Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání

# Metodická část

[**Metodická část**](#_heading=h.7j4a4cal3fti) **1**

[3.0.1. Uvedení do tématu](#_heading=h.e8xw64d4bv6k) 2

[3.0.2. Jaké jsou kompetence řídícího pracovníka](#_heading=h.j2ghlbuhtyn6) 2

[3.0.3. Vstupní předpoklady účastníků:](#_heading=h.n0b5rrggkfyx) 3

[3.0.4. Přínos neformálního vzdělávání](#_heading=h.mfxlde5oa0xc) 4

[3.1. Blok témat č. 1 – Osobní leadership (5 hodin)](#_heading=h.1lm1zdwu05t2) 5

[3.1.1. Náplň práce lídra – 1. část (1,5 hodiny)](#_heading=h.n6wuv4tfjv79) 5

[3.1.2. Náplň práce lídra - 2. část (1 hodina)](#_heading=h.xuxtauux8lgz) 7

[3.1.2 Prioritizace (1,5 hodina)](#_heading=h.oje0t66z67ry) 8

[3.1.4 Optimální týden leadera zájmového vzdělávání (1 hodina)](#_heading=h.6f19a6di1jzk) 13

[3.2 Blok témat č. 2 - Vedení podle principu efektivity (6 hodin)](#_heading=h.psedwxpf691n) 14

[3.2.1 Téma č.1 – Efektivní vedení lidí (1 hodina)](#_heading=h.s5f73uae9xme) 14

[3.2.1.1 Nástroje vedení lidí (1 hodina)](#_heading=h.d16dktdr5izc) 16

[3.2.1.2 Styly řízení (1 hodina)](#_heading=h.12genyc0ypyl) 18

[3.2.2. Budování komunikace (1 hodina)](#_heading=h.cmzgqzhbgjqw) 20

[3.2.3 Měřítko kvality (1 hodina)](#_heading=h.4o6jr450bc30) 22

[3.2.3.1 Hodnocení kvality (1 hodina)](#_heading=h.b1fl5070vw4s) 24

[3.3 Blok témat č. 3 - Síťování (6 hodin)](#_heading=h.ars6t5smantc) 26

[3.3.1 Metodická část bloku témat: Co je síťování](#_heading=h.hgzjpvhy829e) (170 minut) 26

[3.3.2 Téma č. 2 – Nástroje komunikace jako nezbytná potřeba síťování (130 minut)](#_heading=h.t0tpilyg7ch9) 28

[3.4 Blok témat č. 4 - Inovace komunikačních nástrojů (5 hodin)](#_heading=h.e6u35smzp0e1) 32

[3.4.1 Téma č. 1 – Vyprávění jako forma komunikace (1 hodina)](#_heading=h.30j0zll) 33

[3.4.2. Téma č. 2 – Šablona komunikační strategie (1 hodina)](#_heading=h.nc9pupfnn87l) 35

[3.4.3. Téma č. 3 – Predispozice formálního a neformálního vzdělávání (1 hodina)](#_heading=h.ogmakhz223rt) 37

[3.4.4 Téma č. 4 – Čtyři role výjimečných lídrů (2 hodiny)](#_heading=h.rtnk6eqs5vnq) 39

## 3.0.1. Uvedení do tématu

Hlavním cílem modulu je zvyšování kompetencí vedoucích pracovníků, je uplatňování principů osobního leadershipu, jak efektivně vést svůj tým, jaké nástroje k vedení lidí máme k dispozici, jaké jsou komunikační kompetence leaderů, jak řešit síťování i jak využívat a inovovat komunikační nástroje v organizaci. Všechny oblasti jsou vedeny s důrazem na komunikační strategii, styly řízení, budování komunikace a měřením kvality nastavených procesů.

## 3.0.2. Jaké jsou kompetence řídícího pracovníka

Základ a nosnou kostru pojmu kompetence ředitele školského zařízení, tvoří zkušenosti, znalosti, povahové rysy, postoje a dovednosti vedoucího pracovníka. Zkušenosti nabývají vedoucí pracovníci svou životní praxí a je-li tento pracovník dostatečně pozorný a pilný, tvoří právě tato složka nejcennější zdroj podkladů pro jeho další rozvoj. Informace vedoucím pracovníkem opakované a využívané se stávají znalostmi. V jednání a chování vedoucího pracovníka se projevují jeho povahové rysy. Ty jsou relativně stálé a příliš se u člověka nemění. Při hodnocení se vedoucí pracovník opírá o své postoje, tedy o ustálené sklony reagovat na určité podněty. Je-li vedoucí pracovník připraven plnit úkoly a cíle, má jasno ve svých postojích. Ty navíc vyjadřují měřítka hodnot, jež jsou formovány zkušenostmi člověka a okolím. Dovednosti tvoří schopnost vykonávat určité činnosti, využívat znalosti, své osobní předpoklady a postoje. Dovednosti můžeme rozčlenit na čtyři oblasti. Odborně technické, analytické a koncepční, manažerské procesní a organizační a poslední skupinu tvoří dovednosti v mezilidských vztazích na pracovišti[[1]](#footnote-0).

Na kompetence lze nahlížet několika směry. **Z našeho pohledu se jedná o standardizaci popisu pracovního místa se zaměřením na funkční náplň a požadavky na znalosti, dovednosti a chování.** Organizační pohled na kompetence tvoří organizační řád. Tedy jedná se o požadavky na způsobilost řídit dílčí organizační jednotku. Další směr pohledu na kompetence tvoří pohled procesní. Jedná se o proces vstup – aplikace – výstup. Tedy o vstupní kvalitu vedoucího pracovníka, kterou je schopen aplikovat a přetvořit v žádoucí výsledky, jimiž uspokojí požadavky okolí. Důležitou roli v teorii dalšího vzdělávání učitelů a řídících pracovníků má pojem pedagogická kompetence[[2]](#footnote-1). **Ve vztahu k řediteli školy nebo školského zařízení lze jeho kompetenci chápat jako oblasti jeho rozvíjených souborů dovedností, které mu umožní efektivně řídit školu s uplatněním jeho profesionálního myšlení a jednání[[3]](#footnote-2).**

Kompetenci můžeme definovat **jako komplexní demonstrovanou schopnost jednotlivce vykonávat specifické úlohy, potřebné na uspokojivé splnění speciálních požadavků při výkonu odborných pracovních funkcí a jiných hlavních mimopracovních aktivit a sociálních rolí.** Zahrnuje také praktické znalosti, dovednosti, postoje a ostatní kvality osobnosti.

## 3.0.3. Vstupní předpoklady účastníků:

Uvedené dovednosti a vlastnosti jsou podstatné. Očekává se, že ředitel je schopen je aplikovat jednotlivě a v kombinaci s ostatními klíčovými oblastmi vedení.

Dovednosti vedení - schopnost vést a řídit lidi, aby pracovali na společných cílech. Ředitelé by měli být schopni užívat odpovídající styly vedení v různých situacích, aby dokázali:

- vytvořit souhlas všech zúčastněných s jasnou vizí instituce

- iniciovat a řídit změnu

- stanovit priority, plán a organizaci

- řídit a koordinovat práci jiných

- budovat, podporovat a pracovat s vysoce výkonným týmem

- pracovat jako část týmu

- rozdělit odpovědnosti, delegovat úkoly a sledovat, jak jsou plněny

- motivovat a inspirovat žáky, pedagogy, rodiče a širokou veřejnost

- hledat radu a podporu pokud je to potřebné

- jednat citlivě s lidmi a řešit konflikty

-mít všeobecná důvěryhodnost a schopnost ovlivnit ostatní

- poskytovat profesionální vedení práce ostatních

- být schopen využít závěrů inspekce a výzkumných zjištění

- aplikovat dobré zkušenosti z jiných sektorů a organizací

Rozhodovací dovednosti - schopnost pozorovat, řešit problémy a činit rozhodnutí. Ředitelé by měli být schopni:

- činit rozhodnutí na základě analýzy, interpretace a porozumění relevantních dat a informací;

- myslet kreativně, řešit problémy a identifikovat příležitosti

- demonstrovat dobré posouzení a správné rozhodnutí.

Komunikativní dovednosti - ředitelé by měli být schopni:

- komunikovat efektivně

- vyjednávat a konzultovat efektivně

- ovládat komunikační systémy

- řídit jednání efektivně

- rozvíjet kontakty a efektivně je využívat

Sebeřízení, schopnost plánovat čas efektivně a uplatňovat dobré sebeřízení. Ředitelé by měli být schopni:   
- stanovit priority a efektivně řídit svůj čas

- pracovat pod tlakem a termínovaně

- dosáhnout úspěšných profesionálních cílů

- mít zodpovědnost za svůj profesionální rozvoj;

## 3.0.4. Přínos neformálního vzdělávání

V našem modulu vytváříme kombinaci a propojení prvků formálního a neformálního vzdělávání. Teoretický výklad je vhodně propojen s herními a zážitkovými prvky, kdy účastník získá novou zkušenostmi pomocí kompetenčního učení, nasloucháním a vzájemnou komunikací se zpětnovazebním potenciálem. Neformální vzdělávání chápeme jako vzdělávání zaměřené na dobrovolnosti, je to záměrné a cílené učení, které rozvíjí schopnosti, dovednosti, zájmy a potřeby žáků mimo rámec formálního vzdělávání, které ovšem formální vzdělávání účinně doplňuje a obohacuje. Ve výukovém programu vybudujeme organizovaný pedagogický proces s konkrétními vzdělávacími cíli, které jsou zaměřeny na řídící pracovníky školských zařízení. Do vzdělávacího procesu zahrnujeme jak individuální, tak skupinové učení s kolektivním přístupem. Program umožní vzniknout **prožitkům, které běžně při frontální výuce nebývají, a tím poskytne rozvoj těch kompetencí, na něž se zpravidla ve standartní výuce nedostává. Zvlášť cennou a významnou kompetencí je schopnost vzájemné komunikace ve vztahu k hodnotové orientaci lídrů.** Ve výukovém programu kombinujeme prvky formálního a neformálního vzdělávání. Díky formám neformálního vzdělání žáci získají, rozšíří a prohloubí klíčové kompetence, které vhodně doplní formální vzdělávání ve školách. Ve výukovém programu budeme využívat uvedené formy neformálního vzdělávání: zážitková pedagogika.

## 3.1. Blok témat č. 1 – Osobní leadership (5 hodin)

Smyslem tohoto vzdělávacího modulu je zvyšování kompetencí lídrů - vedoucích pracovníků v zájmovém vzdělávání, o uplatňování osobního leadershipu při řízení své organizace. Jaké nástroje máme k dispozici, jaké jsou kompetence leaderů, jak pracovat s jednotlivými aktéry se kterými se organizace v běžném režimu potkává. Důraz je také na měřitelnost a optimální nastavení procesů. 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.

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

Cíl

Účastníci si připomenou již získané základy a dále si prohloubí znalosti a dovednosti osobního leadershipu a seznámí se s možnými nástroji, jež při něm mají k dispozici. Nezbytné je dokázat identifikovat všechny aktéry působící přímo u nepřímo na jimi řízené organizace. Jednotlivé informace i shrnutí si budou zaznamenávat a zapracovávat tak, aby je dokázali přizpůsobit vlastním místním podmínkám. Bude vytvořen prostor pro posouzení jednotlivých návrhů a jejich vyhodnocení.

Pomůcky

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

Podrobně rozpracovaný obsah

Obsahem této části je pohled na osobní leadership optikou ředitele organizace zájmového vzdělávání tak, aby naplnil filozofii leadera v zájmovém vzdělávání, v prioritizaci činností, plánování, a to vše s velkým důrazem na vzájemné sdílení příkladů dobré praxe. Účastníci se pracují s metodami a nástroji leadershipu.

Úvodní seznámení se skupinou účastníků probíhá sdílením základních informací o sobě a svých organizacích v této struktuře:

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

Lektor sdělené údaje zaznamenává na flipchart, a je zřejmé, že ačkoli jsme z typově stejných organizací, každý má jiné podmínky pro činnost a věnuje se jí v jiném rozsahu. Vidíme zde údaje za malé „domky“, ale i mezi nimi můžeme spatřit i při použití těchto několika indikátorů zajímavé rozdíly.

Otázky k diskusi:

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?

Je zde mnoho údajů podobných, mnoho rozdílných, lze mezi sebou o nich diskutovat a mezi sebou různé disproporce obhajovat. V různorodosti je naše kouzlo, ale my se v části 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.

V další části se účastníci rozdělí do 3 příp. 4 skupin a formou brainstormingu se pokusí v těchto skupinách společně rozklíčovat, kdo tito aktéři jsou. Lektorem jsou motivováni a koučováni tak, aby na nikoho nezapomněli. Zároveň jsou vyzvání k tomu, aby si poznamenali i to, co od nás – organizací zájmového vzdělávání takto vytipovaní aktéři očekávají.

Následuje porovnání výstupů jednotlivých skupin. Očekávaná struktura aktérů spolu s jejich očekáváními je následující:

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…

Po skončení analýzy lektor případně vyzve skupiny k doplnění „aktéra“, na kterého zapomněli. V další části tyto aktéry analyzujeme pohledem leadershipu a definujeme to, 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 dobrý lídr musí umět o tyto aktéry náležitě pečovat a věnovat jim pozornost, která jim náleží.

Otázky k diskuzi:

**Jak velkou míru pozornosti vás jako ředitele a lídra si zasloužit mají, když náš pracovní čas tak omezený?**

**Co mohu vynechat, co delegovat?**

**Čemu naopak věnovat větší pozornost?**

Pro kvalifikované a alespoň částečně objektivizované odpovědi, musíme s účastníky nejprve provést vlastní „seberevizi“, revizi náplně práce ředitele.

Aktivita – individuální práce: **Co je naší náplní mé práce jako ředitele?**

Účastníci dostávají „lepíky“ a je na nich kolik jich popíší (na každý poznamenávají jednu činnost - „aktivitu“):

Po skončení připojí „lepíky“ k aktérům popsaných na flipech.

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

Z umístění činností – aktivit je zajímavé, že se některým aktérům věnujeme „mnoho“ času a někteří jsou obrazně řečeno opomíjení. Proč?

Diskuze: Lektor ji směřuje k tomu, aby účastníci měli 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

Lektor konstatuje, že 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.

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

Cíl

Přivést účastníky k zachycení maximálně detailního popisu své pracovní náplně a to jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém horizontu. Ujistit je, že pro úspěšné zavádění nových návyků je nezbytné poznat a 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.

Pomůcky

Flip chart, fixy, barevné lepíky, psací potřeby

Podrobně rozpracovaný obsah

Skupinová práce, účastníci se rozdělí do 4 skupin a pokusí se popsat, jakým činnostem se věnují:

1. *denně (Skupina A)*
2. *týdně (Skupina B)*
3. *měsíčně (Skupina C)*
4. *ročně (Skupina D)*

Myšleno je tím, které aktivity vykonávají s jakou periodicitou. Některé se budou pravděpodobně opakovat, ale to je v pořádku

*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 svého uvážení.

Po té, co proběhne „kolečko“, se každá skupina vrátí ke svému flipu a ocení lepící „cenovkou“ 5 činností (každý účastník dostane 5 x 4 cenovek), kterými se zabývá nejvíce v daném časovém úseku nebo které jsou něj nejvíce aktuální – nejdůležitější… a opět se posunou k dalšímu flipu

Výsledkem této aktivity (podle počtu přidělených cenovek) by mělo být „TOP 5 aktivit“ - činnosti pro každý časový úsek vytvořených účastníky.

Diskuze:

Jak se liší naše vlastní každodenní realita od ideálu?

Co je vlastně ideál, blíží se k němu nějaký z právě vytvořených flipů?…

Závěrečné shrnutí

Lektor upozorní, že běžným jednáním je, že**: Trávíme čas nejvíce naléhavými věcmi, řešíme krize, věci druhých, chceme být všude, minimálně plánujeme, podléháme domnělé naléhavosti.** A „nedosažitelným cílem je**: Věnovat se nejdůležitějšímu… soustředit se na nejvyšší prioritu, minimalizovat nedůležité, plánovat si každý týden a držet se toho…**

### 

### 3.1.2 Prioritizace (1,5 hodina)

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

Cíl

Seznámit a naučit pracovat účastníky s Eisenhowerovou maticí, nástrojem, 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.

Pomůcky

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

Podrobně rozpracovaný obsah

Aby mohly být správně stanoveny priority osobní i své organizace, je nezbytné mít nastavena kritéria „důležitosti“ podle kterých mohu při sestavování postupovat. Výbornou pomůckou je matice času neboli Eisenhowerova matice.

**Eisenhowerova matice**

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

Jejím specifikováním je:

**Matice času, ve které jsou uvedeny činnosti, které se pod jednotlivými kvadranty skrývají:**

**-** **+** 

**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: „Lepíky“ z předchozí aktivity (po té, co lektor zdokumentuje vytvořené flipy pro archivaci a potřebu lektora i účastníků) rozdělte do takto definovaných kvadrantů.

Diskuze:

Potvrdila se očekávání?

Máme příliš mnoho činností v 1. a 3. kvadrantu, zatímco druhý kvadrant je poloprázdný?

Nenalháváme si něco, když 4. kvadrant je tak málo obsazen?

*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“, v této části se účastníci podívají na svojí „pedagogickou“ efektivitu tj. jak jsou na tom v jednotlivých organizacích s vlastními vzdělávacími aktivitami pro klienty, a to za použití tzv. Bostonské matice růstu.

***BCG Matice*** *je sice pojmem* [*marketingu*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing) *a* [*managementu*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Management) *a jedná se o* [*portfoliový*](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Portfolium&action=edit&redlink=1) *model strategie, který vyvinula* [*americká*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Spojen%C3%A9_st%C3%A1ty_americk%C3%A9) *společnost* [*Boston Consulting Group*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Boston_Consulting_Group)*. V bussinesové Matice ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a* [*konkurenční*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Hospod%C3%A1%C5%99sk%C3%A1_sout%C4%9B%C5%BE) *pozicí společnosti. Slouží především* [*manažerům*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer) *společností jako pomoc při řízení a rozhodování se o zdrojích. V oblasti skladového hospodářství nám ukazuje v závislosti na financích, zajímavostí, prodej* [*zboží*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Zbo%C5%BE%C3%AD) *na* [*trhu*](https://cs.wikipedia.org/wiki/Trh_(ekonomie))*, možnosti nárůstu či poklesu skladových zásob.*

Použití matice lze 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 je jejich podíl na portfoliu činností celé organizace a jaký je jejich rozvoj v čase, tj. zda meziročně stoupá či klesá počet účastníků.

**Kvadranty matice**

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





**Komentář ke kvadrantům:**

**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 vynaloženého úsilí lídra.

Je také důležité podle podmínek jednotlivých organizací vhodně stanovit „kříž“, tj. zvolit hodnotu podílu na celkovém objemu činností a vynést ji na osu X, kdy nalevo od ní budou „krávy“ a „hvězdy“, napravo pak „otazníky“ a „psi“(záleží na skladbě celého portfolia činností a může se to u každé organizace lišit). To samé platí pro hraniční hodnotu na ose Y, kdy je na individuálním nastavení % růstu (pokud se zvolí nevhodně, bude příliš mnoho kroužků v kvadrantu „krav“ ale také mezi „psy“, v opačném případě se mnoho aktivit objeví mezi „hvězdami“ a „otazníky“. Změnu nastavení kvadrantů si mohou účastníci vyzkoušet a diskutovat o tom, zda je možné nastavit interval, který by kvadranty maximálně objektivizoval.

Tuto analýzu je možné aplikovat na jakoukoli další činnost SVČ a lze tak i porovnávat jednotlivé formy zájmového vzdělávání. Tyto výstupy mohou organizacích ukázat, zda nevěnují zbytečně mnoho úsilí, času a prostředků aktivitě, která si to nezaslouží a naopak. Pomůže jim to také případně „sejmout růžové brýle“ nebo naopak.

Lze také účastníky upozornit na další možnou modifikaci, i když spíše intuitivní a ne zcela objektivně měřitelnou, a to analýzu ve vztahu organizace k jednotlivým již zmíněným aktérům, 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.*

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

Cíl

Vytvořit vlastní týdenní plán s využitím znalostí a námětů z předchozí částí, včetně prostoru pro vlastní posouzení a vyhodnocení.

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 části 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: Zaměřit se přímo na sebe. Účastníci jsou vyzváni k zamyšlení a hledání alespoň tří činností, které běžně nedělají (ale chtěli by) a k sepsání dopadů jaké by nastaly, pokud by je začali dělat pravidelně. Mají 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* 

Lektor účastníky vyzve, pokud bude již překován ostych, k tomu, aby se „své“ nápady podělili? A sám může jít příkladem a být „ledolamem“. Lze však předpokládat, že předchozí aktivity již natolik skupinu „otevřou“, že to již nebude ani potřeba.

Další, „osobní“ výzvou lektora pak je návrh (ale jen, jsou činnosti uskutečnitelné a realizovatelné), postavit si účastníky pojmenované aktivity jako osobní závazky s průběžným vyhodnocováním, jak se jim je daří naplňovat.

V další části lektor připomene „sebevražedný“ styl života, kdy pohlcení prací, která je účastníkům také jejich posláním a smyslem života a které podřizují i svůj osobní život, je pro ně velmi nebezpečné. Z dlouhodobého hlediska hrozí vyhoření, a proto je nezbytné, aby se v týdenních plánovacích kalendářích objevovaly všechny složky života, a to jak pracovní, tak i osobní, kdy jedno bez druhého nefunguje. A proto je hlavní částí tohoto tematického bloku, (s aplikací znalostí a postupným získáváním dovedností) si smysluplně a efektivně plánovat vlastní příští týden. Je nezbytné připomenout, že se vždy se bude jednat o originál a že optimální týden lídra ve volném čase neexistuje, ale…“

Účastníci obdrží pracovní list – týdenní kalendář, do kterého se pokusí zachytit jejich příští týden, zaznamenat do něj jak to, co již mají ve svých diářích zachyceno, ale také to, co by chtěli, s dosud získanými informacemi do svého plánování vložit. Lektor je rovněž vyzve, aby nezapomněli ani na drobné detaily a samozřejmě i osobní život.“

Lektor účastníkům poděkuje a vyzve k výměně „osobních“ kalendářů mezi sebou se zadáním, aby se na práci souseda podívali očima kouče, který má klientovi poradit s organizací jeho času. Otázka k diskuzi: „Co z toho, co tu nyní „probíráme“ vám v jeho kalendáři chybí?“

Tato aktivita by měla mít diskuzní charakter, mělo by docházet k „obhajobě“, námětům, návrhůmi nápadům…

Lektor vyzve účastníky, aby pojmenovali, co je na navrženém kalendáři zaujalo, co je pro ně vzájemně inspirativní, proč je té které aktivitě věnována příslušná časová dotace a podobně.“

Pracovní list – kalendář uvědomělého lídra začátečníka, 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…*

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

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

**Cíle:**   
Zvyšovat kompetence lídrů v oblasti efektivních nástrojů vedení lidí, řešení problémů, vytvářet a ověřovat vlastní měřítka a ukazatele kvality výchovně vzdělávacího práce v zájmovém vzdělávání, zpětná vazba mezi všemi aktéry s cílem zvyšování této kvality, sdílení dobré praxe, osobní klíčová priorita v oblasti.

Rozvoj kompetencí:

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.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vstupní úroveň | Minimální výstupní | Cílový stav |
| Zná pojmy řízení a některé nástroje řízení lidí | Vyzkouší si některé nástroje efektivního řízení lidí a dokáže je vyhodnotit | Chápe význam efektivního vedení lidí, orientuje se v různých nástrojích řízení lidí |

Podrobně rozpracovaný obsah

Obsahem tohoto bloku je efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci, nástroji používanými pro vedení lidí a komunikačními kompetencemi lídrů. Řízení se zaměřuje na všechny zdroje v organizaci a zejména na to, jak tyto zdroje, co nejefektivněji využít k dosažení cílů. Vedení lidských zdrojů se zaměřuje na zdroj jediný, a to jsou lidi a jejich motivování, inspirování, určování směru jejich působení. S vedením lidí souvisí efektivita. Co je vlastně efektivita? Můžeme říct, že efektivita je to, že 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[[4]](#footnote-3). Efektivita je vlastněúčinnost či **produktivita.** To tedyznamená 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. 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.  
Efektivní vedení lidí a řízení se zaměřuje na všechny zdroje v organizaci a zejména na to, jak tyto zdroje, co nejefektivněji využít k dosažení cílů. Oproti tomu vedení se zaměřuje na zdroj jediný, a to jsou lidi a jejich motivování, inspirování, určování směru jejich působení.

**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)

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

**Cíle:**   
Seznámit lídry s nástroji efektivního vedení lidí ve vztahu k rozvoji řídících kompetencí a řízení lidských zdrojů.

Rozvoj kompetencí:

Studenti rozvinou své dovednosti při práci s nástroji efektivního řízení lidí a uvědomí si, jak nástroje využít. Jednotlivé informace i shrnutí si budou zaznamenávat a zapracovávat. Sami budu mít prostor posoudit jednotlivé návrhy a vyhodnocují je ve vztahu ke své vlastní praxi.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vstupní úroveň | Minimální výstupní | Cílový stav |
| Zná nástroje efektivního řízení lidí | Zná nástroje efektivního řízení lidí a dokáže je použít ve své praxi | Chápe význam nástrojů k vedení lidí, orientuje se v různých nástrojích řízení lidí a dokáže je v praxi efektivně využít |

**Podrobně rozpracovaný obsah**

Otázka k úvodní diskuzi:

Co je efektivita? – brainstorming ve skupině, lektor zapisuje na flipchart

Komentář lektora

Každý využívá při své práci jiné nástroje vedení. Jak však efektivně vést svůj tým? Nezapomínejme se dívat na každého člena týmu jako na osobnost. Připomeneme si paradigma celistvé osobnosti, o kterém jsme již hovořili v rámci studia Cesta k výjimečnosti.

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.

Na čem záleží efektivní vedení lidí: efektivní vedení týmu záleží především na důvěře. 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.“

Otázka k diskuzi:

Čím zvyšujete důvěru lidí?

Jak pracujete na podpoře důvěry svých zaměstnanců k vám, k organizaci?

Máte příklady dobré praxe?

**Lektor moderuje, doplňuje ideálně vlastními příklady ze života.**

Komentář lektora

**Nástroje vedení:**

Efektivní vedení lidí závisí na úrovni vedoucích pracovníků organizace, na úrovni jejich vzájemné spolupráce. Být efektivní jako vedoucí pracovník znamená být efektivní v organizaci a skrze ni. Bez efektivnosti není žádná výkonnost, bez ohledu na to, kolik času, energie a znalostí se do práce vkládá, bez ohledu na to, kolik se jí věnuje času. Efektivita se realizuje pouze prostřednictvím usilovné a soustavné práce. Efektivnost je závislá na pracovním výkonu jedince, ten se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících jeho pracovní náplň. Znamená množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Měřítkem takového výkonu je výsledná produkce (dosažení vytýčených cílů), které souvisí z vizí organizace. Vše je závislé na lidech, na jejich osobních a pracovních kompetencích a na pracovních podmínkách pro plnění poslání a cílů organizace.

Účastníci mají k dispozici pracovní list: Efektivní řízení lidí 4.2.1.1 – nástroje, kde jsou vydefinovány nástroje vedení. Ještě si doplníme seznam nástrojů podle účastníků, který jsem si vydefinovali na flip.

* 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

Vyplnění pracovního listu č. 4.2.1.1 - Nástroje efektivního vedení lidí, Do tohoto listu si účastníci zaznamenají i další nástroje, které vzešly z diskuse v plénu.

Sdílení skupinové práce

Závěrečné vyhodnocení odpovědi jednotlivých skupin, skupiny odprezentují své odpovědi (záznam na flipchart- označení vybraných motivačních nástrojů), zdůvodní, proč zvolily právě uvedené nástroje vedení a proč zvolily jeden nejúčinnější.

#### 3.2.1.2 Styly řízení (1 hodina)

**Cíle:**   
Seznámit lídry se dvěma typy lídrů, jedním je lídr zaměřený na výsledky a druhý je lídr zaměřený na lidi. Výuka proběhne ve vztahu k rozvoji řídících kompetencí s využitím příkladů dobré praxe.

Rozvoj kompetencí:

Studenti rozvinou své dovednosti při práci s typologizací lídrů (lídr se zaměřením na výsledky, lídr se zaměřením na lidi) ve vztahu k nástrojům efektivního řízení lidí a příkladů dobré praxe. Uvědomí si, jaký typ lídra se hodí pro tu kterou komunikační situaci. Jednotlivé informace i shrnutí si budou zaznamenávat a zapracovávat. Sami budu mít prostor posoudit jednotlivé typologie a vyhodnotit je ve vztahu ke své vlastní praxi.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vstupní úroveň | Minimální výstupní | Cílový stav |
| Zná typologii lídrů (výsledky/lidé) | Dokáže typologii lídrů použít ve své praxi | Chápe význam typologie lídrů, orientuje se v tom, kdy kterou charakteristiku využít efektivně ve své praxi |

**Podrobně rozpracovaný obsah**

**Lektor úvodem stručně představí a napíše na flip:**

**Styly řízení**

1. **Lídr zaměřený na výsledky**
2. **Lídr zaměřený na lidi**

V našem bloku se budeme zabývat styly řízení lidských zdrojů podle jednoduché typologie, které lídr využívá.

Lídři při jednání se svými kolegy, nadřízenými i podřízenými uplatňují různé přístupy. Takový přístup, který lídr uplatňuje, se nazývá styl řízení nebo také způsob vedení. Nejprve uvedeme moderní příklady protichůdných stylu vedení. Do leadershipu byly zavedeny různé styly vedení, které můžeme rozdělit takto:

- Charismatický/necharismatický. Charismatičtí lídři spoléhají na svou osobitost, inspirační schopnosti a na svou auru. Jsou to často lídři s vizí, zaměření na úspěch, podstupují promyšlená rizika a dobře zvládají komunikaci. Necharismatičtí lídři spoléhají zejména na své know-how (autoritu mají lidé, kteří vědí…), na svou ničím nenarušenou sebedůvěru a svůj chladný analytický přístup, díky kterému se vyrovnávají s problémy.

- Autokratický/demokratický. Autokratičtí lídři předkládají svá rozhodnutí, využívají své pozice, aby přinutili lidi udělat, co jim nařídili. Demokratičtí lídři povzbuzují lidi, aby se účastnili a zapojovali do rozhodování.

- Umožňování/kontrolování. Lídři, kteří umožňují, inspirují lidi svou vizí budoucnosti a povzbuzují je, aby dosáhli společných cílů. Kontroloři manipulují s lidmi, aby je přinutili k poddajnosti.

- Transakční/transformační. Lídři zaměření na transakční styl leadershipu prodávají peníze, práci a jistotu za harmonii. Lídři zaměření na transformaci motivují lidi, aby se snažili dosáhnout vyšších cílů

První tři uvedené dvojice typologií lídrů jsou více méně známé každému. Ovšem pojetí transakčního a transformačního vedení je poměrně nové. Pokud bychom měli shrnout výše dva uvedené styly, tak víceméně můžeme říci, že úspěšný vedoucí by měl využívat, jak prostředků transformačního, tak i transakčního vedení. Ve zkratce se dá říci, že transakční vedoucí zpevňuje jednání svých podřízených, poskytuje svým podřízeným odměny za jejich služby. Oproti tomu transformační vedoucí motivuje své následovníky spíše než odměnou, touhou po sebenaplnění a seberealizací.

**Musíme ovšem zdůraznit, že uvedené přístupy, které lídři využívají, jsou ovlivněny situací, ve které se zrovna nacházejí.** Jak víme, neexistuje žádný univerzální, jednotný styl vedení. Mezi faktory, které ovlivňují styl vedení, patří určitě typ organizace, povaha úkolu, charakteristika skupiny a zejména osobnost lídra.

* Platí, že na úkol/výkon orientovaný přístup (autokratický, kontrolorský, transakční) může být nejlepším přístupem v případě krizových situací nebo v případě, kdy má lídr dobře strukturovaný a jasný úkol.
* Naopak v méně strukturovaných nebo nejasných situacích, kdy výsledky závisejí na tom, jak skupina spolupracuje, pravděpodobně dosáhnou lépe dobrých výsledků lídři, kteří se zaměřují na udržování dobrých vztahů - demokratičtí, transformační.

V našem bloku budeme pomocí dramatické metody na příkladech dobré praxe hrát několik situací, kde budou zastoupeni lídři z jednotlivých skupin. Představte zjednodušeným způsobem uvedené typy lídrů:

* zaměřeného na výsledky (pedagogické i ekonomické)
* zaměřeného na lidi (přesto chce dosáhnout i ekonomických výsledků)

Cvičení ve skupinách:

Ve skupinách si vyzkoušíme, jak pracuje lídr zaměřený na výsledky a lídr zaměřený na lidi. Zkusíme si ve skupinách zdramatizovat situace, při kterých je každý daný typ zřejmý.

### 3.2.2. Budování komunikace (1 hodina)

**Cíle:**   
Seznámit studenty s nutností pracovat na způsobech komunikace. Budeme se věnovat způsobům komunikace, jak komunikovat, aby si lidé vzájemně rozuměli, měli společné vize a budováním komunikace přispěli r růstu a zdravému klimatu v organizaci.

Rozvoj kompetencí:

Studenti rozvinou své dovednosti při komunikaci, umění naslouchání, empatii a zpětné vazby, která je pro správnou komunikaci klíčová. Uvědomí si, jaký typ komunikace se hodí pro tu kterou situaci. Jednotlivé informace i shrnutí si budou zaznamenávat a zapracovávat. Sami budu mít prostor posoudit jednotlivé komunikační strategie a vyhodnotit je ve vztahu ke své vlastní praxi.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vstupní úroveň | Minimální výstupní | Cílový stav |
| Zná některé druhy komunikace | Ve své praxi dokáže formy komunikace měnit podle požadavků situace | Chápe význam komunikační strategie, dokáže rozlišovat a efektivně používat různé formy komunikace ve své praxi |

Podrobně rozpracovaný obsah

**Úvodní diskuze po kruhu**

**Úvodní otázky: tykání/vykání , kamarád vs. Ředitel, styly vedení,**

**(diskuze po kruhu)**

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

**Budování vztahů**

Studenti jsou rozděleni do pracovních skupin. Do svých pracovních listů (4.2.1.2 B*udování vztahů )* zaznamenávají do jednotlivých políček 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?

Probíhá skupinová přednáška, představování odpovědí.

Skutečný lídr se musí nejprve naučit skvěle komunikovat, aby poté mohl ovlivňovat, motivovat a koučovat své spolupracovníky. Klíč v úspěšnosti práce s lidmi tedy leží v efektivní komunikaci. Co vlastně komunikace je? Komunikace je dorozumívání, sdělování, přenos myšlenek, emocí, postojů a jednání od jedné osoby ke druhé. Nekomunikujeme pouze slovy, ale i svými pocity, nadšením, energií, či naopak smutkem, bolestí, nezájmem. Komunikací na sebe navzájem působíme a předáváme spoustu informací. Důležité z této definice je zejména zdůraznění toho, že nekomunikuje pouze slovy, ale i nadšením, energií, pocity či nezájmem. Je to proto, že opravdový lídr jde lidem příkladem, který oni následují. Jak komunikuje opravdový lídr? Lídr by měl rozvíjet k neustále lepšímu, ty dovednosti, které vedou k budování zdravé komunikační situace v organizaci i vztahů navenek:

**Koučování, ovlivňování, poskytování zpětné vazby, zvládání konfliktů, motivování.**

Lektor se ptá ostatních:

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

Budování vztahů na pracovišti má vliv na budování vztahů i vně organizace:

* Komunikační nástroje (jaké využíváme a jak je využíváme?). Kompetentnost vyjadřování (UMÍM, ZNÁM?) nebo VÍM? A co si, studenti, myslíte, že je skryto pod slovem **loajalita** k organizaci (MLUVÍM TAK, ABYCH NEUBLÍŽIL ORGANIZACI…).
* 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

Hra – situační dramatizace

Lektorské shrnutí: odrážky výše?

Tato část bude pojednává 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.

### 3.2.3 Měřítko kvality (1 hodina)

**Cíle:**   
Seznámit studenty s nutností měření kvality nastavených procesů v organizaci, jak se stanovují měřítka, hodnotící kritéria, jak hodnotit práci lidí a práci celé organizace.

Rozvoj kompetencí:

Studenti rozvinou své dovednosti při používání měřítek kvality a zvládnou nastavit kritéria pro měření. Jednotlivé informace i shrnutí si budou zaznamenávat a zapracovávat. Sami budou mít prostor posoudit jednotlivé hodnotící strategie a vyhodnotit je ve vztahu ke své vlastní praxi.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vstupní úroveň | Minimální výstupní | Cílový stav |
| Zná některé druhy kritérií, které se dají využít pro měření kvality | Ve své praxi dokáže kritéria pro měření kvality používat a měnit dle charakteru situace | Chápe význam měřitelných ukazatelů kvality pro život organizace, dokáže rozlišovat a efektivně používat různé formy kritérií a způsobů měření kvality ve své praxi |

Podrobně rozpracovaný obsah

**Začínáme pracovním listem Měřítko kvality 4.2.3**

**Lektor: co všechno sem podle vás patří?**

**Komentář lektora**

Hodnocení pracovního výkonu patří k motivačním nástrojům pro efektivní využití lidských zdrojů. Vedoucí pracovníci by jej měli plnit v rámci svých pracovních plánů a měli by jeho přípravě a prezentaci věnovat náležitou pozornost. Nebyla-li jeho přípravě a prezentaci věnována náležitá pozornost, stává se formálním a ztrácí veškerý smysl. Porovnání nám umožní systém hodnocení, za pomocí kritérií, která mají být hodnocena. V pracovních listech (*Měřítko kvality* 4.2.3 ) máme vyspecifikována určitá měřítka, na kterých si účastníci vyzkouší, jak s nimi pracovat. V závěru navrhne každý své vlastní měřítko, které používá či která by používat mohl.

* Statistika a sledování vývoje v určitém čase (výkaznictví). Zde je nutné rozlišit efektivitu pedagogickou a efektivitu ekonomickou. Měřítkem je počet dětí v kroužcích, ale ne ekonomický výkon.
* Úspěchy/ ocenění organizace**.**
* Návratnost dětí **-** 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.
* Dalším měřítkem kvality je i zájem /nezájem o činnost ze strany zřizovatele

Další příklady k diskuzi: certifikáty, síně slávy, diplomy, poháry, kvalifikovaný či kvantifikovaný výzkum...

#### 3.2.3.1 Hodnocení kvality (1 hodina)

**(ověřování na závěr 1. dne: pouze s pracovním listem 4.2.3.1 Hodnocení kvality)**

Cíle:   
Seznámit studenty s nutností hodnocení kvality nastavených procesů v organizaci. Uvidíme, jak je možné hodnotit práci lidí, procesů uvnitř organizace a organizace jako celku.

Rozvoj kompetencí:

Studenti rozvinou své dovednosti při používání hodnotících procesů a zvládnou nastavit evaluační nástroje pro hodnocení kvality procesů organizace. Jednotlivé informace i shrnutí si budou zaznamenávat a zapracovávat. Sami budu mít prostor posoudit jednotlivé hodnotící strategie a vyhodnotit je ve vztahu ke své vlastní praxi.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vstupní úroveň | Minimální výstupní | Cílový stav |
| Zná některé druhy hodnocení kvality | Ve své praxi dokáže formy měření kvality používat a volit dle charakteru situace | Chápe význam hodnotících strategií, dokáže rozlišovat a efektivně používat různé formy hodnocení a způsobů měření kvality ve své praxi |

Podrobně rozpracovaný obsah

Jaké formy zpětné vazby vedou ke zjišťování kvality naší práce? Jak můžeme hodnotit v rámci zájmového vzdělávání činnost kroužků, akcí, pracovníků ad.? Abychom mohli konstatovat, že máme efektivní tým zaměstnanců, musíme mít možnost porovnat jeho pracovní výsledky s požadovaným výkonem, musíme mít zpětnou vazbu. Porovnání nám umožní systém hodnocení, za pomocí kritérií, která mají být hodnocena.  
  
**V organizaci provádíme hodnocení ve dvou rovinách:**   
  
**1. Sebehodnocení pracovníka, které obsahuje tato hodnotící kritéria:**

- Co se mi v mé práci za uplynulý rok podařilo, co považuji za úspěch, co mne těší.

- Jaké plány se mi nepodařilo uskutečnit a proč?

- Na čem chci v následujícím období pracovat, moje plány (uveďte konkrétně včetně termínů).

- Co považuji za svoje silné stránky, co umím, co mi jde (vlastnosti, znalosti, dovednosti).

- Co bych považoval za svoje slabé stránky, jak na nich případně mohu pracovat, jakou podporu potřebuji ke zlepšení?

- Jak hodnotím svoje vzdělávací potřeby, co se potřebuji pro svoji práci naučit (informace, znalosti, dovednosti)?

- Jakou pomoc a podporu očekávám od vedení?

**Tato rovina je hodnocena vedoucími zařízení velmi pozitivně jako cenný nástroj, nejlepší zpětná vazba[[5]](#footnote-4).**

**2. Hodnocení zaměstnanců vedoucími, obsahující tato hodnotící kritéria:**   
- aktivita, iniciativa

- etika zaměstnance

- ochrana majetku, snaha o snížení nákladů, hospodárnost

- zavádění inovací, nové techniky, nových nápadů, forem a metod práce¨

- dodržování obecně platných a vnitřních předpisů organizace

- výkon práce za nepřítomného pracovníka

- dodržování standardů kvality, stanovených pracovních principů a postupů

- dodržování mlčenlivosti, pravidelné a přesné vedení dokumentace

- spolupráce s ostatními subjekty

- vzájemná komunikace mezi sebou předávání informací a úroveň komunikace s klienty

- další vzdělávání, ochota přijímat nové metody a postupy

- zlepšování pracovního prostředí

- zajišťování nárazových a mimořádných úkolů

- rozšíření činnosti, zlepšení služeb klientům

- dodržování hygieny a BOZP

- udržování technologického zařízení[[6]](#footnote-5).

Uvedená hodnotící kritéria jsou obecná pro všechny pracovní pozice, a proto si je vedoucí přizpůsobují dle svých potřeb. Zpětnou vazbu lze velmi efektivně, rychle a často, zprostředkovat také komunikací. Aby byla hodnotící komunikace efektivní, musíme přitom dodržovat určitá pravidla. Musíme mít na paměti, že komunikace je minimálně dialog, rozhodně ne monolog. Chceme-li aby nás někdo poslouchal, musíme umět naslouchat i my. Skutečný dialog ovšem nevylučuje, že dominantní postavou komunikace bude vedoucí. Komunikace nespočívá pouze v tom, že vedoucí zadá úkoly, něco vytkne, něco pochválí a odchází pryč. Zaměstnanci velmi ocení, když se za nimi přijde „jen tak“, zeptat se zda něco nepotřebují a zda je vše v pořádku, ocení vstřícnost a slušnost.

**Příklady hodnocení zaměstnanců**:

- hospitace  
- hodnocení ze strany rodičů  
- na poradách – evaluace akcí, evaluace oddělení a řada dalších

**Nástroje k hodnocení zaměstnanců:**

* 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 účastníci zapíší poznámky, které vzešly z diskuze a jsou zapsány na flipu a odpoví na zadané otázky.

## 3.3 Blok témat č. 3 - Síťování (6 hodin)

Cílem vzdělávací části Síťování je ukázat na velký význam spolupráce při tvorbě zájmového vzdělávání pro všechny věkové skupiny klientů. Podrobněji se věnuje pozornost vnější komunikaci mezi organizacemi, s kým, jak a za jakým účelem komunikovat. Součástí vzdělávání jsou hry, dramatizace, hádanky, a to právě proto, aby si studenti uvědomili rozdíl mezi formálním a neformálním vzděláváním a dále proto, aby je studenti ve svém zájmovém vzdělávání mohli použít. Zazní informace i o lobbingu. Studenti se zamyslí i sami nad sebou, a to jak v prezenčním studiu, tak i v e-learningu. Samostatnou kapitolou jsou nástroje komunikace. Během celého vzdělávání jsou mimo jiné využity i znalosti z „Akademie leadershipu“.

### 3.3.1 Metodická část bloku témat: Co je síťování (170 minut)

Cílem vzdělávací části Síťování je ukázat na velký význam spolupráce při tvorbě zájmového vzdělávání pro všechny věkové skupiny klientů. Podrobněji se věnuje pozornost vnější komunikaci mezi organizacemi, s kým, jak a za jakým účelem komunikovat. Součástí vzdělávání jsou hry, dramatizace, hádanky, a to právě proto, aby si studenti uvědomili rozdíl mezi formálním a neformálním vzděláváním a dále proto, aby je studenti ve svém zájmovém vzdělávání mohli použít. Zazní informace i o lobbingu. Studenti se zamyslí i sami nad sebou, a to jak v prezenčním studiu, tak i v e-learningu. Samostatnou kapitolou jsou nástroje komunikace. Během celého vzdělávání jsou mimo jiné využity i znalosti z „Akademie leadershipu“.

Zařazená témata:

Co je síťování (3.3.1)

Nejprve si studenti ujasní pojem síťování, co si pod tím představují. Lektor shrne, zhodnotí a nasměruje na další práci s tématem. Pro seminář je důležitá spolupráce, vzájemná komunikace, sounáležitost.

Při hře Pavouk se nejen studenti seznámí, ale také si uvědomí, na základě čeho si pro spolupráci vybírají partnery. Často intuitivně, ale především podle toho, jaká činnost se v organizacích dělá, co je komu blízké, jaký kdo je. I proto se později budou studenti zamýšlet sami nad sebou.

1. S kým a jak (intenzivně) síťujeme

Studenti pohovoří o tom, proč a jak si vybírají své partnery, mohou použít i výběr při hře Pavouk. Lektor uvede svůj příklad výběru spolupráce a při jaké příležitosti (akci) ho využil. Následuje individuální práce s pracovním listem a následně skupinová práce, při které si své listy porovnají, případně doplní.

2. Kdy a za jakým účelem síťujeme

Metodou brainstormingu vytvoří studenti na flip prostřednictvím lektora tabulku. Budou doplňovat činnosti, při kterých síťují. Hlavička tabulky bude předem lektorem předepsána na flip:

NUTNOST POTŘEBA INSPIRACE WIG

Než se pustí do práce, lektor nejprve vysvětlí, co jednotlivé nadpisy tabulky představují:

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

Na další flip studenti opět metodou brainstormingu společně doplňují s kým a za jakým účelem síťují. Mohou přitom použít svůj pracovní list.

S KÝM ÚČEL

Na závěr použijí lepíky, aby si sami určili, který partner (klient) a účel je nejdůležitější.

Cílem je, aby si studenti uvědomili, že nejčastěji spolupracují při tom, co je baví, ale ne co je nejdůležitější, a to je spolupráce s podobnou organizací při tvorbě wigu. A pokud jde o klienty, tak s dětmi.

3. Způsob komunikace

V této části se studenti dozvědí trochu teorie. Nejprve pro motivaci a zase odlehčení si vyslechnou informaci o lovu delfínů a pak následuje srovnání jejich dovedností s dovednostmi leaderů. Stejně jako delfíni loví, i lídři potřebují ke své práci tři věci: inteligenci, načasování a týmovou spolupráci. To, jací studenti jsou týmoví hráči si prověří Belbinovým testem v e-lerningu. 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. Lektor s nimi studenty seznámí.

Pro pobavení si studenti prověří, jak mají rozvinutou poslední, lingvistickou inteligenci.

Rozdělí se opět do stejných skupin, jak byli dříve. Dostanou listy s písmeny. Když mezi jednotlivá písmena dopíší další písmena, vzniknou jim přísloví. Která skupina to objeví, zvedne ruku. Společně pak doplní, co chybí. (viz příloha)

Dále lektor pohovoří o dalších důležitých dovednostech lídra, jako je naslouchání, dovednost vysvětlit (vizi, wigy, strategický příběh), umět přizpůsobit komunikaci podle toho s kým komunikuji (jinak s dítětem, jinak s politikem,…) a v neposlední řadě schopnost analýzy (kde se právě nacházíme, jak na tom organizace je, kde ji chceme mít, co je třeba pro to udělat, jaké jsou potřeby klientů, zaměstnanců, zřizovatele, jak si můžeme vzájemně pomoci). Není to snadné při různosti klientely, a proto právě tyto dovednosti jsou zmíněny. Celá teorie směřuje k závěru, že komunikace musí probíhat vždy na principu výhra x výhra.

Do způsobu komunikace je zahrnut také lobbing. Je to proto, že jsme si na začátku vytyčili, že tato část vzdělávání se týká zejména vnější komunikace. Studenti si vyslechnou pár zásad a také příklad (nikoli dobré, ale odstrašující praxe) lektora.

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).

4. Závěr

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

Myšlenka na konec je komunikace podle zásady výhra x výhra, to znamená partnerská komunikace.

### 3.3.2 Téma č. 2 – Nástroje komunikace jako nezbytná potřeba síťování (130 minut)

Cíl

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.

Pomůcky  
Pracovní listy (Pracovní list č……. Nástroje komunikace ), Tabule (flip chart), fixy, lepíky

ÚVOD HODINY (25 minut) *Scénka, brainstorming, individuální práce s pracovním listem, výklad*

* Hodina je zahájena překvapivě scénkou.

Do třídy vstoupí učitel (demotivátor), který znuděně bez emocí, gest v sedě od stolu přečte uvedený text.  
Následně přijde vlídný učitel (motivátor), který se snaží studenty namotivovat a přesvědčit je, že se bude jednat o zajímavou hodinu.

* Po této scénce lektor vyzve studenty, aby mu k prvnímu učiteli demotivátorovi diktovali klady jeho přístupu a zápory. Totéž poté u druhého učitele – motivátora.
* Lektor vše zaznamenává na tabuli.

Dá se očekávat, že studenti budou kladně hodnotit motivátora.

* Lektor následně namaluje obrázek a provede základní shrnutí komunikace.

Obrázek zde slouží pouze pro lepší zapamatovatelnost.

* Studenti si zaznamenají obrázek do pracovního listu.



KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE (80 minut) B*rainstorming, individuální práce s pracovním listem, výklad,   
skupinová práce*

1. Komunikační nástroje

* Lektor provede základní rozdělení komunikace na digitální, tištěnou a osobní. Následně provede pár příkladů, co se pod jednotlivými nástroji myslí (zde možné příklady):

Digitální:   
Mobilní chat – whatsapp, messenger,viber,telegram  
Videohovory – teams,webex,zoom,hangouuts  
Sdílení souborů – disk, onedrive, dropbox, icloud

Práce s úkoly – trello, todo, planner, todoist

Sdílení poznámek - evernote, onenote, keep, notion

Webináře – vimeo, demio, slideslive  
Domlouvání schůzek – youcanbook.me, calendly  
Běžné způsoby – e-mail, facebook, datové schránky, instagram, web, rozhlas, televize

Tištěné:  
Tiskoviny – plakáty, letáky, výroční zprávy, publikace, brožury, zpravodaje, pohlednice, kalendáře, samolepky, PF, potisky na dárkové předměty, děkovné dopisy, záložky do knih  
Masová média – noviny, časopisy  
Venkovní – billboard, plakát, fasáda domu, dopravní prostředky

Osobní:  
Akce – společenská setkání, benefiční akce, vzdělávací a prezentační akce, den otevřených dveří  
Osobní – osobní jednání, firemní a osobní dopisy, rozhovory po telefonu, porady, schůzky

* Lektor vyzve studenty, aby ve skupinách, které jsou jim blízké tématem napsali na lepíky jednotlivé možné nástroje komunikace, které sem patří.
* Studenti následně seznámí ostatní s tím, co uvedli. A jednotlivé nástroje vlepí na tabuli.
* Lektor může doplnit o další z uvedených nástrojů.
* Může následovat rozhovor, kdo co zná či používá. Dá se předpokládat, že debata může být rušná a pro mnohé inspirativní. Ne každý známe všechny možné nástroje komunikace, zejména ne ti digitální.
* Lektor dá prostor studentům, aby si vše zaznamenali do pracovních listů.

1. Partneři v komunikaci

* Lektor vyzve studenty, aby mu postupně diktovali s kým vším komunikuje. Dá se očekávat, že nápadů bude hodně. Nicméně i tak může lektor doplnit. Popřípadě jednotlivé partnery může shrnout do skupin  
  Klienti – děti, žáci, studenti, rodiče, široká veřejnost  
  Instituce – zřizovatel, hygiena, různé úřady  
  Školská a spřízněná zařízení – ZŠ, SŠ, knihovny, skauti, …  
  Média – novináři pracovníci tiskáren  
  …… lektor může zaimprovizovat dle situace
* Díky tomuto si možná studenti uvědomí, že nekomunikují s kým, s kým by měli.
* Lektor dá studentům prostor na zápisky.

1. Analýza komunikace

* Zde lektor popíše tabulku uvedenou v pracovním listě. Obdobnou si předem vypracuje na tabuli, aby mohl názorně ukázat práci s tabulkou. A za pomoci studentů může část této tabulky vyplnit.
* Studenti dostanou prostor pro vyplnění jejich tabulky v pracovních listech.
* Poté lektor upozorní na poslední sloupce tabulky, kde jsou uvedena sledovaná kritéria. Naváže se studenty diskusi na toto téma a společně se snaží vytvořit kritéria, která by mohla být pro nás důležitá. Příklady může říci dle textu.
* Lektor dá prostor studentům, aby si vše zaznamenali do pracovních listů.

1. Kdo má danou komunikaci na starosti a její četnost

* Lektor upozorní na to, že by bylo dobré, aby si tuto analýzu provedl každý zaměstnanec organizace a pak si dohromady na poradě vytvořili analýzu společnou. Dá se předpokládat, že z analýzy vyplyne, že se nám komunikace zbytečně dubluje. Viz text. A většina problémů je právě z komunikace. Dalším příkladem může být situace, kdy náš pracovník zorganizuje dětský den. Dá do toho vše, akce má úspěch, povede se. Ale do médií o ní mluvil pouze ředitel organizace. To se ale může dotknout onoho pracovníka, který to může považovat za křivdu. Tedy je dobré určit si, kdo bude danou věc komunikovat.
* Lektor dále pohovoří o tom, že z tabulky může vyplynout, že na např. na rodiče komunikačně „útočíme“ více prostředky. A je otázkou, zdali je to nutné.
* Dále lektor uvede, že z analýzy vyjdou jistě i další závěry, zejména díky tomu, že ji budou tvořit s pracovníky dohromady.

ZÁVĚR HODINY (25 min.) *Výklad, diskuse*

* Lektor vyzve studenty k odpovědím na jednotlivé otázky:

Co jste si z tohoto tématu odnesli ?

Je pro vás něco využitelného v praxi ?

Je něco co už dělat nebudete?

Zapojíte do další práce i vaše kolegy?

Atd. dle situace.

* Lektor vyřkne myšlenku na konec.
* Lektor připomene e-learning.
* A na závěr lektor studentům poděkuje za jejich práci.

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

Během celého vzdělávacího programu „Inovace komunikačních nástrojů“ jsou zařazovány témata, která jsou důležitá pro práci leaderů v zájmovém vzdělávání. Výukový program navazuje na znalosti studentů získaných v „Akademii leadershipu“. Rozvíjí ale jednotlivé oblasti více do hloubky a více se zaměřením právě na vzdělávání zájmové. Vzdělávací program je obohacen o nové poznatky, ale i praktické zkušenosti a dovednosti, které vychází nejen ze zkušeností přednášejícího, ale i ze zkušeností samotných účastníků kursu.

Na jednotlivé tematické bloky navazuje e-learningové studium. To vychází ze znalostí získaných v prezenční formě studia. Tato forma je připravena tak, aby si studenti mohli na praktických příkladech zopakovat co již z daných oblastí vědí a jak jim to může pomoci v práci v konkrétním školském zařízení.

Zařazená témata:

1. Vyprávění jako forma komunikace.

Tento tematický blok volně navazuje na oblast, která se týkala komunikačních nástrojů, spíše tradičních, dnes běžně používaných. Náš svět je stále více a více zaměřen na komunikační nástroje digitální, které sem bezesporu patří. Osobní kontakt již není běžný v takové míře jako před pár lety, desítkami let či dříve. A právě zde, při osobním kontaktu s našimi klienty, můžeme využít vyprávění jako až netradiční formu komunikace. Ale i vyprávění má svá pravidla a ty bychom měli znát a umět je využívat.

2. Šablona komunikační strategie

Tato část propojuje znalosti teoretické, získané v předcházejících částech studia, s praxí. Nutně vychází ze znalostí studentů z jejich praxe. Pro připomenutí se zde věnujeme i principu SMART, který je principem známým a relativně lehce zapamatovatelným. Předpokládáme, že v průběhu následujících let se k dané šabloně budou studenti vracet a využívat ji ve své organizaci.

3. Predispozice formálního a neformálního vzdělávání

Propojování formálního a neformálního vzdělávání se stále více a více ukazuje jako nevyhnutelné. Pokud stát podporuje kromě klasických škol i vzdělávání zájmové, umělecké a podporuje řadu dalších organizací (Sokol, Skaut, Pionýr, …), pak je na místě, aby všechny subjekty na vzdělávání dětí, žáků a studentů vhodnou formou spolupracovali. Tento tematický blok ukáže, že neformální vzdělávání dovede přitáhnout účastníky mnohdy lépe než vzdělávání formální.

4. Čtyři role výjimečných lídrů

Tento výukový blok volně navazuje na předcházející – Predispozice formálního a neformálního vzdělávání. Studenti se zamyslí na praktickém příkladu, jak se dá propojit vzdělávání v jejich městě. Ukážeme si, že je nezbytné, aby do procesu propojování byli vtaženi pracovníci organizací. A pomůžeme si připomenout základní pojmy z „Akademie leadershipu“ Jít příkladem, Hledat cestu, Uvolňovat potenciál a Slaďovat systémy.

V další části si ukážeme šest základních principů, které leaderům mohou pomoci ve vedení organizace. Zjistíme, že řadu z nich každý běžně využíváme, aniž bychom to tušili. A ukážeme si na příkladech, jak je možné využívat i ty, které nás nenapadli.

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

Cíl

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.

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

ÚVOD HODINY (20 minut) *Výklad, brainstorming, video*

* Lektor uvede hodinu upozorněním na téma „Nástroje komunikace jako nezbytná potřeba síťování“, kde jsme se společně věnovali nástrojům komunikace. Upozorní studenty, že i vypravování může sloužit jako nástroj komunikace. A upozorní na následující video, které je sice v angličtině, ale o to zde vůbec nejde.
* Lektor pustí video – „Ragbisté Nového Zélandu“ – příloha č.4 Video.  
  Toto video na studenty skutečně zapůsobí. Ale pozor z níže uvedených otázek může dojít i k reakci, že na někoho video působilo příliš násilnicky a nedělalo mu dobře.
* Po skončení videa položí studentům otázky, na které formou diskuse odpovídají.  
  Studenti se snaží odpovídat „správně“. Je třeba nalézt tu správnou spontánnost, aby se studenti nebáli odpovídat.
* Nakonec lektor vše shrne: 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.
* Upozorní studenty, že kromě videa je možné pracovat s příběhem vypravovaným.

VYPRÁVĚNÍ PŘÍBĚHŮ (35 minut) *Výklad, diskuse, práce s pracovním listem*

* Lektor si připraví příběh, na kterém bude následně demonstrovat pravidla vyprávění příběhů. V učebním textu se jedná o příklad ilustrační.
* Opět upozorní na sílu příběhů a proč jsou někdy úspěšnější než jiné komunikační nástroje.
* Lektor následně na jím zvolených příkladech, či na těchto ilustračních, studentům vysvětluje principy úspěšných příběhů:  
  a) Lektor opakuje tentýž příběh, ale jde do detailů, až zbytečně se zaobírá dílčí součástí, aby názorně studentům dokumentoval přehnaně detailní příběh.  
  Z tohoto příběhu následně vyvodí první radu – nelpěte na detailech.

Studenti si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

b) Lektor vyzve studenty k diskusi, aby vyprávěli, kdy ve své praxi využili příběh.   
Zde ale pozor, studenti budou také říkat co a jak udělali a při jaké příležitosti. Nicméně příběh z pracovního života nemá nic společného s vypravováním příběhů. Zde by lektor měl zpozornět a skutečně trvat na otázce kdy studenti vyprávěli příběh k dosažení cíle.

Lektor následně po diskusi vyvodí druhou radu – zapojte své srdce.

Studenti si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

c) Před vyprávěním tohoto příběhu se lektor může zeptat studentů, jaký je jejich nejoblíbenější večerníček. S velkou pravděpodobností se někdo ozve, že Krkonošské pohádky. Na to lektor: “Dobře, řekneme si příklad z Krkonošských pohádek.“ A odvypráví příběh.

V diskusi studenti skutečně potvrdí, že vlastně občas měli rádi toho Trautenberka a pochopí další radu, kterou jim lektor sdělí – pozor na čistě pozitivní příběhy.  
Studenti si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

d) Zde lektor sdělí ukázkový negativní příběh, např. náš o té osmě. Zároveň posluchače upozorní, že není důležité, jestli se příběh skutečně stal, ale musí být uvěřitelný. Negativní příběhy máme rádi, poučení z chyb druhých je nám vlastní a toto může lektor zdůraznit.  
A zakončí vše další radou – negativní příběhy sdílejí znalost.  
Studenti si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

e) Zde lektor uvede, že jsme všichni trvale obklopení polopravdou. Ve své práci leadera se často setkáváme s tím, že nám někdo řekne jen část pravdy. A mnohdy na to naletíme a pak jsme naštvaní. Známe, jak některé obchodní řetězce nabízejí trvale neuvěřitelné ohromující slevy a přesto jsou na tom cenově stejně jako konkurence. …  
A u tohoto tedy odvodí další radu – Příběhy musí být pravdivé a uvěřitelné.  
Studenti si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

f) Lektor uvede, že jako leadeři se musíme sem tam dívat i na zprávy, musíme být v obraze.   
A zde je vidět, že žijeme v globalizovaném světě. Nikam nemáme daleko. Co se odvíjí na druhé straně zeměkoule, to má vliv i na nás. A následně uvede daný příklad ze života jedné geotechničky.  
A to je „oslí můstek“ k zadání otázky. Tato firma si zvolila příběh k vyřešení svých problémů v rasových a dalších otázkách.  
Napadá vás, jak můžete využít příběh ve své praxi ?  
A studenti si myšlenku napíší do pracovních listů.  
Následně lektor vyzve studenty, zdali se chtějí pochlubit, co je napadlo.

g) Zde je dobré, aby lektor vyzval někoho ze studentů, aby si zahrál na prezidenta a přečetl část projevu. Ideální, pokud dáme studentovi na hlavu cilindr.  
Následuje okomentování projevu – viz text a odvození další rady - Příběh by měl evakuovat budoucnost a nastavit směr.

Studenti si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

h) Lidé mají rádi bonusy a tak lektor poví studentům příběh z firmy IBM.

ZÁVĚR HODINY (5 min.) *Výklad, diskuse*

* Lektor provede shrnutí základních pravidel.
* Zeptá se, zdali je studentům vše jasné.
* Lektor vysvětlí úlohu e-learningu.
* A řekne myšlenku na konec.

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

Cíl

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

Pomůcky  
Tabule, fixy, pracovní listy.

ÚVOD HODINY (15 minut) *Výklad, diskuse*

* Lektor popíše o čem bude následující hodina. Na několika příkladech uvede, kdo má vypracovanou komunikační strategii ( krajské úřady, obchodní společnosti, ale i významné sportovní kluby ). Všichni ti, kteří chtějí komunikovat se svými klienty skutečně kvalifikovaně.
* Lektor se zeptá studentů, jestli mají zpracovánu komunikační strategii a na další otázky.
* Následuje diskuse.

ŠABLONA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE (40 minut) *Výklad, diskuse, práce s pracovním listem*

1. Shrnutí současné situace.  
   Lektor ukáže na flip, kde maloval tabulku s nástroji komunikační strategie v bloku „Nástroje komunikace“ A oznámí studentům, že právě tato analýza je to co je základem šablony komunikační strategie. Od této tabulky se nyní odpíchneme dále ve studiu.   
   A může i využít položených otázek.

Studenti si zaznamenají do pracovního listu.

1. Cíle projektu/cíle komunikace.

Lektor oznámí studentům, že v leadershipu se mnohé opakuje. A i zde musíme pracovat s cílem. A u toho platí základní pravidla, která patrně znají z jiné oblasti leadershipu. A vyzve studenty k diskusí, co mají splňovat cíle.

Pomocí písmen na tabuli odvodí definici SMART. A také připomene definici z akademie.

Následně lektor napíše na tabuli cíl: Zvednout počet …. A zeptá se studentů, naplňuje   
 požadavky SMART.

Zde to bude hodně o práci lektora a případného doplnění cíle o návrhy studentů. Patrně   
 někdo řekne, že cíl SMART nenaplňuje např. proto, že neví z jakého čísla máme vycházet …  
 Lektor musí pečlivě vyhodnocovat diskusi.

Studenti si zaznamenají do svého pracovního listu, jaký cíl by chtěli komunikační strategií   
 řešit. A vyhodnotí si jeho soulad se SMART.

1. Cílové skupiny komunikace

Lektor pracuje stále s cílem: Zvednout počet … a ptá se studentů jaká cílová skupina mu může pomoci cíl naplnit.   
Na tabuli zaznamenáváme odpovědi studentů a následně se budeme věnovat čtyřem skupinám: novináři – děti – rodiče – zaměstnanci

Studenti si vše zaznamenají do pracovních listů.

Lwktor může odkázat i na komunikaci vnitřní, které jsme se věnovali v jiném bloku.

1. Klíčová sdělení  
   Lektor shrne základní otázky, které se klíčových sdělení týkají a může uvést příklad: V našem zadání cíle mohu pracovat i s podnikem ve svém okolí.   
   Např.:   
   - Chci, aby ředitel podniku věděl, že umíme organizovat tábory na zakázku dle přání klienta  
   - Chci, aby ředitel podniku chtěl s námi spolupracovat a v rámci benefitů zaměstnancům nabídl pro jejich děti výhodný tábor.  
   - Chci, aby ředitel podniku dal zaměstnancům slevu na tábor a ti se pak přihlásili a jeli.

Následně lektor nechá rozdělit studenty do čtyřech skupin a zadá jim zadání – viz text.

Nechá studenty pracovat a ve vhodný okamžik práci ukončí. A postupně si vyslechneme společně, co kdo uvedl. Lektor vše poslouchá, nechá zhodnotit ostatní skupiny a pak sám pochválí za nápady.

Nakonec dá studentům prostor pro poznámky ke svému cíli do pracovních listů.

1. Nástroje komunikace

Lektor sdělí, že o tom už jsme se namluvili hodně a tak můžeme rovnou přijít k praxi. A zadá studentům úkol ve skupině.   
Podobně, jako v předchozím případě i zde následuje výstup z dílčí práce ve skupinách.

A studenti se zamyslí nad nástroji komunikace pro jejich případ.

1. Plán komunikace  
   Lektor prakticky shrne v textu uvedené. Může se pobavit se studenty o tom, jaké další hledisko může v komunikaci hrát roli. Tedy např. finanční – náklady na komunikaci, časové – časová náročnost na způsob komunikace, …

ZÁVĚR (5 minut) *Výklad, diskuse*

* Lektor požádá o otázky, zeptá se, jak studenti porozuměli učivu.
* Upozorní na pracovní list, který studenti mohou využívat ve své praxi, nejen nyní.
* Zazní myšlenka na konec.
* Lektor vysvětlí e-learningovou úlohu.

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

Cil

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.

Pomůcky  
Tabule, fixy, pracovní listy

ÚVOD HODINY (10 minut) *Výklad, diskuse*

* Přivítání studentů lektorem.
* Lektor popíše, že v současné době se ukazuje, že bez vzájemného propojování všech subjektů, které se zabývají vzděláváním to půjde jen obtížně. Názornou ukázkou byla koronavirová krize, která ukázala, že vzdělávat děti jde velmi dobře i neformálními prostředky. Což v praxi znamenalo vzdělávání za pomocí rodičů. Ale příkladů může být a je jistě mnohem více.
* Lektor vyzve studenty k příkladům dobré praxe z jejich oboru činnosti.
* Shrnutí problému lektorem. Zejména lektor zdůrazní, že abychom věci porozuměli, musíme vědět, co vlastně pojmy formální, neformální, zájmové vzdělávání znamenají.

DEFINICE FORMÁLNÍHO A NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ (20 min.) *Výklad, práce s pracovním listem, diskuse*

* Lektor vyzve studenty k zamyšlení, jaké jsou v jejich městech instituce, organizace, …. Jež by mohli spadat do oblasti vzdělávání. A nechá je zapsat si je do pracovních listů.
* Lektor zapíše diktované instituce z pracovních listů na tabuli.
* Lektor provede shrnutí jednotlivých organizací zapsaných na tabuli s tím, že jejich zařazení nemusí být až tak snadné. Protože mnohé organizace sice patří k neformálnímu vzdělávání, ale používají velmi formálních prostředků. A uvede příklad skautského oddílu, kam vstoupit třeba v dubnu bude velmi obtížné pro dítě. To proto, že zde funguje velmi zaběhlé až formální prostředí. Na nástěnkách se zapisuje docházka, plnění různých úkolů, předepsané nošení krojů, rozdělení služeb, družin, … Samozřejmě to neplatí vždy a všude.
* Lektor vyzve studenty, zdali by si troufli nadefinovat definice formálního a neformálního vzdělávání. Pečlivě poslouchá a poděkuje za jejich výklad.
* Následně lektor přečte definice obou vzdělávání viz text.
* Poté lektor připomene, že my ještě pracujeme s pojmem zájmové vzdělávání a podívá se na to pohledem pedagogického procesu.
* Lektor poté namaluje na tabuli obrázek.





FORMÁLNÍ ZÁJMOVÉ NEFORMÁLNÍ

* Následuje pokyn lektora, aby si studenti do svých pracovních listů zaznamenali, jak by vysvětlili pojem zájmové vzdělávání rodičům či dětem.
* A poté poprosí studenty, aby se pochlubili, co si napsali.

Zde jasně uvidíme, jak rozdílně k této věci každý přistupujeme. Někdo bude více tlačit na oblast vzdělávání, jiný relaxace či zábavy. A v tom je kouzlo naší organizace. Že nemusíme postupovat každý stejně. Každé naše zařízení chápe svou činnost jinak, byť děláme kroužky, tábory, akce podle stejných předpisů a zákonných pravidel.

PREDISPOZICE FORMÁLNÍHO A NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ (20 minut) *Výklad, práce s pracovním listem, diskuse*

* Lektor připomene studentům, co jsme se naučili v Akademii leadershipu k tématu Paradigma celistvé osobnosti. A zde vyzve studenty k tomu, aby zkusili sami nadefinovat, co si představují pod jednotlivými pojmy.

Zde se ukáže jak je to pro studenty obtížné. Nicméně je důležité, aby měli představu jak danou oblast vnímají. Jednotlivé pojmy se navzájem překrývají. Nemají mezi sebou pevné hranice.

* Zápis myšlenek do pracovního listu studenty.
* Lektor po této práci-zamyšlení se postupně věnuje jednotlivým pojmům a po přečtení zápisek studentů do pracovních listů a diskusi hledá vzájemnou shodu.
* Následně studenty vyzve lektor k tomu, aby v pracovních listech vyplnili tabulku – viz text. Poté provede součty jednotlivých bodů, co napsali studenti a zapíše hromadně do předepsané tabulky na tabuli.

Toto cvičení může dělat některým studentům problémy. Těžko se jim bude bodovat. Budou mít pocit, že body někoho poškozují. Nicméně o toto zde nejde. V konečném důsledku jde o to, že lektor výsledky shrne:

Z tabulky je zřejmé, že oboje vzdělávání získalo dost bodů.

Tedy oba typy vzdělávání mají co nabídnout.

V našem případě zvítězilo co se týká predispozic vzdělávání neformální.  
 Nicméně, pokud by tuto tabulku vyplňovala škola, mohlo by to dopadnout jinak.  
 Praxe nám ukázala, že představitelé formálního vzdělávání používají k navýšení jejich   
 úspěšnosti prvky vzdělávání neformálního.

A naopak my používáme i prvky formální, abychom svým účastníkům nabídli co   
 nejlepší služby.

* Lektor pod tabulku může namalovat šipku vedoucí od neformálního vzdělávání k formálnímu a pod tuto šipku druhou vedoucí opačně.
* A zazní myšlenka na konec s tím, že se opět ukazuje, že propojování vzdělávání má smysl.

ZÁVĚR (10 minut) *Scénka, diskuse*

* Lektor s pomocníkem sehrají scénku.
* Do třídy přijde klasický učitel v plášti a strnule začne na tabuli psát vzorečky a drmolit učivo.
* Do třídy přijde druhý nadšený učitel a začne příkladem a motivací pro žáky.
* Následuje diskuse.

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

Cíl

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.

Pomůcky  
Tabule, fixy, pracovní listy.

ÚVOD HODINY (5 minut) *Výklad, diskuse*

* Lektor nastíní studentům obsah hodiny a namotivuje je do samotného závěru.
* Zde můžeme odkázat na kapitolu předcházející, kterou jsme ukončili konstatováním, že propojování formálního a neformálního vzdělávání má smysl. Nicméně je třeba pokročit o kousek dále a ukázat studentům v čem ten smysl vlastně spočívá z pohledu účastníků vzdělávacího procesu. K tomu nám poslouží znalosti, které jsme získali v akademii leadershipu.
* Lektor připomene čtyři role výjimečných lídrů.

1. Jít příkladem.

Mluvit zpříma (upřímnost, pravdomluvnost, morálnost).

Dát najevo loajalitu (důvěra k ostatním, uznání zásluh, důvěrnost informací).

Postavit se realitě čelem (budování důvěry, autentičnost, nebát se palčivých otázek).

Vyjasněte očekávání (sdělení očekávání, stání za svým očekáváním).

1. Hledat cestu.

Vytvoření jasné a přesvědčivé společné vize.

Věrohodná strategie (odhalení největší výzvy, jež by se měla překonat).

1. Slaďovat systémy.

Věnujeme se tomu, na čem nám nejvíce záleží?

Zaměřujme se na to skutečně nejdůležitější.

Dělejme to klíčové pro dossažení výsledku.

Zaznamenávejme si a sledujme ukazatele.

Systém vzájemné zodpovědnosti.

1. Uvolňovat potenciál

To je prakticky výsledkem tří předešlých rolí.

* V rámci diskuse lektor dojde k výše uvedeným principům.

PROPOJOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ (15 minut) *Výklad, práce s pracovním listem, diskuse*

* Lektor zadá samostatnou práci studentům s pracovními listy.

Název naší organizace: Studenti zde uvedou svou organizaci, aby pro ně bylo cvičení praktičtější a následně se k němu mohli vrátit v rámci e-learningu.  
S kým budeme spolupracovat: V této chvíli jde o ilustrativní příklad, studenti mohou vybrat kohokoli, na koho si vzpomenou.  
Proč je to pro nás dobré: Co si slibujeme od vzájemné spolupráce my. Proč do toho jdeme. Co má být pro nás cílem tohoto projektu.  
Proč je to dobré pro partnerskou organizaci: Pokud nenajdeme důvody, proč by do toho náš partner měl jít, pak nemá smysl do projektu jít.  
Pro koho z lidí v naší organizaci je to dobré: Zde se zaměřujeme konkrétně na lidi (děti, zaměstnanci, rodiče…)  
Pro koho z lidí v partnerské organizaci je to dobré: Analogicky jako v předcházející otázce.

* Následuje diskuse, kdo co uvedl do pracovního listu a proč.

Tomuto cvičení bude předcházet příklad, na kterém si vysvětlíme výše uvedené zadání. Příklad lektor i s možným řešením zaznamená na tabuli. K řešení dospějeme diskusí.

ČTYŘI ROLE VÝJMEČNÝCH LÍDRŮ ( 40 minut ) *Výklad, práce s pracovním listem, diskuse*

* Lektor provede základní shrnutí jak najít partnera pro spolupráci.
* Lektor nechá rozdělit studenty do skupin po čtyřech.

1. Jít příkladem:  
   Jednotlivé skupinky společně diskutují nad daným pojmem a snaží se ho krátce vystihnout. To si následně zaznamenají do svých pracovních listů a v rámci výměny názorů svůj výsledek budou prezentovat ostatním.
2. Hledat cestu:

Jednotlivé skupinky společně diskutují nad daným pojmem a snaží se ho krátce vystihnout. To si následně zaznamenají do svých pracovních listů a v rámci výměny názorů svůj výsledek budou prezentovat ostatním.

1. Slaďovat systém:  
   Lektor připomene pár základních příkladů. A požádá studenty, aby i oni říkali, co si pod tímto pojmem představují. Z uvedených příkladů odvodí závěry.   
   Do svých pracovních listů si udělají poznámky.
2. Uvolňovat potenciál:  
   Lektor shrne, může se zeptat studentů na zkušenosti, co si oni pod tímto pojmem představují a nechá je zaznamenat si poznámky do pracovního listu.

* Zadání úlohy z e-learningu.

UMĚNÍ PŘESVĚDČOVAT (50 minut) *Výklad, práce s pracovním listem, diskuse*

* Lektor uvede tuto kapitolu tím, že je to kapitola bonusová. Že se jedná o soubor návodných postupů, které intuitivně děláme aniž bychom tušili, že se jimi zabývali i lidé z vědeckého úhlu pohledu.
* Následují opakující se činnosti:  
  - Lektor napíše na tabuli daný pojem.  
  - Provede výklad daného pojmu.  
  - Dá prostor studentům ke krátké diskusi.  
  - Studenti si zapíší poznámky do svých pracovních listů.
* Lektor provede krátké shrnutí všech uvedených principů.
* Lektor vyzve studenty k případnému nápadu na další fungující princip.

ZÁVĚR (10 minut) *Výklad, diskuse*

* Lektor provede krátké shrnutí celého kapitoly č. 4 a motivuje studenty do další práce.
* Závěrečná diskuse, odpovědi.
* Myšlenka na konec.
* Poděkování lektora za práci.
* Zadání úlohy e-learningu.

1. http://is.muni.cz/th/253379/esf\_b/Moudry\_Jan\_253379\_\_\_neutajovana\_cast.txt [↑](#footnote-ref-0)
2. V českém prostředí se tímto pojmem zabývají Siňor a Slavík a V. Švec, v zahraniční literatuře potom E. Eraut. [↑](#footnote-ref-1)
3. http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm [↑](#footnote-ref-2)
4. *GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 19* [↑](#footnote-ref-3)
5. BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 57. [↑](#footnote-ref-4)
6. Metodika přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 200 [↑](#footnote-ref-5)