# Akademie leadershipu pro vedoucí pracovníky škol

# 2. Podrobně rozpracovaný obsah programu

## 2.1 Popis produktu

Vzdělávací kurz, který tvoří základ *Akademie leadershipu*, je ***bledned learning***. Jedná se o kombinované vzdělávání, které je zahájeno úvodním dvoudenním setkáním, během něhož účastníci rozpracovávají 4 role leadershipu, které FC využívá jako teoretický základ pro vzdělávání manažerů v celém světě. Zaměřují se vždy na paradigma “běžného leadera” a konfrontují jej postupně s tím, jak poznávají paradigmata úspěšných, efektivních leaderů, která jsou popsána v autorských pracích S. Coveyho a jeho syna. Na základě učení v prezenčním setkání si účastníci sepisují poznámky, které by měly obsahovat konkrétní závazek změn svého jednání i s časovým horizontem, to je hlavní úkol lektora - viz metodiku v třetí části popisu programu. Lektor se v průběhu on-line podpory implementace změn (zavádění 4 rolí leadershipu v jejich efektivní podobě) ve škole stává koučem a tutorem. Tutorem, který připomíná účastníkovi stránky manuálu s poznámkami a závazky, otázky, videa a další studijní materiál v úložišti programu. Je ale také koučem, který poskytuje podporu k odvaze uskutečnit změny, dopává se na pochybnosti, otázky, umožňuje změny záměrů a doporučuje konkrétní postup, je-li to na místě. **Lektor tohoto VP by tedy měl mít koučovací výcvik či zkušenosti z pomáhajících profesí.**

Dalším zdrojem úvah zúčastněných leaderů přímo na úvodním setkání jsou předem zjištěné zpětné vazby, které provádějí podle instrukcí lektora formou kvantitativního dotazníkového nástroje, na nějž však existují autorská práva a je pod mezinárodní licencí. Dotazník se týká realizace 4 rolí lídra konkrétním účastníkem, vyplňuje jej on sám a dále jeho podřízení kolegové, případně jeho nadřízený. Během prezenčního setkávání tvoří využití této zpětné vazby jednu z nejdůležitějších částí programu. jedná se o nesnadné rozhodování lidra, po té, co nahlédne rozdíl mezi efektivním a “běžným” jednáním, na co ze svých silných a slabších stránek se zaměřit a co konkrétně změnit. Lektor na prezenčním setkání vede účastníky k vyplnění volných částí manuálu určených k poznámkám, plánování, formulování osobních závazků lídra.

Po skončení dvoudenního prezenčního setkání následuje **několikaměsíční** (optimálně trvající po celý školní rok) **on-line podpora formou distančního, tutorovaného vzdělávání**. To má charakter připomenutí a prohloubení poznání o 4 rolích lídrů a aktivizace účastníka tím, že je konfrontován nejen s viedy a texty, ale také se závazky, které sám sobě zadal, formuloval s podporou lektora na prezenčním setkání. Úkolem tutora distanční části je tedy být v roli *kouče*, který uvolňuje potenciál účastníků k realizaci nápadů a předsevzetí, závazků, které sami formulovali, a nebo j jejich proměně, a to promýšlením a reflexí praxe. Distanční vzdělávání je v celém programu vlasntě **druhý cyklus rozpracovávání 4 rolí lídra, v tomto případě tutorem podporovanou, soustavnou, praktickou reflexí**. Celý kurz je koncipován cyklicky, jednotlivé cykly jsou strukturovány stejně a úkolem lektora je propojit praxi s výchozí teorií.

V závěru distanční části se účastník dostává ke komplexní reflexi a zhodnocení přínosu vzdělávání k rozvoji školy, kterou vede, a k osobnímu rozvoji lídra ve 4 rolích efektivního leadershipu.

**Závěrečné prezenční setkání** je stejně jako to úvodní dvoudenní. Odehrává se ve stejné struktuře, jen jeho významnými spolutvůrci jsou zúčastnění lídři, členové vedení škol a školských zařízení. Během setkání každý **představí v dané struktuře svou školu, průběh zavádění změn v jednání a postupech vedení školy, jejich dopad a výsledky**. Prezentace účastníci posílají lektorovi předem, aby mohl s jejich pomocí sestavit program tak, aby naplňoval princip ce největší aktivizace a využití nabytých zkušeností a dovedností lídrů pro diskuse a další učení se ostatních účastníků. Lektor vybírá příspěvky také s ohledem na to, kterou z rolí lídra jednotliví účastníci v prezentaci akcentují. Lektor ve svých vstupech rámuje jednotlivé části setkání filmy a nebo cvičeními ze zásobníku FranklinCovey. Jejich seznam přikládáme zde v příloze 9 a je patrná také z účastnického manuálu.

## 2.2 Úvodní prezenční setkání

**16 hodin prezenčního semináře s přípravou implementace změny**

### Blok témat 1: Úvod do teorie a praxe vedení lidí

3 hodiny

Obsahem bloku je teorie leadershipu v novém, efektivním paradigmatu, kde jsou rozhodujícím faktorem úspěchu (spokojení) lidé v týmu, nikoliv masivní investice do výrobních prostředků.

#### 2.2.1. Úvodní hodina: Rozbor příběhu Erika W (inspirativní příběh na téma dosažení zdánlivě nedosažitelného)

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce. Účastník je formou evokačního příběhu a diskusí s dalšími účastníky seznámen s pojetím leadershipu jako souboru vlastností a pohledu na svět, které umožňuje dosáhnout společného cíle

Metody

příběh, reflexe do účastnického manuálu a zodpovězení otázek; diskuse s ostatními, frontální, možno také v menších skupinách. Společné sdílení, je-li to účastníky vyžádáno.

Pomůcky a prostředky

Příběh na téma dosažení zdánlivě nedosažitelného:

Erik Weihenmayer oslepl ve 13 letech. Přesto se on a jeho bratři začnou věnovat horolezecké turistice a přijímá stále větší výzvy. S pomocí přátel se věnuje horolezectví. Se stále s většími úspěchy Erik šplhá po skalách a ledovcích, a když dosáhne několika významných vrcholů, rozhodne se postavit výzvě nejvyšší - stanout na Mount Everestu, skutečném vrcholu světa. S pomocí přátel připraví expedici a s jejich podporou a obětavou pomocí se vydá na cestu, která se zapíše do historie. Tým cestu 2 roky chystá a početný tým čelí mnoha překážkám hned na počátku cesty přes ledopád, dojde k časovým ztrátám, nemoci leadera skupiny, nepřízni počasí. Co dostane skupinu na vrchol?

Manuál účastníka

Podrobně rozpracovaný obsah

**Úvod - osoba a role lídrů**

Pracujeme s příběhy, o kterých pak následně hovoříme /film/

Reflexe - na čem závisí úspěch týmu? Výklad 4 rolí leadera v programu:

* jít příkladem (zvyšovat důvěru)
* stanovovat vizi (a zapojovat tým)
* slaďovat systémy (aby každý a vždy věděl, jak jeho aktivity naplňuje společnou vizi)
* uvolňovat potenciál (být mentorem a koučem členům týmu)

Diskuse o tom, kdo je lídr, jak se pozná; lze se stát lídrem vlastním úsilím?

Záznam hlavních myšlenek a dojmů individuálně do manuálu

**Role leadershipu - upevňování**

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce. Účastníkům jsou představeny základní pilíře vedení lidí. Kdo je lídr, jak se pozná na chování/rozhodování, co je uvnitř?

Metody

Prezentace znalosti (poznatků), aktivita reflexe filmové ukázky, diskuse ve dvojicích či menších skupinách.

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Film

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

Téma č. 1 Lídr

Rozdíl mezi lídrem a manažerem: manažer slouží indikátorům akcionářů; lídr v každém okamžiku naplňuje společnou vizi; i lídrovství je ale vize; například v řadě situací musí lídr ve své roli být manažerem a vynucovat a kontrolovat; hlavním rozdílem mezi lídrem a manažerem je, že lídrovství (vedení) se oproti manažerskému, externímu řízení lidí neobejde bez semknutého týmu a bez důvěry ve společné cíle.

Účastník si v reflexi vypíše různé překážky a výzvy, které cítí ve vlastní cestě lídra.

#### 2.2.2. Druhá hodina: Paradigma celistvé osobnosti, přístup lídra

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce. Je představen a diskutován celkový pohled na pozici člověka odpovědného za vedení korporace (školy/ŠZ).

Metody

Prezentace znalosti (poznatků), aktivita reflexe filmové ukázky, diskuse ve dvojicích či menších skupinách.

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Film

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

**Paradigma celistvé osobnosti, přístup lídra**

Lídr - podporuje a slaďuje tým společnou cestou, cílem, vizí a také systémy průběžného vyhodnocování; staví na principu důvěry a autonomního sebehodnocení každého člena týmu.

Manažer - řídí lidi jako se řídí stroj - k efektivitě a dosahování maximalizace zisku či podílu na trhu dle určení z vnějšku; staví na poslušnosti, plnění úkolů, odměnách a trestech.

Běžné paradigma nevnímá celistvou osobnost, hodnotí ji podle výsledků.

Paradigma lídra:

Vnímá 4 základní potřeby „celistvé osobnosti”:

tělesnost (přežít) = role lídra stavět na společné důvěře, jít příkladem

srdce (milovat a pevné vztahy) = role stanovování vize,

mysl (učit se nové věci), spoluutváření systému, který tým a každého jeho člena vede k naplnění vize,

duše, „spirit“ (odkaz, smysl) = uvolňování potenciálu, bezpečí a podpora

Jak dál - účastník si zapíše poznámky ke každé z rolí leadershipu.

#### 2.2.3. Třetí hodina: Jaký je tým, který vedu, jaké jsou pracovní týmy na světě?

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: Návrat k hodnocení účastníka ve 360: jaký je tým, který vedu? Aktivita s videem a manuálem - typologie týmů a členové týmu podle míry zapojení; jak měnit zapojení lidí? Co udělám já sám jako lídr ve vymezeném období?

Metody

Prezentace znalosti (poznatků), aktivita reflexe vlastní školy, diskuse ve dvojicích či menších skupinách; návrh, co konkrétně změnit v dalším školním roce - jaký to bude mít vliv na vizi a na tým?

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Film

Ukázka z vhodné knihy (pracovní týmy na světě vzhledem k proaktivitě a iniciativě jejich členů).

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

Reflexe videa: co udělat, když ani ne polovina týmu nám táhne celý tým?

Různé role a postoje členů týmů - diskuse o zkušenosti lídrů ve skupině.

Ukázka vybrané knihy o týmu a přínosu jednotlivých členů (typologie).

Struktura týmů v globální perspektivě:

* Odpor nebo nečinnost - vnitřní zatuhlost čekajících, nechtějí dělat nic (18%)
* Pasivní poslušnost 60%
* Tvůrčí nadšení – nejbližší koalice (max. 15%)

Úkol lídra je dostat polovinu lidí nad čáru aktivity a zapojení se do plnění vize aktivně, samostatně, bez příkazů a kontrolování.

Opakování - jaký jsme tým, jaké tam jsou a nejsou role leadershipu a příležitosti k rozvoji lidí?

Záznam: Co za rok jinak? Jak by se dosažení těchto výsledků projevilo na vizi, kterou vaše škola má?

### Blok témat 2: Role lídra - upevňování

2 hodiny

#### 2.2.4 Čtvrtá hodina: Upevnění znalostí o leadershipu při vedení lidí - evokace rolí

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce; cíl, utvoření a upevnění základních pojmů.

Metody

Prezentace znalosti (poznatků), aktivita reflexe vlastní školy, diskuse ve dvojících či menších skupinách; návrh, co konkrétně změnit v dalším školním roce - jaký to bude mít vliv na vizi a na tým?

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Film

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

Hledání cesta k sobě jako lídrovi: proč se účastním kurzu, co čekám, že se změní u mě, na mém jednání a myšlení a ve škole?

Důvěra a nedůvěra - zapsat si příklady ze světa.

Lídr s důvěrou jako zásadní prvek rozvoje a úspěchu organizace - zamyšlení se nad příkladem vlastní školy.

#### 2.2.5 Pátá hodina: Koncept kontinua zralosti

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce. Účastní si uvědomí, že lídrem se stáváme učením; a mění se i dopad naší práce a rozhodování, když se stáváme lídrem.

Metody

Prezentace znalosti (poznatků), aktivita reflexe vlastní školy, diskuse ve dvojících či menších skupinách; návrh, co konkrétně změnit v dalším školním roce - jaký to bude mít vliv na vizi a na tým.

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníka

Film (téma stávání se lídrem)

Podrobně rozpracovaný obsah

Učení se leadershipu - je to účelné? Jde to? (zde je zařazena část výcviku lídra jako inspirace):

Cesta osobní nezávislosti (schopnost přistupovat ke světu proaktivně, přijímat výzvy, plánovat a nezahlcovat se, třídit aktivity v čase podle jejich významu (pro mě a tým) a naléhavosti; cesta sounáležitosti (win - win, vzájemné porozumění a naslouchání před doporučováním a “nevyžádanými radami”, dosahování synergických účinků - společný cíl multiplikuje); nezbytnost aktivního odpočinku a to denně.

**Shrnutí dopadu učícího se lídra (dokončení):**

Úroveň týmu spojená s tím, jak rychle se dějí věci a jak lídr pracuje a zapojuje lidi… v rodině, v práci.

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce.

Metody

Samostatná reflexe filmové ukázky, zodpovězení motivačních otázek týkajících se využití naučeného v roli ředitele či vedoucího pracovníka školy/školského zařízení v praxi.

Pomůcky a prostředky

Video - hodnota důvěry

Manuál účastníka

Podrobně rozpracovaný obsah

Účastník si vypíše inspiraci na témata:

Co vše sytí a co snižuje důvěru; jak je to s udržitelností důvěry při slabých výkonech části týmu?

Co dělat, jak angažovat každého na společné cestě?

### Blok témat 3: 1. role lídra: důvěra, Jít příkladem

2 hodiny

#### 2.2.6 Šestá hodina: Důvěra = neutrácet zbytečně peníze a čas…

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: Jak se stávat důvěryhodným: vliv myšlení a jednání na růst či ztrátu důvěry (návrat k dotazníkům 360stupňové zpětné vazby).

Metody

Práce s manuálem, dotazníkem a reflexe videa

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky, video (o důvěře při obchodu a službě)

Podrobně rozpracovaný obsah

Jak se rozpozná důvěryhodný lídr: lidé plní úkoly díky jeho osobnímu vlivu (vzoru a neformální autoritě).

Zásadní otázkou, kterou si lídři položí a kterou zkusí ověřit za pomoci práce s 13 důvěryhodnými chováním, je, zda se lze učit důvěryhodnosti? O tom, co znamená se učit a naučit se něco?

**2.2.7 Sedmá hodina: Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit**

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: návrat k hodnocení, 360stupňové zpětné vazbě - zápis vlastních kroků k zvýšení důvěryhodnosti v pozici lídra

Metody

Reflexe dotazníků od týmu, poznámky k němu, zápis reálných kroků, které jako lídr účastník učiní, aby zvýšil svou důvěryhodnost

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba?**

Zpětnou vazbu se účastník zajistí ve svém týmu před zahájením prezenčního setkání. V metodické části je k tomu výklad. Ale zpětná vazba se zjišťuje na půdorysu výchozí teorie - tedy 4 rolí leadershipu v efektivním paradigmatu.

**360°zpětná vazba**

Účastníkům připomeneme význam zápisu předsevzetí/závazku v podobě reálné proměny jednání i s časovým údajem či jiného typu reflexe do manuálu - jedná se o zásadní podklad pro on-line podporu a také skutečnou implementaci ve škole. Hlavní částí je tedy zamyšlení nad tím, jak se liší vnímání účastníka od vnímání jeho kolegů.

### Blok témat 4: 2. Role lídra Stanovování vize

3 hodiny

#### 2.2.8. Osmá hodina: Role výjimečného lídra při tvorbě vize

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce, která navazuje na blok témat Stávání se důvěryhodným lídrem v první roli: účastníci zvažují, jak poznají někoho, kdo má jejich důvěru: jasný směr a vzor lídra: metafora klapky na kormidlovém plátu veliké zámořské lodi.

Metody

Samostatné uvažování o vlastní důvěryhodnosti, reflexe filmu (metafora řízení zámořské lodi) ve dvojici, zapsání osobního závěru.

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Film o řízení zámořské lodi pomocí malé klapky na velkém kormidle obří lodi jako metafoře řízení a vedení týmu.

Podrobně rozpracovaný obsah

Osobní úvaha: To nejdůležitější, co potřebuje vedoucí pracovník? Diskuse iniciovaná filmem, propojení se zkušeností vedoucího pracovníka. Znovu promyšlení tématu po shlédnutí filmu ve dvojici a záznam: Drobnosti, které utvářejí lídra, které ho ostatní následují, čím se liší?

Osobní reflexe vlastní praxe: Kam energii investovat? Kam ne?

**Hledání cesty nastoluje přirozený řád, který není třeba vynucovat**

Porovnání lídra - tvůrce vize, vzhledem k paradigmatu výjimečného lídra

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

Písemná úvaha na základě textu v manuálu a videa.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky a video.

Podrobně rozpracovaný obsah

Zadání:

* Porovnej lídra v roli tvořitele společné vize z hlediska paradigmatu výjimečného lídra: ten vytváří jasnou a přesvědčivou, společně přijímanou vizi
* Porovnej poslání vlastní školy a její dlouhodobou vizi
* Na základě úvahy zapiš jasnou a přesvědčivou vizi: nezapomeň na paradigma celistvé osobnosti: zapoj tělo i mysl, srdce a duši členů týmu!

#### 2.2.9 Devátá hodina: Stanovení vize - myšlenková mapa a nejdůležitější cíl

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: cílem je elaborovat výchozí myšlenku kapitoly: společné hledání cesty nastoluje přirozený řád, který není třeba vynucovat.

Metody

Úvaha, jak zapojit tým do tvorby vize, sestavení myšlenkové mapy vize: co s čím souvisí?

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, karty, které si připraví lektor

Podrobně rozpracovaný obsah

***Elaborování, promýšlení výchozí myšlenky kapitoly: společné hledání cesty nastoluje přirozený řád, který není třeba vynucovat (fungující formy a metody práce, činnosti lídra)***

Důvod existence poslání školy a propojení s vizí: vliv existence/neexistence poslání na tým, vliv vnímání potřeb zákazníků, klientů vzdělávání (děti, žáci, rodiče, širší komunita, pro niž je kvalitní vzdělávání nástrojem komunitního růstu).

**Další zadání: Kde chcete být za 5 let? S čím tato změna souvisí, co souvisí s čím?**

Návodné otázky:

* Na čem vám nejvíc záleží?
* Co si pro studenty přejete nejvíce?
* Co pro zaměstnance?
* Vytvoření textu poslání školy: za minutu, 140 znaků a méně; diskuse jako výcvik toho, jak sdělovat velké myšlenky ve školách a zapojovat tým, naslouchat...

**Stanovení vize - nalezení a promyšlení nejdůležitějšího cíle**

Forma a bližší popis realizace

* Individuální a skupinová práce: ze všech důležitých cílů vybere účastník ten nejdůležitější a diskutuje výběr ve dvojici.

Metody

* Individuální promýšlení myšlenkové mapy vize a nalezení nejdůležitějšího cíle - na němž nejvíce závisí růst organizace.
* Promýšlení videa - zápis myšlenek

Pomůcky a prostředky

* Manuál pro účastníky, lepíky či jiné papírky, tužka.
* Video - METAFORA CÍLE a mise: film by měl zdůraznit osobní vzor lídra jako nositele odvážných poslání

Podrobně rozpracovaný obsah

* Elaborování, promýšlení výchozí myšlenky kapitoly: společné hledání cesty nastoluje přirozený řád, který není třeba vynucovat (fungující formy a metody práce, činnosti lídra).
* Hledej příklad ve svém okolí, ve světě a v dějinách, jak byla naplněna nějaká veliká mise, jaká byla činnost, jaké rozhodování lídra, jaký byl pak postup k úspěšnému naplnění poslání.
* Připomenutí, kdo stojí na začátku akce/změny… a kdo a jak se stává lídrem (návrat zpět k první části setkání věnované paradigmatu leadershipu).

#### 2.2.10 Desátá hodina: Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit

**Další část:** **Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit**

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: návrat k hodnocení: 360stupňové zpětné vazbě - zápis vlastních kroků k zvýšení důvěryhodnosti v pozici lídra.

Metody

Reflexe dotazníků od týmu, poznámky k němu, zápis reálných kroků, které jako lídr účastník učiní, aby zvýšil svou důvěryhodnost.

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Podrobně rozpracovaný obsah

**360°zpětná vazba**

Tiché čtení zpětné vazby, odpovídání na otázky lektora.

Návrat k sebehodnotícímu dotazníku, úvaha, zápis výzev a závazků k naplnění role.

### 

### Blok témat5: 3 role lídra Slaďovat systémy

„Sladění systému podporuje realizaci, naplňování vize“

3 hodiny

**2.2.11 Jedenáctá hodina: Věnuji se tomu, na čem záleží nejvíce?**

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

Písemná úvaha na základě textu v manuálu a videa (například ukazující, jak se drobné změny jednání jedinců projevily ve změně celé organizace).

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky a video.

Podrobně rozpracovaný obsah

Porovnávání lídra v roli autoritativního vůdce a výjimečného lídra, který si uvědomuje, že trvalý úspěch je v dobře nastavených systémech; ty vyvolávají synergické efekty a vedou k efektivnímu zapojení všech členů a to na vědomé úrovni.

Zadání úvahy pro lídra: Jaké systémy se nalézají ve vaší organizaci? Jak jsou/nejsou sladěny?

Diskuse:

Výklad: představení 4 principů:

1. Systém je sladěn, tak dosáhne tým nejvyšších priorit
2. Sladěný systém umožňuje lidem pracovat naplno, nezadrhává se
3. Funguje nezávisle na lídrovi
4. Přežije lídra

Samostatná úvaha o systémech v organizacích účastníků a jejich sladěnosti.

#### 2.2.11 Jedenáctá hodina Věnuji se tomu, na čem záleží nejvíce? (WIG)

Forma a bližší popis realizace

Individuální a celoskupinové promýšlení 4 disciplín:

* volba hlavního cíle (*wildly important goal*, “WIG”; jedná se o identifikování takové změny, které nejvíce ovlivní dosažení žádoucí změny (variabilitu),
* vytvoření systému kritérií, doladění v týmu, termínování
* individuální sledování indikátorů,
* záznamy

Metody

Čtení, porovnávání s realitou v organizaci účastníky, zápis myšlenek.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, karty, které si připraví lektor.

Podrobně rozpracovaný obsah

**Elaborování, promýšlení, co by znamenala realizace 4 disciplín v mé organizaci:**

* Zvolení WIGu společně, promýšlení, sledování a záznamy - reflexe každého z kroků, každé z disciplín… osobní zkušenosti, otázky, pochybnosti.
* Účastník si individuálně zapíše své poznámky: zveřejnění poznámek podle potřeby, které konkrétní lídr v danou chvíli má.

#### 2.2.12. Dvanáctá hodina: Čtyři disciplíny realizace pro sladění systémů - a dosažení nejvyšších cílů (naplnění vize)

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: zformulovat největší výzvu do cíle a ten formulovat pozitivně, s jasným termínem splnění (aby byl ještě důležitý, efektivní), sdělit jej ostatním a vyvinout jednu z možných cest, kterou se vydat na cestě k tomuto cíli.

Metody

Individuální promýšlení, prezentace WIGu.

Brainstorming možných cest k cíli, analýza efektivity, sdílení ve dvojici a rozhodnutí, kudy se vydat.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky

Video; např. o hubnutí jako ukázce, jak stanovit změnu s největším dopadem na žádoucí proměnu v životě člověka a následně ji realizovat díky systému kritérií, sledování indikátorů a záznamům.

Podrobně rozpracovaný obsah

Cyklus rozvoje týmu na základě sladěného systému rozvoje.

Dělat to, co je nejdůležitější, je veliká, paradigmatická změna. Stojí za ní myšlenka o strategickém převratu - běžný člověk chce dosahovat proměny tím, že si stanoví více možných cest a snaží se po nich jít, intuitivně a nebo vůbec je průběžně nesleduje, neidentifikuje.

Mise a poslání ale stojí za větší elaboraci a nalezení toho, co v danou chvíli nejvíce ovlivní pozitivně dosažení změn (WIG); namísto intuitivního vršení různých dílčích cílů a cest k nim se v týmu identifikuje velká žádoucí změna v daném momentu, popíší se, jak bude vypadat situace, až ke změně dojde, jak se k ní dojde a jak se to může průběžně vyhodnocovat – systém.

Po naplnění žádoucích hodnot kritérií (indikátorů) lze považovat dílčí strategickou proměnu za realizovatelnou a hodnotit cestu k ní - východisko k hledání dalšího WIGu a cesty, kritérií, indikátorů, termínů.

Reflexe videa o měření na cestě k dosažení cíle

Zadání:

S ohledem na WIG zreflektujte jednou za čas realizaci aktivit na cestě k němu, **kaskádujte** cestu, zvědomte zkušenosti, zapište dobré i špatné z nich… Veďte tým k plné odpovědnosti za WIG!

Zápis do manuálu: vlastní hodnotící vlastního scoreboardu, který lídr na místě navrhne.

#### 2.2.13 Třináctá hodina: Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: návrat k hodnocení „360“ - zápis vlastních kroků k sladění školních systémů a vyvolávání synergie v týmu vizualizací pokroku.

Metody

Reflexe dotazníků od týmu, poznámky k němu, zápis reálných kroků, které jako lídr účastník učiní, aby dokázal zapojit tým do zlepšování organizace jasným kaskádováním cesty, scoreboardingem, hodnocením úspěchů a jejich oslavou.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky

Dotazník 360

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba?**

Zapsat si to, co plyne jako nejdůležitější z dotazníku, připravit si poděkování - jak je tým zapojen, je velkou vizitkou lídra.

**360° zpětná vazba**

Jedná se o část slaďování systému - připomínáme vybrané položky 360stupňové zpětné vazby:

* Definuji cíl jasně
* Každý zná ukazatele úspěchu
* Pravidelně vyhodnocujeme cestu
* Vytvářím kulturu, která přitahuje schopné lidi
* Ostatní povzbuzuji srozumitelně k růstu, učení se
* Snažím se, aby ti správní lidé dělali tu správnou práci
* Ocením lidi za výkony
* Vytvářím systémy a procesy, které lidem pomáhají dělat práci lépe, ne aby jim ji komplikovaly
* Pravidelně se ptám na zpětnou vazbu klíčových interních a externích hráčů
* Na základě zpětné vazby usiluji o zlepšování já a tým spolupracovníků
* Pomáhám lidem pochopit své místo v organizaci a při dosahování vize, cílů a poslání školy?Jak je zapojuji, jak si připouštím zpětnou vazbu, jak lidi oceňuji?

Zadání: nyní si pročtěte 360stupňovou zpětnou vazbu, zapište jednu větu, která Vás napadá: co je nyní zřejmě nejdůležitějším dílčím cílem rozvoje věta: co udělám? (zápis si do manuálu).

### Blok témat 6: 4. role leadershipu: Uvolňování potenciálu

„Uvolňování potenciálu dává lidem prostor a chuť do práce bez vnější motivace“

3 hodiny

#### 2.2.14 Čtrnáctá hodina: Porovnání paradigmat lídra - vedoucího, který má přesvědčení, že musí tým řídit a vnějšně motivovat oproti lídrovi, který uvolňuje potenciál

Porovnání lídra - vedoucího, který má přesvědčení, že musí tým řídit a vnějšně motivovat oproti lídrovi, který uvolňuje potenciál.

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

Písemná úvaha na základě vlastní zkušenosti lídra, výklad, jak uvolňují potenciál efektivní lídři.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky.

Podrobně rozpracovaný obsah

Uvolňování potenciálu se děje podpornými postupy - např. rozhovorem s prvky mentoringu:

* Jak to vypadá, kdy to, co děláš, je správně“
* Co se tím učíš? Co ses už naučil?
* Co uděláš jako další krok? Kam to směřuje?
* Co pro tebe mohu udělat? Co potřebuješ?

Lídr v této roli uvolňuje potenciál povzbuzováním talentu a nadšení (commitment) týmu a jeho jednotlivých členů ve prospěch nejvyšších priorit - tedy naplňování vize prostřednictvím dosahování nejdůležitějších cílů.

Cvičení: na základě vlastních zkušeností porovnej:

* Co je výsledkem vedení založeného na kontrole?
* Co je výsledkem leadershipu založeného na větší volnosti - „řízené autonomii“?

Výklad: souvislost uvolňování potenciálu s ostatními rolemi lídra - jedná se o završení těchto rolí: když svých chováním vzbuzujete důvěru a vaši zaměstnanci s vámi sdílejí vizi, se kterou jsou sladěny i systémy ve škole, mají vaši zaměstnanci prostor naplno využívat svůj potenciál (popř. z týmu odejít…).

Poznámky: individuálně do manuálu, diskuse ve dvojicích; možnost položit otázky pochybnosti… Zkušenosti lídra s uvolňováním potenciálu spolupracovníků v týmu, který vede.

#### 2.2.15 Patnáctá hodina: Konverzace leadershipu: výcvik

Forma a bližší popis realizace

Prezentace tří konverzací leadershipu (s prvky mentoringu)

Metody

Výklad, osobní poznámky účastníky

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, karty, které si připraví lektor.

Podrobně rozpracovaný obsah

**Diskuse jako rámec pro výcvik tří forem vedení leaderovského podpůrného rozhovoru**

Tři formy jsou:

* Vnitřní hlas
* Výkon
* Uvolnění cesty

**Liší se cílem, průběhem a často i výsledky; je důležité si uvědomit, že metody budou vyhovovat jen určitému lídrovi a určitým osobám v týmu: podle typologie, kterou je dobré zjišťovat u týmů průběžně; mění se, lídr má hloubku a dosah typologie reflektovat a využívat její znalost pro podporu jednotlivců a tím i celého týmu.**

Účastník si promyslí a do manuálu zapíše, které postřehy mu výklad přinesl, jak je využije, co udělá v praxi. Osobní poznámky se budou týkat také toho, který z druhů konverzace mu bude nejvíce vyhovovat, který je dobrý pro zaměstnance a jak, čím?

Inspirujte vnitřní hlas zaměstnanců, dejte jim prostor v rámci vymezených očekávání a vědomé, sdílené odpovědnosti, buďte okamžitým zdrojem pomoci a podpory efektivně, tedy tehdy, je-li vyžádána nebo se na ní s danou osobou domluvíte v rozhovoru.

**Výcvik tří konverzací leadershipu**

Forma a bližší popis realizace

Účastníci si v menších (tří až čtyřčlenných) skupinách vyzkoušejí několikrát rozhovor v různých pojetích podpory a to jak v roli lídra, tak zaměstnance.

Metody

Rozhovory

Diskuse o řešení problémů

Promýšlení, reflexe, osobní poznámky

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, karty, které si připraví lektor.

Podrobně rozpracovaný obsah

**Diskuse**

karty, které si připraví lektor a zápis do manuálu

**Praktický výcvik**

Výcvik v různých rolích - (dvojice), vhodněji trojice, s kartami, které pro tento výcvik připraví lektor: lídři si ve trojicích postupně zkusí ***být podporováni a podporovat*** spolupracovníky v týmu (tříčlenné skupině) ve všech třech formách mentorské podpory.

Velká myšlenka: „Uvolnit cestu není dovednost, je to způsob myšlení. Je to pokora spojená se závazkem vůči ostatním a jejich schopnosti uspět.“ S. Covey.

Účastníci si zapíší poznámky k třem formám, které jim osobně nejvíce vyhovovaly jako podporovanému a proč, při poskytování podpory a proč.

#### 

#### 2.2.16 Šestnáctá hodina: Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: návrat k hodnocení „360“ - zápis vlastních kroků k zvýšení důvěryhodnosti v pozici lídra.

Metody

Reflexe dotazníků od týmu, poznámky k němu, zápis reálných kroků, které jako lídr účastník učiní, aby dokázal zapojit tým do zlepšování formulováním jasné vize, největší výzvy a zapojením lidí do ní.

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba? Otázky doporučené pro tuto část:**

* Jaký mám celkový pocit z hodnocení?
* Kde jsou mé silné stránky? Jaký mají dopad?
* Kde cítím prostor ke zlepšování?

Jednou větou poznatek týkající se mé cesty uvolňování potenciálu:

Jedna věc, kterou musím udělat/změnit v roli lídra, který podporuje své lidi…

**360°zpětná vazba - výběr kategorií/otázek dotazníku**

* Vidím v lidech potenciál?
* Pomáhám jim využívat talent?
* Hlídám, zda jsou všichni férově odměňováni?
* Dávám jim pocit, že si jejich práce ostatní váží?
* Všichni chápou, jaké výsledky od nich očekávám?
* Lidé se podílejí na vytyčování svých pracovních cílů - nenařizuji jim je
* Dávám lidem volnou ruku a prostor, aby dělali svou práci?
* Vytvářím takovou kulturu, kde všichni nesou odpovědnost za výsledky?
* Dávám jim upřímnou a užitečnou zpětnou vazbu?
* Vítám upřímnou zpětnou vazbu od ostatních?
* Ostatní vědí, že se na mne mohou obrátit pro pomoc a podporu?
* Případné další poznámky…

Závěrečné poznámky a úkoly - výzvy pro další měsíce praktického výcviku v roli lídra a ředitele své organizace…

### 

## 2.3 Distanční část

**28 hodin samostudia a reflexe praxí**

### Blok témat 7: distanční podpora v modulu

#### 2.3.1 Souhrnný popis cílů a obsahu vzdělávání v distančním bloku modulu

On-line podpora byla realizována ve dvanácti úkolech, které navazovaly na prezenční úvodní setkání a doplňovaly jej o koučovací postupy. V prezenčním setkání pracovali účastníci s elaborováním 4 rolí lídra a učinili řadu předsevzetí a praktických poznámek, které bylo lze považovat za “závazky”. Závazky bez podpůrné role kouče či mentora ovšem nekonvertují do změn v myšlení a jednání jedince. Proto navazuje distanční část přímo na jednotlivé a složky části prezenční ve smyslu cyklického rozvinutí s cílem koučovat: tedy připomínat osobní závazky učiněné účastníky na prezenčním setkání (písemně do manuálu účastníka), podporovat jejich promýšlení a realizaci v takové podobě, které naplní aktuální potřebu lídra.

Co se týká hodnocení, je v tomto programu realizováno ve třech rovinách dle zásad andragogiky a podpory manažerů a lídrů, jak ji praktikuje společnost FranklinCovey v celém světě:

1. učení musí být u dospělého lídra řízeno vlastními (odhalenými) potřebami a musí být v rukou lídra (účastníky kurzu); proto volíme v distanční částí strukturo otázek, které umožní lídrovi připomenout si literaturu a vlastní úvahy realizované během prezenční části kurzu
2. provést úvahu v aktuální situaci
3. zhodnotit, co lídr v konkrétním tématu změnil, co se ve škole, kterou vede, nyní odehrává z jeho strany jinak a jaký to mělo výsledek/dopad

Vedle toho umožňuje systém CMS, v němž se on-line podpora odehrává, práci ve dvojicích. JIž během prezenčního setkání si lídři domluvili partnera pro celý zbytek kurzu, zejména pro distanční část. Partneři vidí úvahy, reflexe a odpovědi druhého z partnerů v jednotlivých částech distanční podpory, mohou na sebe vzájemně reagovat a také mohou požádat o podporu tutora distanční části, jímž byl v případě pilotáže lektor FranklinCovey Education Czech.

Distanční část byla evaluována dotazníkovým šetřením na místě. Šetření ověřovalo dodržení standardu pro e-learning MŠMT (<http://www.msmt.cz/file/36202>). Dotazník je přílohou č. 2. bod 4) Evaluační dotazník 2.části: e-learning.

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, reflexe rolí leadershipu v praxi školy/školského zařízení, zápis reflexe do systému, čtení zápisu partnera, čtení reakcí tutora/lektora, je-li položena otázka.

Pilotní ověření probíhalo v komerčním CMS[[1]](#footnote-1); kurz byl vylepšen a je umístěn na MP RVP.CZ[[2]](#footnote-2).

Metody

Praktická reflexe realizace role leadershipu. Písemná úvaha na základě vlastní zkušenosti lídra iniciovaná zadáním, čtení reflexe partnera, diskuse, kladení otázek lektorovi, vyjádření potřeb, pochybností apod.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, informační systém vytvořený pro kurz.

Podrobně rozpracovaný obsah

Kurz probíhá jako otevřený e-learning na Metodickém portálu RVP.CZ; odkaz na kurz zde:

<https://elearning.rvp.cz/katalog-kurzu/informace-o-kurzu?k=45>

Účastníci pracují po dobu on-line podpory ve dvojici, kterou si určí na konci prezenčního setkání.

Rozsah on-line podpory: 28 hodin.

Metody:

Otázky klade tutor/lektor kurzu:

Ukázka zadání a podpůrných otázek a metodického doporučení a inspiračních zdrojů FC:

|  |
| --- |
| Milí lídři.  První krok, který Vám navrhujeme, je určit si čas, který budete věnovat rozvoji svých schopností lídra. Doporučuje naplánovat si ve Vašem plánovacím systému 20-30 minut každý týden, kdy se budete vracet k tomu nejpodstatnějšímu ze semináře.  Vaše poznámky najdete na těchto stránkách vašich manuálů: 13, 31, 41, 47, 49, 75 a 97.  Do rámečku napište návrh vize Vaší školy nebo DDM. Pod ní napište Váš WIG. (je na vás, zda použijete náměty ze semináře nebo vizi či cíl, který aktuálně sledujete).  Napište sem dvěma větami, v čem by vám mohl být partner a jeho zpětná vazba prospěšný.  MATERIÁLY:   * [Článek o tom, jak si vyhradit čas na důležité věci](https://www.franklincovey.cz/blog/naucte-se-blokovat-si-cas/) * [Proč je důležitá zpětná vazba?](https://www.franklincovey.cz/blog/klicove-dovednosti-pro-lidry-tymu-10/) * <https://www.youtube.com/watch?v=B_0rDasfTVo> |

Další ukázka on-line úkolu: zadání závěrečné práce: poslední z celkem 12 zastavení on-line podpory:

|  |
| --- |
| Naše říjnové setkání bude o sdílení "dobré praxe". Obohatíme se tak nejen praktickými zkušenostmi z terénu, ale i tréninkem prezentace přímo na místě.  Byznys divize FranklinCovey dodává již několik let seminář nazvaný Prezentační výhoda. Něco tedy víme i tom, jak si prezentaci připravit.  Zamyslete se nad tímto citátem:  „Jestli chcete vytvořit jen soubor čísel a faktů, pak zrušte poradu a rozešlete zprávu. Vytvořte ji v PowerPointu, jestli chcete, ale prezentace tak nevznikne, pořád to bude jen zpráva.“ — SETH GODIN  Úvodní prezenční setkání Akademie trvalo 2 dny, e-learningová podpora půl roku. Zalistujte manuálem a udělejte si krátký seznam věcí, které jste zkusili a ono to zafungovalo.  Až ho budete mít, v souladu s citátem vyberte "to pravé".  ZADÁNÍ K PREZENTACI NA ŘÍJNOVÉ SETKÁNÍ:  (pokud z nějakého důvodu nemůžete /nechcete vystoupit, informujte nás).  - Připravte si na společné setkání v říjnu prezentaci v PowerPointu, na maximálně 10 minut – maximum rozsahu je 10 snímků. Struktura prezentace:   1. Představení Vaší školy/DDM 2. Co jste z programu reálně vyzkoušeli v praxi 3. Jaké byly reálné přínosy – co můžete doporučit ostatním.   - Prezentaci pošlete do 27. 9. na email [education@franklincovey.cz](mailto:education@franklincovey.cz), nebo uložte (při velikosti nad 5MB) na www.uschovna.cz a pošlete odkaz na email výše.  - Připravte souhrn toho nejdůležitějšího z prezentace- o čem to bude? – 1 odstavec; pošlete ho ve formátu MS Word nebo rovnou ve zprávě, do 20. 9. na email [education@franklincovey.cz](mailto:education@franklincovey.cz). To nám umožní kvalitní, tj. vašim dovednostem a potřebám adekvátní strukturu programu.  MATERIÁLY:   * Účastníci zpracují prezentaci popisující rozvíjení se v rolích leadershipu |

Účastníci odpovídají za sebe a za svou praktickou zkušenost. Vidí odpověď druhého, mohou se ptát. Mohou také na odpověď partnera/partnerky reagovat, nap. Poskytnutím zpětné vazby, inspirací apod. V závěru budou inspirování danou strukturou k vytvoření závěrečné pětiminutové prezentace o své cestě k výjimečnosti sebe jako lídra. Prezentovat budou na závěrečném prezenčním setkání.

## 

## 2.4 Závěrečné prezenční setkání

**11 hodin zhodnocení, co se lídři naučili během iplemenrtace změn do svého způsobu vedení lidí a řízení organizace pomocí 4 rolí efektivního leadershipu**

### Blok témat 8: Zhodnocení zavádění efektivního leadershipu a upevnění znalostí

Proběhne seminář na stejném půdorysu - tedy paradigmata, složení a zapojení týmů, 4 role efektivního leadershipu a změnový plán a jeho řízení. Na rozdíl od úvodního setkání je toto celé zaměřeno na zhodnocení přínosu kurzu pro lídry formou prezentací pokroku a diskusí. Kde je potřeba, lektor vloží cvičení či připomene určité důležité souvislosti s využitím manuálů účastníka.

Metodika a prezentace některých lídrů je přiložena ve třetí, metodické části VP.

Důležitou součástí programu setkání je evaluace programu. Evaluační nástroj jsou v 6. části VP jakou součást zpráva o ověření programu.

#### 2.4.1 První hodina: Písemná reflexe a hodnocení on-line podpory v projektu

Úvod, evaluace online podpory a úvodní seznámení

Forma a bližší popis realizace

Písemná evaluace, individuální prezentace školy/školského zařízení a vyjádření očekávání.

Metody

Písemná evaluace on-line programu formou standardizovaného dotazníku s hodnotícími škálami.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, dotazník, osobní poznámky, on-line prostředí systému, který projekt využívá.

Podrobně rozpracovaný obsah

Proběhla představení modulu, cílů setkání a každého účastníka ve struktuře: kdo je kdo a odkud přijíždí, „z čeho přijíždíte“; na co se těším

Opakování - 4 role leadershipu; a k čemu je se zlepšovat v týmu: zóna zlomu (nezůstat ve zlomu a útlumu, který se stane novou, horší normou) a zóna přijetí a zlepšování.

#### 2.4.2-11 Druhá až jedenáctá hodina: Prezentace výsledků práce lídrů škol po šesti měsících praxe - po jednotlivých dovednostech a “rolích lídrů”

Prezentace školy a školských zařízení s diskusí, evaluace dvoudenního setkání a celého modulu; otevřené hodnocení FC rok po zahájení zavádění změn.

Mezi prezentace jsou zařazeny vstupy, které fixují realizaci jednotlivých rolí.

Forma a bližší popis realizace

Prezentace vedoucích pracovníků a pracovnic škol; individuální konzultace. Evaluační dotazníky.

Vložené vstupy lektora - k upevnění rolí a propojování rolí s realitou ve školách: s návraty do manuálu účastníka a k závazkům a poznámkám, které si tam lídr zapsal:

Jít příkladem - stojí na důvěře (integrita, úmysly, kompetence a výsledky), hodnotách.

Hledat cestu.

Metody

Prezentace každého účastníka v dané struktuře; individuální konzultace s lektorem a mezi sebou. Dotazníky.

Sledování videí a prezentace lektora, individuální cvičení, diskuse.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, dotazník, osobní poznámky, elektronický podklad on-line prostředí systému, který projekt využívá. Pracovní listy.

Dotazníky pro hodnocení celého modulu a závěrečného prezenčního setkání.

Podrobně rozpracovaný obsah

Prezentace a podoba podkladu pro diskusi byla účastníkům zaslána předem jako poslední úkol tutorované on-line podpory.

Prezentace:

* Info o škole, web, poslání…
* Zaměření školy
* Zpracovávání školní vize - diskuse, procesy, milníky… hodnoty, zdroje…
* Zavádění změněné vize: kde a jak se projevily změny
* Co se ve škole stane, co dál?
* Na co se klade důraz, jakými kroky, nástroji, činnostmi je tým veden? ...

**Diskuse:**

Diskuse je moderovaná lektorem. Velmi volný průběh, umožňuje sdílení zkušeností iniciovaných lídrem, který prezentuje rozvoj své školy/školského zařízení.

**Upevňování znalostí (samostatná práce s pracovním listem, sdílení ve skupině):**

* „Jít příkladem“ - 3 hodnoty
* Cesta k integritě: rozvoj odvahy, pokory, cesta k jasnějším úmyslům a lepším výsledkům
* „Hledat cestu“ - vize a poslání, strategie, jak vizi prosadit, realizovat… (potřeby klientů, způsobilost týmu) a strategický příběh - cílové (zájmové) skupiny a jak se bude příběh lišit
* „Slaďovat systémy“: 6x správně - jak na to?
  + Lidé, struktura, odměny, zdroje, rozhodnutí, procesy
* „Uvolňovat potenciál“ - zpětná vazba a podpora (naslouchání, dotazování: koučovací otázky, výcvik konverzace leadershipu, pozorování, pozorovací protokol a rozhovor ve prospěch kvality

**Evaluace**

Rychlá rekapitulace - a diskuse ke každé z částí programu: 360stupňová zpětná vazba, prezenční dvoudenní kurz, on-line podpora a cvičení v reflexi v praxi, závěrečné prezentace a fixace a hodnotící nástroje.

Hodnocení:

* Přínosy
* Konkrétní dopady
* Konkrétní návrhy úprav a doplnění kurzu
* Co bude dál
* Doporučení?

1. <https://www.ivemnejelidr.cz/cesta-k-vyjimecnosti/akademie-leadershipu/>. [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://elearning.rvp.cz/katalog-kurzu/informace-o-kurzu?k=45>. [↑](#footnote-ref-2)