, motivuje pochvalou, odměnou a zapojováním do rozhodování, používá se u učitelů, kteří jsou ve škole dlouho a hrozí jim vyhoření (Veselá a kol. autorů, 2012, s. 15).

4. **Delegování** – zvyšuje odpovědnost i důvěru, cílem je využít potenciálu schopností, jde o předání úkolů a pravomoci podřízeným, přitom konečnou odpovědnost má stále ředitel; umožňuje řediteli věnovat více času prioritám, šetří mu čas a motivuje podřízené, umožňuje jejich rozvoj (Eger, 2006, s. 92).

Praktické rady pro delegování

- Používejte jasné a určité výrazy, např. potřebuji to dnes do 14 hod.
- Ověřte si pochopení úkolu, např. Jak jsi tomu rozuměl? Kdy začneš?
- Vysvětlete, jaký má úkol smysl, tím zvýšíte motivaci pracovníka.
- Sdělujte přiměřené množství informací, příliš velké detaily u zkušeného pracovníka budou snižovat jeho kvality.
- Zadání úkolu vhodně načasujte a stejně tak zvolte vhodné množství úkolů.
- U důležitých úkolů zadávejte úkol písemně i ústně (Eger, 2006, s. 93).

Příklad z praxe

Den ředitele (upraveno podle skutečného stínování ředitele základní školy in Hassmannová, 2014)

Roman Vančura je ve funkci ředitele pražské školy s 50 zaměstnanci už deset let. Pojdme se podívat na jeden jeho den v předvánočním období.

Je 8 hodin ráno, ředitel školy už sedí ve své kanceláři a vyřizuje ranní poštu, dveře do ředitelny jsou otevřeny, aby kdokoli mohl vejít. Dnešní den je speciální, protože žáci pátých tříd pořádají vánoční besídku. Během dopoledne za ním chodí, aby si upřesnili organizaci (zapůjčení stolů, pomoc s jejich rozestavěním atp.). Dopoledne se ředitel věnuje aktivitám, které považuje za důležité, poště a rozhovorům. Průběžně si aktivitu zapisuje do diáře a kalendáře.

„Lukáši, jak to bude s tou Věrou a Hankou? Už se přihlásily k tomu doplňujícím studiu? Víš, že se to hlídá,“ zjišťuje od zástupce aktuální stav u dvou učitelek. „Včera mi Hanka potvrdila, že od září nastupuje na pedák do Prahy a každý první pátek v měsíci bude potřebovat volno,“ odvětil zástupce pohotově od svého stolu naproti řediteli.

„Romane, bude dneska ta porada? Ve dvě?“ navrhuje zástupce Lukáš. „Dobře. Ještě si musím připravit podklady,“ odpovídá ředitel a přemýšlí nahlas. „V těch portfoliích mi chybí Radka. Zavoláš jí? A jak vidím, tak Eva, Mirek a Věra ještě se samostudiem nezačali. Asi si neuvědomují, jak je to důležité!“ Lukáš se zadíval na ředitele a poznamenal ironicky: „To platí i pro tebe.“ Nastala odmlka a po chvíli ředitel odpověděl s lehkým úsměvem: „Nápodobně.“ Hned nato začal hledat poslední objednávku notebooků. „Potřeboval bych zabrat v té angličtině, ale kde na to mám vzít čas? Vždyť to vidíš sám. Dennodenně musím studovat nové legislativní změny a nové činnosti a zodpovědnosti neustále přibývají.“



Po každém zazvonění na přestávku se ředitelna naplnila lidmi, kteří potřebovali něco rozhodnout, projednat, schválit. V jednu chvíli se nečekaně objevila hospodářka Jana a mávala na ředitele papírem: „Potřebuju podpis na vratnou půjčku pro vedoucí jídelny. Taky nevím, jak se dnes budou předávat vánoční dárky.“ Ředitel reagoval velmi rychle a vyzval hospodářku, aby mu papír dala hned podepsat a také jí ujasnil informace týkající se předání vánočních dáreků. V tu chvíli se ohlásila ekonomka Naďa ohledně odpolední porady a prosila o informace ohledně doplňkové činnosti. Hodiny ukazovaly lehce po desáté. „Už musím učit,“ zvednul se ředitel.

V prostorné třídě žáci seděli, trochu netradičně, proti sobě. Roman se choval přátelsky: „Koukám, že jste všichni připraveni.“ Posadil se a začal zapisovat přítomné žáky. Po chvíli zvedl hlavu, usmál se a dodal: „Napišeme si test.“ „Dneska ne, pane řediteli, vždyť budou Vánoce,“ žadonili žáci. „Známku si запиše pouze ten, kdo bude chtít.“ Na interaktivní tabuli napsal zadání pro krátký test. Každý žák pak přišel ke stolu, kde mu byl hned test opraven s výslednou známkou. Když souhlasil, ředitel si ji napsal k sobě do zápisníku. Hodina uplynula poměrně rychle. Na konci hodiny ředitel zadal malý domácí úkol na opakování.

Po skončení hodiny se ředitel vrátil do kanceláře ke svému stolu, kde vyřizoval elektronickou korespondenci. Před obědem přivedl zástupce technika na revizi výtahu: „Romane, můžu to vyřídit sám?“ „Ne, ne, půjdeš se mnou. Čím víc nás bude proškoleno, tím líp.“ Ředitel vstal od stolu, podal technikovi ruku a následoval ho dolů po schodech do šachty výtahu. Technik názorně ukázal, jak postupovat v situaci, kdy se výtah zasekne, kde je správné tlačítko a jak dále postupovat. Po revizi ředitel podepsal revizní list a zamířil do dílen v prostorách sklepa. Před vchodem do dílen se zastavil v kanceláři vedoucí školní jídelny: „Tu půjčku máte schválenou.“ Vedoucí šťastně poděkovala a při odchodu podala řediteli ruku.

Roman mířil do dílen, kde prohodil pár slov s učitelem dílen o novém rozvrhu. Pak se vrátil zpět po schodech do ředitelny. Ve dveřích se minul se zástupcem: „Lukáši, potřebuji s tebou mluvit ohledně nedodělků hřiště!“ „Po obědě budu mít čas,“ nabídl Lukáš. Ředitel usedl na své místo a začal psát, než zazvonilo. Zástupce nahlédl do ředitelny: „Chtěl jsi se mnou mluvit ohledně nedodělků hřiště, můžeš teď?“ Ředitel se otočil a rukou naznačil, aby se posadil a pokračoval v psaní. „Máme super hřiště, ale žáci tam nesmějí, protože stále řešíme nějaké dodělávky s dodavatelem.“ Podíval se na zástupce a pevně řekl: „Do konce roku to bude hotové, nebo Argentu žádnou smlouvu neobnovíme!“ Zástupce přitakal a dodal, že má na další den dohodnutou schůzku se zástupcem firmy. Roman souhlasně kývl, poděkoval a požádal Lukáš, aby si vzal úkol na starost. „Romane, nepameneš jsi, že dnes je to divadlo pro první stupeň?“ Ředitel se podíval na hodinky a požádal zástupce o účast a kontrolu obsahu divadelního představení pořádaného pro žáky prvního stupně. Potřeboval se podívat na smlouvy, které bylo třeba obnovit ke konci roku. (Škola organizuje různá divadelní představení pro žáky prvního stupně ve vyučovacích hodinách na různá výchovná témata, tentokrát na téma šikana. Tímto způsobem ředitel podporuje moderní způsoby výuky, kde se neobvyklou formou snaží žákům ukázat problematiku šikany, se kterou se mohli setkat nejen ve škole).

Porada se konala ve chvíli, kdy byl v ředitelně zástupce a paní ekonomka Naďa. Ředitel oba vyzval, aby se posadili k jeho stolu s omluvou, že půjde pouze o interní jednání. Na poslední chvíli změnil plán vzhledem k množství otevřených bodů porady. Na začátku se zmínil o bodech, které chtěl projít: nedostatečné místo pro tělesnou výchovu pro pátý ročník, zpětná vazba hospitací, portfolia učitelů a doplňkové činnosti.

Problém s nedostatečným místem pro výuku tělesné výchovy diskutoval se zástupcem. Ten velmi jasně uvedl, že třídy pátého ročníku nemají kde cvičit, hřiště nepřipadá v úvahu a tělocvičny jsou přeplněny ostatními ročníky: „Navrhuji prohodit tělocvik s jinou vyučovací hodinou.“ „Dobře,“ odvětil chladně ředitel: „Zjistí, zda to lze prohodit.“ Zástupce souhlasně přikývl a přistoupil k dalšímu bodu — zpětná vazba z hospitací.

Ředitel zalistoval ve svém sešitě: „To jsou všechny zápisy o hospitacích? Lukáši, víš o tom víc?“ „V minulém týdnu proběhly dvě hospitace a byly hodnoceny docela dobře,“ pomalu a zřetelně odvětil zástupce. Ředitel se odmlčel a po chvíli opět reagoval: „Jak to myslíš — docela dobře? To mi nestačí!“ Zástupce zalistoval v sešitě: „Pozitivně byla hodnocena hodina Věry, velmi se zlepšila v dovednostech s interaktivní tabulí. U druhé hospitace byla Jitka nadšená z reakcí žáků. Eva se jí moc líbila.“ Ředitel pokyvoval souhlasně hlavou a konstatoval, že příště by bylo dobré znát informace typu, kdo byl u koho na hospitaci, jak



hodina probíhala, co dotyčné osobě hodina přinesla a návrh zlepšení atd. Zástupce slíbil, že se na tento druh informací zaměří. Ředitel volně navázal na portfolia pedagogů, která prostudoval během ranních činností. Zmínil se pouze o chybějícím doplnění: „Doplnit, prosím termín ukončení vzdělání u Věry a Mirka. Budu to průběžně kontrolovat.“

Naďa během celé porady nepromluvila, na řadu však přišla, když ředitel listoval šanonem plným objednávek: „Připrav mi prosím smlouvy, které se mají ke konci roku prodloužit.“ Ekonomka pokývla a začala hovořit o fakturách, které budou do konce týdne zaplacené, o přehledu financí za poslední čtvrtletí a o objednávkách interaktivních pomůcek a doplňkové činnosti. Ředitel pozorně poslouchal. Ohledně postupu objednání interaktivních pomůcek se dohodl se zástupcem a požádal ho o spolupráci s kolegy pedagogy. Zástupce připomněl řediteli objednání na SCIO. „Výborně, málem bych zapomněl,“ usmál se Roman. Ke konci porady oba požádal, aby se zúčastnili připravované vánoční besídky, která měla začít za hodinu, a dodal, že zápis z porady pošle sám.

Ke konci dne ředitel vyřizoval elektronickou poštu, která se nashromáždila během interní porady. Před odchodem na vánoční besídku prohodil pár slov s hospodářkou Janou, která procházela po chodbě. Vánoční besídka se konala v přízemí školy, všude běhalo plno žáků. Atmosféra byla opravdu předvánoční, všichni pedagogové působili uvolněně a z dárku (kalendář a USB flash disk) projevovali upřímnou radost.

Cvičení:

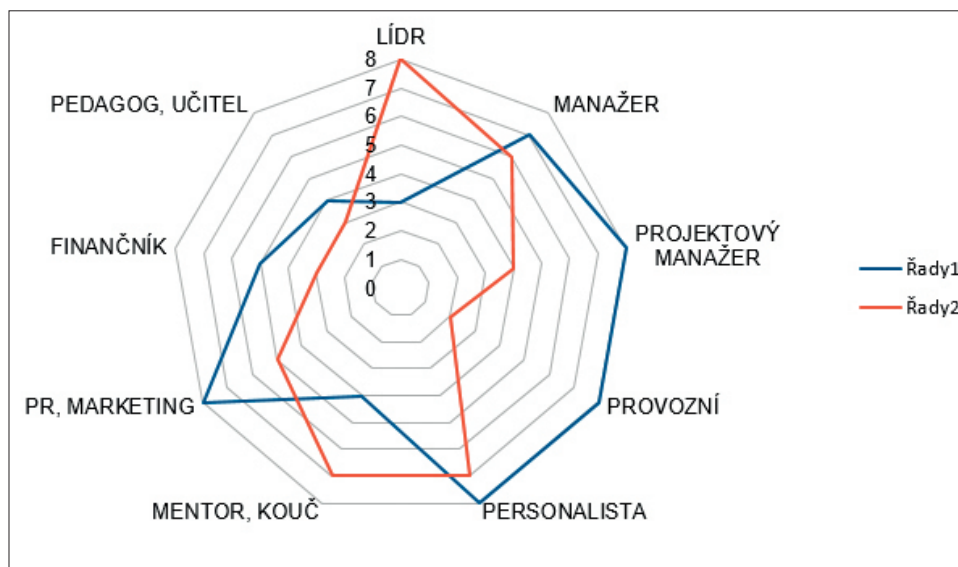
1. Jak využíval ředitel svůj čas?
2. Jaké styly vedení uplatňoval?

1.3 Role ředitele

Ředitel školy během dne mění svoji roli od lídra přes manažera až po ekonoma. Od každé role se očekává jiný výsledek a jiný styl vedení. I když stojí na vrcholu pyramidy, zasahují jeho kompetence od těch řídicích až po úroveň vykonavatele.

Katarína Krahulová, konzultantka Férové školy, pracuje s řediteli základních škol. Doporučuje, aby si měřili měsíc svůj čas a rozdělili si ho do následujících **devíti** rolí: lídr; manažer; projektový manažer; provozní; personalista; kouč a mentor; PR a marketing; finančník; pedagog a učitel (Krahulová, 2018, online).

V následujícím grafu si ředitel vyhodnotil aktuální stav a úroveň, na jakou by se chtěl dostat (červená je cíl, modrá aktuální stav):



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



Cvičení

1. Zakroužkujte, které z následujících rolí lze delegovat:

• politik • soudce a vyjednač • statutární orgán • strategický plánovač • učitel • lídr • odborník na PR vztahy • odborný referent výkaznictví • ekonom • inovátor • personalista • psycholog • fundraiser • organizátor porad • archivář • grantový specialista • kontrolor • právník • procesní manažer • marketingový pracovník • eventový manažer • sekretářka • strážce kurikula • správce budovy • studijní referent • supervizor pedagogického procesu • technik BOZP • vychovatel a nejvyšší autorita • IT odborník • zdravotník

2. Jaké role zastává ředitel Roman Vančura?

3. Vypracujte si podobný graf na základě vlastního pozorování:





SHRNUTÍ

- V první části jsme si představili modely, které nám napomohou při rozhodování o změně i při realizaci změny a jsou využitelné nejen při změně uvnitř organizací, ale také při změnách u jednotlivců, tedy při vedení a řízení, při rozvoji jednotlivců – jednotlivých pedagogických i nepedagogických pracovníků, pracovních týmů i při rozvoji sebe sama.
- V druhé části jsme si představili čtyři základní styly řízení a zmapovali jsme si základní role ředitele.

POUŽITÁ LITERATURA

ATKINSON, Marilyn a Rae T. *Koučink – věda i umění. Vnitřní dynamika*. Praha: Portál, 2009, první vydání, 233 s. ISBN 978–80–7367–538–7).

CAVANAGH, M., A. M. GRANT a T. KEMP. *Evidence-based coaching: Theory, research and practice from the behavioural sciences*. Bowen Hills, QLD, Australia: Australian Academic Press., 2005. ISBN 187537857X.

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.

Kolektiv autorů. *Management základních škol: praktické rady pro ředitele škol*. VESELÁ, Zdeňka. *Manažerské nástroje ředitele k úspěšnému vedení školy*. Praha: Raabe, ©2012. 24 s. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-43-5.

APPRECIATIVE INQUIRY – zpracováno dle vlastních poznámek z účasti v mezinárodním projektu Přednost přednostem. Scio. www.prednostprednostem.cz

Elektronické zdroje

MYNÁŘ, Michal. *Anatomie změny*. [online]. Praha: Psychologie.cz, 2012 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/anatomie-zmeny/>

HASSMANNOVÁ, Lucie. *Porovnání manažerských kompetencí ředitele školy a manažera v komerční sféře* [online]. Centrum školského managementu, PF UK Praha, 2014, [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/147697/>

KRAHULOVÁ, Katarína. Případová studie: Různé role ředitele školy a jejich reflexe. *Férová škola: Akademie pro ředitele* [online]. Brno, 2018 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: https://drive.google.com/file/d/1fWr7PsVvPsDj9MdmVBrxjrdQBv_IJF0Y/view

Zdroje obrazového materiálu:

[1] CAVANAGH, M., A. M. GRANT a T. KEMP. *Evidence-based coaching: Theory, research and practice from the behavioural sciences*. Bowen Hills, QLD, Australia: Australian Academic Press., 2005. ISBN 187537857X.

[2] WARNER, Jon. Problem solving and decision-making skills. In: *S Appreciative Inquiry a Useful Workplace Tool?* [online]. Boston: Ready ToManage, 2014, 20. 3. 2014 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://blog.readytomanage.com/author/jon-warner/>

[3] tamtéž



[4] tamtéž

[5] tamtéž

[6] tamtéž

[7] Neznámý autor. Plán a realita. In: *12 obrázků, které vám otevřou oči* [online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.petramikulaskova.cz/2016/01/12-obrazku-ktere-vam-otevrou-oci/>

[8] vlastní

[9] AUTOR NEZNÁMÝ. Jak probíhá proces změny. In: *Suneé Universe* [online]. Praha, 2014 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.suenee.cz/jak-probiha-proces-zmeny/>



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU PROBLEMATICKÉ OSOBNOSTI:

- Ujasnit si, kdo je pro mě problematická osobnost, a nabídnout inspiraci pro rozlišení, zda je problém ve mně nebo v druhých.
- Představit model 4 uší.
- Nabídnout příklady pro zvládnání komunikace v obtížných situacích.
- Rozvíjet techniky pro zvládnání námitek a zvládnání emocí druhých.

2 PROBLEMATICKÉ OSOBNOSTI

Už jen název problematické osobnosti je problematický: Kdo to je? O co se jedná? Co si pod tím můžeme představit? Odpovězte si nejprve na pár otázek:

- *Koho si představíte, když se řekne problematická osobnost?*
- *Jak se chová?*
- *V jaké situaci jste se s ním setkali?*
- *Co jste řešili? Jak jednání proběhlo?*

Asi se shodneme v tom, že většinou nastal **problém v komunikaci**. Tedy pokud se bavíme o běžné populaci, o lidech bez psychických poruch atd.

Komunikace je základ všeho. Téměř všichni již snad prošli semináři o komunikaci, přesto je po nich stále velká poptávka. Stále řešíme, že se s tím nebo oním nedomluvíme. Často mluvíme o tom, že s ním se prostě mluvit – jednat – spolupracovat (doplňte dle svého) nedá. Možná to tak je, ale možná je to jinak. Zkusme nejprve začít u sebe. Podívejme se na velmi zajímavý model – tzv. princip 4 uší. Tento model nám pomůže uvědomit si, na co náš partner v komunikaci reagoval a kde vznikla nedorozumění, a dává nám šanci komunikovat s větší lehkostí.

2.1 Komunikační model podle Schulze von Thuna – model 4 uší

Friedmann Schulz von Thun je autorem modelu komunikačního čtverce, někdy se také používá název model 4 uší a 4 úst. Každé sdělení má čtyři roviny, které se týkají vztahu mezi jeho čistě obsahovou stránkou a dalšími složkami. Tyto čtyři roviny se projevují, když sdělení vysíláme, i když ho přijímáme.

Věcný obsah: to, o čem informuji.

Vztahová rovina: jak hodnotíme vzájemný vztah, co cítíme k druhému člověku. Ten si většinou dobře uvědomujeme.

Sdělení o sobě: Co sdělení vypovídá o mně, jako o svém vysílateli. Tuto stránku výpovědi si mnoho lidí neuvědomuje.

Výzva: Čeho chci sdělením dosáhnout. To většinou víme velice dobře, i když to často neříkáme přímo.

A proč se to nazývá teorie čtyř uší (úst)? Protože o tom, jak se zachováme, rozhoduje „ucho“, které právě poslouchá. Ve chvíli, kdy sdělení špatně interpretujete a přiřadíte mu jinou úroveň, než odesílající zamýšlel, může rychle dojít k nedorozumění.



Obrázek č. 1: Model 4 uší
(Beňo, online)

Příklad:

Ředitel řekne: „Kopírka je rozbitá.“ Vedle stojící asistentka může reagovat na všech čtyřech rovinách.

Obsahové sdělení — asistentka zaslechne pouze věcný obsah, tedy slyší, ale nic nepodnikne.

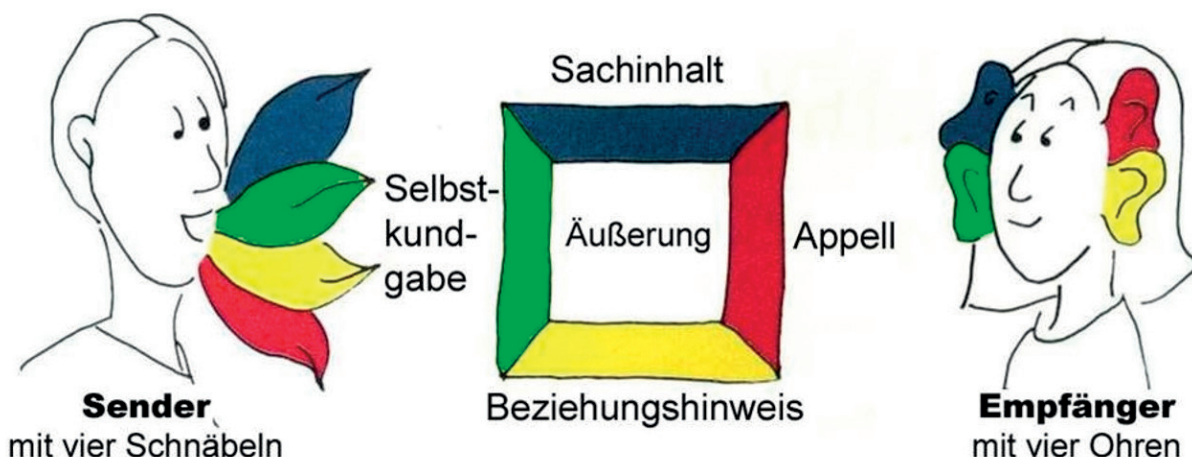
Sdělení o vysílateli — asistentka slyší sdělení o vysílateli, vnímá, že má potíže.

Výzva — asistentka slyší výzvu — to, že se má postarat o zajištění opravy kopírky.

Vztahové sdělení — asistentka slyší vztahové sdělení: Zase mi dává další úkoly, já jsem ta, kdo musí dělat všechno.

V každém výroku tedy může příjemce zaslechnout všechny druhy sdělení.

A když něco sdělujeme, můžeme do výroku vědomě či nevědomě všechny typy sdělení také promítnout.



Obrázek č. 2: Komunikační model dle F. Schulze von Thuna (Schulz von Thun, online)

Cvičení

1. Vyzkoušejte sami sebe a pokuste se u níže uvedených příkladů rozpoznat čtyři roviny vyjádření:

- Jaké je obsahové sdělení?
- Jaké je vztahové sdělení?
- Jak zní sdělení o vysilateli?
- Jak zní výzva – apel?

1. situace: Rodič říká v lednu třídnímu učiteli: „V květnu jedeme na dovolenou do Dubaje, Petr nebude 3 dny ve škole.“

2. situace: Školník sdělí řediteli: „V pátek zůstal ve třídách pořádný binec.“

3. situace: Ředitelka oznámí zástupci ředitele: „Tehle projekt vypadá dobře.“

4. situace: Matka říká dceři: „Vezmi si bundu.“ Co všechno dcera může slyšet?

Jaké může být řešení? Ukažme si to u 1. situace:

Obsahové sdělení: Učitel je informován, že žák ve škole nebude.

Vztahové sdělení: Učitel může slyšet, že jsou na tom rodiče lépe než on, protože si jedou v květnu na dovolenou. Učitel může slyšet povýšenecký postoj, že si mohou dovolit Dubaj. Učitel může vnímat důvěru, protože již v lednu je informován o situaci.

Sdělení o vysilateli: Učitel může slyšet, že pro rodiče žáka je důležité řešit situace s velkým předstihem. Učitel může slyšet, že pro rodiče je důležité prezentovat se důkazy o statusu.

Apel: Učitel může slyšet, že má připravit úkoly pro žáka. Učitel může slyšet, že má vysvětlit rodiči, jak se žádá o uvolnění ze školy.

Atd., atd. – jedna situace a tolik možností.

Využití znalosti tohoto komunikačního modelu vám může pomoci předejít mnoha složitým komunikačním situacím, včetně konfliktů. Pokud již k nim pak dojde, bude snazší se s nimi vyrovnat. Pokud pouze **sdělujete nějakou informaci** a dotyčný ji slyší jako výtku, výčitku či úplně jinak, víte, proč se tak děje a máte možnost tuto situaci napravit dříve, než vzniknou další nepříjemnosti.



Pokud **přijímáte informace**, zkuste si říct, na které „ucho“ jste slyšeli, a pokud si nejste jisti, zda danou situaci – informaci vnímáte správně, tak se doptat.

Jak tedy reagovat na to „správné“ ucho, sdělovat těmi „správnými“ ústy?

- Nehrajte hry, využijte rovnou a přímou komunikaci.
- Nepředpokládejte, že druhý pochopí skrytý smysl našeho sdělení, možná pochopí zcela jiný.
- Pokud si nejste jisti, co vám druhý sděluje, je potřeba se začít dovýptávat.
- Uvědomovat si, na které „ucho“ jste zvláště citliví a jakými „ústy“ často mluvíte.
- K obsahovému sdělení: Vyjadřujte se jasně, přímo, srozumitelně.
- K výzvě: Stanovte si, co chcete, aby dotyčný udělal. Chcete ho jenom informovat, nebo má spolurozhodovat, má být o něčem přesvědčený. Co má konkrétně udělat?

Čtyři uši jsou všude kolem nás a setkáváme se s nimi denně. Pokud s nimi počítáme, můžeme si ušetřit mnohá nedorozumění, a pokud již ke složité situaci dojde, tak se s ní lépe vypořádat.

2.2 Základní typy komunikačně složitých situací

Efektivní komunikace je základní dovedností manažera. Poměrně jednoduchým a jasným teoretickým rámcem pro vysvětlení principů komunikace je *dramatický přístup*, který rozpracoval např. Erving Goffman. Vychází z následujícího předpokladu:

Naše jednání s druhými je opakovaná řada jednání, která vypadají jako výstupy na divadelní scéně.

Vstupujeme do nich v určité **roli**, kterou ztělesňujeme svým osobitým způsobem. Hovoříme o osobní integritě, o naší autenticitě v rámci ROLE. Představte si, CO nebo KDO se vám vybaví při slově PAPEŽ? Vatikán, papamobil, bílý kouř, Jan Pavel II., Benedikt, František? V čem se pojetí rolí shoduje a v čem je jiné? Bude to podobné i u pozice ředitele či zástupce školy?

Vnášíme do ní svůj **postoj** k dané situaci a ke světu vůbec. Cílem je jít do komunikace s pozitivním postojem a názorem, že lidé jsou v zásadě dobří. Symbolicky: mám na očích světlé brýle, přes které vidím lidi v pozitivním světle. Eliminují tak svoje domněnky, předsudky a očekávání. „Chci se s vámi domluvit“, „Zajímá mě, co si o tom myslíte“, „Jsem ráda za vaši otevřenost.“

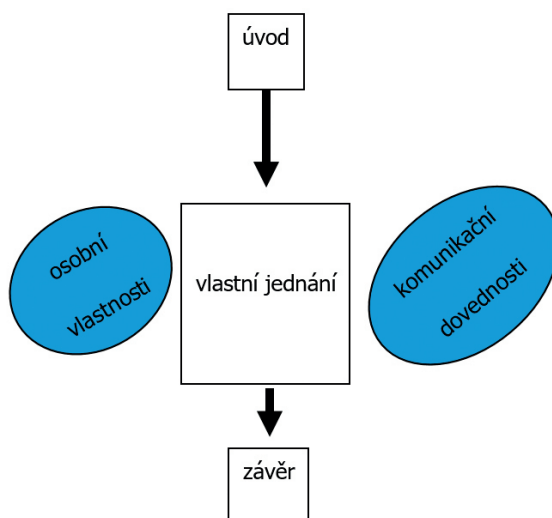
Vkládáme do ní svou **energii** a aktivitu. Demotivace a pasivita je nakažlivější než nadšení a proaktivita. Současně platí, že všeho moc škodí. Švédové mají výstižný pojem LAGOM – ani moc, ani málo, tak akorát, všeho s mírou. A to platí i pro naši energii a aktivitu.

Sledujeme určitý **cíl**. Náš cíl je výrazně spojen s našimi hodnotami. Je-li mým dlouhodobým a hlavním cílem SPOKOJENÝ klient a mými hodnotami RESPEKT, OHLEDUPLNOST, EMPATIE, PARTNERSKÝ PŘÍSTUP apod., jednání bude probíhat ve zdravé energii. I tak je možné, že se někdy v komunikaci s druhými zapotíme.

Struktura jednání

Důležité je, že každé jednání má **uzavřený tvar**: svůj úvod, vlastní děj a závěr. Matou nás jednání s druhými, která „nezačala“, a máme problémy, když někdo neumí jednání ukončit. Pozitivní úvod („Dobrý den, vážení kolegové, ráda vás po prázdninách zase vidím a vítám na naší první poradě“ x „Jste tu všichni? Kde je zase Růžena? Přece jsme si řekli, že budeme chodit včas...“) a pozitivně vyznívající závěr („Vážení kolegové, těším se na spolupráci s vámi a přeji nám všem, ať si letošní rok s dětmi i spolu užijeme“ x „Tak to je všechno, máte někdo něco? Pokud ne, tak pro dnešek končím, a kdyby byly nějaké problémy, dejte vědět“) výrazně ovlivňují celkový dojem, který z jednání máme.

V praxi to vypadá takto:



Při komunikaci s druhými je důležité si uvědomit, že mluvíme, i když mlčíme. Řeč těla (naš postoj, mimika, gesta, image) a také např. tón hlasu ovlivňují to, jak nás druzí vnímají.

Při vedení kurzů pro pedagogické pracovníky se setkáváme v zásadě se třemi okruhy komunikačně složitých situací:

1. KOMUNIKACE s klientem v PRÁVU – uznat chybu a omluvit se s elegancí patří k profesionalitě a základům komunikační obratnosti. Př.: „Omlouvám se“ nebo „To je mi líto. Tuto záležitost prověřím. Jak vás mohu o výsledku informovat?“ X „Za to já nemůžu. S kým jste to řešil?“
2. KOMUNIKACE s klientem v EMOCI – chcete-li ošetřit emoce jiných, musíte mít zónu komfortu a svoje emoce pod kontrolou. Začínáte empatickou reakcí. „Chápu. Rozumím vám. To je mi opravdu líto. Respektuji vaše pocity.“ Je důležité ustát ticho a nechat vyznít naše pochopení a účast.

Reakce na emoce, které jsou časté, ale nemusí situaci uklidnit: Př. „Měli jsme inspekci. Vytkli nám úplné drobnosti v agendě, ale to, že máme projekty a tisíc aktivit s dětmi ani nekomentovali.“ 1. reakce: „A TO JÁ jsem ještě k tomu měla hospitaci...“; 2. reakce: OBJEKTIVIZOVÁNÍ – „Pochop to, oni musí něco najít, to je jejich práce...“; 3. reakce: VÝSLECH – „A kdo u vás byl? A co vám vytkli?“; 4. reakce: RADA (nevyžádaná) – „Já ti poradím, jak to příště musíte udělat. Hlavně musíte...“; 5. reakce: ZLEHČOVÁNÍ – „No tvoje starosti bych chtěla mít..., my řešíme inkluzi, a to jsou problémy!“; 6. reakce: KRITIKA – „No jo, to jsou školy, co jedou na projektech, ale zásadní agendu nemají v pořádku. Vymýšlíte blbosti a ještě tím ostatním školám děláte problémy, protože to pak po nás rodiče taky chtějí.“ Jaká reakce napadá vás?

Neobratné jsou mnohdy reakce na radostné emoce, pocity štěstí, apod. Např.: „Dneska mi vyšla super hodina! Děti chvilku ani nedutaly.“ Reakce: „Jedna vlaštovka jaro nedělá“ nebo „Štěstí začátečníka“ nebo „No, kdybys učil něco podstatného, ale zeměpis je v pohodě.“ I v tomto případě použijeme empatickou reakci typu: „Chápu tě. To mám radost. Jak to probíhalo?“ Podle dr. Martina Pospíchal je důležité udělat si čas na radost i čas na smutek.

„Nesud, dokud neušels míli v mých mokasínech.“ Indiánské přísloví

Čtyři kroky empatické komunikace:

- Akceptování jiného úhlu pohledu, což je schopnost vnímat perspektivu druhého člověka, která pro něho může být pravdivá.
- Nevynášení soudů a názorů.



- Rozpoznání emocí u druhých lidí.
 - Mít schopnost (a odvalu) bavit se o nich.
- (Inspirováno motivačním videem Síla empatie (Brown, 2014, YouTube, online.)

3. KOMUNIKACE s MANIPULUJÍCÍM klientem – s manipulátem se v zásadě nelze domluvit. Ubírejte emocí, přidávejte logiky. Držte se faktů. Používejte kratší věty. Vaše řeč musí být v souladu s řečí vašeho těla.

Pro větší srozumitelnost je dobré si ujasnit, KDO je můj KLIENT. Obecně je to každý uživatel výsledků mé práce. Jedná se o klienta INTERNÍHO - kolega, kuchařka, vychovatelka, ekonomka, žák, student, apod., a EXTERNÍHO – rodič, zřizovatel, dodavatel, apod. Ve zdravé „firemní“ kultuře platí, že to, co děláme a vyžadujeme v komunikaci směrem ven, máme poskytovat i lidem uvnitř.

CO je SLOŽITÁ situace, je velmi SUBJEKTIVNÍ. Definice KONFLIKTU říká:

„Konflikt vzniká, když dvě nebo více stran, z nichž jedna je obvykle silnější, tvrdí, že mají právo na omezené zdroje nebo na jistý způsob jednání, a jejich jednání může zmařit touhy ostatních.“ (Eggert a Falzon, 2008, s. 8)

Převažující přístupy při řešení obtížných situací a konfliktů monitoruje Thomas – Kilmanův test konfliktů. Jedná se o dominanci/ soubor, vyhýbání, přizpůsobení, kompromis, dohodu/spolupráci. Je dobré mít ve svém rejstříku chování všechny přístupy a využívat je s ohledem na situaci, naši momentální roli a s ohledem na naše hodnoty. Test je dostupný online na adrese: http://interkulturniprace.cz/oplzz/wp-content/uploads/2013/09/CS_CUESTIONARIO-THOMAS-KILMAN.pdf

Většina problémů, které ve školách řešíme, jsou však spíše komunikačně obtížné situace než konflikty. Jedná se o námitky, výmluvy, podmínky, apod. Nabízíme jednoduchou první pomoc, jak na ně.

Námitky vyjadřují většinou zájem klienta o danou věc nebo službu. Představte si námitku jako kámen vyčnívající z vody. Připlavete k němu a zjistíte, že větší část je pod vodou. Chceme-li námitky zdárně překonat, musíme se symbolicky potopit, abychom zjistili, co je za nimi.

Nejčastější „kořeny“ námitek:

- obava, strach,
- touha po dalších informacích,
- touha po morální podpoře v rozhodování,
- dřívější špatná zkušenost,
- nechuť ke změnám nebo novotám,
- osobnostní nastavení – někoho prostě baví být v opozici, rebelovat, vyjednávat o lepších podmínkách, klást si podmínky, „štourat“.

Jaké motivy vás ještě napadají? A jak to máte vy?

Jak postupovat při komunikaci ve složitých situacích?

- Ujasněte si, v jaké jste ROLI? (ředitel/ředitelka, otec/matka nebo kamarád/kamarádka) a zkontrolujte, zda máte TALÁR (symbolické vyjádření pro upevnění ROLE – soudce má talár, hasič uniformu, kuchař rondon). Talár nám pomáhá nebrat námitky osobně.
- Jedná se o LASKAVOST nebo NÁROK? Laskavost je projev mé dobré vůle; mohu a nemusím vyhovět. Nárok je něco, na co má klient právo, např. čas na lékaře, vysvětlení hodnocení žáka, apod.
- Mějte pozitivní postoj a věřte, že jednání zvládnete – v klidu dýchejte, usmějte se.
- Mějte otevřenou mysl – eliminujte svoje domněnky, předsudky a očekávání.



- Začněte pozitivně („Rád/a to s vámi vyřeším. Děkuji, že mi to říkáte. Oceňuji vaši otevřenost. Ujišťuji vás, že to chci vyjasnit.“) a projevem empatie – jedná se o „automatický pilot“ – věty, které dají druhému najevo, že ho chápeme nebo minimálně respektujeme jeho názor. A vy získáte čas se zklidnit a mít sami sebe v zóně komfortu (např. „Chápu vás. Rozumím vám. Vnímám, že je to pro vás obtížné. Respektuji váš úhel pohledu“, apod.).
- Využijte znalosti osobnostní typologie např. MBTI nebo informací o trendech chování generací (Baby Boomers, X, Y, Z ...).
- Uplatňujte přístup výhra – výhra.

Využijte jednu ze 7 komunikačních technik (pro odlehčení používáme příklady komunikace s rodiči, stejné se dají využít při vedení porad, při zpětné vazbě, při komunikaci s kolegou, zřizovatelem):

1. **POZITIVNÍ PŘERÁMOVÁNÍ** – Námitka: „Neuznávám moderní metody výuky.“ Odpověď: „Rozumím“ nebo „Děkuji za otevřenost. A které metody výuky uznáváte, nebo jsou vám blízké.“ Nedoporučujeme se v úvodu vyptávat, proč je mluvčí neuznává, protože si ještě utvrzuje nahlas svůj postoj. Na otevření této zkušenosti je čas později.
2. **KONKRETIZÁTOR** – Námitka: „Neuznávám moderní metody výuky.“ Odpověď: „Rozumím, rád/a s vámi vaše zkušenosti proberu. Kterou metodu máte konkrétně na mysli?“ Reakce typu: „ALE MY máme s těmito metodami dobré zkušenosti“ nás vymezuje do opozice a rázem jsme na druhém břehu daleko od klienta.
3. **OTOČENÍ NÁMITKY** – Námitka: „Neuznávám moderní metody výuky.“ Odpověď: „Rozumím, chápu vás. Chcete vědět, jaké tradiční metody vedle těch moderních při výuce využíváme? Zajímá vás, jaká jsou kritéria pro porovnání úspěšnosti nebo efektivity?“
4. **PŘEDBĚHNUTÍ NÁMITKY** – „Možná že si říkáte, v čem jsou tyto metody práce lepší nebo efektivnější než ty, pomocí kterých jste se učili cizí jazyk vy.“ Odpověď: „Ano, to mě přesně napadlo.“ Nebo odpověď: „Ne. To si vůbec neříkám...“ Reakce: „Děkuji, co si tedy říkáte?“
5. **IZOLACE NÁMITKY** – Námitka: „Neuznávám moderní metody výuky.“ Odpověď: „Děkuji za váš názor. Je tohle jediné (jsou metody výuky to jediné), co se mnou chcete řešit? Čemu se chcete teď věnovat?“
6. **ODLOŽENÍ NÁMITKY** – Námitka: „Neuznávám moderní metody výuky.“ Odpověď: „Děkuji za vaše stanovisko, za váš úhel pohledu. Kdybychom na chvíli metody odložili, jak jste spokojeni s naším přístupem k žákům, atmosférou na škole, se stylem práce s žáky, se třídou...?, apod.“
7. **POTVRZENÍ NÁMITKY** – Námitka: „Neuznávám moderní metody výuky.“ Odpověď: „Vážím si vaší otevřenosti, respektuji váš názor. Máte pravdu, že při výuce využíváme moderní metody práce s ohledem na trendy a specifika mladé generace Z. Chcete vědět, čím jsme získali jejich zájem pro dějepis nebo čím se nám daří vytvářet klima důvěry pro sdílení? Chcete vědět, která metoda je nejvíce baví, nebo čím jsme překonali počáteční nechuť k výuce matematiky?, apod.“

Úspěšné překonání námitek je příležitostí k navázání vztahu a předpokladem pro získání důvěry ze strany klienta.

Pamatujte:

- Vítěz v komunikaci není ten, který více mluví, přesvědčuje a naslepo argumentuje. **VÍTĚZEM** je TEN, KDO SE VÍCE DOZVÍ o potřebách a motivech klienta a dovede nabídnout řešení s ohledem na jeho poptávku a v souladu s hodnotami klienta i organizace.
- Zásada pro úspěšnou komunikaci: 80 % vašeho úspěchu spočívá v dobré přípravě. Některé situace už můžete předpokládat. Některé situace se opakují. Některé jsou si podobné. Pokud jsme opakovaně překvapeni a pokaždé nás to vykolejí, je čas pro změnu. I kosmonauti NASA nebo náš integrovaný záchranný systém nacvičují svoje reakce tak, aby je v akci podržely naučené techniky a dovednosti a mohli efektivně reagovat na aktuální situaci. Zásada improvizace říká: pracuj s tím, co ti druhý nahraje. 80 % příprava + 20 % improvizace je úspěšný model. Jak to máte vy?

Přijmete-li námítka jako nedílnou součást otevřené komunikace a dialogu, změní se vaše paradigma náhledu na ně. Začne vás to bavit a pozitivní výstupy se dostaví v pocitu větší spokojenosti a radosti z komunikace s druhými.



Kontrolní otázky a úkoly

1. Představte si obtížnou situaci v komunikaci s klientem a vizualizujte si jednotlivé kroky na její dobré zvládnutí. Jak vám při tom je? Co se s vámi děje?
2. Napište si tři nejčastější námitky (př. nerozumím tomu, nebude to fungovat, nemám čas, aj.) a vyzkoušejte si nahlas různé techniky na jejich překonání.
3. Vyjádřete pět různých empatických vět jako reakci na vašeho klienta v emoci. Řekněte je nahlas a současně se pozorujte v zrcadle. Jaká je vaše řeč těla v souladu s tím, co sdělujete?
4. Které reakce s rizikem na emoce jsou nejčastější a v čem je jejich úskalí?
5. Zaznamenávejte si po dobu jednoho týdne, na které „ucho“ jste nejvíce citliví. Zanalyzujte pak, jak to ovlivňuje vaši komunikaci s druhými.

SHRNUTÍ

- Komunikace je proces a má úvod, střed a závěr.
- První a poslední dojem dělá významnou část celkové komunikace.
- Dávejme si pozor na 4 uši a 4 ústa.
- Snažme se nejprve pochopit a pak teprve být pochopeni.
- Empatie dokáže víc než tisíc argumentů.

POUŽITÁ LITERATURA

SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Jak spolu komunikujeme?: překonávání nesnází při dorozumívání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 197 s. Psyché. ISBN 80-247-0832-9.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

EGGERT, Max a FALZON, Wendy. *Řešení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 112 s. Management do kapsy; 4. ISBN 80-7367-011-9.

Elektronické zdroje

BROWN, Brené. Síla empatie. In: *YouTube* [online]. Neznámé: Královská společnost pro podporu umění (RSA), 2014 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=tuBZZasavZo>

Zdroje obrazového materiálu

[1] BEŇO, Pavel. Psychologie mezilidské komunikace. In: *SlidePlayer*[online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2772622/release/woothee>

[2] SCHULZVONTHUN, Friedemann. Das Kommunikationsquadrat. In: *Schulz von Thun Institut für Kommunikation* [online]. Hamburg: neuvvedeno, neuvveden [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2772622/release/woothee>



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU ŠKOLA JAKO INSTITUCE:

- Definovat, co všechno patří do vztahových sítí školy jako instituce.
- Představit klima školy jako základní předpoklad fungování školy (vedení, učitelé, děti, rodiče).
- Nabídnout inspiraci, jak se dá změřit klima školy (dotazníky, popis).
- Jak zjistit očekávání rodičů od školy.
- Nabídnout nástroje, jak změnit kulturu školy.

3 ŠKOLA JAKO INSTITUCE

Škola je **institucí**, ve které děti a dospívající tráví převážnou část prvních dvou desetiletí života. Vedle rodiny má stěžejní roli při utváření jejich osobnosti. Škola se za poslední roky stala otevřeným výchovně-vzdělávacím centrem nejen pro žáky, ale i pro rodinu a veřejnost v jejím okolí. Škola má stejně zásadní vliv na pozitivní změny v chování dospívajících jako **rodina**, v určitém věku i větší. Žáci ve škole lépe prospívají a jsou do školního prostředí více zapojeni, pokud školy vnímají jejich potřeby. Školní prostředí, v němž jsou podporující a pozitivní vztahy mezi žáky a učiteli, kteří zároveň kladou požadavky, utváří pocit pohody dospívajících i jejich prospěch. Stejně tak se škola může stát zdrojem trápení, frustrací, strachu, nudy či odporu (Lidická, 2018, online).

3.1 Klima školy

Klima školy je v odborné literatuře popisováno jako celková kvalita interpersonálních vztahů a sociálních procesů ve škole, jako úroveň komunikace a interakce mezi všemi aktéry procesů vzdělávání ve škole, jako relativně ustálené způsoby jednání založené na **hodnotách a pravidlech života** ve škole. Jde o to, jak se žáci, učitelé a ostatní zaměstnanci školy ve škole cítí, jaké jsou mezilidské vztahy a vazby a zda existují obecně sdílené hodnoty, na jejichž základě se lidé ve škole chovají. Klima školy je vytvářeno mnoha faktory a bezprostředně ovlivňuje spokojenost všech zúčastněných stran: učitelů, žáků, rodičů, ostatních pracovníků školy, zřizovatele i veřejnosti. V rámci vztahové sítě této instituce záleží na kvalitě vybudovaných vztahů, na lidském přístupu jednotlivců a na podpoře pedagogických pracovníků ze strany vedení (Škramlík, 2018, online).



Obrázek č. 1: Vliv rodiny, školy, komunity a partnerů na učení dítěte/žáka
(Svozil, 2016, online; rozpracován model Epsteina et al., 2009)

Ředitel školy je v této oblasti klíčovou osobností, která pozitivně ovlivňuje a spoluutváří pravidla ve všech oblastech, ať už se jedná o oblast vztahů mezi dospělými a dětmi ve škole, klima v učitelském sboru, klima vztahů mezi školou a rodiči i vztahů k veřejnosti.

Ve škole dochází k intenzivnímu sociálnímu učení, žáci vnímají, jak se k sobě učitelé chovají, jak o sobě mluví, zda se podporují, nebo naopak. Vidí, jak ředitel jedná s učiteli, se školníkem, s rodiči atp. Význam sociálně-emocionálního klimatu školy a třídy přispívá k socializaci dítěte, kultivaci sociálních dovedností, utváření postojů, hodnot i sebevědomí a sebeúcty. Dobré školní klima má vliv na sociální chování žáků, na jejich motivaci, ale i na průběh učení a výsledky.



Ředitel školy si proto musí být vědom, že jeho konkrétní každodenní chování a jednání přispívá (anebo nepřispívá) k dobré atmosféře ve škole. Proto je důležité, jaké nosí v sobě **hodnoty a postoje** ředitel školy.

Začíná to **respektováním pravidel**, která by měla platit bez výjimky pro všechny, ať jde o přezouvání, nepředbírání ve školním bufetu nebo v jídelně. Ředitel by se měl snažit navazovat neformální komunikaci se žáky, zajímat se o jejich starosti, ale i úspěchy, umět je neformálně i formálně ocenit. I důvěra daná dětem se vyplatí. Je možné zavést volný pohyb po škole, místo zvonění zvolit jiný způsob zahájení a ukončení výuky. Je třeba si nastavit **otevřenou komunikaci**, a tím se pokusit předcházet problémům a negativním jevům. Pokud k nim dojde, je zapotřebí je řešit v klidu, s respektem a s partnerským přístupem. „*V naší škole k dobrému klimatu přispívá pravidelné jednání školního parlamentu s ředitelem, pravidelné páteční hlášení k oceňování úspěchů žáků, čtvrtletní oceňování žáků s nejlepším zlepšením, které navrhnou sami žáci ve třídě, pravidelné třídnické půlhodiny zaměřené na osobnostně-sociální výchovu atp. Mohli bychom pokračovat v příkladech, v každé škole jsou osvědčené rituály, aktivity, které dobrému klimatu přispívají. Úkolem ředitele je tyto aktivity vytvářet a podporovat.*“ (Škramlík, 2018, online).

Pro rozvíjení kvalitního klimatu ve škole jsou klíčoví kvalitní učitelé, které charakterizuje zaujetí pro práci se žáky, motivovanost, sebereflexe, ochota pracovat na svém profesním rozvoji, snaha o spolupráci a sdílení profesních zkušeností s kolegy. Učitelé vnímají pozitivní klima ve škole, pokud je škola místem, kde se dobře vyučuje, v němž rádi spolupracují s kolegy, s žáky i jejich rodiči, kde vnímají možnosti seberealizace, svobody a samostatnosti v práci, kde je spravedlivě hodnocen a může prožívat pocity sounáležitosti s kolegy i uznání.

Stejně jako učitel pečuje o kvalitní sociální klima ve třídě a přejímá odpovědnost za osobnostní a sociální rozvoj žáků, ředitel školy by měl přijmout, že ovlivňuje a utváří pravidla jednání mezi zaměstnanci a má zásadní vliv na klima v učitelském sboru. Důležité proto je, jak ředitele vnímají zaměstnanci školy. Jeho postoje, vytváření otevřené atmosféry, schopnost kvalitně komunikovat, motivovanost ovlivňují i jejich chování a jednání. Ředitel školy by měl uplatňovat participativní styl vedení při vytyčování úkolů a cílů, být připraven k inovacím a být organizačně kompetentní.

Jedním ze zásadních úkolů ředitele školy je nastavovat podmínky a prostředí pro učitele tak, aby se cítili **spokojeně**. Spokojený učitel rovná se spokojený žák a následně i spokojený rodič. Ředitel školy by měl volit takové strategie vedení a způsoby organizace, aby napomáhal zlepšování nebo udržení pozitivního klimatu, ale zároveň motivoval k vysokým výkonům. Pokud ve škole vládne **důvěra** a bezpečné klima, je to krůček k vzájemné podpoře mezi učiteli.

Příklady, jak podporovat pozitivní klima:

- pro spolupráci mezi učiteli **vzájemné učení 3 S**, v tzv. triádách (kolegové v ročníku, učitelé stejného oboru),
- **káva/snídaně u ředitele** — setkání učitelů s vedením školy formou dobrovolného setkání, kde se diskutují pedagogická témata, utvářejí a ladí vnitřní dokumenty školy, učitelé předávají své názory vedení,
- setkávání třídního učitele, rodiče a žáka, tzv. **tria** — na I. i II. stupni, před tím si učitelé na II. stupni ve sdíleném prostředí předávají informace o žácích v jednotlivých předmětech a následné setkání vede třídní učitel,
- informování rodičů: **web školy (ŠVP, aktuality, fotogalerie), newslettery, školní noviny**, přes Facebook a Twitter
- pořádání **dnů otevřené výuky**, kdy se rodiče seznamují s formami a metodami práce, které neznají,
- **poradní sbor ředitele** složený ze zástupců rodičů každé třídy,
- **třídní schůzky** mohou probíhat netradiční formou,
- uspořádání **divadelního představení žáků a rodičů** pro širokou veřejnost,
- sportovní utkání se zapojením rodičů,
- etnomarket spojený s exotickým pohoštěním pro rodiče, dny školy,
- pravidelná neformální setkávání s rodiči pro možnost probrat různá pedagogická témata. (Škramlík, 2018, online)



Faktory ovlivňující klima školy: školní budova, počet žáků, kvalifikovanost pedagogů, počet hodin výuky, spokojenost členů školní komunity a jejich vztahy, přátelství, otevřenost a nadšení učitelů, schopnost formovat a udržovat pozitivní vztahy a vazby uvnitř pedagogického sboru, vnímaný vliv ředitele na dění ve škole, pocit bezpečí, spravedlnost pravidel, porozumění, vnímaná sociální opora.

Co oceňují učitelé:

- pozitivní odezvu žáků,
- podporu vedení,
- svou odbornou kvalifikaci, zkušenosti,
- podporu a spolupráci v pedagogickém sboru,
- oporu poskytovanou rodiči,
- dostatečnou odbornou podporu při řešení problémů,
- srozumitelná pravidla ve škole a jejich dodržování,
- existenci vize a cílů vedení školy,
- celoškolské aktivity, které umožňují sdílet společné zážitky,
- příjemné prostředí školy a dostatek pomůcek pro vyučování. (Štětovská a Tomková, 2018, online)

Co rodiče očekávají od školy:

- kvalitní výuku jako základ pro celoživotní vzdělávání,
- dobré vztahy učitel – žák (aby učitelé měli pochopení pro individualitu jednotlivců),
- rozvoj sociálních dovedností dětí (rozvoj EQ, osobnostní rozvoj dětí),
- „aby se děti do školy těšily, aby se jim tam líbilo...“,
- „aby je škola naučila, připravila na život, střední školu, aby uměli cizí jazyky, aby uměli všechno potřebné pro další studium atp.“,
- zajištění dozoru a bezpečí,
- informování o dítěti a o škole,
- daleko častěji rodiče očekávají předávání etických hodnot než předávání encyklopedických znalostí,
- rozmanitý přístup k výuce, jiné formy (výuka v lavicích je přežitkem, učitel je spíš průvodcem).

Příklad hodnot:

důvěra, bezpečí, otevřenost, respekt k odlišným názorům, spolurozhodování, spolupráce v týmu, tolerance, svoboda, soucítění, radost, smysluplnost, vzájemná podpora, ohleduplnost, profesní a osobnostní rozvoj, vzájemná ocenění, pozitivní postoj.

Konzultace učitele s rodičem

Řada dnešních učitelů o rodinném zázemí svých žáků, jejich problémech a potřebách vědí jen málo, ba ani vědět nechtějí. A právě prostředí rodiny často stojí za většinou problematického chování ve škole. Je třeba porozumět tomu, co se ve světě dospívajících děje, aby učitelé mohli pomoci nebo alespoň ještě více neublížovali. **Učitel by měl znát jak očekávání a představy svých žáků, tak především jejich rodinnou situaci.**

Některé případy si vyžadají individuální konzultaci s rodiči. Ti většinou přicházejí, až když se jim situace zdá vážná a potřebují pomoc. Přicházejí tedy s určitými obavami, s pocitem selhání ve vlastní rodičovské roli a v okamžiku, kdy už situace nějakou dobu trvá a oni dosud nenalezli vhodné řešení. Příklady z praxe ukazují, že ne vždy se takové setkání odehrává ideálně. Třídní učitelé si nevyhradí vhodné místo a nechají se vyrušovat žáky či kolegy, někdy nemají ani dostatek času rodiče vyslechnout. Schůzky s rodiči by měly probíhat tak, jak probíhají jiné schůzky mezi dospělými lidmi, kteří se potřebují domluvit a nalézt společný postup.

Je dobré se držet základních pravidel:

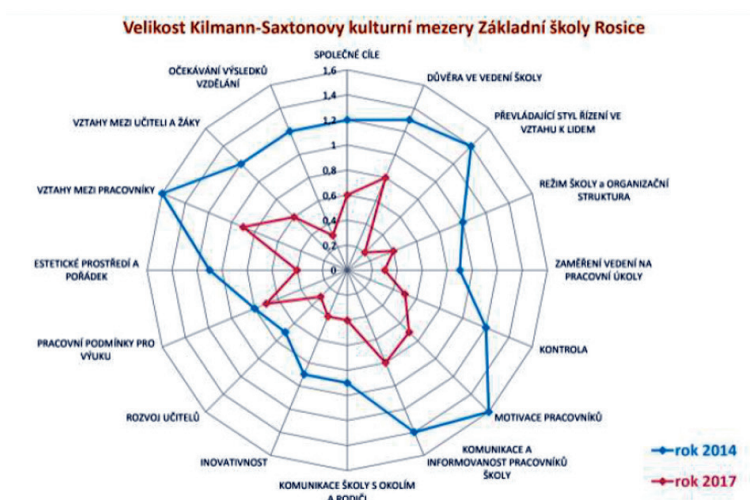
- **Zvolte vhodné místo schůzky:** jednoznačně se vyplácí, má-li každý učitel možnost využít místnost, kde může mluvit s rodiči nerušeně mezi čtyřma očima. Je to stejné jako u návštěvy advokáta nebo lékaře – většine z nás není příjemné rozebírat osobní, citlivé, mnohdy nepříjemné věci před cizími lidmi, natož vestoje.
- **Kde budeme sedět a jak:** učitel i rodič by měli mít k dispozici taková místa k sezení, která naznačují jejich rovnost. Učitel nemůže posadit rodiče do lavice a sám zůstat za katedrou (a to mnohdy ještě na stupínku) a domnívat se, že tímto krokem vytvořil podmínky k partnerskému jednání. Místa k sezení by měla být co nejpodobnější i z hlediska komfortu, a pokud by měl někdo „nárok“ na lepší místo, pak je to rodič jako host, nikoliv učitel jako „domácí“. Mezi rodičem a učitelem by také měl být co nejotevřenější prostor. Pokud učitel mezi sebe a rodiče vyrovná hrneček s kávou, sklenku s vodou, plastový kelímek s tužkami a stolní kalendář jako „hradbu“, průběh jednání to ztěžuje.
- **Dohodněte se na délce schůzky a následných krocích:** učitel rodiče seznámí se skutečností, jak dlouho se mu může věnovat (a sladit to s možnostmi rodiče) a jaké další kroky budou následovat po úvodní schůzce. I kdyby mělo setkání končit domluvou, že učitel informace a další postup bude konzultovat s kolegy (vedením, školním psychologem) a dá rodiči do týdne vědět, jak bude se situací dále naloženo, je to legitimní a chytré – učitel by měl spolurozhodovat o době, kterou na řešení situace potřebuje. (Kubáňková, online)

Příklady

Vyhodnocení kultury školy v Základní škole Rosice

Základní škola je úplná devítiletá škola, která má momentálně kolem 600 žáků a je spádovou školou pro tuto obec i ty okolní, včetně pokračování žáků z neúplných škol. Škola se profiluje zejména jako Ekoškola a Škola pro demokracii, což je také znát v prostorách škol, které zdobí pravidla chování či environmentální projekty. Takové nastavení školy bylo velkou prioritou, neboť jí ředitel původně převzal jako výkonově nastavenou školu. Ve škole učí cca 60 pedagogů a ředitel zde působí 6. rokem. Řediteli se zde podařilo vybudovat školu s velmi dobrými vztahy, s důrazem na demokratické hodnoty. Inovativní je například to, že učitelé mají vzdálený přístup k dokumentům a mohou po vyučování pracovat i z domu.

Řediteli se daří pracovat na vztazích mezi pedagogy. Toto téma je pro něj prioritní a věnoval a věnuje mu hodně prostoru. Pravidelně analyzuje stav kultury školy dotazníkovou metodou Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Analýzu provedl poprvé v roce 2014 a následně v roce 2017 (ale již s ní měl zkušenosti z minulých škol). V následujícím grafu je patrný posun. Největší zlepšení, tj. zúžení kulturní mezery, nastalo ve stylu řízení směrem k lidem: z 1,4 na 0,2 (čím menší číslo, tím lépe); motivaci pracovníků (1,6 – 0,7) a očekávání výsledků vzdělávání (1,2 – 0,3). Ředitel vybral právě tento dotazník, protože s ním má skvělé zkušenosti z předchozí školy. Pedagogové jej mohou vyplnit elektronicky nebo klasicky, je dobrovolný a anonymní.



Obrázek 2: Velikost Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery ZŠ Rosice (ZŠ Rosice, 2017, online)



Dotazník pro hodnocení kultury školy

Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa, 1978, online) je velmi osvědčeným a rozšířeným nástrojem na měření kultury školy.

	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	SPOLEČNÉ CÍLE	žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	malá znalost cílů a nízká účast na plánování	průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	dobrá znalost cílů, účast na společném plánování	úplná znalost společ. cílů, jasná orientace, společný plán
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	nedůvěra ve vedení školy	nízká důvěra ve vedení školy	průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	většina sboru věří vedení školy	vysoká důvěra vedení školy
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je při rozhodování	pracovníci mají vždy možnost vyjádřit se k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout cíle v zásadních věcech konsensu
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	o režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguj	režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	dobry režim školy s fungující organizační strukturou	velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	je zde velmi nízká orientace na výkon	výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje
6	KONTROLA	chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen viníci	kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	motivaci se nepřikládá žádný význam	lidé jsou minimálně motivováni k práci	motivace pracovníků je průměrná	motivace pracovníků je na dobré úrovni	motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	špatná informovanost, důležité informace často chybí	střední informovanost, občas se objevuje zdržování určit. informací	dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace je bez problémů	výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora, tak zdola nahoru i horizontálně
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	je dobrá, zaměřená především na rodiče	velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči



10	INOVATIVNOST	projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
11	ROZVOJ UČITELŮ	neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje, DVPP se příkládá malý význam	jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP	jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	velmi špatně, neodpovídají zákonným normám	špatně, v určitých případech neodpovídají	průměrně, něco by mohlo být určitě i lepší	dobré pracovní podmínky pro práci učitelů	vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	velmi špatná estetická úroveň, nepořádek a špína	špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	špatné vztahy některé až nepřátelské	vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	vztahy umožňují potřebnou spolupráci	vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce
15	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy	vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	interakce je průměrná s výkyvy na obě strany	dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce	výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům
16	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁNÍ	neočekávají se dobré výsledky, nezájem	nízké očekávání výsledků vzdělávání	očekává se dosažení standardu	očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků výuky

Pokyny k vyplnění:

1. kroužkem označte hodnocení faktoru – současný stav, kroužek umístěte do vybraného pole,
2. křížkem označte hodnocení faktoru – požadovaný (očekávaný) stav.

Příklady nástrojů pro zlepšení klima školy

Nástroje na zlepšení klimatu školy je možné zdarma stáhnout na adrese: www.nuv.cz/ae.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Představte si, že jste návštěvníkem vaší školy a procházíte celou školou až do ředitelny. Jak na vás působí prostředí? A jak na vás působí atmosféra školy? Všímejte si detailů.
2. Jaké hodnoty sdílíte ve vaší škole?
3. Jak pozitivně ovlivňujete klima ve škole?
4. Doporučili byste vaši školu svým známým?



SHRNUTÍ

- Seznámili jsme se s faktory, které ovlivňují atmosféru ve škole.
- Ukázali jsme si očekávání rodičů a možnosti, jak ovlivnit klima školy.
- Pomocí dotazníku dokážeme zjistit, jak je hodnocena vaše škola.

POUŽITÉ ELEKTRONICKÉ ZDROJE

LIDICKÁ, Jana. Interakce prostředí rodiny a školy. *Řízení školy* [online]. Praha, 27. 5. 2011, 2011(10) [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/interakce-prostredi-rodiny-a-skoly.m-690.html>

ŠKRAMLÍK, Pavel. Jak vytvářet a podporovat kvalitní klima školy. *Řízení školy* [online]. Praha, 2016, 22. 11. 2016, 2016(12) [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/jak-vytvaret-a-podporovat-kvalitni-klima-skoly.m-3106.html>

TOMKOVÁ, Blanka a Iva ŠTĚTOVSKÁ. Klima školy jako protektivní faktor zdraví učitelů. *Řízení školy* [online]. Praha, 0167n. l., 15. 12. 2016, 2017(1) [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/skolni-poradenstvi-v-praxi/klima-skoly-jako-protektivni-faktor-zdravi-ucitelu.m-3157.html>

KUBÁŇKOVÁ, Jarmila. Schůzka učitele s rodičem - nejčastější zádrhele z pohledu Linky pro rodinu a školu 116 000. *Řízení školy* [online]. Praha, 2018, 13. 11. 2018(12) [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/schuzka-ucitele-s-rodicem-nejcastejsi-zadrhele-z-pohledu-linky-pro-rodinu-a-skolu-116-000.m-4913.html>

KILMANN, R. H., M. J. SAXTON a R. SERPA. Dotazník pro hodnocení kultury školy: Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. Praha: NUV, 2009 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/ae/priloha-c-3-dotaznik-pro-hodnoceni-kultury-skoly>

Zdroje obrazového materiálu:

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

[2] Velikost Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery Základní školy Rosice. In: *ZŠ Rosice* [online]. Rosice: Neuvedeno, 2017, 3. 10. 2017 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.zsrosice.cz/file.php?nid=11652&oid=6135445>



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU UMĚNÍ DEFINOVAT A NAPLNIT VIZI ROZVOJE ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ

- Představit, jak nastavovat jasnou vizi.
- Ukázat, jak zapojit do vytvoření vize vedení a tým.
- Ukázat konkrétní strategii na vytvoření vize.

4 UMĚNÍ DEFINOVAT A NAPLNIT VIZI ROZVOJE ŠKOLY A ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ

4.1 Vize a strategie školy

Vize školy „je představa úspěšné budoucnosti organizace. Vychází ze základních hodnot nebo filosofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány organizace.“ (Eger, 2006, s. 115).

Předpokládá se, že jde o pozitivní zobrazení budoucnosti s cílem si uvědomit, kam směřujeme a čeho chceme dosáhnout. Vize není přáním ředitele. Sdílená vize vede lidi k zapálenosti pro věc, která činí smysluplným vše, co dělají. Absence sdílené vize způsobuje, že množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Ve škole jakožto otevřené instituci se vize nemůže omezovat pouze na vedení a zaměstnance školy, ale přirozeně k ní patří děti/žáci, rodiče i širší komunita. Je třeba ji utvářet spolu se všemi skupinami, kterých se vzdělávání týká – zaměstnanci, žáci i rodiče, případně zřizovatel. Práce na společné vizi je nesmírně obtížný a zdlouhavý proces, který je ku prospěchu všem. Vytváří se díky tomu **bezpečné prostředí** založené na partnerství, které má jasně stanovená předvídatelná pravidla. Společná vize je předpokladem kvalitativní proměny na všech úrovních činností školy (uvnitř i vně) a zároveň vede k úspoře sil a času a významně zvyšuje potenciál pozitivního hodnocení procesu proměny. Vytváří se tak vhodné klima i pro případy, kdyby se některé fáze proměny zkomplikovaly či na čas zastavily. Vize směřuje do budoucnosti v časovém horizontu několika let, minimálně pěti.

4.1.1 Proč mít vizi?

Příklad vize školy

Škola připravuje dítě na jeho budoucnost tak, aby v ní bylo šťastné, spokojené a vyrovnané.

Vysvětlení aneb Jak vizi společně chápeme do důsledku: dítě bude mít zdravé vztahy, zdravou míru sebeuvědomění a práci, kde uplatňuje svůj plný potenciál. Bude zastávat demokratické hodnoty a respektovat odlišnosti ve společnosti.

Pokud chceme školu někam vést, musíme vědět, kam směřujeme. Vize nám také pomůže pracovat vědomě na **školní kultuře**. Pozitivní a bezpečná školní kultura vytváří základ pro spokojené žáky i učitele. V takové škole se snáze prosazují nové věci, které posunují školu dopředu. Tím, že ve společnosti dochází k vyprazdňování hodnot, právě školní prostředí může ukázat, jaké hodnoty jsou důležité a jak jimi žít. Správně formulovaná vize má pro organizaci klíčový význam. Inspiruje učitele k samostatnému tvořivému jednání. Napomáhá rozhodování a dává jasný směr, co se ve škole bude dělat.

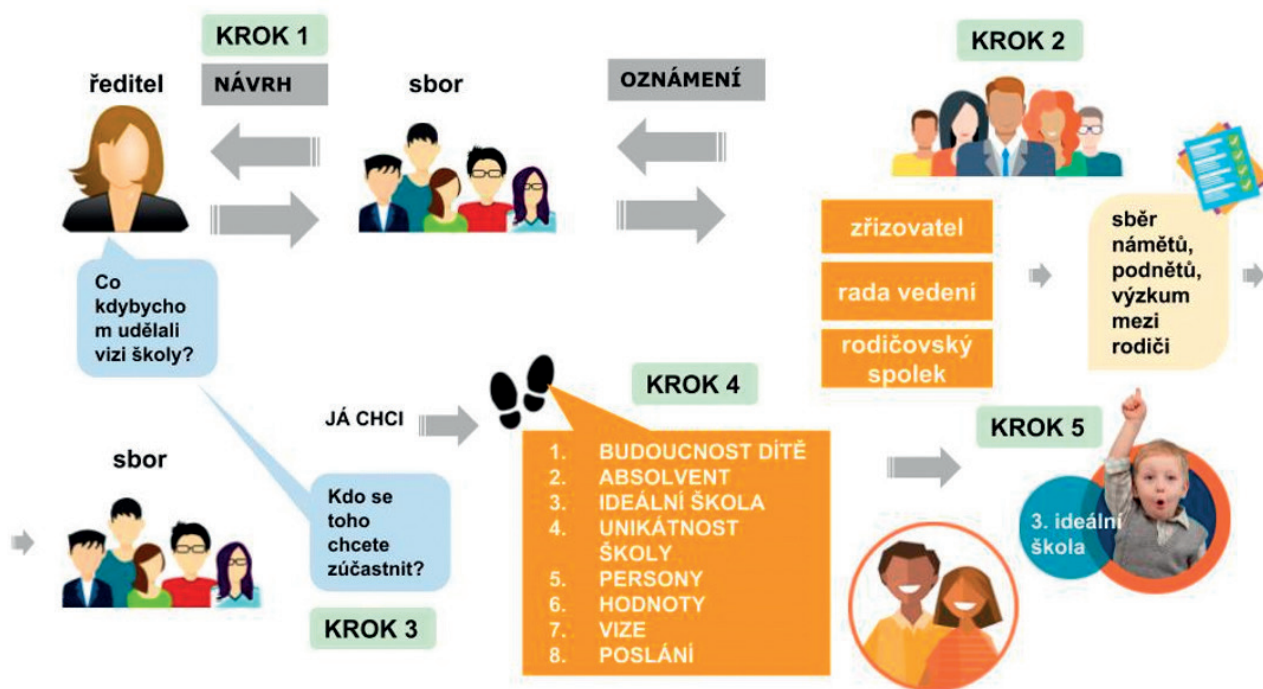


Obrázek č. 1: Hodnoty v životě (neznámý autor, 2015, online)

Z pozitivní školní kultury se stává také **velká konkurenční výhoda**, protože díky vizi, misi a hodnotám se stává škola **čitelnější i pro rodiče**, a tím se začíná už od počátku budovat vztah mezi rodičem a školou. Pokud není vize žitá, tak je to jen marketingový trik, což se někdy může stát například u soukromých škol.

Vize také umožňuje **sjednotit pedagogický sbor** a uvědomit si, co je pro školu skutečně důležité. Například pokud se škola rozhoduje, zda zařadit angličtinu v 1., nebo 3. třídě a má vizi: *Naše škola připravuje děti na budoucnost a všechny klíčové aspekty života v polovině 21. století*, tak vize už sama o sobě ukazuje cestu dál.

Klíčem pro úspěch zavedení vize je „**nakoupení**“ **pedagogického sboru pro tuto myšlenku**. Ještě předtím, než se do toho pustíte, tak by alespoň 10 % lidí mělo být myšlenkou stanovení vize nadšeno, 80 % lidí by se mělo dívat pozitivně, že to chtějí zkusit, a maximálně 10 % lidí sice může zastávat jiný názor, ale neměli by aktivně brojit proti ní. Proto si dejte opravdu záležet na tom, jak tuto myšlenku podáte. V ideálním případě aktéři na potřebu vize přijdou sami (Krahulová a Mentlíková, 2018, online).



Obrázek č. 1: Hodnoty školy jako cesta k vizi a koncepci školy. (Krahulová, Mentlíková, 2018, online)

Vize je:

- čistá a jasná,
- dobře pochopitelná,
- dostatečně náročná a zároveň realistická,
- odkazující do budoucnosti,
- dobře vysvětlitelná, dobře zapamatovatelná (ideálně 20-25 slov), srozumitelná,
- ukazující, jak vypadá úspěch,
- motivující a mobilizující,
- hodnotově orientovaná,
- spojená s potřebami žáků.



4.1.2 Jak vytvořit vizi?

Než se pustíte do vize, je důležité si stanovit **misí** neboli poslání školy: Kdo jsme? Proč tu jsme? Co je hlavní aktivitou školy? Jaká je filosofie školy? Jaké má výhody oproti konkurenci? Za misí se skrývají sdílené hodnoty a dlouhodobé cíle vaší školy. Cílem je vymezit se vůči konkurenci. Mise sestává ze základních hesel a opírá se o společné hodnoty.

Příklad poslání

Naším posláním je, aby se každé dítě u nás ve škole cítilo bezpečně a mělo prostor naplno rozvinout svůj jedinečný potenciál.

Co toto poslání může znamenat v praxi?

<bezpečně>

- že se škola stará o školní a třídní klima
- že bude dítě v bezpečí
- že škola dělá preventivní opatření vůči šikaně

<prostor>

- že je ve škole individualizovaná výuka — možnost výběru tématu, tempa, způsobu apod.

<potenciál>

- že je dítě hodnoceno formativně
- že se dítě sebehodnotí
- že má učitel k dětem osobní přístup
- že má učitel děti rád

Otázky při stanovování vize:

- Proč by měli dát rodiče dítě zrovna do vaší školy, a ne do jiné?
- Čím jste již unikátní? V čem byste chtěli být unikátní?
- Pokud jste v něčem jedineční, je to vidět? Proč ne?
- Když se podíváte na ideálního absolventa, jaké hodnoty školy ho formovaly?
- Jaké hodnoty má ideální škola?

Když nastavujeme vizi do budoucna, je třeba dobře popsat a formulovat, kde se momentálně nacházíme a na jaké úrovni. Analýza (audit) se skládá z různých oblastí, např. personální analýza, analýza vnějšího prostředí, analýza cílového prostředí, audit marketingové strategie, marketingový audit, audit informačních systémů. Výstupy zpracujte přehledně – ideálně tabulky a grafy s následným komentářem. Analýzu a její zpracování je možné vypracovat **interně** nebo ji zadat **externistovi**, který bude studovat interní dokumenty, hovořit s některými zaměstnanci a s vedením školy. Analýzu mohou provádět i zaměstnanci z jednotlivých úseků (účetní, ekonomka, zástupce, vedoucí školní jídelny, atp.) (Eliáš, 2016, online). Vize samotná slouží dál pro nastavení strategie, jak vizi naplnit.

Otázky pro tvorbu strategie:

- Kde jsme nyní? (analýza současného stavu)
- Kam se chceme dostat? (vize) (*Kde skončíme, necháme-li věci plynout tak, jak jsou nyní?*)
- Jak se tam dostaneme? (cíle, plán, postup a dílčí kroky)
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali? (měření, evaluace)



K vytvoření vize můžeme využít již výše představenou metodu **Appreciative Inquiry**, která je postavená na silných stránkách vaší organizace, nebo jednu z nejrozšířenějších analýz, tzv. **SWOT analýzu**. „*SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (angl.: Strengths) a slabé (angl.: Weaknesses) stránky, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívané především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politiky (policy analysis). Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.*“ (Eliáš, tamtéž)

Silné a slabé stránky se týkají vnitřní části organizace, které můžete ovlivnit. Příležitosti a ohrožení představují vnější faktory ovlivňující organizaci, nezávislé na vaší práci.

Příklady a jejich zařazení v rámci SWOT:

- silná stránka: umístění žáků v olympiádách,
- slabá stránka: výuka cizích jazyků,
- příležitosti: nová bytová výstavba v obci,
- ohrožení: klesající porodnost.

SWOT analýza je důležitá jednak pro zjištění aktuálního stavu vaší školy, jednak dále slouží v procesu tvorby strategie jako odrazový můstek pro formulování priorit – tzv. strategických cílů. Pro kvalitní nastavení strategie je zásadní. Zde se předpokládá zapojení všech skupin, kterých se strategie týká – učitelů, provozních zaměstnanců, žáků, rodičů a zřizovatele. Je vhodné posoudit využití externích služeb zkušeného facilitátora (např. kolega z jiné školy, kterému lze jeho službu oplácet recipročně), který dokáže skupinu otevřít. Analýza se provádí v každé skupině zvlášť.

Co zvážit před realizací?

- *SWOT analýza s učiteli:* V případě, že ji řídí ředitel, nemůže se plně zapojit a uplatňovat své nápady a názory. Někteří učitelé také nebudou ochotni kvůli obavám z reakce ředitele sdílet své názory. Proto je vhodnější přizvat nestranného experta. Při tvorbě je důležité zachycovat názory, ale nevěnovat se řešení.
- *SWOT analýza s žáky a rodiči:* Při práci s žáky a rodiči je důležitá atmosféra důvěry.

Po analýze si stanovíme plán s konkrétními cíli a postupy. U jednotlivých cílů je třeba, aby byly dosažitelné. Pomůcka **SMART** definuje správně nastavený cíl, který by měl být: **Specifický, Měřitelný, Achievable** (dosažitelný), **Reálný/ relevantní** a **Termínovaný** (časově ohraničený).

František Eliáš, ředitel ZŠ a MŠ Bory, svoje zkušenosti shrnul do e-booku *Strategie rozvoje školy: Při tvorbě strategie je třeba se držet cíle a neřešit problémy a nedostatky, které vyplynou ze SWOT analýzy. Tvorba strategie má určitou dynamiku, podporuje všechny zúčastněné k otevřenosti a ke sdílení co nejvíce nápadů. Nápady nesmí být hodnoceny, aby nezablokovaly proces.*

Koho zapojit do tvorby strategie?

Nejlépe všechny, kterých se strategie týká. Čím více skupin se zapojí, tím má strategie větší šanci být přijata a úspěšně plněna. „*První strategii jsme vytvářeli spolu s celou sborovnou. Pomohla mně v začátcích mé ředitelské praxe nasměrovat školu, najít cestu. I když jsme zapojili všechny učitele, mrzelo mě, že ostatní zaměstnanci byli mimo. Když jsme plánovali tvorbu nové strategie, rozhodli jsme se zapojit do ní všechny skupiny, jichž se vzdělávání ve škole týká – kromě učitelů také provozní zaměstnance, žáky a rodiče.*“ (Eliáš, tamtéž)



Zapojení všech skupin přispívá ke zlepšení komunikace mezi všemi aktéry. Umožňuje identifikovat klíčové osoby dalšího rozvoje jak mezi zaměstnanci, tak mezi žáky i rodiči. Jedním z důležitých prvků je vzájemná komunikace. Tím, že všechny skupiny přizveme k tvorbě strategie, budoucnosti naší školy, dáváme jim najevo, že jsou naši partneři a že jsou pro nás důležití. SWOT analýzy rodičů se zúčastní možná jen malá část z nich, ostatní svou možnost nevyužijí.

- **Učitelé** by měli být zapojeni do tvorby všech částí strategie i proto, že na plnění strategie budou pracovat. Pokud budou osobně angažováni, akce a cíle budou plnit raději a se zájmem. Měli by se podílet na tvorbě vize, mise, SWOT, strategických cílů a akčních plánů.
- **Provozní zaměstnanci:** i na provozní zaměstnance je třeba myslet a zapojit je alespoň při SWOT analýze a tvorbě vize. Nezapojení pracovníci nebudou mít touhu plnit vaše vize a cíle, když o nich nemohli spolurozhodovat.
- **Žáci:** těch se směřování školy týká nejvíce, proto by z procesu neměli být vynecháni. Je vhodné je zapojit minimálně do tvorby vize a SWOT analýzy. Jejich pohled může přinést zajímavé podněty.
- **Rodiče:** v dnešní době se rodiče a jejich děti stále více dostávají do pozice klientů školy. Rodiče se na základě pověsti školy rozhodují, na kterou školu své dítě zapíše, proto jsou jejich názory cenné a má velký smysl jim dát možnost se k fungování školy vyjádřit. Je dobré znát názor rodičů. Na vás je umět si pak obhájit, co je reálné a co ne, co je ve prospěch školy a vzdělávání a co je mimo reálné možnosti. Minimální zapojení rodičů je do SWOT analýzy a vize školy. Dále je musíte seznámit s výsledky dalších částí a s hotovou strategií.
- **Zřizovatel** by měl o tvorbě strategie vědět a zapojit se. Je třeba zvážit, do kterých částí, minimálně na schůzku např. s rodiči (někde jsou zastupitelé rodiči žáků). Dále je třeba je průběžně seznamovat s tím, co vzniká, a představit výslednou strategii.

Dalším krokem je vizi rozšířit a vyvěsit na místa, kde je vidět. Poté ji zakomponovat do materiálů a webu školy a neustále ji připomínat při vhodných příležitostech. Vize bude živá, dokud ji někdo bude žít, ať už to bude ředitel, učitelé nebo žáci.

Následuje tvorba **strategických cílů**, kde využijeme výsledky SWOT analýzy. Zaměříme se na body, které získaly nejvíce preferenčních hlasů. Tyto body spojíme do skupin podle vzájemných souvislostí a nakonec je pojmenujeme jako konkrétní strategické cíle podle pravidel SMART. Ty rozpracujeme do akčního plánu, kde budou jednotlivé úkoly. Plnění úkolů je třeba pravidelně monitorovat, kontrolovat a v případě potřeby strategii aktualizovat. V průběhu také informujeme o plnění plánu.

Příklady

Cíle/vize ZŠ Matice školské, České Budějovice (čerpáno z: <http://www.zsmatice.cz/profil-skoly>)

- BÝT otevřenou a živou organizací, která systematicky a smysluplně kultivuje individuální životní kompetence každého jednotlivého žáka i každého pedagoga a zaměstnance školy a efektivně je podporuje při jejich společné činnosti.
- VYTVÁŘET podmínky pro rozvoj všech složek zdraví každého žáka i zaměstnance školy i pro zdravý vztah školy k jejímu okolí a ke světu.
- GARANTOVAT dobré podmínky pro vzdělávání a výchovu dětí.
- UMOŽNIT zaměstnancům seberealizaci a jejich stálý rozvoj.



Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jaké techniky vám mohou pomoci při vytvoření vize školy?*
2. *Jak si vytvoříte svoji vizi? Jak budete postupovat? Kde začnete?*
3. *Jak zapojíte všechny složky?*
4. *Jak vizi zveřejníte? Kde bude vidět?*
5. *Jak budete udržovat vizi živou?*

SHRNUTÍ

- Vize, mise a hodnoty školy pomáhají vedení školy držet nastavený směr a prosazovat ve škole nová opatření.
- Při jejich tvorbě je třeba zapojit všechny zúčastněné skupiny, vizi promítnout do všech činností a rozpracovat ji do strategického plánu rozvoje školy

POUŽITÁ LITERATURA

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.

Elektronické zdroje:

ELIÁŠ, František. *Strategie rozvoje školy „stručně a jasně“* [online]. 2016. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z <http://strategieskoly.cz/>

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>

Zdroje obrazového materiálu:

[1]Hodnoty v živote. In: *XRadio expres* [online]. Neuvedeno: Neuvedeno, 2015, 27/03/2015 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.expres.sk/40095/hodnoty-v-zivote/>



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU PLÁNY PROFESNÍHO ROZVOJE ČLENŮ PEDAGOGICKÉHO TÝMU V RÁMCI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Představit význam sebereflexe a zpětné vazby pro profesní rozvoj pedagoga
- Nabídnout techniky sdílení a rozvoje pedagogů
- Popsat styly vedení pro rozvoj pedagogů



5 PLÁNY PROFESNÍHO ROZVOJE ČLENŮ PEDAGOGICKÉHO TÝMU V RÁMCI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kvalitní učitel se vzdělává neustále. Hledá způsoby, jak získat nové poznatky, jak na sobě pracovat. Moudrý ředitel tento rozvoj podporuje. A od roku 2004 má další vzdělávání pedagogických pracovníků svou zákonnou úpravu, a to v podobě zákona č. 563/2004 Sb.

„Pedagogičtí pracovníci mají po dobu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci.“ (Zákon 563/2004 Sb. §24). Tato povinnost je zanesena v plánech dalšího vzdělávání každého pracovníka.

U nás je pojem další vzdělávání spojován především s mimoškolními a školními vzdělávacími akcemi ve formě přednášek, školení, seminářů, kurzů apod., a někdy chápán poněkud zúženě pouze jako navštěvování seminářů mimo školu. Patří sem však také samostudium, práce na projektech, mentoring, supervize, sdílení informací – mezi jednotlivci i ve skupině, předmětové komisi atd.

5.1 Sebereflexe a deník pedagoga

Jedna z nejdůležitějších technik je sebereflexe pedagoga. Jak na ni? Ideálně po skončení každého dne si zrekapitulovat (alespoň v myšlenkách), co se povedlo, co by bylo možné udělat jinak, a to, co stojí za změnu, si zapsat. V určitých intervalech – periodicky – je pak dobré, aby se pedagog více do hloubky zamyslel nad tím, jak pracuje.

Příklad cvičení sebereflexe:

Zamyslete se nad tím, kterému chování se ve vztahu k té které osobě vyhýbáte a které naopak dobře zvládáte, a doplňte do uvedené tabulky. Můžete doplnit různé interakce se žáky, kolegy či rodiči a popsat několik situací. Čím více, tím lépe!

sebereflexe

Sociální partner	Čemu se vyhýbám	Co dobře zvládám
Žáci		
Kolegové		
Ředitel		
Rodiče		

Uvedené cvičení (a další dobře využitelná) najdete na: <https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/9891/v.pdf> (Gillernová, Ilona PhDr., CSc.: Sociální dovednosti učitele a možnosti rozvíjení sociálních dovedností ve školním prostředí. 1. část)

Jako příklad dalších **otázek k sebereflexi nebo i hodnotícímu pohovoru** může sloužit osnova, která je používána na ZŠ Praha 2, Londýnská 34:

- Co se mi v uplynulém období podařilo?
- Co mne zajímá, co bych rád/a studoval/a?
- S kým spolupracuji ve škole a na čem?



- Co mne zaujalo na práci mých kolegů/kolegyň?
- Čemu bych se rád/a věnoval/a, abych přispěl/a ke zlepšení chodu školy?
- Kdo byl u mne na hospitaci v uplynulém období? Byla pro mě zpětná vazba přínosná?
- U koho jsem byl/a na hospitaci já?
- Čím jsem přispěl/a k reprezentaci školy?
- Co mě zaujalo z dění v pedagogické veřejnosti?
- Co mě zaujalo nebo co jsem četl/a v odborné pedagogické literatuře, v odborném tisku?
- Co mě momentálně tíží v mé práci?
- Vytvořil/a jsem nějaké učební listy, texty, které považuji za zajímavé a prospěšné pro realizaci školního vzdělávacího programu?
- Chtěl/a bych zmínit něco mimo uvedené otázky? (Spilková, Tomková a kol., 2010)

Takovéto zápisy pak mohou sloužit k reflexi vlastní činnosti pedagoga, získávání nadhledu nad problémovými situacemi; pomáhají při hledání oblastí, v nichž na sobě může pracovat.

5.2 Kolegiální učení a zpětná vazba

Kolegiální učení zní určitě lépe než hospitace, i když je to totéž. Hospitace jsou pojímány jako kontroly, mohou být ovšem velmi zajímavou formou podpory a rozvoje pedagoga, ať už ředitelem, nebo kolegou.

V takovém případě nacházíme v metodě návštěvy hned dvě roviny vzdělávání. První rovina je vytvořena zpětnou vazbou, kterou podává pedagog – „návštěvník“ svému kolegovi v následném rozhovoru. Pozorování a reflexe činnosti svého kolegy má obohacující význam také pro samotného pozorovatele. Ten si může od sledovaného kolegy taky „něco odnést“, inspirovat se využitými metodami, formami komunikace a také následnou reflexí.

Je ovšem třeba velmi dobře pracovat se zpětnou vazbou. Dodržovat její zásady.

Základní pravidla pro zpětnou vazbu:

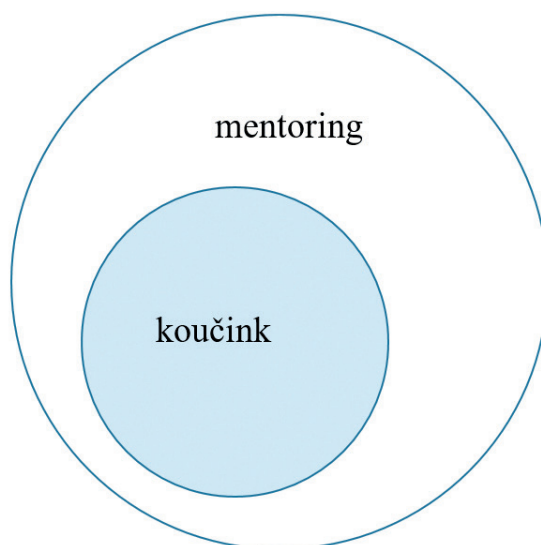
- je promyšlená a připravená,
- je jasná, velmi konkrétní a srozumitelná,
- je nehodnotící, ale popisná (což oslabuje defenzivu),
- je zaměřená na činnost, nikoliv na osobu a její vlastnosti,
- je spíše pozitivní (aby podporovala žádoucí chování) než a priori negativní (velmi záleží na formulaci),
- je relevantní a věcná, a to jak z pohledu toho, kdo ji dává, tak toho, kdo ji přijímá,
- je pro toho, kdo ji dostává, přínosná,
- je správně načasovaná a včasná,
- poskytuje možnost rovnou se pustit do akce, je tedy zaměřená do budoucna, hledá nové cíle, řeší, co udělat jinak, ještě lépe (tzv. korektivní zpětná vazba),
- je vztažená ke konkrétním cílům,
- je poskytovaná s podporou, zájmem a pochopením,
- dává prostor pro názor toho, kdo zpětnou vazbu přijímá; ten, kdo zpětnou vazbu poskytuje, se zajímá o to, jak s ní protistrana v praxi konkrétně naloží.

Nejhorší zpětná vazba je osobní, zaujatá a hodnotící. Nejefektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná, shrnuje to nejdůležitější pro podobu zpětné vazby kouč John Whitmore (Whitmore, 2011).

5.3 Koučink a mentoring

V poslední době nepanuje zcela shoda ohledně přesné definice těchto pojmů a jejich vzájemné odlišnosti. Jedno však mají společné, a to společnou podporu tomu, kdo se rozvíjí (koučí, mentee) od toho, kdo vede – tedy mentora nebo kouče, a stanovení cíle, kterého má být dosaženo.

Mentoring – v současnosti je brán jako pojem nadřazený nad koučinkem. Mentor může používat koučovací přístup jako jednu z technik. Využívat jich však může při práci s mentee (ten, kdo je veden) mnohem více.



Graf 1: Vztah mentoringu a koučinku

Jednotlivé styly mentoringu popsal Zdeněk Štěpánek z **Koučink akademie** takto: „Mentoring je spojen s procesem předávání. Pokud chce mentor svoji zkušenost předávat dál, potřebuje vědět, co přesně chce předat – jakou svou zkušenost a druhy znalostí, které tato zkušenost zahrnuje.

Prvním z pěti stylů vedení v rozvoji člověka je příkazování: „Chci, abys udělal tohle, chci, aby ses naučil toto.“ Druhým je instruování, jak by se toho dalo dosáhnout. Tyhle dva styly patří k direktivnímu způsobu vedení, a tedy k **direktivnímu mentorinku**. „Prostě ti řeknu, co by ses měl učit a také to, jak by ses to měl naučit.“ (Štěpánek, 2005, online)

Pokud mentor přejde na **facilitativní mentoring**, pak příkaz a instrukci změní na inspiraci. To znamená: „Pokud bys chtěl, mohl bych tě inspirovat takovými a takovými zkušenostmi a mohl bych ti ze své zkušenosti také ukázat, jak jsem se to vlastně učil já.“ Tahle inspirace potom slouží k tomu, že mentor plně předá zodpovědnost mentorovanému za svůj rozvoj, což je forma delegování (delegování je předání): „Jsi plně zodpovědný za svůj život a já tě mohu inspirovat různými zkušenostmi.“

„Ve chvíli, kdy jsem předal – delegoval – tu záležitost provázenému, mám k dispozici další metodu, kterou používám, a tou je koučování. Při koučování si provázený sám najde, co z toho pro něj v danou chvíli je důležité a jak ten proces učení dále bude vypadat.“ (Štěpánek, tamtéž)

Další studijní materiály k mentoringu

Otázka mentoringu ve školství je téma v současnosti velmi diskutovaná. Školy začaly mentory využívat, proto vzniklo mnoho velmi dobrých zdrojů, které jsou dostupné online a kde najdete vše potřebné:



- Šneberger, Václav a Dobrovolná, Saša. **Metodika interního mentoringu pedagogických kompetencí**, Ostrava 2014, dostupné online:
- <http://www.kvalitaskoly.cz/sites/default/files/Me%20metodika%20interniho%20mentoringu.pdf>;
- Havlíčková, Monika. **Mentoring a supervize jako zdroj sebereflexe učitele**. Vyšší odborná škola sociálně právní. Praha, 2011, dostupné online:
- <http://skoly.praha.eu/files/=84124/Skripta+++Mentoring+a+supervize+jako+zdroje+sebereflexe+ucitele.pdf>;
- Lazarová, Bohumíra. **Mentoring jako forma kolegiální podpory a strategie dobré školy**. Pedagogika, roč. LX, 2010, str. 59-69, dostupné online:
- http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/files/2013/12/P_2010_3_4_06_Mentoring_59_69.pdf.

Koučink – v koučinku **kouč** vede proces a nezasahuje do obsahu myšlenek **koučícího** (ten, kdo je koučovaný), dovýptává se však na další podrobnosti a podporuje ho vhodně v přemýšlení. Nedává rady, tipy, nápady. **Základem profese kouče je znalost a schopnost procesu provázení – koučování. Kouč nemusí znát obsah. Mentor ano.**

Na řešení si koučí přichází sám, objevuje vlastní zdroje a motivaci. Kouč je průvodcem na cestě myšlení.

Základní tezí koučování je, že největším odborníkem na sebe sama jsme my sami: „*Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.*“ (ICF ČR, 2013, online)

Hlavním přínosem koučování bývá, že si koučovaný vymyslel řešení sám, odpovídá jeho situaci, kterou zná nejlépe, je mu nejbližší, a je tedy ochoten toto řešení i realizovat. Cítí se za ně zodpovědný a je motivovaný.

Nevýhodou expertní rady je to, že nám ji dal někdo jiný. A když se rada míjí účinkem, můžeme za ním běžet a říci mu: „Špatně jsi poradil!“ Za řešení, které nám poradil někdo jiný, často prostě necítíme takovou odpovědnost jako za postup, který jsme si vymysleli my sami.

5.3.1 GROW model

Autorem techniky GROW je Sir John Whitmore, považovaný za jednoho z „otců zakladatelů“ koučování. Jedná se o postup kladení otázek, který lze využít v každém koučovacím rozhovoru.

Anglické slovo GROW znamená v češtině „růst“ a je mnemotechnickou pomůckou k zapamatování čtyř na sebe navazujících oblastí, na které se lze v koučovacím rozhovoru zaměřit.

Model GROW je univerzální nástroj pro koučování, lze jej využít při individuálním koučování i koučování skupiny. Jde jak o velmi jednoduchou techniku, kterou je možno použít jako sebekoučovací, tak o postup kladení otázek během koučovacího rozhovoru. Tuto metodu můžete použít při řešení soukromých i pracovních problémů.

Techniku GROW lze využít ve fázi hledání řešení:

- po uzavření kontraktu kouč přejde k otázkám směřujícím k nastavení krátkodobých a dlouhodobých cílů dané oblasti (Goal),
- když koučovaný definuje cíle, přechází kouč k otázkám zaměřeným na popis reálného stavu v dané oblasti (Reality), a pomáhá tak koučovanému uvědomovat si oblasti, ve kterých bude třeba učinit změny,
- následně kouč otázkami pomáhá prozkoumat možnosti (Options) a alternativní strategie, jak lze dosáhnout vysněných cílů,



- poslední série otázek vede k volbě – CO koučovaný podnikne, KDY to podnikne, KDO bude do akce zapojen a jaká je VŮLE kroky učinit (What, When, Who, Will).

Cíl	<p>Co je tématem tohoto setkání? Čeho chcete dosáhnout dlouhodobě ve vašem tématu? Jaké jsou širší souvislosti? Co vidíte, slyšíte, cítíte při představě, že jste u cíle? Vizualizujte (Smart) Jak poznáte, že už jste tam? Pomocí čeho byste mohli průběžně monitorovat postup k cíli? (sMart) Kdy chcete dosáhnout vašeho cíle? (smarT) Jaký máte vliv na váš cíl? (0-100%) Jak reálný vám připadá? (1-10) (smaRt) Jak velkou výzvou je pro vás váš cíl? (1-10) (smArt) Je cíl pozitivně formulovaný? Jak moc chcete svůj cíl naplnit? (1-10)</p>
Realita	<p>Co se děje teď (co, kdy kde, kdo, kolik, jak, s kým...)? Kdo (co) ovlivňuje situaci přímo? Kdo (co) ovlivňuje situaci nepřímo? Co jste dosud pro dosažení svého cíle udělal? Jaké účinky to mělo? Jaké jsou hlavní obtíže při postupu vpřed? O co opravdu jde?</p>
Možnosti	<p>Jaké možnosti řešení vás napadají? Co ještě byste mohl/a zkusit? Co kdyby – (bylo více času, vlivu, peněz,...)? Co by udělal ve vaší situaci ten, koho obdivujete? Co by udělal Váš konkurent? Co ještě vás napadá? Jaké jsou zisky a ztráty každého návrhu?</p>
Vůle	<p>Co uděláte? Kdy to uděláte? Bude to naplňovat Váš cíl? Co by mohlo ohrozit tuto akci? Jak to překonáte? Kdo o tom potřebuje vědět? Jakou podporu potřebujete? Jak a kdy získáte potřebnou podporu? Jaké zdroje budete nejspíš potřebovat?</p> <p>Obodujte svoji vůli udělat to (1-10)</p>

GROW otázky, Coaching for Performance, John Whitmore

Obrázek č. 1: Typy otázek techniky GROW podle Whitmora (Ondráček, 2018, online)



5.4 Sdílející skupiny

Velmi osvědčenou možností dalšího rozvoje jsou sdílející skupiny. Ať už se jedná o skupiny vzniklé k řešení jednoho problému, k předání zkušenosti ze školení, nebo pravidelná setkávání či porady předmětových komisí.

Jednou z méně využívaných skupin, ovšem velmi užitečných, jsou tzv. „balinty“.

Balintovské řešení problémů vychází z tzv. **Balintovské skupiny**, což je skupinová metoda řešení problému, která se hojně užívá v psychoterapii.

S úspěchem se dá používat i při řešení pracovních problémů. V některých organizacích se dokonce vedoucí oddělení jednou měsíčně scházejí a řeší pracovní problémy touto metodou. Je vhodný pro skupinu maximálně do 15 osob. Může být vedena supervizorem (viz dále) nebo jedním z členů skupiny.

Struktura Balintovské skupiny:

Hlavní řečník prezentuje problém, maximálně 5 minut. Všichni ostatní mlčí. Dále má celá skupina přibližně 15 minut na to, aby kladla otázky a doplnila si informace. Ideální je, je-li skupina nezávislá, nemá o problému velké předchozí znalosti. Poté nastává krátká doba (cca 5 minut) pro vyjádření asociací k problému.

Nakonec se během 10 minut řeší samotný problém na základě předchozího jednání. Následně hlavní řečník celou diskuzi shrne.

- Krok 1 – **Výběr problému**

V tomto kroku je nutné vybrat problém/situaci, který se bude touto formou řešit. Každý účastník si vybaví problém ze svého pracovního života, ten nabídne ostatním. Všechny problémy zapisuje vedoucí na flipový papír. Každý účastník dá hlas tomu problému, který chce řešit, a který ho také „pálí“. Na základě počtu hlasů se vybere jeden problém, ten se řeší následujícími kroky.

- Krok 2 – Sdělení problému (5 minut)

Mluví autor problému, podrobně problém popisuje. Ostatní mlčí, nekomentují.

- Krok 3 - Dotazy (15 minut)

Účastníci se ptají, autor odpovídá. Dotazy nesmí být osobního rázu, aby se autor problému „nezablokoval“.

- Krok 4 - Fantazie (5—10 minut)

Účastníci rozvíjejí fantazii, autor problému po celou dobu mlčí.

Všichni začínají tím, že řeknou: „Mám takovou fantazii, že (napadá mě, že) ...“ a k tomu dodají svou představu o situaci. V této fantazijní části si účastníci představují problém na základě vlastní představivosti, to znamená, jak oni to vidí ze svého pohledu. Střídají se, hovoří ten, kdo chce.

Další možnosti fantazie – pomocí analogií, metafor, např. představit si problém jako auto – jaké by bylo. Kdyby to byla socha, jak by vypadala. Vzít podobenství z pohádky či jakoukoliv jinou metaforu.



- Krok 5 – Co bych udělal já (10—15 minut)

Hovoří účastníci, dávají návrhy (autor mlčí – není to diskuzní klub), uvádějí je slovy: „Já bych udělal ...“. Vedoucí se celého tohoto procesu účastní.

- Krok 6 - Co sám udělám (10 minut)

Hovoří autor problému, ostatní mlčí.

- Krok 7 – Pel-mel

V tomto kroku může každý ještě dodat, co chce.

Vedoucí musí hlídat diskusi, aby autor nebyl ohrožen (vztahové věci). Důležitá je pokora k tomu, kdo problém přinesl. Musí odejít v pohodě. Skupinové řešení problému by mu mělo přinést trochu rad, trochu rozkrytí problému, uvědomění si problému.

Pro skupiny nad 15 osob, tedy např. pro celý učitelský sbor, je pak vhodné využít **Metodu vnitřního a vnějšího kruhu**.

Výhodou je, že celý kolektiv může být pohromadě a pracovat na jednom případě, zároveň však pro vysoký počet účastníků není možné použít klasické sdílení ve skupině, protože by se každý nedostal ke slovu a práce by se nesmyslně protahovala a pro účastníky byla nezajímavá. Maximálním počtem pro skupinovou práci je cca 15 účastníků. Při použití vnitřního a vnějšího kruhu můžeme v klidu pracovat i se skupinou 30 učitelů bez toho, abychom se v průběhu skupinové práce ocitli v chaosu.

Metoda vnitřního a vnějšího kruhu spočívá v tom, že skupinu rozdělíme na dvě části: jedna pracuje uvnitř kruhu v Bálintovské struktuře; druhou skupinu pak rozdělíme na menší skupinky, které dostanou samostatné zadání, sledují práci ve vnitřním kruhu, do této práce se nezapojují, jen si zaznamenávají určité postřehy. Do struktury se zapojují na konci fáze Fantazie.

Celý popis, včetně různých technik a úkolů, využitelný právě ve školní praxi, naleznete zde: http://www.sesteacher.cz/pdf/P_SVP_Balintovska_struktura_pro_skolni_praxi_fin.pdf.

5.5 Supervize

„Supervize je zaklínadlo dobré praxe a péče o sebe i klienty.“ – Šedivá

Supervize je moderní metoda celoživotního učení plnící funkci vzdělávání, rozvoje, rozšiřování dovedností; současně pomáhá řešit těžko řešitelné případy, vyrovnat se s pracovním stresem apod. Supervizi provádí externí nezávislý odborník, čímž je omezeno riziko křížení rolí. Supervize je častým nástrojem v sociálních službách a vidíme velký přínos pro udržitelný rozvoj pedagogů v autentickém prostředí.

Další zdroje informací: <https://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>.

Zkušenosti se zavedením supervize najdete zde, včetně další doporučené literatury: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/s/17755/SUPERVIZE-PRO-UCITELE-JAKO-CESTA-K-RESENI-NAROCNYCH-SITUACI.html/>.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Jaké formy rozvoje pedagogů nejvíce využíváte na své škole?
2. Jak ve vaší škole pracujete se zpětnou vazbou mezi kolegy?
3. Pro jaký problém, který v současnosti řešíte, by bylo vhodné využít Bálintovskou skupinu?

Test:

Následující prohlášení charakterizují oblasti, které jsou důležité při dialogu nebo koučovacím rozhovoru.

Na škále 1 až 5 označte, jak je využíváte vy. Odpovídejte co nejpříjemněji. Výsledek je určen pouze vám.

1 – nikdy, 2 – zřídka, 3 – někdy, 4 – obvykle, 5 – vždy

1. Víím, co říkám, a přemýšlím o tom, co chci říct	1	2	3	4	5
2. Na důležité rozhovory se připravuji předem	1	2	3	4	5
3. Můj projev je souvislý a plynulý	1	2	3	4	5
4. Udržuji oční kontakt	1	2	3	4	5
5. Jsem klidný a vytvářím klidnou atmosféru	1	2	3	4	5
6. Nechám druhého dokončit myšlenku, to co chce říct	1	2	3	4	5
7. Ujišťuji se, že jsem správně porozuměl/a (parafrázování)	1	2	3	4	5
8. Sumarizuji, shrnuji, co dosud bylo řečeno	1	2	3	4	5
9. Sdělují dostatečně účel a cíl našeho rozhovoru	1	2	3	4	5
10. Jsem otevřený pro názory druhého, nehodnotím a neposuzuji	1	2	3	4	5
11. Důvěřuji názorům druhého	1	2	3	4	5
12. Postupuji formou otevřených otázek	1	2	3	4	5
13. Dělán si poznámky	1	2	3	4	5
14. Mluvím jasně a srozumitelně	1	2	3	4	5
15. Využívám vizuální pomůcky	1	2	3	4	5
16. Mluvím stručně, daří se mi dobře sdělit podstatu věci	1	2	3	4	5
17. Diskutuji se zájmem	1	2	3	4	5
18. Používám přiměřené výrazy	1	2	3	4	5
19. Používám konkrétní příklady	1	2	3	4	5
20. Nemluvím monotónním hlasem	1	2	3	4	5
21. Používám srozumitelná a známá slova	1	2	3	4	5
22. Když mluvím, usmívám se	1	2	3	4	5
23. Používám spisovné a korektní výrazy	1	2	3	4	5
24. Mluvím tak dostatečně nahlas, že mě lidé dobře slyší	1	2	3	4	5

Vyhodnocení: Můj celkový počet bodů je: ____ (Koučink akademie, online)

Čím více bodů, tím máte i lepší předpoklady pro dobré vedení koučovacího rozhovoru nebo dialogu. Je to pravda? Jak by vás hodnotili vaši kolegové a přátelé? Zeptejte se na jejich názor.



POUŽITÁ LITERATURA

SPILKOVÁ, Vladimíra a kol. *Kvalita učitele a profesní standard*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2010. 257 s. ISBN 978-80-7290-496-9.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014. 243 s. ISBN 978-80-7261-273-4.

Elektronické zdroje:

GILLERNOVÁ, Ilona. *Sociální dovednosti učitele a možnosti rozvíjení sociálních dovedností ve školním prostředí (1. část)* [online]. In: . [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/9891/v.pdf>

ŠTĚPÁNEK, Zdeněk. *Kvalitní mentor předává svou zkušenost kvalitní formou. Začíná to ve škole* [online]. In: . Praha: EDUin, 2015, 14. května 2015 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/9891/v.pdf>

ŠTĚPÁNEK, Zdeněk. *Co je ICF koučink* [online]. In: . Praha: ICF ČR / International Coach Federation Czech Republic, Neuveden, Neuvedeno [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

Zdroje obrazového materiálu:

[1] WHITMORE, John. *GROW otázky: Coaching for Performance*. In: *Michal Ondráček* [online]. Neuvedeno: Neuvedeno, 2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.michalondracek.com/wp-content/uploads/2018/09/Ota%CC%81zky-GROW-2018.pdf>



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU ROZVOJ PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ

- Podpořit význam profesního a osobního rozvoje pro vedení školy.
- Představit význam zpětné vazby a sebereflexe pro udržení profesionality.
- Podpořit význam kolegiálního sdílení dobrých zkušeností z praxe.
- Rozvíjet mimooborový networking pro udržení zdravého kontaktu s konkurenčním prostředím společnosti.



6 ROZVOJ PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ

6.1 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

Zde je pro vás připraven výčet tipů, jak poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Není však potřeba, abyste se vždy řídili všemi. Některé tipy mají obecnou platnost, jiné mají konkrétnější vztah ke zpětné vazbě následující po pohovoru nebo poskytování při hodnocení.

- **Poskytujte pozitivní zpětnou vazbu před negativní.**

Většina lidí kladně reaguje na chválu, povzbuzení a uznání. Uvedte před negativní zpětnou vazbou nějaké pozitivní konstatování, bude tím pravděpodobnější, že i pozdější negativní zpětná vazba bude přijata příznivě.

- **Povzbuzujte.**

Jestliže se vám na někom něco líbí nebo máte pocit, že něco udělal zvlášť dobře, uznejte to. Poskytněte mu pozitivní zpětnou vazbu a povzbuďte ho, aby dál stavěl na svých silných stránkách.

- **Budte konkrétní.**

Vyhýbejte se všeobecným poznámkám typu „Bylo to dobré.“ Místo toho řekněte, CO bylo dobré.

- **Uvádějte detaily.**

Detailní zpětná vazba poskytuje větší příležitost k učení, např.: „Ten způsob výkladu o kapce vody byl zajímavý srozumitelný.“

- **Raději spíše popisujte, než posuzujte.**

Budete-li hodnotit, udělejte to s odkazem na kritéria, která jste viděli nebo slyšeli, a na účinek, který na vás měla.

- **Soustředte se na to, co lze změnit.**

Směřujte svou zpětnou vazbu pouze na věci, s nimiž daný člověk může něco udělat.

- **Respektujte pocity, názory a přesvědčení toho druhého. Vyjadřujte empatii a respekt.**

- **Převezměte za zpětnou vazbu zodpovědnost.**

Vyhýbejte se prohlášením typu „vy jste...“, která uvádějí všeobecně uznávané názory na toho druhého. Začněte raději s „já myslím...“ nebo „podle mého názoru“. Je důležité převzít za nabízenou zpětnou vazbu zodpovědnost.

- **Zaměřte se na řešení, nabídněte alternativy.**

Vyvodte z negativní zpětné vazby pozitivní návrhy. Například: „Ušetřilo by čas, kdybyste nejdřív uspořádal všechny informace, než ...“

- **Zeptejte se, zda s vaší zpětnou vazbou souhlasí nebo ne.**

Dejte tomu druhému šanci, aby o zpětné vazbě přemýšlel a diskutoval ve vaší přítomnosti. Je nepravděpodobné, že by jednal podle zpětné vazby, se kterou nesouhlasí.



- **Požádejte, aby navrhl alternativní formy chování atd.**

Nejpozitivnější krok směrem ke stanovení jasného cíle, pokud jde o změnu, je umožnit tomu druhému, aby nejprve uznal potřebu změny, a za druhé, aby vyvodil své vlastní závěry, pokud jde o to, jak by se věci daly dělat jinak.

- **Požádejte, aby specifikoval, co hodlá dělat jinak, kdy to uvede do praxe a jak může zjistit, zda to bylo efektivní.**
- **Požádejte ho, aby zvážil důsledky v případě, že nebude jednat na základě zpětné vazby.** (Atkinson a, Chois, 2009, s. 145-161)

Naše běžná mentální strategie je zaměřena na chybu. Selhání. Všimáme si, co nefunguje, co se nepodařilo. Často klademe otázky typu: PROČ jsi to neudělal? Proč jsi mi o tom neřekl? Proč jsi neinformovala rodiče? Tyto věty vyvolávají ve druhém nepříjemné pocity a vytvářejí prostor k výmluvám. Nejsou orientované na hodnotu. Tyto otázky vedou k ospravedlňování, vyvolávají staré strachy a často ještě zbytnují negativní návyky.

Opačný a pozitivní efekt vyvolává zpětná vazba zaměřená na řešení a rozvoj potenciálu. Vhodné jsou otázky typu: CO se stalo? JAK se to stalo? Co příště uděláte jinak? Co jste se z této situace naučili, apod.

Buddha řekl: „Cokoli děláte, děláte sobě. Souzení ostatních pouze vrší vaše vlastní chyby.“

Skvělým pomocníkem pro komunikaci s lidmi, pro eliminaci nežádoucích paradigmat a pro efektivní naslouchání je **pět základních ericksonovských principů**. Tyto jsou dobrým předpokladem i pro efektivní zpětnou vazbu. Pomohou nám dívat se na hodnoceného člověka s nadhledem a zdravou optikou. Jsou definovány takto:

1. princip: Lidé jsou v pořádku takoví, jací jsou.

Tento princip odkazuje na to, že lidé mohou růst a měnit se po celý život.

2. princip: Lidé už mají v sobě všechny zdroje, které potřebují.

Skrze vědomou mysl jsme schopni přijmout jen malé množství informací. Předvědomí řídí naše životadárné procesy a je daleko moudřejší než vědomá mysl.

3. princip: Člověk vždy zvolí to, co je schopen v danou chvíli udělat.

Dá se usuzovat, že každý dělá vždy to nejlepší, co dokáže.

4. princip: Každé chování má pozitivní záměr.

Důvody za vašimi volbami a vašimi schopnostmi jsou zaměřené k uspokojení konkrétní potřeby – pozitivního záměru. I tak jsme někdy bezradní z důvodů, proč jsme my nebo druzí něco udělali. Když důvěřujeme tomu, že je za tím pozitivní záměr, který dané chování vede, vytváří to příležitost k uvědomění, které může vést k užitečné změně.

5. princip: Změna je nevyhnutelná.

Vaše vnitřní a vnější světy se mění. Jednání, kdy překračujeme svou komfortní zónu, přináší změny.

Cvičení se slunečními brýlemi:

Požádejte svého kolegu nebo kamaráda, aby si s vámi zahrál malou komunikační hru. Sdělte mu, že si budete během jeho krátkého vyprávění postupně zkoušet dvoje různé sluneční brýle. Jedny černé – jsou metaforou negativního přístupu k mluvčímu v naslouchání a jednání. Ty druhé budou světlé – prezentují pozitivní přístup, díváme se na mluvčího jako na génia.



Pozorujte, co se s vámi děje, díváte-li se na kolegu černými brýlemi a posuzujete ho jako rozbitého, špatného, nedokonalého. Jak to ovlivňuje to, co slyšíte? Jak se ve vaší společnosti asi cítí? Co vyznívá z vaší řeči těla? Po 2 minutách hru přerušete, nadechněte se, projděte se, napijte se vody. Znovu požádejte kolegu o stejné vyprávění, ale nyní si nasadte světlé brýle. Poslouchejte a dívejte se na kolegu jako na dokonalou osobnost, jako na génia. Po pár minutách si opět odpovězte na výše uvedené otázky. Jak vám je nyní? Navzájem sdílejte svoje pocity a výstupy z této hry. Je důležité udržet si hravý tón cvičení i nadhled.

Zpětná vazba účinně přispívá i k ošetření tzv. slepé skvrny. Jedná se o vlastnosti, o kterých jejich nositel neví, ale jeho okolí je vidí a vnímá. Johariho okno je metoda sebepoznání, kterou v roce 1955 vytvořili v USA Joseph Luft a Harrington Ingham (Shek, online).

Johariho okno

ARÉNA / VEŘEJNÝ PROSTOR Osobní vlastnosti, o kterých ví jejich nositel i jeho okolí. Já vím, ty víš	SLEPÁ SKVRNA Osobní vlastnosti, o kterých jejich nositel neví /př. zlozvyky, manýry, vycpávková slova/, ale okolí je vnímá. Já nevím, ty víš Prostor pro zpětnou vazbu.
FASÁDA / SKRYTÝ PROSTOR Osobní vlastnosti, o kterých ví jejich nositel, ale okolí ne. Já vím, ty nevíš Žijeme v konkurenčním světě. Maskování patří k přírodě. Je jen na nás, kolik toho o sobě prozradíme. Zásada je: nebýt vydíratelný. Více: Jaroslav Homolka. Predatore code-kurz seberozvoje a sebepoznání	NEZNÁMÝ PROSTOR Vlastnosti a potenciál, o kterém nemá jejich nositel ani jeho okolí povědomí. Já nevím, ty nevíš

Představte kolegům význam a užitek hospitací a následků pro jejich seberozvoj a profesní růst. Zpětná vazba je snídaně šampionů. Sebereflexe a otevřenost ke konstruktivní zpětné vazbě je známkou osobnostní zralosti a dospělosti.

6.2 Networking

NETWORKING je vytváření a budování sítě obchodních a sociálních kontaktů. Networking vám nezabere extra čas. Je to součást každodenního života. Pokud budete považovat každého za potenciálního obchodního partnera nebo zákazníka. Důležité je zůstat otevřený, komunikovat a být přátelský.



Možnosti, jak a kde navazovat kontakty:

- U sebe doma – pozvat známé, kolegy, přátele.
- Na večírcích, při společenských událostech, oslavách.
- Používejte vizitky.
- Alespoň jednou za den věnujte 5 minut někomu ze svých známých nebo přátel (včetně bývalých kolegů, apod.) prostřednictvím e-mailu nebo telefonu.
- Pokud nemáte na budování vztahů čas, zeptejte se sami sebe, zda máte opravdu tolik práce, že nenajdete 5 min denně na něco, co se vám v budoucnu může hodit?
- Chodte na srazy se spolužáky, navštěvujte akce mimo vaše běžné pracovní prostředí.
- Používejte přirozených kontaktů.
- Mluvte s lidmi na dovolené.
- Pomáhejte druhým.

Jak navázat kontakt:

- Připravte si „proslov do výtahu“. Napište si seznam toho, co byste chtěli, aby o vás lidé věděli, na maximálně 30 stran. Kdo jste, co děláte, co hledáte. Jelikož první dojem uděláte jen jednou, vyzkoušejte si svůj proslov před zrcadlem, pak před přáteli a pak na veřejnosti.
- Neztrácejte čas na velkých společenských akcích. Zaměřte se na vaši cílovou skupinu.
- Zajímejte se o ostatní.
- Nezapomínejte poděkovat za doporučení nebo reference. Nejlépe osobně nebo e-mailem.
- Pěstujte dobré vztahy.
- Nezáleží na tom, koho znáte vy, ale kdo zná vás.
- Posilujte svoji osobní značku. Vy jste ZNAČKA ve vaší škole i prostředí, ve kterém žijete a pracujete.
- *„Vaše značka je to, co se o vás říká, když nejste v místnosti. Silná značka je autentická. Je založená na tom, kdo skutečně jste, jaký je váš skutečný život.“* (Purkiss a Ryoston-Lee, 2014)

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Připravte si krátkou řeč „do výtahu“ s cílem vzbudit zájem a chuť posluchače povídat si o tom, co děláte.
2. Kdy jste naposledy dostali zpětnou vazbu, která vás posunula ve vašem rozvoji a sebepoznání?
3. Kteří lidé, firmy, neziskovky, apod. jsou pro vás inspirací a proč?



SHRNUTÍ

- Zpětná vazba je manažerský nástroj i důležitá součást seberozvoje manažera.
- To, přes jaká paradigmatata se díváme na lidi, výrazně ovlivňuje to, co slyšíme a jak lidi hodnotíme.

POUŽITÁ LITERATURA

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

PURKISS, John a ROYSTON-LEE, David. *Vytvořte si vlastní značku: proměňte své jedinečné nadání v úspěšný obchodní produkt*. Vyd. 1. Praha: Synergie, ©2014. 198 s. ISBN 978-80-7370-295-3.



Slovo závěrem

Vážené dámy, vážení pánové,

blahopřejeme, jste v cíli textu pro vaše distanční vzdělávání. Co vás nejvíce zaujalo? Co si pamatujete? Co jste odhodláni uvést do své manažerské praxe?

„Někdo tvrdí, že zpětná vazba je „snídaně šampionů. Je to ale jinak: snídaní je vize, zpětná vazba je oběd, náprava sebe sama pak představuje večeři.“⁴

Přejeme vám, ať máte dostatek pozitivní energie, ohleduplnosti i odvahy ke zvládnání všech chodů vašeho životního i profesního menu.

Kompetence lídra úspěšné školy je název tohoto projektu. Odpovědí na to, KDO je lídr a jaké má mít vlastnosti, je možná v moudrých knihách či na internetu více než těch skutečných lídrů.

Říká se, že jdeš-li po správné cestě, poznáš podle toho, koho na ni potkávaš. Pokud víte, KDO jste a KAM jdete a při ohlédnutí vidíte svoje následovníky, blahopřejeme! Věříme, že jste lídr a na té správné cestě k úspěchu i vaší spokojenosti. Hodně štěstí.

S úctou tým autorek: Jitka, Lída, Blažena

⁴ COVEY, Stephen R. *7 návyků spokojené rodiny*. V nakladatelství Management Press vydání 1. Praha: Management Press, 2017. 386 stran. ISBN 978-80-7261-482-0.

PdF UP v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc



Centrum celoživotního vzdělávání

www.ccv.upol.cz

