# Akademie leadershipu pro vedoucí pracovníky škol

# 3 Metodická část

## 3.1 Úvodní část metodiky modulu Akademie leadershipu VP projektu Cesta k výjimečnosti

Popisuje velkou myšlenku, strukturu programu: dvoudenní prezenční setkání, jimž je vzdělávací program zahájen, distanční podporu po dobu několika měsíců (optimálně jednoho školního roku) a závěrečné dvoudenní reflektivní setkání.

Vzdělávací program *Akademie leadershipu* vychází z principu rozvoje dovedností a náplně rolí lídra pedagogického týmu, které v *Principle Academy* rozvíjí společnost FranklinCovey Education. FCE vychází z představy, že profesní rozvoj je třeba stavět na určitých písemných, společně v týmu zainteresovaných sdílených závazcích (*promises*) a plánech:

1. naznačených v průběhu prezenčního setkání
2. průběžně praxí ověřovaných a písemně reflektovaných a diskutovaných ve dvojici v online prostředí tutorovaném lektory programu
3. v závěru distanční části vzdělávacího programu, v online reflexi přichází tvorba prezentace cesty lídra programem pro ostatní a její představení během závěrečného prezenčního setkání.

FranklinCovey je globální lídr ve výcviku efektivních způsobů vedení lidí k úspěchu společnosti a zároveň k jejich osobnímu úspěchu, růstu a dobrému pocitu ze života (well being). Proto volí adekvátní metu zapojování týmu do mnoha věcí, které běžné týmy přehlížejí: jednou z nich je zpětná vazba lídrovi. I tento VP počítá s tím, že se již na prezenční setkání přinesou jeho účastníci “vysvědčení”, jak jsou na tom s realizací 4 rolí lídra: jít příkladem, stanovovat vizi, slaďovat systémy a uvolňovat potenciál. Lektor si před realizací programu (ale jako jeho nedílnou součást) dá práci a připraví dotazník, který pro lídra vyplní jeho tým a on sám. Dotazník by měl ke každé z rolí obsahovat alespoň 4, 5 otázek. Jejich ukázky lektor najde v kapitolách metodiky týkajících se jednotlivých rolí.

Jako si uvědomuje společnost FCE nutnost plánovat a realizovat společný postup, jít příkladem a uvolňovat potenciál členů týmu jako základní dovednosti (a role) leadershipu), implementaci ve škole i tento vzdělávací program konstruujeme jako plně adekvátní tomuto cíli. Chci-li naučit lídra určitým postojům (změnou osobních paradigmat a jejich praktickou reflexí) a zaujímání role, musí mít dostatek času, prostoru, příkladů a podpory, ale i anagažujících postupů, které jej vedou zkušeností, poznáním a reflexí k upevňování těchto rolí do určitých kognitivně jednodušších návyků, s nimiž jako základní výbavou bude operovat ve svých rolích vedoucího pedagogického pracovníka.

Program prezenčního setkání a distanční podpory učení lídra v praxi by měl být pestrý také co do forem výuky a metod využívaných lektorem. Vedle základních metod programu:

1. evokace videem s diskusí,
2. individuální reflexe diskuse,
3. čtení textů a
4. záznam tzv. závazků, co bude lídr dělat jinak i s místem, kde tak bude činit a časovým horizontem, kdy tuto změnu zavede

Pracuje program také s výcvikovými nástroji ve dvou a tříčlenných skupinách a následně se sdílením praktických zkušeností během distanční podpory vždy ve trojici: dva účastníci + tutor online podpory. K výcviku i tutorování se hodí vedle manuálu s poznámkami a závazky také karty. Vyrobte ke každé roli **1-5 kartiček**, jež povedou účastníka opakovaně týmž cyklem učení FC: ***nové poznatky - problémová aktivita či aktivity - reflexe***. Pokyny ke tvorbě kartiček jsou v této metodice v každé z kapitol, kde doporučujeme opřít učení a výcvik o karty. Karty využije účastník na prezenčním setkání, k připomenutí zásadních poznatků a zkušeností během distanční podpory a také po skončení vzdělávacího programu při celoživotním učení.

Program vychází z globálně ověřených postupů, staví na moudrosti času a prefabrikuje zkušenosti z výcviku lídrů za několik uplynulých desetiletí do kompaktního programu. Tato metodika jej představí jako vhodnou variantu - přičemž upozorní na rizika a triky pro lektora, vč. kladení otázek, času na řešení spod. Upozorní také na zkušenosti s lokalizací programu pro české vedoucí školské pracovníky. Program je využitelný na podporu lídrů z vedení mateřských, základních a středních škol a také pro vedoucí volnočasových školských zařízení. Zkušenosti z programu naznačují, že ***pro lídry podle druhů škol, školských zařízení a stupňů vzdělání není nutno program modifikovat***, protože staví na proměnách charakteru a osobnosti lídra, nikoliv na specifických kontextech a rozdílnosti ve výkonu funkce ředitele konkrétních druhů školy/školského zařízení.

Na drobné rozdíly v přístupu lídrů při učení a reflexi vzdělávacího programu, bude-li to relevantní, upozorníme níže v textu této metodiky.

## 3.2 Úvodní prezenční setkání

**16 hodin**

### Blok témat 1: Co je leadership, jaké jsou jeho role a paradigma

3 hodiny

#### Obecný metodický výklad ke vzdělávacímu modulu Akademie leadershipu

**Co je cílem, v čem se mají ředitelé posunout, jaké mají získat kompetence?**

Cílem úvodní části prezenčního setkání je seznámit ředitele škol, kteří jsou často ambiciózní, úspěšní ***učitelé*** a ve své ředitelské přípravě a praxi se potýkají s řadou “nelídrovských” povinností, odpovědností spíše manažerského typu, k nimž jsou také kolegy, vzdělávacími organizacemi a školiteli vedeni, ***s rolí lídra***. *Lídr je tím, kdo pomáhá ostatním nacházet v jejich životě směr.* Lídr se v tomto bloku také dozví, které 4 charakteristiky odlišují ***efektivně vedené organizace a týmy*** od těch vedených náhodně či vůbec:

* vysoká důvěra, vědomý rozvoj důvěryhodného jednání
* jasná a sdílená vize, věrohodná rozvojová strategie
* systémy hodnocení v organizaci sladěné k naplnění vize, sdílené a vyhodnocované všemi členy týmu
* uvolněný talent, potenciál každého člena, motivace k přispívání celku a k učení

Blok za tím účelem konfrontuje chování a myšlení (“paradigma”) “běžných vedoucích pracovníků”, manažerů a dalších odpovědných osob, kulturu jejich profesní skupiny… s tím, co je ***paradigmatem efektivního leadershipu***. Každá z vyučovacích jednotek má proto pevný řád vedoucí k

1. sdělení nových poznatků;
2. zažití aktivy k jejich elaboraci, promýšlení a efektivní transformaci a
3. praktickou reflexi na případu konkrétního lídra, jeho školy, jeho týmu a jeho reálií; vždy s konkrétním závazkem každého ldra, k němuž se může během celého vzdělávání, které by mělo mít rozsah cca 12 měsíců, vracet a doplňovat je nebo podle svých otázek a výzev řídit své další učení.

**Jak ten blok souvisí s ostatními, na co navazuje nebo jak na něj bude navázáno?**

Blok (modul Akademie) je základním kamenem práce v celém procesu učení řízeném lektorem v celém *blended learningovém* kurzu. Uvědomění si vlastních východisek, osobních či skupinově determinovaných paradigmat a závazek zkoušet je v praktických situacích pomalu nahrazovat efektivnějšími je základní motivací lídra projít zbytkem vzdělávání: v něm postupně prochází a zažívá na vlastní kůži a ve skupině kolegů *4 role leadershipu* s jejich efektivními paradigmaty a modely chování; vždy v konfrontaci s běžným přístupem. Tyto čtyři role, které jsou hlavní náplní zbývajících bloků prezenčního vzdělávání a zrcadlově také distanční části a závěrečného hodnoticího setkání jsou:

1. jít příkladem: lídr zvyšuje důvěru v týmu záměrně, vědomě, vlastním příkladem, má osvojené efektivní myšlení a i modely jednání
2. hledat cestu: lídr hledá spolu se svým týmem rozvojové příležitosti a základě analýzy a formulování poslání a vize organizace
3. slaďovat systémy: lídr s týmem vědomě analyzuje cestu, která je na cestě k naplnění vize před nimi; a zaměřuje aktuální rozvoj na největší a nejnáročnější aktuální překážku, tu zahrne v hodnoticích systémech na první místo a všechny členy týmu tak zapojí do řešení této velké výzvy
4. uvolňovat potenciál: lídr je na cestě nejěm rigorózním vyhodnocovatelem fungování systéme (role 3), ale zároveˇň zvyšuje zapojení každého do překonávání obtíží, do učení se, do chybování a poučení se z prvotních nezdarů - lídr je v této roli koučem a mentorem členů svého týmu

Čtyři role leadershipu jsou reflektovány zavedením pojmu paradigma: manažer vnímá lidi jako náklad, často upřednostňuje lineární sběr dat a reportuje “výše” zisky a ztráty. K takové redukci jsou manažeři školeni v prvních semestrech svého výcviku. Teprve život manažera naučí osvojovat si jiný pohled: lidé jsou zdroj rozvoje, jsou primární investicí a také mohou být největší ztrátou, ztratí-li potenciál se učit z chyb, spolupracovat a zlepšovat se. Přitom každý člen týmu a tým sám, chce-li přispět naplnění společné vize a chce-li se učit, jsou primárně největší příležitostí pro rozvoj organizace.

Paradigma efektivních lídrů, které je v závěru bloku předáno, se zrcadlí ve čtyřech oblastech rozvoje organizací a ve čtyřech rolích lídra, viz výše. Jedná se o ***paradigma celistvé osobnosti***, která podporuje všechny složky osobnosti nutné k rozvoji a životu jako takovému:

* duše - duší, dechem organizace je důvěra
* mysl - se sytí hledáním cest a jejich společným nacházením
* tělo - tělo člověka roste tím, že svůj růst sleduje, vyhodnocuje a tak se udržuje v kondici
* srdce - srdce představuje ústřední zdroj energie, který je podporován tím, že každý člen týmu je oceněn a podporován v rozvoji, učení, zrání podle vlastních potřeb a předpokladů

Didakticky vzato je základní modul (Akademie leadershopu) vymezením základních kompetencí, které lídr následně využije v dalších tematických blocích (modulech) k implementaci změn v konkrétních oblastech vedení lidí a řízení organizace.

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

V této části vzdělávacího programu je evokováno a účastníky rozpracováno téma vedení lidí. Lektor by měl využít zkušeností účastníků k tomu, aby se nezabýval vymezováním pojmu, ale šel cestou celostní ukázky, například filmového příběhu, který ukáže charakteristiky úspěšného týmu: např. filmy Thora Heyerdala nebo jiné, které ukáží, že existuje-li někde důvěra, vize a podpora, tým se v každé situaci zorientuje, vždy se najde lídr, byť nečekaný, který vyřeší problém, aktuální výzvu, která se před ním objeví.

Tyto příběhy ať již obrazové nebo jen textové, jsou pro lektora důležitým mostem k účastníkům a dalším krokům rozpracování tématu diference mezi “běžným lídrem” a lídrem efektivně podporujícím rozvoj svého týmu.

Společnost realizující tento program v režimu ověřování (*FranklinCovey Education Czech*) využila několik filmů, na něž se vztahuje partnerská, komerční licence. Filmy použité lektorem by ale vždy měly ukazovat to, že vizi pomůže v motivovaném a podporovaném týmu naplňovat v různých krizích a situacích každý člen realizačního týmu.

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 umožňují dosáhnout společného cíle.

Metody

Sdílení a rozbor příběhu, 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 použité při pilotáži:

Příběh Everest má zobrazit metaforu toho, že i nečekané a nemožné se může stát skutečností - rozsah a obsah filmu by měl umožnit proniknout do chování a myšlení několika lidí v nějakém týmu, kteří si dají na první pohled neřešitelný úkol, ale společným úsilím, kdy občas každý z nich převezme iniciativu, úkol vyřeší, resp,. dosáhnout nečekaného, zdánlivě nemožného.

Účastnický manuál ve struktuře: sdělení nových poznatků, elaborace individuální a skupinovou aktivitou, reflexe, konkrétní závazek lídra něco pozměnit (ve svém myšlení a jednání), záznam poznámek a závazků.

Podrobně rozpracovaný obsah

**Pracujeme s příběhem, o kterých pak následně hovoříme; předkládáme lektorské otázky a doporučení:**

Některé doporučené otázky pro lektora k zadání práce s příběhem:

* S čím se vám vlastně spojuje leadership?
* Jaké je jednání lídra? Popišme si jej.
* Co se stane, když je někdo lídrem? Co by se stalo, kdyby v danou chvíli nikdo roli lídra nepřijal?
* Co bylo nejtěžší, kdo a jak daný problém vyřešil? Jaké chování, charakteristiky své osobnosti projevil?
* Jaký byl konkrétní “neřešitelný” úkol, velký cíl? Kdo s ním přišel, co vše rozhodovalo o úspěchu mise?
* Co se stane, když formální vedoucí nemůže zastat roli lídra? Jaké chování se v tu dobu projeví?
  + lidé na kurzu by měli možnost v diskusi zažít to, že lídr pro úspěch týmu, splnění velkého cíle, oželí svůj vlastní úspěch, když je to nezbytné!

Pilotáž prokázala, že hodnoty a jednání efektivního leadershipu tvoří pro účastníky ucelených a pochopitelný, soudržný a koherentní celek. Vzbudil motivaci a zájem o konkrétní potenciál svého rozvoje ve 4 rolích efektivního lídra.

#### 3.2.2 Druhá hodina: Paradigma celistvé osobnosti, přístup lídra

V této vyučovací hodině jsou účastníkům ilustrovány 4 role efektivního leadershipu v aktivizujících hrách, metodách práce umožňujících maximální participaci a mentální zapojení zkušených účastníků.

Účastník využije všechny své zkušenosti a například formou sněhové koule skupina dochází k několika formulacím charakterizujícím chování lídra a co je to tedy leadership.

Lektor zavádí 4 role efektivního leadershipu ve 4 barevných provedeních, které lídra dále provázejí po celou dobu vzdělávání v tomto programu (viz účastnický manuál, s. 6 - 7). Na ně navazuje rozpracování paradigmatu celistvé osobnosti oproti paradigmatu “využít a zahodit” (ve prospěch cílů stanovených akcionáři) jako ukázka běžného manažerského paradigmatu: 4 role lídra (být vzorem, utvářet vizi, slaďovat systémy a uvolňovat potenciál lidí), 4 vlastnosti efektivní společnosti či týmu (důvěra, vize a strategie, systém hodnocení a systém podpory) a 4 nedílné součásti celistvé osobnosti (duše, mysl, tělo, srdce) jsou provedeny v účastnickém manuálu ve stejných barvách.

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 dvojících či menších skupinách

Pomůcky a prostředky, prostředky

Manuál účastníka

Film 4 základní role lídrů

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

Téma č. 1 Lídr

Lídr - 4 role leadershipu:

Převezme zodpovědnost, jde příkladem

Stanovuje vizi, zapojuje ostatní

Slaďuje systémy tak, aby se každý cítil jasně zapojen a věděl, jak, čím konkrétně přispívá k utváření výsledku týmu: naplnění vize

Uvolňuje potenciál lidí: lídr člověk, který tak dlouho zdůrazňuje druhým potenciál, až tomu uvěří a začne s tím něco dělat…

***Lídr je volba a role,*** jižse lze naučit - když člověk odvrátí pozornost od “návodů, jak se chovat”, k reflexi, kdo jsem, kdo jsou moji kolegové a co mohu udělat, aby se při naplňování společných vizí cítili dobře, věřili vizi a sobě navzájem a vydávali ze sebe to nejlepší

Úvahová část: samozřejmě že každá čistá teorie, a tou jsou i 4 role, má své možné problémy, nese s sebou úskalí: přemýšlejte o nich, co Vás nyní zaráží, o čem přemýšlíte, pochybujete?

Znáte svůj tým? Základním předpokladem lídra je poznat tým v akci - a o tom je další část lekce:

**Paradigma celistvé osobnosti, přístup lídra:** “Když zanedbáváte některou ze čtyř oblastí lidské osobnosti, děláte z lidí věci.” S. R. Covey.

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 - film by měl ukázat, jak se vyvíjel leadership s ohledem na svůj účel v dějinách - co měl lídr za úkol v prehistorické době, v době tradiční (teokratické), v době průmyslové moderny a v době digitální, globalizované postmoderny.

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

**Paradigma celistvé osobnosti, přístup lídra:**

Úkolem lídra je, aby lidé v týmu co nejlépe využívali své nadání, přispěli tak v plné míře k naplnění cílů týmu

Lidé nejsou náklad - lidé jsou investice, stroje jsou náklad, programy jsou náklad; lidé, kteří je designují, hlídají a vylepšují jsou rozhodně investicí do udržitelného rozvoje týmu

Procházíme další paradigmata, jimiž se liší postmoderna od moderny:

Podřízení vs. partneři

Řídíme věci, ale ty nemají možnost volby, vs. vedeme lidi, kteří mají schopnost volby…

4 základní potřeby lidí, které lídr má uspokojovat, na něž nemá zapomenout při rozvoji týmu:

* tělesnost (přežít)
* srdce (milovat a pevné vztahy)
* mysl (učit se nové věci)
* duše (odkaz, smysl - poslání)

Rozvíjejte tým ve všech sférách, studujte jeho potřeby, respektujte je; bez jednotlivců není tým, bez jednotlivců se sanovanými potřebami nemáte spolupracovníky, ale zaměstnance...

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

Efektivita realizace rolí lídra se projevuje nejvíce v určité části řízení více než v jiných - jedná se samozřejmě o práci s ***lidským potenciálem*** člen týmu (cizím výrazem *HR*). Tato část je významně postavena na aktivitě a reflexi týmů z pohledu lídrů, ředitelů účastnících se vzdělávacího programu Cesty k výjimečnost a konkrétně tohoto modulu: Akademie leadershipu.

Informace, která je východiskem, je přehled výzkumů Gallupova ústavu o zapojení zaměstnanců (v našem novém paradigmatu partnerů, parťáků) do rozvoje společností/pracovních týmů.

Institut využívá škálu:

* tvůrčí nadšení
* upřímná oddanost
* ochotná spolupráce
* pasivní poslušnost
* zlomyslná poslušnost
* odpor, nečinnost

Po upevnění pojmů a kategorie zapojení nastane v hlavní části této vyučovací hodiny dlouhý prostor pro individuální promýšlení, jak jsou na tom týmy účastníků a co dělá pro to, aby naplnil svou lídrovskou roli: tedy podporoval lidi k vědomému posunu od pasivních k přispívajícím členům týmu, tedy k většímu zapojení.

Vyučovací hodina je zakončena reflexí spočívají v upřímných sděleních účastníků, jak vnímají složení týmu a co mohou ze své pozice dělat pro jejich větší zapojení. V této části se účastníci přečtou vzkaz S. Coveyho, jak mohou lidi v tomto smyslu podporovat právě pomocí změna paradigmatu svého myšlení a jednání, nikoliv tím, že se neučí “nějaké metody”. Změna v efektivního lídra spočívá v tom, že druhé začne inspirovat, aby objevili svůj hlas. Lídrem se člověk nestává tím, že si osvojuje dílčí chování manipulující členy týmu k předstírání změny. Změna je komplexní, nedělitelná, jedná se o celostní změnu ve 4 rolích.

Hodina a blok je zakončena poznámkami účastníků do manuálu:

* jaké jsou 3 nejdůležitější výsledky, za jejichž dosažení nese váš tým zodpovědnost?
* jaké překážky brání dosažení těchto výsledků?
* co byste chtěli, aby bylo ode dneška za rok jinak?
* Jak by se dosažení těchto výsledků projevilo na vizi, kterou vaše škola má?

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 (film by měl ukazovat, jaké jsou typologie lidí a jak se projevují; co na to lídr?), kniha (např. nějaké pojednání o typologiích a jejich rozložení v týmech v širokém hledisku - třeba i globálně, 500 největších firem a HR pohled na týmy a zapojení jednotlivců a skupin do cílů, vize...

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

Reflexe videa: zamysleme se nad tím, kolik lidí fakticky táhne rozvoj vašeho týmu, jak velká je to skupina v poměru k celku; jak je podporována? Povšimněme si rozdílů i v této skupině lidí:

* Kde všude mikromanagement
* Komplementární tým, je-li to možné, ať nechybí snílci
* Odlišné pojetí „úspěchu“

Knihou, kterou v tomto místě kurzu používá FC, je kniha Daniela H. Pinka, *Drive* („Pohon“):

* paradigma celistvé osobnosti: nemůže zapalovat, kdo sám nehoří…, tým zrcadlí lídra… (potkejte se s lídrem a víte, kdo je vede…)
* „tělo“: plať mě férově (aby mix jak moc mě to baví, jakou má životní situaci, …) – mzda jako hygienický faktor, jako prašnost, světlo, prostředí… („zdraví, vitalita“)
* „srdce“: partnerství, partner svého šéfa (vs. loajalita)
* „mysl“: učit se (lidé často jedou práci jenom tak, ale naplnění hledá jinde) = práci, která mě rozvíjí, ne jen „kolečko“ v soustrojí… („práce mi dává něco navíc“)
* „duše“ (sebeaktualizace dle Maslowa): aspoň na chvíli překonat svou konečnost = dej mi práci, která má smysl… („co dávám ze sebe, to ostatní vnímají, štěstí v práci, naplnění“)

Struktura týmů v globální perspektivě:

* Odpor nebo nečinnost - vnitřní *zatuhlost* čekajících, nechtějí dělat nic (18%)
* Zlomyslná poslušnost - nemají odvahu na to, aby nic nedělali, zlomyslní, z vrcholu pyramidy nedohlédnete…
* Pasivní poslušnost (60%, data Gallupu) – dobře to děláte, jinak na vozíku, čekající, až mi někdo řekne, co mám dělat, „já jsem myslel, že to je všechno hotové, neřekli jste…“
* Ochotná spolupráce – včeličky, nevymyslí, ale odpracují
* Oddaní, kteří už i vymýšlí, hájí organizaci
* Tvůrčí nadšení – nejbližší koalice (15%)

Z toho plyne zásadní problém problém průměrné organizace a výzva pro osobní řízení lidí (HR): nelze se výrazně zlepšovat, kdy se nezmění poměr aktivity a iniciativy v týmu: ale je dobré udržet určité napětí mezi lidmi s krytickým odporem a revolucionáři a pionýry… Cíl pro management a HR: aby bylo 70% ***nad čarou aktivní resistence*** a zlomyslné poslušnosti

**Doporučení pro lektora:**

Diskuse nechť se točí kolem postřehů lídrů, vlastních zkušeností s postoji lidí v týmu k úkolům a cílům; pochybností, otázek účastníků

Lektor nechá dost prostoru k dokončení myšlenek a sdělení.

A potom připomene, že tým je výsledkem systematické práce lídra - a co nyní uděláte, vy, aby se poměry změnily??

Poznámka pro lektora pro lídry ve vzdělávání: společnosti globální, velké korporace mají jiné složení než školy! Ve škole je klientem s instantním příjmem služby zejména žák, učitelé jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří chtějí a nebo někdy chtěli měnit svět k lepšímu (srov. Pink, 2018). Proto budou poměry výchozí pro lídra příznivější; ale lidé v pozici pedagogických pracovníků budou proto unaveni: a v tlaku lidé tendují k petrifikaci jednání metod, myšlení - je to přirozená, zdravá ochrana integrity a sebepojetí - a je to ale pro učení se novým věcem velká výzva!

**4 role výjimečných lídrů - proč, zásady, které jsou v závěru znovu připomenuty a účastníci je komentují do manuálů:**

Manuál; vybrané zajímavé odpovědi účastníků z pilotáže: uvolnit potenciál k akci, „Zmocnit druhé uvolňuje lidský potenciál bez potřeby vnější motivace.“

3 nejdůležitější výsledky?

* Škola jako produktivní, učící se společenství
* Škola, na kterou jsme hrdí: poskytujeme oceňovanou kvalitu
* Jsme si vědomi společné práce, na které škola stojí: výkonná, udržitelná, se zdroji pro rozvoj

Otázky lektora - fokus na jednání lídra, na jeho reflexi, nápady a jejich korekci, a odpovědi

* Jaké překážky brání dosažení?
  + nevím, kde začít
  + nevím, jak je tým složen, jak vlastně přispívá naplnění vize
  + nemáme žádnou sdílenou vizi
  + nevíme, co je očekáváno od školy, tak nevíme, zda jsme dobří
* Co za rok jinak?
  + zapracujeme na vizi
  + zeptám se lidí, kde by viděli školu za rok a za pět let oni; a co pro to jsou ochotni udělat
* Jak by se dosažení těchto výsledků projevilo na vizi, kterou vaše škola má?
  + napsali bychom si ji nejen do ŠVP, ale všude, aby na ni bylo vidět
  + vizio by znali členové týmu, děti i rodiče zpaměti, měli by k ní úctu
  + zaměříme se na rozvoj vztahů, na posílení školní komunity

### Blok témat 2: Role lídra - upevňování

2 hodiny

Druhý blok témat navazuje na první tím, že upevní znalosti lídra a ukotví je v realitě jeho profesního života a situace jeho organizace.

Pracuje se ve čtyřbarevném schématu uvedeném výše. Lídr pracuje také se zpětnou vazbou, o niž požádal kolegy spolupracovníky ze svého týmu. Jedná se o zpětnou vazbu reflektující právě lídra ve 4 rolích. Dotazník obdrželi účastníci několik týdnů před zahájením kurzu s návrhem mailu oslovujícího spolupracovníky, aby dotazník vyplnili. Dotazník je škálový, obsahoval řadu položek, na něž se vztahuje firemní licence. Nicméně v metodice lektorům prozradíme ukázky z položek sytících 4 role.

K reflexi 4 rolí využijí lektor a účastníci vždy dvaceti minut času. Variantně mohou pracovat také ve čtyřech expertních skupinách a následně se učit formou skládankového učení. Cílem je ukotvit informace a jednání a myšlení (paradigmatu) efektivního lídra konfrontací s realitou jejich týmů a stylů jejich vedení ve škole, kterou vedou.

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

V první části se lektor věnuje s účastníky nejtěžší, málo viditelné a přitom pro efektivitu podstatné roli: důvěryhodnosti a vzoru, jakým lídr je. Důvěra je moderátor úspěchu. V důvěryhodném vedení a posilované vzájemné důvěře se tráví méně času zadáváním úkolů a způsobem hodnocení. Více času je věnováno realizaci a reflexi kroků a dalšímu plánování.

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 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 (měl by zobrazovat stav, kdy se hodně velký význam klade na poměrně nepatrnou věc - zážitek spolehnutí se a z druhé strany (efficacy) účinek lídra v rozhodujících chvílích)

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

Jít příkladem: role, v níž jde lídr příkladem, vč. toho, jak jedná a komunikuje v důležitých situacích, upřímnost, pravdivost, předvídatelnost… jak dodržuje termíny a plní, co je třeba, mezi prvními; autenticita…

Důvěra = je základ pro kapitalizaci týmu: Diskutujte na téma osobních zážitků lídra v této roli: kdo by vás následoval, pro koho jste proč důvěryhodní? (mohou využít 360stupňovou či  jinou zpětnou vazbu od podřízených členů týmu; popř. i od nadřízeného… Dále o příkladech důvěryhodného jednání v oblasti veřejně známých osobností nebo jin “odkrývající” postup umožňující indukci a vyvození obecnějších výroků a hodnot (pro lídr av roli důvěryhodného vzoru)

**Doporučení pro lektora:**

Otevřete téma “nedůvěra”: Pozn.: nejistota, nevím, na čem jsem…Komu byste nesvěřili bankovní kartu, zajistit dovolenou, nějaké tajemství… Proč?

Vyvodit další rysy důvěryhodné osobnosti. Často se zapomíná na to, že důvěryhodnost roste také s výsledky (týmového lídra, tedy jeho týmu a osobními)

Účastníci neměli po tomto výcvikovém bloku problém vyvodit z vlastní zkušenosti poměrně subtilní pravidla důvěryhodnosti a jejího dopadu na efektivitu týmu. Lektor je může konfrontovat se sadami chování zvyšujícího důvěru. Tato chování jsou volně dostupná na internetu ( ® 13 důvěryhodných chování).

#### 3.2.5 Pátá hodina: „Starého psa novým kouskům naučíš.“ Koncept kontinua zralosti (® 7N)

Jako závdavek pro celý vzdělávací program je představen ústřední teorém vzdělávání lídrů podle S. Coveyho. I těm nejvýznamnějším proměnám člověka, tedy proměnám charakteru, proměnám východisek, hodnot a paradigmat se lze naučit. Tato hodina navazuje na motivační fázi, během níž byli účastníci seznámeni s pojmy leadership, role leadershipu a paradigma a ukotvili si je v realita vlastní organizace. Tato vyučovací hodina je můstkem k následující fázi učení se 4 rolím efektivního leadershipu. Má způsobit uvědomění si účastníka o síle učení se, sebevýcviku, reflexe a řízení vlastního učení na příkladu rozvoje osobnosti v ® kontinuu zralosti od osobní zralosti k sounáležitosti, a tak jej připravit na cestu učení se v celém několikaměsíčním vzdělávacím (sebevýcvikovém) programu.

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 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 účastníka

Film (doporučujeme zobrazit úspěšného reflektivního praktika v roli lídra - může být v jakékoliv - v pilotním ověření VP byl využit příběh o uklízečce, rozené cizince, která se profesně vypracovala a stala členkou vedení školy)

Podrobně rozpracovaný obsah

Učení se leadershipu - je to účelné? Jde to?

FC v této chvíli využívá svého ústředního nástroje pro podporu leadershipu a celistvý rozvoj týmu školy: celé školní komunity, která zahrnuje i rodiče žáků a další zájmovou veřejnost: 7 návyků skutečně efektivních lidí; nástroj stojí na tom, že si každý člen týmu projde kontinuem osobní zralosti a sounáležitosti a to v několika reflektivních kruzích v rozsahu několika let (rozvoje školy)

Kontinuum zralosti obsahuje šest návyků, které vedou k efektivitě jednání; první tři jsou cestou nezávislosti a další tři cestou sounáležitosti

Lektor uvede nějaké jasné příklady, kdy vstupujeme do nezávislosti: první výplata, odstěhování, pod nohama svůj kousek půdy, poprvé jsem řekla manželovi, že opravdu lyžovat nebudu (“ne”.

Nezávislý přebírá odpovědnosti za svůj život, své role: každý si zapíše příklad nezávislého jednání

Nezávislý jedinec z autentickou zkušeností úspěchu v proaktivním jednání, cílevědomém myšlení a plánování může obrátit pozornost k výcviku sounáležitosti: strategie *win-win* (společný zájem), porozumění východiskům a hodnotám druhých před jednáním, synergie

Plná zralost se vyznačuje rovnováhou mezi odvahou a odpovědností.

Uvádějte příklady jednání ze své praxe - autentického a na týmový úspěch orientovaného jednání - konkrétně! Příklad v charakteru osoby (ne)ukotvených návyků: Všimněme si, že i zde platí výsledky jako nejlepší měřítko: výsledky, jsou-li promyšleně stanovena hodnoticí kritéria a indikátory. Po takovém zarámování efektivního jednání přichází čas na shrnutí; lektor může nabídnout i individuální výcviky, které zná a jsou takto celostně orientovány. Bez soustavného učení, výcviku nelze v takto náročných konturách uspět a posunout svou práci dál směrem k efektivnímu jednání v lídrovských rolích

**Shrnutí dopadu učícího se lídra:**

Úroveň týmu spojená s tím, jak rychle se dějí věci a jak lídr pracuje a zapojuje lidi… v rodině, v práci; účastníci provedou zápis poznámek, přepis nejdůležitějších zjištění a závazků do budoucna ze stránek manuálu věnovaných budování týmů a sebevýcviku.

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: ukažme, jak důvěryhodné a autentické jednání ušetří náklady (například na právní a účetní služby či mzdy vyjednávacích týmů; popř. video, kde ředitel s důvěrou zavádí změnu a tým jej podpoří

Manuál účastníka

Podrobně rozpracovaný obsah

V první roli lídra, tedy v autentickém postoji jít příkladem se v této části dají opět připomenout paradigmata a jejich cílené, vědomé proměňování, jako ústřední nástroj proměny charakteru lídra, jeho celistvé osobnosti: paradigmata jako brýle, přes něž můžeme vidět různé věci, patří ke vhodným zobrazením.

Navazuje stav, kdy lídr buduje důvěru: diskuse nad větou z manuálu, že důvěra se buduje dlouho, a ztratí ihned a že důvěra snižuje výdaje, zatímco nedůvěra je jako srážková daň ještě před započetím jakýchkoliv procesů a činností

Ve filmu o jednom rychlém obchodě stojícím na důvěru ukazujeme ředitelům, jak rychle a s jak malými transakčními náklady se pracuje, je-li proces postaven na vzájemné důvěře a postoji win-win (z předešlé lekce)

V tomto kurzu bylo využito aktuální video ze semifinálového zápasu z pařížského tenisového grand slamu, kdy jeden australský tenista odvolal bod ve prospěch soupeře a nakonec zápas prohrál: získal tím ale nejen obdiv, ale i kredit: když příště zahlásí aut ve svůj prospěch, jak to asi budou rozhodčí vnímat?

Diskuse o tom, zda důvěru předcházejí výsledky a nebo následují; diskuse je zajímavá vždy, obzvláště ve vzdělávání, kde jsou výsledky práce těžko nějak spolehlivě zaznamenány a většinou stojí na dojmech a přesvědčení; málokdy existuje validní zpětná vazba nejen pro jednotlivé učitele, ale i pro celé týmy,,,

V poslední části bloku došlo ke shrnutí jak budovat důvěru. Lektor za tímto účelem může také připravit sadu kartiček, které v souladu s manuálem vyloží problematiku a na druhé straně přinesou problémové zadání či vhodně formulované otázky. K reflexi se využije dvojstrana pro poznámky a závazky v lektorském manuálu.

### Blok témat 3: 1. *role lídra* „Jít příkladem“ (Důvěra jako kapitál)

2 hodiny

Blok navazuje na předchozí a nabízí příležitost k osvojení si první role efektivního vedení lidí: jít příkladem. Podobně jako všechny bloky má strukturu úvodního seznámení s rolí a s efektivním paradigmatem. U první role se jedná o paradigma důvěryhodného chování oproti chování, které důvěru v týmu snižuje. V další části nabízí blok řadu aktivit, jimiž si účastníci vyzkoušejí důvěryhodná jednání ve dvou a tříčlenných skupinách.  závěrečné reflexi se účastníci podívají k sobě do týmů a organizací a do vlastní zpětné vazby od svého týmu: které jsou dvě, tři příležitosti se zlepšit? Účastník blok uzavře vlastní úvahou o příležitostech, kde se zlepší, a k čemu to povede v týmu, který má v péči. Uvede několik konkrétních závazků, co opravdu změní a kdy, aby bylo možno během on-line podpory účastníka koučovat k dosahování závazků.

**3.2.6 Šestá hodina: Důvěra = neutrácet zbytečně peníze a čas**

První vyučovací hodina představí základní paradigma efektivní realizace této role: tedy důvěryhodnost. Důvěra je představena jako významný zdroj k dosahování výsledků týmů na filmech a textech. V další části vyučovací hodiny účastník reflektuje naučené z vlastní perspektivy s pomocí manuálu a souhrnné karty, kterou pro lídry připraví lektor 1. role: kdo je lídr, kterého jsem rád a ochotně následoval? Jaký lídr jsem já co do důvěryhodnosti? Důvěryhodnost je následek jednání lídra: toto jednání má základ v charakteru (připomenuto ® 7 návyků skutečně efektivních lidí S. R. Coveyho), kompetentnosti a výsledcích. Důvěryhodný lídr pracuje na všech třech oblastech důvěryhodnosti. Účastníkům je představeno 13 chování důvěry a ve dvojicích si vybraná chování (mluvte zpříma, dejte najevo loajalitu, postavte se realitě čelem, vyjasněte očekávání) vyzkouší s reflektují jejich působení.

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce, která navazuje na předchozí tematické uvedení - pracuje se se instruktážním videem ukazujícím ilustrativně, jaký kapitál se skrývá v důvěře; dále se zpětnou vazbou, kterou si účastníci zajistí předem: Jak se stávat důvěryhodným: vliv myšlení a jednání na růst či ztrátu důvěry, jak jsme na tom my v naší škole a já jako lídr? Vyzkoušení si několika efektivních jednání zvyšujících důvěru s oporou o karty, které si připraví lektor.

Metody

Práce s manuálem a individuální reflexe videa

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky, video (video o vlivu důvěry na výsledky, profit, zapojení lidí), karty, které si připraví lektor

Podrobně rozpracovaný obsah

Ke shrnutí a navázání lektor využívá na místo filmu toto tvrzení: jít příkladem posiluje v týmu důvěru.

Jak se rozpozná tým vedený důvěryhodným lídrem: ***lidé plní úkoly díky jeho osobnímu vlivu (vzoru a neformální autoritě)***

Účastníci si charakteristiky zapisují do tabulky: vlevo vlastnosti lídra posilující důvěru, vpravo, co pro rozvinutí té které z nich udělají nyní oni sami

Vhodné je opět využít video z dostupných zdrojů - tematicky by se mělo týkat rozdílu důvěryhodného a nedůvěryhodného lídrovství, které se projeví ve skrytých či otevřených nákladech, ať už finančních, časových a nebo v dalších ztrátách důvěry a iniciativy vlastního týmu

Opakování - vybraná chování podporující důvěryhodnost lídra(jakékoliv osoby (účastníci mohou mít k dispozici 360stupňovou zpětnou vazbu)

* Mluvte zpříma = víme, co máme dělat, popisná komunikace, každý ví, na čem je…, lidé se nebojí zeptat, bezpečí, se studenty to ani jinak nejde (nezbytné pro zpětnou vazbu)
* Dejte najevo loajalitu = stojí jeden za druhým, pocit sounáležitosti týmu, nevynáší se…, špinavé právo ve vlastní koupelně
* Postavte se realitě čelem = lídr o fázi napřed, kolektiv na to musí být připravený, udělal si to takhle, ale bohužel to mělo tyhle konsekvence…, popisnost, konkrétnost, neodkládání řešení (vs. deziluzivní výroky: „to stejně nemá smysl“)
* Vyjasnit očekávání = všichni vidí na cíl, bez šedé zóny „já jsem si myslel, že to uděláš“ (zejména když předáváte úkol, závazek – „ale toto, co mi předáváš, jsem nechtěl“).

Práce ve dvojici může i s reflexí přesáhnout dobu trvání vyučovací hodiny a zkrátíme potom práci s reflexí kolegů v týmu a plánováním. Ještě před tím vždy shrneme poznatky, jak jim rozumí účastníci, moderujeme diskusi a využíváme karet a manuálu k upevnění a sladění porozumění efektivní realizaci této role. Realizace, která šetří čas, peníze, předchází vztahovým krizím, *balkanizaci týmu* (Hargreaves a Fullan) apod.

**Opakování: Stávání se důvěryhodným lídrem - to podstatné**

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: účastníci zvažují, jak poznají někoho, kdo má jejich důvěru: Kdyby vás někdo měl zastoupit, na co si dáte pozor? To nejdůležitější při stávání se lídrem pro mě - metafora relativně drobné klapky kormidle veliké lodi: na co se soustředit? Tedy upevnění komplementárních ® sedmi návyků efektivních lidí v pozici lídra.

Metody

Samostatné uvažování o vlastní důvěryhodnosti, reflexe filmu ukazujícího, jaké soukolí otočí zámořský parník, ale jak malá je viditelná součástka, které natočení nejvíce ovlivňuje; zpracování individuálně, a diskuse ve dvojici, zapsání osobního závěru

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Film o důležitosti detailů v jednání lídra. Lektor může vysvětlit důvěryhodné prvky jednání také na příkladu řízení zámořské lidi: o směru jízdy rozhoduje drobná součást, výklopný list kormidla velkých zámořských lodí

Podrobně rozpracovaný obsah

Návrat zpět v manuálu: jak poznám důvěryhodného člověka a jak to ovlivní moje chování, co je důsledkem? Následuje osobní reflexe vlastní praxe: Kam energii investovat? Kam ne?

Znovu-promyšlení tématu: po shlédnutí filmu ve dvojici a záznam: Příklad: vyvažovací klapka na kormidlu velké zámořské lodi jako metafora drobných nuancí v chování, které rámují cestu dobrým, užitečným směrem a vedení týmu po ní. (Velké věci záleží často na maličkostech a pevných rozhodnutích.)

Připomenutí Giulianniho reforem v bezpečnosti v New Yorku: soustavně potírali a v části města vymýtili drobnou kriminalitu a v té souvislosti nebo časové korelaci došlo k 75% snížení závažné kriminality: drobná, nenápadná, ale soustavně vymáhaná změna změnila charakter a bezpečnost metropole. Na začátku stálo pevné rozhodnutí, které se postavilo čelem, bylo realistické co do dostupných zdrojů a loajální vůči lidem (nezaváděly se masivní kamerové systémy apod.)

Důvěryhodné chování mají účastníci zažít na sobě, proto je třeba se neustále vracet k proběhlému cvičení ve vybraných chováních posilujících důvěryhodnost a k reflexi jejich dopadu.

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

Ve druhé hodině bloku věnovaného “první roli lídra” využije účastník zpětnou vazbu kolegů. K ní se využívá komplexní dotazník, který je pod komerční licencí. Nicméně každý lektor může k formulování položek dotazníku zjišťujících důvěryhodnost chování lídra z vlastní perspektivy a ke zpětné vazbě ze strany kolegů z týmu za pomoci škálového dotazníku využít své zkušenosti: chovám se (lídr se chová) s respektem? Mám (má lídr) výsledky? Plním (lídr plní) své závazky?

Důležité připomenutí, které lektor na závěr práce se zpětnou vazbou má učinit: zpětnou vazbu nejen vezmeme na vědomí; za zpětnou vazbu poděkujeme, zvážíme v souvislostech a sdělíme týmu, k čemu jsme ji využili!

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?**

Zpětná vazba naznačí limity sdíleného paradigmatu, vede k vykreslení jinak tichém (*tacit*) bloku myšlení, pocitů, postojů a jednání (paradigmatu v roli lídra); pomůže rozbít on mínění, je-li s ním držitel v nepohodě (dosud o něm neměl tak jasnou představu!)

Zpětná vazba slouží držiteli pocitů a postojů, paradigmatu, k nazření příležitostí je změně: proto se v reflexi pracuje vždy potichu a každý účastník má dost času vrátit se k celkovému promýšlení vize a písemnému záznamu výzev a předsevzetí.

Cílem lektore je, aby došlo k jejich uvědomění, umožnit sdílení, je-li to požadováno; a připomenout, že se k těmto záznamům budou účastníci vracet v průběhu tutorované on-line podpory zavádění prvků rolí leadershipu do života školy a do týmu učitelů

**360°zpětná vazba**

Prochází si vlastně tři druhy důvěryhodného chování; ty tvořily dimenze dotazování ve zpětné vazbě…

Ukázka položek 360stupňové zpětné vazby:

* omyly napravuji
* dávám najevo loajalitu
* dívám se do očí
* držím slovo...

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.

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

„Hledání cesty (vize) nastoluje přirozený řád, který není třeba vynucovat“

3 hodiny

Hledat cestu je rolí leadershipu esenciální, ale také akceptovatelnou. Takto k ní přistupme a řádně reflektujme od počátku to, že ji lídři na kurzu akceptovat budou. A budou mít zlušenosti a paradigmata, které by měli nazřít a promýšlet, jak jejich styl “hledání cesty” angažuje lidi, jak je efektivní.

Efektivní realizace této role a efektivní paradigma je vytváření vize spolu s týmem, teprve potom se zrcadlí v efektivní výsledek: když vidí členové týmu jasný a přesvědčivý vyšší smysl jejich společné práce jejich motivace je spíše vnitřní než vnější (k vizi srov. video Jennifer Colosimo Creating Vision Throughout the Company uvolnění společností FranklivCovey dostupné zde: <https://www.youtube.com/watch?v=RihV6SgWrfQ>).

Účastník po nazření efektivního modu realizace této role přejde k reflexi vlastních zdrojů k “průkopnictví”. Co umím, co mohu ihned využít, kde je má slabší stránka jako vizionáře, jan na ní zapracovat. Blok je uzavřen zevrubnoiu prací se zpětnou vazbou. Tato zpětná vazba má jen několik položek, proto se jim lídr může věnovat každé zvlášť a detailně. I závěrečnou úvahu naplánujte na delší dobu. Být lídr a stanovovat vizi je klíčem k myslím lidí a je nutnou podmínkou k rozvoji týmu a dosahování stále lepších výsledků.

#### 3.2.8 Osmá hodina: Role výjimečného lídra při tvorbě vize

Účastníci se seznámí s efektivní realizací leadershipu v jeho druhé roli: být průkopníkem, posilovat vědomí poslání organizace a emočně svazovat každodenní, mnohdy rutinní a často i únavné úkoly s jejich nejvyšším smyslem. Aby se i poslední nepedagogická síla ve škole cítila jako člověk, který svým příspěvkem, svou kvalitní prací zlepšuje svět a vzdělání a konkurenceschopnost žáků školy.

Lídři upevňují kategoriální ukotvení ***instituce***, jejího ***poslání*** a ***vize*** konkrétní organizace, aby poslání (a institucionální opodstatnění) naplňovala co nejlépe pro konkrétní cílovou skupinu, s ohledem na místní potřeby. Toto posílí také sepjetí týmu, zvýší činorodost, přinese výsledky a osobní i skupinový růst - tedy dále zvýší důvěru, viz role 1.

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

Porovnej lídra v roli tvořitele společné vize z hlediska paradigmatu výjimečného lídra: ten vytváří jasnou a přesvědčivou, společně přijímanou vizi: sledujeme chování dvou lídrů, kteří umějí stanovovat vizi a zapojovat tým: modelujeme s pomocí filmu či tištěného textu na téma týmu, který má sdílenou velkou vizi - jak to posunuje tým a jak každého jednotlivce (spol. FC využívá film o školní uklízečce, která se v dobře spravované škole díky sdílené vizi a jí podpořené vlastní činorodosti dostane do vedení organizace).

Porovnej poslání vlastní školy a její dlouhodobou vizi: účastníci provedou reflexi situace ve vlastní škole, než se přistoupí k upevnění paradigmatu efektivity a odhalení vlastních paradigmat, pocitů či skrytých postojů.

Zde jsme se setkali s největšími “aha efekty”. Lídři přicházeli na to, že čemu říkají stanovování vize není nic jiného než systém benchmarků pro hodnocení lidí či celé školy. Že vlastně nestanovují vizi pro svou školu v místě a s cílovou skupinou, které je, ale pro obecnou instituci české škola. Taková organizace ale nikde nestojí… Lídři v další části přiznali a zavázali se hledat nové poslání, důvod existence své školy v místě, čase a s lidmi v komunitě, kteří jsou.

Na základě úvahy měli dále za úkol formulovat jasnou a přesvědčivou vizi a poslání své školy: lektor připomíná, aby nezapomínali na paradigma celistvé osobnosti: zapoj tělo i mysl, srdce a duši členů týmu! (zde je opět nutno připomenout celistvost osob v týmu a nedělitelnost jejich, často různých či dokonce protichůdných  potřeb!)

Diskutujte o svých týmech a individuálním a skupinovém napojení na společnou vizi ve skupině, úpravy a nápady si zapište jinou barvou na stejný list papíru v manuálu. (S vizí se bude pracovat v celém bloku; spíše než o jejím obsahu se budeme bavit právě o zapojování lidí a vytváření prostředí důvěry, bez něhož k zapojení týmu do naplňování nedojde tak efektivně.)

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

Tato vyučovací hodina slouží k zažití několika forem a postupů utváření vize a zapojování týmu do ní. Lídři charakterizují plnohodnotnou a efektivní vizi a následně procházejí cvičeními (1) myšlenkovou mapou výzev, (2) tvorbou rádiového spotu (45 sekund o škole, poslání a vizi) a (3) následně formulaci vize jako *tweetu*. Doba je dnes náročná na chytrou zkratku.

To mimochodem účastníci pilotního vzdělávání velmi dobře vědí. Nejsou to 3 minut, které člověk má, aby zaujal. Je to půl minuty maximálně. U rodičů, zřizovatele, partnerů a sponzorů...

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. Vyučovací hodina je celá naplněna cvičeními a reflexí videa. Výsledkem je formulovaná vize na řádek, vize pro rádio a vize na Twitter. Na vyčištění vize tak, aby byla jasná a skutečně otevírala prostor pro vnitřní motivaci, proaktivitu, činorodost a synergii v týmu, se využívá metafora Everestu z úvodu prezenčního setkání. Lektor také připomene (například filmem) “desetiletí J. F. Kennedyho”, kdy se Amerika ze šoku z toho, že SSSR vyslal první družici, živého tvora a i člověka do kosmu, stala lídrem při dobývání Měsíce.

Metody

Úvaha, jak zapojit tým do tvorby vize, sestavení myšlenkové mapy vize: co s čím souvisí? Formulace reklamního spotu a tweetu o školní vizi.

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)**

Základem zapojování týmu do naplňování vize není jen důvěryhodnost lídra jako taková, ale také včasné a transparentní zapojení týmu do samotného vytváření vize. Paradigmata běžných a výjimečných lídrů jsou uvedena v účastnickém manuálu takto:

***Běžný*** lídr – lidé dostanou jasný popis své práce x ***výjimečný*** – když lidé vidí jasný a přesvědčivý smysl jsou ochotni věnovat dané věci maximální úsilí

Vize má mít vztah k dlouhodobému ***poslání*** organizace, která k jejímu formulování přistupuje: „Vize popisuje stav, když už jsme to poslání dobře naplnili.“ Poslání = důvod existence: vedle formálního daného zákonem je zde důležitější, měkké, reagující na poptávku, vytvářející pozitivní očekávání a zapojující všechny zájmové skupiny a do cesty rozvoje organizace/týmu: vhodnými participativními (aktivizujícími) formami práce a spolupráce

Video - další přemýšlení bylo iniciováno videem z českého prostředí: jak je zapojen obyčejný zaměstnanec VĚDOMĚ do naplňování vize a jaké to má výsledky: jeho učení a růst kariéry v organizaci

Zapojování do vize napomáhá také transparentnost řízení a rozhodování: popsaná kritéria kvality fungování, spolupráce, za co se chválí, za co se povyšuje…

Naplnění vize jakoby protéká organizací, osvětluje cesty pro ostatní, vize inspiruje  a láká, o to více, jsou li do samotné tvorby zapojení všichni, kdo mohou: „inspiring greatness…“: tím, že budeme pomáhat dětem uvědomovat si jejich potenciál k výjimečnosti, tak oni budou mít chuť a oni dosáhnou naplnění svého potenciálu

Cvičení **myšlenková mapa** otevírá příležitosti analyzovat výzvy - o čem se v organizaci hovoří, a s čím to souvisí? Tvoří se vždy společně v celém týmu; i po částech. Jedná se o velice silný angažující nástroj, viz video z předchozí hodiny. Mapa potom vypadá jako soustava konceptů a vztahů příčiny a následku. Ke kterému jevu, konceptu vece nejvíce šipek, to je hlavní problém, výzva, která pomůže lídrovi v identifikování potenciálu a vize. Aktivita je participativní, čím více lidí se zapojí do sestavování konceptů a diagramu vztahů, tím silnější a závaznější téma pro formulaci vize bude identifikováno.

**Následuje procvičovací aktivita: Kde chcete být za 5 let? S čím tato změna souvisí, co souvisí s čím?**

Aktivitu lektor uvede otázkami:

* Na čem vám nejvíc záleží?
* Co si pro studenty přejete nejvíce?
* Co pro zaměstnance?

Lídr sestaví krátké vysílání o vizi školy pro rozhlas (45 sekund).

Navazuje cvičení: **Twitterová verze poslání** – za minutu lídři sestaví poslání/vizi organizace či týmu, který vedou: o maximálním rozsahu 140 znaků. Důležité je dodržet čas: jedná se o to, aby byla vize zformulována nyní v této podobě; dále se k ní lídři budou vracet během on-line podpory; doporučujeme max. minutu; následovat by mělo zviditelnění vizí a další cvičení či diskuse; vč. otázek, pochybností…

Po formulování vize role lídra **nekončí, ale začíná**: lídra čeká ratifikace v týmu, “nepadnout do pasti osamoceného génia”. Vyjasnit, dočistit, učinit jednoznačnou, transparentní, inspirující k zapojení se. Doporučujeme zde ve skupinách po třech vymyslet způsoby, které efektivně vizi oživí a vloží ji do základů změn ve škole a zapojí co nejvíce členů týmu.

Výsledky diskuse, konkrétní příklady: například čtenářské centrum obce, místo komunitního setkávání, improvizárium, centrum komunikace, o kterém se bude vědět...

Další participativní metodou, kterou doporučujeme při efektivní implementaci, je **“ozvučná deska”**: jednou do měsíce se tým sejde k čaji či kávě o páté; určí si témata předem a reflektují je směrem k vizi

Participace zapojuje různost, obohatí vizi o nové realizační prvky, konflikt přináší další otázky a potenciál rozvoje se zvyšuje

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

K pročištění vize se využije velice transparentní, všeobecně známý příklad - reflexe videa (či jiného zdroje) připomínajícího zázrak amerického dobytí měsíce za deset let:

Video - zapojte lidi připomenutím známého příběhu, jak ze šoku ze sovětského dobytí kosmu Američané vyhlásili jasný a transparentní cíl, vizi: člověk na měsíci do deseti let: proč je vize lákavá, jak naplňuje ”poslání Ameriky” pro občany?

Lídři zapisují poznámky a nápady k formulování vize a k jejímu prosazení, k zapojení co nejvíce lidí a udržení vize jako společného úkolu a tématu skupinového rozvoje a rozvoje organizace při zapojení pokud možno co nejvíce zaměstnanců školy.

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

Ve závěrečné hodině bloku využije účastník zpětnou vazbu kolegů. K ní se využívá komplexní dotazník, který je pod komerční licencí. Nicméně každý lektor může k formulování položek dotazníku zjišťujících schopnost lídra ***stanovit vizi organizace a zapálit pro ni tým,*** a to z vlastní perspektivy a ke zpětné vazbě ze strany kolegů z týmu za pomoci škálového dotazníku využít své zkušenosti: ukázky vhodných otázek pro zpětnou vazbu lídra a jeho týmu před konáním prezenčního semináře:

* zapojuji do vize ostatní (lídr zapojuje ostatní)?
* Pomáhám (pomáhá lídr) týmu rozumět vizi a strategii rozvoje organizace??

Důležité připomenutí, které lektor na závěr práce se zpětnou vazbou má učinit: zpětnou vazbu využiji, vím nyní více, v čem jsme dobří a v čem se musíme zlepšit, aby byly výsledky, tedy naše škola a její vnímání jako lídra vzdělávání v místě za pět let ještě lepší.

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: návrat k hodnocení, 360stupňové zpětné vazbě; postup je podobný, jako na konci první role: 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?**

Zpětná vazba ukazuje to, co bývá skryto? Paradigmata k promýšlení a změně, bude-li to potřeba: tento proces rekonstruujeme záznamem a následně oživujeme přímo ve škole (s online podporou).

**360°zpětná vazba**

Zapojení ostatních do tvorby vize - typické výroky tři sta šedesátky:

* Mám přehled o potřebách klientů a dalších klíčových hráčů
* Vedu tým k tomu, aby potřeby naplňoval
* Pomáhám lidem v týmu pochopit vizi a jejich osobní vliv na její realizaci?
* Pomáhám lidem pochopit poslání školy a souvislost poslání a vize, zapojuji je do těchto úvah?

Výsledkem úvah a diskusí bude záznam, který provedu jednou či dvěma větami do manuálu: a bude sloužit při implementaci; Účastníci dostanou opět cca 3 minuty k záznamu případných poznámek.

### Blok témat 5: 3. role lídra Slaďovat systémy

„Sladění systému podporuje realizaci, naplňování vize“

3. hodiny

Zatímco důvěryhodnost a utváření vize není příliš vzdáleno světu českých ředitelů a ředitelek škol (a vzdělávání obecně: v této zemi máme vize a spousty strategií); co se týká strategické implementace formou kriteriálního řízení a podpory soustavně a vědomě zapojovaných členů týmů do naplňování vize (role 3 a 4, k jejímuž pozvání a osvojení jsou vedeni lídři v tomto vzdělávacím programu) jsou jim daleko vzdálenější. Ačkoliv respektují, že jsou to dovednosti důležité pro DOSAHOVÁNÍ výsledků.

Dostáváme se na pole kultury hodnocení (*evaluation culture*), která je přirozená anglosaskému světu a myšlení, sebevědomému, odhodlanému čelit validním informacím o realitě. Podobně je tomu s kulturou podpory; vzdělávání je dodnes orientováno na převahu zákona/norem nad ředitelem, ředitele nad učitelem, učitele nad žáky. Bez takové vertikální stratifikace jako základního vymezení pole jsou vzdělavatelé často bezradní. Lektor bude v těchto dvou rolích chodit mezi porcelánovými soškami křehkých identit vyrostlých ve středoevropské kultuře, která často a ráda staví vzdušné zámky a snaží se, aby se realita přizpůsobila normám, hodnotám a představám o ideálním světě…

Kriteriální roli “slaďovat systémy doporučujeme dělit na poměrně široký úvod, kterým zdůrazníme, že pravda je cennější než to, že známe a toužíme po ideálu. Hledání pravdy je ve světě vedení lidí možno transformovat do této věty (karta 16) ***výjimeční lídři si kladou otázku: věnujeme se tomu, na čem nejvíce záleží?*** Tak lze rychleji postupovat k vizi; zároveň navazujeme na třetí návyk ze sedmi návyků skutečně efektivních lidí: ® ***to nejdůležitější dávat vždy na první místo***.

V první části bloku se lídři věnují tomu, jak lídr identifikuje s týmem to, co má aktuálně největší dopad na výsledek cesty k vizi. Ve druhé hodině tohoto bloku se zabývají 4 disciplínami efektivní realizace této role. Ve třetí části se věnujeme zevrubné reflexi. Skutečně zevrubné, neboť jde o soubor dovedností, které nejsou v českém vzdělávání příliš rozšířené.

#### 3.2.11 Jedenáctá hodina: Věnuji se tomu, na čem záleží nejvíce?

V této části by měli mít lídři dostatečné příležitosti nazřít své paradigma týkající se slaďování systémů. **Systém je nositelem udržitelnosti dosahování výsledků**. Opět, skutečnost ve střední Evropě ne zcela zjevná: hledáme celé své dějiny spasitele, proroky, které pak kamenujeme… Běžný lídr může ve své náročné a odpovědné roli dojít k přesvědčení, že “vše závisí na něm”. Pak je v práci 18 hodin i více denně; zatímco většina učitelů, která má doma internet, je v půl druhé odpoledne již doma…

Představte vlastnosti systému, který funguje jako moderátor rozvoje týmu (a dosahování vize):

* systém je sladěn, abyste dosahovali svých priorit
* umožňuje pracovat naplno (není to systém pro systém)
* funguje nezávisle na lídrovi, stojí na sdílení odpovědnosti
* lídra přežije (přežije třeba změnu paní zástupkyně, která odchází na mateřskou či řídit sousední školu)

Nechte lídry zhodnotit systémy a jejich sladěnost, jak je využívají k vedení a řízení u nich ve škole; a dále hledejme cesty k naplnění efektivní realizace role v představivosti i zkušenostech a znalostech účastníků vzdělávání.

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 (ukazující, jak zapojit tým do sbírání sebehodnoticích bodů a tím mu napomoci na cestě naplňovat jeho cíle).

Podrobně rozpracovaný obsah

Porovnej 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

Jaké systémy se nalézají ve vaší organizaci? Jak jsou/nejsou sladěny?

Účastníci z řad lídrů mají projít s pomocí účastnického manuálu a formulace paradigmat svou organizaci a auditovat zapojení týmu do plnění cílů: jak to tým zjišťuje? Kdo a jak sbírá zpětnou vazbu, jak a jak často se o ní diskutuje, jaké jsou závěry a jak ovlivní další činnosti týmu (týkající se žádoucí a naplánované změny)...

Představení 4 principů,, z nichž vychází tzv. ® 4 disciplín realizace:

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

Účastníci diskutují na základě videa, jak se stane, že se sebehodnoticí systémy daří slaďovat a že fungují i v různorodých týmech; tým pedagogických pracovníků není příliš různý, ale jsou to experti dlící v bezpečí svých rutin a týmy mají silnou a sebeobnovující kulturu a hodnoty

Samostatná úvaha o systémech v organizacích účastníků a jejich sladěnosti. Účastníci popíší systém své organizace co se týká zapojení lidi do sebehodnocení a hotnocení týmu, jak si jej přejí sladit v následujících 12 měsících[[1]](#footnote-1) - jedná se o podklad pro implementaci s oporou o tutorovaný e-learningový program s koučem[[2]](#footnote-2).

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

Druhá hodina je nutnou “nalévárnou”: účastníci dostanou příležitost poznat a elaborovat ve vlastní praktická doporučení a závazky konkrétních změn postupně 4 disciplíny efektivní realizace role slaďování systémů:

* zaměřovat se na to skutečně nejdůležitější
* dělat to klíčové pro dosahování výsledků
* zaznamenávat a sledovat ukazatele
* vytvářet systém vzájemné odpovědnosti.

Osvojí si také efektivní postup kaskádování, které je 4 disciplínám inherentní, ale je dobré, aby bylo uvědomované: výjimečný a úspěšný lídr zajišťuje, aby všichni ve škole chápali, že jejich činnost a kroky mají přímý dopad na naplňování společné vize.

Forma a bližší popis realizace

Individuální a celoskupinové promýšlení 4 disciplín

Metody

Čtení, porovnávání s realitou v organizaci účastníky, zápis myšlenek

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, karty, které si připraví lektor, např. podle tohoto videa (<https://www.youtube.com/watch?v=aEJDliThj7g>).

Podrobně rozpracovaný obsah

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

Zvolení ® WIGu ( ® wildly important goal) viz výše - proberte změnu týmu, co tvoří největší překážku, výzvu na cestě - bývá to často pravidelnost a nebo agenda setting: v učitelských organizacích se při zavádění změny počítá s tím, že vše bude koordinovat jedna osoba, tým se zapojuje jen na pokyn - to vede k převážně formálnímu plnění (schůzku svolává, vede a agendu určuje ředitel, za výsledky odpovídá zástupce - pak já jen předstírám zapojení, ale na takové “poradě” řeším ve skutečnosti “své” věci; i začínající kolega se v týmu s touto dynamikou a ne-dělbou odpovědnosti velmi rychle naučí, že systémy jsou tu jen proto, aby se ***předstíralo*** jejich sledování a plnění), nejedná se o WIG pro všechny, ale jen pro lídra…) společně, promýšlení souvislostí a výzev; nalezení možné cesty

Dělat jen to klíčové: po stanovení wigu soustředit činnost na podstatné (3 návyk), aby byl dosažen cíl jednání - tedy naplněn WIG; dashboard vyhodnocujeme s důvěrou ve WIG; WIG  se nemění, reviduje se po dosažení - způsobil opravdu žádoucí změny? Když ne zcela, posílí to tým v plánování dalších takto velkých a významných cílů.

Zde lektor může využít videa, které ukazuje, jakým způsobem lze ***identifikovat a sledovat klíčové indikátory proměny***: například únava, špatná nálada a bolesti mohou plynout z mála pohybu a špatného stravování: jak se mění režim dne lze potom nejlépe sledovat na počtu uběhnutých kilometrů a tělesné hmotnosti…

V dobře sladěném systému soustředění na podstatné, nalezení wigu a vyhodnocování jeho skórování musí být zjevné, že každý má svým dílem ny úspěchu celku **podíl a tedy spoluzodpovědnost za naplnění vize**!

Reakce účastníků na disciplíny realizace bývá nakonec vstřícná… Formulujte závazky změn je každé disciplíně postupně, diskutujte o nich! Nechte účastníky je zpochybňovat a měnit.

**Některé vyzkoušené postupy a triky (doporučené aktivity pro účastníky), jak zapojit účastníky do skutečného promýšlení evaluačních systémů v praxi jejich školy:**

Kdo je pro vás u vás na vrcholu Everestu (WIG a jeho horolezecká metafora z úvodu)?

Když vycházíme z metafory lákavého, inspirativního cíle - dobytí nejvyšší hory na Zeměkouli, mám na mysli konkrétní tým? Tým mé školy? Jaký je? kam s ním chci vést a proč - ohled na zájmové skupiny, abychom se nevzdálili očekávání - a nesnižovali důvěryhodnost!

Po této reflexi nadešel čas ústředního cvičení pro oživení vize: stanovení vize metodou brainstormibgu a šipek, ukazujících, co která konkrétní změna ovlivní či způsobí: WIG se v analýze vyjeví jako fakt a nejvyšším počtem spojení, vztahů a ovlivnění. Další operacionalizace WIGu již jen doladí a dojasní, co má lídr nyní na starosti začít s týmem řešit, co má největší potenciál pozitivních změn: zapsat do manuálu

Zaznamenávat pokrok, sledovat ukazatele pokroku: dodržovat pravidla o vykazování stavu kritéria pro dosahování WIGu

V systému dbejte na společnou odpovědnost, otevřenost a pravidelnost sdělování si pokroku a zkušeností…

Uveďte, jak změníte reálnou spoluzodpovědnost, kdo se stává nositelem, agentem systému? Každý na své úrovni? Popište, co je podle vás možné (realistické) ve vaší škole a **do kdy**?

**WIG - a jak se k němu blížit spolu: dělat jen to nejdůležitější**

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. Video o WIGu na příkladu efektivního hubnutí nebo jiné názorné může posloužit jako ilustrace toho, co vše může vyřešit dobře promyšlený a pravidelně vyhodnocovaný WIG v životě člověka.

V manuálu využijte dostatečný prostor na zformulování wigu, který je reálný ve škole; jak jej lze měřit, evaluovat jeho plnění?

POPIS OSVĚDČENÝCH AKTIVIT ( ® 4 disciplín realizace):

**Zaměřit se na nejdůležitější…**

* Z největší výzvy organizace zformulujte cíl (WIG)
* Cíl zformulujte pozitivně, je jasné, kde jste, kam chcete dojít a do kdy?
* Umístěte WIG na viditelné místo, pročtěte si WIGy ostatních

Zapište si poznámky: skládají se WIGy ve společný systém? Jaký mají vztah k vizi a poslání našeho týmu?

**Pro dosažení výsledky dělejte to klíčové**

* Pomocí brainstormingu si zapište seznam potenciálních aktivit, které můžete učinit k dosažení svého WIGu
* Vyberte jednu nebo dvě, které mají největší dopad vzhledem k cíli
* Lze zaznamenávat posun? Jak?
* Jak často je efektivní cestu vyhodnocovat?
* Určete přesně způsoby vyhodnocování a pravidelnost

**Scoreboarding cesty…**

Reflexe videa o měření na cestě k dosažení cíle: diskusi veďte tak, že videí na záznam WIGů ve škole mnoho není: zde lektor stojí v roli kouče: hledáme systém, ale systém vhodný pro konkrétní školu, konkrétní tým; cesta k identifikaci WIGu vede různě, ale jde o to promýšlet dál vizi: co je nyní nejvýznamnější krok k jejímu dosažení je to, co hodně lidí napadne jako “překážka”: to bývá mentální bariéra, ale je-li silně vnímaná mnohými, tvoří WIG, ačkoliv je to mentální či kulturní konstrukt na nízké úrovni verbalizace: zde hraje klíčovou roli schopnost kouče, lídra, zaujmout lidi vizí a provést je modelováním toho, že “i když tohle u nás nejde”, chceme si o naplnění vize pokusit - a hledáme, jak to provedeme s velkou pravděpodobností konečného úspěchu - a to znamená, že odvalíme první velkou, společně silně pociťovanou překážku: určíme wig a způsoby zpětné vazby, zaznamenáváme posun….

Navržení vlastní hodnotící tabule.. Je to vhodné, co na to členové týmu?? Zápis do manuálu…

**Vytvořit systém vzájemné odpovědnosti**

Vytvořte tým, který si bude navzájem skládat účty…

… ale nejen to, bude se spolu učit a sdílet zkušenosti

Ověřte znovu možnost pravidelných porad, ověřte efektivnost pravidelnosti, zvažte různé varianty…

Podle scoreboardingu a společných porad upravujte kurz cesty

Když se něco povede, radujte se společně, oslavte úspěch!

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!

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

Navážeme na kaskádování úvahou, proč je to, tedy delegování pravomocí a spoluzodpovědnosti zásadní role ředitele školy v roli lídra týmu.

Úvahu provede účastník písemně. Po té si vezme do ruky zpětnou vazbu od kolegů z týmu a svou vlastní a uvažuje o příležitostech pro osobní a týmový rozvoj právě z hlediska hodnoticích systémů organizace a systémů sdílení odpovědnosti.

Ukázka položek 360stupňové zpětné vazby: snažím se (lídr se snaží), aby správní lidé dělali správnou práci; definuji (lídr definuje) nejdůležitější cíle a spolu s týmem je pravidelně vyhodnocuji pomocí kritérií.

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 360stupňové zpětné vazby

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**

Ukázka položek dotazníku:

* Definuji cíl jasně
* Každý zná ukazatele úspěchu
* Pravidelně vyhodnocujeme cestu
* Vytvářím kulturu, která přitahuje schopné lidi
* Na základě zpětné vazby usiluji o zlepšování já a tým spolupracovníků

Reflexe: tvoří ji zadání: napište do manuálu jednu věta: co udělám - opět to bude podklad k implementační části s oporou o tutorovaný e-learningový program.

Účastníky vedeme opět k hlasité reflexi, diskusi o přínosnosti bloku. Věnujeme čas zápisu dalších praktických poznámek na základě diskuse.

Lektor si je vědom, že pro učitelské týmy, obzvláště v systémech neorientovaných na skórování žáků je tato disciplína leadershipu nejdál od jejich běžné praxe. Je třeba věnovat právě proto hodně času otevřené diskusi, verbalizování připomínek, námitek, “že je to americké, že je to spíše pro obchodní společnosti”; a hledání střední cesty: škola neprodává, ale její poslání je stejně naléhavé jako volání akcionářů řetězového obchodu: zlepšujeme budoucnost každého dítěte  žáka, zlepšujeme společný život komunita, státu, občanů...

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

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

3 hodiny

Uvolňování potenciálu, neboli česky podpora lidí je rolí, která je zásadní a tvoří bázi pro udržení lidí, systému i vize “na očích” všech členů týmů. V učení leadershipu je zásadní, jak soustavně a jak intenzivně, jak kompetentně a jak individualizovaně je koučing či mentoring jako ústřední postupy podpory a socio-emocionální pohody v týmu realizován.

Podpora není náhodná a podpora není pochvala. Takováto základní kulturní paradigmata je nutno nazřít a transformovat v úvahu o ***podpoře lidí*** jako ***krevním oběhu organizace a týmu***. Jedině tak vytváří lídr ***kulturu, která nechává rozvinout talent a činorodost každého člena školního týmu, odstraňují překážky a každý se na ně může obrátit pro pomoc a podporu***.

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

Role lídra uvolňovat potenciál navazuje na tři předešlé role: důvěryhodný lídr zapojuje lidi do naplňování vize, s níž jsou sladěny systémy hodnocení: členové týmu tak mohou ukázat, co je v nich nejlepší, v naplňování cílů rozvoje organizace a vize. Uvolňování potenciálu je tedy základní dovedností lídra, aby systém držel pohromadě a lidé byli stále angažováni a jejich výsledky byly stále lepší.

Uvolňování talentu jednotlivce pro priority týmu se děje formou dialogu. **Základními koučovacími otázkami (důvěry ve vizi a systém, který funguje) jsou:**

* jak to děláš?
* co se tím učíš?
* Co uděláš dál?
* Co pro tebe mohu udělat já?

Paradigmatické konfrontace, s nimiž se lídři seznámili v předešlých blocích se v tomto týkají dilematu, které je každému povědomé, ale je obtížné je prakticky reflektovat, když je přeci zřejmé, že je to manažer, “má odpovědnost”: ***kontrola, či řízená autonomie?***

Výkladová část se bude v tomto bloku zabývat osvětlením tří komplementárních rozhovorů leadershipu: “vnitřní hlas, výkon a uvolnění cesty. Lídr by měl vědomě usilovat, aby jeho rozhovory s kolegy byly vždy nasyceny těmito prvky leadershipu. ***Řeč lídra totiž významně tvoří hodnoty a kulturu týmu a organizace*** (S. R. Covey, 2010)***.***

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 podpůrnými postupy - např. rozhovorem s prvky kolegiálního 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; uvolňování potenciálu je tedy propojeno s dalšími rolemi lídra - umožňuje využívat nejlepšího z každého člena týmu pro aktuální WIG a naplnění vize. Podpora zvyšuje důvěru.

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…)

Práce s manuálem, zpětnou vazbou a vlastními představami (byl jste už někdy koučován či jinak profesně podporován? Jaké to bylo?)

Poznámky: účastníci si udělají poznámku do manuálu, na niž budou navazovat v on-line toturovaném kurzu provázejícím počátky implementace lídršipu ve škole

**Výkladová** a diskusní fáze by v tomto bloku měla být mírně **zkrácena**, aby byl větší prostor na **výcvik**. Zatímco předchozí role jsou spíše kognitivní záležitosti a jejich precizace se může dít v klidu při přípravě lídra, rozhovor je věc návyků; a jejich vědomé transformace vyžadují trénink. Není možné očekávat, že dvouhodinový výcvik promění skripty a paradigma vedení rozhovorů lídra. Ale naznačí mu možnosti, jak svou řeč s kolegy transformovat. Podobně mnoho času ponechme individuálním reflexím a záznamům nápadů, slov, otázek, poznámek účastníků do manuálu, Podobně rozsáhlým způsobem se k nim následně budeme vracet v distanční podpoře.

#### 3.2.15 Patnáctá hodina: Konverzace leadershipu: výcvik

Ve výcvikové části si účastníci ve tříčlenných (nebo jiných podle umění lektora) skupinách nacvičují vedení rozhovorů zaměřených na:

1. vnitřní hlas, teda na uznání, ocenění, potřeby a talent se snahou podpořit nadšení a dát mu směr
2. výkon - lídr s kolegou hledají (způsobem známým z návyku “výhra - výhra” ze ® 7N) společné východisko pro rozvoj jako vědomě aktivizovaný a udržovaný zdroj synergie; z východiska společně formulují konkrétní jednání a výsledky: výhra pro lídra a tým, výhra pro konkrétní ho kolegu a tým
3. uvolnění cesty - velkým tématem leadershipu jsou vyšší lidské potřeby, uznání a seberealizace; podobně významné jsou ale dostatek a bezpečí; v hladu a strachu nelze “myslet ve velkém” (*think BIG*)

Lídr v roli podpory se nemůže ale uchýlit k mikromanagementu (ten vyčerpá potenciál tím, že jedince soustavně zbavuje veškeré kontroly a odpovědnosti); na druhou stranu si podpůrce musí dát pozor na to, aby vyjasňoval očekávání (a zvyšoval vedle pohody také důvěru), nenechal kolegy napospas osudu!

Výcvik nabídne vedle vyzkoušení si postupů v situacích uvedených v manuálu také postupně 5 situací, v nichž si lídři mohou vyzkoušet 2-3 podle časového plánu lektora (zbytek se využije u každého jedince v distanční podpoře). **Ředitele škol potěší, když lektor zařadí do výcviku také několik situací, s nimiž přijdou sami účastníci!**

Forma a bližší popis realizace

Prezentace tří konverzací leadershipu (s prvky mentoringu): inspirující vnitřní hlas, uvolňující potenciál k výkonu (k dosažení WIG), uvolnění cesty znamená koučovací rozhovor s cílem posilovat návyk proaktivity - nalezení svého místa s největším vlivem - co mohu změnit hned; a jeho rozšiřování

Metody

Výklad, osobní poznámky účastníky

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, karty, které si připraví lektor v souladu s manuálem.

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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 sedět, 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**

Zadání: na kartách, které připravil lektor, si pročtěte několik situací a diskutujte o jejich řešení:

* Kterou strategii vedení podpůrného rozhovoru zvolit? Proč?
* Učiňte si poznámky
* na následující výcvik nechat opravdu dost času, aby si každý zažil a zapsal poznámky o prožitku v různých postupech mentoringu v obou rolích; ke každému rozhovoru nechceme čas na diskusi a zápis poznámek ve skupině.

**Praktický výcvik**

Vyzkoušejte si několik situací podle karet, které připravil lektor, i vlastních a to jak v roli vedoucího, tak zaměstnance

Popište, jak se cítíte, co byste ještě potřebovali? Co by vám v daných rolích a situacích pomohlo ještě vědět?

Napište si poznámky a postřehy ke každé roli a typu vedení podpůrného rozhovoru „začerstva“

Diskutujte poznámky ve skupině

Vnitřní hlas:

* Co je ve škole potřeba? Kdybys měl udělat jednu věc, která je nejvíc potřeba ve škole, která to bude?
* V čem jsi opravdu dobrý? Jaké jsou tvé další příležitosti pro růst?
* Co tě baví? Jaké školní projekty (u nás nebo jiné) v tobě vzbuzují nadšení?
* Co bys změnil, aby tvá práce dávala větší smysl? Čeho můžeš a chceš na své pozici dosáhnout?

Výkon:

* Diskutujte podle návyku (ze 7 návyků efektivních lidí) win-win o tom, co z daných kroků je prospěšné pro školu a co pro zaměstnance - tam, kde dochází ke shodě, dochází i k synergii, na tom postavte dohodu (deal) - nenajdete-li průsečík, k dohodě také nemusí dojít… (no deal)

Uvolnění cesty

* Podporujte svědomí členů týmu: aby svobodně přijali za své, na čem se pracuje, v tom místě, (důlek), které jim náleží - důlek potom poroste, bude se spolu s nimi rozvíjet a to na základě vědomí, že je to jejich a jen jejich doména
* Pomáhat neznamená se vnucovat
* Všichni ať jsou si vždy vědomi, že nezdar není problém, ale výzva a zdroj zkušenosti a zlepšování; ať vědí, že nezdar, když je pojmenován a má konsekvence, je vítán!
* Lídr nalézá pro své lidi takové výzvy, které mohou zvládnout!

 „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 a podněty, závazky pro praktickou realizaci. Budou východiskem distanční podpory.

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

Reflexe zaměřená na uvolňování potenciálu musí být důkladná; péče a sociální a emoční well being a podpora není typickou náplní práce školního lídra, který jedná s finančními prostředky, zřizovateli a podobně a nemá často vlastního pověřeného manažera přes podporu rozvoje lidí. Lídři ať se znovu vrátí ke kartám konverzací a také kj různým situacím, které se snažili v předchozí vyučovací hodině realizovat. Nyní samostatně; čerstvé zážitky ať jsou využity jako pramen pro identifikaci osobních příležitostí. Ve druhém kole reflexe lídři opět mohou sáhnout ke 360stupňové zpětné vazbě zaměřené na podporu: hlídám férovost odměňování? Dávám lidem volnou ruku a prostor, aby realizovali své myšlenky a nápady? dávám užitečnou zpětnou vazbu? ...

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,  360stupňová zpětná vazba

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba?**

Účastník reflektuje:

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

Záznam s oporou o 360stupňovou zpětnou vazbu:

Jednou větou zaznamená poznatek týkající se jeho cesty uvolňování potenciálu:

*Jedna věc, kterou musím udělat/změnit v roli lídra, který podporuje své lidi… Uvažujte společně, kdy to nastane a co od toho lídr očekává - jak pozná, že se to podařilo?*

**360°zpětná vazba**

Ukázka položek dotazníku:

* Vidím v lidech potenciál?
* Všichni chápou, jaké výsledky od nich očekávám?
* Lidé se podílejí na vytyčování svých pracovních cílů - nenařizuji jim je
* Vítám upřímnou zpětnou vazbu od ostatních?
* Ostatní vědí, že se na mne mohou obrátit pro pomoc a podporu? (...)

Účastník uzavře tento blok osobními poznámkami pro on-line část a implementaci ve škole… (alespoň 4 minuty)

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

## 3.3 Distanční část základního bloku

28 hodin samostudia a reflexe v praxi

Kurz v pilotní, ověřovacím cyklu proběhl ve vyhrazeném prostředí metodického portálu FranklinCovey (nutné je přihlášení k účtu, systém je zaměřen na chování a spolupráci): [Akademie Leadershipu](https://www.ivemnejelidr.cz/cesta-k-vyjimecnosti/akademie-leadershipu/).

Na základě pilotáže byl upraven a postaven tak, aby byl otevřený jako e-learningový kurz MP RVP.CZ, dostupný je 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

On-line podpora je opřená o tyto zdroje:

* poznámky, závazky konkrétní změny, úvahy a vize zaznamenané účastníky v úvodním dvoudenním prezenčním setkání
* sada otázek a úkolů vyzývajících k praktické reflexi závazků z jednotlivých částí prezenčního vzdělávání
* podpůrné karty, které si připravil pro prezenční setkání lektor (viz kapitoly 3 úvod a další s doporučeními, ke kterým aktivitám je vhodné mít připravené karty)
* databanka videí programu: seznam videí pro lektory vč. odkazů, která jsou společností FranklinCovey zpřístupněna bez licenčního poplatku, jsou obsahem speciální přílohy tohoto VP.

Metody:

Otázky klade tutor/lektor kurzu:

Ukázka podpůrné otázky a metodického doporučení a inspiračních zdrojů FC

Očekávaná doba, kterou účastník stráví řešením praktických zadání navazujících na prezenční setkání, je **28 hodin**

Tutor / lektor vyhodnocuje účast, povzbuzuje účastníky k záznamům a diskusím o tom, co napsali účastníci;

Když účastník a nebo lektor / tutor vloží text do formuláře, přijde partnerovi a lektorovi kurzu do mailu oznámení, že se v prostředí odehrává něco nového.

### Blok témat 7: Distanční podpora v modulu

#### Úvodní text k distanční části pro lektora

Celá distanční podpora je dalším cyklem podpory lídrů při osvojování základních dovedností, přístupů (paradigmat) a rolí leadershipu pro jeho efektivní realizaci. Distanční podpora má potenciálně až pět, ale obvykle čtyři kroky:

1. otázka lektora kurzu v roli tutora a facilitátora online podpory - otázka připomene určitou konkrétní část úvodního prezenčního setkání, vyzve k pročtení účastnického manuálu a rozšiřujících textů a videí, dále k praktické reflexi - jak se zavádění dařilo, co se lídra naučil, na co narazil…
2. odpověď účastníka - ta je již praktickou reflexí; je-li seriózní a k sobě upřímná, obsahuje sdělení toho, co se ve škole stalo, a myšlenek, otázek, výzev a pochybností stejně jako dalších kroků a předsevzetí vedoucího pracovníka
3. studium odpovědi partnera - účastníci jsou v distanční podpoře rozděleni do dvojic podle své volby na prezenčním setkání
4. odpověď partnerovi či otázka na tutora kurzu
5. odpověď tutora

Následuje výčet položených otázek s komentáři a doplňujícím studijním materiálem a s ukázkou odpovědi účastníka na otázku. Je-li potřeba, obsahuje každá položená otázka také speciální další komentář.

#### 3.3.1 Navázání na předchozí vzdělávání a zkušenosti

**1. otázka, metodická, ke “sladění systému” zavádění nových postupů ihned vyzvěte k zavedení jednoho konkrétního postupu - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| 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/)   Video k tématu: <https://www.youtube.com/watch?v=B_0rDasfTVo> | |

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

“WIG je vždy v hlavě lídra - ale je třeba použít druhý návyk, ‘o lídrovi’ to není :) je to o cíli. Se všemi lidmi v týmu nyní hovoříme o tom, ‘proč jsou’. Resp. proč by se učitel měl učit zpětnou vazbu/FH.”

**3.3.2 Paradigmata**

**2. otázka: k tématu paradigma celistvé osobnosti - tedy k nutnosti změnit pohled na vztah vedoucí - člen týmu, který má zohlednit *komplexnost osobnosti každého jedince* v týmu - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Připomeňte si, co vyjadřuje paradigma celistvé osobnosti. Můžete se podívat na stránky 8 a 9.  Napište partnerovi příklad, při jaké příležitosti ve vedení lidí toto paradigma zohledňujete nebo zohledníte.   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * [Prozkoumejte svá paradigmata pomocí pěti slov](https://www.franklincovey.cz/res/archive/016/005180.pdf?seek=1550501570) * [Podívejte se na video  o tom, jak zásadní jsou naše paradigmata.](https://www.youtube.com/watch?v=J4S4VGY81Mw&t=8s) | |

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

“Uvažujeme s členy vedení o tom, jak se díváme na sebe, na svět a na své role ve světě, tak to vypadá - co zanedbáme, je zanedbané, zejména ve vztazích, ale také v zapojení lidí, čemu nevěřím, uvadá, čemu věřím a do čeho jdu, jak zapojíme další lidi a povedeme je ke společnému úspěchu.”

**3.3.3 Úrovně zapojení**

**3. otázka: měla by se týkat analýzy týmu, úrovní zapojení jeho jednotlivých členů; lidé budou v on-linu potřebovat připomenout to, že pracují s reálným týmem, *dream teamy* jsou jen na olympijských hrách! Ať si připomenou své úvahy a závazky, jak pracovat s reálným týmem ve škole - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Připomeňte si v manuálu na straně 10 úrovně zapojení lidí. Do 13. 5.  Na straně 11 najdete výsledky svého zamyšlení na semináři nad týmem, který vedete, i nápady, jak zapojení jeho členů zvýšit.  Navrhněte způsob sledování (měřítka)  zapojení lidí  a zapište sem své nápady. Požádejte studijního partnera, ať vybere ten, který se mu zdá nejvhodnější a napíše, proč se tak rozhodl.   |  | | --- | | MATERIÁLY:  [Přečtěte si článek Shawna Moona o kultuře zapojování lidí.](https://www.franklincovey.cz/blog/ukol-pro-lidra-zvysit-zapojeni-lidi-a-budovat-firemni-kulturu/) | |

##### Ukázka z odpovědi účastníků:

Došlo nám ve vevedení, že nevědomky měníme lidi - i VŠ učitelé často vlivem silných zážitků z praxe nechtějí postupovat modem: proč, jak a co. Jedou vždy-už-od "jak”: tedy vrší metody, na něž není potom čas a bývá nám líto, aby se metoda nestihla :) ; bez ohledu na myšlenku na konec a na klienta :) I u nás najdeme spásnou metodu a učitelům zadáme, aby ji zkusili. Nezajímá nás ani, co oni na to, ani co oni vědí, umí, potřebují… Proto jsou často demotivováni, už když mě nebo zástupce vidí.

#### 3.3.4 Jak jsem se stal důvěryhodnějším v roli lídra?

**4. otázka by se již měla týkat první role, jít příkladem; jak je to s důvěrou se ale neptáme - zeptejte se na to, jaký byl závazek lídra, jak se stát důvěryhodnějším, a jak to dopadlo, co se stalo, co by si dál přál… (důvěryhodné chování je soubor dovedností, které si lídři trénovali s pomocí kartiček - připomeňte jim to!)  - otázku lze položit například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Napište, co jste se rozhodli dělat v první roli výjimečných lídrů jinak (inspiraci naleznete na stránce 31 účastnického manuálu).  Termín: do 29. 5.  Jak jsme si připomněli, důvěru i důvěryhodnost ovlivňují a posilují jednak náš charakter, jednak naše kompetence (str. 19 manuálu). Představili jsme vám 13 způsobů důvěryhodného chování (str. 22 manuálu) a 4 klíčová z těchto chování jsme procvičovali. Jako lídři usilujete o růst důvěry a důvěryhodnosti celé organizace.  Napište, jak seznámíte nebo jako budete rozvíjet důvěryhodné chování u vás. Případně napište, jak jste se způsoby důvěryhodného chování seznámili vaše zaměstnance.   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * [Esej o finském školství, které je s důvěrou spojováno nejčastěji. (a zároveň zajímavé médium)](https://medium.com/edtech-kisk/finsk%C3%A9-%C5%A1kolstv%C3%AD-co-se-skr%C3%BDv%C3%A1-za-t%C3%ADmto-fenom%C3%A9nem-d74a8dc15b07) * [Todd Davis v krátkém článku o tom, proč je důležité obojí: charakter i kompetence.](https://www.franklincovey.cz/blog/budte-hodni-duvery/) * [Věnujte rozvoji důvěry více času a připomeňte se klíčová chování](https://www.franklincovey.cz/zdroje/bila-kniha/budovani-vyjimecne-kultury-inspirujte-k-duvere/) * [Podívejte se na krátké video o Důvěře, kde autor stejnojmenné knihy připomíná, že jde o aktivum](https://www.ivemnejelidr.cz/videa-pro-akademii/) | |

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

Tým je zapojen a aktivizován, společným sdílením jsme dosáhli chápání cíle, i když to bolelo...

#### 3.3.5 Hodnoty lídra a jeho důvěryhodnost

**5. otázka by měla připomenout paradigmatické kategorie, na nichž stojí důvěryhodnost: tedy výsledky, kompetentnost, charakter lídra; úspěch této role je odrazem hodnot v určitém nedělitelném trojúhelníku: nabídněte jim jich mnoho, ať si postaví vlastní trojúhelník výjimečnosti!) - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Zapište si pět hodnot, které jsou pro vás jako lídra nejdůležitější z tohoto výběru:  Agilita, akceptování, asertivita, bezpečnost, bezúhonnost, ctižádost, disciplína, dobrodružství, dochvilnost, dokonalost, dosažení, dotahování do konce, duchapřítomnost, důstojnost, důvěra, důvěryhodnost, důvtipnost, efektivita, ekologie, empatie, etika, excelence, flexibilita… /lze doplnit dle zaměření cílové skupiny/.  Napište sobě a vašemu studijnímu partnerovi, jak konkrétně se budete příkladem každé z hodnot nebo přesvědčení řídit.   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * <https://www.ivemnejelidr.cz/i-ve-mne-je-lidr/Leadership-v-ceskych-skolach/> | |

**Ukázka z odpovědí účastníků:**

Rovnováha, rozmanitost, odpovědnost, uznání, no a změna, to je život! Chovám se, aby bylo jasné, že tyto hodnoty jsou pro mne důležité: tedy chci, aby každý měl slovo, aby nezůstávaly nezodpovězené otázky, aby nezůstávaly žádné úkoly bez zpětné vazby, abychom společně popisovali své proměny a výsledky.

#### 3.3.6 Zapojování klíčových hráčů do naplňování vize

**6. otázka: z realizace druhé role, je pro nás opravdu zásadní paradigmatická změna, která přesouvá vizi z hlavy a srdce lídra a z “ředitelny” na stoly, nástěnky a do hlav týmu školy, včetně nepedagogických pracovníků: připomeňte toto účastníkům, a ať se opřou o vlastní závazky (*promises*) a nápady učiněné či zapsané na prezenčním setkání - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Připomeňte si na stránkách 39-40 účastnického manuálu ***význam vize pro společný směr***. Na str. 43 účastnického manuálu jste si možná poznamenali, jak zapojovat klíčové hráče: žáky, zaměstnance, rodiče.  Naplánujte si, jak a kdy zjistíte odpovědi na následující otázky od  zaměstnanců, žáků a rodičů:   * 1. Jaké cíle pro naši školu/ centrum považujete za nejdůležitější?   2. Co od školy  nebo organizace očekáváte, co by měla předat?   3. Jaké hodnoty škola nabízí, o co se opírá?   Napište stručně, jak to uděláte. Případně se podělte o výsledky nebo způsob, jak "zapojování klíčových hráčů" děláte u vás.   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * [Fokus je klíč- článek na méně než minutu- a minete 2 pasti.](https://www.franklincovey.cz/blog/nespadnete-do-pasti/) * [Připomeňte si video o významu k zapojování lidí- Co si myslí klíčoví hráči](https://www.ivemnejelidr.cz/cesta-k-vyjimecnosti/videa-pro-akademii/co-si-mysli-klicovi-hraci/) | |

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

Mám pod sebou jenom kouče. Jak je s kolegy zapojujeme do naplnění poslání a vize?

* + pravidelný skupinový mentoring a supervize
  + skládání účtů (většinou online s komentářem, který umožňuji
  + finanční ohodnocení podle odvedené práce - opět vedu lidi k diskusi a někdy se i pohádáme při interpretaci toho, co znamená "odvedená" - i když máme kriteriální hodnocení
  + úkoly tvoříme na setkáních - nemailuji, o každém zadání vedeme diskusi: poslední slovo mají moji milí spolupracovníci
  + a stejně stále pochybuji, o našem vlivu, o vizi, o zapojení lidí; snažím se ale důvěřovat a být jim příkladem.

#### 3.3.7 Vize, cíl, kritéria, horizont

**7. otázka, vize, aby se stala motorem a moderátorem rozvoje týmu, má být komunikována (připomeňte si filmy, o Kennedym a jeho dobývání kosmu: řekl, co je vizí? Co vize obsahuje? Proč máme do něčeho investovat, co je cílem (*finish line*), a kdy má být cíle dosaženo (*dead line*) a jak, kým - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Když si vzpomenete na JFK, když mluvil o cestě na Měsíc (strana 46), nemluvil jen o vizi = dostat se tam a zpět. Řekl také, ***jak to provést, řekl, co je třeba udělat, a dokdy se to dá zvládnout***.  Připomeňte si na str. 47 účastnického manuálu vaši prezentaci poslání, vize a cesty k jejímu naplnění na 2 minuty, kterou jste si zapsali a prezentovali na úvodním setkání. Je stále stejná?  Napište svému partnerovi, kdy a kde využíváte jako lídr prostor, abyste svou vizi a plány komunikoval ke klíčovým hráčům.   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * [Chcete být v kontaktu s leadershipem? Pojďte do facebookové skupiny 7 návyků doma i ve škole](https://www.facebook.com/groups/1645512505716192/?ref=bookmarks) | |

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

Vracíme se k ní každý měsíc; nyní po prázdninách to bude kvartálně. Věřím, že rok intenzivního upevňování naší práce ve vizi snad stačilo… Vize se už vtělila do systému, ale lidi mají možnost se při návratu k ní obracet i k systému: tohle a tohle vizi pomáhá naplňovat, tohle si myslíme, že ne, takto by se to mělo proměnit…

#### 3.3.8 Osobní WIG a systémy hodnocení podporující míru zapojení: iniciativu členů týmu

**8. otázka: dostáváme se i podle výzkumů na pole, které není českým ředitelům vlastní - z vize dělat takový systém, který zavazuje všechny a všechny zapojuje skórováním, vyhodnocováním, přinášením důkazů, diskutováním o tom, co je v danou chvíli pro tým a pro jednotlivce nejdůležitější: paradigma úspěšné realizace slaďování systémů je přece to, že každý může vyhodnotit, jak v daný okamžik prosívá naplnění vize v tom, na čem se dříve s týmem domluvil (skórování se děje podle pravidel, závazků, které si určují zaměstnanci společně na sdílecím setkání! Jsou to jejich cíle a jejich způsob sebehodnocení…) - učiňte tak například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Máme tu léto. Pokud se až nyní dostáváte k tomu, abyste se zamýšleli nad vizí, strategiemi a příštím rokem, je to dobře. A klidně se vraťte k úkolům až po dovolené.  Na str. 57 účastnického manuálu si přečtěte text o školních systémech. Níže ve videu si připomeňte 4 disciplíny realizace. Vaše největší výzva (překážka) na cestě za vizí se možná proměnila, takže i váš WIG je třeba jiný.  Věnujte čas 4 disciplínám, protože to je nástroj k dosahování skutečných výsledků. Projděte si stránky 60-68 manuálu a udělejte si poznámky. Pokud je to složité, udělejte si osobní WIG podle 4 disciplín na 3 týdny a vyzkoušejte ho na něčem, co lze dělat každý den.  Napište partnerovi, jak sledujte pokrok- kde máte scoreboard, jak vypadá a jak často i jak do něj zapisujete.   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * [Disciplína 1 =Klíčem úspěchu je fokus (a umění říkat ostatním věcem NE)](https://www.franklincovey.cz/blog/cim-vice-zajicu-honite-tim-mene-jich-chytite-o-discipline-1/) * [Disciplína 2- všechno měřit nelze a jen něco rozhoduje o výsledku](https://www.franklincovey.cz/blog/vsechno-nema-stejnou-vahu-o-discipline-2/) * [článek k disciplíně 3 - lepší vidět výsledky než nevidět.](https://www.franklincovey.cz/blog/lide-hraji-s-jinym-nasazenim-kdyz-je-to-na-body-o-discipline-3/) * [video- 4 disciplíny v kostce: srovnejte Chrise se Seanem :-)](https://www.youtube.com/watch?v=w_3l4lg7ReU&t=48s) | |

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

Výzvou je, když se zjistí, že klíčoví hráči nedrží společné hodnoty a postupy a dokonce jednají proti nim... "Hrají na sebe"; řeším to. Můžu o tom mluvit i na semináři v říjnu :); a to i po společné supervizi a telefonických rozhovorech.

Bez těchto lidí, kteří budou naladěni na velmi podobnou notu, jako náš lídr tým, nám tito lídři budou poškozovat jméno; i výsledky se už ukázaly jako nedostatečné; výcvik ani zpětná vazba nepomohly. Proto se od začátku školního roku s jedním kolegou loučíme a hledáme náhradu!

#### 3.3.9 Ostření pily

**9. otázka je překlenovací od fokusu na profesionální naplňování role lídra k nabití baterek pravidelný, osobním a osobnostním výcvikem („dělat to, co chci, aspoň 1 hodinu každý den“) - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Absolventi a čtenáři *®* ***7 návyků skutečně efektivních lidí*** dobře vědí, co znamená "ostřit pilu". Vy znáte dobře 4 disciplíny realizace výjimečně funkčního systému, navíc všichni učitelé a řada z vás v létě také čerpá dovolenou.  Najděte si čas na článek níže a zamyslete se, nakolik jsou letní prázdniny prostorem, kdy si najdete čas na všechny dimenze.   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * [Návyk obnovy sil nám umožňuje uchovávat a rozvíjet největší „aktivum“, které máme – sebe sama](https://www.franklincovey.cz/blog/ctyri-dimenze-obnovy-sil/) | |

**Ukázka z odpovědí účastníků:**

V létě nehodím školu za hlavu, s dvěma kolegy jedeme na letní školu k digitalizaci - náš wig je polovina týmu učí a podporuje žáky s využitím digitálních technologií; budeme sosat novinky, máme od organizátorů z projektu, který školu organizuje, slíbeno, že tam budou firmy, které s tím budou umět pomoci!

#### 3.3.10 Kaskádování cílů

**10. otázka - důležitou, “pátou disciplínou realizace” slaďování systémů je kaskádování cílů, aby tvořily smysluplný celek a zapojovaly každého člena týmu do naplňování WIGU a ve vzdělávanějším horizontu také vize organizace. Připomeňte to otázkou, například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Držíme se zásady efektivity ***1. návyku*** (S. Coveyho), kde nám tzv. "okruh vlivu" připomíná, abychom se ***soustředili na to, na co máme největší vliv***, a nezabývali se tím, co ovlivňujeme málo nebo vůbec.  Pokud to spojíme s vaší strategií a cíli, jak učinit, aby šlo ovlivnit, jak budou naplňovat každý týden své WIGy žáci, učitelé, třídy nebo ročníky. Jako lídři spolu se svým týmem se postaráte o to, aby celoškolní WIG a cíle tříd byly ***sladěné, a přispívaly tak k naplňování vize.***  Když budou lidé ve vašem týmu zapojeni do stanovování svých WIGů, zvýší se jejich osobní angažovanost a přenesou ji tam, kde ji potřebujeme, k motivaci dětí. Cesta k výjimečnosti každého žáka u vás se tak prakticky naplňuje.  Kaskádování cílů si připomeňte filmem a vašimi poznámkami na str.73.  Promyslete si, jakou formou byste kaskádování cílů ve vaší škole provedli se svým týmem, třeba máte na str. 73 účastnického manuálu ještě místo. Doplňte jej. A jestli ne, tak ho máte na str. 76 - 78 manuálu.  Jak by vám v tomto případně mohl být užitečný externí lektor nebo kouč?   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * [Jak neopustit strategii? v článku je také krátké video, připomínající 4D.](https://www.franklincovey.cz/reseni/realizace-strategickych-cilu/) * [Film kaskádování vám vysvětlí, jak se WIG kaskáduje pro ročníky a třídy.](https://www.ivemnejelidr.cz/cesta-k-vyjimecnosti/videa-pro-akademii/kaskadovani/) | |

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

Strategii upevnila Letní škola a nyní začneme dalším rokem realizace vize - učitele jsme rozdělili do 4 “výkonnostních skupin” (podle *DigCompEDU)* a ti si podle možností a vybavení domácností technologiemi dětí v jejich třídách a jejich vlastních doplňují plán rozvoje v oblasti digitální didaktiky a mají k tomu i prostředky včetně možnosti vzdělávat se online; 8 lidí pojede v rámci šablon na vzdělávání v digitálním hodnocení.

**3.3.11 Výcvik konverzačních schémat podpory jakou součást leadershipu v praxi**

**11. otázka: klíčovými dovednostmi efektivní realizace 4 role lídra jsou konverzační postupy uvolňování potenciálu, které kombinují strategie zaměřené na výsledky, wellbeing a vnitřní motivaci; připomeňte to, lídr, který dostatečně citlivě uvolňuje potenciál, se zaslouží o fungující tým v kultuře důvěry, pro báječnou vizi a s dobře (pro)mazaným systémem hodnocení: - zadáváte poslední úkol, tak ať stojí za to! Například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Milí lídři!  Začátek školního roku se blíží a s nimi ti, se kterými stojí i padá úspěšné naplňování vaší vize: vaši zaměstnanci, především učitelé.  Připomeňte si to na str. 83 účastnického manuálu přečtením textu o uvolňování potenciálu 4. roli výjimečných lídrů.  Využijte čas před začátkem k tomu, abyste si promysleli rozhovory s pracovníky, pokud jste nemluvili s každým v minulém školním roce o tom budoucím. Na stránkách 84-93 manuálu věnujeme prostor třem ***konverzacím leadershipu***: "vnitřní hlas, uvolňování cesty a výkon".  Napište si, co budete ke 30. 6. 2020 považovat z pohledu lídra za "výjimečný", nebo klidně jen "úspěšný rok". Jak to poznáte?  Poraďte se se studijním partnerem, jak ***® myšlenku nakonec*** (školního roku 2019/2020) co nejefektivněji sdílet se zaměstnanci, třeba před nebo při plánování WIGu nebo tvorbě/úpravě vize.   |  | | --- | | MATERIÁLY:   * [školní rok začíná, tak novoroční článek :-)](https://www.franklincovey.cz/blog/rozhodnete-se-byt-v-tomto-roce-lepsim-lidrem/) | |

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

K tomu mohu jen říci, že úspěšní budeme, když všichni učitelé pochopí žáky jako partnery a budou je podporovat adekvátně v jejich cílech; a začneme pořádně - to jest s členy vedení a vedoucími metodických skupin obejdeme všechny kolegy učitele, do listopadu postupně navštívíme také výuku, když si to budou přít, a budeme na vizi a jejích konkretizacích (tvorba systému) pracovat, aby bylo jasné, který z nich řeší z vize kterou část, resp. co je společné dílo a na čem dělají jedinci a malé skupiny. Upevňujeme dále myšlení na konec: to jest, jak průběžně a postupně vyhodnotím, zda jsem se žáky na cestě, která naplňuje vizi, zda držíme synergii cíle apod.… Udržíme při tom pozornost na WIG - tj., aby se výuka a zpětná vazba dělala digitálními nástroji a nebyla závislá na přítomnosti učitele a žáků ve stejném místě; ale při stejné činnosti: učení a poznávání světa!

**3.3.12 Příprava prezentace výsledků podpory na závěrečné setkání s podporou lektora**

**12. otázka: zadání tvorbu prezentace na závěrečné setkání s danou strukturou, která kopíruje cestu, paradigmata a výsledky i další vize lídra v rozvoji jeho organizace - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| 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  Prezenční Akademie  trvala 2 dny, e-learningová podpora půl roku. Zalistujte manuálem nebo kartami, které jste obdrželi na prezenčním setkání, 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 e-mail [education@franklincovey.cz](mailto:education@franklincovey.cz), nebo ji uložte (při velikosti nad 5MB) na www.uschovna.cz a pošlete odkaz na e-mail 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 e-mail [education@franklincovey.cz](mailto:education@franklincovey.cz) To nám umožní kvalitní přípravu a setkání bude probíhat v proporcích a struktuře adekvátní potřebám vaší skupiny.   |  | | --- | | MATERIÁLY   * [není to článek, ale *promo odkaz* vzdělávací společnosti FranklinCovey - video a schéma stojí za zamyšlení](https://www.franklincovey.cz/reseni/zvysovani-produktivity/prezentacni-vyhoda/) | |

#### Závěrečné poznámky k tutorování distanční podpory.

Účastníci jsou lídři. V kurzu je nutno toto respektovat. Nejedná se o nácvik tisíciprocentních dovedností a způsobů chování. K lídrům přistupujeme jako k odpovědným lidem, kteří se rozhodli měnit svou školu, její kulturu a další prvky týmové práce změnou svého myšlení, jednání a charakteru. Je to těžká práce, přistupujte k nim jako *life-coach*.

Doporučujeme na základě mnoha let zkušeností vést distanční podporu ***s paradigmatem důvěry***: 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 a svého týmu. Prezentovat budou na závěrečném prezenčním setkání. Lektor - tutor by měl vyžádat prezentace dopředu, aby jimi mohl “vyztužit” program závěrečného reflektivního semináře. Ten by měl být třetím cyklem učení se 4 rolí leadershipu - měl by také umožnit zhodnocení již nabytých zkušeností (podpořených i distančně tutorem) a naznačit další cestu, další závazky, nápady účastníků vzdělávacího programu, jak dále rozvinout své schopnosti vést tým.

Při tvorbě prezentací je lektor autorům k dispozici, dávají prezentaci do souladu s plánovaným programem. A také s akčním plánem lídra na proměnu kultury vedení lidí ve své organizaci.

## 3.4 Závěrečné prezenční setkání

11 hodin

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

#### Metodika prezenčního setkání

Setkání je reflektivní. Má každému účastníkovi umožnit podívat se zpět na celý průběh vzdělávání v totmo modulu a navázat prezentací výsledků, diskusí a plánováním, promýšlením v týmu s lektorem, kam daál, jak, s kým a do kdy.

Reflexi neprovádíme jen dotazníkem, lektor by si měl připravit nějaké ***kartičky s klíčovými pojmy***, paradigmaty a postupy, na něž modul cílí:

* paradigmata,
* složení a zapojení týmů,
* 4 role efektivního leadershipu jako komplex
* Důvěra jako základní kapitál
* Vize jako motor rozvoje (a jak má vize vypadat: „proč, jak a do kdy“ bude naplněna)
* WIG, cíle, které angažují každého, kaskádování a spoluzodpovědnost
* Podpora - koučovací postupy a typy podpůrné konverzace
* změnový plán a jeho řízení.

S jejich pomocí uvolní prosto pro promýšlení a diskusi, např. otázkou: ***Vezměte si tyto karty a u každé sdělte jednou větou vaše zkušenosti z realizace ve škole a základní shrnutí, poučení či otázku***. Práce může být i skupinová.

Následuje blok s prezentacemi. Lektor je zná detailně dopředu. **To zajistěte**, ať je vytěžíte co nejlépe ve prospěch účastníků setkání. A na půdorysu vzdělávacího obsahu modulu je pak rozmístěte po celý den a půl setkání tak, aby navazovaly jak na obsah, tak umožňovaly vaše shrnování a společné promýšlení, kudy a kam dál.

#### 3.4.1 První hodina prezenčního setkání: Reflexe modulu

V úvodu evaluace online podpory a úvodní seznámení navažte, připomeňte několik důležitých okamžiků; a navnaďte účastníky také tím, co je čeká, zajímavě bude prezentovat ten a ten… To určitě nevynechejte, možná, že budete mít malinko odlišné skupiny. Na setkání někdy ředitelé vyšlou někoho za sebe… A zároveň je to připraví k strukturované reflexi.

**Doporučení pro lektora:**

O úspěchu rozhodne vaše řádná příprava: zvažte čas a obsah, který lektor věnuje samostatné práci a kolik času diskusi, interakci skupiny a následným individuálním vystoupením.

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

Proběhne představení modulu, cílů setkání a každého účastníka ve struktuře: kdo je kdo a odkud přijíždí, „z čeho přijíždíte“; na co se těší… A připojte se, otevřete den: na co se těší lektor!

Lektor představí strukturu dvoudenního setkání: opakování/proložené, resp. doplněné prezentacemi škol. Lektor prezentace zná, má tak dost času promyslet a stanovit pořadí tak, aby prezentace uvedli nebo hlouběji a na praktických ukázkách ze škol účastníků ilustrovaly vždy konkrétní opakovací výcvik - *4 role leadershipu*; a k čemu je se zlepšovat v týmu.

Vysvětlujte průběžně to, co je učení přirozené, tj. že neprobíhá lineárně a stále vzhůru. Připomeňte **zónu zlomu** v učení. ***Učení je poznáním zoufalé neznalosti a jeho překonáním osobním výcvikem, úsilím; pomáhá tomu účast v soudržném, na vizi, hodnoty a postupy a podporu orientovaném týmu***: vedeme účastníky znovu k tomu, že celá aktivity v modulu měla za cíl, aby nezůstali ve zlomu a útlumu, který se stane novou, horší normou. Aby nabrali sil a dovedností k tomu, aby se se svým týmem dostávali do zóna přijetí a zlepšování ve svém učení.

#### 3.4.2 Druhá až jedenáctá hodina setkání: evaluace výsledků a praktická reflexe užitečnosti vzdělávání

Následují prezentace škol 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: doporučení, aby prezentace ilustrovaly vždy probíhající, konkrétní část opakovacích cvičení.

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** - stanovovat s týmem a pro něj vizi; cvičení, jak vizi učinit konkrétní, jasnou, sdělitelnou jedním řádkem (twitter), nejlíp ve formě příběhu

**Slaďovat systémy**: 4 disciplíny realizace a 6 oblastí, kde se realizuje vize:

6x správně: myslíme na: lidi, strukturu, odměny, zdroje, rozhodování a procesy

4 disciplíny:

1. zaměřte se na to skutečně nejdůležitější,
2. dělejte to klíčové pro dosažení výsledků,
3. zaznamenávejte ukazatele: viditelné, konkrétní, konzistentní;
4. vytvořte systém vzájemné odpovědnosti

**Uvolňovat potenciál**: zpětná vazba a podpora, komunikační prostředky podpory, podpora jako kulturní znak organizace a *nové paradigma dosahování cílů*

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 (doporučená struktura - otázky):

* 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. Doporučujeme: velmi volný průběh, umožňuje sdílení zkušeností iniciovaných lídrem, který prezentuje rozvoj své školy/školského zařízení. Jedná se o poslední setkání; takže dopady jsou orientované do budoucna: otevřenost znamená možnost zapojit se do dalších intervencí rozvoje a nebo zahájení konkrétní spolupráce mezi organizacemi a lidmi

**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

**Doporučení pro lektora:**

Ke každé roli leadershipu lektor-tutor vybere 2-4 prezentace škol. Vybere je pečlivě a svůj vstup ke každé z fixačních částí vzdělávání v tomto setkání jimi účelně prokládá; je vždy potřeba variovat, podle toho kolik lídrů prezentace pošle. Prezentace mají dokumentovat ***paradigmatickou změnu***. Lektor k tomuto způsobu podání a dalšího vedení moderuje diskusi a podporuje prezentujícího doplňujícími otázkami.

**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?

Hodnocení probíhá cyklicky, každý má možnost se vyjádřit ke každému tématu; popř. se vzdát slova, lidé se vyvolávají jmény sami.

**Evaluační dotazníky:**

Program uzavřen zpracováním evaluačních dotazníků ke 3. části (prezenčnímu setkání) a souhrnného hodnocení.

**Doporučení pro lektora:**

Dotazníky vyplněny v čase 2 x 10 minut; před závěrečnou diskusí. Možno samozřejmě i jindy a v jiném čase.

Výsledky evaluace pilotáže základního tematického bloku (modulu) *Akademie leadershipu* *pro vedoucí pracovníky škol* jsou součástí 6. části vzdělávacího programu „Cesty“, v příloze č. 3, **Závěrečná zpráva z ověřování.**

*Hodně štěstí, ale štěstí je jen synonymum pro využití vlastní zóny vlivu k učení a zlepšování sebe a organizace účastníků vzdělávání!*

1. V ověřování šlo o 6 měsíců vzhledem ke krátkému harmonogramu projektu daného výzvou, ale je to málo. [↑](#footnote-ref-1)
2. Odkaz na otevřený e-learning: <https://elearning.rvp.cz/katalog-kurzu/informace-o-kurzu?k=45>. [↑](#footnote-ref-2)