

3.1 Metodický blok č. 1 (Základní tematický blok) – počet hodin (12 hodin prezenční část, 26 hodin distanční část)

V souladu s obsahem vzdělávání v rámci projektu Kompetence leadera úspěšné školy je žádoucí, aby lektor splňoval kvalifikační předpoklady, tzv. „Standard lektora“. Tento standard má definovaný každý vzdělávací modul v rámci projektu. Standard lektora pro Základní tematický blok (dále ZTB) je dostupný na <http://www.klus.upol.cz/2020/09/05/standardy-lektora/>.

V rámci příprav a plánování každé vzdělávací hodiny prezenční části vzdělávacího modulového programu ZTB je nutné stanovit si:

- vzdělávací cíle;
- zvolit vhodné vyučovací metody a organizační formy.

Je nutné zvolit takový repertoár výukových metod a forem, které povedou k dosažení stanovených cílů. Dbáme na aktivní zapojení účastníků, střídání metod a forem. Využíváme především aktivizační a komplexní metody výuky. Pro jednotlivé aktivity uvádíme přibližný časový rozsah.

Jsou připraveny pomůcky ve formě studijních textů, zdroje informací, důležité odkazy, pracovní listy, příklady, videa, obrázky. Rovněž pracujeme s příklady dobré praxe, které jsou také součástí distančních textů.

V posledních fázích přípravy volíme způsob hodnocení výkonů účastníků kurzu. Využijeme formulované výukové cíle, jež zpětně ověřujeme. Kombinujeme písemné zkoušení na závěr s průběžným ověřováním pomocí předem připravených otázek, zadáváme úkoly k vypracování.

Je vytvořena baterie testů a jejich řešení – viz výukové materiály (digitální forma, tj. v e-learningovém systému **LMS UNIFOR**; přihlašovací odkaz: <https://unifor.upol.cz/pedagogicka/>; uživatelské jméno: esklus; heslo: esklus2019).

Posledním krokem při plánování je reflexe účastníků kurzu a sebereflexe lektora. Děje se až po skončení hodiny. Pro sebereflexi lze využít techniku kladení otázek:

- zda byly učební činnosti vybrány vhodné;
- co dělalo účastníkům největší obtíže;
- zda byl výklad srozumitelný;
- co se podařilo, co se nepodařilo.

Pro zhodnocení reakcí účastníků na konci kurzu je možné využít evaluační dotazník, ale také rozhovor nebo anketu.

Před realizací modulu je vždy nutné aktualizovat učivo vzhledem k aktuálním právním předpisům.

Jednou z možných forem realizace prezenčního studia je workshop, kdy lektor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik ([brainstorming](#), [priorizace](#), [mentální mapy](#), [zpětná vazba](#), aj.) účastníci s využitím vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a využitelný v jejich další práci, praxi. Lektor je při tom většinou v roli [moderátora](#), [facilitátora](#). Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu.

Workshop není vhodný pro úplné začátečníky, ale slouží pro další vzdělávání a prohlubování znalostí. V průběhu workshopu není představována [teorie](#) – předpokládá se, že každý účastník má určitý teoretický základ (podmínkou účasti je absolvování distanční části vzdělávacího modulového programu ZTB, která předchází prezenční části) a je schopen s ním ostatní seznámit. Díky [interaktivním](#) formám



spolupráce mezi účastníky tohoto typu vzdělávání dochází k tomu, že si odnášejí více podnětů pro své další praktické působení.

Učivo ZTB obsahuje následující výukové materiály:

prezentace v Microsoft PowerPoint (odkazy dostupné v příloze 5.1);
distanční výukové materiály zavěšené v LMS UNIFOR (<https://unifor.upol.cz/pedagogicka/>);
baterie testů a jejich řešení přístupné v LMS UNIFOR (odkazy dostupné v příloze 5.1);
příklady dobré praxe;
seznam doporučené literatury.

Seznam prezentací v Microsoft PowerPoint pro prezenční část vzdělávacího modulového programu v rozsahu 12 hodin:

Manažer – role i autenticita

Odkaz k prezentaci je dostupný v příloze 5.1.

Seznam distančních výukových materiálů pro distanční část ZTB v rozsahu 26 hodin:

Typologie podřízených
Vymezení determinant a limitů lidí
Práce na vlastním profesním rozvoji (oblast DVPP)
Proškolení zaměstnanců, změna ve vedení dokumentace žáků a zaměstnanců, zajištění zabezpečení proti úniku dat (Management změny)
Hospitační činnost
Vedení vzdělávací instituce jako inkluzivní školy či školského zařízení
Vedení pedagogického týmu
Implementace nových metod výuky a hodnocení, včetně inovativních přístupů
Výukové metody se zaměřením na vizualizaci učiva
Podpora učitele v tíživé situaci
Možnosti řešení výchovných problémů na školách
Škola jako otevřená instituce a součást lokálního prostředí (aktivity mimo školu)

Další dostupné texty k ZTB určené jako doplňkové (rozšiřující):

Plnění povinné školní docházky
Aplikace školské legislativy dle aktuálních právních norem
Správní právo, pracovní právo a školský zákon
GDPR a ochrana osobních údajů v prostředí škol
Ekonomické minimum (účetnictví, organizace, mzdová agenda)
Fundraising neboli využití vícezdrojového financování školy
Úvod do bezpečnostního managementu (Bezpečnost měkkých cílů)
Prevence mobbingu, pravidla soužití ve škole
Prevence rizikového chování na internetu a související fenomény

Prezenční část programu Manažer – role i autenticita je koncipována jako dvoudenní workshop.

Cíle prezenční části vzdělávacího modulového programu ZTB – Vedení pedagogického týmu:

Zlepšit kompetence v pedagogickém vedení, neboť to je základním předpokladem zvýšení kvality vzdělávacího procesu.
Uvést teorii do praxe (vím, znám to, už jsem o tom slyšel/a, nebo to skutečně dělám?).
Navázat na distanční studium a teoretické znalosti.
Poznátky z distanční části procvičovat od prvního okamžiku na školení v praktických situacích.



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



Rozvíjet sebepoznání prožitkem.

Prohlubovat v účastnících komunikační obratnost a manažerské dovednosti.

Další cíle prezenční části vzdělávacího modulového programu ZTB – Vedení pedagogického týmu:

Vytvořit platformu pro:

sdílení zkušeností z praxe, včetně chyb či omylů – práce s chybou jako důležitá součást seberozvoje;

diverzitu názorů a postojů;

kolegiální loajalitu a respekt napříč pozicemi (MŠ, ZŠ, ŠD, SŠ, gymnázia apod.);

kolegiální manažerskou inspiraci;

networking – budování osobní značky a sítě profesních kontaktů.

Využít synergický efekt osobního setkání.

Informace k lektorskému zabezpečení prezenční části vzdělávacího modulového programu ZTB:

Lektor je především průvodcem účastníků na cestě k sebepoznání a sebezkušenostnímu rozvoji. Preferuje se koučovací přístup postavený na aktivním zapojení účastníků, kteří jsou důležitými spolutvůrci programu.

Požadavky na kompetence lektora/průvodce:

znalost pedagogického prostředí;

povědomí o mezigeneračních rozdílech (generace Baby Boomers, X, Y, Z);

koučovací přístup založený na otevřených otázkách a dialogu s účastníky;

jistá míry flexibility a ochoty reagovat tady a teď na poptávku a naladění skupiny, zvládat námitky, popř. výmluvy účastníků.

Lektor preferuje interaktivní vedení workshopu před akademickým stylem.

Powerpointová prezentace je pouze podporou pro lektora a je možné ji využít v návaznosti na témata, která budou účastníci v ohlédnutí za distančním studiem zmiňovat.

Lektor využívá Standardu lektora ZTB (<http://www.klus.upol.cz/2020/09/05/standardy-lektora/>).

Pomůcky:

- flipchart, notebook, dataprojektor, fixy, pastelky, barevné tenké fixy, papíry A4, papírová lepicí páska, nůžky

3.1.1 BLOK č. 1

Cíle bloku č. 1:

- Identifikovat hlavní cíle projektu a vzdělávacího modulového programu.

Rozsah:

- 2 hodiny (2 x 45 min.)



Obsah bloku č. 1 (aktivity, úkoly, průběh):

Úvodní část:

- zahájení prezenční části lektorem – motivační úvod;
- představení lektora (včetně případných dotazů účastníků);
- představení projektu (včetně případných dotazů účastníků);
- představení vzdělávacího modulového programu ZTB – Vedení pedagogického týmu (včetně případných dotazů účastníků);
- nastavení harmonogramu workshopu (čas a délka přestávek, čas oběda, večere a ukončení atd.).

Aktivita:

Lektor vyzve účastníky k vytvoření dvojic či trojic a ke zjištění následujících informací:

- jméno kolegy/kolegů;
- pozice na škole;
- typ školy;
- délka manažerské praxe;
- společné a rozdílné zájmy.

Lektor upozorní účastníky na dodržování zásady, aby sdělovali pouze to, co sami chtějí a považují za bezpečné.

Lektor rozdává účastníkům papíry, z nichž si každý vytvoří vizitku se jménem, jak chce být osloven.

Lektor směřuje účastníky k tomu, aby během rozhovoru účastníci využívali techniky aktivního naslouchání (otázky, parafrázi, empatii, povzbuzování atd.).

Následně lektor zahájí představování jednotlivých účastníků. Každý účastník představí toho druhého ze dvojice, popř. trojice. Představovaný potvrdí správnost údajů, popř. upozorní na informační šumy.

Otázky lektora po představení účastníků:

- Co jste v rozhovoru uplatnili z aktivního naslouchání?
- Jaké otázky jste pokládali?
- Použili jste parafrázi?
- Jak jste vyjádřili pochopení?

Aktivita:

Lektor pracuje s přílohou č. 5.1.1.1 **Očekávání** (viz obr. č. 3.1.1.1) a zaznamenává odpovědi na flipchart (jsou uvedeny příklady možných odpovědí):



OČEKÁVÁNÍ

OD



Řešení obtížných situací



Praktické rady



Sdílení zkušeností



Aktivní zapojení

Obr. č. 3.1.1.1: Očekávání (zdroj: Blažena Mačáková)



Lektor klade další otázky a odpovědi zaznamenává na flipchart:

- Proč jste tady?
- Jaké je vaše očekávání?
- Co očekáváte od programu?
- Co očekáváte od lektora?
- Co očekáváte od ostatních účastníků?
- Co očekáváte od sebe?
- S jakým výstupem chcete odcházet?

Aktivita:

Aktivita je zaměřena na míru zapojení účastníků do programu.

Otázky lektora:

- Jak se chcete zapojit?
- Jaká je vaše motivace?

Možnosti zapojení:

- pozorovatel – minimální zapojení: chci si to jen odsedět, musím tady být;
- kritik a rebel – bojovník: jsem na startu, chci se zapojovat, mám otevřenou mysl, chci se rozvíjet.

Aktivita:

Lektor nabídne účastníkům škálu, kdy 1 = pasivita, 10 = jdu do akce. Lektor předá účastníkům arch s otázkami (příloha č. 5.1.1.2), do nichž si mohou dělat poznámky (viz tab. 3.1.1.1):

OČEKÁVÁNÍ	
Otázka:	Prostor pro vaše poznámky, postřehy:
Proč jste tady? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Jaká jsou vaše očekávání? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Co očekáváte od vzdělávacího programu? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	



Co očekáváte od lektora? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Co očekáváte od ostatních účastníků? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Čeho chcete svojí účastí dosáhnout? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
---	--

Tab. 3.1.1.1: Očekávání (zdroj: Blažena Mačáková)

Aktivita:

Nastavení pravidel/dohody spolupráce:

Lektor zahájí příslovím: „*Dobré ploty dělají dobré sousedy.*“ Lektor se zeptá, zda účastníci souhlasí.

Lektor pracuje s přílohou 5.1.1.3 **Dohoda**. Lektor spolu s účastníky nastaví pravidla (dohodu) a zaznamenají je na flipchart (viz obr. č. 3.1.1.2): např. oslovení, tichý chod mobilů, bezpečné prostředí, respekt k názorům druhých, empatie k pocitům druhých, židle zákazníka – loajalita, mluví jeden apod.

Lektor dbá na to, aby stylizoval věty pozitivně (např. NE neskáčeme si do řeči, ale *mluví jeden*; NE nechodíme pozdě, ale *dodržujeme dohodnutý čas*).

Lektor vyzve vytvořené skupiny, aby se domluvily na tom, jak zajistí dodržování pravidel. Směřuje účastníky k tomu, aby si uvědomili, že je to záležitostí všech a že je důležité vytvořit klima bezpečí a důvěry nastavením DOHODY.



DOHODA

- Oslovujeme se jménem + vy
- Tichý chod mobilů
- Respektujeme názory druhých
- Mluví jeden
- Projevujeme empatii
- Židle zákazníka - jiné úhly pohledu
- Dodržujeme časový plán
- ...

Obr. č. 3.1.1.2: Dohoda (zdroj: Blažena Mačáková)

Otázky lektora:

- Jakou máte zkušenost s nastavováním dohod ve třídě?
- Jak na to žáci a studenti reagují?
- Čeho si všímáte?
- Oceňujete, když dohody fungují, nebo komentujete, když děti dohody poruší?
- Kdo má nastaveny takové dohody mezi dospělými?
- Jak vám to funguje?
- Co je předmětem dohod ve sborovně?

Lektor spolu s účastníky diskutuje jejich názory.

Zásada: všímáme si toho, co funguje, upřednostňujeme posilování toho dobrého před upozorňováním na chyby a nedostatky.



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Úkol:

Lektor položí před přestávkou účastníkům otázky, které jsou důležité pro další aktivitu v bloku č. 2 a které si během přestávky mají účastníci promyslet (pro lepší zapamatování je pro ně připraven arch /viz tab. 3.1.1.2, příloha 5.1.1.4/, kde si své myšlenky mohou zapisovat):

VÝSTUPY Z DISTANČNÍ ČÁSTI	
Otázka:	Prostor pro vaše poznámky, postřehy:
Které téma z distančních vzdělávacích materiálů vás nejvíce nejvíce zaujalo a proč?	
Co jste na základě studia v praxi vyzkoušeli?	
Co se vám dařilo?	
Co naopak fungovalo rozpačitě?	
Co je pro vás obtížné nebo vám to moc nejde?	

Tab. 3.1.1.2: Výstupy z distanční části (zdroj: Blažena Mačáková)

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.



- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.2 BLOK č. 2

Cíle bloku č. 2:

- Předat informaci o tom, jaká je role ředitele školy; co může delegovat, co nikoli.

Rozsah:

- 2 hodiny (2 x 45 min.)

Základní distanční materiál:

- Vedení pedagogického týmu (str. 25–28)

Rozšiřující distanční materiál:

- Vymezení determinant a limitů lidí
- Vedení vzdělávací instituce jako inkluzivní školy či školského zařízení

Obsah bloku č. 2 (aktivity, úkoly, průběh):

1. téma: Výstupy z distanční části

Tato hodina navazuje na předchozí blok č. 1 a otázky zadané k přemýšlení před přestávkou.

Aktivita

Lektor rozdělí účastníky dle jejich počtu do dvou až tří skupin.

Možnosti rozdělení:

- A, B, C...;
- 1, 2, 3...;
- barvy;
- oblíbené sporty;
- ovoce;
- ad.



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

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky lektora:

- Které téma vás u distančních materiálů nejvíce zaujalo a proč?
- Co jste v praxi vyzkoušeli?
- Co se vám podařilo?
- Co naopak fungovalo rozpačitě?
- Co je pro vás v praxi obtížné?

Lektor nechá účastníky ve skupinách zaznamenávat odpovědi na flipchartový papír cca 20 min., následně účastníci prezentují své odpovědi ostatním skupinám a diskutují, vyměňují si názory a sdílejí své zkušenosti.

2. téma: Já a moje role

Aktivita:

Lektor pracuje s přílohou 5.1.2.1 **Vedoucí zn. Ideál (viz obr. č. 3.1.2.1).**

Lektor nechá účastníky pracovat ve dvou až třech skupinách.

Zadání: Vedoucí zn. Ideál.

Otázky lektora:

- KDO je vedoucí zn. Ideál?

Lektor pracuje s flipchartovým papírem, účastníky nechává zaznamenávat názory na flipchartový papír (viz obr. č. 3.1.2.1).

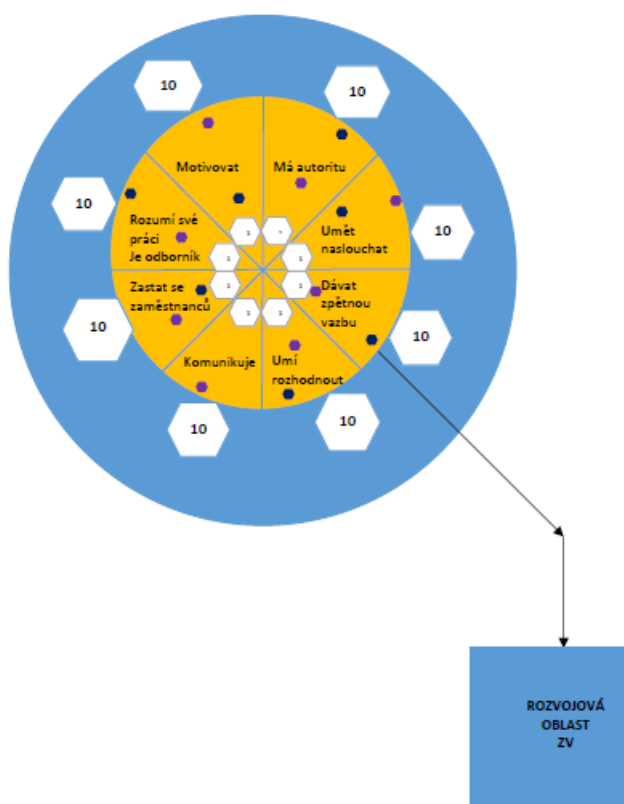


VEDOUCÍ ZN. IDEÁL

1. Můj nadřízený barva modrá ■.
2. Jak jsem na tom já ■.

SILNÉ STRÁNKY:

- UMĚNÍ NASLOUCHAT
- DOBRÁ KOMUNIKACE



Obr. č. 3.1.2.1: Vedoucí zn. Ideál (zdroj: Blažena Mačáková)

Lektor účastníky instruuje, aby jednotlivé skupiny prezentovaly a společně vyhodnotily TOP 8 vlastností či dovedností vedoucího do kola (výšece) manažera a provedly dle zadání kalibraci na škále 1 (nejméně) – 10 (nejvíce).

Lektor účastníky pobízí, ať:

- a) ohodnotí svého nadřízeného;
- b) ohodnotí sebe.

Lektor vede účastníky k tomu, aby vždy alespoň jednu vlastnost (výšeč kruhu) ohodnotili nejvyšší hodnotou; tzn. z těchto 8 vlastností je moje tato nejsilnější stránka.



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

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky lektora:

- Jak to víte?
- Podle čeho to poznáte?
- Jak se to projevuje?

Lektor účastníky dále vyzývá, aby zaznamenali, na kterých vlastnostech chtějí zapracovat, a aby si stanovili cíl.

Lektor vede účastníky na základě prostudovaného distančního materiálu Vedení pedagogického týmu k metodě SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, termínovaný) a pozitivně formulovanému cíli (např. NE: Nechci dělat práci za druhé, ALE: Chci více delegovat a rozdělovat úkoly).

Aktivita/diskuse:

Lektor seznámí účastníky s citátem: „*Nejsilnější je ten, kdo vede sám sebe.*“ (Seneca)

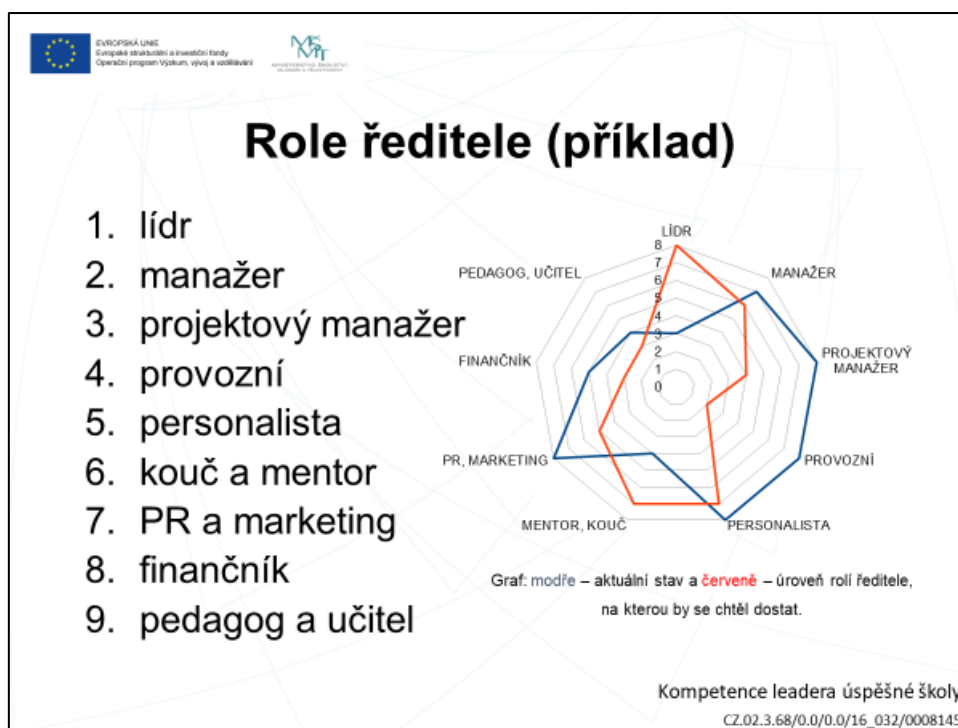
Otázky lektora:

- Co na to říkáte?
- Co je těžší? Vést druhé, nebo sebe?

Lektor nechá účastníky diskutovat a sdílet svoje názory.

3. téma Stupně vedení – Vykonavatel, manažer, lídr

Lektor má před sebou powerpointovou prezentaci Manažer – role i autenticita (viz obr. č. 3.1.2.2)



Obr. č. 3.1.2.2: Slide č. 10 (zdroj: Blažena Mačáková)

Aktivita:Otázky lektora:

- Jaký je v jednotlivých stupních rozdíl?
- Na kterém stupni jste vy?

Lektor nechá účastníky pracovat ve dvojicích, aby sdíleli svoje názory.

Řešení:

- Vykonavatel – většinu dělá sám, deleguje minimálně.
- Manažer – plánuje, organizuje, vede a motivuje, kontroluje a dává zpětnou vazbu.

Aktivita:Otázky lektora:

- Kdo je podle vás lídr?
- Jaké máte vzory?
- Kdo vás v životě ovlivnil?

Lektor pobízí účastníky ke sdílení názorů a zkušeností.

Otázky lektora na závěr bloku č. 2:

- Co vás zaujalo?
- Co si chcete ujasnit?
- Na čem chcete zapracovat?
- Co vás provokuje?

Diskuse:

Lektor nechá účastníky diskutovat, sdílet zkušenosti, názory, klást dotazy.

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.



- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.3 BLOK č. 3

Cíle bloku č. 3:

- Seznámit účastníky se styly vedení.
- Nabídnout účastníkům modelové situace a možnosti komunikace.

Rozsah:

- 2 hodiny (2 x 45 min.)

Základní distanční materiál:

- Vedení pedagogického týmu (str. 19–25)

Rozšiřující distanční materiál:

- Typologie podřízených
- Vymezení determinant a limitů lidí

Obsah bloku č. 3 (aktivity, úkoly, průběh):

1. téma: Styly vedení

Lektor použije powerpointovou prezentaci Manažer – role i autenticita (viz obr. č. 3.1.3.1)



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

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obr. č. 3.1.3.1: Slide č. 9 (zdroj: Blažena Mačáková)

Aktivita:

Lektor pracuje s přílohou 5.1.3.1 **Styly** (viz obr. č. 3.1.3.2).

Lektor předvede 4 styly vedení v jednoduché etudě:

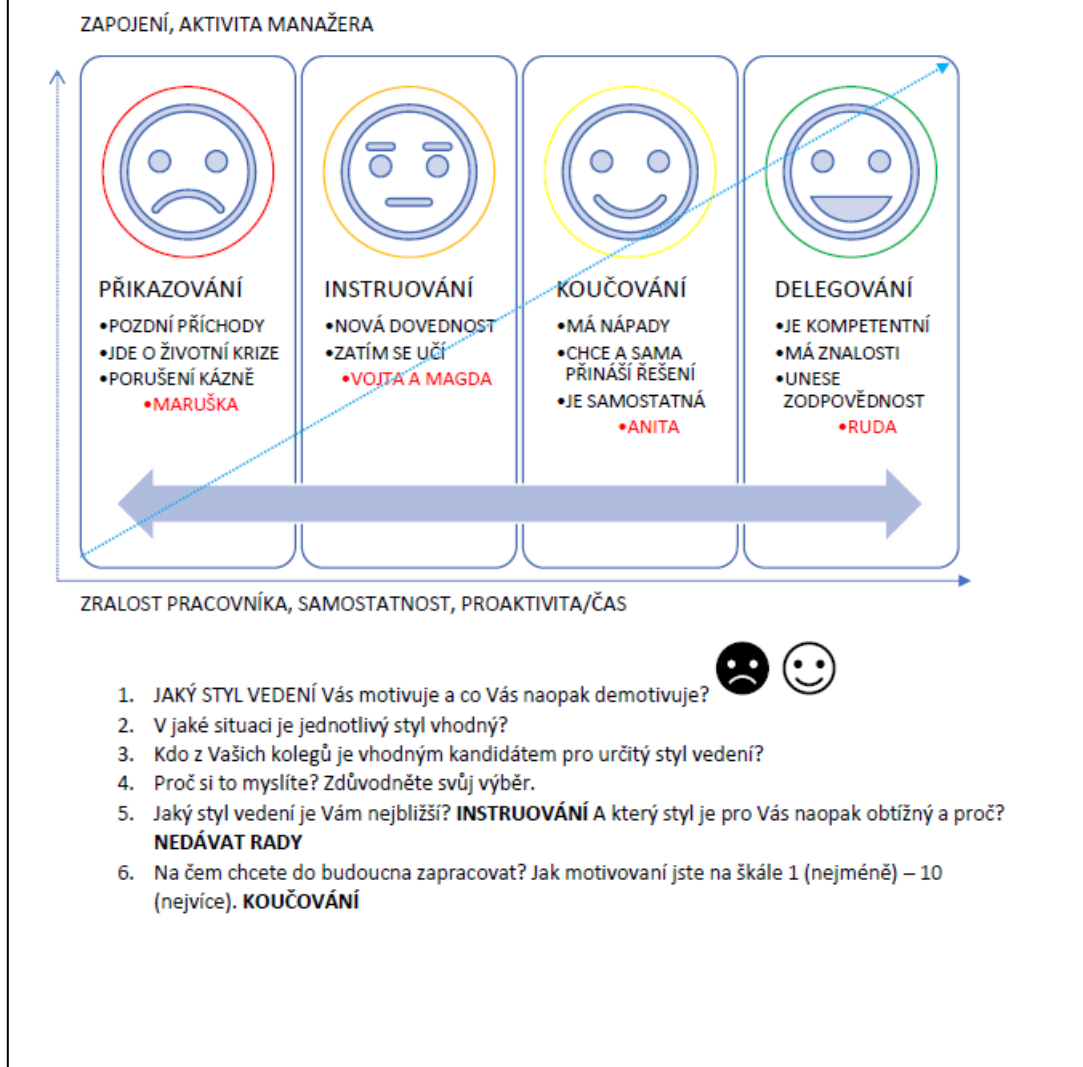
- příkazování;
- instruování;
- koučink;
- delegování.

Lektor vyzve účastníky, aby si připomenuli jednotlivé styly a situace, kdy je vhodné je použít. Lektor zdůrazní rozdíl i v míře zapojení člověka a v míře spoluzodpovědnosti.

Lektor nechá účastníky vytvořit dvojice tak, aby mohli vést diskusi o tabulce (viz obr. č. 3.1.3.1). Následně pak sdílí názory i celá skupina.



STYLY VEDENÍ



Obr. č. 3.1.3.2: Styly vedení (příklad vyplněné tabulky; zdroj: Blažena Mačáková)

2. téma: Můj tým

Aktivita:

Lektor pracuje s přílohou 5.1.3.2 **Můj tým** (viz obr. č. 3.1.3.3).

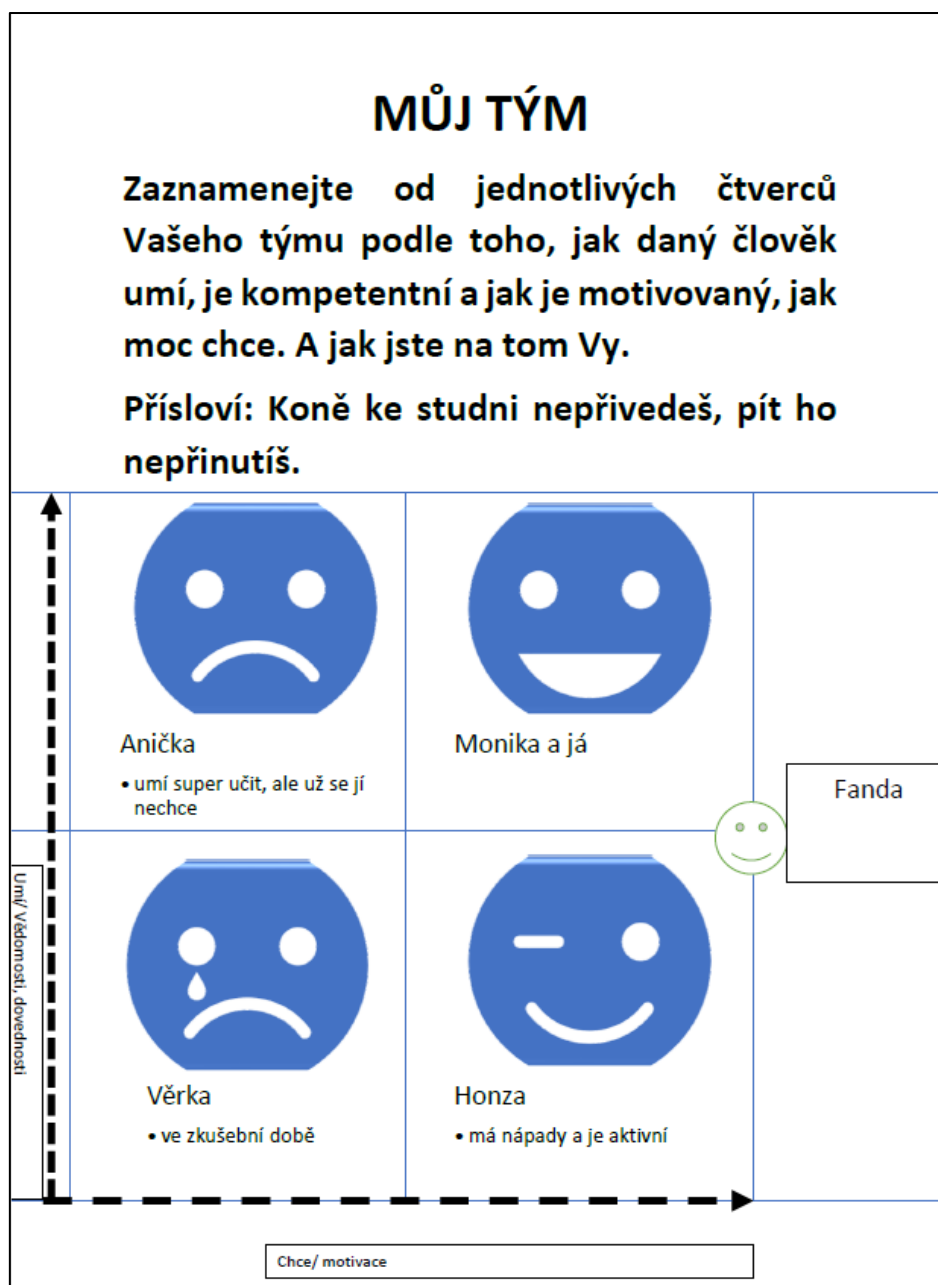
Lektor zadá účastníkům, aby do kvadrantů zaznamenali zástupce svého týmu podle toho:

- jak je motivovaný;
- jak chce;
- jaké má vědomosti;
- jaké má kompetence.



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





Obr. č. 3.1.3.3: Můj tým (příklad vyplněných kvadrantů; zdroj: Blažena Mačáková)

Lektor pobídne účastníky, aby v návaznosti na to diskutovali, jaké styly vedení by využili a proč.

Lektor vyzve účastníky, aby zaznamenali na kvadrant, jak vidí sebe (dle míry motivace a kompetentnosti).

Poznámka pro lektora:

Jako pedagog se účastník může zařadit jinak než jako manažer.

3. téma: Případová studie – Styly vedení

Aktivita:

Lektor pracuje s přílohou 5.1.3.3 **Styly vedení** (viz obr. č. 3.1.3.4).



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



Lektor nechá účastníky seznámit se s textem případové studie a dle již výše zmíněných možností rozdělí účastníky do týmů po 3–4 lidech. V těchto týmech mají účastníci za úkol se dohodnout, které styly na jednotlivé osoby využijí a proč. Připraví si krátký modelový rozhovor, kde daný styl vedení uplatní a předvedou.

Doporučuje se, aby jednotlivé zaměstnance hrál lektor, aby dobře rozlišil různou míru zralosti a ochoty ke spolupráci.

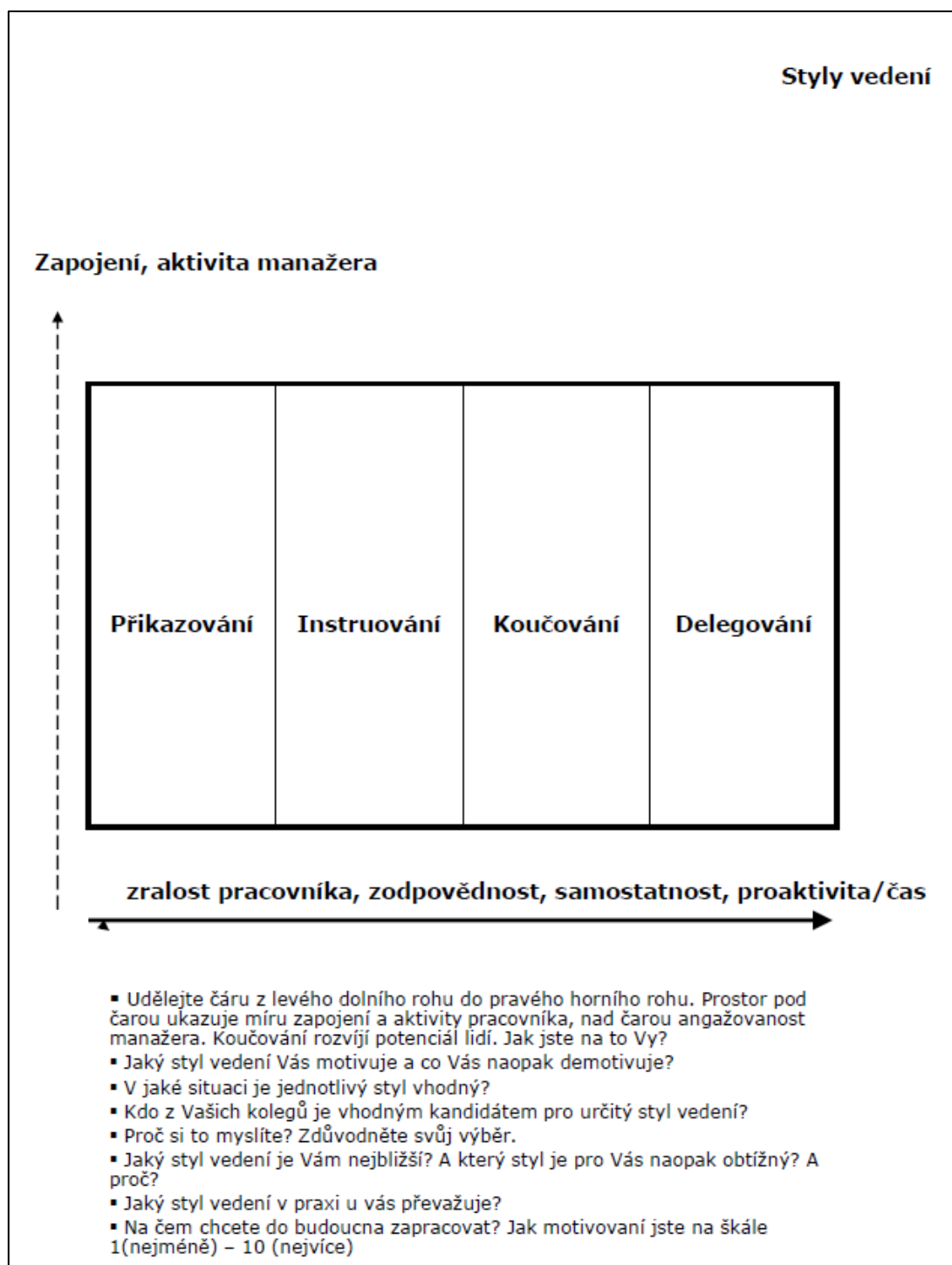
Řešení:

Ve 4 situacích jsou zastoupeny 4 styly, každý jen jednou.

Pořadí: přikazování, instruování, koučování, delegování.

Do modelových situací se zapojí dobrovolníci. „Ředitel“ si dopředu zvolí jednoho kolegu, který mu pak dá na předvedený výkon krátkou zpětnou vazbu. Cvičení se zopakuje dvakrát, aby se vystříдалo alespoň osm účastníků.





Obr. č. 3.1.3.4: Styly vedení (zdroj: Blažena Mačáková)

Poznámka pro lektora:

Lektor učí účastníky pracovat se zpětnou vazbou.

Zpětná vazba je vedena technikou „plus/delta“; tzn. nejprve ocením (konkrétní fakt), poté nabídnu, co je potřeba k tomu, aby výstup byl dle mého gusta. PŘ.: „Oceňuji tvoji empatii, schopnost argumentovat i tvůj klid při komunikaci. Navíc doporučuji zapracovat na řeči těla, aby více podpořila tvoji mluvu, byla znát nejistota.“ (Zdroj: *Zpětná vazba: cukr, bič, nebo podaná ruka?*, 2018 [online]. Extima.cz [cit.



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

19.5.2020]. Dostupné z <https://www.extima.cz/clanek/zpetna-vazba-cukr-bic-nebo-podana-ruka?fbclid=IwAR00szLoHOcl5oT4oJTuk7ZfdozElVxYuM8Latn4rEOOy8jW0JiKQhxVwpw>)

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.4 BLOK č. 4

Cíle bloku č. 4:

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



Rozsah:

- 2 hodiny (2 x 45 min.)

Základní distanční materiál:

- Vedení pedagogického týmu (str. 47–57)

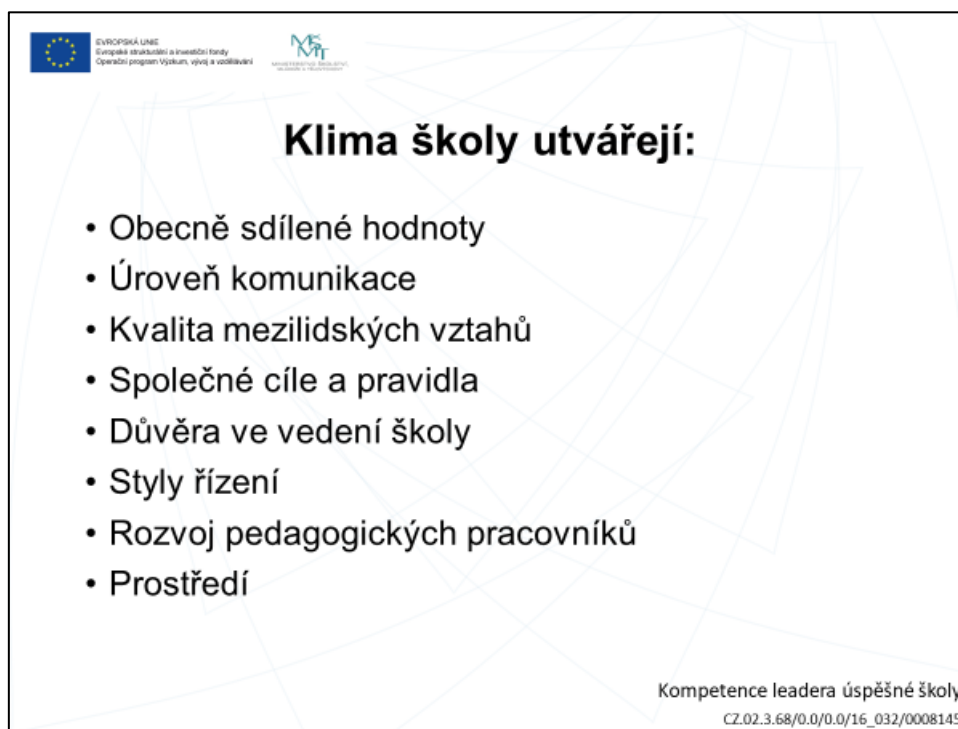
Rozšiřující distanční materiál:

- Prevence mobbingu, pravidla soužití ve škole
- Hospitační činnost
- Implementace nových metod výuky
- Výukové metody se zaměřením na vizualizaci učiva (myšlenkové a pojmové mapy)

Obsah bloku č. 4 (aktivity, úkoly, průběh):

1. téma: Klima

Lektor použije powerpointovou prezentaci Manažer – role i autenticita (viz obr. č. 3.1.4.1).

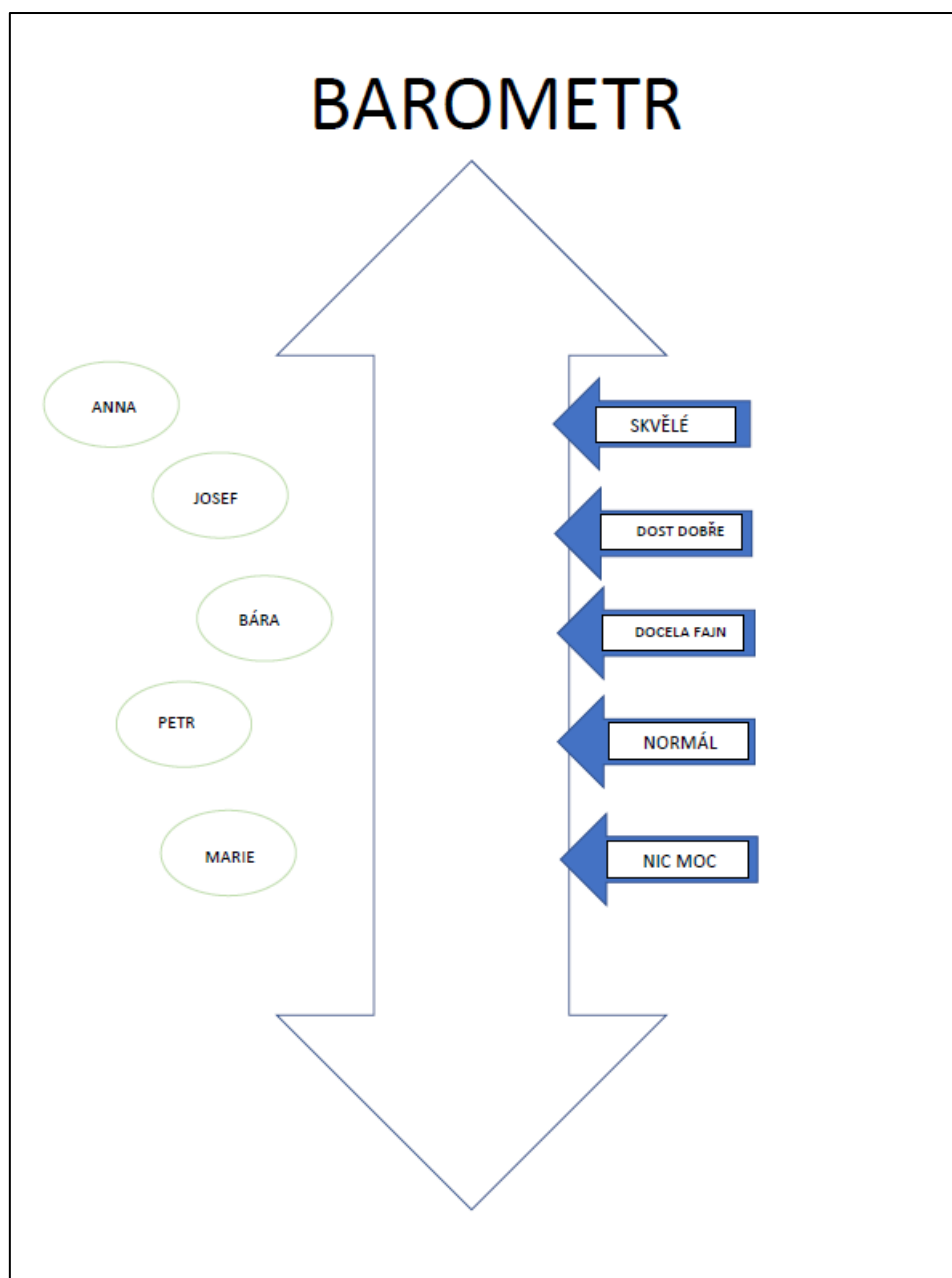


Obr. č. 3.1.4.1: Slide č. 20 (zdroj: Blažena Mačáková)

Aktivita:

Lektor nakreslí na flipchartovou tabuli podle schématu barometr (viz obr. č. 3.1.4.2, příloha 5.1.4.1).





Obr. č. 3.1.4.2: Barometr (zdroj: Blažena Mačáková)

Lektor krátce zahájí blok č. 4 s tím, že v tomto bloku se účastníci budou zabývat klimatem školy.

Otázky lektora:

- Jak se dnes cítíte?
- Co ovlivňuje vaši náladu?

Lektor nechá účastníky na barometru zaznamenat, jak se cítí.

Lektor směřuje účastníky k tomu, aby si uvědomili, že atmosféra na pracovišti je důležitým motivačním faktorem zejména pro generaci Y a Z.



Otázky lektora:

- Co děláte pro dobré klima u vás ve škole?
- Co vám funguje?

Lektor předá účastníkům informaci, že se jedná o inspiraci ze Skandinávie: pozdrav, oslovení jménem, oční kontakt a úsměv zkvalitňují vztahy, potažmo prostředí.

Aktivita:

Lektor pracuje s přílohou 5.1.4.2 **Sociomapa** (viz obr. č. 3.1.4.3).

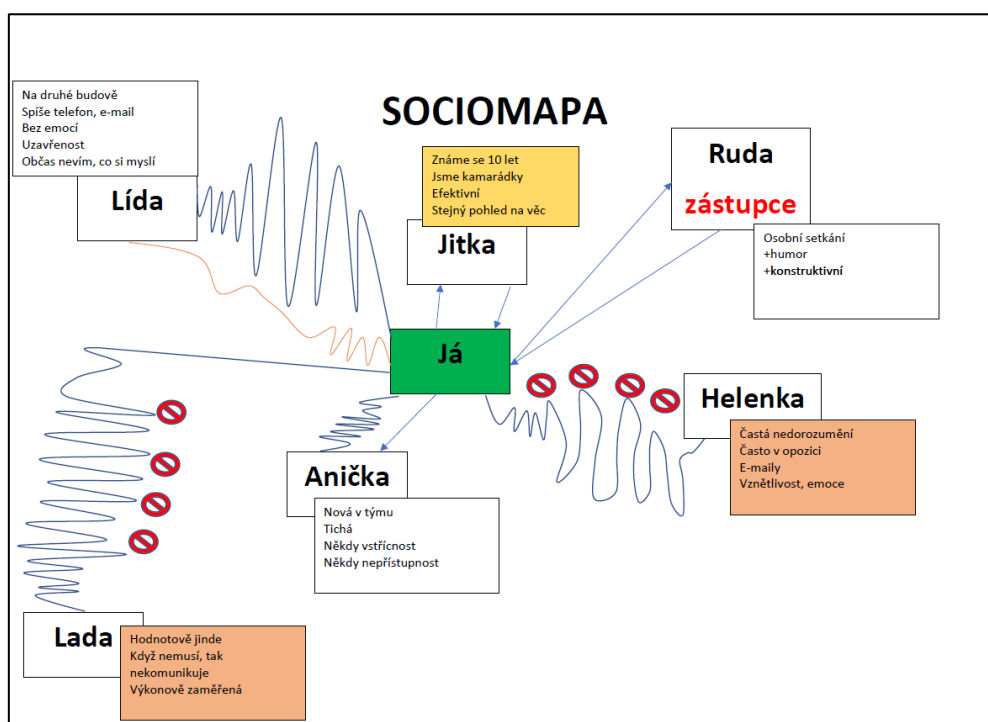
Lektor zahájí aktivitu tím, že je běžné, že k někomu máme blíž, někdo je nám naopak vzdálenější.

Otázka lektora:

- Jak to máte vy?

Vyzve účastníky, aby do sociomapy zaznamenali sebe a vztahy kolem sebe podle následujících instrukcí:

- šipka – dobrá komunikace;
- vlnovka – kolísavá, občas OK, občas špatná;
- křížky – problémová komunikace.



Obr. č. 3.1.4.3: Sociomapa (příklad vyplněné sociomapy; zdroj: Blažena Mačáková)

Otázky lektora:

- Kdy komunikace dobře funguje?
- Kdy je to naopak?
- ad.

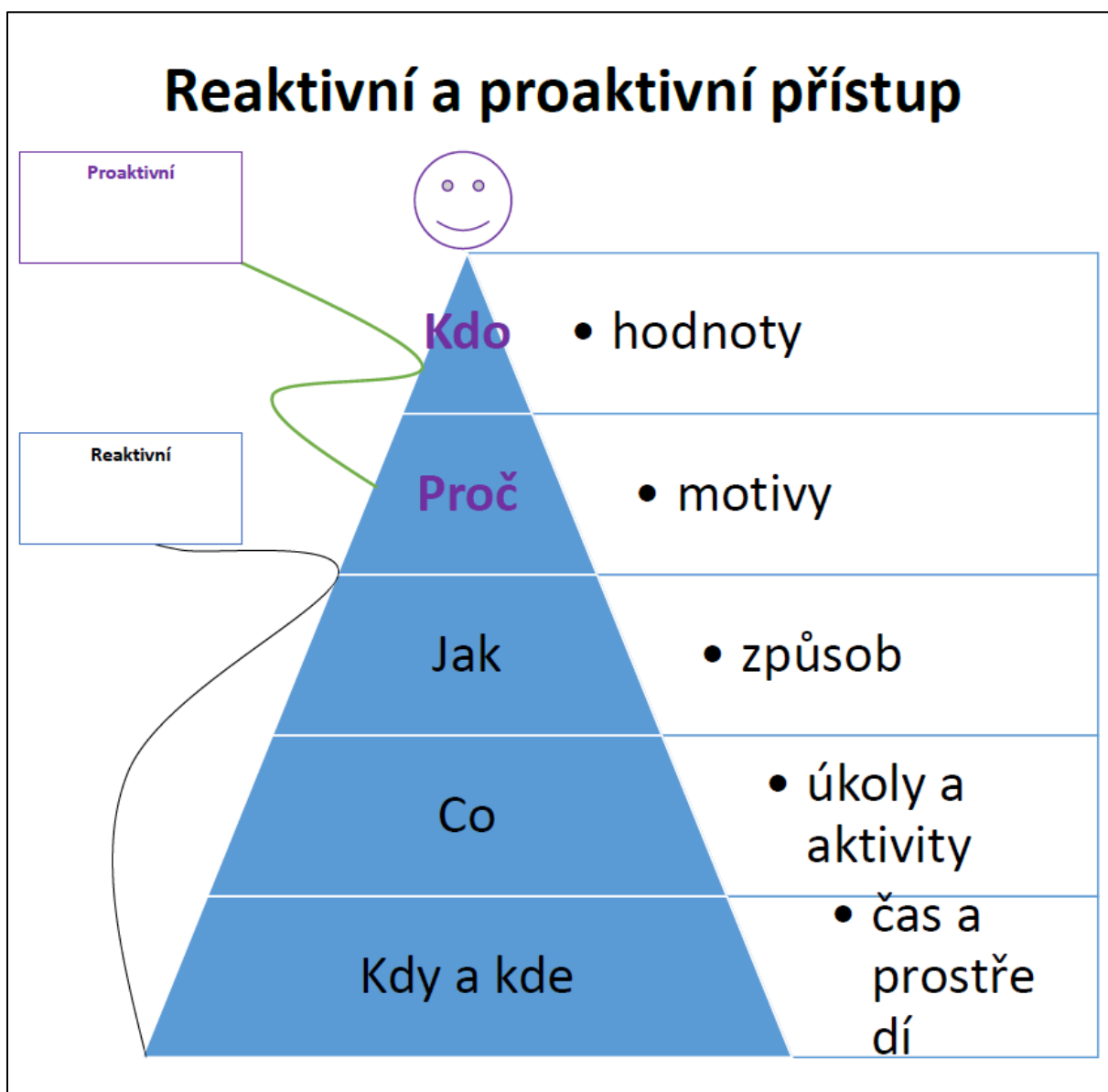


Lektor nechá účastníky diskutovat a sdílet své názory a zkušenosti.

2. téma: Reaktivní a proaktivní přístup

Aktivita:

Lektor pracuje s přílohou 5.1.4.3 Proaktivita (viz obr. č. 3.1.4.4).



Obr. č. 3.1.4.4: Proaktivita (zdroj: Blažena Mačáková)

Otázky lektora:

- Co byste chtěli dělat, ale zatím se vám to nedaří?
- Učíte se anglicky?
- Chodíte cvičit?



Lektor vysvětlí 2 přístupy k řešení problémů:

- Reaktivní – jako křeček v kleci.
- Proaktivní – vychází z našich hodnot (KDO jste? Jaké jsou vaše principy? Proč jste tady? Jaký je cíl vaší existence?).

Trvale udržitelný přístup je založený na KDO a PROČ.

3. téma: Vlastnosti manažerů zaměřených na principy

Lektor pracuje s přílohou 5.1.4.4 Vlastnosti manažerů zaměřených na principy (viz obr. č. 3.1.4.5).

Vlastnosti manažerů zaměřených na principy

- **Neustále se učí** – uvědomují si, že čím víc toho vědí, tím víc toho nevědí...
- **Jsou orientovaní na službu**
- **Šíří pozitivní energii** – usilují o usmíření, harmonii
- **Věří v druhé** – nereagují neadekvátně, když se setkají s kritikou nebo nedostatky druhých lidí, jsou si vědomi slabin druhých i sebe sama, odmítají druhé lidi „nálepkovat“, věří v neprojevený potenciál druhých lidí...
- **Žijí vyváženým životem** – jsou společensky aktivní, baví je život, vyzařuje z nich zdravá sebeúcta, uvědomují si vlastní hodnotu, nevidí svět černobíle, nemají potřebu manipulovat s druhými lidmi, nesnaží se je zastrašit, upřímně se radují z úspěchů druhých...
- **Berou život jako dobrodružství** – jejich jistota má vnitřní, nikoli vnější původ, zajímají se o druhé, pozorně jim naslouchají, učí se od nich...
- **Usilují o synergii** – celek pro ně představuje více než pouhý součet jednotlivých částí, působí jako katalyzátor změn, jsou produktivní, při práci v týmu využívají své přednosti a snaží se, aby silné stránky ostatních členů týmu kompenzovaly jejich vlastní nedostatky, nečiní jim problém převzít odpovědnost za výsledky, protože mají důvěru v potenciál a přednosti druhých, protože se necítí ohroženi tím, že druzí jsou v něčem lepší, nemají potřebu na ně přehnaně dohlížet...
- **Pracují na sobě** – aktivizují všechny čtyři dimenze lidské osobnosti (fyzickou, mentální, emocionální i duchovní).

Covey, S.: Vedení založené na principech, Management Press, Praha 2009.

Otázky pro Vás:
Jak jste na tom Vy?
Který princip je Vám nejvíce blízký?
Co je pro Vás naopak obtížné?

Cvičení:
Kdybych mohl/mohla být na 1 den zvíře, co bych byl/a a proč?

Obr. č. 3.1.4.5: Vlastnosti manažerů zaměřených na principy (COVEY, Stephen R. Vedení založené na principech. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7261-202-4.)

Diskuse:



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

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Lektor vede diskusi.

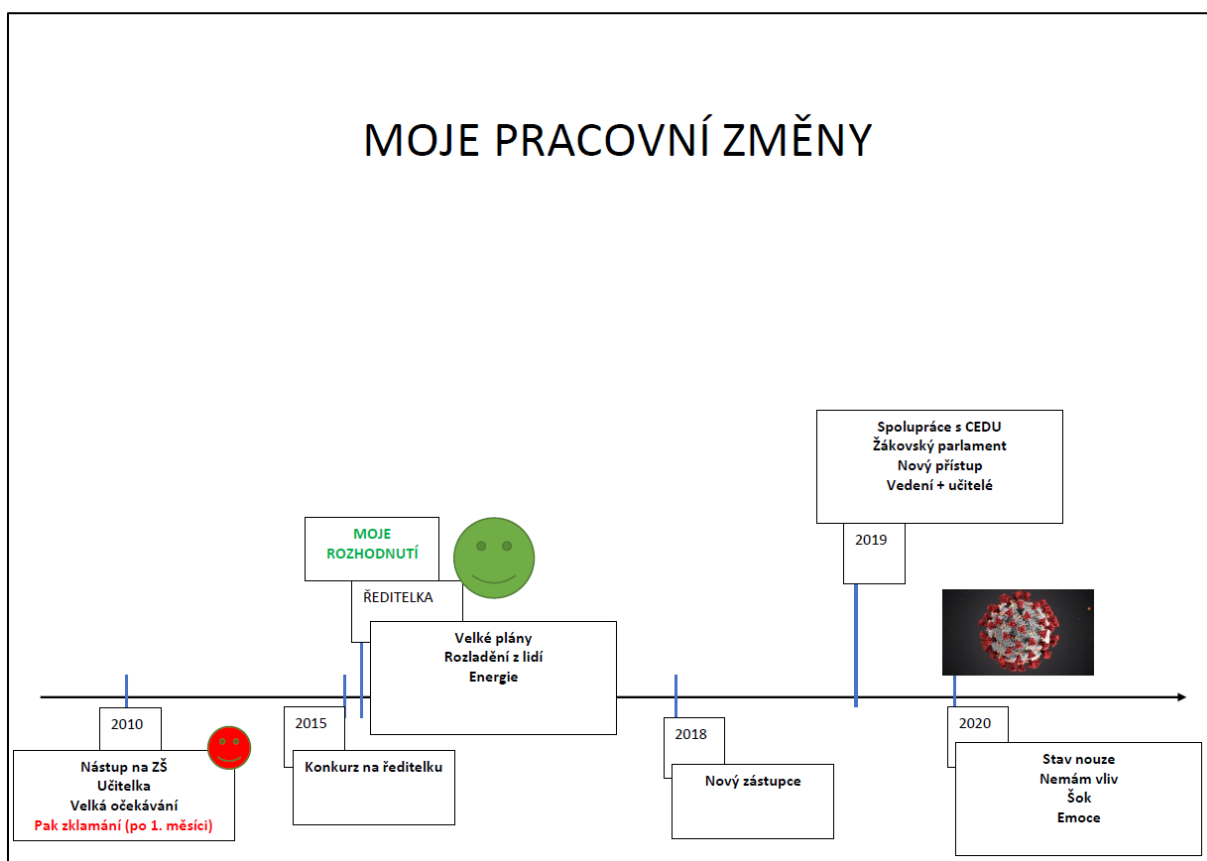
Otázky lektora:

- Co vás zaujalo?
- Co se týká vás?
- Co vás v přehledu překvapilo?
- Jak jste otevření novým příležitostem?
- Jak se vyrovnáváte se změnami?
- Jak reagujete?
- Ve které části pyramidy většinou jste?
- Čas vs. hodnoty?

4. část: Osa změny

Aktivita:

Lektor pracuje s přílohou 5.1.4.5 **Osa změny** (viz obr. č. 3.1.4.6).



Obr. č. 3.1.4.6: Osa změny (příklad vyplnění, zdroj: Blažena Mačáková)

Lektor vyzve účastníky, aby použili papíry A4, fixy.

Otázky lektora:



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

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

- Máte rádi změny?
- Pokud ano, tak jaké?
- Pokud ne, tak proč?

Pokyny lektora účastníkům:

- Papír A4 si položte naležato.
- Vodorovná čára – zaznamenejte rok, kdy jste nastoupili na školu.
- Vyznačte bod pro současnost a protáhněte osu dál.
- Zaznamenejte 2–3 změny, které jste zatím na škole prožili (např. změna pozice, změna nadřízeného, sloučení škol, zrušení oboru, odchod kolegy do důchodu, na mateřskou apod.).

Lektor pokyny doplňuje otázkami:

- Jak jste tyto změny prožívali?
- Jaká byla vaše role (iniciátor, zadavatel, nositel, realizátor, blokátor, rebel, tahoun apod.)?
- Jak to vidíte s odstupem?
- Co vám změna dala/vzala?
- Co jste se naučili?
- Jak vás to posílilo?

Úkol:

Lektor zadá účastníkům úkol na další blok.

Účastníci mají za úkol si připravit jedominutovou prezentaci na téma: KDO JSEM.

Forma je libovolná. Mohou použít obrázky, metafory apod.

Cílem je představit se zajímavě, zanechat stopu, pokud možno pozitivní dojem; ukázat svoji jedinečnost – vlastnost, schopnost, dovednost; vzbudit zájem.

Lektorovo doporučení účastníkům při tvorbě prezentace: jednoduchost, konkrétnost, věrohodnost, emoce, příběh, překvapivost, humor. Jeden obrázek vydá za 1000 slov.

Výklad:

Lektor v této části pracuje s powerpointovou prezentací Manažer – role i autenticita (slide č. 2–8, viz obr. č. 3.1.4.7–3.1.4.13).



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Změna jako jediná jistota v našem životě

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

Charles Darwin

(zdroj obrázku: <http://www.evolutionrevolution.eu/cs/charles-darwin-cz/>)



Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.4.7: Slide č. 2 (zdroj: Blažena Mačáková)

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

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Vzorec změny

N x V x 1.PK > RZ

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.4.8: Slide č. 3 (zdroj: Blažena Mačáková)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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?

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.4.9: Slide č. 4 (zdroj: Blažena Mačáková)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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

Nelson Mandela

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.4.10: Slide č. 5 (zdroj: Blažena Mačáková)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Principy Appreciative Inquiry

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

Appreciative Inquiry



Obrázek vytvořen podle:
<https://blog.readytomanage.com/is-appreciative-inquiry-a-useful-workplace-tool/>

Kompetence leadera úspěšné školy
 CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.4.11: Slide č. 6 (zdroj: Blažena Mačáková)

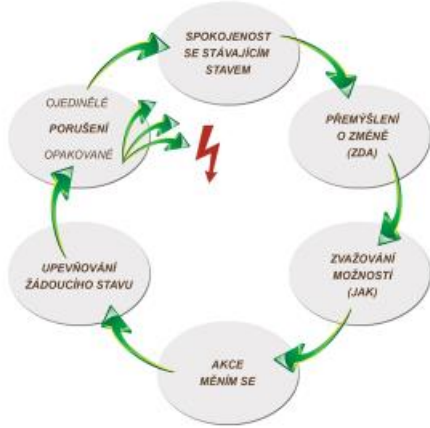


EVROPSKÁ UNIE
 Evropské strukturální a investiční fondy
 Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Fáze změny



Kompetence leadera úspěšné školy
 CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.4.12: Slide č. 7 (zdroj: Blažena Mačáková)



Obr. č. 3.1.4.13: Slide č. 8 (zdroj: Blažena Mačáková)

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.5 BLOK č. 5

Cíle bloku č. 5:

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

Rozsah:

- 2 hodiny (2 x 45 min.)

Základní distanční materiál:

- Vedení pedagogického týmu (str. 47–57)

Rozšiřující distanční materiál:

- Vymezení determinant a limitů lidí

Obsah bloku č. 5 (aktivity, úkoly, průběh):

1. téma: Obtížné situace

Aktivita:

Lektor pracuje s **přílohami 5.1.5.1 Obtížné situace** (viz obr. č. 3.1.5.1) a **5.1.5.2 Obtížné situace teorie** (viz obr. č. 3.1.5.2).



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

OBTÍŽNÉ SITUACE V KOMUNIKACI

Zaznamenejte nejčastější námitky, se kterými se setkáváte. Jaký je Váš první pocit po vyslovení námitky? A napište, jak nejčastěji reagujete.

Námitka: př. Já tomu nerozumím...

Váš pocit: př. klid – napětí - nervozita – rozmrzelost – vztek – radost - výzva

Vaše reakce: Př. Vždyť jsem Vám to vysvětloval/a. Nebo Ale ostatní to pochopili. Vaše odpověď:

Námitka:

Váš pocit: př. klid – napětí - nervozita – rozmrzelost – vztek – radost - výzva

Vaše reakce:

Námitka:

Váš pocit: př. klid – napětí - nervozita – rozmrzelost – vztek – radost - výzva

Vaše reakce:

Námitka:

Váš pocit: př. klid – napětí - nervozita – rozmrzelost – vztek – radost - výzva

Vaše reakce:

Námitka:

Váš pocit: př. klid – napětí - nervozita – rozmrzelost – vztek – radost - výzva

Vaše reakce:

Obr. č. 3.1.5.1: Obtížné situace (zdroj: Blažena Mačáková)



Námítky jsou jako strom. Chceme-li je zdárně vyvrátit, musíme jít ke kořenům.

Nejčastější „kořeny“ námitek:

- obava, strach
- touha po dalších informacích
- touha po morální podpoře v rozhodování
- nastavení klienta
- předchozí špatná zkušenost osobní nebo zprostředkovaná
- nechuť ke změnám, aj.

Postup na překonání námitek:

- **STOP** – v klidu dýchejte, je-li to vhodné s ohledem na situaci, lehce se usmějte, naslouchejte
- Projevte **EMPATII**. Vyjádřete porozumění, pochopení.
„Chápu Vás.“ „Rozumím Vám.“ „Vnímám, že je to pro Vás citlivé.“
- Oceňte otevřenost, vyslovení názoru.
„Oceňuji Vaši otevřenost.“ „Vážím si, že mi to říkáte.“ „Respektuji to.“
- Neberte námitku osobně.
Držte roli – „symbolický talár“
- Uplatňujte přístup partner - partner
- Respektujte osobnostní typ člověka. (temperament, emoce)
- Na obecnou námitku použijte **KONKRETIZÁTOR**
např.: „Nerozumím tomu.“ „Chápu. Co konkrétně máte na mysli?“
- **KONVERTOR**, tzn. Převeďte námitku na otázku např.: „Vždycky jsme to tak dělali.“ „Rozumím. Chcete vědět, proč k té změně dochází?“ „Jaké výhody nám změna přinese?“
- **ODLOŽENÍ**
Př. „Nemám na to čas.“ „Rozumím. Kdybychom na chvíli čas odložili, jak se Vám ten projekt líbí?“
- **IZOLACE**
Př. „Nemám na to čas.“ „Rozumím. Je čas to jediné, co v tuto chvíli řešíš?“
- **POTVRZENÍ**
Př. „To jsou pořád nějaké změny.“ „Ano, máš pravdu, jsme dynamická škola, a proto se nám daří držet krok s dobou.“
- Rozlišujeme **výmluvy** – př. „Musím se poradit s kolegyní.“ Chápu. Pokud byste se rozhodoval sám, jak se vám ta učebnice líbí?“

Úspěšné překonání námitek posiluje důvěru a je příležitostí pro další komunikaci.

Obr. č. 3.1.5.2: Obtížné situace – teorie (zdroj: Blažena Mačáková)

Otázky lektora:

- Jaké situace jsou pro vás obtížné?
- S jakými námitkami se setkáváte?
- Jak reagujete?



Lektor předá pokyny účastníkům:

- účastníci budou pracovat v triádách a sehrávat situace;
- jeden je klient (rodič, kolega, starosta apod.);
- jeden je pozorovatel (zaznamenává dialog a dává krátkou zpětnou vazbu 1/delta);
- jeden je sám za sebe.

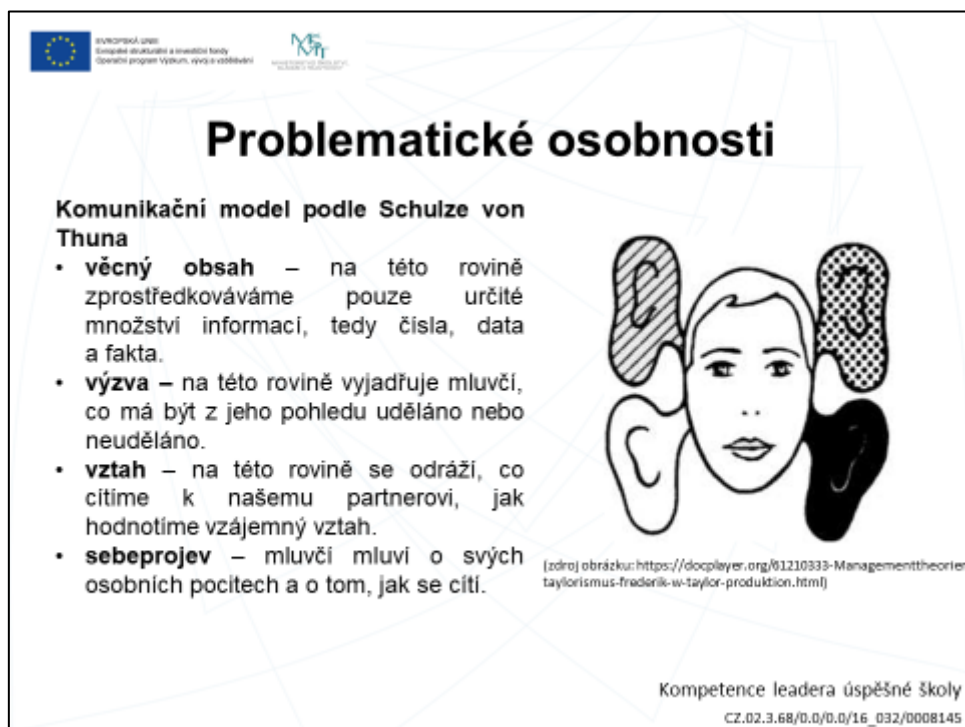
Cílem je procvičit reakce dle přílohy 5.1.5.1 (viz obr. č. 3.1.5.1 výše) – konkretizátor, otočení, izolace, odložení apod.

Účastníci jsou vedeni k proaktivnímu přístupu; tzn. nereagovat unáhleně, ale od KDO jsem, PROČ je to pro mě důležité.

Lektor prochází mezi skupinami a dává podporu, odpovídá na dotazy účastníků, podněcuje jejich aktivitu.

Výklad:

Lektor v tomto bloku použije powerpointovou prezentaci Manažer – role i autenticita (slide č. 11–17, viz obr. č. 3.1.5.3–3.1.5.9).



Problematické osobnosti

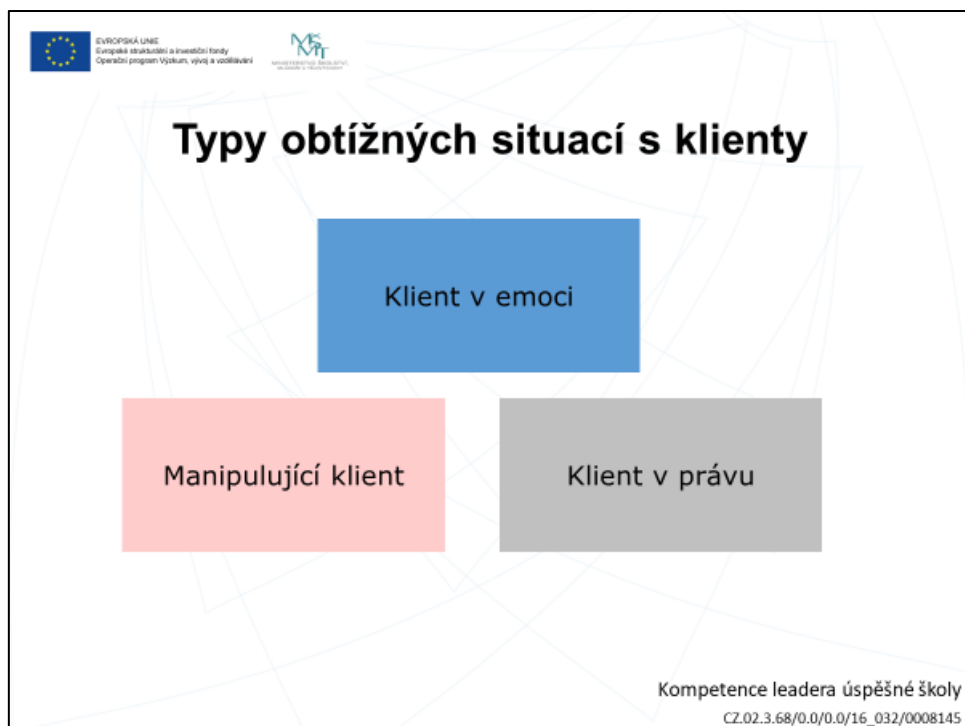
Komunikační model podle Schulze von Thuna

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

[zdroj obrázku: <https://docplayer.org/61210333-Managementtheorien-taylorismus-frederik-w-taylor-produktion.html>]

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.5.3: Slide č. 11 (zdroj: Blažena Mačáková)



Obr. č. 3.1.5.4: Slide č. 12 (zdroj: Blažena Mačáková)



Obr. č. 3.1.5.5: Slide č. 13 (zdroj: Blažena Mačáková)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Lidské reakce

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.5.6: Slide č. 14 (zdroj: Blažena Mačáková)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Čtyři kroky empatické komunikace

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.5.7: Slide č. 15 (zdroj: Blažena Mačáková)





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

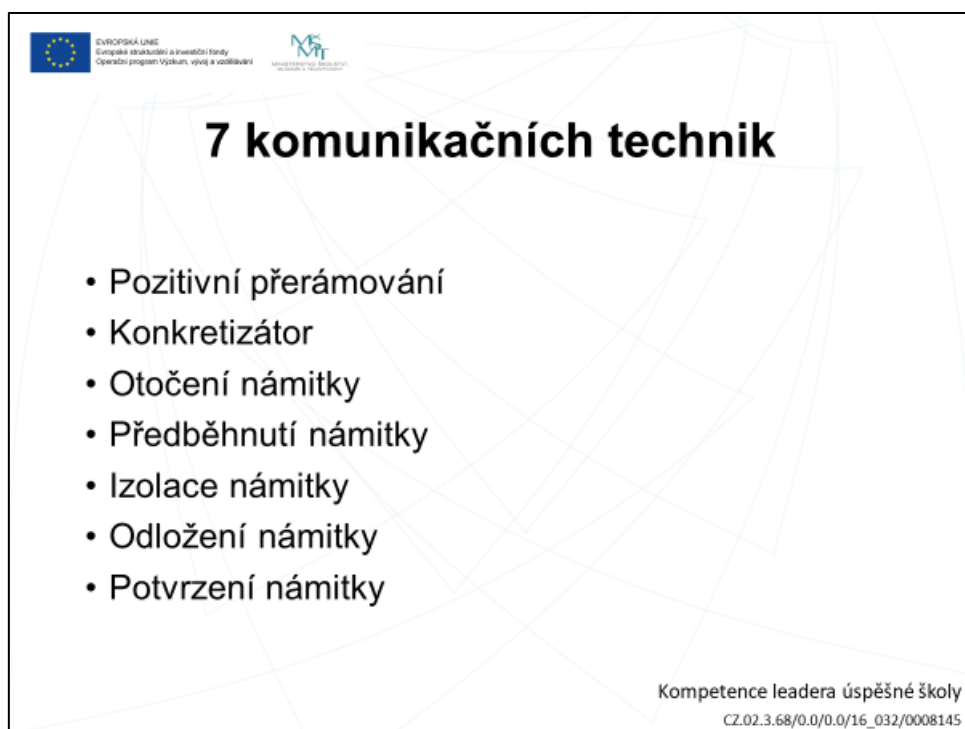
MT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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

Indiánské přísloví

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.5.8: Slide č. 16 (zdroj: Blažena Mačáková)



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

MT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

7 komunikačních technik

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.5.9: Slide č. 17 (zdroj: Blažena Mačáková)



Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.6 BLOK č. 6

Cíle bloku č. 6:

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

Rozsah:

- 1 hodina (45 min.)

Základní distanční materiál:

- Vedení pedagogického týmu (str. 62–71)



Obsah bloku č. 6 (aktivity, úkoly, průběh):

1. téma: Vedení porady

Aktivita/úkol:

Lektor použije powerpointovou prezentaci Manažer – role i autenticita (viz obr. č. 3.1.6.1).



Obr. č. 3.1.6.1: Slide č. 22 (zdroj: Blažena Mačáková)

Lektor položí otázku „Kdo jsem?“ coby základní filozofickou otázku. Naváže na úkol z bloku č. 5, kdy zadal účastníkům, aby vytvořili jednodinutovou prezentaci na téma „Kdo jsem“.

Otázka lektora:

- Jak se vám pracovalo?

Pořadí určí los nebo lze postupovat dle zájmu účastníků.

Cílem je „prodat“ se a zaujmout publikum:

- s ohledem na svoji pozici;
- zanechat pozitivní dojem;
- vytvořit si dobrou pozici pro networking.

Skupina sleduje vystoupení. Až po prezentaci všech účastníci sdílejí, kdo je nejvíce zaujal a proč, co oceňují, co se jim na minutových prezentacích líbilo, co je bavilo.

Aktivita:

Lektor pracuje s **přílohou 5.1.6.1 Parkoviště** (viz obr. č. 3.1.6.2).



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

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Případová studie
Parkoviště (inspirováno skutečnou situací)
pro manažera porady

Přečtěte si následující text. Svolejte poradu a pokuste se řešit nastalou situaci. Jaký styl vedení porady zvolíte a proč? Vyberte si mezi kolegy „přítele na telefonu,“ který Vám bude poradcem v případě Vašeho zájmu.

Ostatní kolegové ve skupině si rozdělí pozice a budou účastníky porady.

Čas: 30 minut i s přípravou

Přidělení parkovacích míst

Nedávno jste byl jmenován vedoucím nového závodu, který je nyní ve výstavbě. Váš tým, tvořený vedoucími pěti oddělení, byl již vybrán a nyní se společně s nimi zabýváte výběrem a přijímáním pracovníků, nákupem výrobních zařízení a přemýšlíte o problémech, které by mohly vzniknout po Vašem přechodu do nového závodu v průběhu tří měsíců.

Včera jste dostal od architekta definitivní plány budov nového závodu a poprvé jste měl možnost seznámit se s existujícími parkovacími plochami. K dispozici je rozsáhlý pozemek podél cesty vedoucí k závodu, který je určen především pro parkování dělníků a nižších řídicích pracovníků. Kromě toho je k dispozici 7 parkovacích míst přímo u administrativní budovy, která se předpokládá využít pro návštěvníky a rezervace. Politika společnosti vyžaduje, aby alespoň 3 místa byla vyhrazena návštěvníkům. To znamená, že pro Vás a pět Vašich vedoucích pracovníků zůstávají pouze čtyři parkovací místa. Přitom neexistuje žádná možnost zvětšení počtu parkovacích míst bez změny stavebních dispozic administrativní budovy.

Až dosud zde neexistovaly žádné rozdíly v postavení uvnitř Vašeho týmu pěti vedoucích oddělení, přičemž tento tým pracoval na přípravě nového závodu velmi dobře. Pokud jde o platové podmínky, pak zde existují určité diference. Vedoucí administrativního, výrobního a technického oddělení jsou odměňováni poněkud lépe než vedoucí kontroly a personálního oddělení. Každý z těchto vedoucích byl povýšen do své funkce teprve nedávno, a proto očekává získat parkovací místo jako potvrzení svého nového postavení. Z minulosti již víte, že lidé jsou velmi citliví na věci, které se týkají jejich statusu. Nerad byste svým rozhodnutím ohrozil dobré vztahy v týmu.

Obr. č. 3.1.6.2: Parkoviště (zdroj: Blažena Mačáková)

Účastníci pracují podle zadání, které je uvedeno v příloze 5.1.6.1.

Zadání je na materiálu pro účastníky (vedoucí porady i účastníci porady).

Lektor motivuje účastníky k tomu, aby spolupracovali autenticky, tzn. v návaznosti na jednání manažera a vývoj situace ve skupině. Porada se zopakuje dvakrát, aby byl poznat rozdíl ve vedení – stylu manažera a dopad na spokojenost účastníků i výsledek řešení. Při dostatku času si může vedení krátce vyzkoušet více lidí.

Otázky lektora:

- Co vás zaujalo?
- Který styl vám nejvíce vyhovoval?
- Proč?

Lektor vyzve účastníky k diskusi.



Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.7 BLOK č. 7

Cíle bloku č. 7:

- Představit význam sebereflexe a zpětné vazby pro profesní rozvoj vedoucího pedagogického pracovníka.
- Nabídnout účastníkům techniky sdílení a rozvoje vedoucího pedagogického pracovníka.
- Popsat styly vedení pro rozvoj vedoucího pedagogického pracovníka.

Rozsah:

- 1 hodina (45 min.)

Základní distanční materiál:

- Vedení pedagogického týmu (str. 75–87)



Rozšiřující distanční materiál

- Práce na vlastním profesním rozvoji
- Škola jako otevřená instituce

Obsah bloku č. 7 (aktivity, úkoly, průběh):

1. téma: Talent

Aktivita:

Lektor pracuje s **přílohou 5.1.7.1 Talent** (viz obr. č. 3.1.7.1).

Jak si udržet nejtalentovanější zaměstnance?

Inspirace pro Vás.

Odpovězte si na následující otázky.

1. Víím, co se ode mě v zaměstnání očekává? ANO/NE
2. Mám k dispozici materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl dobře vykonávat svoji práci? ANO/NE
3. Mám v zaměstnání možnost dělat každý den to, co mi jde nejlíp? ANO/NE
4. Dostalo se mi v posledních sedmi dnech uznání nebo pochvaly za mou práci? ANO/NE
5. Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v zaměstnání o mě jako o člověka? ANO/NE
6. Podporuje v zaměstnání někdo můj rozvoj? ANO/NE
7. Jsou v mém zaměstnání brány v úvahu mé názory? ANO/NE
8. Dává mi mise nebo cíle naší společnosti pocit, že je moje práce důležitá? ANO/NE
9. Cítí moji spolupracovníci odpovědnost odvádět kvalitní práci? ANO/NE
10. Mám v zaměstnání nejlepšího přítele? ANO/NE
11. Mluvil se mnou v posledních šesti měsících někdo o mém pracovním vývoji? ANO/NE
12. Měl jsem ve svém zaměstnání v posledním roce možnost růst a učit se? ANO/NE

Zdroj: Fred Koffman: Vědomý business. Integrita, úspěch, štěstí

Pozn. Studie ukázala, že skvělí manažeři vytvořili pracoviště, na kterém zaměstnanci spontánně odpovíděli „ano“ na výše uvedené otázky. Kolik ANO jste zaznamenali? A jak by hodnotili Vaši kolegové?

Obr. č. 3.1.7.1: Talent (zdroj: KOFMAN, Fred. Vědomý business: integrita, úspěch a štěstí. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 343 s. ISBN 978-80-7367-747-3.)

Lektor vyzve účastníky, aby vyplnili dotazník. Jakmile účastníci dotazník vyplní, vysvětlí jim, že čím více bylo odpovědí ANO, tím více uspokojuje pracoviště a manažerské vedení poptávku nejtalentovanějších zaměstnanců a vede ke spokojenosti. **Udržet si lidi, kteří chtějí a umí, je výzva i pro školství.**

Otázky lektora:

- Jak jste spokojeni vy?
- Jaké manažerské prostředí vytváříte pro skvělé zaměstnance vy?



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



- Jak pracujete s osobní motivací zaměstnanců napříč generacemi? (Baby Boomers, X, Y, popř. Z)

Lektor pobídne účastníky k diskusi, sdílení názorů a zkušeností.

Výklad:

Lektor v této části použije powerpointovou prezentaci Manažer – role i autenticita (viz obr. č. 3.1.7.2–3.1.7.5).

Plány profesního rozvoje členů pedagogického týmu v rámci řízení

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.7.2: Slide č. 23 (zdroj: Blažena Mačáková)



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

 MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.7.3: Slide č. 24 (zdroj: Blažena Mačáková)

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

 MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Zpětná vazba – zásady

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

(Atkinson a Chojs, 2009)

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.1.7.4: Slide č. 25 (zdroj: Blažena Mačáková)





Obr. č. 3.1.7.5: Slide č. 26 (zdroj: Blažena Mačáková)

2. téma: Závěrečné ohlédnutí za programem

Lektor spolu s účastníky provede závěrečné ohlédnutí za programem.

Diskuse:

Otázky lektora:

- Jak byla naplněna vaše očekávání?
- Co si z programu odnášíte?
- Jak jste se posunuli ve svých dovednostech i znalostech?
- Na čem chcete zapracovat?

Lektor pobídne účastníky k diskusi.

Úkol:

Lektor zadá účastníkům úkol – účastníci si vytvoří svůj závazek osobního rozvoje.

Aktivita:

Lektor předá účastníkům pokyny k části **sdílení zkušeností**.

Cílem aktivity vedoucích pedagogických pracovníků škol a školských zařízení je zvyšování kvality řízení škol formou vzájemné výměny zkušeností mezi vedoucími pedagogickými pracovníky různých školských zařízení.

Vedoucí pedagogický pracovník si vybere oblast nebo oblasti, ve kterých chce své dovednosti a znalosti rozvíjet. Navrhovaná témata:



- zlepšení kompetencí v oblasti pedagogického vedení jako základní oblasti vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků;
- získání kompetencí pro vedení každé vzdělávací instituce jako inkluzivní školy/školského zařízení, jejímž cílem je to, že se v ní každé dítě/žák učí, rozvíjí a maximálně využívá svých možností;
- schopnost jasně definovat vizi, kam škola/školské zařízení směřuje, stanovení dílčích cílů k naplnění této vize a cyklickému vyhodnocování plnění dílčích cílů k naplnění vize rozvoje školy;
- schopnost získat pro naplnění vize pedagogický tým s respektováním toho, že jde o dlouhodobý proces;
- schopnost cíleně pracovat na vlastním profesním rozvoji, být si vědom nutnosti dalšího profesního vzdělávání;
- schopnost práce s plány profesního rozvoje členů pedagogického týmu, které vycházejí z vize rozvoje školy;
- rozvoj pedagogického vedení v rámci výměny zkušeností s vedoucími pedagogickými pracovníky jiných škol, schopnost čerpat motivaci a energii pro setrvání v naplňování nastartovaných změn a pro naplňování stanovené vize rozvoje školy/školského zařízení ze setkání, kde probíhá vzájemné učení vedoucích pedagogických pracovníků z dalších škol;
- rozvoj pedagogického vedení s využitím konzultací s odborným supervizorem;
- rozvoj pedagogického vedení s využitím kolegiální podpory např. formou následků a následného rozboru hospitační činnosti v rámci vlastní i jiné školy, možnosti reflexe zkušeností z pedagogického vedení;
- posílení schopnosti akceptovat zavádění nových metod výuky a hodnocení, inovativních přístupů;
- podpora těch členů pedagogického týmu, kteří o zavádění inovativních postupů do života školy/školského zařízení usilují, využití tohoto potenciálu pro naplňování vize rozvoje školy/školského zařízení (např. při zavádění formativního hodnocení).

Dle výběru tématu si účastník (vedoucí pedagogický pracovník) vybere vhodné školské zařízení a osloví vedoucího pedagogického pracovníka hostitelského školského zařízení.

Oba vedoucí pedagogičtí pracovníci si domluví datum realizace, obsah a téma.

Následně je realizována návštěva vedoucího pedagogického pracovníka v hostitelském školském zařízení. Účastník se seznámí s provozem hostitelského školského zařízení, seznámí se s praktickou stránkou řešení dané problematiky v hostitelském školském zařízení. Cílem je přenos příkladů dobré praxe ve vedení školského zařízení mezi vedoucími pedagogickými pracovníky.

Závěr:

V úplném závěru vyzve lektor účastníky ke zpětné vazbě – předá jim k vyplnění evaluační dotazníky.

Lektor provede administrativní úkony (např. vyplnění prezenčních listin), poděkuje za účast a pozornost a rozloučí se s účastníky.

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?



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



- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

Sdílení zkušeností

Poslední částí vzdělávacího modulového programu ZTB je Sdílení zkušeností vedoucích pedagogických pracovníků škol a školských zařízení v rozsahu 4 hod.

Cíle:

- Zvýšit kvalitu řízení škol formou vzájemné výměny zkušeností mezi vedoucími pedagogickými pracovníky různých školských zařízení.
- Pochopit význam a roli lídra ve vedení školy a školského zařízení.

Rozsah:

- 4 hodiny (4 x 45 min.)

Obsah části Sdílení zkušeností:

Lektor je v této části zejména poradcem; radí účastníkům, jak mají tuto část realizovat, neboť se jedná z větší části o samostatnou činnost.

Lektor předloží účastníkům **návrh témat**, ve kterých chtějí své dovednosti a znalosti rozvíjet:

- Hospitační činnost
- Implementace nových metod výuky a hodnocení, včetně inovativních přístupů
- Management změn v organizaci
- Práce na vlastním profesním rozvoji
- Prevence mobbingu, pravidla soužití ve škole (vztahy mezi učiteli, návrh kodexu učitele)
- Škola jako otevřená instituce



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



- Vedení pedagogického týmu
- Vedení vzdělávací instituce jako inkluzivní školy či školského zařízení
- Výukové metody se zaměřením na vizualizaci učiva (myšlenkové a pojmové mapy)

Lektor účastníkovi navrhne **seznam otázek**, na něž bude po sdílení zkušeností schopen odpovědět:

- Hospitační činnost
 - Jak je hospitace realizována na hostitelské škole/školském zařízení?
 - Jaké formy hospitací jsou na hostitelské škole/školském zařízení realizovány?
 - Jak se na hostitelské škole/školském zařízení vypořádali s negativním přístupem k hospitacím?
 - Jak se připravuje hospitační plán a jak se kontroluje?
ad.
- Implementace nových metod výuky a hodnocení, včetně inovativních přístupů;
 - Jaké inovativní metody výuky na hostitelské škole/školském zařízení realizují?
 - Jak na hostitelské škole/školském zařízení podporují pedagogy v implementaci inovativních přístupů?
 - Jak plánují a vyhodnocují implementaci inovativních přístupů?
 - Jak se odráží inovativní přístup k výuce na kvalitě výuky a výchovy?
ad.
- Management změn v organizaci;
 - Jakými změnami si škola/školské zařízení v minulém období prošlo?
 - Jak vedení motivuje pedagogy ke změně?
 - Jak změny v hostitelské škole/školském zařízení plánují?
 - Jak změnu v organizaci vedení vyhodnocuje?
ad.
- Práce na vlastním profesním rozvoji;
 - Jakým způsobem si na hostitelské škole/školském zařízení vybírají vzdělávání?
 - Jak vedení hostitelské školy/školského zařízení motivuje pedagogy k sebevzdělávání?
 - Jak je vzdělávání vyhodnocováno?
 - Jsou výstupy ze vzdělávání pedagogů předávány ostatním pedagogům hostitelské školy/školského zařízení? Jakým způsobem?
ad.
- Prevence mobbingu, pravidla soužití ve škole (vztahy mezi učiteli, návrh kodexu učitele);
 - Jak je na hostitelské škole/školském zařízení realizována prevence mobbingu?
 - Má škola definována pravidla chování – kodex učitele?
 - Mluví se na škole otevřeně o vztazích na pracovišti?
 - Setkali se na škole/školském zařízení s mobbingem a jak problém řešili?
ad.
- Škola jako otevřená instituce;
 - Jak se hostitelská škola/školské zařízení zapojuje do komunitního života obce?
 - Jaké formy spolupráce s komunitou realizuje?
 - Jak hostitelská škola podporuje identitu školy/školského zařízení?
 - Jak hostitelská škola spolupracuje s rodiči?
ad.
- Vedení pedagogického týmu;
 - Jak vedení hostitelské školy/školského zařízení připravuje a realizuje vize a strategie školy?
 - Jak vize a strategie vyhodnocuje?
 - Jakým způsobem se pedagogové zapojují do přípravy strategií?



- Jakým způsobem vedení školy/školského zařízení ošetřuje klima školy?
- Jakou strukturu má vedení hostitelské školy/školského zařízení?
ad.
- Vedení vzdělávací instituce jako inkluzivní školy či školského zařízení;
 - Jak jsou na hostitelské škole/školském zařízení podporováni žáci s potřebou podpůrných opatření?
 - Jak v rámci inkluzivního vzdělávání podporuje hostitelská škola/školské zařízení pedagogy?
 - Jak na hostitelské škole/školském zařízení využívají podpůrná opatření (pomůcky, asistent, individuální plán apod.)?
 - Jak na hostitelské škole/školském zařízení spolupracují s pedagogicko-psychologickou poradnou?
 - Jak probíhá spolupráce s rodiči dotčených žáků?
ad.
- Výukové metody se zaměřením na vizualizaci učiva (myšlenkové a pojmové mapy);
 - Jak probíhá na hostitelské škole/školském zařízení zapojení pojmových map do výuky?
 - Jak jsou k využívání pojmových map motivováni pedagogičtí pracovníci?
 - Jak proběhlo vzdělávání pedagogů k využívání vizualizace učiva?
 - Jak vyhodnocujete zapojení vizualizace učiva do vyučování a jeho vliv na kvalitu výuky?
ad.

Po realizaci sdílení zkušeností si lektor může vyžádat **shrnutí zkušeností a poznatků**, které účastníci po vzájemných návštěvách získali.

Po sdílení zkušeností se lektor účastníků dotazuje, zda došlo k:

- zlepšení kompetencí v oblasti pedagogického vedení jako základní oblasti vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků;
- získání kompetencí pro vedení každé vzdělávací instituce jako inkluzivní školy/školského zařízení, jejímž cílem je to, že se v ní každé dítě/žák učí, rozvíjí a maximálně využívá svých možností;
- rozvinutí schopnosti jasně definovat vizi, kam škola/školské zařízení směřuje, stanovení dílčích cílů k naplnění této vize a cyklickému vyhodnocování plnění dílčích cílů k naplnění vize rozvoje školy;
- rozvoji schopnosti získat pro naplnění vize pedagogický tým s respektováním toho, že jde o dlouhodobý proces;
- rozvoji schopnosti cíleně pracovat na vlastním profesním rozvoji, být si vědom nutnosti dalšího profesního vzdělávání;
- rozvoji schopnosti práce s plány profesního rozvoje členů pedagogického týmu, které vycházejí z vize rozvoje školy;
- rozvoji pedagogického vedení v rámci výměny zkušeností s vedoucími pedagogickými pracovníky jiných škol, k rozvoji schopnosti čerpat motivaci a energii pro setrvání v naplňování nastartovaných změn a pro naplňování stanovené vize rozvoje školy/školského zařízení ze setkání, kde probíhá vzájemné učení vedoucích pedagogických pracovníků z dalších škol;
- rozvoji pedagogického vedení s využitím konzultací s odborným supervizorem;
- rozvoji pedagogického vedení s využitím kolegiální podpory např. formou následků a následného rozboru hospitační činnosti v rámci vlastní i jiné školy, možnosti reflexe zkušeností z pedagogického vedení;
- posílení schopnosti akceptovat zavádění nových metod výuky a hodnocení, inovativních přístupů;
- podpoře těch členů pedagogického týmu, kteří o zavádění inovativních postupů do života školy/školského zařízení usilují, využití tohoto potenciálu pro naplňování vize rozvoje školy/školského zařízení (např. při zavádění formativního hodnocení)?



Tato zpětná vazba je přínosná jak pro lektora, tak zejména pro účastníka, který může nabyté zkušenosti využít ve vlastní organizaci při vykonávání vedoucí pedagogické pozice.

Použitá literatura a zdroje Metodického bloku č. 1 (Základní tematický blok):

1. ATKINSON, Marilyn a CHOIS, T. Rae. *Koučink – věda i umění. Vnitřní dynamika*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7367-538-7.
2. COVEY, Stephen R. *Vedení založené na principech*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7261-202-4.
3. CHOCHOLA, Martin. *Zpětná vazba: cukr, bič, nebo podaná ruka?* [online]. Praha: Extima.cz, 2018 [cit. 19.5.2020]. Dostupné z <https://www.extima.cz/clanek/zpetna-vazba-cukr-bic-nebo-podana-ruka?fbclid=IwAR00szLoHOcl5oT4oJTuk7ZfdozElVxYuM8Latn4rEOOy8jW0JiKQhxVwpw>
4. KOFMAN, Fred. *Vědomý business: integrita, úspěch a štěstí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 343 s. ISBN 978-80-7367-747-3.
5. KRAHULOVÁ, Katarína a MENTLÍKOVÁ, Lea. *Případová studie. Hodnoty školy jako cesta k vizi a koncepci školy* [online]. 2018 [cit. 28.03.2019]. Dostupné z: <https://drive.google.com/file/d/1nUARM8fUsSa6M5-umxeSqGxART5pWL53/view>

