

Metodika leadershipu



Krátce o JCMM a důvodu vzniku Metodiky

V JCMM usilujeme o to, aby na budoucnosti jižní Moravy pracovali chytří a šikovní lidé. A to bez kvalitního vzdělávání nejde. Držíte v rukou metodiku, která vznikla v rámci klíčové podaktivity Podpora kompetencí klíčových aktérů školy v projektu iKAP JMK II. Vybrané kapitoly nejvíce odrážejí individuální i skupinovou práci s minimálně 29 řediteli středních škol napříč Jihomoravským krajem, kterým jsme nejdříve naslouchali, pak jsme vedli společně dialog a nakonec jsme sepsali to, co zaznívalo nejčastěji. Metodiku doporučujeme užívat vždy, když máte chuť hloubat, potřebu nalézat odpovědi a nutkání se dozvědět něco, co už stejně dávno děláte.

Metodika leadershipu: Vybrané kapitoly k zamyšlení a lepšímu vedení sebe i ostatních



„Vrcholky hor lídry
inspirují, údolí činí lídry
zralými.“

Winston Churchill

Několik slov...

Následující stránky by vám měly „vzít“ co možná nejméně drahocenného a nenahraditelného času. S velkou částí myšlenek v textu jste se již v drtivé většině setkali. Berte to jako důkaz, že téma leadershipu má své limity a dá se dojít na konec všech teorií. Nejlépe, když vám po přečtení zůstane energie zvládnout vrcholky hor a víra, že jste díky všedním dnům v údolí uzráli do kvalitního leadera.

V textu nabídneme zejména otázky, které si člověk klade při řešení svých problémů, problémů svých kolegů, podřízených, žáků a studentů, členů rodiny, sousedů, prostě lidí kolem vás. Vaše problémy jsou i problémy ostatních lidí a problémy ostatních lidí jsou i vaše problémy.

Dobré na tom je, že řešení všech těchto problémů je společné... řešením jste Vy... a Vy jste i Oni...

A Manažer, leader, ředitel...



A Manažer, leader, ředitel...

„Lídři se ani nerodí,
ani se jimi lidé
nestávají. Lídři se
rozhodují lídry být.“

① Jak můžeme vnímat pojmy „management“ a „leadership“?

Různí lidé používají stejná slova vždy s drobně odlišným, vlastním významem. Když se řekne skvělá ředitelka, co to znamená? Když položíte tuto otázku 3 lidem, dost pravděpodobně získáte 3 odlišné podoby „skvělé ředitelky“. Jindy zase používáme různé pojmy a máme za to, že jejich obsah je podobný nebo stejný. Manažer a leader. Management a leadership. Vždy je tedy dobré pokusit se sladit s ostatními noty, abychom si rozuměli a porozuměli.

→ **Management je o tom, jak dělat věci správně.**

→ **Leadership je o tom dělat správné věci.**

→ **Ideální by tedy bylo dělat správné věci správně.**

② Co má dělat manažer?

Manažer by měl „menežovat“ svůj tým tak, aby dobře a „SPRÁVNĚ“ plnil své úkoly, dosahoval cílů, využíval k tomu pokud možno efektivně dostupných zdrojů. Celý proces řízení a vedení lidí se dělí na mnoho jednotlivých řídicích procesů a manažer k tomu musí vykonávat podle klasických teorií řízení následující činnosti:

→ **plánování**

→ **organizování**

→ **vedení**

→ **koordinování**

→ **kontrolování**

③ Co má dělat leader?

Leader by měl asi především „vést“. Podle Stevena Coveye „leadership znamená hovořit s druhými o jejich hodnotě a potenciálu tak jasně, až si je začnou sami uvědomovat“. Leader by měl ukazovat správný směr, měl by nadchnout a motivovat, inspirovat, odkrývat... Je toho mnoho, co by skvělý leader mohl a měl dělat, pokud se rozhodne skvělým leaderem být.

4 Otázky na tělo:

Manažer „menežuje“. Leader vede. Co má dělat ředitel?

Šéf školy může být skvělým odborníkem. Může být skvělým učitelem. Měl by být dobrým manažerem, a pokud se rozhodne být i leaderem, bude skvělým ředitelem, který bude své odborné a manažerské dovednosti „ředit“ ve správném poměru s leadershipem. Od toho je přeci zván ředitelem...

➔ **Jak vnímáte sám/a sebe? Vnímáte se jako leader nebo jako manažer/ka?**

➔ **Jaké aspekty dané role vám sedí více a jaké méně?**

➔ **Kde vidíte možnosti rozvoje svého vedení?**

➔ **Co můžou být naopak hrozby pro vás či vaše okolí?**

6 Co s tím dál?

Které body z části Příležitosti můžete dále rozvíjet? Jak konkrétně? Jak můžete pracovat s body z části Hrozby, abyste je eliminoval/a?

5 SWOT analýza

➔ Silné stránky	➔ Slabé stránky
➔ Příležitosti	➔ Hrozby

⑦ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

⑦ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

⑦ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

B Důvěryhodný leader



**„Růst a rozvoj lidí je
nejvyšším voláním
lídrovství.“**

Harvey S. Firestone

Jim Kouzes a Barry Posner na základě svých výzkumů představili tzv. kompetenční model leadershipu („The Leadership Challenge“). Ověřte si dle následujících sad otázek sami na sobě, zda a jak děláte to, co podle Jima Kouzese a Barryho Posnera dělají důvěryhodní lídři.

1 Jdu příkladem?

- Ukazuji ostatním lidem osobním příkladem to, co od nich očekávám?
- Ubezpečuji se o tom, že jsou každému mé cíle jasné?
- Hlídám si a plním své sliby a závazky vůči ostatním?
- Ptám se ostatních na jejich názor, jak se mi daří jim pomáhat dosahovat lepších výsledků?
- Věnuji dostatečnou pozornost hodnotám naší organizace a jejich naplňování?
- Je mi jasná filozofie leadershipu a začlenil jsem ji do své práce?

2 Inspiruji?

- Hovořím s ostatními o budoucích trendech, které ovlivňují naši společnou práci?
- Dokážu konkrétně popsat, jak to bude v budoucnu vypadat?
- Dokážu ostatní zapojit do naplňování budoucí vize?
- Maluji „velké obrázky“ našich společných aspirací?

- Daří se mi ukazovat smysl naší práce? Vyžívám?
- Hledám příležitosti k otestování dovedností při překonávání překážek a dosahování nových věcí?
- Povzbuzuji lidi, aby vyzkoušeli nové přístupy?
- Dívám se i mimo naši organizaci a vyhledávám tam podněty k našemu vlastnímu zlepšení?
- Ptám se pravidelně „Čemu jsme se naučili? Čemu dalšímu se ještě můžeme naučit?“
- Kontroluji pravidelně, že plány, cíle, milníky jsou správně nastaveny a že jsou každému jasné?
- Experimentuji a beru na sebe i rizika?

3 Umožňuji?

- Vytvářím a podporuji kooperativní vztahy?
- Naslouchám aktivně různým názorům?
- Respektuji lidi a jejich lidskou důstojnost?
- Podporuji a prosazuji i ta rozhodnutí, která učinili ostatní lidé?
- Umožňuji lidem zvolit si vlastní cestu výkonu jejich práce?
- Umožňuji svým spolupracovníkům, aby se při práci rozvíjeli?

4 Povzbuzuji?

- Oceňuji lidi za dobře odvedenou práci?
- Dávám najevo svoji hlubokou důvěru v jejich schopnosti?
- Odměňuji lidi za jejich příspěvek s vynalézavostí mně vlastní?
- Uznávám angažovanost spolupracovníků při ochraně či dosahování sdílených hodnot?
- Nacházím cesty, jak oslavit společné i individuální úspěchy?

- Poskytuji členům týmu podporu?

- Umím zařídit, že se každý člověk v mém týmu cítí jako hrdina?

5 Má vaše povzbuzování výsledky?

- Kolik lidí jste tento týden osobně ocenil(a) za dobře odvedenou práci? Každého z Vašeho týmu?

- Kolika lidem jste tento týden osobně dal(a) najevo svoji hlubokou důvěru? Jak jste poznal(a), že to lidé tak vnímají?

- Vezměte si posledních pět odměn a ocenění, které jste lidem udělil(a). Byly jenom finanční? Nebo byly i jiné? Jaké přesně? Kolik různých typů jich bylo?

- Vezměte si nějakou významnou hodnotu vaší organizace. Kolik lidí se Vám podařilo zastihnout při jejím prosazování? Jak jste jim dal(a) najevo, že jste si toho všiml(a)?

- Kolik lidí z vašeho týmu dosáhlo v uplynulém roce nějakých úspěchů?

Zdroje: Jim Kouzes, Barry Posner: The Leadership Challenge, 2017. Oldřich Kratochvíl: Leadership, skriptá, 2009.

6 Úkol na tělo

Vyberte si některý (nebo všechny) z okruhů otázek výše a napište si na uvedené otázky svoje odpovědi. Klíčové je, abyste byl/a konkrétní, nestačí jen napsat odpověď ano – ne, ale je důležité napsat, jak situace vypadá konkrétně. Pokud například pedagogy oceňujete za práci, tak jakou formou to nejčastěji uděláte? Podívejte se na to, co je pro vás přirozené a snadné a kdy se musíte přemáhat.

7 Co s tím dál?

Vyberte si jednu odpověď, kde vnímáte, že by bylo vhodné více zapracovat. Co konkrétně můžete udělat teď hned/co za týden/měsíc/půl roku?

Mimochodem, je OK si na takové úkoly přizvat kouče či mentora. Víme?

⊗ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

8 Moje poznámky ke kapitole

⊗ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Leadership a prostředí školy



**„Tajemství lídrovství
je jednoduché: Dělejte
to, čemu věříte. Malujte
obraz budoucnosti.
Jděte tam. Lidé vás
budou následovat.“**

Seth Godin

1 Leadership a prostředí školy

Různé studie identifikovaly školy, jako místa, kde učitelé i řídicí pracovníci z různých důvodů **nedostatečně otevřeně komunikují**. Za hlavní příčiny jsou považovány **bariéry související s klimatem a kulturou školy**, ale i obdobných institucí. Běžné uspořádání školy vede k tomu, že učitel tráví většinu času s žáky ve třídě oddělen od kolegů. Tedy nevstupují do efektivní komunikace a spolupráce s kolegy, naopak se jejich **izolovanost** může díky řadě faktorů dále prohlubovat. Jedním z důvodů je např. snaha získat dostatek času k přípravě a vlastnímu zvládnutí vyučování, řada učitelů tak sama volí jistou míru sebeizolace.

Dalším možným důvodem je pak potřeba sebezpotvrzení učitele ve své roli, která se projevuje v obranných reakcích a také v pochopitelné snaze **neprojevovat vlastní slabiny před kolegy a nadřízenými**. Výsledkem je pak i to, že ve většině škol dostatečně nefungují vzájemné kolegiální hospitace, hospitace ze strany nadřízených jsou spojovány spíše s pocitem ohrožení učitele ze strany ředitele nebo zástupců ředitele.

2 Otázky na tělo:

Kde jsou “slabá místa” vašeho týmu? Dá se se s nimi nějak pracovat a kdo vám s tím může pomoci?

Jak pracujete v týmu s chybou? Umíte vy veřejně vlastní chybu přiznat?

3 Co s tím dál?

Pro práci se “slabými stránkami” můžete vyzkoušet i testování a konzultaci s odborníkem. Ukazujte týmu, jak pracujete se svým vlastním rozvojem a s chybou. Zaměřte se na vzájemnou komunikaci členů v týmu.

Tradiční představa učitele-profesionála vychází z konceptu **samostatných a téměř soběstačných organizačních jednotek – školních tříd** – ve kterých jsou učitelé často mimo přímou těsnou kontrolu nadřízených. Učitelé tak vlastně většinou pracují nezávisle jeden na druhém, často i nezávisle na vedení školy. Takový systém práce má ke skutečné spolupráci velmi daleko, namísto podpory autonomie učitelů je nutné se zamyslet nad rozvojem školy za využití principů spolupráce učitelů a dalších osob a aktérů v nejbližším okolí školy.

4 Otázky na tělo:

Co děláte, abyste podpořil/a spolupráci v týmu?

Jaká může být první příležitost, kdy byste mohl/a ostatním nabídnout prostor pro spolupráci?

Dalším specifíkem školství je princip **rozdělení pracovního času učitele** a jeho strukturování na přímou vyučovací povinnost a následně čas mimo tuto přímou povinnost.

5 Co s tím dál?

- ➔ Škola musí mít vizi, kterou by lidé mohli sdílet.
- ➔ Škola musí mít vizi, ale zaměstnanci o ní musí vědět, musí ji znát a musí ji i pochopit.
- ➔ **Vize školy musí být podporována – lidé musí chápat, že naplňování vize je v jejich vlastním zájmu.**

Pokud je to možné, získejte a udržte správné lidi a správně se k nim chovejte. Jestliže budete mít správné lidi a dáte jim možnost „roztáhnout křídla“ a nabídněte jim vizi, na které mohou „plachtit“, pak už je nemusíte řídit. Vedení instituce, které tento problém správně chápe, klade při přijímání uchazečů důraz na typ osobnosti, který má přednost před znalostmi a dovednostmi uchazečů.

Pokud je to možné, rozlučte se s nesprávnými lidmi. Pokud budete zkoumat zkušenosti manažerů, kterým se podařilo naplnit jejich vize a dosáhnout jejich cílů, zjistíte, že se shodnou na nutnosti zbavit se lidí, kteří nejsou odhodlaní aktivně podporovat společné směřování organizace.

Pokud není možné se s takovými lidmi rozloučit, zasáhněte a snažte se eliminovat jejich chování a dopady.

6 Otázky na tělo:

Možná si kladete otázku, kdo jsou ti správní lidé pro vaši školu?

Zkuste doplnit tuto větu:

Pro naši školu je správný člověk ten, kdo...

Zkuste vymyslet minimálně 6–7 charakteristik, kdo je podle vás ten správný.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

⑦ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

⑦ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

⑦ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Leader a jeho osobnost



„Lidé nejprve akceptují lídra, před tím, než akceptují vizi.“

John C. Maxwell

1 Leader a jeho osobnost

Co musí splňovat „nejleadrovatější“ leader? Jaké musí mít leader vlastnosti, bez kterých by se do vedení lidí snad ani neměl pouštět? Bývá zdůrazňována **pevná víra v sebe a své spolupracovníky, vysoká morálka** a vůle projevovaná **ochotou se dále učit a měnit**.

Dalšími důležitými charakteristickými vlastnostmi leadera jsou:

- ➔ **Proaktivní myšlení a jednání**
- ➔ **Schopnost motivovat spolupracovníky takovým způsobem, který vytváří podmínky k jejich pozitivní odezvě na stanovené cíle**
- ➔ **Zodpovědné vedení spolupracovníků k postupnému naplňování vize a dosažení stanovených cílů**
- ➔ **Systematická pozornost věnovaná budování dobrého znalostního a inovačního zázemí organizace**
- ➔ **Pochopení psychiky spolupracovníků a jejich motivací**
- ➔ **Schopnost vytvořit soudržný tým**
- ➔ **Schopnost získat loajalitu spolupracovníků**

Rozhodně je možné (a zcela nutné a nezbytné) se v těchto dovednostech zlepšovat, rozvíjet, cvičit a upevňovat. Je možné, že jste se stal/a ředitelem/ředitelkou na škole, kde nikoho neznáte. Níže uvedené body pro vás mohou být inspirací, které kroky udělat, abyste vytvořil/a atmosféru důvěry a spolupráce na vaší škole.

- ➔ **Leader musí být vnímán jako „jeden z nás“.** Leader by měl mít se členy skupiny určité společné vlastnosti
- ➔ **Leader musí být vnímán jako „největší z nás“.** Musí být velmi těsně spjatý s normami a hodnotami, které skupina považuje za nejdůležitější
- ➔ **Leader musí být vnímán jako „nejlepší z nás“.** Musí prokázat, že je odborníkem na úkoly, které stojí před skupinou, že má ve srovnání se členy skupiny lepší schopnosti pro zvládnutí těchto úkolů, zejména schopnosti dosáhnout dobré spolupráce uvnitř skupiny
- ➔ **Leader musí splňovat očekávání svých podřízených.** Tato očekávání mohou být u různých skupin různá, ale nejčastěji to bude přímost, spravedlivost, spolehlivost, ohleduplnost, přátelskost a přístupnost

Leader musí být pro svůj tým srozumitelný a čitelný, jeho postupy konzistentní, logické a očekávatelné.

2 Otázky na tělo:

Znáte někoho, kdo je pro vás skutečný leader?

Kvůli čemu tak vnímáte právě tohoto člověka?

Jaké body výše splňuje?

Čím byste se nechal/a od něj inspirovat?

③ Očekávání a zpětná vazba

Pro dobrého leadera je také klíčová efektivní zpětná vazba. Je zcela nezbytné vědět, jak je svými kolegy a spolupracovníky vnímán, jakou zpětnou vazbu dostává od všech, kteří jej obklopují (kolegové z širšího vedení školy, učitelé, provozní zaměstnanci, žáci a jejich rodiče, zřizovatel, apod.). Zpětná vazba by primárně měla poskytnout informace nejen o tom, **CO** hodnocený dělá, ale primárně o tom, **JAK** to dělá a jak je to vnímáno jeho okolím. Co s tím dál?

Oslovte 2–3 kolegy, od kterých byste chtěl/a dostat zpětnou vazbu. Otázky pro zpětnou vazbu se mohou týkat vašeho stylu vedení, sdělování informací, hodnocení... aj.

Pokud dostanete od dvou lidí podobnou zpětnou vazbu, může to pro vás být podnět k zamyšlení, co můžete rozvíjet, kde udělat změny.

④ Moje poznámky ke kapitole

④ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Leadership a management



„Většina zaměstnanců
neopouští společnost,
ale manažery.“

Jonas Ridderstrale

① Leadership a management

Definice a vymezení funkce manažera a role leadera je spíše formální (akademickou) záležitostí. Management (řízení) i leadership (vedení) mají svoje specifika, nelze je jednoduše oddělit. V praxi se budou často překrývat, doplňovat, pro optimální fungování instituce je nezbytné obojí. **Leadership by měl instituci poskytnout hnací sílu pro lepší výkony, management by měl co nejlépe využívat zdroje a optimálně směřovat procesy k dosažení výkonů a naplnění cílů.**

② Co úspěšní leaderi dělají?

- ➔ **Stanoví vizi a určují směr – motivují své kolegy, budují a sdílí přesvědčení o smyslu práce, kterou společně tým vykonává.**
- ➔ **Snaží se porozumět lidem a napomáhat jejich rozvoji – leader poskytuje individuální podporu jednotlivým členům týmu, snaží se modelovat hodnoty a žádoucí vzorce chování a podněty.**
- ➔ **Leader přetváří organizaci – upravuje a nastavuje pracovní podmínky, podporuje kulturu spolupráce, vytváří případně tlak na změnu kultury organizace, pokud je to žádoucí. Leader podporuje konstruktivní a produktivní spolupráci s rodiči a komunitou v okolí školy a její projojení s širším prostředím.**

- ➔ **Aktivně se účastní řízení vzdělávacího programu – cílem je vytvářet produktivní pracovní prostředí pro učitele a ostatní pracovníky školy a poskytovat adekvátní podporu pro výuku.**

V leadershipu jde hlavně o inspirování a podporu druhých dosahovat společně vize. Není nutně vázáno pouze na formální pozici ředitele školy, může vycházet od pracovníků širšího vedení, ale i učitelů či jiných pracovníků školy. Leadership je dobré vnímat také jako prostor pro budování vztahů pro společný dialog, kde mohou lidé otevřeně hovořit o tom, co je pro ně důležité, domlouvat se, co je žádoucí a co lze ve škole a pro školu udělat.

③ Základní styly vedení

Jeden z možných přístupů je podle míry participace členů skupiny na řídicích procesech a rozhodování. Pak můžeme tedy rozlišovat:

- ➔ **Direktivní styl – leader se rozhoduje na základě svých nápadů, jako vedoucí dává příkazy a očekává jejich splnění. Tento styl může mít své opodstatnění např. v krizi, neznámé situaci, kdy je potřeba řešit akutní problém, případně v situaci, kdy pracujeme s novým týmem ve specifických podmínkách. Tento styl je někdy nazýván autoritářský (autoritativní).**

➔ **Konzultativní styl** – leader se rozhoduje na základě nápadů ostatních členů skupiny. Tento styl je vhodný, pokud se pracuje s rozvíjejícím se týmem, který již má potřebné znalosti, ale nemá např. ještě dost potřebných informací nebo zkušeností na to, aby se rozhodl sám.

➔ **Participativní styl** – leader a skupina se rozhoduje společně na základě nápadů všech. Vhodné je použití u zkušeného týmu, případně u týmů, kde členové mají obdobné znalosti a zkušenosti, jako vedoucí. Klíčové je, aby se tým s úkolem dokázal ztotožnit.

➔ **Delegativní styl** – tým se samostatně rozhoduje na základě svých nápadů. Tento styl je vhodný pro vysoce kompetentní týmy, vhodný je pro využívání u osob s vyšší expertízou než má vedoucí. Rozšířenou variantou delegování je zmocňování – rozhodnutí jsou přijímána v místě, kde je úkol realizován. Kompetentní je pak ten pracovník, který věci nejlépe rozumí a ten je také zodpovědný za výsledky.

4 Otázky na tělo

Tak který styl je TEN váš?

Co vám přináší do praxe?

Je z uvedených nějaký, k němuž do budoucna směřujete?

5 Moje poznámky ke kapitole

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

⑤ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

F Škola jako učící se organizace



„Škola nemá být
trestnicí, ale domovem
lásky a trpělivosti.“

J. J. Ryba

① Aby mohli být učitelé (pracovníci) úspěšní, pak potřebují:

- Vědět, co se od nich očekává – jaké jsou úkoly a v jaké kvalitě mají být splněny
- Pravidelnou a konkrétní zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu
- Vědět, jak jejich práce souvisí a jak navazuje na práci ostatních kolegů, jaký je jejich význam v hierarchii cílů školy (organizace)
- Být aktivní při definování svojí role a způsobů, jakými se bude jejich práce vykonávat, a jejich cíle naplňovat
- Dobře znát rozsah svých pravomocí
- Mít příležitost k růstu a rozvoji svých schopností, jedná se o významný motivační faktor a významný faktor zlepšování pracovního výkonu

2 Otázky na tělo

Kterými z výše vyjmenovaných bodů, pedagogy podporujete a jak konkrétně?

Jakou známku byste sám/sama sobě dal/a, za naplňování výše uvedených bodů na vaší škole?

Pro učitele je klíčovým faktorem profesního rozvoje jejich práce a jejich vlastní škola. Školy by měly ve vlastním zájmu vytvářet dostatečný prostor pro učení se, vzdělávání lidí (včetně reflexe a implementace nového).

③ Efektivní proces učení pomohou nastartovat následující faktory:

- Pocit bezpečí – primární podmínka, aby byl proces učení se účinný
- Pochtivé definování potřeb a znalostních či dovednostních mezer – je nutné formulovat potřebu, identifikovat, co je problém a vytvořit plán rozvoje
- Nejeftivněji začíná učení se přidělením úkolu, který obsahuje výzvu
- Interakce s kolegy – podmínkou je otevřené klima založené na důvěře, což vede následně ke společné práci, spolupráci a učení se od sebe navzájem
- Kriticko-přátelská kolegiální zpětná vazba – interakce formou kolegiální podpory, intervize, supervize, apod.
- kurzy šité na míru dle specifických potřeb učitelů zaměřené na žádoucí směry jejich profesního rozvoje, nicméně je potřeba zajistit reflexi vzdělávání a implementaci do praxe
- Nejméně účinná jsou externí školení mimo pracoviště, na které jsou vysíláni jednotlivci, kde není ani dost dobře možné řešit konkrétní problematiku vsazenou do specifických potřeb a podmínek jednotlivých účastníků.

4 Otázky na tělo

Jak zjistíte pocit bezpečí vašich zaměstnanců ve škole? Můžete jej na své škole podpořit?

Jaké příležitosti pedagogové na vaší škole mají k tomu se potkat a hovořit spolu o práci?

Kdo z vašeho pedagogického sboru je už nyní neformální mentor?

Školy by měly být schopny (stejně jako všechny ostatní organizace) se neustále zlepšovat, přizpůsobovat se změnám doby, **měly by přijmout jako základní princip koncept učící se organizace.** Učení se stává integrální součástí pracovního procesu, často vlastně není možné přesně rozlišovat mezi časem stráveným prací a učením se.

5 Co dělají školy jako učící se organizace?

- ➔ staví do centra pozornosti žáky a různorodou podporu jejich učení
- ➔ jednají s učiteli jako s odborníky. Školy jako učící se organizace nemají výuku jako rutinu, ale zdůrazňují primární význam znalostí a dovedností žáků a jejich rozvoje, důvěřují svým učitelům, že rozhodují ve prospěch dalšího rozvoje svých žáků
- ➔ snaží se vytvářet co možná nejlepší podmínky pro další vzdělávání učitelů. Zdůrazňují důležitost celoživotního učení pro všechny ve škole – žáky i personál
- ➔ povzbuzují učitele k tomu, aby převzali roli učitelských leaderů a co nejvíce se podíleli na rozhodování a chodu školy jako celku. Ředitel takové školy se stává leaderem leader
- ➔ podporují kulturu spolupráce směřující ke zvyšování kvality výsledků práce
- ➔ podporují adekvátní zapojování nových členů organizace do chodu instituce a rozvíjí jejich potenciál
- ➔ školy jako učící se organizace působí navenek jako nositel změny v přístupu k učení

⑥ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

⑥ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

⑥ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Leader a porady



**„Produktivita porady je
nepřímo úměrná počtu
zúčastněných.“**

Porada představuje důležitý nástroj vedení a řízení, během níž dochází k ovlivňování všech členů skupiny (týmu), a každý má možnost se k projednávaným záležitostem vyjádřit. Současně se na poradách dají využít i některé metody a techniky k získání co největšího množství podnětů a nápadů od řízených pracovníků.

1 Jaký mají porady účel?

- sdílení informací členů skupiny mezi sebou navzájem
- rozvoj skupinové/týmové spolupráce
- předání informací a získání zpětné vazby
- řešení problémů v procesu skupinového rozhodování
- získání nápadů a námětů

2 Otázky na tělo

Jsou vaše porady přínosné, efektivní, tzn. splňují alespoň některý z výše uvedených bodů?

Jsou porady na vaší škole frontální výstup jednoho až dvou lidí? Daří se vám zapojovat většinu?

Jaké jsou vaše obvyklé pocity/dojmy po skončení porad?

3 Co s tím dál?

Zkuste si spolu se svým týmem vyhodnotit společné porady.

1 Na poradách vnímám pozitivně...

.....

.....

1 Na poradě bych změnil/a...

.....

.....

4 Agenda porad předem

- dobře připravený program může pomoci účastníkům i předsedajícímu
- zřejmý cíl u každého bodu – proč a čeho se má dosáhnout
- program by měl být k dispozici předem, optimální délka porady je 45 minut až 90 minut
- vymezení času na jednotlivé body, zvládnutelný počet bodů, logická posloupnost projednávaných bodů
- zvažte, zda položky, které lze lépe zvládnout v menší skupině či s jednotlivcem, lze z programu porady stáhnout
- měl by být naplánován nejen začátek, ale i konec porady

5 Lepší něco než nic

I Pravidlo šestin

- ➔ jedna šestina – položky z minulé porady,
- ➔ dvě třetiny agendy – aktuální záležitosti,
- ➔ jedna šestina – náměty či diskuse, vztahující se k budoucnosti.

II Pravidlo tří čtvrtin

Podkladové materiály z minulé porady a body programu nadcházející je dobré zaslat ve třech čtvrtinách časového intervalu mezi poradami.

III Pravidlo třetin

Položky programu porady mohou být rozděleny podle obtížnosti do tří částí:

- ➔ „Rozehrívací“ doba, která se zaměřuje na různá oznámení a informace a řešení méně obtížných otázek.
- ➔ Doba pro řešení obtížných položek z agendy porady a pro rozhodování o důležitých záležitostech.
- ➔ Dokončení porady – diskuse účastníků, malé, drobné položky, závěr.

IV Pravidlo shrnutí

Stručné shrnutí nebo přehled variant řešení u všech obsáhlejších materiálů ušetří čas spojený s listováním materiály

6 Co s tím dál?

Zkuste si na další poradu týmu sestavit agendu předem a body agendy uspořádejte v souladu s výše uvedenými principy.

Pokud se učíte novou dovednost je velice užitečné, když vám někdo komu důvěřujete dá zpětnou vazbu, jak vnímá, že se vám daří naplňovat váš záměr.

Napadá vás někdo konkrétní koho byste mohli/a zapojit do zpětné vazby?

7 Osvědčené tipy pro vedení porad a skupinových diskusí

- ➔ **Připravte si program porady a seznamte s ním účastníky v předstihu.**
- ➔ **V případě potřeby projednejte předběžně s jednotlivci některé body.**
- ➔ **Vytvořte si časový plán a snažte se jej dodržet.**
- ➔ **Začnějte včas a nepřerušujte porady při pozdním příchodu pracovníka.**
- ➔ **Ujistěte se, že všichni znají cíl a program (kdo ne, neměl by dostat prostor, ostatním je vhodné poděkovat).**
- ➔ **Držte diskusi pod kontrolou (vyhýbejte se generalizování, detailům, společenským hovorům, každý bod splňte) a nenechte diskusi sklouznout na vedlejší témata.**
- ➔ **Při vedení diskuse se soustředte na věcné řešení problému a udržování diskuse v mezích projednávaného problému.**

8 Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

⊖ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Leadership a konflikty



„Úspěšní lídři vidí
příležitost v každé
potíži, než potíží v každé
příležitosti.“

Reed Markham

Konflikt je přirozená součást. Tečka. Dobré na konfliktech je to, že přináší nové impulsy a mají růstový charakter. Díky konfliktům jsou organizace více flexibilní a pružnější reagují na změny. Co může interpersonální konflikty v organizaci navodit? Např. malá ochota k další spolupráci, nízká motivovanost, zhoršení sociálního klimatu, soupeření skupinek v pracovním týmu.

1 Druhy konfliktů

Konflikty, které vznikají v organizaci, mohou být rozděleny na dva základní. Může se jednat o konflikty, ve kterých jsou více akcentovány jejich:

- ➔ **interpersonální aspekty (vyplývající z komunikace a interakce mezi lidmi),**
- ➔ **věcné aspekty (konflikty mezi názory, zájmy, nápady nebo požadavky na alokaci zdrojů).**

Tyto dvě roviny se mohou podmiňovat v obou směrech – pro úspěšné řešení konfliktu je důležité identifikovat příčinu. To umožňuje pochopit, proč někteří manažeři věří, že konflikty jsou pro organizaci „živou vodou“ a jiní, že každý konflikt představuje „pouštění žilou“. Výzkumy ukázaly, že zatímco konflikty, ve kterých jsou akcentovány interpersonální aspekty, ohrožují sociální klima a vztahy mezi lidmi, věcně zaměřené konflikty mohou interpersonální vztahy i obohatit.

2 Otázky na tělo

Jaký je váš osobní postoj ke konfliktům?

Jak je nejčastěji řešíte?

3 Řešení konfliktů

Při řešení konfliktních situací lze v zásadě používat různé postupy. Často uváděné členění (K. W. Thomas – R. H. Killman) rozlišuje **pět základních strategií – stylů řešení konfliktů**. Každý člověk má tendenci některý z uvedených stylů preferovat. I když kooperativní styl je obecně žádoucí, neboť zvyšuje pravděpodobnost dosažení oboustranně přijatelného řešení, není použitelný ve všech konfliktních situacích. **V řídicí praxi (ale i v běžném životě) má za určitých okolností své místo každý z uvedených stylů – v závislosti na cílech a specifickém sociálním kontextu.**

IV ŽELVA (únikový styl)

Zahrnuje přístupy, které nejsou ani pro-sazující se ani kooperativní. Lidé, kteří používají tento styl, se snaží konfliktu vyhnout. Jejich přístup může vycházet z rozhodnutí nechat konflikt „běžet“ sám od sebe nebo může odrážet averzi k napětí a možným frustracím s konflikty spojeným.

IV ŽRALOK (soupeřivý styl)

Lidé, používající tento styl, se pokoušejí dosáhnout vlastních cílů bez ohledu na vztahy s druhou stranou. Styl obsahuje prvky nátlaku a dominance.

⑤ Moje poznámky ke kapitole

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

I Leadership – pár poznámek a tipů na závěr...



Zkuste se po přečtení následujících řádků krátce zamyslet, jestli to co je v nich obsaženo vám dává smysl. Případně inspiraci do dalšího vašeho fungování.

Nebo jen zopakování známého a tisíckrát slyšeného. Ale je také možné, že nebudete souhlasit, budete myšlenky zde uvedené konfrontovat s vlastními praktickými zkušenostmi, které jsou často unikátní, neopakovatelné, omezeně přenositelné... To vše bude asi pravda nebo také možná ne.

- ➔ Leader je schopen říct jasně a srozumitelně co chce, i co nechce, je schopen přesně formulovat, co očekává od ostatních.
- ➔ Leader rozhoduje a za svá rozhodnutí nese zodpovědnost. Ve svém rozhodování musí respektovat aktuální operativní situaci, tak i strategické směřování organizace a vedeného týmu.
- ➔ Leader stále riskuje, že jeho rozhodnutí nebude v souladu s očekáváním týmu. Pokud se tak stane, udělal chybu, protože tým na své rozhodnutí nepřipravil, jeho tým takové rozhodnutí neočekával. Nejhorší, co může šéf udělat, je překvapit skupinu svým rozhodnutím. Podřízení by měli chápat, jak a proč se leader rozhoduje.
- ➔ Leader chápe hodnotu lidí kolem sebe, nevzdává se zodpovědnosti, nechává lidi kolem sebe růst. Leader primárně pracuje s lidmi, ne s předmětem jejich činnosti.
- ➔ Leader je schopen laskavě odmítat, říkat ne.
- ➔ V rámci aplikace principů leadershipu je pro úspěch důležitá nejen

schopnost vést, ale také schopnost ostatních (vedených) leadera následovat. Na dispozici ke schopnostem vést a následovat má vliv např. to, zdali je má člověk sourozence, zdali byl starším či mladším z dětí v rodině, případně byl jedináčkem.

- ➔ Jsou dvě odlišné věci – být schopen vést a být schopen následovat, a být zvyklý vést a následovat.
- ➔ Optimální velikost vedené skupiny leaderem – uvádí se, že optimální je „velikost vlčí smečky“, tj. 7–15 osob. Při vyšších počtech vedených osob je třeba vynaložit více úsilí, zkušeností, mohou se projevovat problémy i u zkušených a schopných leaderů.
- ➔ Leader by měl být schopen v rámci skupiny vytvořit, budovat a rozvíjet individuální koalice – výlučné vztahy s jednotlivci, kteří jsou pro skupinu zvláště významní, ale i s ostatními „řadovými“ členy skupiny. Členové skupiny musí cítit zájem o svou osobu, vnímat svoji roli a její důležitost pro skupinu či organizaci. Leader by si měl najít čas na osobní individuální setkání. Cílem je sdělit – „jsem tady pro tebe, kdybys potřeboval pomoci, čím mohu pomoci, abys zvládl, co je třeba, kde jsou výzvy, případně problémy, jak jde život mimo práci, atd.“. Osvědčuje se pravidelnost krátkých setkání (10–15 minut), partnerské, bezbariérové prostředí (nesedět za pracovním stolem, nezapisovat si v průběhu poznámky – může působit tak, že si „šéf nepamätuje, ani co mu říkám“). Pokud je prováděno dobře a pravidelně, snižuje to riziko „shlukování opozice proti šéfovi“, funguje i jako cenná a včasná zpětná vazba a informační toky ve skupině

a organizaci. Roli hraje případně i stanovení pořadí pohovorů, u některých členů skupiny to může hrát významnou roli – minimálně je dobré rozmyslet si předem odpověď na otázku „proč jsem na řadě až/už teď“.

- ➔ Dobrý leader musí být schopen poslouchat a dobře naslouchat.
- ➔ Leader si musí být vědom toho, že přiznat vlastní slabost může být jeho významnou silou.
- ➔ Dobrý leader si musí být vědom specifik jednání se silnými introverty – nabízet, nenutit.
- ➔ Vedení má být aplikováno ku prospěchu vedených.
- ➔ Vedení je dnes podmínkou úspěchu organizace v turbulentním prostředí.
- ➔ Dobrý leader je mimo jiné rozvážný, snaží se nezvyšovat hlas (pokud to není třeba), je zdrojem a zásobárnou energie, vykazuje vysokou mentální a emoční zralost, vyzařuje vnitřní klid a mír, dobře zvládá své ego, nepoddává se aroganci a náladám, má dobrý instinkt pro to, co je skutečně důležité.
- ➔ Leader ve školství (ale nejen tam) je vedoucím pracovníkem, který bere svoji práci jako službu svým spolupracovníkům. Pomáhá žákům, rodičům a sociálním partnerům při plnění jejich povinností a je jim dobrým rádcem a oporou. I proto pro leadera neplatí

osmihodinová pracovní doba. Leader musí sloužit tehdy, když to jeho spolupracovníci, žáci a další partneři potřebují. Je to jeho životní poslání.

- ➔ Při vedení jde o nalezení rovnováhy mezi hlavou – centrem analýzy a logiky – a srdcem – centrem pocitů a vášní.

**Leadership tedy vlastně není žádná věda....
Leadership je umění.**

Leadership – zdroje

Pozn.: Následující seznam zdrojů není vyčerpávající, jedná se o vybrané zdroje využitě k sestavení tohoto materiálu. Zdrojů v oblasti leadershipu existuje nepřeberné množství, celá řada velmi relevantních zdrojů je dostupná pouze v AJ. K následujícím vybraným zdrojům jsou uvedeny stručné poznámky ohledně formy a předpokládané využitelnosti. Materiál zachycuje stav v čase zpracování (léto 2022).

- 1. Leadership** – Ing. Oldřich Kratochvíl, h. prof., Dr.h.c., MBA, Vydavatel: Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice, 2009, ISBN 978-80-7314-180-6. Dostupné na https://projekty.nidv.cz/userfiles/file/1_Leadership_Kratochvil.pdf. Komplexní příručka leadershipu jako výstup projektu OP VK, obsahuje velké množství případových studií, více zaměřeno na vyšší stupně vzdělávání.
- 2. I ve mně je lídr.** Webový portál www.ivemnejelidr.cz, nabídka seminářů, vzdělávání, nejen obecný leadership, ale směřováno i specificky na ředitele a pedagogy.
- 3. <https://databaze.op-vk.cz/>** – řada výstupů vytvořených v rámci projektů ESF. Nutno se registrovat, následně lze vyhledávat a využívat výstupy pro výukovou praxi nebo pro vlastní potřebu. Obsahuje množství materiálů různé komplexnosti a využitelnosti.
- 4. Jan Voda a kol.: Na cestě ke změně, studijní texty k manažerským setkáním.** 2014. Dostupné v databázi <https://databaze.op-vk.cz/>.
- 5. Management lidských zdrojů a leadership – skripta.** Kustod s.r.o., kolektiv autorů, 2014. Dostupné v databázi <https://databaze.op-vk.cz/>.
- 6. Karel Gargulák, Štěpán Kment, Václav Korbel: Český ředitel: Kompetence, výsledky a dobrá praxe.** Dostupné ve sborníku Kam kráčíš Česko, Evropo, Aspen institut, 2021: www.pedagogicke.info/2022/01/karel-gargulak-stepan-kment-vaclav.html
- 7. Manuál strategického řízení a plánování ve školách** – 2019, NIDV dostupné na https://projekty.nidv.cz/media/materialy/projekty/strategicke_rizeni/Odborne_materialy_KA02/Manual_strategickeho_rizeni_a_planovani_ve_skolach.pdf. Příručka vznikla jako výstup projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích, reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283. Kolektiv autorů: Mgr. Ing. Vít Beran, doc. PaedDr. Ludvík Eger, Mgr. František Eliáš, PhDr. Václav Trojan, Ph.D., Mgr. Bc. Jiří Trunda, PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., Mgr. Petr Valenta, Ph.D.
- 8. Ředitelé škol naživo** – klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory. Srovnávací ministudie programu Ředitel naživo a PAQ reserach. Dostupné na <https://www.reditelnaživo.cz/files/reditele-skol-v-cr-klucovy-hraci-v-systemu-vzdelavani-bez-dostatecne-podpory.pdf>. Autoři studie: Karel Gargulák, Václav Korbel a Daniel Prokop.

Rok leadera

Pokud vás během některých kapitol napadaly možnosti vlastního rozvoje nebo nějaké profesní výzvy pro vás jako leadera, nebojte se je realizovat.

Cíl/cíle, na kterých chci pracovat

(doporučujeme pro stanovení cílů využít techniku SMART)

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

Otázky na tělo:

Když se mi podaří stanovených cílů dosáhnout, co se v mém profesním životě změní?

Co tím získám já, co získají pedagogové, co to přinese škole pokud cílů dosáhnou?

Práce s cíli

S cíli pracujte průběžně, když zjistíte, že nedodržujete termíny, je to OK, jen si je průběžně aktualizujte. Zkuste se podívat na příčiny, proč se vám nedařilo dle původního plánu – byly cíle moc velké, čas moc krátký?

Rok leadera

Nemusíte začínat lednem, vyberte si měsíc, který vnímáte, že by byl vhodný pro začátek realizace vašich cílů. Níže najdete jednotlivé měsíce, první měsíc (doplňte si název) je ten, kterým začnete nemusí se jednat o leden. Do jednotlivých měsíců si napište konkrétní kroky, co budete realizovat ve směru k vašim cílům.

1.

.....

.....

2.

.....

.....

3.

.....

.....

4.

.....

.....

5.

.....

.....

6.

.....

.....

Rok leadera

7.

.....

.....

8.

.....

.....

9.

.....

.....

10.

.....

.....

11.

.....

.....

12.

.....

.....

Tato publikace podléhá licenci [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Ilustrace - zdroj: www.stock.adobe.com

Projekt „Implementace KAP JMK II“ s registračním číslem CZ.02.3.68/0.0/0.0/19_07B/0017177 v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) je financován Evropskou unií, státním rozpočtem ČR a Jihomoravským krajem.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



jihomoravský kraj