

# LEADERSHIP PROGRAM – MODUL 1



Úvodní ochutnávka programu Rozvíjíme školu spolu



## A) CÍLE MODULU

- 1.Naladit účastníky** na společnou práci a umožnit jim zažít atmosféru programu
- 2.Představit přínosy** celého Leadership programu včetně jeho strategické části
- 3.Umožnit účastníkům vzájemně se poznat** (networking a sdílení), seznámit se s facilitátory a se způsoby jejich práce
- 4.Vysvětlit požadavky a nároky** programu a podmínky pro to, aby se zapojili a získali certifikát, a tak jim umožnit se informovaně rozhodnout



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## B) STRUČNÝ PROGRAM MODULU

ČAS	AKTIVITA	PODROBNOSTI	POMŮCKY
9:00	Úvod	Přivítání Představení facilitátorů/lektorů Představení programu dne Představení cílů modulu Představení se účastníků (jméno, škola, role)	flip s programem
09:20	Formování skupiny	Práce v kruhu – já a škola, já a leadership Škály leadershipu	Papíry s otázkami do rohů
10:15	Přestávka		
10:30	Diskuze o leadershipu	1.Co je to leadership pro vás, co si pod tím představujete? Jak ho žijete? Jste leadeři a jací? (30 min.) <ul style="list-style-type: none"> <li>aktivita v malých skupinách (10 min.)</li> <li>diskuze ve velké skupině (20 min.)</li> </ul> 2.Proč leadership program? (15 min.) Jak to zvládnout, žít a nezbláznit se pod tíhou nároků, možností a očekávání, když žijeme ve VUCA.	

11:15	Svět a svět škol	<p>1.Jak se projevuje VUCA v prostředí školy (15 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobní cvičení</li> <li>• Skupinové sdílení</li> </ul> <p>2.Jak prožívám VUCA jako ředitel/ka (15 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobní cvičení</li> <li>• Skupinové sdílení</li> </ul> <p>Sdílení ve fóru (15 min.) Závěrečná reflexe a uzavření dopoledního programu (15 min.)</p>	Prezentace
13:00	Oběd		
14:00	Leadership v těle	<p>Úvod k odpolednímu programu (5 min.) Prezentace cvičení (10 min.) Ukázka (10 min.) Cvičení ve dvojici (15 min.) Reflexe ve fóru (15 min.)</p>	
15:00	Přestávka		
15:10	Program akademie	Prezentace Leadership programu.	Prezentace, lektor a zástupce PII diskuze
15:30	Diskuze/do tazy k programu	<p>Co mi není jasné? Kde si nejsem jistý? Vyjasnění vzájemných závazků.</p>	
15:45	Přestávka		

16:00	Reflexe kurzu	<p>Skupinová diskuze</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaké to tu dnes pro mne bylo (atmosféra, skupina, možnost zapojit se)?</li> <li>2. Co jsem se dozvěděl o sobě a svém leadershipu?</li> <li>3. Co mne inspirovalo, zaujalo nebo popíchlo?</li> </ol>	
16:30	Rozhodnutí	Zúčastním se/ nezúčastním se programu.	
16:50	Závěr	Rozloučení, poděkování, další kroky.	

## C) INSTRUKCE A PODROBNOSTI K JEDNOTLIVÝM BODŮM PROGRAMU

9:00	Úvod	Přivítání Představení facilitátorů/lektorů Představení programu dne Představení cílů modulu Představení se účastníků (jméno, škola, role)	flip s programem
------	------	---	------------------

### Cíl:

Začít vytvářet otevřenou atmosféru a psychologické bezpečí

### Instrukce pro facilitátory:

#### 1. Zahájení programu.

**2. Přivítání** - oslovte ty, které už znáte z proběhlých rozhovorů/ telefonátů - odkažte se na to, přivítejte nové tváře, které vidíte poprvé, oceňte, že přišli a udělali si čas.

**3. Představení rámce celého programu** - zdůraznit výraz "SPOLU" v názvu ROZVÍJÍME ŠKOLU SPOLU.

**4. Představení dne - proč jsme tady** (obecně) - Zdůrazněte, že účastníci mají možnost volby. Proto je důležité, aby udělali informované rozhodnutí a měli možnost zažít obsah, atmosféru i facilitátory. Přizvěte k otázkám, kdykoliv nebude něco jasné, přizvěte k autentickému vyjádření pocitů.

**5. Představení facilitátorů - přinést osobní příběh** k leadershipu, své obavy i svá přesvědčení o lealderovství.



### Doporučení:

- Představte se co nejvíce osobně a ve vztahu k programu, tématu školy a leadershipu, představte role jednotlivých organizací (INFK, PII) a roli vaši.
- Snažte se navodit atmosféru tady a teď, odložit starosti, dopřát si luxus být sám se sebou.
- Připomeňte atmosféru SPOLU, nejde nám o výkonné jednotlivce, ale o leadershipu žitému v týmu.
- Zvažte krátkou reflexi na téma jejich chápání leadershipu.
- Svým přístupem a tím, co zde sdělujete o sobě, jste vzorem pro účastníky. Připravte si proto krátký příběh o sobě a svém leadershipu, vztáhněte se k aktuální chvíli začátku Leadership programu, mluvte o svých pocitech v tuto chvíli.
- V této fázi je vhodné povzbuzovat ke sdílení a nijak neomezovat účastníky (např. s ohledem
- na čas).
- Hned na začátku je třeba zdůraznit, že celý program je postaven tak, aby na konci mohli udělat rozhodnutí, zda jít dál a že toto rozhodnutí budeme chtít slyšet.
- Humor, je-li autentický, určitě berte do hry, autenticitu obecně, obecně možné odkázat na to, že jsme pro teď skupina /rodina /tým, která se bude poznávat a zkoumat společně téma leadership.

09:20	Formování skupiny	Práce v kruhu – já a škola, já a leadership Škály leadershipu	Papíry s otázkami do rohů
-------	-------------------	--	---------------------------

**Cíl:**

Spojit se s tématem škola a já, leadership ve škole, umožnit sdílení myšlenek, názorů, a tak se lépe poznat mezi sebou, zvyknout si na aktivní zapojení ve skupině

**Instrukce pro facilitátory:**

Pojďme se poznat, pojďme to vyjádřit pohybem, postavme se do kruhu, budu klást otázky, kdo bude cítit, že by na otázku odpověděl ANO, udělá viditelný krok vpřed, kdo NE, zůstává na místě.

**1.Otázka:** Kdo si v dětství hrával na učitele/učitelku nebo na školu?

- Doplnující otázky: Kde a kdy to bylo, co bylo důležité/zajímavé?

**2.Otázka:** Kdo v dětství nebo i později vedl nějakou "smečku"/partu/skupinu?

- Doplnující otázky: Kde a kdy to bylo, co bylo důležité/zajímavé?

Nyní si stoupněte do jednoho z rohů, jehož charakteristika s vámi aktuálně nejvíce souzní.

**3.Otázka:** Čím musí současný ředitel být zejména?

a) improvizátor b) motivátor c) mediátor a vyjednávač d) pedagogický inovátor e) jiné.

- Dejte účastníkům prostor se ve skupinkách pobavit a sdílet, proč zvolili tuto variantu.
- Poté vyzvěte účastníky v jednotlivých rozích místnosti, aby promluvili, proč jsou zrovna tam, kde jsou, a co podstatného tam objevili.

**4.Otázka:** Co dnešní škola potřebuje?

a) zachovat více méně tak, jak je b) pedagogicky inovovat c) zvýšit financování d) zrušit e) jiné .



### **Doporučení:**

- Otázku si dopředu ujasněte a snažte se ji položit jednoduše, příliš nevysvětľujte, neměňte ji.
- Při odpovídání mohou účastníci připomínat svá jména.
- Zdůrazněte, že v této aktivitě není nic špatně, ani dobře.
- Přechod od první otázky k druhé by měl být pomalý, plynulý.
- Když účastníci sdílejí své pohledy a názory může být vhodné, aby facilitátor zrcadlil, co slyší, vidí, tak aby umožnil zážitek jsem slyšen/a a viděn/a.
- Pokud se někdo necítí komfortně s tím někam se postavit, má prostor v místě jiném a může reflektovat, proč pro něj bylo obtížné reagovat.

10:30	Diskuze o leadershipu	<p>1.Co je to leadership pro vás, co si pod tím představujete? Jak ho žijete? Jste leadeři a jací? (30 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivita v malých skupinách (10 min.)</li> <li>• diskuze ve velké skupině (20 min.)</li> </ul> <p>2.Proč leadership program? (15 min.) Jak to zvládnout, žít a nezbláznit se pod tíhou nároků, možností a očekávání, když žijeme ve VUCA.</p>	
-------	-----------------------	---	--

### Cíl:

Prohloubit téma leadershipu ve škole, uvědomit si, jak chápu leadership já osobně, začít uvažovat o sobě, reflektovat sebe a svoji činnost v roli leadera.

### Instrukce pro facilitátory:

- Pojďme zjistit, jak rozumíte tomu, co je to leadership. Jste leadeři, ale co to vlastně znamená?
- Jak žijete leadership? Pojďte o tom mluvit v malých skupinách.

#### 1.Co je leadership?

**Položte otázky:** Co znamená leadership pro vás? Co si pod tím představujete? Jak ho žijete? Jste leadeři a jací?

- Sdílejte názory a pohledy a přijďte s nějakým „aha“, objevem (pohledem za skupinu).
- Budeme chtít slyšet z každé skupiny 3 klíčové věci, které byly nejsilnější, objevené, mimo běžné uvažování.

#### Rozdělte skupinu na malé skupiny (3-4 účastníci)

- Diskuze ve skupinách (10 min.)
- Následně malé skupiny sdílí svá „aha“ do velké skupiny.
- Zapisujte na flip (20 min.)

## 2) Proč leadership program?

- Shrnutí diskuse: 10 min.
- Jak to zvládnout, žít a nezbláznit se pod tíhou nároků, možností a očekávání zvenčí? Nezávisí to jen na člověku v uniformě leadera, roli, ale i na kontextu, společnosti, která hodnotí, tlačí, žádá a moralizuje. Žijeme ve VUCA a přitom se tváříme, že je možné mít vše pod kontrolou.



### Doporučení:

- Sbírejte různé pohledy na leadership a nesnažte se dospět k jediné společné definici.
- Zdůrazněte, že v různých kontextech, prostředích, situacích mělo okolí na leadera různé požadavky, proto se také vyvíjí pohled na to, jak má vypadat ten “správný” leader.
- Zdůrazněte to, že úspěšný leader musí umět na prostředí kolem vhodně reagovat.
- Rozviňte osobní pohledy účastníků na leadership a podpořte jejich důležitost. Naše přemýšlení o leadershipu je dané osobními zkušenostmi, prostředím, příklady a vzory, tím, jak žijí leadership lidé kolem nás. Je tedy důležité si toto vlastní pojetí nejprve uvědomit, než začneme aktivně pracovat na tom, jaké pojetí leadershipu je pro nás nejvhodnější vzhledem k vlastní osobnosti a naší škole.
- Pokud se někdo necítí komfortně s tím někam se postavit, má prostor v místě jiném a může reflektovat, proč pro něj bylo obtížné reagovat.

11:15	Svět a svět škol	1. Jak se projevuje VUCA v prostředí školy (15 min.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobní cvičení</li> <li>• Skupinové sdílení</li> </ul> 2. Jak prožívám VUCA jako ředitel/ka (15 min.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobní cvičení</li> <li>• Skupinové sdílení</li> </ul> Sdílení ve fóru (15 min.) Závěrečná reflexe a uzavření dopoledního programu (15 min.)	Prezentace
-------	------------------	---	------------

**Cíl:**

Uvědomit si náročnost prostředí, ve kterém se pohybujeme, a také co tyto nároky dělají s člověkem. Přiznat a sdílet nepříjemné pocity, které plynou z VUCA. Normalizovat tyto pocity a ukázat, že je máme v určité míře všichni. Nikdo tedy není špatný nebo horší, protože je zažívá. Ukázat klíčovou roli leaderů a leadershipu ve světě VUCA.

**Instrukce pro facilitátory:****Úvod - 15 min**

- Uveďte téma nějakým svým osobním autentickým (případně cizím) příběhem.
- Personifikujte obtíže okolnosti VUCA v příběhu hypotetické ředitelky nebo ředitele. Popište,
- v jakých podmínkách pracuje, kdo/co na ni tlačí, co všechno řeší, a jak toho má někdy až nad hlavu. Vyprávějte o tom, jaké pocity to vyvolává.

Vysvětlete, že se to děje protože svět je VUCA. Můžete využít prezentaci nebo materiály pro účastníky.

VUCA je zkratka, která charakterizuje svět 21. století, svět, ve kterém žijeme. Písmena jsou zkratky a jejich význam je:

- VOLATILE (nestálý),
- UNCERTAIN (nejistý),
- COMPLEX (komplexní),
- AMBIGUOUS (nejednoznačný).

### **Co nás ovlivňuje, podmínky, kontext, svět VUCA:**

“Příběh ředitelky Marie”, jak na nás působí VUCA.

“V” např. Covid,

“U” konflikty, které nevíme, jak dopadnou a co ovlivní,

“C” home office (propojenost vs. lineárnost),

“A” nevíme, co je “správně”.

Připojte i doporučení na léčbu aneb, co se potřebujeme naučit, abychom zvládli každé písmeno ze slova VUCA.

- Proti volatilitě s vizí.
- Na nejistotu s porozuměním.
- Reagujte na složitost jasností.
- Bojujte s nejednoznačností hbitostí = agilitou.

### **Skupinová práce**

#### **1.fáze**

Jak to žijete, týká se vás to? Čemu věnujete největší pozornost? Čím nejvíc žijete v posledním roce? Co odkládáte, i když je to důležité?

- Diskuze v malých skupinách (15 min).
- Odpovědi - prezentace skupin (15 min).
- Shrnutí (5 min).

#### **2. fáze**

Jak se vám v tom žije jako člověku? Jak se vám v tom žije jako řediteli/ředitelce?

- Individuálně příprava (5 min).
- Diskuze v malých skupinách (10 min).
- Odpovědi - prezentace skupin (15 min). Co vás překvapilo? Co jste si uvědomili?
- Shrnutí (5 min).



### **Doporučení:**

- Úvodní prezentace nebo povídání by nemělo být dlouhé a vyvolávat příliš diskuzí o významu jednotlivých písmen, zkratce apod. Předmětem bloku není „výzkum“ VUCA, ale prožitek toho, jak se v dnešním světě ředitelé cítí a jak se jim v tomto světě vede škola.
- Blok o VUCA lze ukončit tím, že tento program je jakousi „pilulkou“ na VUCA, ne vše spásnou
- a vše řešící, ale jednou z možností, jak se napojit na vnitřní vedení
- Povídání a diskuze o VUCA může být doplněno reflexí „kruhů vlivu“, ukotvení místa ředitele
- POZOR! Sdílení ve skupinách má být orientováno na osobní prožitek, ne na řešení stavu!
- Zajistěte, aby si skupina určila prezentujícího
- Pokud se někdo necítí komfortně s tím někam se postavit, má prostor v místě jiném a může reflektovat, proč pro něj bylo obtížné reagovat.

14:00	Leadership v těle	Úvod k odpolednímu programu (5 min.) Prezentace cvičení (10 min.) Ukázka (10 min.) Cvičení ve dvojici (15 min.) Reflexe ve fóru (15 min.)	
-------	----------------------	---	--

**Cíl:**

Zažít, jaké to je vést a být veden, ukázat jak se leadership projevuje v těle a v pocitech, a kolik nám tyto tělesné pocity mohou ukázat o našem leadershipu. Normalizovat práci s tělem a ukázat její výhody. Druhotný cíl je osvěžit se hravou a zábavnou aktivitou.

**Instrukce pro facilitátory:****Prezentace cvičení**

Uveďte cvičení potřebou vyvážit práci „hlavy“ (racionality) s potřebami a prožitky těla, které máme tendenci přehlížet (škola je primárně zaměřena na hlavu, racionalitu, myšlení)

**Ukázka**

Ukázka chůze s jedním dobrovolníkem. Dobrovolník jde vpředu a facilitátor ho napodobuje, snaží se následovat, dělat vše stejně jako leader před ním.

Následuje debriefing s dobrovolníkem.

**Cvičení ve dvojici****Otázky**

- Jaké to bylo vést? Jaké pocity to vyvolávalo? Co jsem cítil/a v těle?
- Jaké to bylo být veden? Jaké pocity to vyvolávalo? Co jsem cítil/a v těle?
- Co mi to říká o mém leadershipu?

**Doporučení:**

- Soustřeďte se na jasnost zadání a na ukázku.
- Cvičení dobře zarámujte.
- Umožněte hravost a humor.
- Vracejte účastníka otázkami k jeho tělesným pocitům.
- Při ukázce sdílejte s ostatními své pocity v těle.

15:10	Program akademie	Prezentace Leadership programu.	Prezentace, lektor a zástupce PII diskuze
-------	------------------	---------------------------------	---

**Cíl:**

Představit celkový přínos a zaměření programu. Více vysvětlit jednotlivé moduly programu a jejich zaměření. Motivovat k účasti v programu a seznámit s tím, co program vyžaduje.

**Instrukce pro facilitátory:**

**M2/ Role leadera a zdroje vlivu**

**M3/ Leadership v praxi**

Upozornění na možnost projít i osobním leadership profilem.

**S1 a S2/ Strategické řízení**

**M4/ Zpětná vazba a konflikty**

**M5/ Vize, hodnoty a strategie**

**M6/ Uzavření leadership programu**

- Co to vyvolávalo? Co jsem cítil/a v těle?
- Co mi to říká o mém leadershipu?

**Doporučení:**

- Využijte k prezentaci jednoduchou grafiku.
- Využijte powerpointovou prezentaci, která je k dispozici v materiálech.
- Předejte informace o programu s nadšením a osobními doporučeními.
- Po představení jednotlivých modulů dejte účastníkům prostor pro otázky a diskuzi.

15:30	Diskuze/do- tazy k programu	Co mi není jasné? Kde si nejsem jistý? Vyjasnění vzájemných závazků.	
-------	-----------------------------------	--	--

**Cíl:**


Povzbudit k přemýšlení a motivovat účastníky k reálnému zhodnocení a zamyšlení se nad vlastní motivací a možnostmi. Příprava k rozhodnutí a závazku.

**Instrukce pro facilitátory:**

Povzbuzujte účastníky k diskuzi. Co potřebujete ještě vědět o tom, co by vás mohlo čekat v leadership programu? Ptejte se

**Doporučení:**

- Pokud je otázek více, pište na flip, seskupte je do kategorií a odpovídejte na všechny v kategoriích, abyste vytvořili strukturu a přehlednost.

16:00	 Reflexe kurzu	Skupinová diskuze 1. Jaké to tu dnes pro mne bylo (atmosféra, skupina, možnost zapojit se)? 2. Co jsem se dozvěděl o sobě a svém leadershipu? 3. Co mne inspirovalo, zaujalo nebo popíchlo?	
-------	---	--	--

**Cíl:**

Uvědomit si zážitek prvního dne a co pro mne bylo důležité. Podporovat učení skrze reflexi.

**Instrukce pro facilitátory:**

Napište otázky na flip a rozdělte účastníky do malých skupin a nechte je diskutovat o otázkách (10min)

- Jaké to tu dnes pro mne bylo (atmosféra, skupina, možnost zapojit se)?
- Co jsem se dozvěděl/a o sobě a své leadershipu?
- Co mne inspirovalo, zaujalo či popíchlo?

Výstupy ze skupin shrňte na flip.

16:30	Rozhodnutí	Zúčastním se/ nezúčastním se programu.	
-------	------------	--	--

### Cíl:

Získat okamžitou zpětnou vazbu, posílit odpovědnost a vážnost závazku jít do programu.

### Instrukce pro facilitátory:

Nechte účastníky napsat na lísteček své jméno, ANO/ NE a vhodit ho do košíku/ sklenice.

Pokud dají ANO, znamená to pro ně, že budou mít 1:1 diskusi 30-60 min s facilitátorem týkající se toho, co chtějí v programu získat, s jakým závazkem do Leadership programu vstupují.

V této individuální diskusi lze ještě doladit případný přestup do jiné skupiny kvůli termínům, apod.

### Doporučení:

Je možné, že se ze skupiny ozvou hlasy, že není nutné takto viditelně sdělit jasné rozhodnutí. Povzbudte účastníky, aby vhodili takový hlas, ke kterému je to nyní více táhne. Pokud nemohou vhodit ANO, ať prostě vhodí NE.

Nabídněte, že pokud váhají nebo nemají dost informací, spojte se s nimi a proberte s nimi možnosti a své NE mohou změnit v ANO.

16:50	Závěr	Rozloučení, poděkování, další kroky.	
-------	-------	--------------------------------------	--

**Cíl:**

Uzavřít program dne

**Instrukce pro facilitátory:**

Nechte každého říci poslední větu na závěr.

**Doporučení:**

- Poslední slovo mají facilitátoři a ukončují tak program dne.
- Doporučujeme také zařadit po M1 individuální rozhovory facilitátorů s účastníky (struktura na další straně)

## Individuální práce - výstup z rozhovoru po modulu M1 s lektory programu

### Úvod

- *Jak doznívá setkání M1?*
- *Co ve vás zůstává?*
- *Jaké jsou 1-3 myšlenky, zážitky, které vás oslovily?*

### Hlavní část rozhovoru:

- *Leadership program znamená investovat váš čas do čas 6 workshopů k leadershipu.*
- *Představte si, že jste na konci. V čem vás program posílil?*
- *Jaké situace zvládáte lépe?*
- *Jaké dovednosti jsou u vás posílené?*
  
- *Co je pro vás žádoucím přínosem toho, že jste v programu spolu se (zástupcem, ředitelem)?*
- *Jaké obtížné situace to může přinést a jak jim předcházet nebo se na ně připravit?*

.....

- *Co si v programu chcete vyzkoušet?*
- *Co je důležité sdílet s ostatními?*
- *O jaké vlastnosti se doposud opíráte z pozice leadera?*

### Závěr:

- *Co vám pomůže vytrvat přes možné komplikace?*
- *Předpokládáte, že využijete individuální koučink?*

Výstup z tohoto rozhovoru si účastníci zapíší do deníku a na konci programu budou reflektovat jeho přínos.



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



Toto dílo “Metodika přípravy a realizace kulatých stolů” je licencováno pod licencí Creative Commons Uvedte původ-Zachovejte licenci 4.0. Autorem je kolektiv autorů Institutu firemní kultury z.ú. Licenční podmínky navštivte na adrese: [Creative Commons – Uvedte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní – CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

