AKADEMIE LEADERSHIPU

Metodická příručka

Cesta k výjimečnosti

Vzkaz lektorům

Pro Akademii leadershipu, stejně jako další programy FranklinCovey, doporučujeme interní certifikaci FranklinCovey. Exkluzivita programů FranklinCovey spočívá v pečlivém výběru lektora s hlubokou znalostí problematiky, prvotřídním vystupováním, a především rozvinutou schopností empaticky naslouchat, diskutovat, inspirovat a pohotově reagovat. To vše lídry učíme a je potřeba, abychom to také naplňovali. Buďte připravení.

Hodně úspěchu.

Pravidlo self- Discovery

Akademie a námi nabízené příběhy, situace a doporučení se drží zásady aktivních forem učení, tzv. samostatného objevování. Neznáme kontext a konkrétní situace účastníků, jsou to oni, kdo si z nabízeného programu najdou potřebné a využijí ho.

Usilujte o to, aby se po celou dobu prezenčního studia odehrával tento cyklus s tím, že čas je rovnoměrně rozložen mezi všechny tři fáze učení.



Z hlediska přípravy akce zde sdílíme několik obecných doporučení:

PŘÍPRAVA

Vyzvěte všechny účastníky, aby si provedli sebehodnocení, ať už budou dostávat 360° zpětnou

vazbu, či nikoli.

• Naplánujte prostor, datum a čas pro konání semináře.

*Doporučení ohledně prostor:*

– Vyberte si dostatečně velkou místnost, do které se vejdou stoly a židle pro účastníky a kde ještě zbude prostor na vybavení (flipcharty, počítač, stůl).

– Stoly by měly být tak velké, aby účastníci měli dostatek prostoru k práci. Kulaté či hranaté stoly pro čtyři až šest lidí jsou nejlepší pro práci ve skupinách.

• Zajistěte potřebný počet manuálů, material k semináři

• • Důkladně a pečlivě si přečtěte lektorský manuál. Zvažte cvičné provedení části semináře, abyste se blíže seznámili s materiály, obsahem a procesem jeho vedení.

Týden před zahájením semináře:

• • Stanovte si rozvrh. Určete, kolik času máte na každou část semináře. Naplánujte přestávky.

• Potvrďte si datum doručení objednaných materiálů a ujistěte se, že máte ostatní materiály na seminářk dispozici (viz "Přehled materiálů" níže).

• Pošlete e-mailem připomínku účastníkům.

• Ověřte audiovizuální vybavení a ujistěte se, že prezentace v PPT i filmy bez problémů fungují.

• Pošlete účastníkům e-mail, který bude obsahovat datum, čas a místo semináře. Připomeňte jim, aby provedli vstupní hodnocení a přinesli si jeho výtisk s sebou na seminář.

V den zahájení semináře:

• Dostavte se na místo aspoň hodinu před plánovaným zahájením.

• Rozdejte účastnické manuály, jmenovky a pera na stoly.

• Deset minut před začátkem promítněte úvodní slide s přivítáním a instrukcemi ke stažení aplikace.

• Jednotlivě přivítejte účastníky, tak jak přicházejí, je-li to možné.

## Obsah Akademie leadershipu – metodická část

Úvodní komentář k obsahu vzdělávání – Akademie leadershipu

Program vychází z globálně ověřených postupů a 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. 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 a plánech naznačených v průběhu prezenčního setkání a průběžně praxí ověřovaných a písemně reflektovaných a diskutovaných ve dvojici v online prostředí tutorovaném lektory programu. V závěru online reflexe přichází tvorba prezentace cesty lídra programem pro ostatní a její představení během závěrečného prezenčního setkání.

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 adekvántní tomuto cíli. Chci-li naučit lídra určitým postojům 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 vychází z globálně ověřených postupů a 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.

## 3.1 Tematický blok č. 1 Co je leadership, jaké jsou jeho role a paradigma – 3 hodiny

**1. hodina Rozbor příběhu Everest**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Příběh EW 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, nemožného).

Příběh na téma dosažení zdánlivě nedosažitelného:

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

Manuál

Podrobně rozpracovaný obsah

**Pracujeme s příběhem, o kterých pak následně hovoříme**

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!

**2. hodina Role leadershipu - upevňování**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky

Manuál účastníky

Film

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 se 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**

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

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)

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

**3. hodina Vícekrokově „destilovat“ - jaký je tým, který vedu, jaké jsou pracovní týmy na světě?**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky

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 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 – snílci
* Odlišné pojetí „úspěchu“

Knihu, kterou v tomto místě kurzu používá FC, je kniha Daniela 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 my 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 managemetnu a HR: aby bylo 70% nad čarou aktivní resistence a nebo zlomyslné poslušnosti

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

Lektor nechá dost prostoru…

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

Poznámka: společnosti globální, velké korporace mají jiné složení než školy!! Ve škole je klientem s instantním příjmem služby zejména žák, učitelé jsou vysokoškolsky vzdělaní ĺidí, kteří chtějí a nebo někdy chtěli měnit svět k lepšímu! 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:**

Manuál: 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:

* Jaké překážky brání dosažení?
* Co za rok jinak?
* Jak by se dosažení těchto výsledků projevilo na vizi, kterou vaše škola má?

## Zápis myšlenek do manuálu, diskuse, otázky.

## 3.2 Tematický blok č. 2 Role leadershipu - upevňování - 2 hodiny

**1. hodina Upevnění znalostí o leadershipu při vedení lidí - evokace rolí**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky

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)

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 rosta také s výsledky (tým lídra, tedy jeho týmu a osobní)

**2. hodina** **„Starého psa novým kouskům naučíš.“ Koncept kontinua zralosti (7N)**

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

Manuál účastníka

Film (doporučujeme zobrazit úspěšného reflektivního praktika v roli lídra - může být v jakékoliv - my jsme využili 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 lídršipu 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 zkušenstí 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 hodnticí kritéria a indikátory. Po takovém zarámování efektivního jednání přichází čas na shrnutí; lektor může nabídnout i individuální výcviky, kteté 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

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

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 ryhcle 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 ja 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 za použití karet pro účastníky a manuálu.

## 3.3 Tematický blok č. 3 Role lídra „Jít příkladem“ (Důvěra jako kapitál) – 2 hodiny

**Jít příkladem**

**1. hodina: Důvěra = neutrácet zbytečně peníze a čas…**

Forma a bližší popis realizace

 Individuální a skupinová práce, která navazuje na předchozí tematické uvedení - pracuje se 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?

Metody

Práce s manuálem a reflexe videa

Pomůcky

Manuál účastníky, video

Podrobně rozpracovaný obsah

Ke shrnutí a nazázání lektor využívá namísto filmu toto tvrzení:

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

Účastníci si charakteristiky zapisují do tabulky: vlevo vlastnosti vedoucí k důvěře, v pravo, 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“).

**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: Když by 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?

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

Manuál účastníky

Film o řízení zámořské lidi a drobné součástce s obrovským vlivem na směr jízdy parníku

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?

Znovupromyšlení tématu: po shlédnutí filmu ve dvojici a záznam: Příklad: vyvažovací klapka na kormidlu velké zámořské lodi jako metafora drobných nuancí v chování, které lase rámují cestu dobrým, užitečným směrem a vedení týmu po ní. (Velké věci záležejí 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.

**2. hodina Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky

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 předsevzdetí.

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 lídršipu do života školy a do týmu učitelů

**360°zpětná vazba**

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

Ukázka položek:

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

Zápis předsevzetí či jiného typu reflexe do manuálu - podklad pro on-ine a implementaci ve škole.

## 3.4 Tematický blok č. 3 role „Hledání cesty“ (vize) – 3 hodiny

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

**1. hodina** Porovnání lídra - tvůrce vize, vzhledem k paradigmatu výjimečného lídra

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

Písemná úvaha na základě textu v manuálu a videa.

Pomůcky

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

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

Na základě úvahy zapiš jasnou a přesvědčivou vizi a poslání své školy: nezapomeň na paradigma celistvé osobnosti: zapoj tělo i mysl, srdce a duši členů týmu!

(zde je opět nutno připomenout celistvost osob v tůmu a nedělitelnost jejich, často různých či dokonce protichůdných potřeb!)

Diskutujte o ní 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.)

**2. hodina Stanovení vize - myšlenková mapa a nejdůležitější cíl!**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky

Manuál pro účastníky, karty.

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 to samotného vytváření vize. Související paradigmata (jsou i na příslušných kartách):

***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 jk 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 ado cesty rozvoje organizce/týmu: vhodnými participativními (aktivními) 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

**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?

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 zformulovány 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 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 očiví a vloží ji do zákjladů změn ve škole.

Výsledky diskuse: nypříkladčtenářské centrumm obce, místo komunitního setkávání, improvizárium, centrum komunikace, o kterém se bude vědět...

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**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

Individuální promýšlení myšlenkové mapy vize a nalezení nejdůležitějšího cíle - na němž nejvíce závisí růst organizace

Promýšlení videa - zápis myšlenek

Pomůcky

Manuál pro účastníky, lepíky či jiné papírky, tužka.

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?

Podrobně rozpracovaný obsah

**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 ústřeního 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

**3. hodina Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit**

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: návrat k hodnocení, 360stupňové zpětné vazbě; 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

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.

## 3.5 Tematický blok č. 5 Slaďovat systémy (scoreboarding) – 3 hodiny

**Sladění systému podporuje realizaci, naplňování vize**

**1. hodina Věnuji se tomu, na čem záleží nejvíce?**

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

Písemná úvaha na základě textu v manuálu a videa.

Pomůcky

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 karet a paradigmat svou organizaci a auditovat zapojení týmu do plnění cílů: jak to tým zjišťuje? Kdo a jak sbírá zpětnou vazbum, 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:

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 hotnoscení týmu, jak si jej přejí sladit v následujících 12 měsících - jedná se o podklad pro implementaci s oporou o tutorovaný e-learningový program s koučem

**2. hodina Čtyři disciplíny pro sladění systémů - a dosažení nejvyšších cílů (naplnění vize)**

Forma a bližší popis realizace

Individuální a celoskupinové promýšlení 4 disciplín

Metody

Čtení, porovnávání s realitou v organizaci účastníky, zápis myšlenek

Pomůcky

Manuál pro účastníky, karty.

Podrobně rozpracovaný obsah

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

Zvolení WIGu (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 formálnímu 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.

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…

Účastník si individuálně zapíše své poznámky: pro sladění systému je práce s WIGem klíče, zároveň je východiskem pro poslední dovednost lídra - a tou je koučování v pozici toho, kdo uvolňuje potenciál - potenciál se uvolňuje pro dosažení WIGu s ohledem na důvěru, že nás blíží ke společné vizi; takto transparentní úpostupy zpětně zvyšují důvěru v týmu...

**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

Metody

Individuální promýšlení, prezentace WIGu

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

Pomůcky

Manuál pro účastníky

Video o hubnutí jako ukázce toho, co vše může vyřešit dobře promyšlený a pravidelně vyhodnocovaný WIG v životě člověka

Podrobně rozpracovaný obsah

**Zaměřit se na nedůležitější…**

* 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. hodina Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky

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

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

´časntíky 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...

## 3.6 Tematický blok č. 5 Uvolňování potenciálu – 3 hodiny

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

**1. hodina**

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

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

Pomůcky

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 kartami 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

**2. hodina Konverzace leadershipu: výcvik**

Forma a bližší popis realizace

Prezentace tří konverzací leadershipu (s prvky mentoringu): inspirující vnitřní hlas, uvoňukjící 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

Manuál pro účastníky, karty.

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

Manuál pro účastníky, karty.

Podrobně rozpracovaný obsah

**Diskuse**

Zadání: na kartách 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 nechcme čas na diskusi a zápis poznámek ve skupině.

**Praktický výcvik**

Vyzkoušejte si několik situací podle karet 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:

**3. hodina Síla reflexe - využití zpětné vazby ke stanovení osobních priorit**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky

Manuál účastníky, 360stupňová zpětná vazba

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba?**

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 poznatek týkající se mé cesty uvolňování potenciálu:

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

**360°zpětná vazba**

Ukázka položek dotazníku:

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

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…

## 3.7 Tematický blok č. 7: Online část - 12 hodin

Kurz probíhá ve vyhrazeném prostředí metodického portálu FranklinCovey: <https://www.ivemnejelidr.cz/cesta-k-vyjimecnosti/akademie-leadershipu/>

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

Rozsah on-line podpory: 24 hodin

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 8 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.

**1. otázka - 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/)

<https://www.youtube.com/watch?v=B_0rDasfTVo> |

 |

**2. otázka - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Připomeňte si, co vyjadřuje paradigma celistvého člověka. 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)
 |

 |

**3. otázka - 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 Vaše nápady. Požádejte studijního partnera, ať vybere ten, který se mu zdá nejvhodnější a napíše, proč.

|  |
| --- |
| 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/) |

 |

**4. otázka - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Napište, co jste se rozhodli dělat  v první roli výjimečných lídrů jinak (naleznete na stránce 31). DO 29.5.Jak jsme si připomněli, důvěru i důvěryhodnost ovlivňují a posilují jednak náš charakter, jednak naše kompetence (str.19). Představili jsme vám 13 způsobů důvěryhodného chování /str.22/ 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/)
 |

 |

**5. otázka - 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 budete příkladem každé z hodnot nebo přesvědčení.

|  |
| --- |
| MATERIÁLY:* <https://www.ivemnejelidr.cz/Leadership-v-ceskych-skolach/>
 |

 |

**6. otázka - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Připomeňte si na stránkách 39- 40 význam vize pro společný směr. Na str. 43 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/)
 |

 |

**7. otázka - 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, řekl co je třeba udělat a dokdy se to dá zvládnout.Připomeňte si na str.47 vaši řeč na 2 minuty o vaší vizi a cestě k jejímu naplňování.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)
 |

 |

**8. otázka - 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 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 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)
 |

 |

**9. otázka - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Absolventi a čtenáři 7 návyků dobře vědí, co znamená "ostřit pilu" . Vy znáte dobře 4 dimenze, 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/)
 |

 |

**10. otázka - například takto:**

|  |  |
| --- | --- |
| Držíme se zásady efektivity 1.návyku, 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, neovlivníte, 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 ještě místo, a jestli ne, tak ho máte na str. 76-8.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/)
 |

 |

**11. otázka - 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 na str. 83 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 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 (školní roku 2019/2020) co nejefektivněji sdílet se zaměstnanci, třeba před nebo při plánování WIGu nebo tvorbě vize.

|  |
| --- |
| MATERIÁLY:* [školní rok začíná, tak novoroční článek :-)](https://www.franklincovey.cz/blog/rozhodnete-se-byt-v-tomto-roce-lepsim-lidrem/)
 |

 |

**12. otázka - 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 GODINPrezenční Akademie  trvala 2 dny, e-learningová podpora půl roku. Zalistujte manuálem nebo kartami 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/DDM2) Co jste z programu reálně vyzkoušeli v praxi3) Jaké byly reálné přínosy – co můžete doporučit ostatním.Prezentaci pošlete do 27. 9. na email education@franklincovey.cz  nebo uložte (při velikosti nad 5MB) na www.uschovna.cz a pošlete odkaz na email výše.Připravte souhrn toho nejdůležitějšího z prezentace- o čem to bude? – 1 odstavec; pošlete ho ve formátu MS Word nebo rovnou ve zprávě, do 20. 9. na email education@franklincovey.cz  To nám umožní kvalitní strukturu programu.

|  |
| --- |
| MATERIÁLY* [není to článek, ale náš promo odkaz- video a schéma stojí za zamyšlení](https://www.franklincovey.cz/reseni/zvysovani-produktivity/prezentacni-vyhoda/)
 |

 |

Účastníci odpovídají za sebe a za svou praktickou zkušenost. Vidí odpověď druhého, mohou se ptát.

Mohou také na odpověď partnera/partnerky reagovat, nap. Poskytnutím zpětné vazby, inspirací apod.

V závěru budou inspirování danou strukturou k vytvoření závěrečné pětiminutové prezentace o své cestě k výjimečnosti sebe jako lídra. Prezentovat budou na závěrečném prezenčním setkání.

## 3.8 Tematický blok č. 8 Závěrečné prezenční setkání - 12 hodin

**1. hodina**

Úvod, evaluace online podpory a úvodní seznámení

Doporučení: řádná příprava: zvážit čas a obsah, který lektor věnuje samostatné práci a kolik času diskusi, interakci skupiny a 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

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

Podrobně rozpracovaný obsah

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

Lektor představí strukturu dvoudenního setkání: opakování/proložené, resp. doplněné prezentacemi škol (lektor prezentace zná, má stanovit pořadí tak, aby prezentace ilustrovaly vždy opakovací výcvik - 4 role leadershipu; a k čemu je se zlepšovat v týmu: zóna zlomu (nezůstat ve zlomu a útlumu, který se stane novou, horší normou) a zóna přijetí a zlepšování.

**2. - 12. hodina**

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

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

Metody

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

Sledování videí a prezentace lektora, individuální cvičení, diskuse.

Pomůcky

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)[[1]](#footnote-1):

* 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

Ke každé roli 2-4 prezentace škol, které lektor pečlivě vybere a svůj vstup jimi účelně prokládá; možno variovat.

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:

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

1. Takto zadány úkoly v posledním dílu on-line podpory:

	* Struktura prezentace:
		+ Představení Vaší školy/DDM
		+ Co jste z programu reálně vyzkoušeli v praxi
		+ Jaké byly reálné přínosy – co můžete doporučit ostatním.Připravte pro účastníky text: souhrn toho nejdůležitějšího z prezentace – 1 odstavec. [↑](#footnote-ref-1)