

To nejdůležitější ze semináře

Jak vést a motivovat pedagogy



OBSAH

1 Efektivní komunikace.....	4
2 Motivace	5
3 Vyjednávání a argumentace	8
4 Leadership	9
5 Time management.....	9
Literatura.....	14

Autoři: Soňa Španielová, Zuzana Svobodová

Redakční rada: Dagmar Chytková, Martina Majer, Klára Hránková, Lenka Urbanová, Pavel Hodál,
Pavla Sýkorová, Miloš Bukáček

JAK VÉST A MOTIVOVAT PEDAGOGY

Prezenční seminář

CÍLE MODULU

- Dozvíte se, jak efektivně komunikovat s kolegy, a vyzkoušíte si, jak správně vyjednávat a argumentovat
- Poznáte, co je to tvůrčí vedení
- Pochopíte, proč je důležité kolegy vést a motivovat, a dozvíte se, jak na to
- Zlepšíte si plánování činností a práce

1 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Základní druhy komunikačních stylů

Při prezentaci svého názoru je možné použít čtyři způsoby chování, přičemž 3 ze 4 jsou opravdu nevhodné. Jedním z důležitých cílů komunikace by měla být snaha o dosažení uspokojivého řešení pro obě strany – tj. řešení typu WIN –WIN. Je nutné se vyhnout extrémům agresivního, pasivního a manipulativního chování. Zapojte čtvrtý způsob – asertivitu.

PASIVITA

„Ty jsi hodnotný člověk, já nestojím za nic.“

Pasivní člověk ustupuje ostatním; je nejistý; stále se omlouvá; vyhýbá se výměně názorů; má pocit, že je druhými využíván (často také využíván je). Chybí mu sebejistota v projevu; nedokáže se prosadit; vyhýbá se konfliktům; stále se omlouvá; vciťuje se do přání druhých. Hraje někdy roli „obětavého dobráka“, který stále se vším nápadně pomáhá a může tím být i obtížný.

Pasivní chování se vyznačuje bezradností vůči požadavkům druhých, nemluvením o svých pocitech a přáních a v „zájmu druhých“ jejich potlačování.

Pasivní výrazy: „možná“, „nevím, jestli můžeš“, „jen teď“, „to je v pořádku, to nevadí“

AGRESIVITA

„Já mám svoji hodnotu, to ty jsi bez ceny.“

Agresivní člověk je stále připraven k útoku; zraňuje druhé; ponižuje je; neumí si přiznat vlastní chybu; všechno ví nejlépe; rád druhým vyčítá, káže nebo moralizuje; často je upřímnost zaměňována s útočností.

Agresivní chování je prosazování sebe sama na úkor jiných; zájmy druhých nejsou brány v potaz. Přetrvává stálý boj za vlastní přání a potřeby bez ohledu na ostatní. Neadekvátní zlost je vyjadřována hlasitě a explozivně. Agresivní výrazy: „radím ti, abys...“, „určitě žertuješ“, „měl bys...“, „čekal jsem, že to

uděláš líp“

MANIPULACE

„Mohl bys mít hodnotu, kdyby...“

Manipulativní člověk se snaží apelováním na morálku, pocity viny, na to, co si řeknou druzí, přimět druhého k tomu, aby se choval, jak to chce on.

Manipulativní chování je typické pro hysterické osobnosti. Používá se pláč, křik, výčitky, moralizování či lichotky a sliby. Oblíbeným trikem je činit druhého odpovědným za vývoj a řešení nějaké situace. Někdo za účelem manipulace předstírá bezmocnost, jiný agresivní postoje. Jde o vítězství, ne o spolupráci.

ASERTIVITA

„Já mám svoji hodnotu, i ty máš svoji hodnotu.“

Asertivní člověk přebírá plnou zodpovědnost za svoje chování; ví, co chce a jakým způsobem dělat; je si vědom důsledků; většinou říká přímo, o co mu jde a co cítí; nepovyšuje se a zásadně se neponižuje. Umí naslouchat; když udělá chybu, přizná ji; je schopen kompromisů; kritizuje věcně a konstruktivně; častěji vyjadřuje věci pozitivní. Jde mu zejména o spolupráci než o vítězství.

2 MOTIVACE

Motivaci jako takovou dělíme na vnitřní a vnější. Toto členění nemá pouze teoretický význam, ale je důležité, aby ho měl koordinátor ICT na paměti při své práci.

„**Vnitřní (intristická) motivace** – motiv, který vyvolává jednání, vychází přímo z člověka samotného a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci je proto zjistit, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje soulad mezi vlastními vnitřními podněty pracovníka a cíli organizace, vznikne dlouhodobá motivace.

Klasické faktory vnitřní motivace jsou:
obsahově atraktivní činnosti,

odpovědnost,
rozšiřování schopností,
rozšiřování kvalifikace,
uznání,
výkon.“ (Daigler, 2008, s. 64)

„**Vnější (extrinická) motivace** – taková, kdy k jednání pracovníka pohánějí podněty zvenčí. Se ztrátou podnětu se ztratí i motivace. Nepůsobí trvale, funguje jen při neustálém dodávání podnětů.

Typické podněty:

peníze,
postavení a titul,
privilegia,
jistota,
pracovní podmínky“. (Daigler, 2008, s. 64)

Motivace pedagogických pracovníků

Vnitřní motivace pedagogických pracovníků školy

Aby měli pedagogičtí pracovníci vnitřní motivaci, je důležité nalézt, co přesně je motivuje. Může to být:

motivace cíli, které jsme sami pomáhali vytvořit
možnost realizovat aktivity nad rámec svých běžných činností – dělat věci, které je baví, zpestření,
nové zkušenosti,
možnost zažít úspěch ze splněného cíle – posílení sebedůvěry
realizace pedagogických cílů,
posílení vztahů uvnitř školního týmu.

Vnější motivace pedagogických pracovníků školy

Vnější motivací pro pedagogické pracovníky může být:

úspěch školy a budování pozitivní image, která může významně přispívat k prestiži učitele u rodičů,
žáků a veřejnosti,
vyhodnocení plnění úkolů, které objektivizuje proces hodnocení a umožňuje pedagogům získat ocenění své práce,
uplatnění principu rychlého vítězství – “můj (náš) návrh byl realizován neprodleně, má smysl se aktivně zapojovat do procesu změny”,
naplňování atraktivní vize, což vede k posílení hrdosti na školu.

Motivační mapy

V příručce o vedení si přečtěte kapitolu o motivačních mapách.

<https://cuni.futurebooks.cz/book/vedeni-lidi-ii/?/1-motivace/1-3-motivacni-mapy/>. Ukazují se zde různé individuální potřeby a jejich využití pro motivaci. Můžete se tak zamyslet, co je pro jakou osobu hnacím motorem.



Jak zjistit, co motivuje mé kolegy a kolegyně?

Abyste dokázali trefně motivovat, je dobré naučit se odhadnout, co koho motivuje. Co vám k tomu pomůže?

- Řeč těla a pozorování: Pozorujte, jakým způsobem se lidé chovají, reagují a jaké aktivity je zajímají. Například někdo, kdo se aktivně účastní dobrovolnických projektů, může být motivován altruismem a pomocí druhým. Naopak někdo, kdo se neustále snaží získávat povýšení, může být motivován kariérním růstem.
- Dotazníky a pohovory: Můžete použít dotazníky a pohovory, abyste zjistili, co zaměstnance motivuje. Dotazníky mohou obsahovat otázky týkající se jejich pracovních preferencí, cílů a hodnot. Pohovory vám pak umožní ptát se na konkrétní otázky a hlouběji prozkoumávat jejich motivace.
- Konzultace s nadřízenými: Manažeři a vedoucí pracovníci mohou mít užší pohled na to, co jejich podřízení motivuje. Mohou poskytnout cenné informace o tom, co zaměstnance těší a co považují za důležité.
- Poslech a komunikace: Buďte otevření a komunikujte se svými zaměstnanci. Poslouchejte jejich myšlenky, názory a připomínky ohledně pracovního prostředí a motivace. Často se lidé sami ozvou, když mají nějaký nápad na to, jak by byli motivovanější.
- Zpětná vazba a uznání: Poskytujte pravidelnou zpětnou vazbu a uznání zaměstnancům. To vám pomůže lépe pochopit, co je motivuje, protože můžete sledovat, na co reagují pozitivně.
- Sledování výkonnosti: Měřte výkonnost zaměstnanců a sledujte, jak reagují na různé stimuly, jako jsou bonusy, povýšení nebo dodatečné odpovědnosti. To vám může poskytnout nápady na to, co je motivuje k lepší výkonnosti.

3 VYJEDNÁVÁNÍ A ARGUMENTACE

Tři hlavní typy jednání

1. Konfliktní – soutěživé jednání

Pro soutěživé a konfliktní jednání se rozhodneme, když se soustředíme především na dosažení svých vlastních cílů. Příliš se nezajímáme o to, co druhá strana z jednání vytěží.

2. Jednání v duchu spolupráce

V tomto případě je důraz kladen na obecné zájmy obou stran. Je důležité si pamatovat, že opatrnost musí být při tomto způsobu jednání dominantní. Existují lidé, kteří jsou ochotni využít naší spolupráce k získání výhody.

3. Jednání zaměřující se na řešení problému

V tomto případě se díváme na jednání jako na problém, který musí řešit obě strany společně. Hlavní zásadou tohoto přístupu je, že by obě strany měly opustit jednací stůl s určitým prospěchem.

Prezentace argumentů:

- Volba pořadí argumentů
- Argumenty „pro“ a „proti“
- Nezveličování argumentů
- Srozumitelné vyjádření
- Zdůraznění společného zájmu
- Opakování argumentů

Verbální a neverbální podpora přesvědčování:

- Používání společné terminologie
- Pozitivní formulace
- Průběžné oslovování druhé strany
- Oční kontakt, ovlivňování prostřednictvím gest
- Rozsazení okolo stolu
- Vizuální podpora – grafy, modely, náčrtky

Chyby v přesvědčování

- Nedostatek argumentů
- Jednostranné argumenty, zúžený pohled na věc
- Logicky nesprávné argumenty
- Chyby v naslouchání

Argumentační fauly

Abyste se vyhnuli tzv. argumentačním faulům, doporučujeme nastudovat např. tento web <https://bezfaulu.net/argumentacni-fauly/>.

Pěkně jsou argumentační fauly znázorněné na příkladu různého jednání Jeníčka a Mařenky v Perníkové chaloupce na webu Centra občanského vzdělávání.

<http://www.obcanskevzdelavani.cz/argumentacni-fauly>

Velmi pěkně zpracovaná je online dostupná humorná [ilustrovaná kniha argumentačních klamů](#), kterou napsal Ali Almosawi.

O manipulaci a argumentačních faulech pěkně píše web Manipulátoři:

<https://manipulatori.cz/argumentacni-fauly/>

4 LEADERSHIP

Vůdcovství zaleží na schopnostech:

- Efektivní využívání moci
- Motivování lidí v závislosti na situaci a čase
- Inspirování následovatelů
- Vytváření a udržování příznivých podmínek pro vysokou výkonnost

Základní rozdíly mezi přístupem leadera a manažera jsou následující:

- Leader deleguje velké úkoly (a důvěřuje), manažer deleguje pouze malé úkoly (a je neustále ve střehu, očekává neschopnost, podraz)
- Leader se ptá, manažer sděluje správně řešení (a úkoluje)
- Leader dělá, co je správné. Manažer dělá všechno pro to, aby se vyhnul problémům
- Leader hledá řešení, manažer hledá problémy

5 TIME MANAGEMENT

Čtyři generace time managementu

V oblasti time managementu se mluví o 4 principech:

[Princip I. generace time managementu](#)

První generace se pokouší o organizaci úkolů, co jsou před námi. Výsledkem jsou seznamy úkolů ve vzájemném propojení s potřebnými zdroji vedoucích k jejich zajištění. Tzn. CO a JAK budeme dělat.

[Princip II. generace time managementu](#)

Time management druhé generace rozšiřuje první generaci o práci s časem. Tzn. CO, JAK a KDY budeme dělat. Tato generace je intuitivní a tento model využívá většina z nás automaticky.

Princip III. generace time managementu

Třetí generace time managementu rozvíjí předchozí generace, snaží se o komplexnost jak v denním, tak v týdenním či měsíčním horizontu. Přidává priority a jejich zohlednění. Je velmi propracovaná, bohužel díky tomu i těžkopádná. Příkladem jsou plánovací systémy ADK.

Princip IV. generace time managementu

Time management čtvrté generace doplňuje, rozvíjí a především zjednodušuje generace předchozí. Tato metodika není založena na principu o co největší přesnost, ale na uspokojování potřeb a podporu pozitivních a tvůrčích myšlenek. Platí, že dlouhodobá efektivita člověka je podmíněna jeho spokojeností.

Pochvala aneb Trochu motivace

Pochvalte se, nikdo jiný to za vás neudělá.

Důležitá je pochvala. Pokud se nám něco povede, pochvalte se, i když to nejde tak dobře. Postupně zjistíte, kolik času čemu musíte věnovat. Zjišťujete, nejen co jsme stihli, ale i zda z toho máte dobrý pocit. Pokud toho stihnete hodně, ale vaše nálada není nejlepší, je dobré vše přehodnotit. Důležité je získat zpětnou vazbu, za každým týdnem se ohlédnout:

- **týden bereme jako periodu**, co se podařilo stihnout,
- **jde o báječnou strategii**, jak na tom jsme, co umíme stihnout, co ne...,
- **získáme přesné plánování** a dokonalejší odhady.

Nástroje pro efektivní Time management

Paretovo pravidlo

Existuje Paretovo pravidlo, které říká, že 80 % přínosů zajistí činnosti, které trvají 20 % času. Naopak zbylých 80 % času strávíme s věcmi, které přinesou pouze 20 % úspěchu. Je to jednoduché a pravdivé. Celá věc má ovšem jeden háček. Je nutné odhalit, které věci jsou ty důležité, a které naopak ne.

Dělejte jen důležité věci. Když se vám zdá, že je něco velmi důležité a musíte to hned udělat, zeptejte se sami sebe: "Bude to důležité i za rok?" Jestliže ne, pak to není důležité ani dnes. Důležitost je subjektivní pojem. Každopádně by však měla vycházet z vámi stanovených priorit a cílů.

Delegování a outsourcing

Časově náročné činnosti si nechte zajistit externími osobami. Získaný čas můžete využít rozumnějším způsobem. Ať se jedná o jakkoliv úkol, můžete využít služeb dalších lidí a delegovat na ně minimálně část úkolu.

Dnes již neplatí, že výkonnost se hodnotí podle množství času stráveného v práci. Je docela možné, že trávíte v práci příliš mnoho času, protože jej nevyužíváte dostatečně efektivně a špatně (nebo vůbec ne) delegujete či neoutsourcujete úkoly.

Samotné delegování, je vysvětlení kolegovi, co se od něj očekává, v jaké kvalitě a jaké mu jsou přiděleny pravomoci. Nezbytný je jeho souhlas a naprostá jistota, že svůj úkol pochopil. Učitel by měl znát i důvody úkolu, proč byl vybrán právě on, a měl by dostat všechny potřebné informace nutné k jeho splnění. Abyste si mohli být zcela jisti tím, že kolega vaše pokyny správně pochopil, měli byste se bezpodmínečně na závěr ještě jednou stručně zeptat, co je tedy teď třeba udělat. Předcházíte tím nedorozuměním vzniklým z nepochopení úkolu.

Efektivnost delegování je vhodné podpořit vlastním přístupem. Měli byste spolupracovníka pro úkol alespoň přiměřeně nadchnout, chválit vždy, když je co, poskytovat zpětnou vazbu, svoje hodnocení konzultovat, uplatňovat zejména prvky vedení, které budou pracovníka stimulovat k dobrému výkonu.

Vhodné je při přípravě delegován používat metodu **SMART** – tj. ujistit se, že delegovaný úkol je dostatečně **Specifikovaný** a pracovník ví, co se od něj očekává, úkol má **Měřitelný** výstup, je pro delegovaného pracovníka **Akceptovatelný**, pracovník má dostatečné předpoklady úkol splnit a jeho splnění je **Reálné**. V neposlední řadě si ověřte, zdá jste úkolu přiřadili **Termín**.

Důležité také je, abyste ve Vaši pozici ICT koordinátora měli jasně definované pravomoci a bylo tedy jasné, komu a za jakých okolností jste oprávněni úkoly delegovat.

Outsourcingem pak rozumíme zadání úkolů mimo školu, tj. např. nákup služeb. I v tomto případě je nutné, aby měl koordinátor jasně definovány pravomoci a odpovědnosti, případně finanční limity, ve kterých může o outsourcingu rozhodnout sám a kde je již nutný souhlas ředitele školy.

Pořádek

Hodně času se ztrácí hledáním patřičných souborů na disku. Mějte v datech zavedený určitý systém a pravidelně udržujte pořádek. Rovněž vhodně uspořádané pracovní prostředí může zvýšit vaši výkonnost.

Nedělejte více věcí naráz. Multitasking snižuje efektivitu. Nejprve dodělejte jednu věc a pak začínejte s další.

Neztrácejte čas čekáním

Někdy je samozřejmě nezbytné na někoho čekat. Ale i když čekáte, než váš šéf zahájí poradou, ztrátový čas můžete efektivně využít. Můžete si číst nějakou zprávu a podobně. Technika také umožňuje odpovídat na e-maily a vyřizovat další věci, ke kterým se jinak nedostáváte.

Neztráct čas čekáním můžete také u lékaře a na dalších místech, kde máte opravdu jen málo možností, jak délku čekání ovlivnit. Anebo využijte čas aktivně k odpočinku, abyste dočerpali síly na další efektivní práci.

Vhodné pomůcky

Využívejte nástroje, které vám umožní plánovat čas a mít přehled, které činnosti vás čekají. Čas můžete šetřit zejména aktivním využíváním moderních technologií

Matice plánování času

	Důležité	Nedůležité
Naléhavé	I.	III.
nenaléhavé	II.	IV.

Základním stavebním kamenem našich plánů je matice sestávající ze čtyř kvadrantů, do kterých je třeba rozřadit veškerou naši činnost.

První kvadrant

Tato část je plná důležitých a naléhavých úkolů, které prostě musíme řešit. Naprosto typickými příklady jsou: krize, neodkladné problémy, projekty s pevně stanovenými termíny. Odvažujeme se tvrdit, že tento kvadrant je vysilující a stresující, ale bohužel nutný, proto bychom se měli vždy snažit úkony z prvního kvadrantu řešit důkladně a ihned. Tedy: **vyčistěte svůj první kvadrant a snažte se do něj nic nepustit!**

Druhý kvadrant

Úkony v kvadrantu: **prevence přesunu činností do prvního kvadrantu**, vytváření a udržování vztahů, sebezdokonalování se a dlouhodobá příprava, plánování, odpočinek. Doporučujeme se zaměřit na první činnost. Pokud budete důsledně řešit problémy tzv. „před tím, než vzniknou“ dokážete udržet svou mysl bez stresu a přinést tak celkovou pohodu, která zlepší všechny další atributy vašeho

života. Ovšem nesmíme zapomenout na ostatní činnosti. I ty jsou velice důležité a pomohou vám se dostat dál!

Třetí kvadrant

Konečně se dostáváme k problémové části. Činnosti zde jsou naléhavé, ale naštěstí nedůležité. Otravují náš život a většině lidí ubírají životní energii a možnost zaměřit se na důležitější druhý kvadrant. Patří sem: náhlá vyrušení, některé telefonáty, některá korespondence, některé porady, naléhavé záležitosti, různé činnosti. Měli bychom se pokusit činnosti v tomto kvadrantu omezit. Přináší únavu a stres, ale málo pozitivního!

Čtvrtý kvadrant

Sem sklouzávají lidé, kteří jsou zničeni neustálým řešením prvního a třetího kvadrantu. Žijí své životy ve stresu a spěchu a tyto činnosti jsou pro ně vysvobozením. Je to nenaléhavý a nedůležitý sektor. Neunaví vás, ale moc toho nepřinese. Proto bychom měli opět vynaložit maximální úsilí o přesun pozornosti odsud do druhého kvadrantu. Patří sem: **příjemné činnosti**, pracovní zaneprázdnění, některé telefonáty, některá korespondence, zbytečné věci. Stručně se dá říci, že činnosti ze třetího kvadrantu ztrativší důležitosti se přesouvají sem.

LITERATURA

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0174-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/efektivni-komunikace-pro-manazery-93/>.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Expert. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

THEOBALD, Theo a COOPER, Cary L. *Nemluv! Naslouchej!: základy a principy úspěšné komunikace (nejen) v zaměstnání*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-10-8.

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/25-typu-lidi-jak-s-nimi-jednat-jak-je-vest-a-motivovat-2889/>

A další knihy Františka Bělohlávka

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Techniky vedoucí k úspěchu. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3

MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.

PATHÉ, Nicole. *Budte v práci spokojenější*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1383-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/budte-v-praci-spokojenejsi-7129/>.

STARÝ, Karel. *Učitelé učitelů: náměty na vzdělávání učitelského sboru*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-513-4.

VOJÁČKOVÁ, Lenka. *Motivace a učení učitelů v projektech školy*. 2020. Dostupné také z: <https://is.muni.cz/th/e0slv/>.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.(2008) *Management a leadership*. (První vydání). Praha :Grada publishing, a.s.

COVEY, Stephen R.; MERRILL, A. Roger a MERRILL, Rebecca R. *Krok za krokem: to nejdůležitější především*. Olomouc: Votobia, 1996. ISBN 80-7198-033-1.

PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas. Time management IV. Generace*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-1701-8, 978-80-247-1701-2

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. [Brno]: [Masarykova univerzita. Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky], [2019]. Dostupné také z: <https://www.teiresias.muni.cz/knihovna/paclocas.zip>

PACOVSKÝ, Petr. *Organizace času jako podmínka úspěchu a zdraví*. Kuchařka pro podnikatele. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-19-0.

POSEHL, G., KITTEL, F. *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní*. Praha: Grada Publishing, 2009, 978-80-247-2677-9

TRACY, Brian. *Snězte tu žábu!: 21 skvělých rad, jak přestat s prokrastinací a udělat v co nejkratším čase co nejvíc*. Přepracované vydání se dvěma novými kapitolami. Olomouc: ANAG, [2017]. ISBN 978-80-7554-099-7.