Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání

# Vzdělávací program

**Obsah**

[Úvod](#_heading=h.q568ut3unaot) 2

[2.1. Blok témat č. 1 – Osobní leadership](#_heading=h.rt28oft7vbhj) 2

[2.1.1. Náplň práce lídra – 1. část (1,5 hodiny)](#_heading=h.sjiu9rqvi1d7) 3

[2.1.2. Náplň práce lídra - 2. část (1 hodina)](#_heading=h.sov0siqcoihx) 5

[2.1.3 Prioritizace (1,5 hodina)](#_heading=h.fmbn5v7klyab) 6

[2.1.4 Optimální týden leadera zájmového vzdělávání (1 hodina)](#_heading=h.i3xzbjiwyjgn) 10

[2.2 Blok témat č. 2 - Vedení podle principu efektivity (6 hodin)](#_heading=h.7gexfs9vikek) 12

[2.2.1 Téma č. 1 – Efektivní vedení lidí (1 hodina)](#_heading=h.h2he97axwk0s) 12

[2.2.1.1 Nástroje vedení lidí (1 hodina)](#_heading=h.ob478a6sjxf6) 13

[2.2.1.2 Styly řízení (1 hodina)](#_heading=h.xtdffup87i1c) 16

[2.2.2 Budování komunikace (1 hodina)](#_heading=h.tigkdyzea8kp) 18

[2.2.3 Měřítko kvality (1 hodina)](#_heading=h.v860kxfcmpkb) 20

[2.2.3.1 Hodnocení kvality (1 hodina)](#_heading=h.2685pqyk0pb0) 22

[2.3 Blok témat: Síťování (v místní komunitě) (6 hodin)](#_heading=h.9qowm5470lmj) 23

[2.3.1 Téma č. 1 - Co je síťování (170 min.)](#_heading=h.dpg0fu81tw7t) 23

[2.3.2. Téma č. 2 - Nástroje komunikace jako nezbytná potřeba síťování (130 minut)](#_heading=h.tmvjpp65t7pg) 29

[2.4 Blok témat č. 4 - Inovace komunikačních nástrojů (5 hodin)](#_heading=h.xg7uq5udxl8w) 32

[2.4.1 Téma č. 1 – Vyprávění jako forma komunikace (1 hodina)](#_heading=h.iwze02lvtu76) 32

[2.4.2 Téma č. 2 – Šablona komunikační strategie (1 hodina)](#_heading=h.tj3iv0d4lg2p) 36

[2.4.3 Téma č. 3 – Predispozice formálního a neformálního vzdělávání (1 hodina)](#_heading=h.kyrjfhgnp12p) 39

[2.4.4 Téma č. 4 – Čtyři role výjimečných lídrů (2 hodiny)](#_heading=h.dq7jv682gfjn) 41

## Úvod

**Program je rozdělen čtyři tématické bloky a na tři vzdělávací části.**

**První z nich tvoří dvoudenní prezenční seminář a je zaměřen na zvyšování kompetencí lídrů - vedoucích pracovníků v zájmovém vzdělávání, a to v několika oblastech: v osobním leadershipu při řízení své organizace, ve vedení podle principů efektivity, v síťování a v inovaci komunikačních nástrojů.**

**Druhá část je kombinací e-learningu a distančního vzdělávání, kdy, vždy po skončení e-leaningu zaměřeného na daný tematický blok, následuje distanční setkání s použitím běžných komunikačních platforem (např. Zoom), kde se účastníkům otevírá možnost diskuze a interakce s lektory a ostatními účastníky, a to jak nad probíranými tématy, vypracovávanými úkoly, tak i nad příklady dobré praxe.**

**Třetí částí pak je společná evaluace, která probíhá rovněž kombinací, zpracováním evaluačního dotazníku a následnou internetovou diskuzí, která si klade za cíl i hledání zaměření a témat pro případné další vzdělávací akce, jež budou nejen rozvíjet ty, které účastníci absolvovali, ale budou se hledat nová, která nebyla dosud zpracována a které se jeví vedoucím pracovníkům v zájmovém vzdělávání jako potřebná a důležitá pro jejich další profesní i osobnostní rozvoj.**

**Hlavním důvodem pro toto rozdělení je skutečnost, že dlouhé e-learningové kurzy nejsou pro pedagogy volného času, byť v řídících pozicích, příliš atraktivní a kombinace e-learnigu a distanční diskuzní platformy je pro tuto cílovou skupinu vhodnější**

## 2.1. Blok témat č. 1 – Osobní leadership

„Osobní leadership“ - ředitel, který má ambici se stát dobrým lídrem musí umět identifikovat a stanovovat priority, odlišit podstatné od méně důležitého, a to vše v souladu se základními principy Time managementu.

### 2.1.1. Náplň práce lídra – 1. část (1,5 hodiny)

Forma a bližší popis realizace

Prezenční, účastníci si připomenou již získané základy a dále si prohloubí znalosti a dovednosti osobního leadershipu i s možnými nástroj, jež při něm mají k dispozici. Uvědomí si, že je nezbytné dokázat identifikovat všechny aktéry působící přímo u nepřímo na jimi řízené organizace. Jednotlivé informace i shrnutí si budou zaznamenávat a zapracovávat. Sami budu mít prostor posoudit jednotlivé návrhy a vyhodnocují je.

Metody

Metoda přednášková, diskusní, brainstorming, zápis do pracovních listů, individuální a skupinová práce

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, barevné lepíky, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

„Vážení, obsahem mého bloku je osobní leadership z pohledu ředitele organizace zájmového vzdělávání, především v těchto oblastech náplně práce leadera v zájmovém vzdělávání, v prioritizaci činností, plánování, a to vše s velkým důrazem na vzájemné sdílení příkladů dobré praxe. Ačkoli v zájmovém vzdělávání pracuji přes 30 let a přes 20 let vedu největší zařízení svého druhu v ČR, přesto si velmi často uvědomuji, že mnoho rozhodnutí jsem mohl učinit jinak a lépe, nebo chcete-li efektivně, kdybych se dříve seznámil s metodami a nástroji leadershipu a dokázal je více uplatňovat v praxi nástroje vedení lidí a komunikační kompetence lídrů. Jsem asi přirozeně zaměřen na výkon, ale snažím se, aby toto mé zaměření přímo neohrožovalo vztahy, což se mi občas nedaří, ale i s tím se za použití nástrojů leadershipu snažím vypořádat. Domnívám se, že svým kolegům rozumím, snažím se jim v činnostech dávat maximální míru svobody, ale tím, že jsem zodpovědný za ekonomické výsledky, musím i tuto, pro některé odvrácenou stranu mince uplatňovat při každodenním řízení lidí. Protože jste v tomto okamžiku poprvé homogenní skupinou se zázemím ve stejných typech organizací, prosím vás, abychom se nyní vzájemně představili. Dovolte mi, abych a flip některé vaše sdělení zaznamenal.“

Sdělte nám prosím nyní postupně po jednom:

1. Jméno
2. Název organizace, kterou reprezentujete
3. Kdo je vaším zřizovatelem (obec, kraj)
4. Počet interních pracovníků
5. Počet externích spolupracovníků
6. Počet dětí v pravidelné zájmové činnosti a počet táborů

Děkuji za vaše představení a na flipu můžeme vidět, že ačkoli jsme z typově stejných organizací, každý z nás to máme trochu jinak. Vidíme zde malé domky, ale i mezi nimi můžeme spatřit i při použití těchto několika indikátorů zajímavé rozdíly. Proč zařízení A má tak vysoký počet táborů, ačkoli zařízení B má více interních pedagogů, proč s podobným počtem interních pracovníků má SVČ C skoro o 200 dětí více než DDM D? Určitě lze nalézt spoustu společného, spoustu rozdílného, určitě dokážete mezi sebou různé disproporce obhajovat, ale od toho tu nejsme. Vidíme, že v různorodosti je naše kouzlo, ale my se v dalších hodinách budeme zaměřovat především na hledání společných prvků a momentů řízení lidí s uplatňováním leadershipu, které nám mohou pomoci v budoucnu usnadňovat vedení organizace ku prospěchu všech aktérů.

Nyní se prosím rozdělte do 3 skupin. Nevím, zda tomu můžeme říkat brainstorming, ale zkusme si v těchto skupinách společně rozklíčovat, kdo tito aktéři jsou. Zkusme na nikoho nezapomenout, a aby to nebylo tak jednoduché, poznamenejte i to, co od nás, takto vámi vytipovaní aktéři očekávají.

Vidím, že jste se stačili i zdravě pohádat a dokončili svojí práci. Co nám vyšlo? Pojďme si své záznamy porovnat.

Děti, žáci, studenti, …. a ostatní (jedním slovem klienti nebo, chceme-li přímí účastníci naší činnosti) zábavu, vzdělání, rozvoj zájmu, vyplnění volného času, inspiraci 

Rodiče, prarodiče bezpečí, kvalitu, spokojenost a seberealizaci dětí…

Zřizovatel bezproblémový chod, pokud možno žádné stížnosti, spokojené rodiče, prarodiče, zkrátka voliče…

Pedagogičtí pracovníci (interní zaměstnanci) smysluplnou práci, seberealizaci, rozumné finanční ohodnocení…

Pedagogičtí pracovníci (externí zaměstnanci) seberealizaci, servis, zázemí, pomoc

Provozní a administrativní pracovníci dobrou práci, slušnou odměnu, „kein Stres“

Další orgány státní a místní správy (kontroly) v jejich očích řádně vedená administrativa

Dodavatelé spolehlivost, korektnost, plnění platebních termínů…

Sponzoři zviditelnění, „nedělání ostudy“, vzájemná výhodnost spolupráce….

Ostatní … 

Já Co očekávám já (jak to, že jste na sebe zapomněli?)…

Nyní se zkusme námi sepsané podívat z pohledu leadershipu a pojďme se nejprve domluvit, co je pro toho kterého aktéra na prvním místě.

Např.:

Z pohledu zřizovatele: Žádné problémy

Z pohledu uživatelů: Chci tam chodit - zajímavé aktivity

Z pohledu zaměstnanců: Naplňování smyslu života, poslání

Z mého pohledu: ???

… *(a nechybí tam ještě nějaký pohled?)*

Každý lídr musí umět o tyto aktéry náležitě pečovat a věnovat jim pozornost, která jim náleží. **Ale jak velkou míru pozornosti vás jako ředitele a lídra si zasloužit mají, když náš pracovní čas tak omezený? Co mohu vynechat, co delegovat? A čemu naopak věnovat větší pozornost?**

Abychom si mohli kvalifikovaně na tyto otázky odpovědět, musíme si nejprve udělat vlastní seberevizi, revizi náplně práce ředitele. A zkusme na nic nezapomenout:

Položme si tedy otázku: **Co je naší náplní mé práce jako ředitele?**

„Prosím zde jsou „lepíky“ a je na vás kolik jich popíšete (na každý poznamenejte jednu činnost - „aktivitu“):

„Pokud jste hotoví, zkusme nyní vaše „lepíky“ připojit k aktérům popsaných na vašich flipech.“

*(Administrativa, ekonomické řízení, účetnictví, pedagogická činnost včetně mé vlastní (přímé), vedení pracovníků…)*

Je zajímavé, že některým aktérům věnujeme „tolik“ času a některé obrazně opomíjíme. Pojďme se bavit o tom, proč?

Diskuze směřuje k tomu, že se účastníci mají možnost se zamyslet a uvědomit si, zda mají své priority nastaveny tak, aby byli efektivní. (Pochválit za aktivitu a pohovořit o tom, že i ve fabrice konfekční je to podobné…). Flipy se umístí na stěny učebny tak aby byly pro další výuku „na očích“.

Závěrečné shrnutí

Běžný ředitel v organizaci zájmového vzdělávání má daleko větší rozsah vzájemných interakcí, než si je ochoten vůbec připustit. Ředitel – lídr o nich ví, pracuje s nimi a snaží se vést organizaci tak, aby nejen dovnitř, ale i s navenek byla pozitivně vnímána a přijímána.

### 2.1.2. Náplň práce lídra - 2. část (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

Prezenční, účastníci se pokusí zachytit maximum své pracovní náplně a to jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém horizontu. Pro úspěšné zavádění nových návyků je nezbytné popsat co nejlépe návyky běžné a ujasnit si a zvnitřnit znalosti a dovednosti nové tak, aby se lídři dokázali budovat návyky nové, které mohou přispět ke zlepšení jak v osobním tak i profesním životě.

Metody

Metoda diskusní, zápis na flipchartové tabule, individuální a skupinová práce

Pomůcky

Flip chart, fixy, barevné lepíky, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

„A nyní se pojďme podívat na naší činnost jiným způsobem. Zkusme si popsat, jakým činnostem se věnujeme

1. *v průběhu dne (Skupina A)*
2. *týdne (Skupina B)*
3. *měsíce (Skupina C)*
4. *roku… (Skupina D)*

*Pozn.: Pokud je účastníků na 4 skupiny málo, rozdělí se na 3 a lze vynechat „den“*

Po té, co zachytí skupiny „své“ činnosti v daném časovém úseku se všechny posunou k dalšímu flipu a doplní jej dle uvážení.

Po té, co proběhne „kolečko“, se každá skupina vrátí ke svému flipu a ocení cenovkou 5 činností, kterými se zabývá nejvíce… nebo které jsou ně nejvíce aktuální – nejdůležitější… a se posunou…

Nakonec bychom měli podle počtu přidělených cenovek zřejmé TOP 5 aktivity - činnosti pro každý časový úsek

Diskuze: Tak a co teď s tím, Jak se liší naše každodenní realita od ideálu, a co je vlastně ideál, blíží se k němu nějaký z právě vytvořených flipů?…

Závěrečné shrnutí

**Běžné jednání: Trávíme čas nejvíce naléhavými věcmi, řešíme krize, věci druhých, chceme být všude, minimálně plánujeme, podléháme domnělé naléhavosti**

**Ideál: Věnujeme se nejdůležitějšímu… soustředíme se na nejvyšší prioritu, minimalizuji nedůležité, plánuji si každý týden a držím se toho…**

„Přemýšlejme o tom…“ (konec první části)

### 2.1.3 Prioritizace (1,5 hodina)

Motto: „Myslet na to, abych dělal to důležité a nikoliv to naléhavé…“

Forma a bližší popis realizace

Prezenční, účastníkům, bude po té, co vytvářeli pracovní snímky představena Eisenhowerova matice, nástroj který jim může pomoci rozdělit „zrno od plev“, důležité od nedůležitého a naléhavého od nenaléhavého. Druhým nástrojem, se kterým budou účastníci pracovat je tzv. bostonská matice v modifikaci podle Bezděka, která může lídrům pomoci s prioritizací např. v rámci pravidelné činnosti.

Metody

Metoda přednášková, diskusní, brainstorming, používání flipchartů, individuální a skupinová práce

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, barevné „lepíky, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

Správně stanovit priority své i své organizace, je nezbytné mít nastavena kritéria „důležitosti“ podle kterých mohu při sestavování postupovat. Výbornou pomůckou je pak matice času neboli Eisenhowerova matice. Její originální názvosloví v angličtině je definováno takto:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Urgent** | **Not Urgent** |
| **Important** | **DO**  Now… | **DECIDE**  Schedule it |
| **Not Imprortant** | **DELEGATE**  What can do it for you | **DELETE**  Let it go |

**Matice času:**

**-** **+** 

**Kvadrant nutnosti** **Kvadrant Efektivity**

Krize, ad hoc porady proaktivní jednání, důležité cíle, kreativita

**+** hořící termíny, neodkladné Plánování, budování vztahů, sebevzdělávání

Resp. nepředvídatelné záležitosti regenerace sil



**Kvadrant klamu** **Kvadrant nehospodárnosti**

Zbytečnosti, nepotřebná administrativa únikové aktivity, prokrastinace, hraní her

**-**  Vyrušování, schůzky k ničemu a další TV, Brouzdání po netu, klábosení

Nedůležitosti (naléhavé to sice je,

ale ne pro mne)

**Komentář ke kvadrantům:**

**Kvadrant nutnosti**

nelze se mu zcela vyhnout, ale je třeba jeho podíl řízeně snižovat? Jak?

**Kvadrant efektivity**

Tam bych chtěl mít většinu aktivit… lepší kontrola práce ostatních… plánovat…

**Kvadrant klamu:**

přebírání odpovědnosti za druhé, odmítat schůzky k ničemu… umět říkat NE

**Kvadrant nehospodárnosti:** nemít ho…

Aktivita: Nyní vaše „lepíky“ z předchozí aktivity rozdělte do takto definovaných kvadrantů

*E – learning“„Jak jste na tom? Vytvořte si vlastní matici a schovejte do pracovního stolu. Za měsíc si na ní vzpomeňte, znovu si jí prostudujte a poznamenejte si, zda se vám podařily nějaké přesuny.“*

**Správně určit priority znamená dokázat rozdělit svojí pozornost, čas, úsilí tak, aby to mělo pro vás a vaší organizaci maximální efekt.**

Lze samozřejmě diskutovat o tom, co je tím maximálním efektem, zkusme nyní pohled nám blízký, pedagogický, tj. jak jsou na tom jednotlivé naše aktivity pro klienty. K tomu se dá velmi vhodně použít další tzv. Bostonská matice růstu.

Použití matice můžeme uplatnit např. na pravidelnou zájmovou činnost a probíhá ve třech krocích:

1. rozdělení na jednotlivé kroužky, příp. skupinu kroužků podle zaměření
2. vzájemné porovnání jednotlivých kroužků a jejich přínosů pro organizaci
3. vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé kroužky

Podle tohoto rozdělení lze tak kroužky (zaměření) rozdělit do čtyř kvadrantů podle toho, jaký „podíl na trhu (v zařízení)“ zaujímají a jaký je vývoj v počtu účastníků v rámci toho kterého kroužku.

**Kvadranty matice**

|  |  |
| --- | --- |
| **Hvězdy**  *Stars* | **Otazníky**  *Question marks* |
| **Dojné krávy**  *Cash cows* | **Bídní psi**  *Dogs* |





**Otazníky**

Jde o nové zaváděné kroužky, vyžadující materiální i marketingovou podporu, ale jsou šancí do budoucna. Až čas a v lepším případě „průzkum trhu“ rozhodne, jestli do nich dále investovat nebo je již neotvírat.

**Hvězdy**

Kroužky, které mají nejlepší výsledky co do meziročního růstu počtu účastníků (tržeb), tak se zvyšuje % jejich podílu v rámci organizace. Vyžadují na rozdíl od „krav“ prostředky na propagaci, materiální i personální zajištění včetně marketingu, ale „investice“ se vrací

**Dojné krávy**

Hlavní opora organizace, přinášejí vysoké tržby, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit, případně krýt ztráty z útlumu neziskových kroužků.

**Bídní psi**

Patří sem kroužky, o které veřejnost ztrácí zájem. Je na zvážení, jak dlouho se vyplatí příslušný kroužek udržovat v systému a podporovat jej zesílenou marketingovou politikou.

Je zřejmé, že jednotlivé kroužky postupně mění svou pozici v portfoliu. Analýzy dosavadního vývoje a pravděpodobnosti budoucího vývoje těchto pozic jsou velmi dobrým základem pro stanovení strategií a cílů včetně úsilí vás jako lídra.

Tuto analýzu lze aplikovat na jakoukoli další činnost SVČ a lze tak i porovnávat jednotlivé formy zájmového vzdělávání. Výstupy nám v organizacích mohou také ukázat, zda nevěnujeme zbytečně mnoho úsilí, času a prostředků nějaké aktivitě, která si to nezaslouží a naopak. Pomůže nám to také případně „sejmout růžové brýle“ nebo naopak.

Určitou další modifikací, i když spíše intuitivní a ne zcela objektivně měřitelnou je provést tuto analýzu ve vztahu organizace a jednotlivých již zmíněných aktérů, tj. co jsou pro nás z tohoto úhlu pohledu.

Otázky k diskuzi:

* Proč držíme při životě některé „bídné psy“?
* Kdy ještě regeneruji a kdy už časem „mrhám“

*E – learning: BCG Matice pravidelné činnosti mého SVČ/DDM. Pro vytvoření této modifikované matice použijte prosím údaje ze svých statistických výkazů alespoň za tři roky. Podíl na celkovém počtu účastníků (tržbách) v % získáte podílem hodnot dané skupiny aktivit k celkovému počtu všech účastníků, příp. tržeb v pravidelné činnosti, který vynásobíte 100 a získáte tím hodnotu na horizontální ose. Meziročním podílem počtu účastníků (tržeb) pak získáme hodnotu na vertikální ose y. Po vynesení do matice můžete získat poměrně inspirativní představu o rozložení portfolia vaší organizace i případný váš podklad pro další rozhodování. Zpracujte analýzu nejprve podle počtu dětí v pravidelné činnost, po té stejným podle tržeb, porovnejte a výstupy krátce interpretujte.*

### 2.1.4 Optimální týden leadera zájmového vzdělávání (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

Prezenční, účastníci se pokusí vytvořit vlastní týdenní plán s využitím znalostí a námětů z předchozí části Sami budu mít prostor posoudit jednotlivé návrhy a vyhodnocují je.

Metody

Metoda přednášková, diskusní, zápis do pracovních listů, individuální a skupinová práce

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

V této chvíli je vhodné (opět) připomenout paradigma celistvé osobnosti, pojem z Akademie leadershipu, které by nás mělo provázet po celý náš další život.

Tj. tělo – srdce – mysl – duše (nakreslit kruh) na který navazují 4 role výjimečných lídrů, pro připomenutí: jít příkladem – hledat cestu – slaďovat systémy – uvolňovat potenciál (nakreslit kruh)

Mentální rozcvička: „Zkusme se nyní zaměřit přímo na sebe. Přemýšlejte a najděte alespoň tři činnosti, které běžně neděláme (ale chtěli bysme) a napišme sami pro sebe, jaký by nastal, věřím, že pozitivní, posun v našem životě, pokud bysme je začali dělat pravidelně. Zde je k dispozici pracovní list:“

Pracovní list, příloha

*Pracovní rovina:*

*Příklad: Budu plánovat krátké provozní porady zaměstnanci nebudou pohlížet na porady jako na ztrátu času*

*Osobní rovina:*

*Příklad: Každý týden ujedu na kole 50 km bolavá kolena nebo lépe - zlepším si svojí kondici* 

„Je tu někdo, kdo se s námi chce o ty „své“ podělit? Abyste ztratili ostych, podělím se s vámi o ty mé…“

„Pokud jste si své činnosti postavili tak, že jsou uskutečnitelné a realizovatelné, zkuste si je postavit jako osobní závazky a průběžně si můžete vyhodnocovat, jak se vám je daří naplňovat.“

„V předchozí části jsme několikrát narazili na náš „sebevražedný“ styl života, kdy jsme často pohlceni prací, která je nám posláním a které podřizujeme i náš osobní život. V takovém případě nám z dlouhodobého hlediska hrozí vyhoření, a proto je nezbytné, aby se v našich týdenních plánovacích kalendářích objevovaly všechny složky našeho života, a to jak pracovní, tak i osobní, jedno bez druhého nefunguje, nebo si to jen namlouváme. A proto se nyní dostáváme k hlavnímu bodu této části našeho tematického bloku, a to jak s aplikací znalostí a postupným získáváním dovedností si smysluplně a efektivně plánovat svůj příští týden. Vždy se bude jednat o originál, optimální týden lídra ve volném čase neexistuje, ale…“

Proto vám nyní rozdám pracovní list – týdenní kalendář, do kterého se pokuste zachytit váš příští týden, zkuste tam napsat jak to, co již máte ve svých diářích již zachyceno, tak i to, co byste rádi, s nabytími informacemi do svého plánování vložili. A nezapomeňte ani na drobné detaily a samozřejmě i váš osobní život.“

Děkuji vám a prosím, pokud s tím nemáte problém, vyměňte si ve dvojicích vaše kalendáře mezi sebou a podívejte se na práci vašeho souseda očima kouče, který má klientovi poradit s organizací jeho času. Co z toho, co tu nyní „probíráme“ vám v jeho kalendáři chybí? Diskutujte, obhajujte se, navrhujte… řekněte si, co vás na navrženém kalendáři zaujalo, co je pro vás vzájemně inspirativní, proč je té které aktivitě věnována příslušná časová dotace a podobně.“

Pracovní list – uvědomělý lídr začátečník, viz příloha

Závěrečné shrnutí:

Na celou dosavadní část jste měli možnost nahlížet především jako na inspiraci a zamyšlení, co dělat pro to, abyste se posunuli a využívali v praxi volnočasového lídra dosud získané znalosti včetně vzájemné výměny zkušeností a příkladů dobré praxe, které jste tu uváděli a o kterých jste diskutovali. A nyní vás po pauze již čeká další část týkající se vedení lidí.

*E-learning – Příklady dobré praxe…*

## 2.2 Blok témat č. 2 - Vedení podle principu efektivity (6 hodin)

### 2.2.1 Téma č. 1 – Efektivní vedení lidí (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

Studenti si uvědomí, co je efektivita řízení lidí, co je efektivní při řízení lidí, jaké budou při řízení využívat nástroje. Uvědomí si, že efektivní vedení lidí je základním pilířem úspěchu v řízení organizace jako celku. Jednotlivé informace i shrnutí si budou zaznamenávat a zapracovávat. Sami budu mít prostor posoudit jednotlivé návrhy a vyhodnocují je.

Nástroje budeme pocházet v další kapitole.

Metody

Metoda přednášková, diskusní, brainstorming, zápis do pracovních listů, individuální práce

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, barevná lepítka, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

Lektor:

Děkuji vám všem za předchozí představení vás i vašich organizaci. Na základě této prezentace je zřejmé, že takřka všichni pracujete jako vedoucí pracovníci a efektivita práce, vedení lidí a komunikace s nimi je pro vás nepostradatelná.

Pojďte, za pomoci brainstormingu si společně rozklíčujeme, jak vnímáme efektivní vedení lidí? Jak to máte vy? Podělte se s námi o vaše zkušenosti.

– zkuste rozklíčovat, zapíšeme na flip.

Co je vlastně efektivita? – podle toho, co jsme si zde shrnuli, můžeme říct, že efektivita je vlastně: shrnout dle výstupů na flipu – lektor zaznamenává návrhy na flip návrhy studentů.

Následuje vysvětlení lektora posluchačům: Lidé musí vědět, co mají dělat a musí mít možnost to dělat. Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat. Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat[[1]](#footnote-0) Efektivita je vlastněúčinnost či **produktivita. To tedy** znamená účinnost vložených [zdrojů](https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje) a [užitek](https://managementmania.com/cs/uzitek) jimi získaný. Jedná se tedy o takové použití zdrojů, kterým je dosaženo maximálního objemu a kvality. Rozumět cílům jako celek. Jde nám všem o stejný cíl.

Lektor: sděluje následující studentům: Zvyšování efektivity v organizaci nelze zužovat jen na zvyšování výkonů pedagogických nebo ekonomických. Je nezbytné budovat, udržovat a posilovat efektivní vztahy mezi jednotlivými aktéry s důrazem na využívání vhodných nástrojů k vedení lidí a překonávání překážek.

Závěrečné shrnutí

Lektor shrne dle výstupů ze záznamů na flipu a brainstormigu:

Efektivní vedení je tedy:

* základem každého týmu je vedení, které dodává energii, udává směr a zapojuje členy týmu. Žádný tým nenajde inspiraci, pokud jeho členové nebudou rozumět společnému cíli.
* lidem musí na dosažení cílů záležet (ať už pro oděnu či uspokojení a pocit smysluplné práce)

Vážení studenti, obsahem mého bloku je efektivní řízení v organizaci, nástroje vedení lidí a komunikační kompetence lídrů. Jak již od vás zaznělo, všichni máte zkušenosti s prací v podobných  organizacích a s prací s lidmi. Já sama za sebe mohu říci, že také pracuji jako řídící pracovník. Pracuji jako ředitelka střediska volného času již 23 let, ve školství pak pracuji 32 let. Dovoluji si neskromně říct, že mám velké zkušenosti v oblasti neformálního vzdělávání a ve vedení lidí. Jsem zaměřena na vztahy, mám silnou empatii, domnívám se, že rozumím lidem a stále pracuji na tom, abych byla výborným lídrem s citem pro stmelování vztahů a umění řízení lidí.

#### 2.2.1.1 Nástroje vedení lidí (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

Vážení studenti, dalším bodem našeho vzdělávání jsou tzv. nástroje, které používáme při vedení. Zkusíme se o nich pobavit a rozebrat je krok po kroku.

Metody

Přednášková, diskusní, brainstorming, zápis do pracovních listů

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, barevná lepítka, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

Každý využívá při své práci jiné nástroje vedení.

Jak však efektivně vést svůj tým? Zkusme si o to popovídat.

Lektor k posluchačům: nezapomínejme se dívat na každého člena týmu jako na osobnost. Připomeňme si paradigma celistvé osobnosti, o kterém jste již hovořili v rámci studia Cesta k výjimečnosti.

Studenti si zopakují ze studia celistvé osobnosti: Jen lidé, kteří se cítí naplnění ve všech čtyřech oblastech, mohou pracovat naplno. Je nutné mít v harmonii, v souladu **tělo, srdce, mysl i duši**.

Vážení studenti, dle tohoto je pak nutné mít na paměti, že:

* efektivní vedení týmu není možné, pokud nezískáme **důvěru** lidí, které máme řídit, vést. Pokud ji nezískáme, nepodaří se nám efektivně vést tým. Tam, kde chybí důvěra, chybí základ trvalého úspěchu. „Pokud sami nehoříme, nemůžeme zapálit.“

Nástroje vedení:

Zkusme si vydefinovat, jaké nástroje máme a jaké nejvíce využíváme při své řídící praxi – braimstorming.

Jaké nástroje vedení lidí máme? Pojďme to dát dohromady. Studenti vydefinují na flip své návrhy nástrojů vedení - napsat na flip

K dispozici máme pracovní list, kde jsou vydefinovány nástroje vedení.

Nejdříve si však společně vypíšeme nástroje na flip chart a poté doplníme v pracovním listě ty, které tam jsou již vypsány.

Lektor vyzve studenty, aby po brainstormingu vzali své pracovní listy a zapsali si všechny vydefinované nástroje.

Vážení studenti, nyní se podívejme na nástroje, které máte uvedeny ve svém pracovním listě. Jedná se o nástroje, které vám mohou pomoci v řídícím procesu. Většina se shoduje s těmi, které jste již vydefinovali. Je zřejmé, že pracovní list je pouze pomůckou, která vám poslouží k doplnění jen těch, které jsme nyní nevydefinovali, ale které využíváte. Prošli jsme si všechny, který jsme si v rámci brainstormingu uvedli, nyní se můžeme zastavit pouze u toho, který je flipu není zapsaný a podrobně si ho zanalyzujeme jako ty, které jste již detailně popsali. Vysdílíme si zkušenosti z praxe.

Shrnutí: Na pracovním listě jsou uvedeny níže vypsané nástroje. Shodují se s těmi, které uvedli studenti. Studenti u každého vysdílí zkušenosti s ostatními ze své praxe.

* hodnocení/ vypovídají hodnota pokroku, měřítko kvality: počet členů v kroužcích, úspěchy v soutěžích / umístění, počet pracovníků, počet akcí, spolupráce (počet spolu zapojených subjektů do akcí), dobrovolníci. Tento bod podrobně probereme v části Styly řízení/ měřítka kvality.
* informace (informovanost týmu) – je nutné členy týmu řádně, přesně, včas a zcela informovat. Každý musí mít dostatek informací, aby byl schopen svůj úkol přesně a dobře splnit.
* příklad lídra (mluvit s lidmi, podporovat je, vést k cíli) – lídr vede tým, ale musí umět i ustoupit a předat štafetový kolík určitého úkolu i dalšímu členu týmu, pokud je v dané oblasti lepší, schopnější. Musí umět delegovat lidi a ne všechno dělat sám.
* motivace – např. pochvala, umění řešit konflikty
* umění vzájemné pomoci, podpory
* odměna

Vystrukturovali jsme si tu na flip několik nástrojů vedení lidí. Každý z vás dostane 5 zelených lepítek a 1 oranžové lepítko. Prosím, teď budete pracovat ve skupinách.

1 úkol: Kdy a jak používat nástroje, které jsme zvolili jako nejdůležitější? – diskuse u stolu ve skupinách. Označit ze všech odpovědí na flipu 5 nejdůležitějších (dle vás)

2. úkol: označte jedním oranžovým lepítkem nástroj, který je dle vás nejúčinnější.

Pozor, pro každého je efektivní jiný nástroj vedení. Nutné zamyslet se a společnými silami zvolit na základě diskuse ve skupině.

Pracovní list: ve vašich složkách si najděte pracovní list s číslem 4.2.1.1 nazvaný Nástroje efektivního vedení lidí, který je prázdný a napište si odpovědi na otázky do tohoto pracovního listu. Otázka č. 1 i otázka č. 2. Do tohoto listu si zapište i nástroje, které vzešly z diskuse v plénu.

Vyhodnotíme odpovědi jednotlivých skupin, skupiny odprezentují své odpovědi, zdůvodní, proč zvolily právě uvedené nástroje vedení a proč zvolily jeden nejčinnější (dle jejich výběru).

Po prezentaci jednotlivých skupin lektor řekne: „ Tak a nyní si vezměte pracovní list označený jako Efektivní řízení lidí 4.2.1.1 – nástroje“.

Zde máte vypsány všechny možné nástroje efektivního vedení lidí, které můžete ve své praxi využít.

Pojďte, společně si tyto nástroje projdeme a popovídáme si o tom, kdy a jak je používáme. (viz pracovní list Efektivní řízení lidí – nástroje).

#### 2.2.1.2 Styly řízení (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

Abychom byli při vedení pracovních týmů úspěšní, musíme se zaměřit na styl řízení. Patří mezi nejdůležitější a nejpodstatnější nástroje, které využívá lídr při své manažerské práci.

Metody

Přednášková, diskusní, brainstorming, zápis do pracovních listů

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, barevná lepítka, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

Styly řízení jsou podle nástrojů, které lídr využívá.

My budeme pracovat s typem lídrů:

* zaměřeného na výsledky
* zaměřeného na lidi

Pojďte, zkusíme na příkladech dobré praxe zahrát několik situací, kde budou zastoupeni lídři z jednotlivých skupin.

Dramatizace situací:

Studenti jsou rozděleni do skupin, každá skupina si vylosuje jedno téma:

- lídr zaměřený na výsledky

- lídr zaměřený na lidi

- lídr zaměřený na lidi, ale přesto chce dosáhnout i ekonomických výsledků

- lídr zaměřený na výsledky pedagogické i ekonomické

Závěrečné shrnutí: studenti napíší na flip, proč je vhodný lídr nastavený na výsledky či lídr nastavený na lidi. Závěr vyjde ze skupiny. Na pracovní listy 4.2.1.2 *Styly řízení* si můžete psát poznámky, které později můžete využít ve své vlastní řídící činnosti.

Společně s lektorem si shrnou závěrečné rozhodnutí. Proč vyšel takový či takový lídr, co je nejvhodnější pro naši sféru.

### 

### 2.2.2 Budování komunikace (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

V této kapitole si společně budeme povídat o nutnosti pracovní komunikace. O tom, jak komunikovat, aby si lidé vzájemně rozuměli a měli společné vize.

Metody

Přednášková, diskusní, brainstorming, zápis do pracovních listů

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, barevná lepítka, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

Tato část bude pojednávat o komunikaci mezi lídrem a podřízenými. O tom, jak je nutné komunikovat, abychom se společně dostali k vytyčenému cíli. Mnoho manažerů ustrnulo v „řízení lidí“, i když je dnes jiná doba, nebo se manažery stali odborníci, kteří sice vynikají ve svém oboru, ale neumí komunikovat s lidmi, natož je vést. Neefektivní vedení lidí není problém jen chybějících manažerských kompetencí. Klíčovou roli u manažera-lídra hraje jeho charakter − od něj se odvíjí důvěryhodnost a schopnost zapojit lidi v týmu a naplno využít jejich potenciál. Stát se lídrem vyžaduje osobní zralost, schopnost sebeřízení a vytváření vztahů s druhými lidmi. Forma komunikace základem všeho. Lídr musí být proaktivní a o dobré vztahy musí pečovat. Pokud jsou dobře nastaveny, dobře pak funguje také přijetí zpětné vazby, která je pro rozvoj osobnosti zásadní. Především ta negativní může být vysoce motivující. Otázkou je, jak se sděluje.

V komunikaci mezi lídrem a týmem jsou dvě roviny komunikace, které musí lídr umět rozlišit. Jedna je **symetrická,** tzn. kamarádská, druhá **komplementární,** která se uplatňuje v situacích nadřízený versus podřízený. Každá z nich vyžaduje určité situace a lídr musí umět rozeznat, kdy je vhodné se s lidmi v týmu bavit rovnocenně jako třeba na pivu a kdy je třeba naopak přepnout do pozice nadřízeného. Lídr musí vědět, kdy vést. Pěstovat pouze symetrickou – kamarádskou rovinu v pracovním vztahu není vhodné. Vztahy se bortí pokud lidé nemají vedení.

Důležitým předpokladem pro úspěšné vedení lidí je již zmíněná změna návyků. Např. leadership bývá někdy spojován s křikem a agresivitou jakkoli to jde i bez toho. Je to o sebeovládání. Dobrá komunikace je také o neverbálních dovednostech, ať už je to úsměv, u kterého jsou vidět zuby, oční kontakt, nebo jiná gesta, tak především naslouchání a empatii. Lídr pracuje především sám na sobě, reflektuje své chování a komunikační dovednosti.

Diskuse:

* Jak vést lidi. Studenti odpovídají z vlastní zkušenosti.
* Jaké nástroje budování vztahů. Studenti odpovídají z vlastní zkušenosti.
* Máte zájem budovat vztahy – má to smysl? Studenti odpovídají z vlastní zkušenosti
* Příklady dobré praxe - Studenti uvádějí příklady.
* Je-li dobrý vztah uvnitř, je dobrý i navenek? Studenti odpovídají z vlastní zkušenosti

Budování vztahů

Studenti jsou rozděleni do pracovních skupin. Do svých pracovních listů 4.2.1.2 B*udování vztahů* zaznamenávají do jednotlivých políček odpovědi na následující otázky.

* Jak budovat vztahy na pracovišti? *pozn. hovoříme v profesionální rovině*
* Co tomu brání, jaké známe překážky při budování vztahů na pracovišti?
* Jaké nástroje používáme při budování vztahů na pracovišti?

Tak. A teď si prosím vysdílíme vaše postřehy a poznatky. Prosím jednotlivé skupiny, aby nás seznámily se svými odpověďmi v pracovních listech.

Probíhá skupinová přednáška, představování odpovědí.

Lektor má dotaz na ostatní:

* A co vy? Máte zájem budovat vztahy se svými pracovníky? Jak to děláte – zkusme si to.
* Ukažte, podělte se s námi PDP, jak to děláte vy?

Pozn. budování vztahů na pracovišti má vliv na budování vztahů i vně organizace

Lektor: Zjistili jsme, že je nutné umět komunikovat. Co je tedy nutné?

Pojďme, projdeme si krok po kroku následující body komunikačních nástrojů:

1. Komunikační nástroje (jaké využíváme a jak je využíváme?). Brainstorming (zapisuje se na flip)
2. Kompetentnost vyjadřování (UMÍM, ZNÁM?) nebo VÍM? Brainstorming (zapisuje se na flip)
3. A co si, studenti, myslíte, že je skryto pod slovem **loajalita** k organizaci (MLUVÍM TAK, ABYCH NEUBLÍŽIL ORGANIZACI…). Lektor zahájí úvod a požádá studenty o bližší specifikaci. Brainstorming (zapisuje se na flip)

HRA... ve skupině (situační dramatizace: divadlo...) skupiny si vylosují téma, na které sehrají divadelní drama. Situace si zvolí sami. Doporučená témata jsou pod každým bodem.

Témata:

1. starosta x ředitel školského zařízení (rozpočet, dotační pravidla přidělování financí na daný rok) – ředitel jde jednat se starostou o výši rozpočtu na nový rok/ úpravě pravidel pro přidělování dotace z města
2. ředitel školského zařízení x nepřející zástupce zřizovatele (aktivita v obci ze strany školského zařízení x nemá zájem o podpora, o nic..) – ředitel jde jednat se starostou o výši rozpočtu na nový rok/ úpravě pravidel pro přidělování dotace z města
3. ředitel školského zařízení x sponzor - přesvědčení sponzora o potřebnosti projektu zařízení a získání financí na tento účel
4. pedagog x rodič - rodič přesvědčuje pedagoga o schopnostech dítěte, talentu nebo přijetí nad stanovenou kapacitu...
5. pedagog x pedagog (netýmový hráč) – musí se spolu dohodnou na tandemu při přípravě akce pro veřejnost
6. pedagog ☺ x pedagog ☺ - společná tvorba nového programu nové akce
7. pedagog x neznalý rodič - neví, nezná, údaje o žákovi, legislativa, přihlášky ...
8. ředitel školského zařízení x místostarosta - město navýší nájmy budov školskému zařízení a způsobí mu velké finanční potíže

Zátěž na pracovníka/jeho odbourávání, tak i na leadera, syndrom vyhoření, kdo nám pomáhá (z pohledu leaderu), kdo nám dává sílu/naslouchá

Zátěž na organizaci (povídání) = vzájemná souvislost, je třeba, aby všichni byli v pohodě, tím pádem organizace funguje dobře

Závěrečné shrnutí (30 minut)

Jaké jsou tedy komunikační nástroje, jaké používáme a jak je využíváme. **Zkusme si shrnout.**

**Pokud umíme komunikovat mezi sebou, umíme to i mezi dalšími lidmi**

### 2.2.3 Měřítko kvality (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

**Lektor: Vážení studenti, nyní se podíváme, jak je možné stanovat měřítka kvality a jak je možné hodnotit práci lidí, organizace. Každá organizace má stanoveny pravidla, požadavky či měřítka, která jsou pro organizaci závazná.** Představují **společnou dohodu** o průběhu procesů či chování lidí s cílem sladění jejich určitých stejných vlastností, stejného chování či stejného způsobu [řízení](https://managementmania.com/cs/rizeni).

Metody

Přednášková, diskusní, brainstorming, zápis do pracovních listů

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, barevná lepítka, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

Ve svých pracovních listech *Měřítko kvality* 4.2.3 máte vyspecifikována určitá měřítka, na kterých si vyzkoušíme, jak s nimi pracovat. V závěru navrhne každý z vás vlastní, která používá či která by používat mohl. Vezměte si prosím tyto pracovní listy, se kterými nyní budeme pracovat.

1. statistika a sledování vývoje v určitém čase (výkaznictví)

Zde je nutné rozlišit efektivitu pedagogickou a efektivitu ekonomickou

Pojďte, uvedeme si příklady jednotlivých efektivit. Mám flip, napišme si na něho, co vás napadá k efektivitě pedagogické?... Ano, máme jich uvedeno dost a příkladů jste uvedli hodně. Je zřejmé, že tomuto bodu velice dobře rozumíte. Přejděme tedy k efektivitě ekonomické. Na druhý flip chart si vypišme a hned přímo osvětleme, co si pod každým bodem představujete.

př. někde obec přispívá na provoz. Měřítkem je počet dětí v kroužcích, ale ne ekonomický výkon.

1. úspěchy/ ocenění organizace **–** opět zde vypíšeme, co patří do tohoto bodu. Každý z vás jich jistě uvede velké množství. Opět napíšeme na flip chart a pobavíme se o našich odpovědích.
2. návratnost dětí **–** co si pod tímto bodem můžeme představit? Ano, pokud naše organizace zaznamenává návratnost bývalých žáků, dobrovolníků a dalších klientů v nejrůznější podobě (např. vedoucí kroužků, dobrovolníci, sponzoři ad.), může s hrdostí říci, že měřítkem je jejich kvalita nabídky a činnosti, protože tito lidé mají zájem o další spolupráci a podporu organizace. Hlavním ukazatelem je tedy trvající zájem o činnost.
3. z pohledu naší organizace je měřítko kvality i **zájem o činnost ze strany zřizovatele**

Zkuste nyní v rámci brainstormingu uvést další.... a navrhnout další měřítko kvality.

Příklady: certifikáty, síně slávy, diplomy, poháry, kvalifikovaný či kvantifikovaný výzkum...

Všichni jste absolventi Akademie. Je vhodné si připomenout význam 4 disciplín, se kterými jste se seznámili a které vám mohou pomoci při hledání cesty k dosažení výsledku.

4 disciplíny :

* 1. disciplína: zaměřujte se na to skutečně nejdůležitější
* 2. Disciplína: dělejte to klíčové pro dosažení výsledku
* 3. Disciplína: zaznamenávejte a sledujte ukazatele
* 4. Disciplína: vytvořte systém vzájemné zodpovědnosti

Studenti si zopakují 4 disciplíny realizace, se kterými se seznámili v rámci studia Akademie.

Mohu vám všem doporučit využít i nástroj scoreboardu. S tímto nástrojem jste se také setkali v rámci studia Akademie. Je vhodné vytvořit si výsledkovou tabuli – scoarboard, sledovat díky němu pokrok v organizaci. Umístěte ho na místo, aby ho měl tým stále na očích a pravidelně ho aktualizujte.

#### 2.2.3.1 Hodnocení kvality (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

**Lektor: Vážení studenti, nyní se podíváme, jak je možné hodnotit a jak je možné hodnotit práci lidí, organizace. Jistě má každá vaše organizace vlastní hodnotící systémy. V naší hodině si je můžeme postupně představit a popovídat si o nich.**

Metody

Přednášková, diskusní, brainstorming, zápis pracovních listů

Pomůcky

Flip chart, fixy, pracovní listy, barevná lepítka, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

Zkusme se zamyslet nad tím, co je pro nás zpětnou vazbou zjišťování kvality naší práce? Jak můžeme hodnotit v rámci zájmového vzdělávání činnost kroužků, akcí, pracovníků atd...?

Příklady, od kterých se diskuse odvíjí:

a) hospitace

b) hodnocení ze strany rodičů

c) na poradách – evaluace akcí, evaluace oddělení a řada dalších

Úkol: v rámci diskuse se vyjádřit k tomu, že je vždy nutné vědět, na co se měřítko kvality zaměřuje.

Nástroje:

* řízený rozhovor s pedagogickými pracovníky (např. náhodně vedený)
* jak se vede komunikace, jak to vidí pracovník, jak lídr. Sladit, provázat společný cíl. Je nutné, aby to obě strany viděly stejně.
* nutné je si vždy udělat na pracovníka čas.
* tzv. Bláhův test – náhodně vybraný respondent, kterého se zeptáme, jestli ví, kde sídli XY organizace a co o ní ví?

Do pracovního listu 4.2.3.1 *Hodnocení kvality* si zapište poznámky, které vzešly z pléna, jsou zapsány na flipu a odpovězte na zadané otázky. Pracujte prosím samostatně.

## 2.3 Blok témat: Síťování (v místní komunitě) (6 hodin)

### 2.3.1 Téma č. 1 - Co je síťování (170 min.)

Forma a bližší popis realizace

Cílem je rozšířit síťování (spolupráci) nejen v místní komunitě

Metody

brainstorming, práce s pracovními listy, skupinová a individuální práce, samostudium, e-learning

Pomůcky

lepíky, papíry na pracovní listy, psací potřeby, PC na e-learning

Podrobný rozpracovaný obsah

ÚVOD HODINY (15 min.)

Dobrý den. Vítám vás na vzdělávacím bloku, jehož téma je síťování. Bude mít dvě části. V první se budeme bavit o síťování jako takovém, ve druhé pak o nástrojích komunikace.

VLASTNÍ BLOK (145 min.)

*Brainstorming*

Milí studenti, zkuste říkat, co pro vás slovo síťování znamená. Já budu vaše nápady zapisovat na flip. Pro náš seminář jsou důležité pojmy spolupráce, společné úsilí, komunikace, sounáležitost, sdílení,….Těm se dalších mnoho minut budeme věnovat podrobněji.

Vezměte si pracovní list, vedle předtištěného slova si zapište jedno maximálně dvě slova, co síťování znamená pro vás, které je pro vás důležité.

*Hra*

Nyní si zahrajeme hru, kterou mnozí patrně znáte. My ji využijeme trochu jinak, než se běžně používá (tj. Jen k seznamování). Vezměte si židli a posaďte se do kruhu. Budeme si házet klubko provázku, každý si podrží provázek a dobře si vybere, komu hodí klubko. Tak vznikne síť. Každý student, který chytí klubko představí sebe a svou organizaci. Nakonec provázek všichni pustí a poslední ho smotá. Děkuji. Vraťte se, prosím, ke stolům.

Každý pohovořte o tom, proč jste vybral právě toho, koho jste vybral. Ano, nastala i situace, že jste házeli klubko tomu, kdo měl málo, nebo žádné provázky v ruce nebo i z jiných důvodů. V životě je to ale většinou tak, že vybíráme podle toho, jací jsme my sami. Jaké máme zájmy, co nás baví, co je nám blízké.

K síťování vybíráme podle toho, co nám jde a daří se nám, protože u nás převažují některé kompetence, vlastnosti, preferujeme určité hodnoty. Většinou se známe, ale je dobré podívat se na sebe trochu jinak. Někdo je např. dobrý organizátor, jiný více inovátor. Někdo je nápaditý, někdo zkoumavý, někdo analytický, jiný více realistický. To nám pomůže určit test v e-learningu. O osobnosti lídra se dá hovořit dlouze, vrátíme se k tomu později při komunikaci.

Například mně byla vždy velmi blízká participace, můj postoj se promítal do vedení organizace, děti mohly mluvit do obsahu kroužků, měli jsme Radu DDM složenou z dětí, rodičů, zástupce zřizovatele, pedagogů. Já jsem založila skupinu mladých aktivistů, kteří si říkali Parlament mladých Liberec. Cílem byla aktivita náctiletých, zájem o veřejné dění, tedy i politiku. Obsahem byly besedy, kulaté stoly, panelové diskuse, fokusy, vždy na studenty vybrané téma. Oni zvali vrstevníky, já pomáhala s organizací. Aniž to vnímali jako výuku, učili se respektovat názor druhých, komunikovat, moderovat,... Pro spolupráci jsem proto vybírala organizace, kterým byla participace také blízká. Například při organizování akce Fórum mladých, jsme měli kromě studentů z Náchoda, Chebu,... i účast mladých z Německa. Nebo jsme se účastnili v Holandsku ekologické konference o vodě právě díky místní organizaci studentů participujících na komunální politice v provincii Overijssel.

Vezměte si opět pracovní list. Vyplňte si každý sám za sebe s kým komunikujete (myslíme vně organizace) a jak intenzivně, vyplňte tabulku. Pokuste si analyzovat současnou situaci. Pak se zamyslete, proč tomu tak je.

*Skupinová práce*

Nyní si vytvořte skupiny, podle toho, jakou činnost kdo děláte, neboli jděte k tomu, jehož činnost je vám blízká. Ve skupině si porovnejte své vyplněné pracovní listy, řekněte si, co funguje. To znamená, řekněte si, co jste měli shodné, co se opakovalo a jestli i intenzita byla podobná. Zkuste si říci proč tomu tak bylo. Kdo bude chtít, za skupinu předneste své poznatky (závěry) nahlas.

Do teď jsme zkoumali intenzitu síťování, nyní se společně zamyslíme nad tím, kdy síťujeme.

*Brainstorming*

Zamyslete se, při jaké příležitosti (za jakým účelem) síťujete. Můžete si pomoci svou tabulkou v pracovním listu, tam máte s kým, z toho vydedukujete účel. Zkuste mi to diktovat a současně říkejte, do kterého sloupečku mám tuto vaši činnost na tento předem připravení flip zapsat. Ještě Vám vysvětlím nadpisy jednotlivých sloupců

nutnost potřeba ostatní wig

Nutnost = to, co je dáno (například soutěže)

Potřeba = když někoho potřebuji (např. Partnera do projektu)

Inspirace = když vím, že dělají někde něco dobře, a chci to dělat s nimi nebo podle nich, něco se mi daří a chci to nabídnout ostatním,….

Wig = to skutečně nejdůležitější, co je třeba udělat k dosažení vize, nemusí být jeden, může jich být víc

Nyní pojďte dát 3 lepíky tam, kdy síťujete nejraději. Ano, podle předpokladu vyšla nejvíce olepená inspirace.

Na dalším flipu, mám předem napsána tato slova:

S KÝM ÚČEL

Pojďme nyní společně napsat s kým a za jakým účelem komunikujeme podle důležitosti. Kdo je pro domy dětí nejdůležitější. Prosím zkuste se na tom shodnout ve skupinách a potom mně to za skupinu nadiktujte.

Řekli jsme si něco o tom s kým komunikujeme a za jakým účelem. Nyní bychom si mohli říci něco o způsobu komunikace, neboli jak komunikujeme.

Řekněme si něco málo o delfínech.

Delfíni jsou na základě výzkumu chování, způsobů komunikace, uspořádání mozku řazeni člověkem k velmi inteligentním tvorům. Pozoruhodný je jejich společenský a sociální život. Vždy jsou přátelští, ve skupině neustále komunikují, spolupracují, pomáhají si navzájem. Velmi zřídka jsou pozorovány agresivní projevy. Delfíni jsou dokonce ochotni spolupracovat s jinými živočišnými druhy. Snaží se jim pomoci v nebezpečí, dokonce i člověku. Vydávají ultrazvukové signály, ty se odrážejí od jakékoli překážky různou intenzitou, a tak se delfíni orientují nebo poznají, kde je kořist. Potravou pro delfíny jsou ryby, různí měkkýši, někdy i vodní ptáci. Pro lov jsou tito živočichové výborně vybaveni v podobě svého hydrodynamického těla, sonaru a v neposlední řadě vysoké inteligence. Delfíni loví nejčastěji v organizovaných skupinách velká hejna ryb vysledovaná právě výborným sonarem. Hejno obklíčí a dál jim nic nebrání v hodování. Pro jejich lov je tedy podstatná jejich inteligence, týmová spolupráce a načasování.

Stejně jako delfíni loví, i lídři potřebují ke své práci tři věci: inteligenci, načasování a týmovou spolupráci. To, jací jste týmoví hráči si prověříte Belbinovým testem v e-lerningu. Nyní se zastavíme u inteligence. Leader by měl mít inteligentní chování. Howard Gardner v knize „Dimenze myšlení“ tvrdí, že existuje 8 druhů inteligencí, které spolu spolupracují a z toho vyplývá inteligentní chování. Dovolte mi jejich představení. Jsou to :

Interpersonální inteligence je schopnost chápat jednání, pohnutky, emoce druhých lidí a podle toho s nimi komunikovat (dobré např. pro obchodníky, pedagogy, psychology, sociální pracovníky,..)

Intrapersonální inteligence (vnitřní) je schopnost porozumět sám sobě, zvládat emoce, chápat vnitřní souvislosti a na tomto základě jednat. Tito lidé zvládají stres, snadněji vstřebávají špatné zkušenosti, emoční bolest. Vynikají schopností činit správná rozhodnutí směrem k sobě a nižším potenciálem svých kroků litovat.

Lektor se zeptá studentů, jak by se tyto dvě poslední inteligence daly říci česky. (mezilidská a osobnostní např.).

Hudební inteligence umožňuje porozumění melodii, rytmu, barvě hudby. Vyniká jí jen malé procento lidí. Jsou to např. skladatelé, zpěváci, hráči na hudební nástroj, hudební kritici,...

Pohybová inteligence umožňuje ovládat tělo, koordinaci pohybů, dobrou manipulaci s předměty využívání všech částí těla k vytváření produktů. Lidé s ní bývají fyzicky zdatní. Jsou sportovci, tanečníky, herci,…

Přírodní inteligence je schopnost porozumět přírodě, jejímu uspořádání, chápat její zákonitosti, vztah živé a neživé přírody, rozlišovat různé druhy rostlin a živočichů,.. Lidé se uplatňují jako biologové, botanici, ekologové,...

Vizuálně prostorová inteligence - lidé s ní mívají skvělou představivost. Orientační smysl, vytvářejí trojrozměrné představy. Bývají architekty, sochaři, malíři, designery, ale i řidiči, piloti, námořníci.

Logicko - matematická inteligence - lidé vynikají abstraktním myšlením, řeší složité matematické úkony, rychle vyhodnocují situaci a snadno udělají úsudek. Chápou příčinu a následek, akci a reakci. Umí skvěle kombinovat, hrají šachy, bridž a jiné hry. Logicky uvažují. Bývají často techniky, a vědci.

Lingvistická inteligence = komunikační schopnosti. Určuje potenciál práce s jazykem, mluvení, psaní i chápání obsahu. Lidé s vysokým stupněm lingvistické inteligence se umí dobře vyjadřovat, mají bohatou slovní zásobu a snadno se učí jazyky. Bývají spisovateli, novináři, komentátoři, politici.

Pro pobavení si prověříme, jak máme rozvinutou poslední, lingvistickou inteligenci.

Rozdělte se opět do stejných skupin, Dostanete listy s písmeny. Když mezi jednotlivá písmena dopíšete další písmena, tj. nějak doplníte, něco získáte, vznikne něco smysluplného. Která skupina objeví co, zvedne ruku. Společně pak doplníme, co chybí. (viz příloha)

Podle toho, jaká inteligence u nás převládá, tak také komunikujeme. Komunikace se dá naučit. Bylo o ni napsáno mnoho knih, je nabízeno hodně seminářů, kurzů. Spolu se zaměříme na komunikaci vně organizace. Komunikujeme např. s klienty, orgány státní správy, samosprávy, donátory, nadacemi, partnerskými organizacemi, firmami, ostatními institucemi, o tom více méně již byla řeč. Pojďme se trochu podrobněji zaměřit na způsob komunikace. Co k tomu potřebujeme?

Potřebuje tyto dovednosti:

1. N a s l o u c h a t potřebám svých komunikačních partnerů, tím se myslí umění mlčet, když mluví partner, projevit empatii, shrnout, co jste pochopili
2. V y s v ě t l i t zajímavě a poutavě svou v i z i, svůj w i g, svůj s t a r t e g i c k ý p ř í b ě h – o tom už byla řeč
3. U m ě t p ř i z p ů s o b i t komunikaci podle komunikujícího partnera. S partnerem, se kterým komunikujete si vyjasněte společně situaci, zkoumejte možnosti, případně se zavažte k akci.
4. S ch o p n o s t a n a l ý z y: **kde jsme, jak a kde to chceme mít, aby byly obě strany spokojené, co je pro to důležité udělat, jaké jsou potřeby komunikujících stran (dětí, studentů, rodičů, dalších dospělých, seniorů, zástupců organizací,...), jak si vzájemně můžeme pomoci.**

Zní to jako samozřejmá věc, ale když si uvědomíme zase to, s kolika partnery komunikujeme (síťujeme), a že s každým musíme jednat úplně jinak, není to vůbec jednoduché.

Ať jsme jací jsme lídři, vždy bychom měli komunikovat výhra-výhra. Má někdo svůj příklad ze života, který vás právě teď napadá? Děkuji.

Nad svými kompetencemi leadera se také zamyslíte v e – learningu, který jsem si dovolila se souhlasem autorky převzít z knihy Komunikační dovednosti, orientace ve věci, schopnost analýzy Olgy Medlíkové „PR, fundraising a lobing pro NO“

Do způsobu komunikace patří i tzv. Lobbing. Jak byste vysvětlili to slovo, co to pro vás znamená, co se vám vybaví? Není to hanlivé slovo, znamená cílené ovlivňování. Jde o budování vztahů (např. S budoucím klientem, někým z veřejné správy, státní správy, samosprávy, z určité firmy, s donátory, nadacemi, nadač. Fondy, …).

* Jestliže chcete vztah, jednejte jako 1. Vyvolejte jednání, nečekejte, až si vás ten, o koho stojíte všimne. Lidé rádi zanechají stopu, dejte jim možnost. Vztahy s významnými osobnostmi = posilování statusu organizace.
* Na jednání choďte připraveni, mějte po ruce argumenty, doneste si výroční zprávu nebo, pokud máte book (např. Kniha fotografií z činnosti organizace se stručnými poznámkami, logem, a hlavně vašimi wigy), video, které je i na vašem webu nebo youtu.bu, a ze kterého je patrná vize i wigy.
* Používejte nejen čísla, ale i příběh (jasný, přesvědčivý, stručný, poutavý, neboli pozitivní a uvěřitelný)

- jemu se věnuje jiný lektor.

* Nezapomeňte protistranu vyslechnout a ocenit (osobně nebo i mediálně, pozváním na oběd, drobným dárkem,…) - o naslouchání jsme si již povídali.
* Pro úspěšný lobbing je důležité načasování (schvalování rozpočtu, první čtení zákona,…) - a jsme u našich delfínů.

Jednou jsme byli u náměstka pro finance a rozpočet Statutárního města Liberec představit se studenty Parlament mladých Liberec. Vysvětlit cíl a dosavadní činnost nebylo třeba. Náměstek byl připravený a vše měl prostudované z webu. Studenti ho seznámili s plánem na rok a čeho chtějí v tom roce docílit. Zeptali se i na finanční příspěvek na činnost (nájmy, materiál, propagaci). Měli představu cca 10 000,- Kč. Náměstek sám navrhl 30 000,- Kč a poradil, co je třeba pro to udělat. Po odhlasování rozpočtu zastupitelstvem jsme se dozvěděli, že Parlament zahrnul do nějakého svého balíčku, pro svou NNO, a tam si nárokoval několikanásobně větší peníze. Kdo ze zastupitelů chtěl podpořit Parlament, musel podpořit i jeho. Výsledek: naštvaní zastupitelé hned na začátku volebního období. Vyprávím to proto, že je třeba opravdu dobře vybírat, na koho se obracíte, jestli nehrozí zneužití z jeho strany, nebo něco jiného.

Lobování je účinější, když lobujete ne jen za sebe, ale velkou skupinu (další důvod k síťování). Jen pozor, při lobbingu je třeba myslet i na práva a svobody ostatních, váš lobbing by neměl uškodit jiným. (příklad myslivecké lobby).

Pro lobbing ale platí: Není důležité kolika lidem se líbíš, ale jakým lidem se líbíš. Profesionální lobbing je etický. Měl by ale mít svá pravidla. Zákon o lobbingu měl být vypracován v r. 2012, ale pokud vím, stále hotov a tím pádem ani schválen není.

Samostatná kapitola je komunikace s dítětem. Zjistit, co děti chtějí, to vyžaduje mít jejich úplnou důvěru. Víc než u koho jiného mít na zřeteli jeho paradigma celistvé osobnosti (mysl – vzdělávat se, duše – práce se smyslem, srdce – partnerství, tělo – znát jeho potřeby).

Je lépe dítě pokud možno do ničeho nenutit, ale dát mu vybrat a je lépe, než mu dávat vybrat, mlčet a naslouchat. Některé děti potřebují náměty, aby se mohly rozhodnout, vybrat si. Jiné jsou již tak samostatné, že samy přijdu s návrhy řešení. Jinými slovy pedagog by neměl brát na sebe za dítě odpovědnost, ale vést ho k ní. Ukazovat, co se může stát, když se rozhodne nesprávně. Ale rozhodnutí nechat na dítěti. Mít takovou důvěru, že si samo řekne, co chce. Přichází s nápadem a nebo si řekne, že nápad nemá, ať mu on, pedagog pomůžeme najít způsoby, jak situaci řešit. Což je lepší, než mu předkládat dogma, co s problémem, situací udělat. Děti by měly mít možnost rozhodovat o obsahu i způsobu vzdělávání. Participovat na něm.

Hodnoty děti neučíme, ale jdeme příkladem.

Pedagog by měl mít duši, mysl a srdce – být celistvá osobnost. Jedná tak, že dítě je rovnocenný partner.

Nikdy se nevyvyšuje, nementoruje. Sám je příkladem, jak respektovat druhou osobnost, jeho názor.

Cílem v zájmovém vzdělávání by neměly být až tak dosažené kompetence, jako to, aby byly při činnostech děti spokojené, aby je bavily, zkrátka aby byly šťastné. Proto se doporučuje do cílené práce během neformálního vzdělávání zařadit právě výše zmíněnou participaci, ale i hru, ideálně volnou hru. Tím se mimo jiné liší neformální vzdělávání od formálního .

O tom, jakými prostředky komunikujeme bude celý následující blok.

ZÁVĚR HODINY (10 min.)

Komunikujme s  partnerem rovnocenně. Nikdy se nevyvyšujme, ale ani nesnižujme. Nementorujme a nenechme mentorovat. Pokud toto ctíme, výsledkem je jednání podle zásady výhra x výhra. A to je vlastně i myšlenka nakonec.

Zamyslete se a napište si do pracovního listu alespoň jednu věc, kterou uděláte pro zlepšení a rozšíření svého síťování (komunikaci s dalšími institucemi, klienty,...). Napište, čím jste se nechali inspirovat. Proberte to ve své skupině.

Příloha:

o i é u á u o á á o í a á

k d j n m j m k p s m d n p d

e á e e o u o á e

b z p r c n j s k l č

á e o y e á í

l s k h r p ř n š

i á o a e y e e

t ch v d b ř h m l

### 2.3.2. Téma č. 2 - Nástroje komunikace jako nezbytná potřeba síťování (130 minut)

Forma a bližší popis realizace

Studenti si zaznamenají jednotlivé komunikační nástroje a sami posoudí jejich vhodnost pro nejrůznější oblasti jejich práce. Přitom si uvědomí, že dovednost využívání aktuálních nástrojů komunikace je nezbytným prostředkem pro propojování s dalšími institucemi, organizacemi, lidmi. Tím bude také posilovaná role středisek zájmového vzdělávání jako přirozených center místní komunity.

Metody  
Metoda diskuse ve skupině, brainstorming, zápis do pracovních listů, scénka, individuální práce, přednáška lektora, e-learning

Pomůcky  
Tabule, fixy, pracovní listy, barevné lepíky (papírky s lepidlem), karta myšlenek

Podrobně rozpracovaný obsah  
ÚVOD HODINY (25 minut)  
  
*Dva komunikační způsoby zahájení hodiny-scénka:*

*1. lektor:*  
Vážení přítomní, dnes jsem dostal za úkol odpřednášet vám tady něco o komunikaci. Komunikaci rozdělujeme na mnoho způsobů. Mezi základní rozdělení patří komunikace vnější, vnitřní, marketingová, internetová a další. Vezměte si svoje pracovní listy a já vám budu diktovat, v čem spočívají jednotlivé principy dělení. Potom si to přečtete a budete vědět jak na to.

*2. lektor:*  
Dobré odpoledne, přátelé. Jsem rád, že jsme se tu sešli a že se můžeme pobavit na téma vnější komunikace a její nástroje. Cílem našeho setkání je zaznamenat si jednotlivé nástroje komunikace, říci si kdy a za jakých podmínek je vhodné je užít a tím se vzájemně inspirovat. Díky tomu se nám snad bude dařit lépe zvládat nástrahy, kterým musíme čelit během naší práce.

*Brainstorming:*

Nyní jsme slyšeli dva způsoby možného zahájení hodiny. Oba přednášející nám v krátkosti sdělili cíl, který chtějí v hodině naplnit. Pojďme si v krátkosti říci, co bylo špatně či naopak dobře v rámci jejich projevu. Já budu vaše postřehy zaznamenávat.

Dobře, tady jsou plusy a tady mínusy obou zahájení hodiny, obou sdělení. Dovolím si oboje shrnout.

*Závěrečné shrnutí úvodu:*

Sdělení musí být krátké, srozumitelné, jednoznačné a má obsahovat základní myšlenku. Krom toho, musí zaujmout a nesmí nudit. Nyní jsme mluvili jen o jednom způsobu sdělení, a sice osobním. Je to jen jeden komunikační nástroj. Komunikačních nástrojů je samozřejmě víc.

KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE (80 minut)

a) Komunikační nástroje *Skupinová práce:*

Nyní společně zjistíme, jaké známe komunikační nástroje. A jaký druh komunikace ve své práci nejčastěji využíváme.

Prosím, rozdělte se do třech skupin. Každá skupina si vezme jednu ze základních oblastí komunikace. Digitální, osobní a tištěnou. Můžete se zařadit do skupiny podle toho, která je vám nejbližší.

Nyní se každá skupinka pobavte, jaké komunikační nástroje patří do této skupiny a napište je na lepíky.

Připomínám:

-Digitální komunikace – tam prosím uveďte všechny nástroje, které souvisí s internetem, televizí, …  
-Tištěná komunikace – tam vás poprosím o uvedení klasických plakátů, tiskové zprávy, …  
-Osobní komunikace – zjednodušeně face to face, náhodný rozhovor, schůzka, porada, ...

Nyní vyberte jednoho zástupce a toho poprosím, aby došel sem za mnou a přečetl nám, co využíváte, na co jste si vzpomenuli.

Přečtené nástroje komunikace následně nalepíme na tabuli. A vy si je můžete poznamenat do svého pracovního listu „Nástroje komunikace“.

b) Partneři v komunikaci

*Brainstorming:*

Říkejte formou brainstormingu s kým ve své práci nejčastěji komunikujete. Kdo je pro vás nejčastějším partnerem v komunikaci ?

Já se pokusím vaše partnery napsat na tabuli.

Společně také možná dojdeme k tomu, že nekomunikujeme s někým, s kým bychom komunikovat měli. A i to je důležité pro naši práci znát. Chyby může udělat každý, ale jen hlupák je opakuje.

Nyní si prosím uveďte vaše partnery pro komunikaci do vašeho pracovního listu.

c) Analýza komunikace

Rozdílně komunikujeme s malými dětmi, s mladistvými, se zřizovatelem. Proto i nástroje používáme pokaždé jiné.

Nyní si do svého pracovního sešitu uveďte vždy dva nástroje komunikace pro každou oblast. A dále do předepsané tabulky uveďte pět partnerů pro komunikaci. Příklad vidíte u mě na tabuli.

Tedy v řádcích máme uvedeny nástroje a ve sloupcích partnery. Nyní se zamyslete jaké nástroje používáme pro jednotlivé partnery komunikace. Pokud daný nástroj využíváme pro konkrétního partnera, pak protínající se políčko zakřížkujeme.

*Diskuse:*

V posledních sloupcích této analýzy máme uvedena sledovaná kritéria. A ty si můžete každý stanovit sám. Např.:  
Četnost: jak často tento komunikační nástroj využíváme

Bezpečnost: je tento nástroj bezpečný – můžeme např. prostý e-mail využít pro komunikaci s rodičem např. v otázce nevhodného chování jejich potomka? Z pohledu GDPR ?  
Náklady: jak je tento způsob komunikace nákladný.   
Náročnost: časová náročnost na tento druh komunikace

Napadne vás ještě nějaké důležité kritérium ?

Prosím zaznamenejte si možná sledovaná kritéria do pracovního listu.

d) Kdo má danou komunikaci na starosti a její četnost

V dané analýze je ještě kolonka jméno. Sem prosím uveďte jméno pracovníka, který tabulku vyplňuje. Jde o to, že mnohdy komunikuje s našimi partnery více lidí a pak z toho mohou plynout problémy. Tedy není dobré, aby např. s našim zřizovatelem komunikovali hned čtyři pracovníci naší organizace.

Další důležitou otázkou je jaké využíváme nástroje pro komunikaci s našim partnerem. Má smysl, abychom např. se zmíněným zřizovatelem komunikovali prostřednictví telefonu, e-mailu, dopisu, facebooku, datovými schránkami a ještě klasickými dopisem ?

Zde jsme si uvedli nástin, jak by mohla vypadat analýza vaší komunikace v organizaci. Pokud si ji udělá každý zaměstnanec, bude to pro vás dobře. A následně by bylo dobré udělat analýzu jednu společnou. Věřím, že následně dokážete z této analýzy vyvodit patřičné závěry.

ZÁVĚR HODINY( 25 minut )

Studenti, nyní si společně zhodnotíme, co jsme se dozvěděli, či co jsme si připomenuli. Co byste o komunikačních nástrojích řekli závěrem?

Ze  všeho, co zde bylo řečeno, se dá konstatovat, že žádný nástroj nejde využít při každé příležitosti, a že je třeba využívat tzv. komunikační mix. A to je vlastně i naše myšlenka nakonec.

V e – learningu si vytvořte analýzu komunikačních nástrojů vaší organizace.

Děkuji vám moc za hodinu. Je vidět, že jste na správném místě a komunikace patří mezi základní disciplíny vaší práce.

## 2.4 Blok témat č. 4 - Inovace komunikačních nástrojů (5 hodin)

### 2.4.1 Téma č. 1 – Vyprávění jako forma komunikace (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

Studenti si uvědomí, že pečlivě zvolený příběh může lídrovi organizace pomoci v tom, že z abstraktního konceptu učiní smysluplnou záležitost. Že vyprávění je ideálním komunikačním nástrojem v práci s pedagogy, s dětmi, žáky a studenty.

Metody  
Metoda prezenční - video, diskuse, brainstorming, zápis do pracovních listů.

Pomůcky  
Pracovní listy (Pracovní list č.4.1 Vyprávění), dataprojektor, počítač s nahraným filmem (příloha č.4.1 Video).

Podrobně rozpracovaný obsah  
ÚVOD HODINY (20 minut)

Máme za sebou téma „Nástroje komunikace jako nezbytná potřeba síťování“. V něm jsme se společně věnovali nástrojům komunikace. Ne každý si ale uvědomujeme jak je pro nás důležité vypravování. Jak nám dobře zvolený příběh může napomoci docílit vytčeného cíle. A jak i vypravování je třeba zařadit mezi základní komunikační nástroje.

*Videoukázka:*

Nyní si pustíme video „Ragbisté Nového Zélandu“ (viz příloha č.4.1-Video)I1I

*Brainstorming:*

Povězte:

Co jste si odnesli z filmu? Co vás zaujalo? O čem video bylo? Co tím chtěl autor vzkázat?

Shodneme se, že video působilo zajímavě, silně a že v nás vyvolávalo pocit jisté sportovní síly, odhodlání a národní hrdosti. Lze se domnívat, že právě toto bylo cílem autora.

Možná namítnete. „No jo, ale video to má jednoduché. Tam se dá použít hudba, atraktivní záběry, to není vypravování“. Ale kdo z nás disponuje technikou, abychom si kdykoli je třeba natočili film, sestříhali hudbu. Asi málokdo a proto je třeba umět pracovat s příběhem, byť vypravovaným.

A my si nyní řekneme, jak na to.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

I1I *Video all black rugby motivation - \_jake the muss\_ CZ .* YouTube

VYPRÁVĚNÍ PŘÍBĚHŮ (35 minut)I2I

Povím vám skutečný příběh, který se mi stal:

Jednoho dne jsem vedl florbalový kroužek a malý chlapec, druhá třída, za mnou došel poté, co jsem hochy rozdělil do družstev, aby následný turnaj byl pokud možno vyrovnaný. A pravil: „Honzo, proč musím mít v týmu vždycky tlusté děti. Jsou pomalé a neumí hrát florbal“. To slyšel jeden postavou silnější chlapec a bylo vidět, že je smutný. On se naopak těšil, že si s tímto malým rebelem zahraje.

A najednou slyšel, že je neohrabaný a nikdo s ním nechce hrát. Jak to těm malým dětem vysvětlit. Co jim mám říci. A tak jsem začal vypravovat:

„Když jsem byl kluk, asi o rok starší než jste nyní vy, tak jsem bydlel na velikém sídlišti v Liberci. Bylo nás tam hodně, měli jsme velkou partu kluků. A často jsme hrávali fotbal jen tak mezi paneláky na plácku. Vždy se zvolili dva kapitáni a ti si vybírali své spoluhráče. Já nebyl příliš šikovný fotbalista, také jsem nebyl hubený a tak jsem byl vybírán mezi posledními, až na koho jsem zbyl. Příjemné mi to vůbec nebylo. Vše se ale změnilo, když jsme po jednom takovém klukovském zápase seděli na chodníku a padl nápad, že by bylo dobré zahrát si společně proti klukům z jiného sídliště. Jenže nikdo, ani ti nejšikovnější fotbalisti, nedokázal tento nápad uskutečnit. Já jsem tedy došel za našim tělocvikářem a požádal ho, jestli bychom si mohli půjčit školní dresy na náš veliký zápas. A pan učitel nejenom, že nám zapůjčil dresy, ale také nám domluvil opravdové fotbalové hřiště. A tak se uskutečnil velký fotbalový zápas mezi dvěma sídlišti. Kluci mi dali kapitánskou pásku a já se stal brankářem. Už nevím, jak to tehdy dopadlo, ale já už byl vždy kapitánem a hráče jsem si naopak vybíral já. Parta zjistila, že ve mně mají kámoše, co sice neumí tak dobře kopat do míče, zato umí spoustu věcí zařídit a moc si toho cenili“.

Tento příběh na kluky dost zapůsobil a já si uvědomil, že právě příběh může být skvělým pomocníkem tam, kde se jinak špatně něco vysvětluje. Jak malým chlapcům jinak vysvětlit, aby se navzájem respektovali.

Stejně tak s kolegy v práci. Někdy máme výborně zpracovány powerpointové prezentace, logickou sadu argumentů, a přesto to naše kolegy neoslní a jsou jakoby nepřítomni. Prostě klasické metody komunikace někdy nefungují.

Tento příběh jsem zopakoval i později při jiné příležitosti. A dal jsem si záležet. Popsal jsem sebe jako malého tlustého chlapce, který v těsném tričku vypadal jak čmelák a se kterým si nikdo nechtěl hrát. A narazil jsem. Mí posluchači se vtělili do role toho chlapce, začali ho litovat a řešit, že je ošklivé, že si s ním nikdo nechce hrát. Důležitou část příběhu o organizování zápasu už nevnímali. A tak jsem zjistil, že přehánět nemá smysl a vždy musím pečlivě zvážit, co je třeba říci.

Takže první rada zní a můžete si ji svými slovy zaznamenat do pracovního listu (viz Pracovní list č.4.1 Vyprávění):

Není vždy vhodné rozvíjet epické vyprávění, které je plné složitých postav, obsahuje chytře vymyšlené zápletky, složité akce a vtipné rozuzlení. Je-li cílem motivovat lidi k tomu, aby jednali,   
i když k tomu nejsou nakloněni, je lepší zvolit přístup, který nelpí na detailech. Podrobnosti mohou vést k tomu, že se posluchač nesoustředí na hlavní poselství.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

I2I 2017.O KOMUNIKACI 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Vyd. 1. Praha : Management press. s. 131-147 ISBN 978-80-7261-497-4

*Diskuse*Pojďme si ale říci, mohou příběhy hrát ve světě leadershipu nějakou roli?   
Zkuste se pochlubit příklady, kdy jste v životě použili příběh.

*Shrnutí*

Leadeři často směřují tam, kam je dovedou pozorování, předpoklady a tvrdá fakta. Jejich síla spočívá v objektivitě. Tato síla je však současně slabinou. Analýzy mohou nadchnout naši mysl, stěží však najdou cestu k našemu srdci. Chceme-li motivovat lidi, aby se pustili do práce s energii a nadšením, musíme zapojit i své srdce.

A to je vlastně i druhá rada, kterou si můžete zapsat do svého pracovního listu.

Další zkušenosti u vypravování příběhů ukazují, že čistě pozitivní příběhy bývají problematické. Vzpomeňme např. velmi oblíbené Krkonošské pohádky. Zde většinou skvěle vypracované obchodní záměry leadera Trautenberka ztroskotaly. A to i přesto, že nakonec mu v jeho cílech vždy pomáhali i jeho věrní zaměstnanci Anče, Kuba a Hajnej. To proto, že narazil na úslužnou Sojku Bonzačku, která přivolala vyšší moc Krakonoše a ten v konečném důsledku zmařil dobře stanovený obchodní záměr.

Přeslazený příběh může mít efekt, že v reálném prostředí naše publikum přijde s „antipříběhem“, protože málokdo, snad s výjimkou malých dětí, má rád čistě pozitivní postavy. A tak i u Krkonoškých pohádek sem tam přejeme více Trautenberkovi a není nám sympatická sojka.

Třetí rada tedy zní: Pozor na pozitivní příběhy! A vy si ji můžete zaznamenat.

Někdy platí, že negativní příběhy mohou být účinnější, než ty pozitivní. Lidé se totiž více poučí ze svých chyb než z úspěchů. Smyslem negativního příběhu může být pomoc ostatním, aby se z podobných chyb poučili. Když se dozvíme, že při slaňování se dívce zamotaly vlasy do osmy a ta díky tomu byla skalpována, pak si jistě vždy rádi sepneme dlouhé vlasy sponkou.

Čtvrtá rada tedy zní: Negativní příběhy jsou dobré pro sdílení znalostí. A prosím, zaznamenejte si ji.

Zároveň je třeba dát si pozor, a to je pátá rada, na následující skutečnost: Příběhy musí být pravdivé a uvěřitelné. Naši zaměstnanci i klienti mají dost zkušeností s tím, že jim jsou v životě prezentovány polopravdy. Příběhy, které mají vést ke konkrétním krokům, musí obsahovat reálné sliby a dostatečné důkazy o pozitivních výsledcích.

Žijeme v České republice, jsme součástí Evropské unie a není ani nic mimořádného, pokud pracujeme v nadnárodních korporacích. Má žena pracuje v oboru stavebnictví a projektuje právě pro jednu z největších světových firem. V této společnosti to funguje tak, že každý ze zaměstnanců vyplní jakési osobní portfolio v čem je dobrý a čím může firmě prospět. A to, z jaké je země, je prakticky nepodstatné. Když má např. problém s počítačem, tak jí ho na dálku vyřeší „ajťák“ z Indie. Tato společnost má velmi dobře vypracovaný systém vstupních školení. Týká se mnoha oblastí a je proveden jako e-learning. A právě pomocí příběhů zaměstnanců zde řeší otázky spojené s vírou, sexuální orientací či otázky rasové.

*Individuální práce:*Zkuste se nyní prosím zamyslet nad tím, v jaké oblasti by vám příběh mohl pomoci ve vaší pozici leadera. A poznamenejte si myšlenku do pracovního listu.

*Brainstorming:*Chce se někdo podělit o váš nápad?

John F. Kennedy byl prvním katolickým prezidentem Spojených států amerických. My už z naší akademie víme, jak byl skvělým řečníkem. Jak skvěle dokázal nastínit budoucnost kosmických projektů. Já vám nyní připomenu další skvělý projev. Tentokrát to bude jeho projev inaugurační z 20.ledna 1961:

„A tak mí spoluobčané: neptejte se co vaše země může udělat pro vás – ptejte se, co vy můžete udělat pro svou zemi.

…

Mí spoluobčané světa: neptejte se co Amerika udělá pro vás, ale co společně můžeme udělat pro svobodu člověka“.I3I

V těchto slovech je odhodlání leadera. Z celého projevu je patná jasná vize neuhnout před protivníkem a apel na co největší množství lidí. Žádný z podobně laděných projevů nepopisuje budoucnost dostatečně detailně. To proto, aby se pro posluchače nestala „známým terénem“. To proto, že všechny konkrétní předpovědi se v budoucnu ukáží jako nepřesné. A tím jejich autor riskuje, že mu lidé přestanou věřit.

Šestá rada tedy zní: Příběh, který má připravit lidi na chystané změny, by měl evokovat budoucnost   
a stanovit směr, kterým se organizace bude ubírat – neměl by však být příliš detailní. Poznamenejte si prosím do pracovních listů.

A jako bonus si dovolím seznámit vás s příběhem, který se koluje v britské továrně IBM. Dělníci zde obviňovali manažery, že nedělají nic reálného, mají přemrštěné platy a nic nevědí o výrobě. Jednoho dne navštívil montážní linku nový ředitel v bílém plášti. Někdo se ho zeptal: „Proč vyděláváte o tolik víc než já?“ Odpověděl jednoduše: „Když vy něco zpackáte, přijdete o místo. Když něco zpackám já, přijde o práci 3000 lidí.“

Z příběhu jistě cítíte, jak jednoduše se dá odpovědět na jinak složitou otázku.

ZÁVĚR HODINY (5 min.)

Omlouvám, že jsem v této hodině tolik rozmlouval. Ale je to samozřejmě tím, že to bylo o příbězích. O rozmlouvání. Dovolím si shrnout všechny nápovědy, které jsme si řekli:

1.Nelpěte na detailech.  
2.Zapojte své srdce.  
3.Pozor na čistě pozitivní příběhy.  
4.Negativní příběhy sdílejí znalost.  
5.Příběhy musí být pravdivé a uvěřitelné.  
6.Příběh by měl nastínit budoucnost a nastavit směr.

*Myšlenka na konec:*   
Schopnost vyprávět správný příběh ve správné chvíli se bezpochyby stává jednou ze základních dovedností komunikace.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

I3I 1961. KENNEDY, John, Fitzgerald. Inaugurační projev

E-LEARNING (75 minut):

V rámci e-learningu č.4.1. Vyprávění si zkuste sepsat příběh, který by měl podpořit vaši snahu něco vykomunikovat.   
A zároveň si odpovězte, zdali splňuje všech šest rad, které jsme si řekli.

### 2.4.2 Téma č. 2 – Šablona komunikační strategie (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

Studenti se seznámí s nástrojem, který jim pomůže nastavit správnou komunikaci pro jednotlivé činnosti. Studenti si sami v praxi vyzkouší vyplnit šablonu komunikační strategie.

Metody  
Metoda prezenční-diskuse, příklad dobré praxe, brainstorming.

Pomůcky  
Tabule, fixy, pracovní listy (Pracovní list č.4.2 Komunikační strategie).

Podrobně rozpracovaný obsah

ÚVOD HODINY (15 minut)

V této části našeho setkání se i nadále budeme věnovat komunikaci. Ukážeme si i praktickou šablonu, která nás postupnými kroky dovede k cíli. V tomto případě je cílem plán komunikace. Připomeneme si princip SMART, co jsou klíčová sdělení a podobně.

*Diskuse, příklad dobré praxe:*

Každá významná firma a stále častěji i škola či školské zařízení mají vypracovánu svou komunikační strategii. Zde jste z nejrůznějších zařízení. Můžete nám někdo říci, jak jste na tom ve vaší organizaci?

Využíváte komunikační strategii? Máte ji vypracovanou? Kdo, jaký typ organizací, využívá komunikační strategii a proč?

ŠABLONA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE (40 minut)I4I

a) Shrnutí současné situace.

Před tím, než začneme tvořit něco nového, je třeba ohlédnout se a zhodnotit současný stav. Odpovědět si na otázky:  
-Jaké využíváme nástroje komunikace a s jakými výsledky?  
-Jak jsme v komunikaci úspěšní?  
-Co nás v této oblasti trápí?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
I4I Programme/Project Communications Strategy Template. WWF International Communications Department (www.panda.org).

Prakticky je to záležitost, kterou jsme dělali společně v jiném modulu. Můžete si poznamenat do pracovního listu (viz Pracovní list č.4.2 Komunikační strategie) a jdeme dále směrem k praktickému využití.

b) Cíle projektu/cíle komunikace.

Komunikační strategie slouží k tomu, aby nám pomohla dosáhnout vytyčených cílů. I zde ale platí,   
že cílům musíme všichni rozumět, musí být zřejmé, co máme na mysli. Cíl typu-budeme nejlepší organizace ve městě, není jasně uchopitelný. Neřekne nám, co vlastně chceme.

*Brainstorming*

Jaké by měly cíle splňovat požadavky? Říkejte je a já je zapíši na tabuli.

Z toho co jste napsali lze konstatovat následující. Cíl by měl splňovat tzv. metodu SMART I5I:  
S Specifický – jasný, konkrétní.  
M Měřitelný – měl bych umět zjistit, kdy uspěji.  
A Akceptovatelný – každý, kdo se na cílech podílí, by měl akceptovat oč nám jde.  
R Realistický – zhubnu za měsíc o 20 kg, asi není realistický cíl.  
T Termínovaný – do kdy daný cíl je třeba splnit.  
Z akademie víme, že cíl se definuje ve formátu „z X do Y dokdy“.

*Diskuse:*

Na tabuli jsem napsal „Cíl: Zvednout počet účastníků letních táborů o 20 %“

Odpovídá tento cíl principu SMART ?

Nyní si do svého pracovního listu napište cíl, který byste chtěli řešit komunikační strategií a uveďte, zdali daný cíl naplňuje požadavky SMART.

c) Cílové skupiny komunikace  
Zde si definujme, koho potřebujeme oslovit, abychom naplnili cíl? Tedy také, kdo nám může pomoci cíl naplnit? Co také víme o způsobu, jakým daná oslovená skupina komunikuje? Co této skupině brání v tom, aby přijala naše informace?

*Diskuse:*

Na tabuli máme napsáno „Cílové skupiny“ . Kdo je naše cílová skupina pro naplnění cíle zvednout počet účastníků letních táborů? A jak tato skupina komunikuje? Jsem rád, že jste nezapomenuli na děti a jejich rodiče.

Při komunikaci nesmíme zapomínat na komunikaci vnitřní. Tedy komunikaci s našimi zaměstnanci.   
A o té jsme již také hovořili v jiném tématickém bloku.

Poznamenejte si vaše postřehy do pracovního listu. A můžete rovnou aplikovat na váš cíl.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

I5I <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/smart.html>

d) Klíčová sdělení

Klíčová sdělení jsou v zásadě věty, informace, emoce, kterými obecné cíle komunikace přizpůsobujeme jednotlivým skupinám, s nimiž komunikujeme. V této kapitole se ptáme na následující otázky:  
-Co chceme, aby cílová skupina věděla?  
-Co chceme, aby změnila?  
-Co chceme, aby udělala?  
  
*Práce ve skupinách:*

Na tabuli tedy máme slova „Klíčová sdělení“ a tak se tomu pojďme věnovat aktivně.   
Nyní se rozdělme do čtyřech skupin. Každá skupina se bude věnovat jedné z cílových skupin komunikace. Tedy novinářům, dětem, rodičům a zaměstnancům.   
Poraďte se a odpovězte:   
-Co chceme, aby cílová skupina věděla?  
-Co chceme, aby změnila?  
-Co chceme, aby udělala?  
A nyní nám pojďte říci, jak jste se se zadáním vypořádali.

Podobně si prosím uveďte do vašeho pracovního listu klíčová sdělení pro váš cíl.

e) Nástroje komunikace  
Tomuto tématu jsme se už věnovali dostatečně. Připomínám jen klíčové slovo: „Komunikační mix“. Tedy zkuste využívat více způsobů komunikace. Osobní, tištěnou a stále oblíbenější digitální.  
  
*Práce ve skupinách:*

Pojďme si společně přesto nadefinovat komunikační nástroje, kterými bychom mohli zaujmout naše čtyři cílové skupiny, aby nám pomohli splnit cíl naplněnosti táborů. Prosím, opět se zamyslete ve svých skupinkách.  
A pojďte se pochlubit vašim výsledkem.

A opět aplikujte na vašem případu v pracovním listu.

f) Plán komunikace  
No a jsme prakticky v závěru. Nyní je třeba zpracovat plán komunikace. Tedy jednotlivé kroky, které podnikneme v rámci komunikace. Nezapomínejme ale nejen na časové hledisko, ale také na další hlediska např. finanční.   
Zde si odpovězme na následující otázky:  
-Komu je určena daná komunikace?  
-Co budu komunikovat, co chci sdělit (klíčová slova)?  
-Jaký komunikační nástroj využiji?  
-Kdy ho využiji – v jakém čase?  
-Kdo to zajistí, kdo je za danou komunikaci zodpovědný?

Můžete si napsat poznámky do pracovních listů.

ZÁVĚR (5 minut)

Je vám prosím vše jasné? Máte nějaké otázky?

Váš pracovní list můžete kdykoli využít pro vaši potřebu ve vaší organizaci. Já vám přeji, aby i vaši kolegové vnímali komunikaci jako důležitou součást jejich práce a věnovali se jí zodpovědně. Bohužel žijeme v době, kdy na ní záleží více a více.

*Myšlenka na konec:*Komunikační strategie by měla být definována „na míru“ každé organizaci a měla by se stát nedílnou součástí postupů, které organizace využívá.

E-LEARNING č.4.2. Komunikační strategie (75 minut)

V rámci e-learningu si zkus napsat cíl, který chceš komunikační strategií naplnit a alespoň část kroků, které proto uděláš.

### 2.4.3 Téma č. 3 – Predispozice formálního a neformálního vzdělávání (1 hodina)

Forma a bližší popis realizace

Studenti se dokáží orientovat v tom, co spadá do formálního a co spadá do neformálního vzdělávání. Do svého pracovního listu si zaznamenají, jaké instituce v jejich místě působení spadají do kategorií formálního či neformálního vzdělávání. Postupnými kroky studenti zjistí, že vzájemné propojování těchto typů vzdělávání má smysl.

Metody  
Metoda prezenční-diskuse, příklad dobré praxe, individuální práce, brainstorming, scénka

Pomůcky  
Tabule, fixy, pracovní listy (Pracovní list č. 4.3 Propojování vzdělávání)

Podrobně rozpracovaný obsah

ÚVOD HODINY (10 minut)

*Diskuse, příklad dobré praxe*

Vítejte studenti v další části našeho pracovního setkání. Nyní se budeme věnovat důležité otázce, kterou nyní řeší české školství. Je to otázka prospěšnosti propojování tzv. formálního a tzv. neformálního vzdělávání. My jsme si to v České republice udělali malinko složitější a kromě těchto v Evropě užívaných pojmů jsme si ještě zavedli pojmy zájmové či umělecké vzdělávání.

Nejdříve si ale pojďme ukázat nějaký modelový příklad z praxe. Kdo se můžete pochlubit dobrou spoluprací s formálním vzděláváním?

Z uvedených příkladů je zřejmé, že propojování formálního a neformálního vzdělávání má smysl. My se ale za chvilku dostaneme k tomuto smyslu podrobněji.

DEFINICE FORMÁLNÍHO A NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ (20 min.)

*Individuální práce*Nyní si prosím vezměte vaše pracovní listy ( viz Pracovní list č.4.3 Propojování vzdělávání) a napište si do něho jaké instituce (alespoň ty hlavní) spadají ve vašem městě do formálního či neformálního vzdělávání.

*Brainstorming*Nyní mi prosím říkejte, co máte zaznamenáno ve svých pracovních listech a já udělám poznámky na tabuli.

*Diskuse*Zde na tabuli jsou uvedeni aktéři formálního a neformálního vzdělávání. Pojďme si zkusit nadiktovat definici formálního a neformálního vzdělávání. Jak byste tento pojem vysvětlili dětem či rodičům.

Děkuji za definice.

Definice pohledem institucionálním:

Pro připomenutí jak se na to dívá MŠMT:I6I

Neformální vzdělávání se uskutečňuje mimo formální vzdělávací systém (formální vzdělávání vede k dosažení určitého stupně vzdělání doloženého certifikátem, např. vysvědčením, diplomem) a nevede k ucelenému školskému vzdělání. Jedná se o organizované výchovně vzdělávací aktivity mimo rámec zavedeného oficiálního školského systému, které zájemcům nabízí záměrný rozvoj životních zkušeností, dovedností a postojů, založených na uceleném systému hodnot. Tyto aktivity bývají zpravidla dobrovolné. Organizátory jsou sdružení dětí a mládeže a další nestátní neziskové organizace (NNO), školská zařízení pro zájmové vzdělávání – především střediska volného času, vzdělávací agentury, kluby, kulturní zařízení a další.

A jak se na formální vzdělávání dívá např. platforma digivzdělávání:I7I

Formální vzdělávání se odehrává zejména ve školách. Jeho prostřednictvím lze získat oficiální potvrzení, např. výuční list, maturitu, vysokoškolský diplom. Ve formálním vzdělávání bývá přesně definováno, co se učí, proč se to učí, jak se to učí, jak se to ověřuje atd.

Definice pohledem pedagogického procesu:

My jsme ve střediscích volného času ale na hraně těchto definic. Používáme termín zájmové vzdělávání a kloníme se k názoru, že je to vzdělávání, které vzájemně propojuje vzdělávání formální i neformální.   
Lektor namaluje na tabuli tři propojené kruhy, představující formální, neformální a zájmové vzdělávání.

*Inviduální práce*

Do svých pracovních listů si můžete poznamenat, jak byste definovali dětem a rodičům, co vlastně děláte za vzdělávání ve vaší organizaci.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

I6I <https://www.msmt.cz/mladez/neformalni-vzdelavani-1>

I7I <http://digivzdelavani.jsi.cz/slovnicek/formalni-neformalni-a-informalni>

PREDISPOZICE FORMÁLNÍHO A NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ (20 minut)

Nyní si zavzpomínejme, co jsme se naučili v akademii leadershipu. Blíže jsme se tomu věnovali v jiném modulu. Konkrétněji se zamysleme, co nám říká paradigma celistvé osobnosti. Aby byl člověk spokojen, měl by se cítit naplněn ve všech čtyřech oblastech, kterými jsou tělo, srdce, mysl a duše. Každý ale můžeme vidět pod těmito pojmy něco jiného. Pojďme si zkusit každý sám definovat, co pro nás daná slova znamenají. Své myšlenky zaznamenejte do svých pracovních listů.

*Brainstorming*

Kdo má odvahu říci nám, co si pod danými pojmy představuje ?

*Individuální práce*

Ve svých pracovních listech máte nachystánu tabulku, kde v řádcích jsou pojmy, které jsme nyní řešili: tělo, srdce, mysl a duše a ve sloupcích formální a neformální vzdělávání. Zkuste obodovat od jedné do pěti bodů jaké predispozice mají jednotlivé typy vzdělávání k daným pojmům. Čím více bodů, tím vyšší. A v závěru si body sečtěte.

Tak jak to u vás dopadlo? A tuším, že výsledek bude i myšlenkou na konec.

*A myšlenka nakonec:*Neformální vzdělávání má vyšší predispozice dítě zaujmout, než vzdělávání formální.

ZÁVĚR (10 minut)

*Scénka*

Do třídy přijde znuděný učitel a začne na tabuli psát vzoreček, na základě kterého si vysvětlí, proč letadla létají.

Do třídy vstoupí druhý učitel s letadlem v ruce a s nadšením ho hodí do třídy s tím, že si podobné letadlo vyrobí každý, ale až bude znát, proč letadlo vlastně létá.

Tak a na této ukázce jste viděli, kdo má jaké predispozice zaujmout děti, žáky, studenty a koneckonců i dospělé ke vzdělávání.

### 2.4.4 Téma č. 4 – Čtyři role výjimečných lídrů (2 hodiny)

Forma a bližší popis realizace

Studenti budou pracovat na praktickém příkladu z jejich místa působení. Vytvoří si schéma, s kým by mohli spolupracovat na propojování formálního a neformálního vzdělávání. Pro koho a v čem je to výhodné. Následně si připomenou čtyři role výjimečných lídrů: jít příkladem, hledat cestu, slaďovat systémy a uvolňovat potenciál. A jako bonus se seznámí s vědecky ověřenými principy umění přesvědčovat.

Metody  
Metoda prezenční-diskuse, příklad dobré praxe, individuální práce, brainstorming.

Pomůcky  
Tabule, fixy, pracovní listy (Pracovní list č.4.4 Ukázka spolupráce)

Podrobně rozpracovaný obsah  
  
ÚVOD HODINY (5 minut)

*Diskuse*

Předpokládám, že každý z nás už je přesvědčený o tom, že propojování formálního a neformálního vzdělávání má smysl. Nyní se ale pokusíme posunout o kousek dál a říci si pro koho a proč to má smysl. A následně si zavzpomínáme na akademii leadershipu a ukážeme si, jak by nám v tomto mohly pomoci čtyři role výjimečných lídrů a jako bonus si ukážeme jednu vědecky ověřenou metodu.

Vzpomínáte si jaké jsou čtyři role výjimečných lídrů?  
Jít příkladem, hledat cestu, slaďovat systémy a uvolňovat potenciál.

Výborně, to jsme dali dohromady, ale vrátíme se k tomu za chvilku.

PROPOJOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ (15 minut)

*Individuální práce*

Nyní si prosím vezměte svůj pracovní list (viz Pracovní list č.4.4 Ukázka spolupráce) a zkuste zapřemýšlet, s kým byste mohli ve vašem okolí zkusit propojit formální a neformální vzdělávání. Zkrátka s kým budete spolupracovat na společném projektu.

Následně prosím zapřemýšlejte, proč by to mohlo také být dobré pro vás i pro vámi vybranou organizaci.

A následně uveďte, koho konkrétně se bude projekt týkat a proč je to pro něj dobré. Zkrátka uvažujte systémem výhra-výhra.

Příklad:

a) DDM Náměšť X Univerzita obrany Brno   
b) DDM získá partnera pro jeho outdoorové aktivity a letní tábory X Univerzita obrany získá partnera, který umí děti zaujmout a přilákat k případnému studiu nové adepty.  
c) Děti – navštíví zajímavé prostředí, vyzkouší si nové aktivity, komunikace s vojáky, nové znalosti a dovednosti.

d) Vojáci – Naučí se spolupracovat s dětmi, nácvik krizových situací, „malí kamarádi“, změna ve výcviku.

*Diskuse:*Na tabuli jsme napsal DDM Náměšť X Univerzita obrany.

Pojďme si společně vydiskutovat proč je to dobré pro nás, pro partnera a pro účastníky vzdělávání obou partnerů.

ČTYŘI ROLE VÝJMEČNÝCH LÍDRŮ ( 40 minut )

Abychom dokázali najít partnera pro spolupráci, musíme splnit několik základních podmínek:  
-Musíme sami chtít,  
-musíme o tom přesvědčit své spolupracovníky,  
-musíme najít partnera, který do toho půjde s námi,  
-musíme mít vlastní vizi, co od spolupráce očekáváme,  
-musíme najít společnou vizi s našim partnerem.

*Práce ve skupinách*Na tabuli máme napsáno „1.role - Jít příkladem“

Celé to ale začíná u nás. Pokud nejsme uznávanými odborníky v naší organizaci, tzv. dobrými šéfy, skutečnými leadery, pak se nám bude vše realizovat hůře. A jsme zase u komunikace.  
  
Nyní prosím vytvořte skupinky po čtyřech a napište, co si představujete pod pojmem „Jít příkladem“. Co to pro vás znamená. A to si můžete poznamenat do svých pracovních listů.

*Diskuse*Prosím, pojďte nám říci, jak si vaše skupinka představuje pojem „Jít příkladem“

Na tabuli máme další pojem „2.role – Hledat cestu“

S největší pravděpodobností my co tady jsme, jsme dobří lídři. Jinak bychom tu neseděli a dále se nevzdělávali. Tedy pro nás práce na společném projektu začíná až zde. Jaká by měla být vlastně vize?

Ve skupinkách, které máte vytvořeny se prosím pobavte navzájem o tom, zdali pracujete ve vaší organizaci s vizí, máte ji někde uvedenu, jsou s ní spolupracovníci ztotožněni, a jak jste ji tvořili.

Pojďme si navzájem říci, co jste ve skupinkách uváděli.

Napište si do svých pracovních listů, co pro vás znamená pojem „Hledat cestu“.

Další pojem „3.role – Slaďovat systémy“

Pokud se nám v organizaci podařilo vytvořit vizi, se kterou jsou všichni ztotožněni a podíleli se na ni, máme nakročeno správným směrem. Je jednoduché mít vlastní vizi ředitele. Ale mít vizi celé organizace je vyšší level.

3.role – Slaďování systémů – je vlastně soustavná práce v organizaci. Slaďovat systém, slaďovat organizaci musíme neustále. Bohužel stále platí pravidlo, že rozbít něco, jde mnohem lépe, než vybudovat. Řekneme-li si, má organizace je sladěna a není třeba nic vylepšovat, je to cesta do pekla a patrně máme nakročeno k nejvyššímu levelu-Odvolaný ředitel.

*Brainstorming*

Prosím, zkuste mi nadiktovat úplně základní věci, co si představujete pod pojmem slaďování systému.

V tom, co jste uvedli jsou zakomponovány základní principy z akademie leadershipu.  
-Zaměřujte se na to skutečně nejdůležitější.  
-Dělejte klíčové věci pro dosažení výsledku.  
-Zaznamenejte a sledujte ukazatele.  
-Vytvořte systém vzájemné zodpovědnosti.

A já ještě dodávám – pokud na vše zapomeneme, pak i zde platí již zmiňovaná metoda SMART.

Poznamenejte si do svých pracovních listů základní myšlenku k pojmu „Slaďovat systém“.

Poslední pojem „4.role – Uvolňovat potenciál“

Tato role prakticky doplňuje roli třetí – slaďovat systémy. Více se ale zaměřuje na zaměstnance.   
Je to o práci se zaměstnanci. Zamýšlení se nad tím co je těší, jak uvolnit jejich nadšení pro věc, co je naplňuje. Z toho pak plyne jejich vyšší výkon. Dělají věc, které sami věří. A pokud budou cítit naši podporu a budou vědět, že jim věříme a mají naši důvěru, pak se dá očekávat, že naše cíle-wigy naplníme.

Opět si poznamenejte do vašich pracovních listů.

E-LEARNING č. 4.3. Příklad spolupráce (90 minut):

V rámci e-learningu se vrátíme k začátku této hodiny a pokusíme si najít partnera, se kterým budeme spolupracovat v rámci propojování formálního a neformálního vzdělávání.

UMĚNÍ PŘESVĚDČOVAT (50 minut)I8I

Pojďme se nyní podívat na čtvrtou roli trochu nám více blízkým pohledem. A navíc pohledem vědecky ověřeným. Jak přesvědčit zaměstnance, aby v práci podávali požadovaný výkon a práce je motivovala?

*Individuální práce, diskuse, příklad dobré praxe*Prosím, otevřete si váš pracovní list (viz Pracovní list č.4.5 Umění přesvědčovat), kam si postupně budete doplňovat věci, které vás napadnou, a kterými se budete dále chtít více věnovat.

Princip náklonosti – Lidé mají rádi ty, kteří mají rádi je.

Princip: Lidé sdílející stejné záliby mají k sobě blíž a hůře se jim mezi sebou odmítá vyhovět si.

Co dělat:

- Je dobré využít neformální debaty v organizaci k tomu, abyste odhalili zájmy vašich pracovníků. Určitě pak lépe prostřednictvím zájmu, který vás spojuje, k sobě najdete cestu. Pokud někdo miluje např. cyklistiku, pak se rád pobaví s někým, kdo má podobný zájem či projeví pro daný zájem pochopení.  
- Chvalte, vyjádřete uznání. Člověk, kterého pochválíte a vyjádříte mu své uznání bude více nakloněn sdílet vaše požadavky.

Princip vzájemnosti – Lidé oplácejí stejnou mincí.

Princip: Malý dárek k vánocům či narozeninám dokáže dělat divy.

Co dělat:

- Zkuste investovat svůj čas a peníze na drobné dárečky-pozornosti pro své zaměstnance. Nejde zde ani tak o hodnotu daru, ale o to, že si vzpomenete a přijde vám to důležité. V běžném životě to známe např. z internetových obchodů, které nám při nákupu často nabídnou dárek za nákup. A i když je to často neužitečná věc, vybereme si právě v obchodu, který tento princip uplatňuje.  
- Chovejte se tak, jak chcete, aby se chovali vaši zaměstnanci. Buďte jim příkladem. Pokud chcete, aby chodili na porady včas, sami buďte na poradě mezi prvními.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

I8I 2017.O KOMUNIKACI 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Vyd. 1. Praha : Management press. s. 35-54 ISBN 978-80-7261-497-4

Princip společenského ověření – Lidé dělají to, co ostatní.

Princip: Doporučení zkušeného kolegy pomáhá přesvědčit ostatní.

Co dělat:   
- Pokud chceme v týmu prosadit danou věc, je dobré získat pro ni předem někoho, kdo je v kolektivu uznávaným a má respekt.   
- Nabízíme-li naše aktivity veřejnosti, není špatné mít v daném dokumentu i zkušenosti našich klientů s našimi programy.

Princip soudržnosti – Lidé přijímají jasné závazky.

Princip: Lidé, kteří veřejně vyjádří svůj postoj se ho pak snaží udržet.

Co dělat:

- Je fajn, když naši zaměstnanci se písemně zaváží k tomu, co budou dělat. Ještě větší váhu to má, pokud je tento příslib veřejně znám.   
- Tento příslib však nesmí být v poloze „novoročních předsevzetí“. Nesmí být vynucen, musí být dobrovolný. V opačném případě zaměstnanci budou dělat přesný opak.

Princip autority – Lidé mají úctu k odborníkům.

Princip: Lidé zpravidla věří více odborníkům z praxe, než politikům.

Co dělat:

- Není špatné v prostorách našich zařízení vyvěsit různé certifikáty, ocenění, uznání… To dodává našemu zařízení na důvěryhodnosti. A přitom to nemusíme slovně zdůrazňovat.   
- Nechceme-li sami své zaměstnance přesvědčovat o našich odborných schopnostech, můžeme při neformální debatě na příkladech nenápadně dokázat, jak dobře jsme si poradili s určitým problémem, určitou akcí…

Princip nedostatku – Lidé chtějí více toho, čeho se jim nedostává.  
Princip: Pocit exkluzivity dodává našemu úsilí další rozměr.  
Co dělat:  
- Chceme-li zvýšit počet účastníků např. na táborech je mnohem efektivnější říci pracovníkům, že neuděláme-li to, přijdeme o 100 účastníků, kteří půjdou ke konkurenci, než uděláme-li to, získáme sto nových účastníků, kteří k nám budou chodit i na další akce.

- Nabízíme-li zmiňované tábory je efektivnější napsat, že máme posledních 50 volných míst, než nabízíme ještě 50 volných míst.

Zde popsané principy samozřejmě všichni intuitivně známe a nejsou pro nás novinkou. Navíc zde platí, že čím více těchto principů umíme používat, tím máme větší naději na úspěch. Je třeba ale říci, že musíme aktivně používat pouze ty principy, kterým věříme a kterým důvěřujeme. Nečestné jednání či nátlaková taktika jsou zhoubné a nefungují. Zejména v našich organizacích, které nemohou fungovat bez vysoké úrovně důvěry a spolupráce.

Napadají vás ještě další principy, které zde nebyly zmíněny?

ZÁVĚR (10 minut)

Společně jsme se zabývali mnoha tématy. Všechny ale měly jeden společný jmenovatel a tím je komunikace. Na toto téma bylo napsáno nespočet knih. Důležité ale je, jak to cítíte vy. Nemůžeme dělat věci, kterým sami nevěříme.

Pokud to co jsme si dnes řekli, budeme umět alespoň z velké části uplatňovat, pak si dokážeme odpovědět na důležitou otázku v rámci propojování formálního a neformálního vzdělávání. A tou je: Jak vytvořit společnou vizi obou typů vzdělávání. Tedy jak se potkat s kolegy z jiné organizace, jak spolu komunikovat, jak docílit principů výhra-výhra.

Jsem přesvědčený, že to zvládnete a pomůžete posunout naše školství na vyšší úroveň.

*Závěrečné shrnutí, diskuse*Má prosím někdo z vás chuť ještě něco dodat, zeptat se?

*A myšlenka na konec:*

Vše co budeš nejen v komunikaci dělat, dělej jen, pokud tomu sám věříš.

Děkuji vám za váš čas a přeji mnoho radosti nejen s komunikací.

E-LEARNING č. 4.4 Umění přesvědčovat (60 minut)

V rámci e-learningu si znovu připomeneme tyto základní principy a každý student si odpoví na otázku, zdali daný princip využívá či zdali ho využívat začne.

1. *GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 19* [↑](#footnote-ref-0)