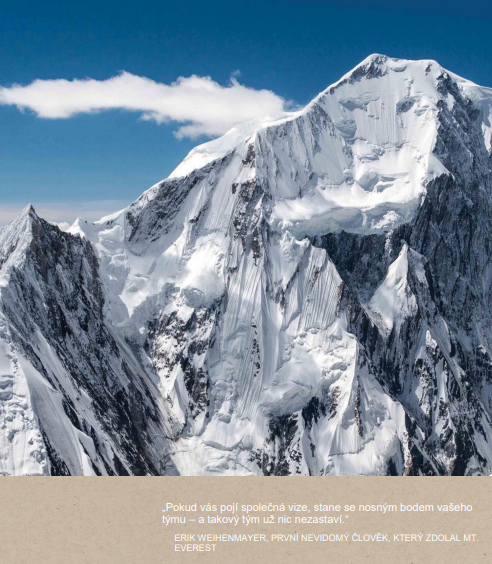
**Cesta k výjimečnosti. Leadership pro vedoucí pracovníky škol**

**CZ.02.3.68/0.0/0.0/16\_032/0008258**

**3 Metodická část**





|  |
| --- |
| Upozornění  *Metodický materiál vč. příloh doporučuje lektorům užívat různé informační zdroje, které nejsou publikovány pod otevřenou licencí. V případě, že je zde doporučen text nebo cvičení, na které se nevztahuje volná licence a nevznikl v rámci projektu, je na to na většině míst upozorněno poznámkou nebo právě doporučením. Jedná se především o další, související programy FranklinCovey na rozvoj leadershipu a exekutivy, jako je 7 návyků skutečně efektivních lidí, 4 disciplíny realizace, I ve mně je lídr nebo Důvěra, případně texty ECDL/Certicon. Tyto programy a soubory včetně pojmů a nástrojů jsou chráněny autorskými právy. Obrázky a fotografie, které nejsou součástí publicity projektu a dokumentace aktivit (např. z akcí ověřování apod.), nebyly pořízeny za účelem volného šíření a volná licence se na ně rovněž nevztahuje.* |

**Obsah**

[3.0 Úvodní část metodiky vzdělávacího programu Cesta k výjimečnosti. Leadership pro vedoucí pracovníky škol 7](#_Toc71879926)

[3.1 Metodický blok 1: Akademie leadershipu – základní modul 9](#_Toc71879927)

[3.1.1 Úvodní prezenční setkání 9](#_Toc71879928)

[3.1.1.1 Blok témat 1: Co je leadership, jaké jsou jeho role a paradigma 9](#_Toc71879929)

[3.1.1.2 Blok témat 2: Role lídra - upevňování 18](#_Toc71879930)

[3.1.1.3 Blok témat 3: První *role lídra* „Jít příkladem“ (Důvěra jako kapitál) 22](#_Toc71879931)

[3.1.1.4 Blok témat 4: Druhá role lídra Stanovování vize 26](#_Toc71879932)

[3.1.1.5 Blok témat 5: Třetí role lídra Slaďovat systémy 31](#_Toc71879933)

[3.1.1.6 Blok témat 6: 4. role leadershipu Uvolňování potenciálu 38](#_Toc71879934)

[3.1.2 Distanční část základního bloku 44](#_Toc71879935)

[3.1.2.1 Blok témat 7: Distanční podpora v modulu 45](#_Toc71879936)

[3.1.3 Závěrečné prezenční setkání 59](#_Toc71879937)

[3.1.3.1 Blok témat 8: Zhodnocení zavádění efektivního leadershipu a upevnění znalostí 59](#_Toc71879938)

[Seznam zdrojů 64](#_Toc71879939)

[3.2 Metodický blok 2: Posílení strategické složky digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol, aneb jak správně rozhodovat v oblasti, ve které nejsem profesionál 65](#_Toc71879940)

[Cílová skupina 65](#_Toc71879941)

[Princip vzdělávacího programu 65](#_Toc71879942)

[Studijní materiál (skripta) 66](#_Toc71879943)

[Distanční část (samostudium) 66](#_Toc71879944)

[Prezenční část (řízená diskuse) 66](#_Toc71879945)

[Odborné předpoklady lektorů 67](#_Toc71879946)

[3.2.1 Téma č. 1 (Rozvoj digitální gramotnosti) – 135 minut v rámci prezenční části 68](#_Toc71879947)

[3.2.2 Téma č. 2 (Výuka a digitální technologie) – 45 minut v rámci prezenční části 69](#_Toc71879948)

[3.2.3 Téma č. 3 Vzdělávání zaměstnanců školy – 45 minut v rámci prezenční části 71](#_Toc71879949)

[3.2.4 Téma č. 4 (Vztah školy a veřejnosti) – 45 minut v rámci prezenční části 72](#_Toc71879950)

[3.2.5 Téma č. 5 (IT Minimum pro vedoucí pracovníky) – 60 minut v rámci prezenční části 73](#_Toc71879951)

[3.2.6 Téma č. 6 (Technické a programové vybavení škol) – 75 minut v rámci prezenční části 75](#_Toc71879952)

[3.2.7 Téma č. 7 (Informační systémy v malé a střední organizaci) – 75 minut v rámci prezenční části 76](#_Toc71879953)

[3.2.8 Téma č. 8 (Automatizace procesů v organizaci) – 60 minut v rámci prezenční části 77](#_Toc71879954)

[3.2.8 Téma č. 9 (Demonstrační zkoušky z vybraných modulů) – 2x 45 minut v rámci prezenční části 78](#_Toc71879955)

[3.3 Metodický blok 3: Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání 80](#_Toc71879956)

[3.3.0 Uvedení do tématu 80](#_Toc71879957)

[3.3.0.1 Jaké jsou kompetence řídícího pracovníka 80](#_Toc71879958)

[3.3.0.3 Vstupní předpoklady účastníků 81](#_Toc71879959)

[3.2.0.4. Přínos neformálního vzdělávání 82](#_Toc71879960)

[3.3.1 Blok témat č. 1 – Osobní leadership 82](#_Toc71879961)

[3.3.1.1. Náplň práce lídra – 1. část 82](#_Toc71879962)

[3.3.1.2. Náplň práce lídra - 2. část 86](#_Toc71879963)

[3.3.1.3 Prioritizace 87](#_Toc71879964)

[3.3.1.4 Optimální týden leadera zájmového vzdělávání (1 hodina) 92](#_Toc71879965)

[3.3.2 Blok témat č. 2 - Vedení podle principu efektivity 94](#_Toc71879966)

[3.3.2.1 Téma č. 1 – Efektivní vedení lidí 94](#_Toc71879967)

[3.3.3 Blok témat č. 3 - Síťování 107](#_Toc71879968)

[3.3.3.1 Metodická část bloku témat: Co je síťování 107](#_Toc71879969)

[3.3.3.2 Téma č. 2 – Nástroje komunikace jako nezbytná potřeba síťování 109](#_Toc71879970)

[3.3.4 Blok témat č. 4 - Inovace komunikačních nástrojů 113](#_Toc71879971)

[3.3.4.1 Téma č. 1 – Vyprávění jako forma komunikace 114](#_Toc71879972)

[3.3.4.2. Téma č. 2 – Šablona komunikační strategie 116](#_Toc71879973)

[3.3.4.3. Téma č. 3 – Predispozice formálního a neformálního vzdělávání 118](#_Toc71879974)

[3.3.4.4 Téma č. 4 – Čtyři role výjimečných lídrů 120](#_Toc71879975)

[3.4 Metodický blok 3: Zavádění formativního hodnocení ve škole 123](#_Toc71879976)

[3.4.1 Blok témat č. 1 - Slaďování představ 123](#_Toc71879977)

[3.4.1.1 Téma č. 1 Jak vypadá hodnocení ve škole, kde se žáci učí efektivně? 123](#_Toc71879978)

[3.4.2 Blok témat č. 2 - Formativní hodnocení jako součást školního hodnocení 124](#_Toc71879979)

[3.4.2.1 Téma č. 1 - Formativní hodnocení a konstruktivistické pojetí učení 124](#_Toc71879980)

[3.4.2.2 Téma č. 2 - Typy školního hodnocení dle vztahové normy, fáze učení a dopadu 125](#_Toc71879981)

[3.4.3 Blok témat č. 3 - Formativní hodnocení 126](#_Toc71879982)

[3.4.3.1 Téma č. 1 - Přemýšlení o průběhu a výsledcích formativního hodnocení 126](#_Toc71879983)

[3.4.3.2 Téma č. 2 - Jak napomáhá formativní hodnocení učení žáků: proč je zavádět ve škole? 127](#_Toc71879984)

[3.4.4 Blok témat č. 4 - Komunikace ve formativním hodnocení 128](#_Toc71879985)

[3.4.4.1 Téma č. 1 - Komunikační překážky 128](#_Toc71879986)

[3.4.4.2 Téma č. 2 - Zpětnovazební postupy a jejich účinnost vůči žákům 129](#_Toc71879987)

[3.4.5 Blok témat č. 5 - Jak podporovat zavádění formativního hodnocení ve škole 131](#_Toc71879988)

[3.4.5.1 Téma č. 1 - Předpoklady pro úspěšné zavedení FH do praxe školy 131](#_Toc71879989)

[3.4.5.2 Téma č. 2 - Rozvojový plán školy v oblasti hodnocení na dobu 6 měsíců 132](#_Toc71879990)

[3.4.6 Blok témat č. 6 - Reflexe prezenční části vzdělávání a plánování další podpory a učení 134](#_Toc71879991)

[3.4.6.1 Téma č. 1 - Reflexe programu (vč. vyplnění zpětnovazebního dotazníku účastníky) a další kroky 134](#_Toc71879992)

[3.4.7 Blok témat č. 7 - Distanční on-line podpora zavádění FH do škol 136](#_Toc71879993)

[3.4.7.1 Téma č. 1 - Cíle on-line podpory a její plán 136](#_Toc71879994)

[3.4.7.2 Téma č. 2. - Osobní audit hodnocení a audit organizace lídra 138](#_Toc71879995)

[3.4.7.3 Téma č. 3 - Rozvojový plán školy v oblasti hodnocení (od vize k WIGům) 140](#_Toc71879996)

[3.4.7.4 Téma č. 4 - Aplikace na podporu (formativního) hodnocení 144](#_Toc71879997)

[3.4.7.5 Téma č. 5 - Prezentace toho, co se daří 146](#_Toc71879998)

[3.4.7.6 Téma č. 6 - Přijetí růstu každého žáka jako výzvy 147](#_Toc71879999)

[3.4.7.7 Téma č. 7 - Formativní hodnocení on-line (vzdálená podpora učení žáků a FH) 149](#_Toc71880000)

[3.4.7.8 Téma č. 8 - Struktura prezentace na závěrečné, hodnoticí setkání 151](#_Toc71880001)

[3.4.8 Blok témat č. 8 - Prezenční setkání k uzavření vzdělávání a vyhodnocení jeho prospěšnosti pro další rozvoj zapojených škol 153](#_Toc71880002)

[3.4.8.1 Téma č. 1 - Shrnutí zkušeností se zaváděním FH ve školách a s poskytovanou podporou a hodnocení modulu 153](#_Toc71880003)

[3.5 Tematický blok Zavádění formativního hodnocení v MŠ 157](#_Toc71880004)

[3.5.1 Téma č. 1 Jak vypadá hodnocení ve škole, kde se žáci učí efektivně? 157](#_Toc71880005)

[3.5.2 Blok témat pro MŠ č. 2 – Typy hodnocení v mateřské škole 158](#_Toc71880006)

[3.5.2.1 Téma č. 1 - Co je předmětem hodnocení v mateřské škole, Formativní hodnocení a konstruktivistické pojetí učení 158](#_Toc71880007)

[3.5.2.2 Téma č. 2 - Typy hodnocení dle vztahové normy 159](#_Toc71880008)

[3.5.3 Blok témat pro MŠ č. 3 - Formativní hodnocení 160](#_Toc71880009)

[3.5.3.1 Téma č. 1 – Principy formativního hodnocení 160](#_Toc71880010)

[3.5.3.2 Téma č. 2 - Jak formativní hodnocení podporuje učení dětí (proč jej zavádět do školy) 161](#_Toc71880011)

[3.5.4 Blok témat pro MŠ č. 4 - Komunikace ve formativním hodnocení 162](#_Toc71880012)

[3.5.4.1 Téma č. 1 - Komunikační překážky 162](#_Toc71880013)

[3.5.4.2 Téma č. 2 – Jak poskytovat dětem zpětnou vazbu 163](#_Toc71880014)

[3.5.5 Blok témat pro MŠ č. 5 - Jak podporovat zavádění formativního hodnocení ve škole 164](#_Toc71880015)

[3.5.5.1 Téma č. 1 - Předpoklady pro úspěšné zavedení FH do praxe školy 164](#_Toc71880016)

[3.5.5.2 Téma č. 2 - Rozvojový plán školy v oblasti hodnocení na dobu 6 měsíců 165](#_Toc71880017)

[3.5.6 Blok témat pro MŠ č. 6 - Reflexe prezenční části vzdělávání a plánování další podpory a učení 167](#_Toc71880018)

[3.5.6.1 Téma č. 1 - Reflexe programu (vč. vyplnění zpětnovazebního dotazníku účastníky) a další kroky 167](#_Toc71880019)

[3.5.7 Blok témat pro MŠ č. 7 - On-line podpora zavádění FH do mateřských škol 168](#_Toc71880020)

[3.5.7.0 Cíle on-line podpory a její plán 168](#_Toc71880021)

[3.5.7.1 První úkol on-line podpory 169](#_Toc71880022)

[3.5.7.2 Druhý úkol online podpory 171](#_Toc71880023)

[3.5.7.3 Třetí úkol on-line podpory 174](#_Toc71880024)

[3.5.7.4 Čtvrtý úkol on-line podpory 175](#_Toc71880025)

[3.5.8 Blok témat pro MŠ č. 8 - Prezenční setkání k uzavření VP a vyhodnocení jeho prospěšnosti pro další rozvoj zapojených škol 177](#_Toc71880026)

[3.5.8.1 Téma č. 1 - Shrnutí zkušeností se zaváděním FH ve školách a s poskytovanou podporou a hodnocení modulu 177](#_Toc71880027)

# 3.0 Úvodní část metodiky vzdělávacího programu Cesta k výjimečnosti. Leadership pro vedoucí pracovníky škol

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Metodika programu se dělí do 4 metodických bloků:

1. Akademie leadershipu - základní blok
2. Posílení strategické složky digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol, aneb jak správně rozhodovat v oblasti, ve které nejsem profesionál
3. Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání
4. Zavádění formativního hodnocení ve škole (základní metodika a metodika pro vedoucí pedagogické pracovníky MŠ).

# 3.1 Metodický blok 1: Akademie leadershipu – základní modul

## 3.1.1 Úvodní prezenční setkání

**16 hodin**

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

3 hodiny

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky použité při pilotáži:

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

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

Podrobně rozpracovaný obsah

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

Některé doporučené otázky pro lektora k zadání práce s příběhem:

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky, prostředky

Manuál účastníka

Film 4 základní role lídrů

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

Téma č. 1 Lídr

Lídr - 4 role leadershipu:

Převezme zodpovědnost, jde příkladem

Stanovuje vizi, zapojuje ostatní

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

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

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

**Paradigma celistvé osobnosti, přístup lídra:**

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

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

Procházíme další paradigmata, jimiž se liší postmoderna od moderny:

Podřízení vs. partneři

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

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

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

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

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

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

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

Institut využívá škálu:

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

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

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

Hodina a blok je zakončena poznámkami účastníků do manuálu:

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

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

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

Struktura týmů v globální perspektivě:

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

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

**Doporučení pro lektora:**

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

Lektor nechá dost prostoru k dokončení myšlenek a sdělení.

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

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

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

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

3 nejdůležitější výsledky?

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

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

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

### 3.1.1.2 Blok témat 2: Role lídra - upevňování

2 hodiny

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

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

Prázdné papíry a tužka

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

**Doporučení pro lektora:**

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníka

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

Podrobně rozpracovaný obsah

Učení se leadershipu - je to účelné? Jde to?

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

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

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

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

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

Plná zralost se vyznačuje rovnováhou mezi odvahou a odpovědností.

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

**Shrnutí dopadu učícího se lídra:**

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce.

Metody

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

Pomůcky a prostředky

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

Poznámky účastníků do manuálu Akademie

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

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

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

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

2 hodiny

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

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

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

*Poznámka: FC CZECH disponuje programem Důvěra, postaveném na konceptu 13 chování důvěry podle knihy S. M. R. Coveyho. Tento koncept* ***není součástí volné licence*** *projektu a je chráněn autorskými právy. Lektor programu může téma diskuze o důvěře ideálně připravit s příklady ze škol.*

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

Práce s manuálem a individuální reflexe videa

Pomůcky a prostředky

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

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: účastníci zvažují, jak poznají někoho, kdo má jejich důvěru: Kdyby vás někdo měl zastoupit, na co si dáte pozor? To nejdůležitější při stávání se lídrem pro mě - metafora relativně drobné klapky kormidla veliké lodi: na co se soustředit? Tedy upevnění komplementárních ®Sedmi návyků skutečně efektivních lidí“ (Covey, S.R.,v.2007), v pozici lídra.

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

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

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba?**

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

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

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

**360°zpětná vazba**

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

Ukázka položek 360stupňové zpětné vazby:

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

Účastníkům připomeneme význam zápisu předsevzetí/závazku v podobě reálné proměny jednání i s časovým údajem či jiného typu reflexe do manuálu - jedná se o zásadní podklad pro on-line podporu a také skutečnou implementaci ve škole.

### 3.1.1.4 Blok témat 4: Druhá role lídra Stanovování vize

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

3 hodiny

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

Efektivní realizací této role a efektivním paradigmatem je vytváření vize spolu s týmem, teprve potom se zrcadlí v efektivní výsledek. Tedy jen když vidí členové týmu jasný a přesvědčivý vyšší smysl jejich společné práce, je jejich motivace spíše vnitřní než vnější (k vizi srov. video, Colosimo, 2019).

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

Písemná úvaha na základě textu v manuálu a videa.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, karty, které si připraví lektor.

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aktivitu lektor uvede otázkami:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: návrat k hodnocení, 360stupňové zpětné vazbě; postup je podobný, jako na konci první role: zápis vlastních kroků k zvýšení důvěryhodnosti v pozici lídra

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba?**

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

**360° zpětná vazba**

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

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

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

### 3.1.1.5 Blok témat 5: Třetí role lídra Slaďovat systémy

„Sladění systému podporuje realizaci, naplňování vize“

3. hodiny

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

Písemná úvaha na základě textu v manuálu a videa.

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky a video (ukazující, jak zapojit tým do sbírání sebehodnotících bodů a tím mu napomoci na cestě naplňovat jeho cíle).

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

***Koncept na dosahování cílů FranklinCovey (FC)4 diciplíny realizace® je samostatným programem FC a nevztahuje se na něj volná licence, protože nevznikl v rámci projektu. Lze užít volné koncepce práce s cíli (např. SMART) nebo oslovit FC CZECH.***

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

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

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

Upozornění: Následující doporučení programu ®4 diciplíny realizace neznamená, že je tento program k užití s volnou licencí.

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální a celoskupinové promýšlení 4 disciplín

Metody

Čtení, porovnávání s realitou v organizaci účastníky, zápis myšlenek

Pomůcky a prostředky

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

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální a skupinová práce: zformulovat největší výzvu do cíle a ten formulovat pozitivně, s jasným termínem splnění (aby byl ještě důležitý, efektivní), sdělit jej ostatním a vyvinout jednu z možných cest, kterou se vydat na cestě k tomuto cíli. Video o WIGu na příkladu efektivního hubnutí nebo jiné názorné může posloužit jako ilustrace toho, co vše může vyřešit dobře promyšlený a pravidelně vyhodnocovaný WIG v životě člověka.

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

POPIS OSVĚDČENÝCH AKTIVIT (®4 disciplín realizace):

**Zaměřit se na nejdůležitější…**

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

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

**Pro dosažení výsledky dělejte to klíčové**

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

**Scoreboarding cesty…**

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

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

**Vytvořit systém vzájemné odpovědnosti**

Vytvořte tým, který si bude navzájem skládat účty…

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

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

Podle scoreboardingu a společných porad upravujte kurz cesty

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky

Dotazník 360stupňové zpětné vazby

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba?**

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

**360° zpětná vazba**

Ukázka položek dotazníku:

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

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

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

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

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

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

3 hodiny

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

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

Individuální práce, cvičení, výklad.

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky.

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

Lídr v této roli uvolňuje potenciál povzbuzováním talentu a nadšení (commitment) týmu a jeho jednotlivých členů ve prospěch nejvyšších priorit - tedy naplňování vize prostřednictvím dosahování nejdůležitějších cílů; uvolňování potenciálu je tedy propojeno s dalšími rolemi lídra - umožňuje využívat nejlepšího z každého člena týmu pro aktuální WIG a naplnění vize. Podpora zvyšuje důvěru.

Cvičení: na základě vlastních zkušeností porovnej:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

Výklad, osobní poznámky účastníky

Pomůcky a prostředky

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

Podrobně rozpracovaný obsah

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

Účastník si promyslí a do manuálu zapíše, které postřehy mu výklad přinesl, jak je využije, co udělá v praxi.

Osobní poznámky se budou týkat také toho, který z druhů konverzace mu bude nejvíce sedět, který je dobrý pro zaměstnance a jak, čím?

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

**Výcvik tří konverzací leadershipu:**

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

Rozhovory

Diskuse o řešení problémů

Promýšlení, reflexe, osobní poznámky

Pomůcky a prostředky

Manuál pro účastníky, karty, které si připraví lektor.

Podrobně rozpracovaný obsah

**Diskuse**

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

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

**Praktický výcvik**

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

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

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

Diskutujte poznámky ve skupině

Vnitřní hlas:

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

Výkon:

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

Uvolnění cesty

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

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

Účastníci si zapíší poznámky a podněty, závazky pro praktickou realizaci. Budou východiskem distanční podpory.

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

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

Manuál účastníky,  360stupňová zpětná vazba

Podrobně rozpracovaný obsah

**K čemu zpětná vazba?**

Účastník reflektuje:

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

Záznam s oporou o 360stupňovou zpětnou vazbu:

Jednou větou zaznamená poznatek týkající se jeho cesty uvolňování potenciálu:

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

**360° zpětná vazba**

Ukázka položek dotazníku:

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

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

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

## 3.1.2 Distanční část základního bloku

28 hodin samostudia a reflexe v praxi

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

Na základě pilotáže byl upraven a postaven tak, aby byl otevřený jako e-learningový kurz Metodického portálu RVP.CZ, dostupný je zde: <https://elearning.rvp.cz/katalog-kurzu/informace-o-kurzu?k=45>.

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

Rozsah on-line podpory: 28 hodin.

On-line podpora je opřená o tyto zdroje:

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

Metody:

Otázky klade tutor/lektor kurzu:

Ukázka podpůrné otázky a metodického doporučení a inspiračních zdrojů FC

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

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

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

### 3.1.2.1 Blok témat 7: Distanční podpora v modulu

##### Úvodní text k distanční části pro lektora

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

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

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

##### Navázání na předchozí vzdělávání a zkušenosti

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

##### Paradigmata

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

##### Úrovně zapojení

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

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

##### Ukázka z odpovědi účastníků:

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

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

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

##### Hodnoty lídra a jeho důvěryhodnost

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

##### Zapojování klíčových hráčů do naplňování vize

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

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

##### Vize, cíl, kritéria, horizont

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

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

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

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

##### Ostření pily

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

##### Kaskádování cílů

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

##### Výcvik konverzačních schémat podpory jakou součást leadershipu v praxi

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

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

##### Ukázka z odpovědí účastníků:

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

##### Příprava prezentace výsledků podpory na závěrečné setkání s podporou lektora

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

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

##### Závěrečné poznámky k tutorování distanční podpory.

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

Doporučujeme na základě mnoha let zkušeností vést distanční podporu ***s paradigmatem důvěry***: účastníci ***odpovídají za sebe a za svou praktickou zkušenost***. Vidí odpověď druhého, mohou se ptát.

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

V závěru budou inspirování danou strukturou k vytvoření závěrečné pětiminutové prezentace o své cestě k výjimečnosti sebe jako lídra a svého týmu. Prezentovat budou na závěrečném prezenčním setkání. Lektor - tutor by měl vyžádat prezentace dopředu, aby jimi mohl “vyztužit” program závěrečného reflektivního semináře. Ten by měl být třetím cyklem učení se 4 rolí leadershipu - měl by také umožnit zhodnocení již nabytých zkušeností (podpořených i distančně tutorem) a naznačit další cestu, další závazky, nápady účastníků vzdělávacího programu, jak dále rozvinout své schopnosti vést tým.

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

## 3.1.3 Závěrečné prezenční setkání

11 hodin

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

##### Metodika prezenčního setkání

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

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

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

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

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

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

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

**Doporučení pro lektora:**

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

Forma a bližší popis realizace

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

Metody

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

Pomůcky a prostředky

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

Podrobně rozpracovaný obsah

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

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

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

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

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

Mezi prezentace jsou zařazeny vstupy, které fixují realizaci jednotlivých rolí: doporučení, aby prezentace ilustrovaly vždy probíhající, konkrétní část opakovacích cvičení.

Forma a bližší popis realizace

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

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

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

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

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

6x správně: myslíme na:

* lidi, strukturu, odměny, zdroje, rozhodování a procesy

4 disciplíny:

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

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

Metody

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

Sledování videí a prezentace lektora, individuální cvičení, diskuse.

Pomůcky a prostředky

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

Dotazníky pro hodnocení celého modulu a závěrečného prezenčního setkání.

Podrobně rozpracovaný obsah

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

Prezentace (doporučená struktura - otázky):

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

**Diskuse**

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

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

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

**Doporučení pro lektora:**

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

**Evaluace**

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

Hodnocení:

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

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

**Evaluační dotazníky:**

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

**Doporučení pro lektora:**

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

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

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

## Seznam zdrojů[[3]](#footnote-3)

Colosimo, J. (2019). Creating Vision Throughout the Company uvolnění společností FranklivCovey dostupné zde: <https://www.youtube.com/watch?v=RihV6SgWrfQ>).

Covey, S. *Sedm návyků šťastných dětí*. FC Czech, 2008.

Covey, S. *Sedm návyků úspěšných teenagerů*. Pragma, 2001.

Covey, S. R. *I ve mně je lídr.* FC Czech, 2012.

Covey, S. R. *Osmý Návyk: Od efektivnosti k výjimečnosti*. Management press, 2010.

Covey, S. R. *Sedm návyků skutečně efektivních lidí*. Management press, 2007.

Covey, S. R. *Sedm návyků spokojené rodiny*. Albatros, 2017.

Covey, S. R. *To nejdůležitější na první místo*. Management press, 2009.

Covey, S. R. *Vedení založené na principech*. Management press, 2009.

Covey, S. R., & [Merrill](https://www.databazeknih.cz/autori/rebecca-r-merrill-89721), R. R. *Důvěra: Jediná věc, která dokáže změnit vše.* Management press, 2007.

Covey, S. M. R., [Merrill](https://www.databazeknih.cz/autori/rebecca-r-merrill-89721), R. R., & Link, G. *Chytrá důvěra*. Management press, 2012..

McChesney, Ch., Covey, S., & Huling, J. (2016). [*The 4 Disciplines of Execution. Achieving Your Wildly Important Goals*](https://www.amazon.com/Disciplines-Execution-Achieving-Wildly-Important/dp/1451627068?tag=uuid10-20)*.* Free Press: Business and Economics.

Pink, D. H. *Pohon / Drive - Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Anag 2018.

# 3.2 Metodický blok 2: Posílení strategické složky digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol, aneb jak správně rozhodovat v oblasti, ve které nejsem profesionál

Vzdělávací program „Posílení strategické složky digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol, aneb jak správně rozhodovat v oblasti, ve které nejsem profesionál“ vznikl jako relativně samostatný doplňkový tematický blok k nadřazenému vzdělávacímu programu „Cesta k výjimečnosti. Leadership pro vedoucí pracovníky škol.“, jehož autorem je zastoupení vzdělávací společnosti FranklinCovey pro Českou republiku a Slovensko.

Jak je z názvu patrné, také tento tematický blok je zaměřen na podporu schopnosti správného rozhodování vedoucích pracovníků škol, avšak pouze v oblasti digitálních technologií a digitálního vzdělávání. Klíčovým předpokladem pro správné rozhodování v této oblasti je vyvážená kombinace vlastních digitálních kompetencí a dostatečně širokého tematického přehledu doplněná o pochopené kauzální souvislosti a řadu praktických zkušeností.

Doplňkový tematický blok je zaměřen především na strategickou složku digitální gramotnosti vedoucích pracovníků škol. Zlepšení kompetenční a motivační složky digitální gramotnosti je synergickým efektem tohoto tematického bloku. Hlavním smyslem tohoto bloku tedy není naučit účastníky používat digitální technologie, resp. zvyšovat kompetenční složku digitální gramotnosti.

### Cílová skupina

Tematický blok je určen zejména pro vedoucí pracovníky základních škol, středních škol a školských zařízení, kteří nejsou odborníky v oblasti digitálních technologií, ani v této oblasti nevzdělávají své žáky či klienty, a jejichž uživatelské digitální kompetence jsou na úrovni mezi digitálním povědomím a digitální gramotností (dle mezinárodní klasifikace konceptu ECDL / ICDL). Optimální počet účastníků tohoto vzdělávacího programu (tematického bloku) je 10.

Výběr účastníků je pro úspěšný průběh a výsledek vzdělávání kritický. Uživatelské digitální kompetence účastníků (zejména kompetenční složka digitální gramotnosti) by neměly být vyšší, než odpovídá definici digitální gramotnosti podle mezinárodního konceptu ECDL / ICDL. Také je velmi důležité, aby úroveň kompetenční složky digitální gramotnosti všech účastníků byla podobná.

Zásadní problém nepředstavuje, pokud všichni účastníci budou tzv. digitálně kvalifikováni (dle mezinárodní klasifikace konceptu ECDL / ICDL). V takovém případě ale musí být odborná hloubka témat, které souvisí s technickým a programovým vybavením, přiměřeně větší. Nicméně, digitálně kvalifikovanější účastníci mohou vnímat celý vzdělávací proces jako příliš jednoduchý a pro ně tedy zbytečný. Pro tento vzdělávací program jsou vysloveně nevhodní účastníci, kteří jsou profesně kvalifikovaní, tj. disponují profesními ICT kompetencemi (programátoři, správci sítí, IT technici, …).

### Princip vzdělávacího programu

Doplňkový tematický blok „Posílení strategické složky DG“ se skládá ze čtyř po sobě následující částí. První část je distanční a představuje přípravné samostudium prvních čtyř témat. První prezenční část musí následovat nejpozději do 14 dnů po první distanční části. Druhá distanční část, následovaná druhou, závěrečnou prezenční částí, by měla následovat nejpozději do dvou měsíců po ukončení první prezenční části. Druhá distanční část přitom pokrývá další čtyři témata. Každá prezenční část je  doplněna praktickou demonstrační zkouškou podle mezinárodních standardů konceptu ECDL / ICDL z vybraného ECDL modulu.

Jinými slovy, distanční a prezenční část tvoří pár, který se musí vzájemně doplňovat a celý vzdělávací program je tvořen dvěma páry po sobě následujících vzdělávacích částí. Každý pár se zabývá čtyřmi, relativně samostatnými tématy.

### Studijní materiál (skripta)

Pro potřeby distanční části, resp. samostudia, mají účastníci vzdělávaní k dispozici speciálně pro tento program vyvinutý studijní materiál v podobě tematicky strukturovaných „skript“. Na výběru jednotlivých témat pro tento materiál se podíleli vedoucí pracovníci škol, které jsou akreditovány v rámci mezinárodního konceptu ECDL / ICDL.

Autory jednotlivých kapitol tohoto materiálu jsou zkušení praktici – učitelé a ředitelé ze základních i středních škol, odborníci z oblasti vzdělávání dospělých a mezinárodního konceptu ECDL / ICDL. Vzdělávací materiál není koncipován jako ucelený a je složen z řady kapitol odpovídajícím jednotlivým tématům vzdělávacího programu. Některé kapitoly se vzájemně mohou částečně překrývat a nemusí na sebe navazovat.

Vzdělávací obsah kapitol rozhodně není systematickým kurikulem v dané oblasti, resp. tématu. To ani nebylo cílem při jeho přípravě. Příslušná kapitola odráží především individuální pohled autora na dané téma a jeho osobní zkušenosti s touto problematikou. Některé dílčí názory, zkušenosti a tvrzení autorů jednotlivých kapitol dokonce mohou být vzájemně v rozporu. To není vada, ale důkaz pestrosti a různorodosti pohledů na tuto problematiku. Některé rozpory mohou dokonce dobře posloužit jako podklad pro diskusi v rámci prezenčních částí tohoto programu.

### Distanční část (samostudium)

Samostudijní příprava (distanční část) probíhá v období dvou týdnů bezprostředně před každou prezenční částí. Smyslem samostudia není naučit se všechno, co vybraná témata obsahují, ale získat základní představu o obsahu těchto témat, ujasnit si osobní postoj k těmto tématům a vytvořit si přiměřená očekávání pro odpovídající prezenční část vzdělávacího modulu.

Během samostudijní přípravy se účastník věnuje především osvojení hlavních myšlenek a principů probíraných témat. K tomuto účelu může využít kromě připraveného studijního materiálu citované zdroje, přílohy, případně libovolné další zdroje. Získané informace konfrontuje se svými osobními zkušenostmi. Hlavním cílem samostudijní přípravy je zejména získat základní orientaci v tématech tak, aby byl účastník schopen aktivně se účastnit diskusí v průběhu prezenční části.

### Prezenční část (řízená diskuse)

Prezenční část je realizována formou řízené diskuse, jejímž smyslem je vysvětlení nejasností nutných k bezpečnému pochopení hlavních myšlenek a principů. Příslušná témata jsou lektory přednesena a následně s účastníky diskutována. Diskuse k jednotlivým tématům je doprovázena projekcí z vybraných informačních zdrojů, komentáři vybraných souvisejících příloh a řadou praktických příkladů z praxe. Součástí vybraných témat jsou fyzické, případně online exkurze, které představují příklady dobré praxe, využívané a zavedené digitální technologie a technologická řešení. Prezenční část obsahuje výrazný podíl interakce účastníků s lektory.

V rámci pilotního ověřování prezenční části tohoto vzdělávacího programu (tematického bloku) byly napříč tématy prováděny exkurze do prostor Střední průmyslové školy Na Proseku v Praze, a to zejména pro účely představení prakticky využívaných digitálních technologií a nasazených řešení, a to jak pro provoz školy, tak pro výuku. Realizátoři tohoto vzdělávacího programu mohou pro tyto účely využít jinou školu nebo mohou alternativně použít natočená tematická videa ze Střední průmyslové školy Na Proseku v Praze.

Alternativní školou může být libovolná střední, technicky orientovaná škola, disponující potřebným materiálně technickým vybavením a zázemím, optimálně akreditovaná v rámci mezinárodního konceptu ECDL / ICDL (lze využít řádově stovku škol v ČR).

### Odborné předpoklady lektorů

Jednotlivá témata prezenční části vedou lektoři (optimálně každé téma jiný lektor), jejichž odborná erudice a praktická zkušenost musí korespondovat s daným tématem. Mělo by jít především o:

* odborníky z praxe, která se týká digitálních kompetencí podle mezinárodního konceptu ECDL / ICDL (témata č. 1 a 3),
* učitele ze základní nebo střední školy s praktickými zkušenostmi se zaváděním a využíváním informačních systémů (téma č. 7),
* ICT odborníky s praktickými zkušenostmi v oblasti technického a programového vybavení (témata č. 5 a 6),
* odborníky s praktickými zkušenostmi v oblasti tzv. domácí automatizace a automatizace procesů (téma č. 8),
* ředitele nebo učitele s manažerskými zkušenostmi v oblasti komunikace mezi zaměstnanci, a mezi učiteli a žáky, resp. rodiči (témata č. 2 a 4) a
* akreditované testery mezinárodního konceptu ECDL / ICDL nebo obdobného mezinárodně etablovaného certifikačního systému (téma č. 9).

*Pokud při budoucí realizaci programu nebudou mít realizátorem vybraní lektoři dostatek teoretických znalostí potřebných pro vedení příslušného tématu v rámci vzdělávacího programu, mohou pro dosažení potřebné odborné úrovně erudice využít stejný studijní materiál, který je určen pro účastníky vzdělávacího programu. V tomto studijním materiálu také naleznou veškeré potřebné tematicky strukturované studijní prameny a reference. Předpokládanými praktickými zkušenosti ale musí disponovat, tyto v tomto materiálu nastudovat nelze. Dostatečné praktické zkušenosti jsou klíčovým odborným předpokladem lektorů.*

### 3.2.1 Téma č. 1 (Rozvoj digitální gramotnosti) – 135 minut v rámci prezenční části

Toto téma je zaměřeno na pochopení obsahu a významu digitální gramotnosti, na klasifikaci digitálních kompetencí, zavedené mezinárodní standardy digitálních kompetencí, způsoby měření úrovně digitální gramotnosti a digitálních kompetencí a na smysl a souvislost mezinárodního konceptu ECDL / ICDL s digitální gramotností.

#### Digitální kompetence a mezinárodní koncept ECDL / ICDL

Pro správnou a účinnou realizaci celého vzdělávacího programu je klíčové pochopení významu a obsahu pojmu digitální gramotnost a jeho souvislostí s uživatelskými digitálními kompetencemi. Pokud lektor tohoto tématu není schopen vnímat rozdíly mezi uživatelskými a profesními, resp. mezi přenositelnými a profesními digitálními kompetencemi, pak nemůže diskusi k tomuto tématu vést.

Velice důležitou znalostí lektora k části týkající se měření stavu digitálních kompetencí je schopnost uvědomovat si v souvislostech rozdíl mezi indikací (detekcí) a měřením digitálních kompetencí. Stejně tak je z pohledu lektora zásadně důležité uvědomovat si fatální rozdíl v důvěryhodnosti měření digitálních kompetencí a sebehodnocením, resp. dotazníkovými průzkumy.

V rámci tohoto tématu jsou účastníci seznamováni s aktuálními objektivními daty a s reálným stavem digitální gramotnosti a digitálních kompetencí obyvatel ČR podle konceptu ECDL / ICDL. Tato data je možné si kdykoli bezúplatně vyžádat u kanceláře ECDL-CZ ([info@ecdl.cz](mailto:info@ecdl.cz), 224 904 244). Pro tuto část tématu může být realizátory zvolen jiný mezinárodní standard digitálních kompetencí, který konkrétně definuje odpovídající vzdělávací obsah a má k dispozici potřebná data.

#### Zajímavá místa vybraných základních a standardních ECDL / ICDL sylabů

Také pro tuto část tématu může být realizátory zvolen jiný mezinárodní standard digitálních kompetencí, který konkrétně definuje odpovídající vzdělávací obsah a má k dispozici potřebná data. Při využití mezinárodně standardizovaných ECDL / ICDL sylabů je možné si kdykoli tato data bezúplatně vyžádat u kanceláře ECDL-CZ ([info@ecdl.cz](mailto:info@ecdl.cz), 224 904 244). Jedná se zejména o data obsahující informace o nejslabších znalostech a dovednostech populace za vybrané období vztažené ke konkrétním sylabům.

V rámci tohoto tématu doporučujeme diskutovat například o sylabech digitálních kompetencí, které jsou úzce spojeny s digitální gramotností ECDL (tyto sylaby jsou zveřejněny jako chráněné obsahy, **nikoliv tedy pod otevřenou licencí Creative Commons**; lektorovi je **pouze doporučujeme**):

* M15 – [Sylabus k tématu Vyhledávání, vyhodnocování a zpracování informací z internetu](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92695&view=17187) (Information Literacy)
* M14 – [Sylabus k tématu *On-line spolupráce* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92671&view=17187) (Online Collaboration)
* M12 – [Sylabus k tématu *Digitální bezpečnost* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92692&view=17187) (IT Security)
* M7 – [Základy práce s internetem a komunikace](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92665&view=17187) (Online Essentials)
* M4 – [Sylabus k tématu *Tabulky* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92656&view=17187) (Spreadsheets)
* M3 – [Sylabus k tématu *Zpracování textu* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92656&view=17187) (Word Processing)
* M2 – [Sylabus k tématu *Základy práce s počítačem a správa souborů* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92689&view=17187) (Computer Essentials)

Samostatně pak musí být diskutovány vybrané sylaby, které jsou částečně profesně orientovány (zejména z pohledu profese učitele). Ani tyto obsahy nejsou pod otevřenou licencí a na základě projektu je proto lektorovi doporučujeme. Upravovány být nesmějí, jsou chráněny autorským právem.

* M17 – [Sylabus k tématu *Digitální marketing* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92686&view=17187) (Digital Marketing)
* M16 – [Sylabus k tématu *Základy programování a informatické myšlení* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92681&view=17187) (Computing)
* M9 – [Sylabus k tématu *Zpracování obrázků* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92668&view=17187) (Image Editing)
* M6 – [Sylabus k tématu *Prezentace* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92662&view=17187) (Presentation)

Další materiály pro lektory k využití v prvním tématu bloku jsou umístěny na webu tohoto modulu zde: <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17187>.

#### Závěrečné shrnutí tématu

Toto téma je doplněno závěrem a strukturovaným souhrnem nejdůležitějších poznatků, které musí lektor rekapitulovat. Vodné je také komentovat, případně doporučit vybrané informační zdroje pro další osobní rozvoj účastníků.

### 3.2.2 Téma č. 2 (Výuka a digitální technologie) – 45 minut v rámci prezenční části

Toto téma se zabývá několika mýty a dilematy, která jsou v oblasti digitálního vzdělávání poměrně často diskutována, a současně přehlížena, přeceňována nebo podceňována. Téma rozebírá rozdíly mezi výukou informačních a komunikačních (digitálních) technologií a jejich využíváním při výuce nejen v technických oborech. Akcentována je diskuse o vztahu informatiky a digitální gramotnosti (Computing vs. Digital Literacy) a diskuse o rozdílech mezi informatickým myšlením, jako přenositelnou digitální kompetencí a programováním, jako profesní digitální kompetencí.

V rámci tohoto tématu lektor využije infrastruktury hostitelské školy a zprostředkuje účastníkům exkurzi s cílem prezentovat především digitální technologie, které jsou v této škole využívány pro vzdělávání žáků v různých technologických oblastech. Účastníci si díky názorné ukázce uvědomí, jak pestré může vybavení a výuka být a že nejde jen o počítače žáků, případně vybavení počítačových sítí. Alternativně, případně současně, může použít tematické video natočené pro potřeby tohoto tématu na Střední průmyslové škole Na Proseku v Praze.

#### Výuka IKT nebo výuka s využíváním IKT

Vstupními požadavky na lektora je znalost rámcových vzdělávacích programů pro ZŠ a SŠ a jejich připravované revize (<http://www.nuv.cz/t/revize-rvp-ict>). Lektor by měl mít praktické zkušenosti s výukou informatiky na základní nebo střední škole. Pro lepší pochopení rozdílu mezi výukou IKT a výukou s využíváním IKT je potřebné uvést konkrétní příklady z praxe.

Využívání informačních a komunikačních technologií ve výuce se věnuje modul ECDL Modul M18 – Využívání informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání (ICT in Education). Jako nejvhodnější forma přípravy lektora na toto téma je úspěšně absolvovaná mezinárodní ECDL zkouška z tohoto modulu. Pro tuto část tématu může být realizátory zvolen také jiný mezinárodní standard digitálních kompetencí, který konkrétně definuje odpovídající vzdělávací obsah.

#### Informatika vs. digitální gramotnost

Tato část tématu plynule navazuje na předchozí část. Vychází z toho, že z pohledu vztahu školy a žáka je digitální gramotnost soubor kompetencí potřebných k účelnému využívání informačních technologií při řešení problémů. Z pohledu školské problematiky se jedná o průřezovou klíčovou kompetenci, proto je digitální gramotnost a s ní související digitální kompetence zařazována napříč všemi předměty.

Lektor musí účastníkům vysvětlit rozdíl mezi pojmy informatika a digitální gramotnost. Žák či student může v hodinách informatiky získávat digitální gramotnost, ale to je možné i v jiných předmětech. Učitelé se často mylně domnívají, že aplikační software je to samé, co digitální gramotnost. Digitální kompetence spojené s dovedností ovládat aplikační software je ale pouhou podmnožinou digitální gramotnosti. Informatika jako obor se zabývá zpracováním informací a všeho co s ním souvisí – technologie, nástroje, metody, teorie.

#### Informatické myšlení a programování

Poslední část tématu navazuje opět na předchozí část a jejím cílem je účastníkům ukázat na názorných příkladech, že informatické myšlení není jen záležitost předmětu informatika. Informatické myšlení je totiž možné a zejména nutné rozvíjet napříč předměty. Programování je činnost využívající informatické myšlení v praxi – ve výuce informatiky.

Informatické myšlení je takový způsob přemýšlení nad problémy, který je umožňuje řešit výpočetním postupem pomocí počítače (dekompozice problému, nalezení vzorů, abstrakce a návrh algoritmu). Tento způsob přemýšlení se s novou revizí RVP učí v rámci předmětu informatiky a je možné ho využít ve všech předmětech.

Základy informatického myšlení a programování se zabývá ECDL modul M16 – Základy informatického myšlení a programování (Computing). Jako nejvhodnější forma přípravy lektora na toto téma je úspěšně absolvovaná mezinárodní ECDL zkouška z tohoto modulu.

#### Závěrečné shrnutí tématu

Téma je doplněno závěrem, strukturovaným souhrnem nejdůležitějších poznatků, úkoly k prohloubení znalostí a seznamem doporučených zdrojů informací, který je v rámci prezenční části komentován.

Dokumenty, které může lektor využít pro podporu učení v této části programu (**druhé téma**) jsou zveřejněny zde (nejsou pod otevřenou licencí, jejich obsah je chráněn autorským právem a nelze je libovolně upravovat): <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17187>, např. tento:

* [Sylabus k tématu *ICT ve vzdělávání* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92683&view=17187)

### 3.2.3 Téma č. 3 Vzdělávání zaměstnanců školy – 45 minut v rámci prezenční části

První část tématu se věnuje hlouběji pochopením významu a klasifikaci digitálních kompetencí, s důrazem na přenositelné a specifické digitální dovednosti, ve druhé části je rozebírána strategie vzdělávání zaměstnanců školy a postup realizace jejich vzdělávání. Téma obsahuje typické, resp. doporučené vzdělávací profily v oblasti přenositelných digitálních kompetencí pro zaměstnance školy.

#### Přenositelné a specifické digitální dovednosti

Klasifikace digitálních kompetencí, ze které tato část tématu vychází, se opírá o principy a definice pojmů mezinárodního konceptu ECDL / ICDL v České republice. Přesto, že také jiné, existující definice nejdůležitějších pojmů z této oblasti nejsou s tímto pojetím v zásadním rozporu, musí se lektor s problematikou dle konceptu ECDL / ICDL podrobně seznámit. Jedná se zejména o přenositelné a specifické digitální kompetence, jejich příklady a jejich hloubku. Přitom není z pohledu školství zcela zásadní rozdíl mezi specifickými a profesními digitálními kompetencemi. Zásadní význam pro pochopení a výklad tohoto tématu mají kompetence přenositelné. Lektor uvede řadu příkladů přenositelných, specifických i profesních digitálních kompetencí a rozebere zejména ty, které se nachází na „rozhraní“ klasifikace a mohou být vnímány různě.

#### Příprava a realizace vzdělávání zaměstnanců školy

Pro druhou část tohoto tématu je nezbytné pochopit různé úhly pohledu na potřeby zaměstnanců škol, resp. učitele všech odborností, tedy nejen učitele v oblasti digitálních technologií, resp. ICT nebo informatiky. Klíčovým problémem je přehlížení potřeb přenositelných digitálních kompetencí na úkor těch specifických, resp. profesních a nízká motivace k nápravě tohoto stavu. Je to přirozený jev, který má značné negativní dopady na efektivitu a produktivitu práce s digitálními technologiemi. Lektor musí znát všechny složky digitální gramotnosti a musí umět účastníkům vysvětlit význam zejména motivační složky, která je nezbytným předpokladem pro další vzdělávání v této oblasti.

Pro volbu vhodné strategie a způsob realizace vzdělávání zaměstnanců školy je nezbytné, aby účastníci pochopili zásadní význam ověřování znalostí a dovedností získaných v průběhu vzdělávacího procesu. Lektor musí jasně účastníkům vysvětlit důvody objektivního měření (nejen) digitálních kompetencí a dopady takového měření jak na vzdělávanou osobu, tak na vzdělavatele.

Vzdělávací profily vhodné pro zaměstnance školy se z principu nijak neliší od vzdělávacích profilů pro jakékoli jiné zaměstnance. Lektor musí pochopit a vysvětlit účastníkům, jaký je smysl vzdělávacích profilů, jak se takové profily stanovují a jakým způsobem souvisí se standardizovaným vzděláváním. Lektor uvede příklady vzdělávacího profilů pro typické skupiny učitelů ve škole.

#### Závěrečné shrnutí tématu

Téma je doplněno závěrem, strukturovaným souhrnem nejdůležitějších poznatků, úkoly k prohloubení znalostí a seznamem doporučených zdrojů informací, který je v rámci prezenční části komentován.

Dokumenty, které může lektor využít pro podporu učení v této části programu (**třetí téma**) jsou  zveřejněny zde (nejsou pod otevřenou licencí, jejich obsah je chráněn autorským právem a nelze je libovolně upravovat): <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17187>

### 3.2.4 Téma č. 4 (Vztah školy a veřejnosti) – 45 minut v rámci prezenční části

Toto téma se dotýká využívání webových stránek školy jako základního nástroje pro internetovou prezentaci, redakčních systémů potřebných pro aktualizaci obsahu webových stránek a rozebírá klíčové pojmy digitálního marketingu. Zabývá se stále významnější problematikou sociálních médií a sociálních sítí, včetně nejrozšířenějšího sociálního média Facebook a praktickými aspekty jeho využívání, včetně nákladů na jeho správu.

#### Školní web

Cílem této části tématu je uvědomění si, že cílovou skupinou webových stránek školy nejsou pouze zákonní zástupci žáků. Na obsahu a průběhu procesu vzdělávání má totiž zájem mnoho zájmových skupin. Pro úspěšnou školu je nutné mít zajištěné kvalitní a ideálně nepřetržité komunikační kanály pro všechny cílové skupiny. Účastník dále zjistí, co všechno je nutné zařídit pro provoz webových stránek školy.

Lektor musí být člověk, který se správou webových stránek zabývá nebo má hlubší znalosti v této problematice. Očekává se znalost základů HTML a CSS, přehled dostupných „instantních“ nástrojů pro tvorbu webových stránek, zkušenosti s webhostingem a s tím spojené pojmy jako je doménové jméno, doména 1. řádu, registr domén a podobně.

Účastník si dále uvědomí, že školní web má určitá kritéria, která musí splňovat, aby byl dobrým školním webem. Provozem webových stránek vše ale začíná. Důležitý je zejména obsah webu. Většina školních webových stránek je postavena na redakčním systému. Aby lektor mohl vést diskusi o výhodách a nevýhodách systémů pro správu obsahu, vyžaduje se po něm přehled nejběžnějších redakčních systémů. Dále se od něj očekává pokročilá znalost digitálního marketingu a SEO optimalizaci. Účastník získá odkazy na informační zdroje věnující se problematice školního webu včetně copywritingu.

#### Prezentace školy na sociálních sítích

Facebook má ze všech sociálních médií nejvíce uživatelů. Škola může využívat sociální sítě na Facebooku, aby mohla efektivněji oslovovat cílové skupiny. Lektor musí mít manažerské zkušenosti v oblasti komunikace a mít přehled o sociálních sítích a věkových skupinách a zájmech jejich uživatelů. Facebook je zároveň prostředek pro vytvoření diskusního prostoru. Uchazeč v této části tématu zjistí, co všechno obnáší zavedení školní facebookové stránky. Dále získá tipy pro nahrávání příspěvků a seznámí se s funkcemi, které Facebook nabízí.

Velmi důležitá je názorná ukázka správy facebookové stránky školy lektorem, aby si účastník mohl vytvořit názornou představu o příkladech efektivního využití. Facebooková stránka je důležitou součástí PR strategie školy.

V závěru této části tématu získají účastníci povědomí o nákladech spojených se správou webových a Facebookových stránek. Lektor musí mít znalosti s vytvářením PPC kampaně pro Facebook a přehled o cenách spojených s placenou propagací příspěvků.

Digitálnímu marketingu se věnuje ECDL modul M17 – Využívání digitálních technologií v marketingu (Digital Marketing). Jako nejvhodnější forma přípravy lektora na toto téma je úspěšně absolvovaná mezinárodní ECDL zkouška z tohoto modulu. Pro tuto část tématu může být realizátory zvolen také jiný mezinárodní standard digitálních kompetencí, který konkrétně definuje odpovídající vzdělávací obsah.

#### Závěrečné shrnutí tématu

Téma je doplněno závěrem, strukturovaným souhrnem nejdůležitějších poznatků, úkoly k prohloubení znalostí a seznamem doporučených zdrojů informací, který je v rámci prezenční části komentován.

Dokumenty, které může lektor využít pro podporu učení v této části programu (**čtvrté téma**) jsou zveřejněny zde (nejsou pod otevřenou licencí, jejich obsah je chráněn autorským právem a nelze je libovolně upravovat): <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17187>, např. tento:

* [Náležitosti školního webu ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92702&view=17187)

### 3.2.5 Téma č. 5 (IT Minimum pro vedoucí pracovníky) – 60 minut v rámci prezenční části

Toto téma je zaměřeno na základní profesní digitální kompetence bez přímých souvislostí s oblastí školství. Zabývá se pochopením počítačových sítí a internetu, umožňuje získat základní přehled o počítačovém hardware a operačních systémech. Zabývá se obecnějším pohledem na počítačový software, digitalizací a archivace dokumentů, zálohováním dat a datovými úložišti. Součástí tématu jsou datové schránky a autorizovaná konverze dokumentů, bezpečnost digitálních technologií a krizový plán. Rozebírána je potřeba tzv. IT podpora, řešení formou outsourcingu nebo vlastními lidskými zdroji, to vše v souvislosti s náklady.

Reálný rozsah toto tématu je mnohokrát větší, než toto téma v rámci vzdělávacího programu může pokrýt, a proto není možné do důsledků probrat ani zlomek všech možných problémů. Téma pokrývá jen takovou část problematiky, kterou autor považuje za podstatnou s ohledem na cílovou skupinu a svoje technické znalosti. Speciálně u tohoto tématu je nezbytné na tyto skutečnosti účastníky upozornit.

V rámci tohoto tématu lektor využije infrastruktury hostitelské školy a zprostředkuje účastníkům exkurzi s cílem prezentovat především technologické prvky, tj. rozvody počítačové sítě, přepínače, směrovače, přístupové body, koncová zařízení, tiskárny a podobně. Alternativně, případně současně, může použít tematické video natočené pro potřeby tohoto tématu na Střední průmyslové škole Na Proseku v Praze.

#### Základní pojmy

V oblasti „počítačového“ hardware je nezbytné účastníků vysvětlit především základní rozdíly mezi nákupem a provozem značkové a neznačkové technického vybavení s důrazem na servisní služby a jejich náklady.

U software je důležité rozebrat rozdíly mezi proprietárním a otevřeným programovým vybavením, zejména co se týká operačních systémů Windows nebo OS X vs. Linux a MS Office vs. např. LibreOffice. Zajímavé je také téma aktuálních trendů licenční politiky výrobců software nebo věcné rozdíly v licenčních balíčcích MS Office 365.

V žádném případě nemá smysl účastníkům systematicky vysvětlovat fungování každého typu hardware, se kterým se mohou při své praxi setkat, pokud se na konkrétní hardware nebudou ptát sami. Je podstatné prodiskutovat všechny běžně využívané přístupy k internetu s důrazem na parametry připojení, jako jsou především stabilita připojení, odezva či agregace. Rychlost stahování dat rozhodně není jediným parametrem, a tím méně nejdůležitějším.

Samostatným bodem v rámci tématu musí být vysvětlení základních technik zálohování dat, a to včetně typických zálohovacích médií a jejich vlastností. Je důležité vyzdvihnout různé důvody zálohování dat, diskutovat očekávání při zálohování a podle toho vybírat vhodná zálohovací média. Důraz je potřebné dávat na zálohování na webová úložiště, do tzv. cloudů. Také je nutné rozebrat specifická rizika těchto úložišť.

#### Dobrá praxe

Zajímavým a dobře přijímaným tématem je digitalizace a archivace dokumentů v návaznosti na zálohování, vysvětlení rozdílu mezi zálohováním a archivací, vlastních příkladů z praxe je možné prezentovat celou řadu. Protože většina účastníků jsou lidé, kteří zastupují své organizace, resp. jsou statutárními orgány, je velice vhodné prodiskutovat problematiku datových schránek a autorizované konverze dokumentů. Stranou nesmí zůstat ani ekonomická, resp. nákladová stránka IT podpory a v této souvislosti dilemata jako outsourcing nebo vlastní lidské zdroje.

Neopominutelným bodem k diskusi by měly být otázky bezpečnosti lokálních sítí, rizika vzdáleného přístupu, virtuální privátní sítě a možnosti hybridních opatření pro zvýšení bezpečnosti vzdáleného připojení lokálních sítí, např. v podobě využití prvků domácí automatizace. Problematika bezdrátového připojení v rámci lokální sítě nebo k internetu by měla být diskutována a vysvětlena s důrazem na rizika veřejných přístupových bodů a souvisejících technik sociálního inženýrství. Téma bezpečnosti je vhodné oživit řadou příkladů z praxe, popisem vybraných technik sociálního inženýrství, jejich možných i reálných dopadů a způsobů, jak těmto dopadům předcházet.

Bezpečnost uživatelských hesel a omezenou smysluplnost pravidel pro jejich tvorbu je vhodné demonstrovat s využitím stránky <https://howsecureismypassword.net/>. Bude-li heslo sestaveno z menšího počtu číslic, než je 19, pak je při současném výkonu výpočetní techniky možné toho heslo prolomit v dohledné době. Obdobně, pokud bude heslo sestaveno pouze z běžných malých písmen, musí být delší než 13 znaků, jinak není v dnešní době bezpečné. Kombinace malých a velkých písmen a číslic bude bezpečná až od délky hesla 10 znaků. To vše ale za rok nebude platit v důsledku stále se zvyšující výpočetní síly počítačů.

Problematiku základních pojmů tohoto tématu je vhodné doplnit příkladem z vlastní praxe, který měl negativní dopad na bezpečnost, provozuschopnost či stabilitu provozovaného výpočetního systému.

#### Závěrečné shrnutí tématu

Závěrem tohoto tématu nemá smysl rekapitulovat přehled hardware, software a podobně, ale je důležité zaměřit se na komentáře k doporučeným zdrojům informací. Důraz je třeba klást zejména na seriózní zdroje, ze kterých je možné čerpat nejen informace týkající se nákladnosti pořizovaného hardware nebo software, ale především informace související se servisními službami, které nezvyšují počáteční investice, nýbrž provozní náklady.

Dokumenty, které může lektor využít pro podporu učení v této části programu (**páté téma**) jsou zveřejněny zde (nejsou pod otevřenou licencí, jejich obsah je chráněn autorským právem a nelze je libovolně upravovat): <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=17187>, např.:

* [Sylabus k tématu *Digitální bezpečnost* ke stažení](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92692&view=17187)
* [Prezentace – hardware k práci ředitele ve škole](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92703&view=17187)
* [Článek školní informační systémy pro ředitele](https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=92705&view=17187)

### 3.2.6 Téma č. 6 (Technické a programové vybavení škol) – 75 minut v rámci prezenční části

Téma pokrývá technické a programové vybavení, které je školami běžně využíváno jak pro provoz, tak pro vzdělávání. Zabývá se školní počítačovou sítí, přístupem na internet, smyslem intranetu a extranetu. Shrnuje nejběžnější technické vybavení pro výuku a klade důraz na propracovaný koncept ICT infrastruktury. Speciální pozornost je věnována ochrana proti počítačovým virům a zálohování dat.

V rámci tohoto tématu lektor využije infrastruktury hostitelské školy a zprostředkuje účastníkům exkurzi s cílem prezentovat především počítačovou infrastrukturu, tj. přístup na internet, rozvody počítačové sítě, aktivní prvky, servery a podobně. Alternativně, případně současně, může použít tematická videa natočené pro potřeby ostatních témat na Střední průmyslové škole Na Proseku v Praze.

#### Počítačová síť a internet

Lektor musí v rámci tohoto tématu především pochopit a následně vysvětlit rozdíl mezi amatérským a povrchním řešením a koncepčním pohledem na budování technologické infrastruktury jak pro provoz školy, jako organizace, tak pro vzdělávání žáků. Lektor účastníkům uvede několik příkladů dobré i špatné praxe v prezentaci školy.

Na veškeré prezentované komponenty technické infrastruktury je nutné pohlížet jako na součásti komplexního celku, které tvoří celkové řešení. Lektor jasně vysvětlí rozdíly mezi internetem, intranetem a extranetem, a to vždy s odkazem na jejich přínosy, výhody a praktické využití v podmínkách škol.

#### Technické zabezpečení výuky

Technické vybavení pro výuku již dávno nepředstavuje pouze samostatně nakoupené stolní počítače, notebooky nebo tablety, stejně tak jako projektory a interaktivní tabule. Lektor musí tuto zakořeněnou představu vyvrátit na základě příkladů z praxe. Důraz musí být kladen nejen na vzájemnou kompatibilitu jednotlivých zařízení, ale především na kompatibilitu zařízení s celkovým řešením. Primární je propracovaný koncept infrastruktury. Na příkladech nejrůznějších počitatelných indikátorů lektor vysvětlí účastníkům správné i mylné pohledy a jejich dopady na smysluplnost celkového řešení.

#### Antivirová ochrana a zálohování

Samostatným dílčím tématem s vysokou důležitostí pro školy je bezpečnost digitálních technologií z pohledu antivirového řešení a z pohledu zálohování. Lektor v rámci tohoto tématu probere s účastníky veškeré běžně využívané antivirové programy, resp. řešení a nejčastěji využívaná webová úložiště. Zvláštní důraz přitom klade na přínosy, výhody a nevýhody jednotlivých antivirových programů a webových úložišť.

#### Závěrečné shrnutí tématu

Téma je doplněno závěrem a seznamem doporučených zdrojů informací, který je v rámci prezenční části komentován.

### 3.2.7 Téma č. 7 (Informační systémy v malé a střední organizaci) – 75 minut v rámci prezenční části

Téma se zabývá především informačními systémy používanými v oblasti školství. Tyto systémy klasifikuje podle oblasti jejich využití, přitom zohledňuje podmínky škol. Zabývá se porovnáním běžných školních informačních systémů, kritérii pro jejich výběr a nástroji pro podporu těchto systémů. Nedílnou součástí je také informační gramotnost, resp. digitální kompetence spojené s vyhledáváním a vyhodnocování informací v informačních systémech a na internetu.

V rámci tohoto tématu lektor využije infrastruktury hostitelské školy a zprostředkuje účastníkům exkurzi s cílem prezentovat především technické vybavení, které je nezbytně nutné pro bezpečný a zabezpečený provoz školních informačních systémů. Účastníci si díky názorné ukázce uvědomí, že informační systém vyžaduje infrastrukturu a nejedná se jen o softwarovou záležitost. Alternativně, případně současně, může použít tematické video natočené pro potřeby tohoto tématu na Střední průmyslové škole Na Proseku v Praze.

#### Informační systémy vhodné pro školu

Školní informační systémy mají oproti komerčním informačním systémům svá specifika. Od lektora se očekává orientace v klasifikaci informačních systémů podle oblastí využití včetně praktických zkušeností s jejich zaváděním a využíváním.

V rámci tohoto tématu jsou účastníci seznámeni s možnostmi, které informační systémy nabízejí. Cílem je uvědomění si rizik, nástrah a omezení, se kterými se vedoucí pracovník základních škol, středních škol či ostatních školských zařízení může reálně při zavádění nebo využívání informačních systémů setkat.

Aby lektor mohl vést diskusi o rozdílech mezi konkrétními školními informačními systémy, je nutné znát nejpoužívanější školní informační systémy z pohledu učitele, místního správce, vedoucího pracovníka i rodiče či žáka. Doporučena je prezentace základních funkcionalit vybraného informačního systému provozovaného v hostitelské škole.

#### Výběr informačního systému

Mezi nejpoužívanější školní informační systémy v českém školství jsou Bakaláři, Edookit, Etřídnice, iŠkola a Škola OnLine. K porovnání jednotlivých funkcí je vhodné mít přístupy do těchto zmíněných systémů.

Po důkladném zamyšlení se nad potřebami školy je nutné stanovit si kritéria, která musí informační systém splňovat. Na trhu existuje i více variant (balíčků) jednotlivých informačních systémů. S tím je spojen další parametr – celkové náklady. Vedoucí pracovník tak stojí před situací, kdy je nutné dělat kompromisy. Lektor si musí být vědom, že takové situace nastávají, a vede případnou diskusi o kritériích při výběru informačního systému.

I přesto, že nejpoužívanější a nejrozšířenější školní systémy disponují opravdu velikou nabídkou funkcí a modulů, realita je taková, že daný systém nedokáže plnohodnotně nahradit všechny úkony, které se v prostředí školy realizují. Pro některé úkony je nutné využití dalších nástrojů pro podporu informačního systému. Lektor si musí uvědomovat rozdílné potřeby pro různé typy institucí.

S tímto tématem úzce souvisí vyhledávání a vyhodnocování informací v informačních systémech a na internetu. Účastník Uchazeč by měl být schopen vyhodnotit, jaké informace jsou potřebné pro řešení problému, bezpečně vyhledávat informace na internetu s využitím běžných vyhledávacích nástrojů, vyhodnocovat nalezené informace ze všech úhlů pohledu a umět třídit a uspořádat získané informace s využitím široké škály běžných nástrojů. Problematikou práce s informacemi se zabývá ECDL modul M15 – Vyhledávání, vyhodnocování a zpracování informací z internetu (Information Literacy). Jako nejvhodnější forma přípravy lektora na tuto část tématu je úspěšně absolvovaná mezinárodní ECDL zkouška z tohoto modulu.

#### Závěrečné shrnutí tématu

Téma je doplněno závěrem, strukturovaným souhrnem nejdůležitějších poznatků a seznamem doporučených zdrojů informací, který je v rámci prezenční části komentován.

### 3.2.8 Téma č. 8 (Automatizace procesů v organizaci) – 60 minut v rámci prezenční části

Téma se zabývá využitím informačních systémů školy pro automatizaci procesů ve škole, automatizací elektronické komunikace, využitím prvků tzv. domácí automatizace například pro snížení nákladů školy na energie a příklady dobré praxe. Součástí je náhled do problematiky informačních systémů pro řízení vzdělávání (LMS) z pohledu automatizace zkušebních testů, jejich zadávání a vyhodnocování.

V rámci tohoto tématu lektor využije infrastruktury hostitelské školy a zprostředkuje účastníkům exkurzi s cílem prezentovat především digitální technologie, které souvisí s technickou automatizací provozu školy, automatizací procesů a výukou předmětu automatizace ve škole. Účastníci si díky názorné ukázce uvědomí, jak široký záběr fenomén automatizace v dnešní době má. Alternativně, případně současně, může použít tematické video natočené pro potřeby tohoto tématu na Střední průmyslové škole Na Proseku v Praze.

#### Domácí automatizace

Tato relativně samostatná část tématu je zaměřena na tzv. domácí automatizaci, a to především na existující automatizační technologie a prvky domácí automatizace. Lektor musí mít v této oblasti dostatečné zkušenosti s reálným provozem tzv. chytré domácnosti nebo s využitím prvků průmyslové automatizace v podmínkách organizace.

Lektor vysvětlí rozdíl mezi průmyslovou a domácí automatizací s důrazem na typické technologie, způsoby připojení automatizačních prvků (drátové a bezdrátové), problematiku instalace prvků a jejich cenovou dostupnost. Seznámí účastníky s celou škálou automatizačních čidel a výkonných prvků, aby účastnící získali představu, co všechno je možné (nejen) v prostředí školy automatizovat.

Lektor musí pochopit a účastníkům vysvětlit nejrozšířenější omyl v chápání domácí automatizace, a sice že pro ovládání výkonných prvků jsou nezbytné nejrůznější ovladače. Skutečná chytrá domácí automatizace totiž nepotřebuje pro běžný provoz žádné ovladače. Přesto lektor vysvětlí problematiku tzv. povelových maker, případně hlasového ovládání pomocí tzv. chytrých asistentek. Součástí této části tématu je vysvětlení smyslu automatizačních řídících jednotek společně s přehledem těch na trhu aktuálně nejrozšířenějších.

Pokročilými tématy v oblasti automatizace, jejichž principy lektor účastníkům vysvětlí, jsou podmíněné scény, komunikace s uživatelem prostřednictvím notifikací, e-mailů a hlasové technologie TTS, fyziologické chování automatizovaného prostoru a prvky umělé inteligence (AI), které mohou být při automatizaci využívány.

#### Informační systémy

Tato část tématu se věnuje především automatizaci rutinních procesů, které jsou nebo mohou být v prostředí škol využívány ve spojení s provozovanými informačními systémy. Lektor se věnuje především automatizaci elektronické komunikace a na příkladech účastníkům vysvětlí, jak významnou roli může tato jednoduchá automatizace hrát při hromadné korespondenci směrem k žákům, rodičům i učitelům.

Součástí tématu jsou také informační systémy pro řízení vzdělávání (LMS), automatizace zkušebních testů, jejich zadávání a vyhodnocování. Lektor vyzve účastníky, aby v této oblasti sami prezentovali své praktické zkušenosti s cílem podpořit představivost a užívání takových systémů.

#### Závěrečné shrnutí tématu

Téma je doplněno strukturovaným souhrnem nejdůležitějších poznatků, úkoly k prohloubení znalostí a seznamem doporučených zdrojů informací, který je v rámci prezenční části komentován.

### 3.2.8 Téma č. 9 (Demonstrační zkoušky z vybraných modulů) – 2x 45 minut v rámci prezenční části

#### Praktické mezinárodně platné zkoušky z vybraných modulů

Pro demonstraci principů objektivního a standardizovaného měření digitálních kompetencí, v rámci tématu č. 9, byly využity účastníky vybrané zkoušky mezinárodního konceptu ECDL / ICDL. Budoucí realizátoři programu mohou využít i jiný, mezinárodně etablovaný a uznávaný systém měření digitálních kompetencí. V takovém případě by se změnily odpovídající potřeby na materiálně technické vybavení a částečně na kvalifikaci lektorů.

Každý účastník tematického bloku „Posílení strategické složky DG“ bude mít v závěru první prezenční části možnost absolvovat jednu jím vybranou mezinárodní ECDL zkoušku, a to z modulu M15 – Vyhledávání, vyhodnocování a zpracování informací z internetu (Information Literacy) nebo z modulu M12 – Bezpečné používání informačních technologií (IT Security). V závěru druhé prezenční části pak jednu jím vybranou mezinárodní ECDL zkoušku, a to z modulu M18 – Využívání informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání (ICT in Education) nebo z modulu M17 – Využívání digitálních technologií v marketingu (Digital Marketing).

Hlavním smyslem ECDL zkoušek konaných v rámci tematického bloku „Posílení strategické složky DG“ není měřit a porovnávat digitální znalosti a dovednosti účastníků vzdělávacího programu, ale zcela reálně a plně v souladu s mezinárodně platnými pravidly konceptu ECDL / ICDL demonstrovat účastníkům organizaci, průběh i obsah ostrých ECDL zkoušek. Účastníci tohoto tematického bloku tak získají naprosto reálnou osobní zkušenost, a pokud budou v rámci vybraného ECDL modulu schopni zodpovědět teoretické otázky a vyřešit požadované praktické úlohy, mohou jako „vedlejší produkt“ získat odpovídající mezinárodně platný Certifikát ECDL Profile.

Pro realizaci ECDL zkoušek v rámci tohoto tématu je nezbytná formální i věcná spolupráce s libovolným vybraným akreditovaným testovacím střediskem. Aktuální seznam akreditovaných vzdělávacích organizací mezinárodního konceptu ECDL / ICDL v České republice nalezne lektor na oficiálních webových stránkách <http://www.ecdl.cz/strediska.php>. Vedení ECDL /ICDL zkoušek a vyhodnocování výsledků těchto zkoušek mohou provádět pouze speciálně vyškolení a pro tento účel akreditovaní testeři, viz <http://www.ecdl.cz/testeri.php>. Budou-li realizátoři tohoto vzdělávacího programu zároveň akreditovaným testovacím střediskem, pak jsou schopni toto téma zajistit vlastními silami. Velice praktické je, pokud je hostitelská škola akreditovaným testovacím střediskem tohoto mezinárodního konceptu nebo disponuje akreditovanou testovací místností vhodnou pro uvedené ECDL moduly. Optimální je, pokud sám lektor je akreditovaným testerem konceptu ECDL / ICDL.

# 3.3 Metodický blok 3: Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání

## 3.3.0 Uvedení do tématu

Hlavním cílem modulu je zvyšování kompetencí vedoucích pracovníků a 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 a spolupráci 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.

### 3.3.0.1 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[[4]](#footnote-4).

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[[5]](#footnote-5). **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[[6]](#footnote-6).**

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.

### 3.3.0.3 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

## 

### 3.2.0.4. 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.

## 3.3.1 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.

### 3.3.1.1. 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,

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání:

Nástroje efektivního vedení: str. 1, Efektivní řízení lidí - nástroje

barevné lepíky (post it), 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 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 u 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 navenek byla pozitivně vnímána a přijímána.

E-learning: Sada pro e-learning,

### 3.3.1.2. 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

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání:

Styly řízení, Měřítko kvality

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.

Poté, 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 podle 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…**

### 3.3.1.3 Prioritizace

(1,5 hodiny)

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, Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání: Budování vztahů, 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:**

Naléhavost (nutnost okamžité pozornosti)

**-** **+** 

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

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

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

Důležitost (naplňování poslání)

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?

**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.

**% růstu**

**počtu**

**účastníků resp. tržeb**

**Kvadranty matice**

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

**% podíl na celkovém počtu účastníků resp. na tržbách**



**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 organizacím 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 činnosti, po té stejným podle tržeb, porovnejte a výstupy krátce interpretujte.*

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

Cíl

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

Metody

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

Pomůcky

Flip chart, fixy, Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání:Hodnocení kvality, str. 7), 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 o „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, návrhům i 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.

## 3.3.2 Blok témat č. 2 - Vedení podle principu efektivity

(6 hodin)

### 3.3.2.1 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[[7]](#footnote-7). 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)

##### 3.3.2.1.1 Nástroje vedení lidí

**Cíle:**

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

Pomůcky

Flip chart, fixy,

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání

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 základního modulu *Cesty 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 vytyčených 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 v sadě listů seznam, kde jsou vydefinovány nástroje vedení. Ještě si doplníme seznam nástrojů podle účastníků, který jsme 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
* …

Dokončení vyplnění str. 1 - Sada listů pro účastníka: e-learning - Leadership v zájmovém vzdělávání: 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.

##### 

##### 3.3.2.1.2 Styly řízení

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.

#### 3.3.2.1.3. 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.

Pomůcky

Flip chart, fixy,

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání

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)**

Využijte také Sadu listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání:

Nástroje komunikace, str. 8., Vyprávění, str. 10, Komunikační strategie, str. 12.

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 (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 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.

#### 3.3.2.1.4 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*

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*) 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...

##### 3.3.2.1.5 Hodnocení kvality

ověřování na závěr 1. dne: Sada listů pro účastníka

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.

Pomůcky

Flip chart, fixy,

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání

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[[8]](#footnote-8).**

**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[[9]](#footnote-9).

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 sady listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání: Hodnocení kvality, str. 7, si účastníci zapíší poznámky, které vzešly z diskuze a jsou zapsány na flipu a odpoví na zadané otázky.

## 3.3.3 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“.

### 3.3.3.1 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

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 post-ity, 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.

### 3.3.3.2 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

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání, tabule (flip chart), fixy, post-tity

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 post-ity 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.

## 3.3.4 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.

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání, Vyprávění, str. 10

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.

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání:Komunikační strategie, str. 12

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.

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání:Propojování formálního a neformálního vzdělávání, str. 14.

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.

### 3.3.4.1 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  
Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání: Vyprávění. str. 10, dataprojektor.

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 vyvolávalo v nás 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:
  + 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.

* + 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.

Učící si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

* + 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.  
Učící si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

* + 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.

Učící si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

* + 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.  
    Učící si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.
  + 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 učící si myšlenku napíší do pracovních listů.

Následně lektor vyzve studenty, zdali se chtějí pochlubit, co je napadlo.

* + Zde je dobré, aby lektor vyzval někoho ze studentů, aby si zahrál na prezidenta a přečetl část projevu. Ideální, pokud dáme studentovi na hlavu cylindr.

Následuje okomentování projevu – viz text a odvození další rady - Příběh by měl evakuovat budoucnost a nastavit směr.

Učící si vše zaznamenávají do svých pracovních listů.

* + 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.

### 3.3.4.2. Téma č. 2 – Šablona komunikační strategie

(1 hodina)

Cíl

Učící 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, Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání**:** Komunikační strategie

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.

Učící 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 diskusi, 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 učících se, zda 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 výsledného kvantitativního

máme vycházet …

Lektor musí pečlivě vyhodnocovat diskusi.

Učící 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 učících se, 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.

Lektor 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 učící se do čtyř skupin a zadá jim zadání – viz text.

Nechá učící se 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 učící se 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.

### 3.3.4.3. 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 list (Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání:Propojování formálního a neformálního vzdělávání)

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 nakreslí 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 učící se, 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 učícím se, 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 učící se 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, mohl by být výsledek jiný.  
 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.

### 3.3.4.4 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, Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání:**-** Ukázka spolupráce

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 (navazuje na základní tematický blok Akademie).

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 dosažení 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: Učící se 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, diskuse*

Sada listů pro účastníka - Leadership v zájmovém vzdělávání, str. 17

* 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.

# 3.4 Metodický blok 3: Zavádění formativního hodnocení ve škole

## 3.4.1 Blok témat č. 1 - Slaďování představ

1 hodina

### 3.4.1.1 Téma č. 1 Jak vypadá hodnocení ve škole, kde se žáci učí efektivně?

1 hodina

##### Průběh výuky: vymezení školního hodnocení ve škole jako tématu

Forma a bližší popis realizace - poznámky pro lektora

Cílem je seznámit se, poznat záměry vzdělavatele (cíle a nástroje vzdělávání) a seznámit se s výchozími představami a přesvědčeními zúčastněných lídrů týkajících se komunikace podporující žákovo učení, hodnocení žáků, sebehodnocení, kritérií hodnocení apod. Převážná část úvodní evokace probíhá v celé skupině. Autoři zařadili na úvod cvičení s manuálem: na straně 1 a 2 jsou uvedeny cíle; ty jsou graficky rozrůzněny mezi cíle prezenčního setkání a cíle celého vzdělávacího programu. Lze s nimi pracovat různě; my doporučujeme, aby si je účastníci přečetli sami, následně o nich hovořili v malé skupině lidí sedících u jednoho stolu (zvolili jsme uspořádání umožňující max. 4 čtyřčlenných skupin). Skupina měla za úkol navrhnout i doplnění cílů (naše skupina nad rámec nabídky vyvodila cíl naučit se propojovat sumativní hodnocení s formativním a vyvolala docela zajímavou diskusi).

V další dvacetiminutovce účastníci zpracovali samostatně první zadání - Jak vypadá hodnocení ve škole, kde se žáci učí efektivně, úspěšně a s radostí? Úkolem práce ve skupině bylo sepsat návod k použití efektivního hodnocení, vytvořit plakát a prezentovat svůj návrh ostatním. Vznikly 4 prezentace, každá ze skupin měla k dispozici jen asi 5 minut k tvorbě a i k prezentaci. Časy by měly být delší - vzhledem ke zpětné vazbě účastníků.

V závěru práce měli jednotlivci za úkol vyplnit kriteriální tabulku sebehodnocení své práce ve skupině. Metoda je uvedena jako příklad toho, že se během vzdělávání bude hodně pracovat metodami, které odpovídají obsahu (adekvace formy a obsahu sdělení): tedy například hodnotit efektivní postupy má skupina efektivně: tedy například právě s využitím daného kriteriálního systému a tabulky s frekvenčními škálami (manuál, s. 4).

Metody

Samostatné čtení a psaní na dané téma, diskuse, tvorba prezentace (posteru) a realizace prezentace, diskuse.

Pomůcky

* Prezentace jako doprovod vedení lektora
* Manuál (s. 1 - 4)
* Flipový papír, fixy, lepicí páska, nůžky

## 

## 3.4.2 Blok témat č. 2 - Formativní hodnocení jako součást školního hodnocení

1,5 hodiny

### 3.4.2.1 Téma č. 1 - Formativní hodnocení a konstruktivistické pojetí učení

0,75 hodiny

Téma propojuje cíle vzdělávání a obsah a hodnocení do jednoho neoddělitelného soukolí. Hodnocení v pojetí konstruktivismu je podpůrnou strategií učitele k posilování kompetencí žáka k učení a jeho odvahy a *self-efficacy*. Učící je středem pozornosti a cílem takto pojaté strategie. Nikoliv jeho „klasifikace“, zařazení na určitou školu s (od)souzení k roli hodnoceného a zhodnoceného. Hodnocením se žák angažuje, zvyšuje se jeho zvídavost ohledně toho, co se mu ZATÍM ještě nedaří.

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

Efektivita hodnocení, jak se ukáže již v úvodu, souvisí úzce s myšlením a jednáním učitele, jeho představami o tom, jak se žáci učí, co jim pomáhá se učit, co je motivuje a je pro ně atraktivní. V této části to vše lektor propojí s charakteristikami a modelem konstruktivistického vedení výuky: evokace (*tématu*) - uvědomění si významu informací (*konceptové* roviny oboru lidského poznání) - a reflexe (skrze vlastní jednání a poznání, že bude zapotřebí rozvinout potřebné *kompetence*).

Za tímto účelem jsme v experimentálním běhu postupovali od zážitku a zkušenosti účastníků: a to s tím, co opravdu dobře umí. Jak se stalo, že to umí? Účastník si to zapíše do manuálu (s. 5). Účastník si následně může (a nemusí, to je na lektorovi) přečte krátký text shrnující znaky konstruktivismu. V našem případě lektor vypustil teoretický text a věnoval se diskusi o schématu (s. 6). Jak reflexi naučeného zvolil lektor volné psaní na téma:

* Čím zahajujete hodinu? Jak pracujete s cíli?
* Zbývá vám ještě v hodině čas na reflexi? Proč je to důležité?
* Co se vám osvědčilo na tomto postupu?

Následoval výklad a diskuse na téma základní typy hodnocení: v tuto chvíli lektor zavedl „semafor“ jako metodu okamžité zpětné vazby od účastníků. Byl si vědom, že tato část je natolik teoretické a „školometská“, že může být pro účastníky nadbytečné se jí delší dobu věnovat - i to je adekvátní, když známe cílovou skupinu a její zkušenosti a kompetence (zde rozvinuté kompetence učitelů expertů a manažerů). Účastníci tedy měli možnost požádat o vysvětlení červenou kartou, ukázat, že mají otázky žlutou anebo že rozumí všemu kartou zelenou. Ještě byla zavedena karta bílá: „pracuji“. Výklad typů hodnocení:

* (výsledků) učení
* Pro učení a
* Jako učení se hodnotit sebe a druhé

A aktérů školních interakcí hodnoticího typu (včetně umělé inteligence) proběhlo rychle a bylo tak více času na reflexi: pojmů a zkušeností s nimi u účastníků a také o jejich pojetích, limitech, dilematech apod.

Metody

Vyplňování tabulky a diskuse, reflexe hodnocení účastníků, přiřazení abstraktních definicí k pojmům a situacím ve třídě; samostatné přiřazení vlastností hodnoticích aktivit vzhledem k fázi učení a účinku, diskuse, čtení odborného textu a konfrontace výsledků práce s ním, úpravy vlastního přiřazení a volné psaní na téma žádoucí změny hodnoticích postupů ve škole každého z účastníků

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* Karty „semaforu“

Varianty

Účastníci mohou například ve skupině modelovat celou výukovou jednotku či blok výuky na dané téma, rozpracovat jej s ohledem na průběžné hodnocení a pak mohou pracovat s barevným schématem a své nápady korigovat (korekce vysvětlit konstruktivistickým modelem/pojetím; popř. se k němu vyhrazovat

Účastníci také mohou sami rozvinout na svých zkušenostech sdílení zkušeností z hodnocení a uvádět různé typy hodnocení vzhledem k jejich účelu a zamýšlenému účinku - a následně může lektor využít existujícího kategoriálního systému členění typů hodnocení k zarámování diskuse.

### 3.4.2.2 Téma č. 2 - Typy školního hodnocení dle vztahové normy, fáze učení a dopadu

0,75 hodiny

V této části semináře (prezenčního setkání) lektor představuje způsoby a principy hodnocení na určité škole, proměňující se podle perspektivy a cíle dané výukové situace. Způsoby hodnocení se totiž vždy prolínají. I maturitní vysvědčení má některé formativní prvky a jistě účinky. Zatímco i zpětná vazba poskytnutá v konkrétní výukové mikrosituaci může mít, je-li poskytnuta s menší opatrností učitele, sumativní, v nevhodné formě dokonce *odsuzující* dopad a účinek na žáka.

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

K evokaci tématu (budeme fixovat pojmy kategorizující hodnocení a to zejména za účelem přesnější a efektivnější komunikace s účastníky v rámci VP) byly předloženy 3 autentické výroky učitelů (s. 11). Učitelé zapisovali skupinově (4členné skupiny), podle čeho v dané situaci učitel hodnotí žáky a jak se žáci cítí. Zde dojde jistě k diskusi - účastníci jsou rozdílné osobnosti s rozdílnými pojetími žáka, učení a hodnocení a silnými přesvědčeními a paradigmaty. V experimentálním provedení se diskuse rozvinula na ploše asi 20 minut (a zkrátila přestávku). K uvědomění a reflexi sloužil odborný text (s. 12) a následná řádná diskuse a opět i semafor.

Následně pracují již s pojmy formativní vs. sumativní hodnocení a vytvářejí individuálně myšlenkovou mapu své školy a naznačí také prvotní možný plán změn. Barevné odlišení je dále v manuálu zachována (sumativní prvky jsou červené, formativní modré). Myšlenková mapa je následně upravována účastníky po přečtení textu o sumativním a formativním hodnocení (s. 14 a 15). V závěru bloku účastníci hodnocení (formativně) hodnocení ve své škole. Užili jsme otázek (s. 15):

* Kde se nacházím já a kde moje škola v oblasti hodnocení?
* Které typy hodnocení používám já?

Připomenuty jsou také kategorie: typy podle druhu hodnocení, podle vztahové normy a rozdělení na sumativní a formativní prvky. Během reflexe bloku pracují s kartami (které si k tomuto účelu lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací) a vybírají jeden prvek či kategorii hodnocení, kterou by ve škole chtěli posilovat, které oslabit a proč.

Metody

Vyplňování tabulky a diskuse, reflexe hodnocení účastníků, přiřazení abstraktních definicí k pojmům a situacím ve třídě; samostatné přiřazení vlastností hodnoticích aktivit vzhledem k fázi učení a účinku, diskuse, čtení odborného textu a konfrontace výsledků práce s ním, úpravy vlastního přiřazení a volné psaní na téma žádoucí změny hodnoticích postupů ve škole každého z účastníků a sepsání poznámek.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 11 - 17)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* Karty „semaforu“

Varianty

Zde by se hodilo pouštět k přiřazování videa, která zatím v experimentálním běhu nebyla vybrána a otitulkována s programů FC a příp. videostudií na Metodickém portálu RVP.CZ.

## 3.4.3 Blok témat č. 3 - Formativní hodnocení

1 hodina

### 3.4.3.1 Téma č. 1 - Přemýšlení o průběhu a výsledcích formativního hodnocení

0,5 hodin

Téma umožňuje již propojit didaktickou teorii hodnocení s praxí a zkušeností každého účastníka. Zvážit praxi na daném teoretickém půdorysu (koncepty a vztahy v teorii hodnocení), zaznamenat klíčové myšlenky a úvahy o změnách a následně vést moderovanou diskusi.

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

Individuální shrnutí toho, co vím (tabulka V - Ch -D: vím, chci vědět, dozvěděl jsem se už - poslední sloupec „D“ se vyplňuje na konci bloku). Text byl přesunut do distanční části (s. 19) a byl nahrazen rozsáhlou diskusí na základě popisu metaforického či symbolického zobrazení učení jako hory a hodnocení jako nástroje podpory učícího se horu zdolávat. Nebylo ani vymezováno, co formativní hodnocení není (zelené karty účastníků). Někteří účastníci si doplnili i sloupec „D“, jiní nikoliv. Blok byl nakonec o něco kratší, než bylo naplánováno.

Metody

Práce s tabulkou (V - Ch - D); doplnění tabulky v konfrontaci s odborným textem; shrnutí a definování formativního hodnocení a vyvození toho, co už nemá prvky formativní v rámci hodnocení žáka; seznámení s technikami FH - samostatné čtení, výběr jedné z nich, která je pro danou skupinu atraktivní, elaborování a skupinové diskuse, prezentace

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 18 - 21)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací

Varianta

Vzhledem k cílové skupině buďto nechat hlasovat semaforem o dalším postupu hned při sledování obrázku (metafory hory, s. 20 manuálu účastníka).

Jako předehra k rozhodování, co dělat ve škole poslouží lektorovi další skupinová aktivita: elaborování vybrané techniky z nabídky: proč chci rozvíjet na začátku zavádění ve škole právě tu vybranou techniku? Kde se nachází naše škola? Co uděláme pro to, abychom se posunuli blíže k cíli? Což je v manuálu označeno žlutou barvou, ale může to sloužit jak již upevněné také jako evokace následujícího: tedy bloku výběru a precizace plánu zavedení konkrétní techniky do školy (Téma č. 2).

### 3.4.3.2 Téma č. 2 - Jak napomáhá formativní hodnocení učení žáků: proč je zavádět ve škole?

0,5 hodiny

Téma otevírá důležitý aspekt pro učení se účastníků: jak funguje hodnocení ve výuce v jejich škole. Nyní se jim otevře prostor hodnocení zevrubně popsat, v malých skupinkách si jej sdílet a následně nalézt určité jevy a souvislosti, které by se mohly v dalším průběhu setkání proměnit v plány na změny.

Na to lektor naváže moderováním diskuse k tomu, jak fungují prvky FH. Vede pak účastníky k tomu, aby na základě tohoto poznání upravili své cíle a záměry: co bychom měli v naší škole vyzkoušet, protože to má pozitivní účinky na učení žáků?

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

Cílem je představit si všechny prvky, z nichž se pojem FH skládá, a postupy napomáhající zavedení formativních kultury hodnocení do práce učitelů a spolupráce učitelů a žáků při jejich učení. Účastníci hlasovali semaforem u schématu (s. 23) a odhlasovali si, že budou k jednotlivým dílčím prvkům FH vždy diskutovat všichni společně. Prvky FH jsou: cíle, kritéria (míry dosažení cílů), sebehodnocení, vrstevnické hodnocení, respektující komunikace a zpětná vazba (sdělované jako zpětná vazba a ne označování jedince).

Každý z účastníků si pak vybral jeden prvek a rozpracoval si „implementační plán“: proč chci právě toto zavést jako první, kde jsme a jak se pozná, že se zlepšujeme?

V závěru se tyto plány zhodnotily ještě v diskusi: jaký je vlastně vliv formativního hodnocení (a prvků, které si konkrétní lídr vybral), na aktéry vyučování a učení a na školu jako kulturní organizaci. Tato diskuse vyústí v samostatné zapsání jednovětého „poslání“ FH v rámci rozvoje kvality školy každého z lídrů.

Metody

Promýšlení a doplnění schématu ve skupině, diskuse, prezentace, čtení textu a reflexe tématu ve volném psaní.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 22 - 30)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací

Varianty

Vzhledem k času určenému pro iniciační seminář a cílové skupině jsme se rozhodli, že většinu prvků si lídři vyzkoušejí až v distanční části a budou jejich zavádění reflektovat postupně. Snahou by ale vždy mělo být upevnit tuto strukturu FH i každý jeho nedílný prvek zvlášť ve zkušenosti lídra.

## 3.4.4 Blok témat č. 4 - Komunikace ve formativním hodnocení

2 hodiny

### 3.4.4.1 Téma č. 1 - Komunikační překážky

1 hodina

Téma propojí to, co účastníci vědí o komunikace ve třídě s poznatky o překážkách v komunikaci, Následovat musí samozřejmě výcvik předcházení překážkám[[10]](#footnote-10).

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

Účastníci pracovali zejména s lektorem připravenými kartami k uvedení, uvědomění si a reflexi toho, co napomáhá porozumění v komunikaci - a může napomáhat také formativního hodnocení (žák mu rozumí, ví, že je vstřícné a týká se jeho osobně) - a kde jsou překážky takové podpůrné, respektující komunikace.

Formou reflektovaných cvičení s jednotlivými technikami efektivní zpětné vazby (doporučujeme připravit speciální karty lektora) a respektující komunikace účastníci upevňují dovednost tyto dva typy: respektující podpůrnou komunikaci a komunikační překážky odhalit a pracovat na jejich eliminaci, resp. mna posilování respektu a podpory při komunikaci se žáky a mezi nimi ve třídě. U překážek vyvozovali jejich pojmy/názvy z reálných výroků aktérů vzdělávání (manuál, s. 33).

Lídři se zabývali opět i tím, jak takovou kulturní proměnu do školy přinést. V další části (téma 2) se již zabývali rozpracováním efektivních způsobů zavádění jednotlivých technik, postupů a změn.

Metody

Prezentace pojmu a diskuse o překážkách zpětnovazební komunikace, doplňovací a přiřazovací cvičení ve dvojicích, reflexe vlastních překážek a překážek, jež utvářejí jiní učitelů v komunikaci se žáky i dospělými (za pomoci karet), diskuse a návrhy, jakými technikami a postupy překážky postupně eliminovat.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 31 - 34)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací

Varianta

Účastníci mohou využít jiných školení ©FranklinCovey nebo jiných organizací zabývajících se výcvikem koučů a mentorů ve vzdělávání. Tyto výcviky obsahují rozsáhlé, celodenní bloky, při nichž účastník zažívá řady situací, kde má smysl a efekt komunikovat s respektem a hodnotit formativně. A zažije také účinky komunikačních překážek. V optimální podobě by i tato část vzdělávacího programu měla i s ohledem na silná učitelská paradigmata o komunikaci, moci a vlivu mezi nimi a žáky být delší a to 3- 4hodinová).

Byla vzhledem ke zkušenostem a hlasování vynechána také samostatná písemná práce na téma, proč a jak komunikační překážky vadí efektivní komunikaci a formativnímu hodnocení (navození bezpečí a důvěry mezi aktéry). Doporučujeme ale vždy zvážit její zařazení (s. 34 v manuálu).

### 3.4.4.2 Téma č. 2 - Zpětnovazební postupy a jejich účinnost vůči žákům

1 hodina

V této fázi vzdělávání se již formou sebehodnocení dostává účastník blíže do vlastní třídy a školy. Vyvozují se kritéria účinné, podporující zpětné vazby jako důležité indikátor posunu v (kultuře) hodnocení a zpětné vazby ve škole.

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

Účastníci následně prošli blokem individuálních úkolů a práce ve dvojicích a skupinách s využitím technik účinné zpětné vazby. Jednalo se o způsoby zjišťování stavu ve třídě a porozumění žákům, vedle semaforu byl vyzkoušena technika analýzy a reflexe kladení otázek a žákovských odpovědí s reakcí učitele (E - R - F) struktura komunikace. Učitelé mnohdy nemají zformulovány přesné otázky a jindy zase dávají žákům neadekvátně krátký čas, aby se tito mohli rozmyslet. Vede to k odpadávání a deziluzi mnohých kdo tempo nestíhá, anebo implicitní komunikaci plné zámlk a nedorozumění zkrátka nerozumí.

Proto byly zavedeny a zažity:

* Neverbální signály
* Odpověďové karty a analogické vzdělávací aplikace (manuál, s. 40)
* Mazací tabulka s fixem a houbičkou
* No hands up, kterou jsme si upravili na metodu „špachtliček“
* Reflektivní tabulky
* a krátký test zaměřený na nejpodstatnější znalostní jádro

U každé části bylo zvoleno vhodné cvičení (viz manuál) a metakognitivní techniky a jejich účinek diskutovány. Následně byla sepsána doporučení účastníků, jak je postupně zavádět, i vzhledem k cíli a atraktivitě vůči žákům a nebo cenové náročnosti.

Ve druhé části bloku byl realizován kratší výcvik popisné zpětné vazby, která je základem FH: sděluje se jí, kde je žák soudě podle popisu a jeho výkonu vzhledem k daným kritériím. Účastníci sdělovali své zkušenosti se sendvičovou metodou prokládání popisné zpětné vazby motivačními „pochvalami“ dobře realizovaného aspektu žákova výkonu.

Většina výchozích teoretických textů (s. 42 - 46) bude využita v distanční části vzdělávání. V této fázi byl ale aplikován „tříbarevný text“: úvodní evokace o účinné komunikaci byla provedena modrou propiskou a formou volného psaní; dále po zážitcích s různými podobami zpětné vazby byla využita černá propiska na doplnění informací a dále lze využít také zelenou - zde po diskusi, většinou po čtení příslušného odborného textu a reflexi jeho sdělení v konfrontaci se zkušeností jedince.

Metody

Skupinová diskuse a rozpracování postupů zjišťování znalostí a dovedností (úloh) běžných ve školách zúčastněných lídrů a konfrontace s odborným textem; tříbarevný test. Zažití několika technik zpřehledňujících a zefektivňujících zpětnovazební komunikaci na vlastní kůži, reflexe formou krátkého na nejdůležitější zaměřeného testu.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 35 - 48)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* Odpověďové karty
* Mazací tabulka
* Karty k semaforu
* „špachtličky“
* Ukázky on-line dostupných aplikací k získání rychlé i jiné zpětné vazby
* Reflektivní test k tématu komunikace
* Texty a barevné propisky k vícebarevnému testu (vlastního učení)

Varianty

Techniky: lze je více zažít - karty, které si účastník odnese ke každé metodě a technice, umožňují jejich přesun do on-linu, ale je třeba ukázat, jak se metody dají za málo prostředků a práce zavést.

V závěru si lídři zkusí reflektivní dotazník zaměřený na podstatné aspekty komunikace jako nejčastějšího kanálu sdělování zpětné vazby a hodnocení mezi učiteli a žáky (manuál, s. 48). Dotazník mohou tvořit také účastníci sami.

Tříbarevný test lze využívat po zavedení v každé další části vzdělávacího programu.

## 3.4.5 Blok témat č. 5 - Jak podporovat zavádění formativního hodnocení ve škole

2 hodiny

### 3.4.5.1 Téma č. 1 - Předpoklady pro úspěšné zavedení FH do praxe školy

1 hodina

Lídři již mají ucelenější představu o podobě a kultuře komunikace a hodnocení se žáky v jejich škole. Nyní mohou elaborovat téma, jak tyto věci změnit tak, aby to více naplňovalo vizi, kterou si již formulují ve své hlavě. Jaké velké cíle je čekají? Jakými kroky se k nim vydat?... Témat k úvaze se v hlavách účastníků jistě honí mnoho.

V této části dne si je s lektorem v roli moderátora diskuse všechny otevřou a v poslední části je formulují do připravené struktury implementačního plánu. Při tom využijí poznatky a zkušenosti z realizace rolí lídra č. 2 a 3 základního bloku Akademie: o zapojení klíčových hráčů do plnění vize jako nezbytné podmínky efektivního vedení a o stanovení systému spoluzodpovědnosti za změny i naplňování vize.

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

V průběhu VP byla v této fázi realizována participativní příprava s využitím zkušeností cílové skupiny a také nově nabytých a reflektovaných znalostí, dovednostní a zkušeností.

Převážně ve skupinových lídři společně zhodnotili to, co se dosud ve vzdělávacím programu naučili, v konkrétní návrhy postupů, jak zavést formativní prvky do hodnocení v jejich škole. Práce byla zahájena návratem na začátek programu a účastníci krátce společně s lektorem zopakují principy, dopady a techniky FH, které již znají. Dále se ve skupině zamyslí, jak se jim podařilo či nepodařilo zavést konkrétní změny u nich ve škole.

K zavedení FH si zopakují to, co znají z „Akademie leadershipu“, tedy z předchozího vzdělávacího programu, kterým prošli v tomto projektu: s čtyřmi dovednostmi efektivního leadershipu ©FranklinCovey (jít příkladem, stanovovat vizi a zapojovat aktéry do plnění vize slaďováním systémů a uvolňováním jejich potenciálu podpůrnými postupy. Provedou jejich syntézu s nově nabytými poznatky, ke každé dovednosti zvlášť si napíší příležitosti a výzvy pro zavedení změny směrem k FH u nich ve škole. Ke každé disciplíně skupina rozpracuje krátký text či souhrn nápadů a námětů. V následující hodině již lídr na základě naučeného a vzájemné inspirace sestaví plán rozvoje školy (v oblasti hodnocení) sám.

Vedle čtyři principů obecného leadershipu jim byla nabídnuta ve variantách pravidelná *setkávání učící se komunity* jako kvalitní nástroj dlouhodobého řízení a vyhodnocování změn: karta 59/60. Diskutováno bylo již také to, co má následovat, tedy konkrétní doporučení a průběh „cesty školy k FH“.

Metody

Skupinová reflexe: řízená diskuse celé skupiny, individuální volné psaní na základě zkušenosti, skupinková diskuse a sdílení napříč skupinami formou facilitované diskuse zaměřené na daný problém: zavádění formativních prvků do výuky ve škole, popř. do práce školských zařízení.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 49 - 54)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací

Varianty

Blok slouží k reflexi dosud získaných informací, jejich promyšlení v celku za účelem přípravy „akčního plánu“, jak prvky a techniky zavést do práce ve škole daného lídra. Pro variantu, že lídři nemají společné východisko, jaké měli ti, kdo se účastní „Cesty k výjimečnosti“, je třeba pamatovat na to, že řízení změny má obecná pravidla a ta je třeba do VP přidat a řádně je reflektovat a upevnit jejich bezpečnou znalost.

Není možno vynechat ani myšlenkový postup od důvodu, proč zavést formativní prvky do hodnocení ve škole přes zvažování, jak na to, až po samotné detailní seznámení se s prvky FH, technikami a nosiči, jakými je zejména respektující komunikace, ale také koordinace a vedení šči řízení změny.

### 3.4.5.2 Téma č. 2 - Rozvojový plán školy v oblasti hodnocení na dobu 6 měsíců

1 hodina

Téma, jak bylo naznačeno výše, je shrnutím, syntézou myšlenek a nápadů do sestavení implementačního plánu. Když se bude lektor držet doporučené struktury, mohou účastníci odjet s plánem, který následně mohou zkoušet krok za krokem realizovat. Plán bude obsahovat promyšlené nejdůležitější změny (WIGy), jejich zdůvodnění, stanovení toho, jak to bude vypadat za rok (vize), systematické zapojování lidí a časový horizont.

Mají-li účastníci čas a chuť, mohou po diskusi strávit zbytek času formulováním prvních kroků, kudy se s týmem vydají, a jak budou své kolegy podporovat i povzbuzovat k uvědomění si spoluzodpovědnosti za vizi a plán. Plán budou následně po dobu několika měsíců (doporučujeme 10 měsíců celého školního roku; ačkoliv v pilotní fázi to bylo jen měsíců 5), budou reflektovat kroky, hodnotiti posuny a plán na základě reflexe modifikovat.

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

Náplní zbylého času je sestavení plánu plán rozvoje školy, k plánu se účastníci vrátí do týdne od skončení prezenčního setkání: bude prvním úkolem jej aktualizovat po zážitcích zpět ve škole, aby byl realistický a také více odpovídal potřebám týmu pedagogických pracovníků školy (akceptovatelný). Plán je prozatím na dobu intenzivní on-line podpory, tedy asi na 6 měsíců[[11]](#footnote-11). Plán se tvoří ve struktuře a do tabulky v manuálu (s. 55 - 56). K jeho tvorbě mohou účastníci využít a také hojně využívali lektorské karty s připomenutím významných téma zavádění FH a také ***reflexivní karty***, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH, k procvičování aplikací a reflexi modulu.

Struktura plánu:

|  |
| --- |
| CO (=rozvojový plán) - co chcete zavést, na čem budete pracovat; rozlište krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý cíl |
| PROČ - co to přinese Vám, kolegům, žákům, rodičům |
| JAK - jakým způsobem budete danou změnu zavádět; jak budete své kolegy motivovat a podporovat; jak často a jakým způsobem budete reflektovat, jak se jim/Vám daří vybrané metody, techniky a nástroje zavádět |
| VÝSLEDEK - jak konkrétně bude vypadat výsledek pro Vás, pro Vaši školu |
| KDY - jak bude vypadat Váš první krok a kdy ho uskutečníte + konečný termín dosažení výsledku |
| S KÝM - na koho budete delegovat, jakou zodpovědnost; koho zapojíte do spolupráce a proč |

Lídři dobrovolně představili, kdo chtěl dobrovolně určité segmenty plánu, třeba ty, kde si nebyl jist; následovala vždy krátká diskuse. Výraznější bude následovat po distanční části programu na základě nabitých zkušeností se zaváděním FH ve škole podle tohoto plánu.

Metody

Individuální písemná práce ve struktuře naznačené tabulkou.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 55, 56)
* Karty (61 a 62)

Varianty

Bylo by možné například využít plánů škol, kde již zavádějí FH; popřípadě zavádějí nějakou jinou změnu a to řízeně, koordinovaně v učící se komunitě učitelů.

## 3.4.6 Blok témat č. 6 - Reflexe prezenční části vzdělávání a plánování další podpory a učení

0,5 hodiny

### 3.4.6.1 Téma č. 1 - Reflexe programu (vč. vyplnění zpětnovazebního dotazníku účastníky) a další kroky

0,5 hodina

Téma je zařazeno jako podpora následující práce. Je motivací, aby se účastníci zapojili do sdílení během distanční podpory. Lektor také ukáže a vysvětlí systém fungování LMS (v tomto případě moodle na portálu RVP.CZ, formu práce - dvojice, skupina, komunita, jen individuální konzultace a podpory lektora (turora e-learningového provázení).

Lektor také modeluje některé situace: něco nefunguje, nedostal jsem zpětnou vazbu, sděluje záložní varianty řešení konkrétních obtíží, mail spolu-učícím se, mail lektorovi, telefonát lektorovi: v duchu zásad a pravidel, které přináší zavádění formativního hodnocení.

Nezapomeňte popřát účastníkům mnoho zdaru při realizaci plánu. Postupujte, citlivě, zúčastněně: využijte například několika myšlenek, které lídři během dne řekli, k vzbuzení pozornosti: zajímá mne, jak dopadne cesta lídra XY k dosažení jeho cílů, budeme se zajímat všichni?… Lektor také představí několik knih, videí a dalších opor, které budou využívány jako rozšiřující studijní materiál během distanční části vzdělávání v tomto modulu.

##### Průběh výuky

Forma a bližší popis realizace

Účastníci individuálně pročetli krátký souhrnný text, který shrnuje zkušeností týmu Dylana Wiliama ze zavádění FH a konfrontují jej se svými poznatky a návrhy; mohou formou barevného testu upravit i své plány (aby si zvykli, že plán je živý text k reflexi, vyhodnocování a úpravám). Vyplní také zpětnovazební dotazníky (příloha této metodiky) a diskutují o přínosnosti programu, svých otázkách, pochybnostech, ale případně i dobrých nápadech.

Lídři byli ještě seznámeni s formou distanční podpory - a vyzváni, ať očekávají úkoly k implementaci a reflexi kroků proměny školy k FH a to prostřednictvím e-mailů, které zadali. Lektor motivoval účastníky k aktivní práci v on-line tutorovaném prostředí a upozornil na pravidelnost práce, která jedině může zajistit nabytí dostatečného objemu zkušeností, aby mohlo v závěru, tedy (v tomto kurzu) 23. 4. dojít k účinnému a plodnému sdílení zkušeností z praxe zavádění FH.

Metody

Individuální čtení a korekce svých záznamů, individuální zpracování zpětné vazby formou dotazníku, diskuse.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (celý)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* Zpětnovazební dotazník (je přílohou této metodiky)

Varianty

K reflexi nabízíme ještě nástroj PMI (manuál, s. 58) a další volné psaní, test anebo vícebarevný test. Lídr může také využít škálová dotazník identifikující, na jaké úrovni má lídr (a pedagogický tým školy) zvládnuté hlavní dimenze FH.

## 3.4.7 Blok témat č. 7 - Distanční on-line podpora zavádění FH do škol

12 hodin

### 3.4.7.1 Téma č. 1 - Cíle on-line podpory a její plán

Forma a bližší popis realizace

Tutorovaný on-line vzdělávací celek zaměřený na podporu lídra, aby implementoval plán, který pro svou školu sestavil a aby jej průběžně vyhodnocoval.

Poznámky - na co nezapomenout.

Lektor využije zkušeností, znalostí, kompetencí a postojů účastníka nabytých v prezenčním setkání a také v základním bloku (Akademie leadershipu) k maximálně efektivní podpoře zavádění formativního hodnocení do školy a výuky.

Distanční podpora by měla kopírovat strukturu kurzu, která je daná meritorním obsahem. V jejím průběhu je ale samozřejmě třeba reagovat na konkrétní podněty a na měnící se situaci, na externí ingerence, jako v případě pilotní realizace byly požadavky na on-line a digitální aplikace k hodnocení a při zavření škol vlivem mimořádných opatření proti šíření covid-19 byly konkrétní výcviky komunikace a zpětné vazby nahrazeny aktuálnějším plánováním a hodnocením on-line.

Metody

Reagování na úlohy zadávané tutorem, diskuse s ostatními účastníky nebo ve dvojici, sdílení zkušeností, možnost konzultací s lektory a garanty vzdělávacího programu.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (celý)
* Karty
* On-line podpůrné prostředí CMS
* další materiály dle konkrétního zadání úkolu

Podrobně rozpracovaný obsah

Témata plynoucí z cílů o-line podpory:

* Jak hodnotím žáky já? Jaké hodnocení převažuje v naší škole?
  + navazuje se na setkání a to konkrétním auditem; lektor účastníky vyzývá vždy adresně: na těchto stránkách manuálu je k tomu teorie, zde jste si zapsali své poznámky, nyní popište stav a co dál
* Rozvojový plán školy v oblasti hodnocení
  + návaznost na závěr setkání a sestavení akčního plánu; lektor vyzve účastníky, aby postupovali krok za krokem podle manuálu a využili partnera a tutora/odbornou konzultaci k doplnění a úpravám plánu podle aktuálních zjištění a situace ve škole
* Aplikace na podporu formativního hodnocení
  + lektor by měl zařadit téma aktuální, inovativní, rozšiřující, které zajímá účastníky, v případě pilotního ověření VP se jednalo o navázání na velkou diskusi na prezenčním setkání, jaké technologie jsou prospěšné k zlepšení efektivity hodnocení pro učení žáků
* Co se Vám osvědčilo při zavádění formativního hodnocení do školy a můžete to doporučit kolegům?
  + v polovině trvání podpory vyzve lektor ke sdílení zkušeností - jedná se již o přípravu závěrečného setkání, které bude svým způsobem evaluací, ale průběžnou, příležitostí je sdílení zkušeností a odbornou konzultací v průběhu zavádění změny ve škole
* Hodnocení a pozitivní nastavení mysli (učitele a žáků)?
  + pro úvahy učitelských týmů využije lektor teorie zaměření a angažování učení; díky studiím Hattieho a následovníků a také výzkumům neuropsychologie víme, že efektivní je škola, když nevynechává ze svého rozvoje žáka jako akční i aktivní prvek; žák má v učiteli důvěrníka a podporovatele, který žákovi důvěřuje a důvěru vyjadřuje, třeba i používáním slůvka “zatím” při hodnocení
* Co se nám osvědčuje při využívání formativního hodnocení v on-line prostředí?
  + velice se lektorovi vyplatí sledovat potřeby účastníků a včas zařadit nějaké “super aktuální” téma: v případě pilotního běhu to bylo zařazení on-line hodnocení v souvislosti s covid-19. Umožněte účastníkům říci si o jedno podpůrné cvičení, které naplňuje jejich aktuální potřeby, pomáhá jim překonávat obtíže, kterým právě teď čelí
* Struktura prezentace rozvoje školy v oblasti hodnocení
  + lektor zašle dost dopředu s konkrétní nabídkou podpory tvůrcům; doporučujeme nabídnout možnosti jinak aktivní účasti na evaluačním setkání pro účastníky, kteří jsou nejvíce vytíženi; ať se důkladněji připraví zejména ti, kteří se již vyhodnotí sami jako tací, kdo “jsou dál”, anebo mají více otázek… Zde je dobrovolnost zařazení prezentací velmi silný nástroj leadershipu na straně lektora k angažování účastníků na vlastním rozvoji a současně vyjádření důvěry (“yet”) - tím postup lektora odpovídá tématu modulu - tedy zavádění formativního hodnocení.
* Příprava na závěrečné setkání tohoto modulu.

### 3.4.7.2 Téma č. 2. - Osobní audit hodnocení a audit organizace lídra

2 hodiny

Účastníci dostanou na zhruba 2 týdny úkol provést popisné zhodnocení toho, jak je nastavena kultura hodnocení. A začnou v duchu 4 rolí efektivního leadershipu u sebe, jak hodnotím já? Jak se to odráží do komunikace se žáky, rodiči, kolegy?

Účastníci využijí manuál z prezenčního setkání (s. 5 - 17) a reflektují, co vše vědí o hodnocení ve škole. Co vědí o svém hodnocení? Co by potřebovali vědět, naučit se? Jsou vyzváni k písemnému odevzdání a diskutovat s ostatními ve fóru k tomuto úkolu připravenému.

Úkolem lektora je hned prvním cvičením naladit účastníky k aktivitě. Má na to dvojí metodu díky konstrukci kurzu. Čte a dává individuální zpětnou vazbu díky odevzdávání písemného souhrnu řešení účastníka. Zároveň odevzdané úkoly transformuje do diskusních příspěvků: účastním XY napsal toto, co si o tom myslíte?

Samozřejmostí je, že lektor denně kontroluje fórum a ihned reaguje. Pokud se nic neděje, s úkolem se připomíná a na fórum dává příklady s praxe s dotazy na názor účastníků.

Forma a bližší popis realizace

On-line tutorovaný program provázení implementace změnového plánu do škol.

Metody

Individuální odpovědi účastníků on-line vzdělávání, čtení textů a sdílení, diskuse o zkušenostech.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 5-17)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* On-line prostřední CMS

Podrobně rozpracovaný obsah

**Jak hodnotím žáky já, jaké způsoby hodnocení převládají v naší škole?**

Během dvouhodinového bloku on-line tutorovaného vzdělávání se účastníci vrátí k první části prezenčního setkání, připomenou si způsoby a formy hodnocení a provedou zhodnocení hodnocení ve vlastní výuce a převažující postupy ve výuce v jejich škole.

K tomu poslouží lektorem zadané podpůrné otázky a manuál z prezenčního setkání.

Lídři jsou v on-line rozděleni do dvojic, dvojice si vybrali sami na konci prezenčního setkání. Mohou se dotázat odborných konzultantů modulu a tutora. Mohou se vyjádřit k jejich odpovědi a také diskutovat s partnerem.

Otázky týkající se individuálního rozvoje, které položil lektor této pilotní realizace modulu:

**Jak hodnotím já?**

* Které typy hodnocení používáte Vy? (viz manuál str. 15)
* Které typy sumativního hodnocení využíváte?
* Které metody a techniky formativního hodnocení využíváte?
* Jaká je role žáků během hodnocení?
* Sdělujete cíle vyučovací hodiny svým žákům?
* Rozvíjíte u žáků sebehodnocení či vrstevnické hodnocení? Jakou formou?
* Jakým způsobem se svými žáky komunikujete?
* Jak vypadá zpětná vazba, kterou poskytujete žákovi? / Jak vypadá zpětná vazba z pozice ředitele, kterou poskytujete učiteli?

**Jak se hodnotí v naší škole?**

* Máte jako škola společný cíl? Vizi?
* Které metody formativního hodnocení jsou u vás aplikovány a s jakým úspěchem?
* Které postupy formativního hodnocení jsou ve vaší škole doporučeny?
* Odhadněte, jaká část pedagogického sboru používá metody formativního hodnocení?

**Oslovení doprovodným e-mailem**

*Milí lídři,*

*vítejte v on-line části kurzu "Zavádění formativního hodnocení ve škole”.*

*Než se vydáte na cestu rozvoje formativního hodnocení u Vás ve škole, je potřeba vědět, kde se právě Vy a Vaše škola nacházíte, tedy z čeho budete vycházet a na čem můžete budovat Vaši cestu. Tímto prvním úkolem tak plníme první z pilířů formativního hodnocení, tedy KDE se právě nacházím (KAM směřuji a JAK se tam dostanu,* budou následovat v dalších úkolech*). Tento první úkol zároveň slouží především pro Vás, abyste si dobře zmapovali, popsali a zformulovali aktuální stav, a tím mohli následně zacílit další kroky na své cestě zavádění formativního hodnocení.*

*Do pole níže popište, jak vypadá vaše hodnocení a hodnocení na vaší škole v současnosti.*

*Těšíme se na vaše odpovědi, na které budeme společně navazovat.*

*Tým FH*

**Metodické poznámky:**

Odpovědi budou široké; lektor by měl důsledně sledovat dění, povzbuzovat i k případnému doplnění, protože toto praktické opakování. Je-li provedeno důsledně a poctivě fixuje principy, metody a techniky FH v mysli lídra. Teprve následně je vyzveme ke kreativnějším postupům.

Je dobré připomenout také manuál účastníky a vytvořené kartičky; to je důležité opora lídra v praxi. Vedle tutorské podpory ta hlavní. Ostatní podpůrné opory jsou zde nabízeny vždy jako ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY, anebo jako reakce na konkrétní požadavky a potřeby účastníků.

### 3.4.7.3 Téma č. 3 - Rozvojový plán školy v oblasti hodnocení (od vize k WIGům)

2 hodiny

Po auditu se účastník podívá do svého návrhu plánu, konfrontuje se znovu s praktickými implikacemi teorie hodnocení a vymýšlí s kolegy v týmu konkrétní kroky (zavedení metody, techniky, komunikačních strategií, vrstevnického hodnocení…) u nich ve škole, kritéria cíle a osobní angažování konkrétních lidí, vč. mechanismů zpětné vazby (rozvíjející hospitace).

Plán překládá, může diskutovat ve fóru.

Pro zcela zásadní charakter tohoto úkolu doporučujeme lektorovi zařadit do období jeho zpracovávání jednu chat session v reálném čase. Stanovte termín asi týden po zadání úkolu, pomůže to úspěšnému řešení na straně účastníků a efektivitě jejich učení.

Forma a bližší popis realizace

On-line tutorovaný program provázení implementace změnového plánu do škol.

Metody

Individuální odpovědi účastníků on-line vzdělávání, čtení textů a sdílení, diskuse o zkušenostech.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 55-56)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* On-line prostřední CMS

Podrobně rozpracovaný obsah

**Rozvojový plán**

Během dvouhodinového bloku on-line tutorovaného vzdělávání se účastníci vrátí závěru prezenčního setkání na úvod modulu. Tam si na místě zpracovali základ rozvojového plánu a měli za úkol během 4  týdnů iniciovat procesy: co budeme měnit, s kým a v jakém termínu. V tuto chvíli dostali za úkol plán doplnit a reagovat také na již nabyté zkušenosti a poznatky, příležitosti a překážky zavádění FH do výuky.

Lektor připomněl nejdůležitější oblasti, kterými se mají školní týmy zabývat:

1. Komunikace ve formativním hodnocení
2. Kritéria hodnocení
3. Sebehodnocení žáků
4. Vrstevnické učení a hodnocení žáků

Lídři jsou v on-line rozděleni do dvojic, dvojice spolupracují a také jsou podporovány tutorem.

Jeho některé podpůrné otázky: pro individuální plánování:

* Kde se nacházím (ve vztahu k FH)
* Co je mým cílem
* Jaké kroky mě dovedou k cíli
* Metoda formativního hodnocení, kterou se chystám zavádět
* V jakém předmětu a v jaké třídě ji budu zavádět
* Jaké výsledky doufám, že přinese
* Jak poznám, že je účinná

a pro plánování změny ve škole:

* CO - co chcete zavést, na čem budete pracovat
* PROČ - co to přinese Vám, kolegům, žákům, rodičům
* JAK - jakým způsobem budete danou změnu zavádět; jak budete své kolegy motivovat a odporovat; jak často a jakým způsobem budete reflektovat, jak se jim/Vám daří vybrané metody, techniky a nástroje zavádět
* VÝSLEDEK - jak konkrétně bude vypadat výsledek pro Vás, pro Vaši školu
* KDY - jak bude vypadat Váš první krok a kdy ho uskutečníte + konečný termín dosažení výsledku
* S KÝM - na koho budete delegovat, jakou zodpovědnost, koho zapojíte do spolupráce a proč

Vedle textu účastnického manuálu se účastníci mohou zabývat také řadou vybraných podpůrných textů a diskutovat o nich a jejich potenciálu při zavádění FH.

Zde jej jejich výčet s odkazy na konkrétní umístění textů:

**Materiály k distanční podpoře zavádění plánu rozvoje školy ve FH**

* [Komunikace ve formativním hodnocení](https://drive.google.com/file/d/1VVhFs5zEoA8yJMJMrEuT3yznoKWsujSQ/view?usp=sharing)
* [Kritéria hodnocení](https://drive.google.com/file/d/1p2WyCgC7kDh5_g1FNva34LDD-_UNFoLn/view?usp=sharing)
* [Sebehodnocení](https://drive.google.com/file/d/1MQDBvZ2QTP7Eat7gwXk6bZxnPFTynWtO/view?usp=sharing)
* [Vrstevnické učení a hodnocení](https://drive.google.com/file/d/1mdMNsbOrE9clwg0GEB02Sc-CzWjKQQjc/view?usp=sharing)

**Ukázka možného doprovodného dopisu:**

*Milí lídři,*

*čeká Vás druhý úkol. Zatímco v prvním jste se zamýšleli nad tématy, kterým se budete dále věnovat (první úkol je stále dostupný v systému pro ty, kteří zatím neměli čas jej vyplnit), nyní budete mít za úkol vytvořit si tzv. Development Plan, tedy plán zavádění změn, jak jsme o něm mluvili již na prezenčním setkání.*

*Tento rozvojový plán Vás bude provázet celým procesem zavádění změn. Budete se k němu moci vracet, pro sebe ho upravovat, měnit, aktualizovat. Tento plán budete v následujících krocích také realizovat a reflektovat a následně i prezentovat účinky zavedení vybraných postupů formativního hodnocení na druhém prezenčním setkání, které nás čeká 23. 4. 2020 - zde bude Vaším úkolem provést nás Vaší cestou zavádění formativního hodnocení včetně jeho účinků na žáky a kolegy. Prosíme Vás tedy o uchovávání veškerých materiálů (Vašich, žáků, kolegů), kterými byste doložili účinky Vašich postupů. Pokud budete plnit průběžně úkoly v online systému, budete připraveni na prezenční setkání a nebudete muset nic dalšího vytvářet.*

*Aby pro Vás bylo rozhodování a tvoření plánu snazší, dáváme Vám k dispozici texty ke čtyřem hlavním oblastem. Texty berte jako příležitost zjistit další a doplňující informace k oblastem, které Vás v rámci formativního hodnocení zajímají.*

1. *Komunikace ve formativním hodnocení*
2. *Kritéria hodnocení*
3. *Sebehodnocení žáků*
4. *Vrstevnické učení a hodnocení žáků*

*Pro zájemce - on-line aplikace budou součástí dalšího e-mailu.*

*Víme také, že jsou mezi Vámi dvě skupiny – někteří z Vás budete mít za cíl zavádět prvky formativního hodnocení do svých hodin, jiní z Vás se zase budete podílet na zavádění formativního hodnocení do celé školy. Připravili jsme pro Vás proto dvě varianty rozvojového plánu.*

*Váš úkol – podle potřeby si prostudujte studijní materiály, manuál i karty. Následně vyplňte rozvojový plán (variantu 1, nebo 2).*

*→ Varianta 1: Individuální plán zavádění formativního hodnocení na úrovni třídy (skupiny dětí)*

*Vyberte si ze široké škály metod a technik formativního hodnocení (FH) jen jednu, kterou budete ve vybrané třídě zkoušet zavádět a rozvíjet – ve vztahu k Vaší osobnosti, žákům dané třídy, povaze Vámi vyučovaného předmětu a Vašim potřebám. Vše stavte na již existující praxi. Reflektuje účinky jejího zavedení a promýšlejte případnou obměnu. Inspirujte se u svých kolegů a inspirujte kolegy.*

*Kterou z metod formativního hodnocení využiji a proč*

* *Kde se nacházím (ve vztahu k FH)*
* *Co je mým cílem*
* *Jaké kroky mě dovedou k cíli*
* *Metoda formativního hodnocení, kterou se chystám zavádět*
* *V jakém předmětu a v jaké třídě ji budu zavádět*
* *Jaké výsledky doufám, že přinese*
* *Jak poznám, že je účinná*

*→ Varianta 2: Individuální plán zavádění formativního hodnocení na úrovni školy*

*Vyberte, který z postupů či principů formativního hodnocení budete ve své školy při vedení kolegů zkoušet zavádět a rozvíjet. Vše stavte na již existující praxi. Reflektuje účinky jejich zavedení a promýšlejte případnou obměnu. Inspirujte se společně s kolegy mezi sebou, sdílejte, co se daří a co ne. Vizte manuál s. 55-56:*

* *CO - co chcete zavést, na čem budete pracovat*
* *PROČ - co to přinese Vám, kolegům, žákům, rodičům*
* *JAK - jakým způsobem budete danou změnu zavádět; jak budete své kolegy motivovat a podporovat; jak často a jakým způsobem budete reflektovat, jak se jim/Vám daří vybrané metody, techniky a nástroje zavádět*
* *VÝSLEDEK - jak konkrétně bude vypadat výsledek pro Vás, pro Vaši školu*
* *KDY - jak bude vypadat Váš první krok a kdy ho uskutečníte + konečný termín dosažení výsledku*
* *S KÝM - na koho budete delegovat, jakou zodpovědnost, koho zapojíte do spolupráce a proč*

*Ve chvíli, kdy v systému zakliknete tlačítko „Odpověď je již kompletní“, nebudete moci plán dále upravovat, ale zároveň se až v tu chvíli zobrazí Vašemu partnerovi, který na něj bude moci reagovat a napsat Vám svůj pohled.*

*Termín pro dokončení úkolu (napsání Vašeho plánu) je 24. 1. 2020. Následně je na Vás, abyste napsali reakci na plán Vašeho partnera, který najdete zde, jakmile partner vyplní.*

*Tým FH.*

**Metodická poznámka**

Lídři měli na zpracování plánu poměrně bohatý prostor na prezenčním setkání, přesto víme, že se zde zejména diskutuje a fabuluje. Jiná situace je po návratu do školy a po provedení auditu úkolem č. 1. Toto založení plánu je východiskem, které lektor po celou dobu distanční podpory připomíná a to jak společným oslovením všech účastníků, tak konkrétní osobní podporou jednotlivců. Úkol je nezbytné zadat do dvou až tří týdnů po prezenčním setkání.

### 3.4.7.4 Téma č. 4 - Aplikace na podporu (formativního) hodnocení

2 hodiny

Během distanční podpory zařaďte nějaké téma, které vyplyne z diskusí již na setkání anebo z diskusí a práce v distanční podpoře. V případě pilotního běhu to byly aplikace k hodnocení žáků. Vznikl autorský text a probíhala diskuse ve fóru. Role lektora je táž, jako v předchozích úkolech: využívá odevzdané práce a oživuje diskusní fórum vstupy, povzbuzuje k aktivitě účastníky.

Forma a bližší popis realizace

On-line tutorovaný program provázení implementace změnového plánu do škol. Nyní zaměřený na zkušenosti odborného týmu s tématem, které vyžadovali účastníci na prezenčním setkání a během jeho hodnocení: digitální aplikace na podporu FH.

Metody

Individuální odpovědi účastníků on-line vzdělávání, čtení textů a sdílení, diskuse o zkušenostech. Diskuse v uzavřeném fóru.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 22-30)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* On-line prostřední CMS
* vybrané aplikace + podpůrný text

Podrobně rozpracovaný obsah

Aplikace na podporu formativního hodnocení

Během dvouhodinového bloku on-line tutorovaného vzdělávání pracovali účastníci s autorským textem kolegyně Novotné a měli možnost s odborným týmem a za podpory tutora diskutovat užitečnost on-line dostupných aplikací k FH.

Diskuse ve fóru je zásadní nástroj podpory komunitního sdílení zkušeností. Fórum je živé jen tehdy, když se v něm přibližně každý třetí den objevují nové výzvy a když je v daný den reagováno na diskutující z řad účastníků.

Materiály k distanční podpoře využívání digitálních technologií a konkrétních aplikací k hodnocení ve výuce pro účastníky:

[Aplikace na podporu formativního hodnocení](https://drive.google.com/file/d/1cQx8J_5tpO0jWNsEIulJKfnWd6HMVlny/view?usp=sharing)

V pilotním ověřování bylo vytvořeno [otevřené fórum: zde](https://diskuze.rvp.cz/viewtopic.php?f=786&t=33056&sid=3fabdb15ca294157d408b43ab3613e95)[[12]](#footnote-12)

Text ve fóru:

*Milí lídři,*

*toto fórum je určené pro sdílení Vašich zkušeností s využíváním aplikací, které mohou usnadnit používání nebo zavádění formativního hodnocení do výuky / školy. Prosím, sdílejte jakékoliv své dojmy, zážitky, osvědčené praktiky či názory na aplikace, které vyzkoušíte, nebo budete chtít vyzkoušet.*

*Těšíme se na Vaše odpovědi!*

*Tým FH*

**Text doprovodného dopisu**

*Vážení lídři,*

*zatímco pilujete Vaše rozvojové plány a jste v plném proudu zavádění technik formativního hodnocení, máme pro Vás doplňující, průběžný úkol. Mnoho z Vás již na prezenčním setkání projevilo zájem o aplikace, které usnadňují využití formativního hodnocení ve školách, a nyní se k nim proto naplno vrátíme.*

*Níže naleznete článek, ve kterém je více informací a zajímavostí k jednotlivým aplikacím. Doporučujeme si vše nejen pročíst, ale také jednotlivé aplikace zkoušet.*

*Zároveň jsme pro účely tohoto úkolu vytvořili speciální fórum, ve kterém budeme všichni společně sdílet své dojmy a zkušenosti s využíváním jednotlivých aplikací. Tímto Vás tedy vyzývám, abyste bez okolků do fóra psali, ptali se, sdíleli, co se Vám osvědčilo, apod.*

*Těšíme se na vášnivou diskuzi o aplikacích!*

*Přejeme Vám pěkné dny,*

*Tým FH*

**Metodická poznámka**

Zavedení fóra dále inzerujte ve vší komunikaci s účastníky. V případě, že do něj účastník vloží své pochybnosti, otázky a zkušenosti, okamžitě mu dejte zpětnou vazbu a informujte ostatní (s tím, že  třeba i vyberete konkrétní, třeba kontroverzní pasáž z příspěvku). Ve zpětné vazbě buďte konkrétní a obsahuje-li příspěvek dotaz, překážku, výzvu, poskytněte autorovi rychle podporu či pomoc podle požadavků.

### 3.4.7.5 Téma č. 5 - Prezentace toho, co se daří

1 hodina

Zhruba v polovině podpory proveďte účastníky prezentací vybraného kroku (WIGu, metody, techniky, komunikační strategie), která se jim daří zavádět dobře. Zadejte úkol ve struktuře obvyklé pro koučovací setkání:

* co jste si vybrali pro prezentaci a proč
* kdo je zapojen, jak to probíhá (vč. vyhodnocování)
* co jste se naučili?
* Co vás k tomu zajímá? Co byste se ještě chtěli dozvědět.

Tutor/lektor využije odevzdávání práce k oživování diskusního fóra.

V tento moment by měl nastínit také zbytek průběhu vzdělávání a jeho zakončení (prezentaci posunu lídra v zavádění FH ve škole).

Forma a bližší popis realizace

Po zhruba deseti týdnech distanční podpory zavádění FH do škol je na místě vyzvat účastníky k výměně zkušeností - zaměřené na *best practices*.

Metody

Individuální odpovědi účastníků on-line vzdělávání, čtení textů a sdílení, diskuse o zkušenostech. Diskuse v uzavřeném fóru.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 49-56)
* Karty
* On-line prostřední CMS
* vybrané aplikace

Podrobně rozpracovaný obsah

Výměna zkušeností: co se vám osvědčilo při zavádění formativního hodnocení do školy a můžete to doporučit kolegům?

Podpora se soustředila na rozproudění diskuse v diskusním fóru na RVP.CZ. Sdílení *best practices* nebylo omezeno jen na nové formy a postupy, které byly doporučovány účastníkům v tomto modulu. Omezení diskuse bylo tím, aby se účastník zaměřil na jeden vybrané postup, techniku či metodu a blíže objasnil svůj výběr např. užitečností pro žáky.

Diskuse ve fóru je zásadní nástroj podpory komunitního sdílení zkušeností. Fórum je živé jen tehdy, když se v něm přibližně každý třetí den objevují nové výzvy a když je v daný den reagováno na diskutující z řad účastníků.

**Doprovodný dopis:**

*Milí lídři,*

*v dalším úkolu, který bude opět průběžný a necháme jej běžet až do dalšího prezenčního setkání (23. 4. 2020), máme pro Vás jednoduché zadání:*

*--> Napište 1 radu, co se Vám osvědčilo při zavádění formativního hodnocení do školy a můžete to doporučit kolegům.*

*Je zcela na Vás, čeho se bude rada týkat, jde nám o sdílení tzv. best practices (tedy co se Vám osobně osvědčilo a třeba to nezaznělo na našem kurzu, nebo byste to naopak rádi zdůraznili). Můžete být struční a jít rovnou k věci.*

[*Ke sdílení rad jsme opět vytvořili fórum,*](https://diskuze.rvp.cz/viewtopic.php?f=786&t=33075&sid=b164e3681b6bf782dae116b4eca7cbb9) *abyste byli všichni zapojení jako jedna skupina a viděli rady od všech kolegů - prosíme, řešení úkolu pište sem.[[13]](#footnote-13)*

*Těšíme se na zajímavou diskuzi a Vaše rady kolegům!*

*Tým FH*

**Metodické doporučení**

Asi po dvou měsících zavádění školního plánu lze očekávat, že lídři nebudou první konkrétní zkušenosti - využijte toho a dejte jim možnost pro jejich sdílení. Další možností sdílet a diskutovat zkušenosti je prezenční setkání, které modul uzavře. Využijte i toho, že toto víte, a připomeňte se s tím, že za další 2-3 měsíce se sejdete za účelem sdílení zkušeností a již i konkrétních prvních zaznamenaných výsledků všichni osobně.

### 3.4.7.6 Téma č. 6 - Přijetí růstu každého žáka jako výzvy

2 hodiny

K závěrečným týdnům přidává lektor na intenzitě. Účastníci již vyzkoušeli několik postupů, hodně se při tom naučili. Nyní jim nabídněte filosofický základ formativního hodnocení: neuropsychologické zdůvodnění formativního hodnocení a učení každého žáka jak nejvlastnější poslání školní výuky a cíl práce každého učitele.

Účastníci opět diskutují ve fóru k tomu připraveném; věnujte zde velkou pozornost povzbuzování aktivity! Je to velice důležité! Téma je zcela zásadní pro hlubší pochopení, proč hodnocení měnit, modernizovat.

Forma a bližší popis realizace

Měsíc před koncem distanční části byl zařazen podpůrný blok, který je “na tělo”. Mezi zásadní proměny ve školním týmu, k nimž je potřeba se propracovat, je **důvěra v schopnost žáků se učit** a stále se zlepšovat. Tento úkol byl tedy reflexí toho, jak se ve školách rozvíjí postoje k žákům, důvěra mezi žáky a učiteli a vysoká očekávání na budoucí výkon žáka a schopnost se učit.

Účastníci již získali širokou podporu, nyní by měli začít provádět soustředěné sebehodnocení ukotvené nejen metodicky, ale také vyššími principy a hodnotami, na nichž FH staví.

Metody

Individuální odpovědi účastníků on-line vzdělávání, čtení textů a sdílení, diskuse o zkušenostech. Diskuse v uzavřeném fóru.

Pomůcky, prostředky

Video Carol Dweck ***The power of believing that you can improve***, známé psycholožky obratu k důvěře mezi učitelem a žákem (***growth mindset***) ([Odkaz na video s českými titulky](https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare))

On-line prostřední CMS/LMS

Manuál (s. 31-48)

Podrobně rozpracovaný obsah

Záměrem bloku bylo rozvinout na základě zhlédnutí desetiminutového vystoupení Carol Dweckové (TED Talks), psycholožky a neuroložky, která se zabývá vztahem naladění žáka, pozitivního působení učitele a společných pokroků dosahovaných při učení, ve školách zúčastněných lídrů diskusi o důvěře v budoucí výsledky učení žáků. Leitmotivem videa je výraz “yet”, tedy zatím jako řečový prostředek upozorňující na průběžnost a kumulativnost angažovaného učení oproti “učení se na zkoušku”, které nemá ani zdaleka tak hluboký a trvalý dopad na rozvoj osobnosti a znalostí žáka.

Opět byla vedle formuláře pro odpovědi a sdílení zkušeností našich dvojic otevřena i diskuse v diskusním fóru na RVP.CZ. Sdílení výsledků školních diskusí byla nyní vymezena otázkou, co školní tým objevil ve videu jako nejzajímavější inspiraci především ve vztahu k Vašemu zavádění formativního hodnocení?

**Ukázka dopisu účastníkům:**

*Vážení lídři,*

*v tomto úkolu Vám přinášíme inspirativní video Carol Dweckové, které naleznete v odkazu níže. Věříme, že i pro Vás bude zajímavé z mnoha různých důvodů.*

*Váš úkol - podívejte se na video, a následně zde napište odpověď na otázku:*

*--> Co si Vy z tohoto videa odnášíte? (Co je v něm pro Vás nejzajímavější především ve vztahu k Vašemu zavádění formativního hodnocení?)*

*Odpovědi pište do pole níže, a následně zareagujte na odpověď partnera, kterou zde také uvidíte. Nezapomeňte, že partner uvidí Vaši odpověď až ve chvíli, kdy zaškrtnete pole "Odpověď je již kompletní".*

*Termín pro dokončení odpovědí je 20. 3. 2020.*

*Těšíme se na Vaše odpovědi!*

*Tým FH*

**Metodické doporučení:**

Bez víry v možnost růstu a zdokonalování každého žáka neuvolňuje učitel dostatečně potenciál žáka pro učení. S konsekvencemi, že žák se škole (mentálně, později i fyzicky) čím dále více odcizuje a vzdaluje; nedokončí vzdělání nebo nedosáhne toho vzdělání, k němuž byl vybaven po narození. Veliké ztráty tohoto smyslu jsou reflektovány v celosvětové pozornosti, která je věnována *drop-outu* žáků ze systematického vzdělávání… přičemž vytrvání v soustavném vzdělávání má již výrazně měřitelný dopad na spokojenost, zadostiučinění a další velice vysoké lidské potřeby.

### 3.4.7.7 Téma č. 7 - Formativní hodnocení on-line (vzdálená podpora učení žáků a FH)

1 hodina

Před skončením distanční podpory zařaďte velmi aktuální úkol daný souvislostmi. Najdete jej nejčastěji v odevzdaných úkolech. Lektor v pilotním běhu to měl jednoduché, Od druhé poloviny března všechny školy zavřely své dveře a začala velká sháňka po účinných postupech a časem i principech distanční podpory učení žáků vč. hodnocení (nejen mezi učiteli, ale i mezi politiky…).

K tomu odborný tým tohoto modulu vyvinul celou řadu doporučení a konkrétních pracovních postupů a technologií. Doporučení k aktuální prioritě účastníků jim nechte reflektovat a využijte zpětné vazby k aktivizaci diskuse.

Forma a bližší popis realizace

V dubnu měly vrcholit přípravy na prezenční setkání nad pokroky škol našich účastníků ve FH. Tým byl připraven reagovat na průběžně sdělované potřeby a poslední plánovaný úkol byl tedy formou tvorby prezentace vést účastníka k reflexi dopadů a výsledků zavádění FH, které *ZATÍM* zaznamenali. Nicméně vlivem aktuální situace a mimořádných opatření byl vytvořen další podpůrný blok: hodnocení při online výuce. Vznikl autorský text, který zařazujeme do tohoto modulu i pro další využití.

Zkušenost velí, že před koncem distanční podpory by měl lektor nabídnout podporu v něčem, co účastníci aktuálně nejvíce požadují a potřebují. V tomto smyslu nám v pilotní fázi “covid-19” vysloveně prospěl...

Metody

Čtení textu, záznam zkušeností, diskuse v online otevřeném fóru.

Pomůcky

Autorský text k hodnocení při distanční podpoře učení žáků

On-line prostřední CMS

diskusní fórum

Podrobně rozpracovaný obsah

V dubnu školy ve fóru žádali o mimořádnou podporu - při hodnocení práce žáků v domácím vzdělávání, které převažovalo ve školách a také zúčastněné ZUŠ vlivem mimořádné situace způsobené pandemií “covid-19”. Po pročtení textu byli účastníci vyzváni k zavedení popsaných postupů, které se týkaly zejména zadávané práce, kriteriálního hodnocení a sebehodnocení žáků a některých konkrétních technik.

Odpovědi byly organizovány po dvojicích, do nichž byli účastníci rozděleni na počátku vzdělávání a také byli opět směrování do otevřeného fóra.

**Materiály lektora**

[Zpětná vazba při online výuce](https://drive.google.com/file/d/1hTg_FCKkg2YizKRPA5yH1_aE8HqfR00_/view)

**Návrh dopisů účastníkům:**

*Milí lídři,*

*přinášíme Vám další materiál. Tentokrát se zaměřujeme na to, co se nám osvědčuje při využívání formativního hodnocení v on-line prostředí.*

*Vaším úkolem je pročíst si přiložený soubor, a poté, prosíme, napište svou reakci opět do fóra, které máte stále otevřené. Odkaz na fórum i dokument naleznete pod zadáním tohoto úkolu.*

*--> Jaké tipy byste doplnili Vy? Co se Vám nejvíce osvědčuje? Můžete nasdílet nějaké dobré techniky a postupy, jak podpořit (nejen) formativní zpětnou vazbu v době on-line?*

*Ve skutečnosti máte ale nejdůležitější úkol velmi jednoduchý - rozproudit diskuzi. Není třeba sdílet nic světoborného, stačí nám i reakce, že jste pročetli zadání a nemáte tip. Za každý vstup do diskuze jsme rádi. Také my budeme přispívat, a společně se můžeme obohatit v době, kdy je to nejvíce potřebné.*

*Těšíme se na Vaše reakce!*

*Tým FH*

*P. S.: v nejbližších dnech můžete očekávat e-mail s informací, jakou podobu bude mít ukončení distanční části tohoto modulu. Vize je stále taková, že se sejdeme v původním termínu 23. 4. 2020 (alespoň na dálku přes internet). Účelem setkání bude umožnit sdílení vašich zkušeností se zaváděním technik a postupů formativního hodnocení ve výuce ve vašich školách. Dalším cílem je také zhodnotit celý program FH a jeho jednotlivé části. Přesnou formu nyní vymýšlíme a brzy se o ni s Vámi podělíme.*

**Metodické doporučení**

Protože se jedná o jeden z posledních impulzů, nezapomeňte připomenout rámce: bude evaluační či závěrečné setkání, budete mít za úkol to a to, toto bude jeho cíl… Vždy, když se jedná o to, že vycházíte vstříc potřebám, zavažte lídry, účastníky kurzu, aby byli co nejotevřenější a intenzivně se v systému on- line vzdálené podpory projevili, neváhejte je osobně vyzývat k aktivitě třeba ještě 7 dní po zadání práce…

Připomeňte jim existující [diskusní prostředí na RVP.CZ pro sdílení](https://diskuze.rvp.cz/viewtopic.php?f=786&t=33075&sid=987a3847bec5951c0a632b6f24e026c3) mimo dané dvojice.

### 3.4.7.8 Téma č. 8 - Struktura prezentace na závěrečné, hodnoticí setkání

2 hodiny

Lektor zadá strukturu prezentace a termín odeslání. Podobně jako v základním modulu Akademie lektor včas zaslané prezentace využije k adekvátnímu strukturování reflektivního setkání.

K tvorbě prezentace a v duchu FH vytvoří lektor diskusní fórum a cca 2 týdny před koncem distanční podpory svolá druhou chat-session k výměně názorů, doporučení a zkušeností mezi lídry v reálném čase.

Forma a bližší popis realizace

**Příprava na závěrečné setkání** - účastníci obdrželi pozvánku a šablonu prezentace. Týden před setkáním byli dotázáni, kdo bude prezentovat. Na základě zaslaných prezentací byl definitivně sestaven program a scénář závěrečného evaluačního setkání.

Metody

Reflexe dosavadního plnění plánu zavádění FH do školy, tvorba prezentace.

Pomůcky

Šablona prezentace

Diskusní fórum

Manuál (celý)

Podrobně rozpracovaný obsah

Účastníci obdrželi doporučenou šablonu prezentace jako podporu vystoupení. Kdo neposlal prezentaci 4 pracovní dny předem, neprezentoval touto formou, ale byl vyzván k aktivní účasti v celém setkání a doplňování zkušeností prezentujících o vlastní zkušenosti a poznatky. Takový účastník měl poslat předem otázky, zkušenosti a zaznamenané problémy a výzvy předem; během setkání se k nim dále vyjadřoval odborný tým a lektor.

Při přípravě bylo stále otevřeno fórum pro diskusi všech.

Struktura prezentace (***šablona účastnické prezentace*** je přílohou v 5 části VP Cesta):

* úvod - představení školy
* vztah k FH a hodnocení vůbec před zahájením modulu, a jeho souvislost s vizí rozvoje školy
* východiska po skončení prezenčního úvodního setkání: vize a počátek realizačního plánu
* realizační plán
* aktuální naplnění plánu: výsledky, produkty a procesy
* zkušenosti, co se daří
* výzvy a otázky, limity původního plánu
* změny v souvislosti s covid-19 (obecnější model může být jakákoliv významnější systémová proměna či zásah do plánu, k němuž během počátku implementace došlo; řešení aktuálního problému)
* co se opravdu neosvědčilo
* aktualizace plánu a další kroky, nejbližší priorita
* zpětná vazby k modulu: doporučené konkrétní úpravy a změny

**Metodické doporučení**

Využijte znalosti účastníků a nabídněte jim přednostně podporu tehdy, když víte, že v jejich školách se děje něco zajímavého, co by měli zažít ostatní. My osobně volali 3 ředitelům, čímž jsme delší dobu předem znali cca polovinu rozsahu podpory, která bude obsahem závěrečného setkání. Současně získáte spoluautory a budete se ještě více mít možnost zabývat se na setkání individuálními podněty a potřebami vyjádřenými lídry.

Dejte jim ale možnost vyvázat se z povinnosti prezentovat. Získáte tak opravdu angažované spolu-lektory a ostatní dostanou potřebnou dávku pozitivních emocí a energie. Současně se naplní to, co je nutné po půlroce spolupráce - hlubší vhled do praktické realizace a to v reálném prostředí české školy.

## 3.4.8 Blok témat č. 8 - Prezenční setkání k uzavření vzdělávání a vyhodnocení jeho prospěšnosti pro další rozvoj zapojených škol

4 hodiny

### 3.4.8.1 Téma č. 1 - Shrnutí zkušeností se zaváděním FH ve školách a s poskytovanou podporou a hodnocení modulu

4 hodiny

Forma a bližší popis realizace

Frontální prezentace zkušeností ze škol podle zadané struktury pro celou skupinu s diskusí. Každá prezentace bude rámována výkladem a diskusí o konkrétním významném aspektu, důležité zkušenosti, které konkrétní prezentace přináší. K setkání je vytvořena šablona otázek a prezentace lektora.

K evaluační části je distanční sběr informací a zpětné vazby k těmto částem modulu:

* distanční části
* evaluačnímu setkání
* celkově k dopadům a výsledkům modulu ve školách

Metody

Prezentace zkušeností, výklad a rámování, diskuse; evaluační dotazník.

Pomůcky

* Manuál - k využití bude metoda „barevného testu“ (s. 55-56)
* Karty vytvořené během úvodního setkání lektorem pro účastníky
* On-line podpůrné prostředí CMS
* Barevné propisovací tužky a další pomůcky z prvního prezenčního setkání (proběhne-li vyhodnocení prezenčně; v našem případě poskytněte technickou podporu a krátké zaškolení, viz prezentace lektora připojená v příloze (část 5 programu)
* prezentace lektora
* prezentace účastníků
* evaluační dotazníky

Podrobně rozpracovaný obsah

Lídři zaslali prezentaci zkušenosti se zaváděním FH do školy ve struktuře uvedené výše

* zpracované prezentace lídrů přiloženy jako příloha 3. části (pro lektora)
* Otázky k diskusi a sdílení

Prezentace jsou uvedeny lektorem a prezentovány konkrétním účastníkem, autorem zkušenosti. Lektor s pomocí manuálu ilustruje a rámuje prezentaci - přivede ostatní k připomenutí, jak je odborně pojímáno téma uvedené daným lídrem. Účastníci si mohou dělat do manuálu poznámky a to jinou barvou než si poznamenávali v průběhu vzdělávání

Následovat bude krátká moderovaná diskuse, popisná, nehodnotící zpětná vazba, otázky, návrhy postupů jiných lídrů podle jejich zkušeností. Lektor facilituje diskusi, drží ji v intencích a mezích podporující, nehodnotící zpětné vazby a otevřených otázek (nesugerujících odpověď).

**Celková doporučená struktura závěrečného setkání:**

* program/technické prvky ovládání, bude-li realizováno online, jako bylo v tomto případě vlivem nařízení výjimečného stavu
* formativní hodnocení - v návaznosti na úvodní setkání: opakování, matka moudrosti:
  + co chci vědět a dozvěděl jsem se o FH
  + princip FH
  + metody FH: cíle, kritéria, sebehodnocení, vrstevnické hodnocení, respektující komunikace a zpětná vazba
  + některé techniky komunikace a zpětné vazby
  + cíl a kritéria jako nosný princip FH
  + rozpracování konkrétního cíle a kritérií pro žáky
  + k sebehodnocení a vrstevnickému hodnocení
  + minimální předpoklady úspěšného zavedení FH ve škole jako společného principu podpory učení žáků - shrnutí této části
  + příklad ze škol: rozvoj hodnocení a plánování; učící se komunita; metody a formy práce, nové produkty či vylepšení již využívaných nástrojů
  + sdílení zkušeností a diskuse o aktuálním tématu: hodnocení v době distanční podpory učení žáků (kauza *covid-19*)
  + využívání digitálních aplikací v hodnocení žáků
  + zpětná vazba - online dostupné dotazníkové nástroje[[14]](#footnote-14)

**Materiály:**

* 3 prezentace lídrů
* prezentace lektora
* dotazníkové nástroje

**Ukázka dopisu s pozvánkou na závěrečné prezenční setkání**

Struktura “prezenčního” setkání 2:

*Vážení lídři,*

*jak jsme slíbili v předešlém úkolu, rádi bychom Vám popsali další postup naší společné cesty v rámci kurzu Zavádění formativního hodnocení do škol. Smysl této on-line podpory vnímáme jako rozšířený o to, pomoci si vzájemným sdílením zkušeností v době karantény a on-line výuky. Plán ale pro nás zůstává stejný.* ***23. 4. 2020*** *se uskuteční naše druhé hromadné setkání, v on-line podobě, pomocí konferenčního hovoru na aplikaci Zoom (včas Vám pošleme všechny důležité instrukce a návod, jak se připojit - není to nic složitého).*

*Toto setkání bude* ***na 4 hodiny, v čase 8:00 - 12:00.*** *Během setkání si připomeneme hlavní body z prvního prezenčního setkání, a osvěžíme si teorii formativního hodnocení. Zaměříme se ale především na to, co je teď pro nás aktuální:*

* *jak podávat formativní (písemnou) zpětnou vazbu v on-line prostředí*
* *jak strategicky plánovat výuku a cíle*
* *jaké typy úkolů je možné zadávat žákům*

*S jednotlivými tématy zároveň propojíme Vás - budete sdílet své zkušenosti (tzn. Prvotní plán zavádění FH do školy / třídy, a poté popis, jak se Vám dařilo plán naplnit, na co jste narazili, a jak jste plán změnili po zavedení karantény). Využijeme Vaše prezentace, které nám na setkání budete promítat a provedete nás svou cestou, ostatní se budou doptávat a doplňovat své zkušenosti. Půjde o takový skupinový koučink a vzájemnou podporu, neberte to jako zkoušku.*

*Rádi bychom požádali všechny z Vás, abyste na setkání své zkušenosti prezentovali. Pokud budete ochotni se s námi podělit o své zkušenosti, dejte nám prosím vědět v poli pod tímto úkolem, domluvíme se společně na konkrétní podobě Vašeho výstupu a pošleme Vám prezentaci se strukturou, do které můžete své výstupy vkládat. Za každé sdílení zkušeností budeme vděčni! S některými z Vás už jsme domluvení, těm velice děkujeme, a uvítáme další!*

*V neposlední řadě bude s tímto setkáním spojené i vyhodnocení celého kurzu - vy budete dávat zpětnou vazbu nám, abychom naplno zúročili vaše zkušenosti, postřehy a připomínky. Budete tak mít možnost uplatnit své schopnosti lídrů a současně expertů v předávání formativní zpětné vazby.*

*Do samotného setkání se ale ještě můžete těšit na nějaký úkol :-) - zapojit se do reálného chatu.*

*Těšíme se opět brzy na slyšenou i on-line viděnou,*

*tým FH*

**Metodické poznámky k závěrečnému setkání:**

* tvořte komunitu průběžně, podporujte diskuse a dávejte pravidelné úkoly, reagujte, poskytuje zpětnou vazbu účinnou a poctivou
* rámujte zadání vždy kontextem - jejich škola, aktuální situace, výchozí teorie (hodnocení), konkrétní požadavky modulu, co předchází a co následuje
* setkání veďte ať už online nebo offline vhodně v návaznosti na to, co jste říkali a na co kladli důraz, ale také na to, ***o co si konkrétního říkali*** účastníci
* připravte si oporu v prezentaci a oporu v dalších dvou až třech lidech, kteří určitě vystoupí, připravujte akci v týmu, bude pak pestrá, atraktivní a živá
* věnujte se ***interaktivitě***, anketám, hlasováním, rozdělujte účastníky účelně do skupin… (vše dobře umožňuje jak on-line, tak i prezenční forma setkání)
* v hodnotícím nástroji nedávejte mnoho příležitostí k dlouhým vyjádřením, ale opět věnujte při konstruování nástroje a formulování konkrétních položek pozornost tomu, co jsme v kurzu zaznamenali - ať hodnotící osoba ví, že jsme se celou dobu věnovali jí a potřebám jejího školního týmu!
* nabídněte jim telefon či mail, připomeňte diskusní fórum, aby mohli v minimální míře využívat podpory i po skončení tohoto modulu kurzu[[15]](#footnote-15) (kurz se skládá ze 4 modulů, z nichž se nejméně 2 volitelné moduly nabídnou všem).

# 3.5 Tematický blok Zavádění formativního hodnocení v MŠ

(1 hodina)

## 3.5.1 Téma č. 1 Jak vypadá hodnocení ve škole, kde se žáci učí efektivně?

1 hodina

##### 1. hodina

Forma a bližší popis realizace

Cílem je seznámit se, poznat záměry vzdělavatele (cíle a nástroje vzdělávání) a seznámit se s výchozími představami a přesvědčeními zúčastněných lídrů týkajících se komunikace podporující učení dětí, hodnocení dětí, sebehodnocení, kritérií hodnocení apod. Převážná část úvodní evokace probíhá v celé skupině. Autoři zařadili na úvod cvičení s manuálem: na straně 1 a 2 jsou uvedeny cíle; ty jsou graficky rozrůzněny mezi cíle prezenčního setkání a cíle celého vzdělávacího programu. Lze s nimi pracovat různě; my doporučujeme, aby si je účastníci přečetli sami, následně o nich hovořili v malé skupině lidí sedících u jednoho stolu (zvolili jsme uspořádání umožňující max. 4 čtyřčlenných skupin). Skupina měla za úkol navrhnout i doplnění cílů (naše skupina nad rámec nabídky vyvodila cíl naučit se propojovat sumativní hodnocení s formativním a vyvolala docela zajímavou diskusi).

V další dvacetiminutovce účastníci zpracovali samostatně první zadání - Jak vypadá hodnocení ve škole, kde se žáci učí efektivně, úspěšně a s radostí? Úkolem práce ve skupině bylo sepsat návod k použití efektivního hodnocení, vytvořit plakát a prezentovat svůj návrh ostatním. Vznikly 4 prezentace, každá ze skupin měla k dispozici jen asi 5 minut k tvorbě a i k prezentaci. Časy by měly být delší - vzhledem ke zpětné vazbě účastníků.

V závěru práce měli jednotlivci za úkol vyplnit kriteriální tabulku sebehodnocení své práce ve skupině. Metoda je uvedena jako příklad toho, že se během vzdělávání bude hodně pracovat metodami, které odpovídají obsahu (adekvace formy a obsahu sdělení): tedy například hodnotit efektivní postupy má skupina efektivně: tedy například právě s využitím daného kriteriálního systému a tabulky s frekvenčními škálami (manuál, s. 4).

Metody

Samostatné čtení a psaní na dané téma, diskuse, tvorba prezentace (posteru) a realizace prezentace, diskuse.

Pomůcky

* Prezentace jako doprovod vedení lektora
* Manuál (s. 1 - 4)
* Flipový papír, fixy, lepicí páska, nůžky

## 3.5.2 Blok témat pro MŠ č. 2 – Typy hodnocení v mateřské škole

(1,5 hodiny)

### 3.5.2.1 Téma č. 1 - Co je předmětem hodnocení v mateřské škole, Formativní hodnocení a konstruktivistické pojetí učení

1,5 hodiny

##### 1. hodina

Forma a bližší popis realizace

Efektivita hodnocení, jak se ukáže již v úvodu, souvisí úzce s myšlením a jednáním učitele, jeho představami o tom, jak se žáci učí, co jim pomáhá se učit, co je motivuje a je pro ně atraktivní. V této části to vše lektor propojí s charakteristikami a modelem konstruktivistického vedení výuky: evokace (*tématu*) - uvědomění si významu informací (*konceptové* roviny oboru lidského poznání) - a reflexe (skrze vlastní jednání a poznání, že bude zapotřebí rozvinout potřebné *kompetence*).

Za tímto účelem jsme v experimentálním běhu postupovali od zážitku a zkušenosti účastníků: a to s tím, co opravdu dobře umí. Jak se stalo, že to umí? Účastník si to zapíše do manuálu (s. 5). Účastník si následně může (a nemusí, to je na lektorovi) přečte krátký text shrnující znaky konstruktivismu. V našem případě lektor vypustil teoretický text a věnoval se diskusi o schématu (s. 6). Jak reflexi naučeného zvolil lektor volné psaní na téma:

* Jak pracujete s cíli?
* Zbývá vám čas na reflexi? Proč je to důležité?
* Co se vám osvědčilo na tomto postupu?

Následoval výklad a diskuse na téma základní typy hodnocení: v tuto chvíli lektor zavedl „semafor“ jako metodu okamžité zpětné vazby od účastníků. Účastníci tedy měli možnost požádat o vysvětlení červenou kartou, ukázat, že mají otázky žlutou, anebo že rozumí všemu kartou zelenou. Ještě byla zavedena karta bílá: „pracuji“. Výklad typů hodnocení:

* (výsledků) učení
* pro učení dětí
* jako učení hodnotit sebe a druhé

Metody

Vyplňování tabulky a diskuse, reflexe hodnocení účastníků, přiřazení abstraktních definicí k pojmům a situacím; samostatné přiřazení vlastností hodnoticích aktivit vzhledem k fázi učení a účinku, diskuse, čtení odborného textu a konfrontace výsledků práce s ním, úpravy vlastního přiřazení a volné psaní na téma žádoucí změny hodnoticích postupů ve škole každého z účastníků

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 5 - 10)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* Karty „semaforu“

Varianty

Účastníci mohou například ve skupině modelovat celou výukovou jednotku či blok výuky na dané téma, rozpracovat jej s ohledem na průběžné hodnocení a pak mohou pracovat s barevným schématem a své nápady korigovat (korekce vysvětlit konstruktivistickým modelem/pojetím; popř. se k němu vyhrazovat

Účastníci také mohou sami rozvinout na svých zkušenostech sdílení zkušeností z hodnocení a uvádět různé typy hodnocení vzhledem k jejich účelu a zamýšlenému účinku - a následně může lektor využít existujícího kategoriálního systému členění typů hodnocení k zarámování diskuse.

### 3.5.2.2 Téma č. 2 - Typy hodnocení dle vztahové normy

0,75 hodiny

##### 1. hodina

Forma a bližší popis realizace

K evokaci tématu (budeme fixovat pojmy kategorizující hodnocení a to zejména za účelem přesnější a efektivnější komunikace s účastníky v rámci VP) byly předloženy 3 autentické výroky učitelů (s. 11). Učitelé zapisovali skupinově (4členné skupiny), podle čeho v dané situaci učitel hodnotí děti a jak se děti cítí. Zde dojde jistě k diskusi - účastníci jsou rozdílné osobnosti s rozdílnými pojetími dětí, učení a hodnocení a silnými přesvědčeními a paradigmaty. V experimentálním provedení se diskuse rozvinula na ploše asi 20 minut (a zkrátila přestávku). K uvědomění a reflexi sloužil odborný text (s. 12) a následná řádná diskuse a opět i semafor.

Následně pracují již s pojmy formativní vs. sumativní hodnocení a vytvářejí individuálně myšlenkovou mapu své školy a naznačí také prvotní možný plán změn. Barevné odlišení je dále v manuálu zachována (sumativní prvky jsou červené, formativní modré). Myšlenková mapa je následně upravována účastníky po přečtení textu o sumativním a formativním hodnocení (s. 14 a 15). V závěru bloku účastníci hodnocení (formativně) hodnocení ve své škole. Užili jsme otázek (s. 15):

* Kde se nacházím já a kde moje škola v oblasti hodnocení?
* Které typy hodnocení používám já?

Připomenuty jsou také kategorie: typy podle druhu hodnocení, podle vztahové normy a rozdělení na sumativní a formativní prvky. Během reflexe bloku pracují s kartami (které si k tomuto účelu lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací) a vybírají jeden prvek či kategorii hodnocení, kterou by ve škole chtěli posilovat, které oslabit a proč.

Metody

Vyplňování tabulky a diskuse, reflexe hodnocení účastníků, přiřazení abstraktních definicí k pojmům a situacím ve třídě; samostatné přiřazení vlastností hodnoticích aktivit vzhledem k fázi učení a účinku, diskuse, čtení odborného textu a konfrontace výsledků práce s ním, úpravy vlastního přiřazení a volné psaní na téma žádoucí změny hodnoticích postupů ve škole každého z účastníků a sepsání poznámek.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 11 - 17)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* Karty „semaforu“

Varianty

Zde by se hodilo pouštět k přiřazování videa, která zatím v experimentálním běhu nebyla vybrána a otitulkována s programů FC a příp. videostudií na Metodickém portálu RVP.CZ.

## 3.5.3 Blok témat pro MŠ č. 3 - Formativní hodnocení

(1 hodina)

### 3.5.3.1 Téma č. 1 – Principy formativního hodnocení

0,5 hodin

##### 1. půlhodina

Forma a bližší popis realizace

Individuální shrnutí toho, co vím (tabulka V - CH-D: vím, chci vědět, dozvěděl jsem se už - poslední sloupec „D“ se vyplňuje na konci bloku). Text byl přesunut do distanční části (s. 19) a byl nahrazen rozsáhlou diskusí na základě popisu metaforického či symbolického zobrazení učení jako hory a hodnocení jako nástroje podpory učícího se horu zdolávat. Nebylo ani vymezováno, co formativní hodnocení není (zelené karty účastníků). Někteří účastníci si doplnili i sloupec „D“, jiní nikoliv. Blok byl nakonec o něco kratší, než bylo naplánováno.

Metody

Práce s tabulkou (V - CH - D); doplnění tabulky v konfrontaci s odborným textem; shrnutí a definování formativního hodnocení a vyvození toho, co už nemá prvky formativní v rámci hodnocení dítěte; seznámení s technikami FH - samostatné čtení, výběr jedné z nich, která je pro danou skupinu atraktivní, elaborování a skupinové diskuse, prezentace

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 18 - 21)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací

Varianta

Vzhledem k cílové skupině buďto nechat hlasovat semaforem o dalším postupu hned při sledování obrázku (metafory hory, s. 20 manuál).

Jako předehra k rozhodování, co dělat ve škole, poslouží lektorovi další skupinová aktivita: elaborování vybrané techniky z nabídky: proč chci rozvíjet na začátku zavádění ve škole právě tu vybranou techniku? Kde se nachází naše škola? Co uděláme pro to, abychom se posunuli blíže k cíli? Což je v manuálu označeno žlutou barvou, ale může to sloužit jak již upevněné také jako evokace následujícího: tedy bloku výběru a precizace plánu zavedení konkrétní techniky do školy (Téma č. 2).

### 3.5.3.2 Téma č. 2 - Jak formativní hodnocení podporuje učení dětí (proč jej zavádět do školy)

0,5 hodiny

##### 1. půlhodina

Forma a bližší popis realizace

Cílem je představit si všechny prvky, z nichž se pojem FH skládá, a postupy napomáhající zavedení formativních kultury hodnocení do práce učitelů a spolupráce učitelů a dětí při jejich učení. Účastníci hlasovali semaforem u schématu (s. 23) a odhlasovali si, že budou k jednotlivým dílčím prvkům FH vždy diskutovat všichni společně. Prvky FH jsou: cíle, kritéria (míry dosažení cílů), sebehodnocení, vrstevnické hodnocení, respektující komunikace a zpětná vazba (sdělované jako zpětná vazba a ne označování jedince).

Každý z účastníků si pak vybral jeden prvek a rozpracoval si „implementační plán“: proč chci právě toto zavést jako první, kde jsme a jak se pozná, že se zlepšujeme?

V závěru se tyto plány zhodnotily ještě v diskusi: jaký je vlastně vliv formativního hodnocení (a prvků, které si konkrétní lídr vybral), na aktéry vyučování a učení a na školu jako kulturní organizaci. Tato diskuse vyústí v samostatné zapsání jednovětého „poslání“ FH v rámci rozvoje kvality školy každého z lídrů.

Metody

Promýšlení a doplnění schématu ve skupině, diskuse, prezentace, čtení textu a reflexe tématu ve volném psaní.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 22 - 30)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací

Varianty

Vzhledem k času určenému pro iniciační seminář a cílové skupině jsme se rozhodli, že většinu prvků si lídři vyzkoušejí až v distanční části a budou jejich zavádění reflektovat postupně. Snahou by ale vždy mělo být upevnit tuto strukturu FH i každý jeho nedílný prvek zvlášť ve zkušenosti lídra.

## 3.5.4 Blok témat pro MŠ č. 4 - Komunikace ve formativním hodnocení

(2 hodiny)

### 3.5.4.1 Téma č. 1 - Komunikační překážky

1 hodina

##### 1. hodina

Forma a bližší popis realizace

Účastníci pracovali zejména s lektorem připravenými kartami k uvedení, uvědomění si a reflexi toho, co napomáhá porozumění v komunikaci - a může napomáhat také formativního hodnocení (dítě mu rozumí, ví, že je vstřícné a týká se jeho osobně) - a kde jsou překážky takové podpůrné, respektující komunikace.

Formou reflektovaných cvičení s jednotlivými technikami efektivní zpětné vazby (doporučujeme připravit speciální karty lektora) a respektující komunikace účastníci upevňují dovednost tyto dva typy: respektující podpůrnou komunikaci a komunikační překážky odhalit a pracovat na jejich eliminaci, resp. mna posilování respektu a podpory při komunikaci s dětmi, jejich rodiči a kolegy. U překážek vyvozovali jejich pojmy/názvy z reálných výroků aktérů vzdělávání (manuál, s. 33).

Lídři se zabývali opět i tím, jak takovou kulturní proměnu do školy přinést. V další části (téma 2) se již zabývali rozpracováním efektivních způsobů zavádění jednotlivých technik, postupů a změn.

Metody

Prezentace pojmu a diskuse o překážkách zpětnovazební komunikace, doplňovací a přiřazovací cvičení ve dvojicích, reflexe vlastních překážek a překážek, jež utvářejí jiní učitelů v komunikaci s dětmi i dospělými (za pomoci karet), diskuse a návrhy, jakými technikami a postupy překážky postupně eliminovat.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 31 - 34)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací

Varianta

Účastníci mohou využít jiných školení ©FranklinCovey nebo jiných organizací zabývajících se výcvikem koučů a mentorů ve vzdělávání. Tyto výcviky obsahují rozsáhlé, celodenní bloky, při nichž účastník zažívá řady situací, kde má smysl a efekt komunikovat s respektem a hodnotit formativně. A zažije také účinky komunikačních překážek. V optimální podobě by i tato část vzdělávacího programu měla i s ohledem na silná učitelská paradigmata o komunikaci, moci a vlivu mezi nimi a dětmi být delší, a to 3-4hodinová).

Byla vzhledem ke zkušenostem a hlasování vynechána také samostatná písemná práce na téma, proč a jak komunikační překážky vadí efektivní komunikaci a formativnímu hodnocení (navození bezpečí a důvěry mezi aktéry). Doporučujeme ale vždy zvážit její zařazení (s. 34 v manuálu).

### 3.5.4.2 Téma č. 2 – Jak poskytovat dětem zpětnou vazbu

1 hodina

##### 1. hodina

Forma a bližší popis realizace

Účastníci průběžně následně prošli blokem individuálních úkolů a práce ve dvojicích a skupinách s využitím technik účinné zpětné vazby. Jednalo se o způsoby zjišťování aktuálního stavu ve třídě; vedle semaforu byla vyzkoušena technika analýzy a reflexe kladení otázek a dětských odpovědí s reakcí učitele (E - R - F) struktura komunikace. Učitelé mnohdy nemají zformulovány přesné otázky a jindy zase dávají dětem neadekvátně krátký čas, aby se tito mohli rozmyslet. Vede to k odpadávání a deziluzi mnohých, kdo tempo nestíhá, anebo implicitní komunikaci plné zámlk a nedorozumění zkrátka nerozumí.

Proto byly zavedeny a zažity:

* Neverbální signály
* Odpověďové karty a analogické vzdělávací aplikace (s. 40)
* No hands up, kterou jsme si upravili na metodu „špachtliček“

U každé části bylo zvoleno vhodné cvičení (viz manuál) a techniky a jejich účinek diskutovány na základě analýzy metakognice. Následně byla sepsána doporučení účastníků, jak je postupně zavádět, i vzhledem k cíli a atraktivitě vůči dětem, anebo cenové náročnosti.

Stěžejní část bloku byla věnována tématu poskytování zpětné vazby dětem popisným jazykem: sděluje se jí, kde je dítě soudě podle popisu a jeho výkonu vzhledem k daným kritériím. Zvědomení pojmu „tvarování“, práce s chybou a zhlédnutím videa s poznatky C. Dweckové, které „radí“ zejména v otázce povzbuzování dětí (což má větší efekt než pochvaly nebo tresty).

Metody

Skupinová diskuse a rozpracování postupů zjišťování znalostí a dovedností (úloh) běžných ve školách zúčastněných lídrů a konfrontace s odborným textem. Zažití několika technik zpřehledňujících a zefektivňujících zpětnovazební komunikaci na vlastní kůži.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 35 - 48)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* Odpověďové karty
* Karty k semaforu
* „špachtličky“

Varianty

Techniky: lze je více zažít - karty, které si účastník odnese ke každé metodě a technice, umožňují jejich přesun do on-linu, ale je třeba ukázat, jak se metody dají za málo prostředků a práce zavést.

V závěru si lídři zkusí reflektivní dotazník zaměřený na podstatné aspekty komunikace jako nejčastějšího kanálu sdělování zpětné vazby a hodnocení mezi učiteli a dětmi (manuál, s. 48). Dotazník mohou tvořit také účastníci sami.

## 3.5.5 Blok témat pro MŠ č. 5 - Jak podporovat zavádění formativního hodnocení ve škole

(2 hodiny)

### 3.5.5.1 Téma č. 1 - Předpoklady pro úspěšné zavedení FH do praxe školy

1 hodina

##### 1. hodina

Forma a bližší popis realizace

V průběhu VP byla v této fázi realizována participativní příprava s využitím zkušeností cílové skupiny a také nově nabytých a reflektovaných znalostí, dovednostní a zkušeností.

Převážně ve skupinových lídři společně zhodnotili to, co se dosud ve vzdělávacím programu naučili, v konkrétní návrhy postupů, jak zavést formativní prvky do hodnocení v jejich škole. Práce byla zahájena návratem na začátek programu a účastníci krátce společně s lektorem zopakují principy, dopady a techniky FH, které již znají. Dále se ve skupině zamyslí, jak se jim podařilo či nepodařilo zavést konkrétní změny u nich ve škole.

K zavedení FH si zopakují to, co znají z „Akademie leadershipu“, tedy z předchozího vzdělávacího programu, kterým prošli v tomto projektu: s čtyřmi dovednostmi efektivního leadershipu ©FranklinCovey (jít příkladem, stanovovat vizi a zapojovat aktéry do plnění vize slaďováním systémů a uvolňováním jejich potenciálu podpůrnými postupy. Provedou jejich syntézu s nově nabytými poznatky, ke každé dovednosti zvlášť si napíší příležitosti a výzvy pro zavedení změny směrem k FH u nich ve škole. Ke každé disciplíně skupina rozpracuje krátký text či souhrn nápadů a námětů. V následující hodině již lídr na základě naučeného a vzájemné inspirace sestaví plán rozvoje školy (v oblasti hodnocení) sám.

Vedle čtyři principů obecného leadershipu jim byla nabídnuta ve variantách pravidelná *setkávání učící se komunity* jako kvalitní nástroj dlouhodobého řízení a vyhodnocování změn: karta 59/60. Diskutováno bylo již také to, co má následovat, tedy konkrétní doporučení a průběh „cesty školy k FH“.

Metody

Skupinová reflexe: řízená diskuse celé skupiny, individuální volné psaní na základě zkušenosti, skupinková diskuse a sdílení napříč skupinami formou facilitované diskuse zaměřené na daný problém: zavádění formativních prvků do výuky ve škole, popř. do práce školských zařízení.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 49 - 54)
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací

Varianty

Blok slouží k reflexi dosud získaných informací, jejich promyšlení v celku za účelem přípravy „akčního plánu“, jak prvky a techniky zavést do práce ve škole daného lídra. Pro variantu, že lídři nemají společné východisko, jaké měli ti, kdo se účastní „Cesty k výjimečnosti“, je třeba pamatovat na to, že řízení změny má obecná pravidla a ta je třeba do VP přidat a řádně je reflektovat a upevnit jejich bezpečnou znalost.

Není možno vynechat ani myšlenkový postup od důvodu, proč zavést formativní prvky do hodnocení ve škole přes zvažování, jak na to, až po samotné detailní seznámení se s prvky FH, technikami a nosiči, jakými je zejména respektující komunikace, ale také koordinace a vedení šči řízení změny.

### 3.5.5.2 Téma č. 2 - Rozvojový plán školy v oblasti hodnocení na dobu 6 měsíců

1 hodina

##### 1. hodina

Forma a bližší popis realizace

Náplní zbylého času je sestavení plánu plán rozvoje školy, k plánu se účastníci vrátí do týdne od skončení prezenčního setkání: bude prvním úkolem jej aktualizovat po zážitcích zpět ve škole, aby byl realistický a také více odpovídal potřebám týmu pedagogických pracovníků školy (akceptovatelný). Plán je prozatím na dobu intenzivní on-line podpory, tedy asi na 6 měsíců[[16]](#footnote-16). Plán se tvoří ve struktuře a do tabulky v manuálu (s. 55 - 56). K jeho tvorbě mohou účastníci využít a také hojně využívali lektorské karty s připomenutím významných téma zavádění FH a také ***reflexivní karty***, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH, k procvičování aplikací a reflexi modulu.

Struktura plánu:

|  |
| --- |
| CO (=rozvojový plán) - co chcete zavést, na čem budete pracovat; rozlište krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý cíl |
| PROČ - co to přinese Vám, kolegům, dětem, rodičům |
| JAK - jakým způsobem budete danou změnu zavádět; jak budete své kolegy motivovat a podporovat; jak často a jakým způsobem budete reflektovat, jak se jim/Vám daří vybrané metody, techniky a nástroje zavádět |
| VÝSLEDEK - jak konkrétně bude vypadat výsledek pro Vás, pro Vaši školu |
| KDY - jak bude vypadat Váš první krok a kdy ho uskutečníte + konečný termín dosažení výsledku |
| S KÝM - na koho budete delegovat, jakou zodpovědnost; koho zapojíte do spolupráce a proč |

Lídři dobrovolně představili, kdo chtěl dobrovolně určité segmenty plánu, třeba ty, kde si nebyl jist; následovala vždy krátká diskuse. Výraznější bude následovat po distanční části programu na základě nabitých zkušeností se zaváděním FH ve škole podle tohoto plánu.

Metody

Individuální písemná práce ve struktuře naznačené tabulkou.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál (s. 55, 56)
* Karty (61 a 62)

Varianty

Bylo by možné například využít plánů škol, kde již zavádějí FH; popřípadě zavádějí nějakou jinou změnu a to řízeně, koordinovaně v učící se komunitě učitelů.

## 3.5.6 Blok témat pro MŠ č. 6 - Reflexe prezenční části vzdělávání a plánování další podpory a učení

(0,5 hodiny)

### 3.5.6.1 Téma č. 1 - Reflexe programu (vč. vyplnění zpětnovazebního dotazníku účastníky) a další kroky

0,5 hodina

Forma a bližší popis realizace

Účastníci individuálně pročetli krátký souhrnný text, který shrnuje zkušeností týmu Dylana Wiliama ze zavádění FH a konfrontují jej se svými poznatky a návrhy; mohou formou barevného testu upravit i své plány (aby si zvykli, že plán je živý text k reflexi, vyhodnocování a úpravám). Vyplní také zpětnovazební dotazníky (příloha této metodiky) a diskutují o přínosnosti programu, svých otázkách, pochybnostech, ale případně i dobrých nápadech.

Lídři byli ještě seznámeni s formou distanční podpory - a vyzváni, ať očekávají úkoly k implementaci a reflexi kroků proměny školy k FH a to prostřednictvím e-mailů, které zadali. Lektor motivoval účastníky k aktivní práci v on-line tutorovaném prostředí a upozornil na pravidelnost práce, která jedině může zajistit nabytí dostatečného objemu zkušeností, aby mohlo v závěru, tedy (v tomto kurzu) 23. 4. dojít k účinnému a plodnému sdílení zkušeností z praxe zavádění FH.

Metody

Individuální čtení a korekce svých záznamů, individuální zpracování zpětné vazby formou dotazníku, diskuse.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* Zpětnovazební dotazník (je přílohou této metodiky)

Varianty

K reflexi nabízíme ještě nástroj PMI (manuál, s. 58) a další volné psaní, test anebo vícebarevný test. Lídr může také využít škálová dotazník identifikující, na jaké úrovni má lídr (a pedagogický tým školy) zvládnuté hlavní dimenze FH.

## 3.5.7 Blok témat pro MŠ č. 7 - On-line podpora zavádění FH do mateřských škol

(12 hodin)

### 3.5.7.0 Cíle on-line podpory a její plán

Forma a bližší popis realizace

Tutorovaný on-line vzdělávací celek zaměřený na podporu lídra, aby implementoval plán, který pro svou školu sestavil a aby jej průběžně vyhodnocoval.

Poznámky - na co nezapomenout

Lektor využije zkušeností, znalostí, kompetencí a postojů účastníka nabytých v prezenčním setkání a také v základním bloku (Akademie leadershipu) k maximálně efektivní podpoře zavádění formativního hodnocení do školy a výuky.

Distanční podpora by měla kopírovat strukturu kurzu, která je daná meritorním obsahem. V jejím průběhu je ale samozřejmě třeba reagovat na konkrétní podněty a na měnící se situaci, na externí ingerence, jako v případě pilotní realizace byly požadavky na on-line a digitální aplikace k hodnocení a při zavření škol vlivem mimořádných opatření proti šíření covid-19 byly konkrétní výcviky komunikace a zpětné vazby nahrazeny aktuálnějším plánováním a hodnocením on-line.

Metody

Reagování na úlohy zadávané tutorem, diskuse s ostatními účastníky nebo ve dvojici, sdílení zkušeností, možnost konzultací s lektory a garanty vzdělávacího programu.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál
* Karty
* On-line podpůrné prostředí CMS
* další materiály dle konkrétního zadání úkolu

Podrobně rozpracovaný obsah

Témata plynoucí z cílů o-line podpory:

* Jak hodnotím děti já? Jaké hodnocení a jaká komunikace převažuje v naší škole?
  + navazuje se na setkání a to konkrétním auditem; lektor účastníky vyzývá vždy adresně: na těchto stránkách manuálu je k tomu teorie, zde jste si zapsali své poznámky, nyní popište stav a co dál
* Práce s cíli a “kritérii”, pravidly v mateřské škole
  + Distanční texty k tématu stanovování cílů a kritérií v mateřské škole, konkrétní ukázky využitelné v MŠ, doporučená literatura
* Zavádění sebehodnocení v mateřské škole
  + Distanční texty k tématu sebehodnocení dětí v mateřské škole, konkrétní ukázky využitelné v MŠ
* Práce s portfoliem dětí, nástrojem PREDICT a learning stories
  + Distanční texty k tématu portfolií dětí v MŠ, nástroji PREEDICT a learning stories, konkrétní ukázky využitelné v MŠ, doporučená literatura
* Rozvojový plán školy v oblasti hodnocení
  + návaznost na závěr setkání a sestavení akčního plánu; lektor vyzve účastníky, aby postupovali krok za krokem podle manuálu a využili partnera a tutora/odbornou konzultaci k doplnění a úpravám plánu podle aktuálních zjištění a situace ve škole
* Co se Vám osvědčilo při zavádění formativního hodnocení do školy a můžete to doporučit kolegům?
  + v polovině trvání podpory vyzve lektor ke sdílení zkušeností - jedná se již o přípravu závěrečného setkání, které bude svým způsobem evaluací, ale průběžnou, příležitostí ke sdílení zkušeností a odbornou konzultací v průběhu zavádění změny ve škole
* Struktura prezentace rozvoje školy v oblasti hodnocení
  + lektor zašle dost dopředu s konkrétní nabídkou podpory tvůrcům; doporučujeme nabídnout možnosti jinak aktivní účasti na evaluačním setkání pro účastníky, kteří jsou nejvíce vytíženi; ať se důkladněji připraví zejména ti, kteří se již vyhodnotí sami jako ti, kdo “jsou dál” anebo mají více otázek… Zde je dobrovolnost zařazení prezentací velmi silný nástroj leadershipu na straně lektora k angažování účastníků na vlastním rozvoji a současně vyjádření důvěry (“yet”) - tím postup lektora odpovídá tématu modulu - tedy zavádění formativního hodnocení.
* Příprava na závěrečné setkání tohoto modulu.

### 3.5.7.1 První úkol on-line podpory

2 hodiny

Forma a bližší popis realizace

On-line tutorovaný program provázení implementace změnového plánu do škol.

Metody

Individuální odpovědi účastníků on-line vzdělávání, čtení textů a sdílení, diskuse o zkušenostech.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* On-line prostřední CMS

Podrobně rozpracovaný obsah

**Jak hodnotím děti já, jaké způsoby hodnocení převládají v naší škole?**

Během dvouhodinového bloku on-line tutorovaného vzdělávání se účastníci vrátí k první části prezenčního setkání, připomenou si způsoby a formy hodnocení a provedou zhodnocení hodnocení ve vlastní výuce a převažující postupy ve výuce v jejich škole.

K tomu poslouží lektorem zadané podpůrné otázky a manuál z prezenčního setkání.

Lídři jsou v on-line rozděleni do dvojic, dvojice si vybrali sami na konci prezenčního setkání. Mohou se dotázat odborných konzultantů modulu a tutora. Mohou se vyjádřit k jejich odpovědi a také diskutovat s partnerem.

Otázky týkající se individuálního rozvoje, které položil lektor této pilotní realizace modulu:

**Jak hodnotím já?**

* Které typy hodnocení používáte Vy? (viz manuál str. 15)
* Jakým způsobem s dětmi / kolegy / rodiče komunikujete?
* Jak vypadá zpětná vazba, kterou poskytujete dítěti? / Jak vypadá zpětná vazba z pozice ředitele, kterou poskytujete učiteli?
* Které metody a techniky formativního hodnocení využíváte?
* Jaká je role dětí během hodnocení?
* Rozvíjíte u dětí sebehodnocení? Jakou formou?

**Jak se hodnotí v naší škole?**

* Máte jako škola společný cíl? Vizi?
* Které metody formativního hodnocení jsou u vás aplikovány a s jakým úspěchem?
* Které postupy formativního hodnocení jsou ve vaší škole doporučeny?
* Odhadněte, jaká část pedagogického sboru používá metody formativního hodnocení?

**Oslovení doprovodným e-mailem**

*Milí lídři,*

*vítejte v on-line části kurzu "Zavádění formativního hodnocení ve škole”.*

*Než se vydáte na cestu rozvoje formativního hodnocení u Vás ve škole, je potřeba vědět, kde se právě Vy a Vaše škola nacházíte, tedy z čeho budete vycházet a na čem můžete budovat Vaši cestu. Tímto prvním úkolem tak plníme první z pilířů formativního hodnocení, tedy KDE se právě nacházím (KAM směřuji a JAK se tam dostanu, budou následovat v dalších úkolech). Tento první úkol zároveň slouží především pro Vás, abyste si dobře zmapovali, popsali a zformulovali aktuální stav, a tím mohli následně zacílit další kroky na své cestě zavádění formativního hodnocení.*

*Do pole níže popište, jak vypadá vaše hodnocení a hodnocení na vaší škole v současnosti.*

*Těšíme se na vaše odpovědi, na které budeme společně navazovat.*

*Tým FH*

**Metodické poznámky:**

Odpovědi budou široké; lektor by měl důsledně sledovat dění, povzbuzovat i k případnému doplnění, protože toto praktické opakování. Je-li provedeno důsledně a poctivě fixuje principy, metody a techniky FH v mysli lídra. Teprve následně je vyzveme ke kreativnějším postupům.

Je dobré připomenout také manuál účastníky a vytvořené kartičky; to je důležité opora lídra v praxi. Vedle tutorské podpory ta hlavní. Ostatní podpůrné opory jsou zde nabízeny vždy jako ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY, anebo jako reakce na konkrétní požadavky a potřeby účastníků.

### 3.5.7.2 Druhý úkol online podpory

2 hodiny

Forma a bližší popis realizace

On-line tutorovaný program provázení implementace změnového plánu do škol.

Metody

Individuální odpovědi účastníků on-line vzdělávání, čtení textů a sdílení, diskuse o zkušenostech.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál
* Karty, které si lektor vyrobí k prezentaci základní pojmové (konceptové) struktury FH a k procvičování aplikací
* On-line prostřední CMS
* Distanční texty

Podrobně rozpracovaný obsah

**Rozvojový plán**

Během dvouhodinového bloku on-line tutorovaného vzdělávání se účastníci vrátí závěru prezenčního setkání na úvod modulu. Tam si na místě zpracovali základ rozvojového plánu a měli za úkol během 4 týdnů iniciovat procesy: co budeme měnit, s kým a v jakém termínu. V tuto chvíli dostali za úkol plán doplnit a reagovat také na již nabyté zkušenosti a poznatky, příležitosti a překážky zavádění FH do výuky.

Lektor připomněl nejdůležitější oblasti, kterými se mají školní týmy zabývat:

1. Komunikace ve formativním hodnocení
2. Kritéria hodnocení
3. Sebehodnocení dětí
4. Portfolia dětí

Lídři jsou v on-line rozděleni do dvojic, dvojice spolupracují a také jsou podporovány tutorem.

Jeho některé podpůrné otázky: pro individuální plánování:

* Kde se nacházím (ve vztahu k FH)
* Co je mým cílem
* Jaké kroky mě dovedou k cíli
* Metoda formativního hodnocení, kterou se chystám zavádět
* V jakém předmětu a v jaké třídě ji budu zavádět
* Jaké výsledky doufám, že přinese
* Jak poznám, že je účinná

a pro plánování změny ve škole:

* CO - co chcete zavést, na čem budete pracovat
* PROČ - co to přinese Vám, kolegům, dětem, rodičům
* JAK - jakým způsobem budete danou změnu zavádět; jak budete své kolegy motivovat a odporovat; jak často a jakým způsobem budete reflektovat, jak se jim/Vám daří vybrané metody, techniky a nástroje zavádět
* VÝSLEDEK - jak konkrétně bude vypadat výsledek pro Vás, pro Vaši školu
* KDY - jak bude vypadat Váš první krok a kdy ho uskutečníte + konečný termín dosažení výsledku
* S KÝM - na koho budete delegovat, jakou zodpovědnost, koho zapojíte do spolupráce a proč

Vedle textu účastnického manuálu se účastníci mohou zabývat také řadou vybraných podpůrných textů a diskutovat o nich a jejich potenciálu při zavádění FH.

Zde jej jejich výčet s odkazy na konkrétní umístění textů:

##### Materiály k distanční podpoře zavádění plánu rozvoje školy ve FH

* Práce s cíli a “kritérii”, pravidly v mateřské škole
* Zavádění sebehodnocení v mateřské škole
* Práce s portfoliem dětí, nástrojem PREDICT a learning stories

**Ukázka možného doprovodného dopisu:**

*Milí lídři,*

*čeká Vás druhý úkol. Zatímco v prvním jste se zamýšleli nad tématy, kterým se budete dále věnovat (první úkol je stále dostupný v systému pro ty, kteří zatím neměli čas jej vyplnit), nyní budete mít za úkol vytvořit si tzv. Development Plan, tedy plán zavádění změn, jak jsme o něm mluvili již na prezenčním setkání.*

*Tento rozvojový plán Vás bude provázet celým procesem zavádění změn. Budete se k němu moci vracet, pro sebe ho upravovat, měnit, aktualizovat. Tento plán budete v následujících krocích také realizovat a reflektovat a následně i prezentovat účinky zavedení vybraných postupů formativního hodnocení na druhém prezenčním setkání, které nás čeká 23. 4. 2020 - zde bude Vaším úkolem provést nás Vaší cestou zavádění formativního hodnocení včetně jeho účinků na děti a kolegy. Prosíme Vás tedy o uchovávání veškerých materiálů (Vašich, dětí, kolegů), kterými byste doložili účinky Vašich postupů. Pokud budete plnit průběžně úkoly v online systému, budete připraveni na prezenční setkání a nebudete muset nic dalšího vytvářet.*

*Aby pro Vás bylo rozhodování a tvoření plánu snazší, dáváme Vám k dispozici texty ke čtyřem hlavním oblastem. Texty berte jako příležitost zjistit další a doplňující informace k oblastem, které Vás v rámci formativního hodnocení zajímají.*

* Práce s cíli a “kritérii”, pravidly v mateřské škole
* Zavádění sebehodnocení v mateřské škole
* Práce s portfoliem dětí, nástrojem PREDICT a learning stories

*Víme také, že jsou mezi Vámi dvě skupiny – někteří z Vás budete mít za cíl zavádět prvky formativního hodnocení do svých hodin, jiní z Vás se zase budete podílet na zavádění formativního hodnocení do celé školy. Připravili jsme pro Vás proto dvě varianty rozvojového plánu.*

*Váš úkol – podle potřeby si prostudujte studijní materiály, manuál i karty. Následně vyplňte rozvojový plán (variantu 1, nebo 2).*

*→ Varianta 1: Individuální plán zavádění formativního hodnocení na úrovni třídy (skupiny dětí)*

*Vyberte si ze široké škály metod a technik formativního hodnocení (FH) jen jednu, kterou budete ve vybrané třídě zkoušet zavádět a rozvíjet – ve vztahu k Vaší osobnosti, dětem dané třídy a Vašim potřebám. Vše stavte na již existující praxi. Reflektuje účinky jejího zavedení a promýšlejte případnou obměnu. Inspirujte se u svých kolegů a inspirujte kolegy.*

*Kterou z metod formativního hodnocení využiji a proč*

*a) Kde se nacházím (ve vztahu k FH)*

*b) Co je mým cílem*

*c) Jaké kroky mě dovedou k cíli*

*d) Metoda formativního hodnocení, kterou se chystám zavádět*

*e) Jaké výsledky doufám, že přinese*

*g) Jak poznám, že je účinná*

*→ Varianta 2: Individuální plán zavádění formativního hodnocení na úrovni školy*

*Vyberte, který z postupů či principů formativního hodnocení budete ve své školy při vedení kolegů zkoušet zavádět a rozvíjet. Vše stavte na již existující praxi. Reflektuje účinky jejich zavedení a promýšlejte případnou obměnu. Inspirujte se společně s kolegy mezi sebou, sdílejte, co se daří a co ne. Vizte manuál s. 55-56:*

*a) CO - co chcete zavést, na čem budete pracovat*

*b) PROČ - co to přinese Vám, kolegům, dětem, rodičům*

*c) JAK - jakým způsobem budete danou změnu zavádět; jak budete své kolegy motivovat a podporovat; jak často a jakým způsobem budete reflektovat, jak se jim/Vám daří vybrané metody, techniky a nástroje zavádět*

*d) VÝSLEDEK - jak konkrétně bude vypadat výsledek pro Vás, pro Vaši školu*

*e) KDY - jak bude vypadat Váš první krok a kdy ho uskutečníte + konečný termín dosažení výsledku*

*f) S KÝM - na koho budete delegovat, jakou zodpovědnost, koho zapojíte do spolupráce a proč*

*Ve chvíli, kdy v systému zakliknete tlačítko „Odpověď je již kompletní“, nebudete moci plán dále upravovat, ale zároveň se až v tu chvíli zobrazí Vašemu partnerovi, který na něj bude moci reagovat a napsat Vám svůj pohled.*

*Termín pro dokončení úkolu (napsání Vašeho plánu) je 24. 1. 2020. Následně je na Vás, abyste napsali reakci na plán Vašeho partnera, který najdete zde, jakmile partner vyplní.*

*Tým FH.*

**Metodická poznámka**

Lídři měli na zpracování plánu poměrně bohatý prostor na prezenčním setkání, přesto víme, že se zde zejména diskutuje a fabuluje. Jiná situace je po návratu do školy a po provedení auditu úkolem č. 1. Toto založení plánu je východiskem, které lektor po celou dobu distanční podpory připomíná a to jak společným oslovením všech účastníků, tak konkrétní osobní podporou jednotlivců. Úkol je nezbytné zadat do dvou až tří týdnů po prezenčním setkání.

### 3.5.7.3 Třetí úkol on-line podpory

1 hodina

Forma a bližší popis realizace

Po zhruba deseti týdnech distanční podpory zavádění FH do škol je na místě vyzvat účastníky k výměně zkušeností - zaměřené na best practices.

Metody

Individuální odpovědi účastníků on-line vzdělávání, čtení textů a sdílení, diskuse o zkušenostech. Diskuse v uzavřeném fóru.

Pomůcky

* Prezentace
* Manuál
* Karty
* On-line prostřední CMS
* vybrané aplikace

Podrobně rozpracovaný obsah

Výměna zkušeností: co se vám osvědčilo při zavádění formativního hodnocení do školy a můžete to doporučit kolegům?

Podpora se soustředila na rozproudění diskuse v diskusním fóru na RVP.CZ. Sdílení best practices nebylo omezeno jen na nové formy a postupy, které byly doporučovány účastníkům v tomto modulu. Omezení diskuse bylo tím, aby se účastník zaměřil na jeden vybrané postup, techniku či metodu a blíže objasnil svůj výběr např. užitečností pro děti.

Diskuse ve fóru je zásadní nástroj podpory komunitního sdílení zkušeností. Fórum je živé jen tehdy, když se v něm přibližně každý třetí den objevují nové výzvy a když je v daný den reagováno na diskutující z řad účastníků.

**Doprovodný dopis:**

*Milí lídři,*

*v dalším úkolu, který bude opět průběžný a necháme jej běžet až do dalšího prezenčního setkání (23. 4. 2020), máme pro Vás jednoduché zadání:*

*--> Napište 1 radu, co se Vám osvědčilo při zavádění formativního hodnocení do školy a můžete to doporučit kolegům.*

*Je zcela na Vás, čeho se bude rada týkat, jde nám o sdílení tzv. best practices (tedy co se Vám osobně osvědčilo a třeba to nezaznělo na našem kurzu, nebo byste to naopak rádi zdůraznili). Můžete být struční a jít rovnou k věci.*

[*Ke sdílení rad jsme opět vytvořili fórum,*](https://diskuze.rvp.cz/viewtopic.php?f=786&t=33075&sid=b164e3681b6bf782dae116b4eca7cbb9) *abyste byli všichni zapojení jako jedna skupina a viděli rady od všech kolegů - prosíme, řešení úkolu pište sem:*

*Těšíme se na zajímavou diskuzi a Vaše rady kolegům!*

*Tým FH*

**Metodické doporučení**

Asi po dvou měsících zavádění školního plánu lze očekávat, že lídři nebudou první konkrétní zkušenosti - využijte toho a dejte jim možnost pro jejich sdílení. Další možností sdílet a diskutovat zkušenosti je prezenční setkání, které modul uzavře. Využijte i toho, že toto víte, a připomeňte se s tím, že za další 2-3 měsíce se sejdete za účelem sdílení zkušeností a již i konkrétních prvních zaznamenaných výsledků všichni osobně.

### 3.5.7.4 Čtvrtý úkol on-line podpory

1 hodina

Forma a bližší popis realizace

**Příprava na závěrečné setkání** - účastníci obdrželi pozvánku a šablonu prezentace. Týden před setkáním byli dotázáni, kdo bude prezentovat. Na základě zaslaných prezentací byl definitivně sestaven program a scénář závěrečného evaluačního setkání.

Metody

Reflexe dosavadního plnění plánu zavádění FH do školy, tvorba prezentace.

Pomůcky

Šablona prezentace

Diskusní fórum

Podrobně rozpracovaný obsah

Účastníci obdrželi doporučenou šablonu prezentace jako podporu vystoupení. Kdo neposlal prezentaci 4 pracovní dny předem, neprezentoval touto formou, ale byl vyzván k aktivní účasti v celém setkání a doplňování zkušeností prezentujících o vlastní zkušenosti a poznatky. Takový účastník měl poslat předem otázky, zkušenosti a zaznamenané problémy a výzvy předem; během setkání se k nim dále vyjadřoval odborný tým a lektor.

Při přípravě bylo stále otevřeno fórum pro diskusi všech.

Struktura prezentace (***šablona účastnické prezentace*** je přílohou v 5 části VP Cesta):

* úvod - představení školy
* vztah k FH a hodnocení vůbec před zahájením modulu, a jeho souvislost s vizí rozvoje školy
* východiska po skončení prezenčního úvodního setkání: vize a počátek realizačního plánu
* realizační plán
* aktuální naplnění plánu: výsledky, produkty a procesy
* zkušenosti, co se daří
* výzvy a otázky, limity původního plánu
* změny v souvislosti s covid-19 (obecnější model může být jakákoliv významnější systémová proměna či zásah do plánu, k němuž během počátku implementace došlo; řešení aktuálního problému)
* co se opravdu neosvědčilo
* aktualizace plánu a další kroky, nejbližší priorita
* zpětná vazby k modulu: doporučené konkrétní úpravy a změny

**Metodické doporučení**

Využijte znalosti účastníků a nabídněte jim přednostně podporu tehdy, když víte, že v jejich školách se děje něco zajímavého, co by měli zažít ostatní. My osobně volali 3 ředitelům, čímž jsme delší dobu předem znali cca polovinu rozsahu podpory, která bude obsahem závěrečného setkání. Současně získáte spoluautory a budete se ještě více mít možnost zabývat se na setkání individuálními podněty a potřebami vyjádřenými lídry.

Dejte jim ale možnost vyvázat se z povinnosti prezentovat. Získáte tak opravdu angažované spolulektory a ostatní dostanou potřebnou dávku pozitivních emocí a energie. Současně se naplní to, co je nutné po půlroce spolupráce - hlubší vhled do praktické realizace a to v reálném prostředí české školy.

## 3.5.8 Blok témat pro MŠ č. 8 - Prezenční setkání k uzavření VP a vyhodnocení jeho prospěšnosti pro další rozvoj zapojených škol

(4 hodiny)

### 3.5.8.1 Téma č. 1 - Shrnutí zkušeností se zaváděním FH ve školách a s poskytovanou podporou a hodnocení modulu

4 hodiny

Forma a bližší popis realizace

Frontální prezentace zkušeností ze škol podle zadané struktury pro celou skupinu s diskusí. Každá prezentace bude rámována výkladem a diskusí o konkrétním významném aspektu, důležité zkušenosti, které konkrétní prezentace přináší. K setkání je vytvořena šablona otázek a prezentace lektora.

K evaluační části je distanční sběr informací a zpětné vazby k těmto částem modulu:

* distanční části
* evaluačnímu setkání
* celkově k dopadům a výsledkům modulu ve školách

Metody

Prezentace zkušeností, výklad a rámování, diskuse; evaluační dotazník.

Pomůcky

* Manuál - k využití bude metoda „barevného testu“
* Karty vytvořené během úvodního setkání lektorem pro účastníky
* On-line podpůrné prostředí CMS
* Barevné propisovací tužky a další pomůcky z prvního prezenčního setkání (proběhne-li vyhodnocení prezenčně; v našem případě poskytněte technickou podporu a krátké zaškolení, viz prezentace lektora připojená v příloze (část 5 programu)
* prezentace lektora
* prezentace účastníků
* evaluační dotazníky

Podrobně rozpracovaný obsah

Lídři zaslali prezentaci zkušenosti se zaváděním FH do školy ve struktuře uvedené výše

* zpracované prezentace lídrů přiloženy jako příloha 3. části (pro lektora)
* Otázky k diskusi a sdílení

Prezentace jsou uvedeny lektorem a prezentovány konkrétním účastníkem, autorem zkušenosti. Lektor s pomocí manuálu ilustruje a rámuje prezentaci - přivede ostatní k připomenutí, jak je odborně pojímáno téma uvedené daným lídrem. Účastníci si mohou dělat do manuálu poznámky a to jinou barvou než si poznamenávali v průběhu vzdělávání

Následovat bude krátká moderovaná diskuse, popisná, nehodnotící zpětná vazba, otázky, návrhy postupů jiných lídrů podle jejich zkušeností. Lektor facilituje diskusi, drží ji v intencích a mezích podporující, nehodnotící zpětné vazby a otevřených otázek (nesugerujících odpověď).

Celková doporučená struktura závěrečného setkání:

* program/technické prvky ovládání, bude-li realizováno online, jako bylo v tomto případě vlivem nařízení výjimečného stavu
* formativní hodnocení - v návaznosti na úvodní setkání: opakování, matka moudrosti:
  + co chci vědět a dozvěděl jsem se o FH
  + princip FH
  + metody FH: cíle, kritéria/pravidla, sebehodnocení, respektující komunikace a zpětná vazba
  + některé techniky komunikace a zpětné vazby
  + cíl a kritéria/pravidla jako nosný princip FH
  + k sebehodnocení dětí
  + k portfoliím dětí, nástroji PREDICT a learning stories
  + minimální předpoklady úspěšného zavedení FH ve škole jako společného principu podpory učení a osobnostním růstu dětí - shrnutí této části
  + příklad ze škol: rozvoj hodnocení a plánování; učící se komunita; metody a formy práce, nové produkty či vylepšení již využívaných nástrojů
  + zpětná vazba - online dostupné dotazníkové nástroje[[17]](#footnote-17)

**Materiály:**

* 3 prezentace lídrů
* prezentace lektora
* dotazníkové nástroje

**Ukázka dopisu s pozvánkou na závěrečné prezenční setkání**

Struktura “prezenčního” setkání 2

*Vážení lídři,*

*jak jsme slíbili v předešlém úkolu, rádi bychom Vám popsali další postup naší společné cesty v rámci kurzu Zavádění formativního hodnocení do škol. Smysl této on-line podpory vnímáme jako rozšířený o to, pomoci si vzájemným sdílením zkušeností v době karantény a on-line výuky. Plán ale pro nás zůstává stejný.* ***23. 4. 2020*** *se uskuteční naše druhé hromadné setkání, v on-line podobě, pomocí konferenčního hovoru na aplikaci Zoom (včas Vám pošleme všechny důležité instrukce a návod, jak se připojit - není to nic složitého).*

*Toto setkání bude* ***na 4 hodiny, v čase 8:00 - 12:00.*** *Během setkání si připomeneme hlavní body z prvního prezenčního setkání, a osvěžíme si teorii formativního hodnocení. Zaměříme se ale především na to, co je teď pro nás aktuální:*

* *jak podávat formativní (písemnou) zpětnou vazbu v on-line prostředí*
* *jak strategicky plánovat výuku a cíle*
* *jaké typy úkolů je možné zadávat dětem*

*S jednotlivými tématy zároveň propojíme Vás - budete sdílet své zkušenosti (tzn. prvotní plán zavádění FH do školy / třídy, a poté popis, jak se Vám dařilo plán naplnit, na co jste narazili, a jak jste plán změnili po zavedení karantény). Využijeme Vaše prezentace, které nám na setkání budete promítat a provedete nás svou cestou, ostatní se budou doptávat a doplňovat své zkušenosti.*

*Půjde o skupinový koučink a vzájemnou podporu, neberte to jako zkoušku. Rádi bychom požádali všechny z Vás, abyste na setkání své zkušenosti prezentovali. Pokud budete ochotni se s námi podělit o své zkušenosti, dejte nám prosím vědět v poli pod tímto úkolem, domluvíme se společně na konkrétní podobě Vašeho výstupu a pošleme Vám prezentaci se strukturou, do které můžete své výstupy vkládat. Za každé sdílení zkušeností budeme vděčni! S některými z Vás už jsme domluvení, těm velice děkujeme, a uvítáme další!*

*V neposlední řadě bude s tímto setkáním spojené i vyhodnocení celého kurzu - vy budete dávat zpětnou vazbu nám, abychom naplno zúročili vaše zkušenosti, postřehy a připomínky. Budete tak mít možnost uplatnit své schopnosti lídrů a současně expertů v předávání formativní zpětné vazby.*

*Do samotného setkání se ale ještě můžete těšit na nějaký úkol :-).*

*Těšíme se opět brzy na slyšenou i on-line viděnou,*

*tým FH*

**Metodické poznámky k závěrečnému setkání:**

* tvořte komunitu průběžně, podporujte diskuse a dávejte pravidelné úkoly, reagujte, poskytuje zpětnou vazbu účinnou a poctivou
* rámujte zadání vždy kontextem - jejich škola, aktuální situace, výchozí teorie (hodnocení), konkrétní požadavky modulu, co předchází a co následuje
* setkání veďte ať už online nebo offline vhodně v návaznosti na to, co jste říkali a na co kladli důraz, ale také na to, ***o co si konkrétního říkali*** účastníci
* připravte si oporu v prezentaci a oporu v dalších dvou až třech lidech, kteří určitě vystoupí, připravujte akci v týmu, bude pak pestrá, atraktivní a živá
* věnujte se interaktivitě, anketám, hlasováním, rozdělujte účastníky účelně do skupin… (vše dobře umožňuje jak on-line, tak i prezenční forma setkání)
* v hodnotícím nástroji nedávejte mnoho příležitostí k dlouhým vyjádřením, ale opět věnujte při konstruování nástroje a formulování konkrétních položek pozornost tomu, co jsme v kurzu zaznamenali - ať hodnotící osoba ví, že jsme se celou dobu věnovali jí a potřebám jejího školního týmu!
* nabídněte jim telefon či mail, připomeňte diskusní fórum, aby mohli v minimální míře využívat podpory i po skončení tohoto modulu kurzu (kurz se skládá ze 4 modulů, z nichž se nejméně 2 volitelné moduly nabídnou všem).

1. V ověřování šlo o 6 měsíců vzhledem ke krátkému harmonogramu projektu daného výzvou, ale je to málo. [↑](#footnote-ref-1)
2. Odkaz na otevřený e-learning: <https://elearning.rvp.cz/katalog-kurzu/informace-o-kurzu?k=45>. [↑](#footnote-ref-2)
3. Tyto zdroje nejsou pod otevřenou licencí Creative Commons. Jsou chráněny autorskými právy. [↑](#footnote-ref-3)
4. http://is.muni.cz/th/253379/esf\_b/Moudry\_Jan\_253379\_\_\_neutajovana\_cast.txt [↑](#footnote-ref-4)
5. V českém prostředí se tímto pojmem zabývají Siňor a Slavík a V. Švec, v zahraniční literatuře potom E. Eraut. [↑](#footnote-ref-5)
6. http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm [↑](#footnote-ref-6)
7. *GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 19* [↑](#footnote-ref-7)
8. Bělohlávek, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 57. [↑](#footnote-ref-8)
9. Metodika přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 200 [↑](#footnote-ref-9)
10. Na základě zkušeností z pilotáže soudíme, že tento blok témat má velký význam a bylo by vhodné zvýšit rozsah komunikace a výcviku strategiím, kterými se předchází komunikačním překážkám minimálně na půlden (podobně jako je tomu při výcviku Naslouchání, tedy 5 návyku ze 7 návyků skutečně efektivních lidí S. Coveyho. [↑](#footnote-ref-10)
11. Je předpoklad, že distanční fáze bude završena setkáním 23. dubna 2020. [↑](#footnote-ref-11)
12. V otevřeném e-learningovém kurzu na portálu RVP.CZ je vytvořeno diskusní fóru pro použití dalšími lektory. [↑](#footnote-ref-12)
13. Otevřený e-learning má vlastní fórum. [↑](#footnote-ref-13)
14. V rámci závěrečného setkání v pilotním běhu se během 4 hodin nestihlo vyhodnotit modul, proto byl pouze představen dotazník a byl stanoven termín, 5 pracovních dní, na vyplnění dotazníků. Ze 13 externích účastníků závěrečného setkání odpovědělo v úplnosti ve formulářích 9 z nich. To je velmi vysoká návratnost. Hodnocení bude zpracováno jako příloha v části 4 VP Cesty k výjimečnosti. [↑](#footnote-ref-14)
15. My, autoři a průvodci pilotní realizace modulu budeme účastníkům vlivem mimořádné situace v souvislosti s “covid-19” nabízet ještě půldenní intervizní setkání na začátku dalšího školního roku (polovina října 2020). [↑](#footnote-ref-15)
16. Je předpoklad, že distanční fáze bude završena setkáním 23. dubna 2020. [↑](#footnote-ref-16)
17. V rámci závěrečného setkání v pilotním běhu se během 4 hodin nestihlo vyhodnotit modul, proto byl pouze představen dotazník a byl stanoven termín, 5 pracovních dní, na vyplnění dotazníků. Ze 13 externích účastníků závěrečného setkání odpovědělo v úplnosti ve formulářích 9 z nich. To je velmi vysoká návratnost. Hodnocení bude zpracováno jako příloha v části 4 VP Cesty k výjimečnosti. [↑](#footnote-ref-17)