

INOVACE POTŘEBUJE VZDĚLÁNÍ VZDĚLÁNÍ POTŘEBUJE INOVACI

Procesy řízení změn v oblasti vzdělávání
Faktory úspěchu a strategie jednání
Příručka



Vydavatel a vlastník média:

Rakouští přátelé dětí – zemská organizace Vídeň, Albertgasse 23, 1080 Vídeň, ve spolupráci s Ředitelstvím pro vzdělání města Vídeň – Evropská kancelář, Auerspergstraße 15/42, 1080 Vídeň

Texty a obsahové podklady:

Obsah této nadnárodní publikace vytvořili Thomas Hofer a Michaela Golla ve spolupráci s Dr.ⁱⁿ Karin Steiner a odborníky z obou projektů „Spolupráce v oblasti vzdělávání v přeshraničním regionu AT-HU_inovativní“ (BIG_inn AT-HU) a „Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics“ (EduSTEM AT-CZ) (v abecedním pořadí):

Barborik Dominique (Rakouští přátelé dětí – zemská organizace Vídeň), **Barnstedt Martina** (Oddělení mateřských škol při Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska), **Bodnár Gabrielle**, Dr.ⁱⁿ (Univerzita v Sopronu), **Bresztyenszky Beáta** (Zalaegerszegi Tankerületi Központ), **Fichtl Regina** (Oddělení mateřských škol při Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska), **Haiden Gerda** (vedení mateřské školy v Deutschkreutz), **Hlavsová Věra**, PaedDr.ⁱⁿ (VIM Brno), **Heihs Ingrid**, Mag.^a (Ředitelství pro vzdělání Dolního Rakouska), **Huber Eva**, MA (Oddělení mateřských škol při Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska), **Hülber Edith**, BEd, MA (Ředitelství pro vzdělání města Vídeň), **Jäckl Caroline**, Mag.^a BEd (Ředitelství pro vzdělání města Vídeň), **Jauk Gudrun** (Ředitelství pro vzdělání města Vídeň), **Kardosné Portschy Mónika** (West-pannon nonprofit ltd.), **Kirchner Christa**, Mag.^a (Oddělení mateřských škol při Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska), **Kogler Velich Dagmar**, Mag.^a (Pädagogische Hochschule Burgenland – vysoká škola pedagogická), **Koukal Tomáš**, Mgr. (Magistrát města Jihlavy), **Křivánek Roman**, Mgr. (Vysočina Education), **Major Andrea**, Mag.^a (Oddělení mateřských škol při Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska), **Matz Waltraud** (Oddělení mateřských škol při Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska), **Melnik Alexander** (Ředitelství pro vzdělání města Vídeň), **Merza Katalin**, Dr.ⁱⁿ (Univerzita v Sopronu), **Novak Klaus**, Mag.Dr. (Pädagogische Hochschule Burgenland – vysoká škola pedagogická), **Plank Dagmar**, BA (Rakouští přátelé dětí – zemská organizace Vídeň), **Pollak Christine**, Reg. členka rady (Ředitelství pro vzdělání Dolního Rakouska), **Rammesmayr Christine**, Dipl.Päd.ⁱⁿ (Zemská vláda Burgenland), **Raidl Nikolett**, Dipl.Päd.ⁱⁿ, MA (Oddělení mateřských škol při Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska), **Rötgens Ulrike**, Dipl.Päd.ⁱⁿ (Ředitelství pro vzdělání města Vídeň), **Salamon Edit** (Zalaegerszegi Öveges József Általános Iskola), **Szitáné Egyházi Katalin** (Győri Tankerületi Központ), **Walter Katalin**, Dr.ⁱⁿ (Univerzita v Sopronu)

Redakce: Michaela Golla & Thomas Hofer

Editace: Mag.^a Dr.ⁱⁿ Nina Dallos

Grafická úprava: CREAKTIV.BIZ e.U. – Karin Rosner-Joppich

Fotografický kredit: Ředitelství pro vzdělání města Vídeň/Rakouští

přátelé dětí – zemská organizace Vídeň **Všechna práva vyhrazena:**

© 2022, Ředitelství pro vzdělání města Vídeň – Evropská kancelář a Rakouští přátelé dětí – zemská organizace Vídeň Veškerý obsah této publikace, zejména texty, fotografie a grafiky, je chráněn autorským právem. Pokud není výslovně vyznačeno jinak, náleží autorská práva vydavatelům. Jakékoli využití je bez souhlasu vydavatelů nepřipustné.

To platí zejména pro elektronické nebo jiné rozmnožování, překlady, distribuci a veřejné zpřístupnění. Zeptejte se nás prosím, pokud chcete obsah této publikace použít.

Příručka „Procesy řízení změn v oblasti vzdělávání, faktory úspěchu a strategie jednání“ byla financována a podpořena Evropským fondem pro regionální rozvoj při projektech BIG_inn AT-HU („Spolupráce v oblasti vzdělávání v přeshraničním regionu AT-HU_inovativní“) a EduSTEM AT-CZ („Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics“) v rámci Programu přeshraniční spolupráce INTERREG V-A Rakousko-Maďarsko a INTERREG V-A Rakousko-Česká republika.

Obsah

Strana

- 4  **Předmluva**

- 6  **Popisy projektů**

- 8  **Pojmové a koncepční základy řízení změn**

- 14  **Symposium o tvůrčím vedení**

- 15  **Cíle, cílové skupiny a oblast využití příručky**

- 16  **Proces think tanku – nejlepší praxe**

- 18  **Kurikulum dimenze vzdělávání »Tvůrčí vedení«**

- 20  **Kurikulum dimenze vzdělávání »Techniky vedení rozhovorů«**

- 22  **Kurikulum dimenze vzdělávání »Vypořádání se s odporem«**

- 24  **Kurikulum dimenze vzdělávání »Vedení jednání/konferencí udržitelným způsobem«**

- 28  **Kurikulum dimenze vzdělávání »Gender management«**

- 30  **Modely předávání kompetencí**

- 32  **Zpětná vazba, výhled a doporučení**

- 34  **Tipy k literatuře a videím**

Řízení změn a inovací jsou dva nosné aspekty ve všech oblastech naší dnešní společnosti. Tvoří základní stavební kámen a základ jakékoli spolupráce a dynamického rozvoje a stále častěji vzlínají z úrovně vedení. V kontextu vzdělávání to neustále klade nové výzvy na vedení školek, škol či jiných vzdělávacích institucí, které v globalizovaném a digitalizovaném světě čelí rychlým změnám a rovněž vyžadují dynamické a adaptabilní jednání.

V rámci projektové práce a ve spolupráci s vedoucími pracovníky z oblasti školství, ať už se jedná o školy či školky, jsme zjistili, že tato úroveň vedení čelí stále stejným výzvám a že tyto výzvy je často nutné zvládnout samostatně. Kromě globálního dění, které je pociťováno až na nejnižší úrovni, dokonce i ve třídách škol či školek, jde o průřezové kompetence, které jsou v každodenním životě pedagoga vždy nutné a na které jsou kladeny stále větší požadavky, neboť jejich existence a know-how působí na (pracovní) prostředí.

Tváří v tvář tomuto statu quo jsme si dali za úkol zabývat se touto problematikou a potřebou podpory, dalšího vzdělávání a podpory a vypracovat systematické kurikulum, které pojednává o nejdůležitějších a částečně aktuálních dílčích oblastech vedoucích funkcí.

V KONTEXTU PŘEŠHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE

Kurikulum bylo sepsáno v rámci projektů INTERREG „BIG_inn AT-HU“ (Spolupráce v oblasti vzdělávání v přeshraničním regionu AT-HU_inovativní) a „EduSTEM AT-CZ“ (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics/AT-CZ) s Evropskou kanceláří Ředitelství pro vzdělání města Vídeň a zemskou organizací Vídeň Rakouských přátel dětí.

Obsah příručky vytvořili v rámci přeshraničního a meziprojektového procesu think tanku odborníci projektových partnerů z České republiky (Vysočina Education, Magistrát města Jihlavy, VIM Brno), Maďarska (Univerzita v Sopronu, Zalaegerszegi Tankerületi Központ, West-pannon nonprofit ltd., Zalaegerszegi Öveges József Általános Iskola, Györi Tankerületi Központ) a Rakouska (Ředitelství pro vzdělání města Vídeň, Rakouští přátelé dětí – zemská organizace Vídeň, Oddělení mateřských škol při Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska, Ředitelství pro vzdělání Dolního Rakouska, Zemská vláda Burgenland, Pädagogische Hochschule Burgenland – vysoká škola pedagogická) a zaměřuje se proti na potřeby tří, ovšem velice heterogenních vzdělávacích systémů.

Přesto se nám společnými silami podařilo navrhnout text, který nabízí jak základní poznatky a principy, tak i další vzdělávání a doplňkový obsah pro každodenní (pracovní) život ve vedoucí funkci. Najdete zde především základní výklad k tématu „řízení změn“ a znázornění jednotlivých konceptů, od klíčových funkcí vedoucích pracovníků a až po impulsy pro modernizaci a inovace – to vše v kontextu oblasti vzdělávání.

DIMENZE VZDĚLÁVÁNÍ JAKO ZÁKLAD

V návaznosti na to následuje úvod do šesti dimenzí vzdělávání, které byly rozpracovány a navrženy think tanky konanými v rámci projektů, a to na témata „Tvůrčí vedení“, „Techniky vedení rozhovoru“, „Vypořádání se s odporem“, „Vedení jednání/konferencí udržitelným způsobem“, „Kompetence v působení navenek“ a „Gender management“. Výše uvedená témata byla následně ozkoušena a implementována na workshopech v rámci projektů INTERREG s cílem dosáhnout co největšího přínosu šitého na míru pro cílovou skupinu na úrovni vedení ve vzdělávání.

INOVACE A VZDĚLÁVÁNÍ

Následují modely předávání kompetencí, tipy a návody k implementaci zmíněných konceptů, aby byla zaručena udržitelnost a horizontální přenos znalostí a aby bylo možné nově vytvořené know-how co nejlépe šířit. Na závěr jsou doplněny impulsy a podněty k zamyšlení. Nenechte si ujít ani poutavý příspěvek z uskutečněného sympozia o tvůrčím vedení, které přineslo cenné výstupy na témata inovací a vzdělávání!

Cílem je zvýšit kvalifikační standard na jedné z nejdůležitějších úrovní řízení v naší společnosti. Toto by měl být první krok správným směrem, protože vzdělávání podléhá vývoji, vývoj vyžaduje řízení změn, řízení změn přináší inovace a inovace zase potřebují vzdělávání.

Doufáme, že toto kurikulum obohatí Vaši každodenní práci a že v tomto díle najdete užitečný a podpůrný obsah pro svůj každodenní život ve školkách a školských zařízeních!

Projektový tým



Pohled na procesy řízení změn v projektech INTERREG

BIG_INN AT-HU (Spolupráce v oblasti vzdělávání v přeshraničním regionu AT-HU_inovativní) &

EDUSTEM AT-CZ (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics)

V rychle se měnícím vzdělávacím prostředí, ve kterém se přehodnocují či nově formulují rámcové podmínky a vzdělávací úkoly s cílem optimálně vzdělávat naše děti a mládež pro budoucnost jejich i celé společnosti, se nově akcentují význam a hodnota učení založeného na zkoumání a objevování a podpora jazyků ve vzdělávání.

Tento důraz v podobě rozvoje přeshraniční (Rakousko, Maďarsko a Česko), dosud nevídané rozsáhlé sbírky učebních a vzdělávacích materiálů a vytváření nového jazykově citlivého přístupu STEM byl úspěšně realizován oběma projekty INTERREG, BIG_inn AT-HU (Spolupráce v oblasti vzdělávání v přeshraničním regionu AT-HU_inovativní) a EduSTEM AT-CZ (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics).

I snaha velkého počtu lidí, kteří jsou do projektů zapojeni, o hlubší ukotvení obou základních myšlenek (učení založené na zkoumání a jazyce) v oblasti vzdělávání vedla v mnoha vzdělávacích institucích k dynamickým procesům řízení změn.

Protože naše projekty INTERREG mají vždy za cíl zavádět inovace a nové pedagogické impulsy, bylo nasnadě, že se v aktuálních projektech budeme intenzivněji zabývat procesy řízení změn a naučíme se chápat jejich působení a efekty. Neboť znalosti a vzdělání jsou předpokladem každé inovace.

V budoucnu budou inovace formovat ekonomiku ještě více než dnes. Vzdělávací systémy přitom hrají kritickou roli. Protože inovace vyžadují rozvoj kompetencí, které produkují nové nápady a technologie. O tom, zda si dokážeme dlouhodobě udržet naši navyklou životní úroveň, bude rozhodovat i kvalita vzdělávacího systému.

Zatímco podniky si tuto nutnost uvědomují stále více a zaměřují se na inovace, svět vzdělávání a učení zatím stejným inovačním procesem jako jiná průmyslová odvětví neprochází. Proč tomu tak je?

Na jedné straně je pro dobré pochopení procesů řízení změn a schopnost jejich utváření třeba profesionalizace lidí, kteří v těchto procesech

»Rozmanitost, jazyky, kultura a STEM«

zaujímají ústřední klíčovou funkci. Proto jsme se v této oblasti zásadně soustředili na otázku a diskusi o tom, jaké znalosti a kompetence potřebují vedoucí pracovníci v této oblasti a jaká je nevhodnější forma kvalifikace, aby byla znát i změna ve výkonnosti lidí.

Na druhou stranu nám zkušenosti z projektu ukazují, že nové myšlenky a vzdělávací přístupy, jak je s projekty INTERREG rozvíjíme, jsou pak úspěšně a udržitelně implementovány nebo převzaty a implementovány vzdělávacími institucemi, pokud se nám podařilo pro naše inovace získat vedoucí pracovníky a intenzivně jsme je jimi provedli.

To je obzvláště důležité pro rozvoj pedagogické praxe a jde o základní předpoklad pro další rozvoj pedagogických kvalit (srov. mj. Schöler/Reos 2010, Wolf u.a.2011).

Průběžným napomáháním a podporou inovačně orientovaných vedoucích pracovníků lze dlouhodobě ukotvení a upevnění změněné pedagogické praxe podpořit.

Udržitelná změna pedagogické praxe navzdory regionálně odlišným přístupům, ale se vzdělávacími cíli, které jsou vždy schopné konsensu, a za velké účasti zainteresovaných vzdělávacích institucí je jedním z velkých potenciálů a úspěchů projektů BIG_inn AT-HU/EduSTEM AT-CZ, který nyní sleduje velký počet zainteresovaných odborníků a doufá v nové poznatky a materiály i v této oblasti.



Zdroje:

» Reos, J./Polotzek, S./Schöler, H. (2010): Evaluationsstudie zur Sprachförderung von Vorschulkindern. Wissenschaftliche Begleitung der Sprachfördermaßnahmen im Programm „Sag' mal was – Sprachförderung für Vorschulkindern“ Der Baden-Württemberg-Stiftung. Dostupné na: www.sagmalwas-bw.de (Otevřeno dne 4.1.2012).

» Wolf, K. M./Felbrich, A./Stanat, P./Wendt, W. (2011): Evaluation der kompensatorischen Sprachförderung in Brandenburger Kindertagesstätten. Empirische Pädagogik, 25, s. 423-438.



Pojmové a koncepční základy řízení změn

Text: Dr.ⁱⁿ Karin Steiner

Aby bylo možné lépe porozumět procesům řízení změn ve vzdělávacích institucích, je klíčové umět je zařadit i z hlediska jejich historie, záměru a teorií.

Aniž by již na tomto místě byl vysvětlen pojem „řízení změn v kontextu vzdělávání“, lze pro současné vzdělávací systémy vyzdvihnout řadu změn, které zejména i v oblasti řízení vzdělávacích institucí povedou k novým požadavkům .

„Poprvé od počátku 19. století“, jak exemplárně uvádí Jürgen Oelkers (2000a: 2), jsou vzdělávací instituce „vystaveny tlaku technických inovací“, který je „natrvalo změnil“. Pokud to v 90. letech ještě byly

problémy se vstupy, s nimiž se vedoucí pracovníci při své každodenní práci potýkali, dnes se vzdělávací politika stěží spokojí s výlučným pohledem na lepší zdroje. Místo toho se vzdělávací instituce po roce 2000 sledují z hlediska jejich výkonnosti na různých úrovních jejich výstupů. V souvislosti s tím začala i zejména v oblasti školství diskuse o nových systémech řízení.

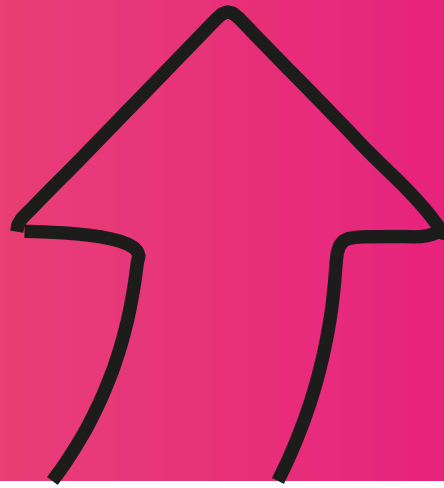
Silné zaměření vzdělávacích institucí na výstupy je mimo jiné důsledkem špatných výsledků škol v německojazyčném prostoru v šetření PISA, mezinárodním hodnocení žáků, které hodnotí a dokumentuje základní kompetence žáků.

INTERNACIONALIZACE NA ÚROVNI ŠKOL VS. ROZDĚLENÝ FEDERALISMUS V ZÁKLADNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Internacionalizace v oblasti (školního) vzdělávání a s tím spojená myšlenka srovnatelnosti výkonů napříč zeměmi jsou také důsledkem toho, že zejména školský systém v poslední době určují „nadnárodní“ aktéři, jako je OECD (která mezinárodní srovnání výkonů žáků PISA iniciovala) nebo Evropská unie, která prostřednictvím ‚Boloňského procesu‘ naléhá na homogenizaci různých národních programů přípravy učitelů.

V základním školství se musí bojovat s přesným opakem, protože základní školství v Rakousku je federálně nanejvýš roztržštěná oblast,

a to také značně ztěžuje směřování ke spolkovým jednotným standardům kvality. Potřeba reforem ve smyslu větší centralizace, terciarizace a sjednocení i zlepšení rámcových podmínek je známa již dlouhou dobu, má však také velmi zásadní vliv na kvalitu práce vedoucích pracovníků. I zde je naléhavě nutný rozvoj v oblasti řízení změn, abychom se mohli lépe vypořádat se spíše se zhoršujícími rámcovými podmínkami a výzvou stále nejistější personální situace při současném požadavku na vysokou kvalitu vzdělávání v základní oblasti.



Tu i tam neustále roste tlak na oba vzdělávací systémy (spolu se sníženými investice do vzdělávání a měnícími se společenskými výzvami, jako je koronavirová pandemie, válka na Ukrajině,

NOVÉ SYSTÉMY ŘÍZENÍ

V neposlední řadě v reakci na toto začala v německojazyčné oblasti vzdělávání široká diskuse o nových systémech řízení pod klíčovým slovem řízení. V jádru se zde jedná o to, jak lze zefektivnit státní služby.

I když konkrétnější opatření pro vzdělávací systém musí být teprve implementována, Brüsemeister/Eubel vidí budoucí scénář v oblasti autonomie škol jasně: „Stát částečně vystoupí z organizačních úkolů jednotlivých škol“. (2003)

Veřejní činitelé věnující se vzdělávání se v současné době vydávají novou cestou, kdy jednotlivá škola sama rozhoduje, jak využít zdroje, shromažďuje data, najímá personál a hodnotí výkony (klíčové slovo autonomie škol).

Stát se naopak angažuje v tom, že školám stanovuje obecné rámcové cíle, jejichž plnění by mělo být pravidelně vyhodnocováno – podle Dipl.Päd.in Barbary Pitzer (ministerstvo školství) jde o „naléhavou nutnost pro získání přehledu o nových modelech řízení“. (2022)¹.

heterogenizace společnosti...) a touha po změnách v oblasti vzdělávání i volání po odpovědnosti státu za téma vzdělávání je velké na obou stranách.

Mají-li se jednotlivé instituce více projevovat ze strategického hlediska, je to možné i technicky, protože školy mají prostřednictvím ředitelství pro vzdělání k dispozici stále větší počet manažerů kvality škol (SQM), kteří spolu s aktéry jednotlivých škol formulují strategická rozhodnutí a cíle a sledují jejich účinky.

Podobný trend lze pozorovat v základních vzdělávacích zařízeních: I zde oblastní vedení a odborní konzultanti stále více vystupují spíše jako procesní poradci a ponechávají vedoucím pracovníkům mateřských škol co největší míru autonomie.

Trendy ukazují: V obou systémech dochází k modernizaci oblasti vzdělávání, které se zejména v oblasti změn řízení ubírají relativně jednotným, společným směrem a postupují dle podobného modelu. K tomu se vrátíme později. Nejprve je však nutné probrat teorie modernizace (školství). ▶



¹ Záznam ze symposia o tvůrčím vedení BIG_inn AT-HU a EduSTEM AT-CZ 2022, www.youtube.com/watch?v=toe5s2_1sgE

TEORIE MODERNIZACE ŠKOLSTVÍ

Ve společenských vědách dominoval diskuzi o modernizaci po druhé světové válce strukturální funkcionalista Talcott Parsons (1972), jehož ústředním bodem byla proměna a přizpůsobitelnost „velkých“ sociálních systémů.

Po úpadku tohoto přístupu k modernizaci, který začal v 70. letech 20. století, dnes žádná nová teorie modernizace napříč oblastmi v dohledu není. V pedagogice se téma modernizace významně vztahovalo především k obsahu (výuky) (srov. von Below 2002: 22).

IV této vědecké „dělbě práce“ se očividně ztrácí mnohé z toho, čeho si na změnách ve školách všímali

IMPULS KE ZMĚNĚ A NÁVRAT REFORMEM

Vzdělávací systémy a lidé, kteří v nich pracují, jsou díky svému působení v dynamické společnosti vždy konfrontováni s impulsem ke změně, aniž by v paměti systému zůstala zachována historie minulých reforem. Spíše se zdá, že nová reforma vždy začíná od nuly. Proč tomu tak je?

Záměrem reforem často bývá změnit aktuální systémové problémy pomocí zcela jiného řešení, které může radikální změnu slibovat také právě proto, že minulé reformy a jejich selhání nejsou zahrnuty do kánonu dostupných alternativ. Z tohoto důvodu reformy téměř nikdy nezačínají hodnocením reforem, které již v minulosti existovaly, nýbrž se prezentují jako nové a bez alternativy.

*»Ve společnosti se na dřívější modernizace často zapomíná«
Niklas Luhmann (1997)*

Takto je tedy možné, že se občas znovu v novém kabátě objeví minulé reformní nápady, protože chybí důkazy z minulosti. Z hlediska aktérů a technického provedení to pomáhá především odpůrcům modernizace, neboť při modernizaci nevystupují jen modernizátoři, nýbrž i jejich odpůrci. Pokud by školy přijaly kvalitativní opatření, která by obsahovala, že se aktéři na škole pravidelně navzájem pozorují, sbírají, vyhodnocují a dokumentují data (srov. Kempfert/Rolff), bylo by obtížnější reformy zapomínat. Velké reformní myšlenky by již nemusely být zapomínány, jak u dosavadních dějin vzdělávacího systému zkonstatoval Luhmann (tamtéž).

zainteresovaní současníci. Jinými slovy: v současnosti v pedagogice ani ve společenských vědách neexistuje postačující teorie modernizace školství.

Podle Brüsemeistera „není náhodou, že Raymond Boudon jako jeden z nejvýznamnějších teoretiků, který se zabývá sociální strukturální dynamikou interakce a přitom má na mysli také vzdělávací systém, shrnul 25 let teorií o modernizaci a sociálních proměnách slovy ‚No theory‘ (Boudon 1983) – neexistuje žádná teorie“. (tamtéž)

NOVÉ ŘÍZENÍ VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ – ZAMĚŘENO NA ŠKOLU

Nejdůležitější středobod modernizace zahrnuje – i v rakouském školském systému – kromě silnějšího zaměření založeného na důkazech také nové řízení vzdělávacích institucí. To je v jednotlivých zemích rozvinuto v různé míře, ale lze jej shrnout jako ideální typ níže.

Rozlišují se přitom tři úrovně (se Schimankem 2002a: 3):

- › **makroúroveň** celkového systému vzdělávacích systémů,
- › **mezoúroveň** jednotlivých vzdělávacích institucí a
- › **mikroúroveň** hraní rolí ze strany pedagogických pracovníků a dalších aktérů v jednotlivých vzdělávacích institucích.

Ad 1) Makroúroveň celkového školského systému

Na této úrovni se nachází pozměněný vztah školského systému ke státu, tj. státem vyvolaná diskuse o nových strukturách řízení, které zahrnují více prvků vedení, konkurence a vlastní odpovědnosti za školské systémy.

Stát zde stále více ustupuje ze své dřívější role a zároveň se více angažuje ve smyslu strategických cílů. Obecnějším kontextem tohoto je nový model řízení podle New Public Management (NPM), který je v současnosti dominantním vzorem nového řízení po celé Evropě.

Ad 2) Mezoúroveň vnitroorganizačních rozhodovacích procesů jednotlivé školy

Na této úrovni ukazuje nový model řízení větší rozhodovací pravomoci pro jednotlivé školy. Škola se stává prodlouženou rukou státu a je instruována k realizaci státních cílů ve vlastní operativní autonomii.

Centrální funkce je přidělena vedení školy, které má zvýšené řídicí pravomoci. To však vyžaduje i komplexní profesionalizaci, jejíž obsah naleznete v této příručce a lze ji tedy využít pro podporu kvalifikace.

V rámci „pedagogického řízení kvality“ mají nadto školy k dispozici nové metody měření účinku rozhodnutí. To umožňuje usouvztažnit výkony odvedené na různých úrovních (vedení školy, učitelé a žáci). Stále větší pozornost se věnuje výstupům jednotlivých úrovní systému.

Ad 3) Mikroúroveň hraní rolí jednotlivých učitelů a dalších aktérů jednotlivé školy

Na mikroúrovni hraní rolí jednotlivými pedagogy jsou formulovány nové koncepce organizace výuky². Navíc se mění vyjednávací procesy mezi učiteli na jedné straně a mezi vedeními školy, žáky a rodiči na straně druhé. Ty mění profesní vnímání sebe sama a pocit vlastní hodnoty pedagoga ve smyslu jeho profese.

V rámci kvalitativních metod dochází ke strukturálnímu zhodnocení kolegia, z „měkké“ kultury školy v týmovou kolektivní rozhodovací instanci školy, která byla obnovena jako kvalitní organizace.

Silnější společné pozorování výstupů systému přitom mění také dosavadní výhradní odpovědnost jednotlivého profesionálního učitele a témata jako kooperativní výuka a týmová práce mění kvalitu vzdělání a výuky. ►

² Jako např. nové koncepce jazykově citlivé (odborné) výuky: Obsáhlé materiály k tomuto naleznete v projektech BIG_inn AT-HU a EduSTEM AT-CZ.

Celkově jsou v novém řízení na makroúrovni celého meziorganizačního školského systému patrné nové metody řízení, na mezoúrovni jednotlivé školy techniky a metody, aby byla jednotlivá škola silná jako organizace, jako instance operativních rozhodnutí.

A zatřetí je to namířeno proti dosavadní pedagogické výhradní odpovědnosti profesionálního učitele.

KLÍČOVÁ FUNKCE VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Představy modelu řízení změn fungují pod různými pojmy jako inovace, resp. řízení transformace nebo organizační rozvoj. Četné pokusy o definici s tímto spojené se však shodují v tom, že řízením podniku se míní méně řídicích činností ve smyslu schopnosti přizpůsobovat se vnějším změnám.

Úkolem managementu je spíše aktivně iniciovat a zavádět inovace. V centru pozornosti je tedy plánovaná, podstatná proměna v organizacích, tzn. cílené utváření změn, alespoň však vědomé vnímání tvůrčího prostoru, a to i v případě zvenčí iniciovaných inovací (srov. Elke 1999; Al-Am & Gattermeyer 2000; Krüger 2002).

Různé pokusy o reformu v posledních letech také ukázaly, že není příliš efektivní nařizovat procesy změny školství technokraticky: je již nesporné, že vedení školy zaujímá ve školském „řízení změn“ klíčovou pozici.

Spolu s tím se propaguje změna rolí z tradičně spíše reaktivně-administrativnějšího „řízení“ v aktivně kreativnímu „vedení“ škol (srov. Bonsen 2003; Rosenbusch 2005).

Aby vedení škol získala konkrétní doporučení pro úspěšné konání,

Celkově se nové řízení vyznačuje tím, že makroúroveň, mezoúroveň a mikroúroveň školského systému mají být jednotně regulovány a stále více integrovány.

stále více se rozvíjejí mezinárodní výzkum inovace školství a koncepty ekonomického managementu (srov. např. Altrichter & Wiesinger 2004, Seitz & Capaul 2005), přičemž ve druhém případě je třeba prozkoumat otázku převoditelnosti do školského kontextu (srov. Großmann 1997; Böttcher 2002).

To zahrnuje tři sady otázek³:

1. Do jaké míry pomáhá diskuse o řízení změn při nastolení změnových procesů v oblasti vzdělávání?
2. Jaké podmínky podporují nebo brzdí tyto změnové procesy?
3. Jaké jsou úkoly vedení v těchto procesech?

³ Tyto tři otázky byly velmi intenzivně prodiskutovány a analyzovány také v rámci přeshraniční a meziprojektové pracovní skupiny a v návazných regionálních kvalitativních opatřeních a posloužily též jako tematický základ pro rozhodnutí o šesti dimenzích vzdělávání kurikula. .

ÚČINNÉ ŘÍZENÍ ZMĚN

Účinné řízení změn se vyznačuje dlouhodobým časovým horizontem a integrací různých úrovní: „Změnit je potřeba praktiky, znalosti a postoje, které jsou základem těchto praktik, jejich materiální aspekty a sociální a organizační struktury, ve kterých

3 FÁZE PROCESU ZMĚNY

V souladu s ním prochází organizace sledem fází proměn, které obsahově odpovídají specifickým činnostem členů organizace (srov. Müller-Stewens & Lechner 2001; Hall & Hord 2001; Seitz & Capaul 2005).

Na začátku se organizace nachází v rovnováze sil, které změnu brzdí a podporují, která je destabilizována interně či externě iniciovanou inovací. Aby bylo možné takto vzniklé napětí produktivně využít k zavedení organizační změny, je třeba v této fázi zvýšit povědomí kolegů o problémech, probudit jejich potřebu změny a navrhnout řešení (**Rozmrazení**).

Ve druhé fázi (**Změna**) je důraz kladen na návrh konkrétních prováděcích opatření. Členové organizace se musí

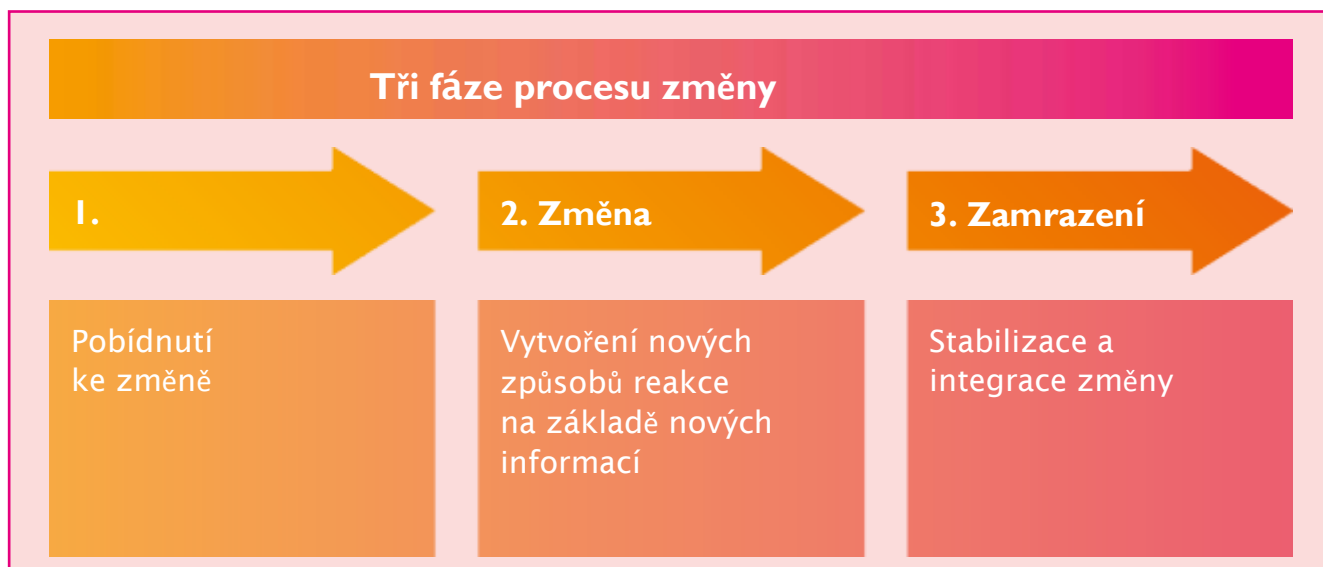
jsou tyto praktiky zakotveny a které jsou zase spojeny se systémem zdrojů.“ (Altrichter & Wiesinger 2005).

Časový průběh inovačního procesu je obvykle za pomoci Lewinova modelu (1963) nastíněn jako cyklus se třemi hlavními fázemi (viz obrázek).

s novými typy požadavků na jednání seznámit a být motivováni k aktivní součinnosti, což nevyhnutelně přináší také více konfliktů a odporu.

Konečná fáze **Zamrazení** slouží ke konsolidaci změněných struktur a vzorců jednání, aby byl zajištěn dlouhodobý účinek inovace. Zavedené inovace je nyní nutné optimalizovat a integrovat do každodenní práce.

Nastíněný průběh procesu naznačuje, že inovační úmysly bez podpory angažovaných a kompetentních lidí nebo související profesionalizace vedoucích pracovníků jsou v této oblasti odsouzeny k neúspěchu a znalost těchto procesů je pro všechny vedoucí pracovníky zásadní.





Symposium o tvůrčím vedení

INOVACE POTŘEBUJE VZDĚLÁNÍ – VZDĚLÁNÍ POTŘEBUJE INOVACE

Dne 31. května 2022 se v rámci projektů INTERREG BIG_inn AT-HU a EduSTEM AT-CZ a ve spolupráci s Rakouskými přáteli dětí – zemskou organizací Vídeň a Evropskou kanceláří Ředitelství pro vzdělání města Vídeň konalo symposium o tvůrčím vedení

Akce se konala ve formě živého přenosu a je dostupná na youtube.
www.youtube.com/channel/UCQuMQ9LLygttoxHcSDsVB-MQ/videos



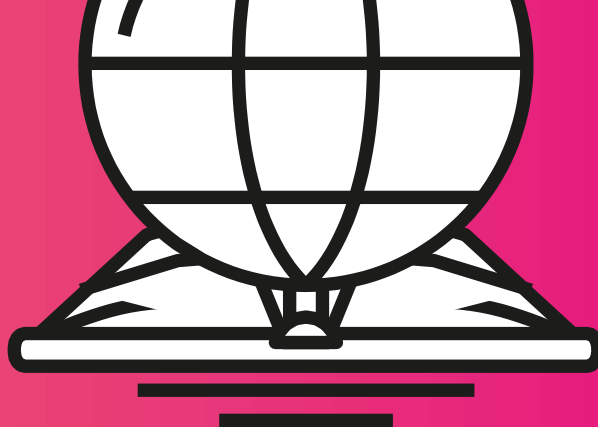
Symposium zahájil **místostarosta Vídně a městský radní pro vzdělávání, mládež, integraci a transparentnost Christoph Wiederkehr** svým projevem o významu inovací pro vzdělávání a nutnost nově definovat úkoly vzdělávání ve smyslu modelu 4K, ale také s ohledem na potenciály mnohojazyčnosti a spolupráce v oblasti vzdělávání.

O účinnosti projektů INTERREG v oblasti inovací a tvůrčího vedení diskutovali i oba zástupci partnerů projektu **Mag.a Caroline Jäckl, Ředitelství pro vzdělání města Vídeň, vedoucí Evropské kanceláře, a Mag.(FH) Daniel Bohmann, jednatel Rakouských přátel dětí – zemské organizace Vídeň** spolu s oběma moderátory **Michaelou Gollou a Thomasem Hoferem**.

O souvislostech ve vzdělávání hovořil ve své přednášce **esejista a autor Wolf Lotter**. O významu tématu svědčí fakt, že ve světě, který se stává stále složitějším, se sice hodně mluví o digitalizaci, moderním vzdělávání ve společnosti vědění, ale tato slova se čím dál víc stávají prázdnými frázemi, které již nikdo nechápe. Lidem již nechybí pouze přehled, ani v něj už téměř nevěříme. Wolf Lotter povzbudil účastníky k novému sebevědomí a důslednému přehodnocení, aby se rozloučili se slepou vírou v pozice a místo toho investovali do vlastních znalostí. Jeho poselství z Německa divákům znělo „Musíme se naučit otvírat složitosti a vytvářet souvislosti. Co takto vznikne, to nejsou intelektuální konstrukce, nýbrž stavební kameny sociální komunity.“ **Kognitivní vědkyně Mag.a Birgit Peterson** v tomto povzbuzování pokračovala a ukázala, jak inovativní učení funguje z pohledu kognitivní vědy a jak můžeme tyto dovednosti co nejlépe využít k učení a vyučování.

Na závěr se uskutečnila znamenitá diskuse s **Mag.a Angelikou Berger (Spolkové ministerstvo pro dopravu, inovace a technologie), Marinou Wittner, Bsc. (Federace rakouského průmyslu), Dipl.Päd.in Barbarou Pitzer (Spolkové ministerstvo školství, vědy a výzkumu) a Mag.a Heidi Schrodte (Initiative BildungGrenzenlos - Iniciativa pro vzdělání bez hranic)**, které si spolu s Thomasem Hoferem položily otázku, jak inovativní je náš vzdělávací systém v současnosti a jaké jsou podpůrné či brzdící podmínky pro moderní vzdělávání.

Cíle, cílové skupiny a oblast využití příručky



Příručka „Procesy řízení změn v oblasti vzdělávání – faktory úspěchu a strategie jednání“ by chtěla lidem, kteří pracují v mateřských školách a školách, v oblasti profesního a dalšího vzdělávání nebo v oblasti rozvoje, poskytnout náhled relevantních aspektů procesů řízení změn. Dále jsou předloženy vstupy profesionalizace, které umožňují systematicky přemýšlet o implementaci těchto aspektů v pedagogické práci, pokud možno s kolegy.

Jde přitom jak o celé zařízení, tak i zcela konkrétně o důležité vedoucí pracovníky v místě, kteří rozhodují. Kromě toho nabízí obsah příručky také podněty pro osoby odpovědné za další vzdělávání, jaký obsah a metodiky jsou ve výuce prospěšné. Nadto jsou zúčastněné osoby vybízeny, aby přemýšlely o osobních přístupech k těmto aspektům a diskutovaly o nich s ostatními. Deklarovaným cílem této příručky je, aby ti, kdo s ní pracují, nejen přemýšleli nad obsahem a strategiemi jednání v ní formulovanými, ale aby se také zapojili do kolegiální diskuse.

Zvláštností této příručky je na jedné straně pokus o předložení podnětů, kterým tématům profesionalizace v kontextu řízení změn by měla být vedoucími pracovníky vzdělávacích institucí věnována pozornost, a na druhé straně o vytvoření náhledu toho, jaké formáty dalšího vzdělávání se osvědčily nebo mohou být úspěšné pro získání kvalifikace.

Formulace konkrétních kompetencí, resp. podpůrných a brzdících strategií jednání v jednotlivých dimenzích vzdělávání je dále velmi praktickým nástrojem v oblasti zajišťování kvality a jejího dalšího rozvoje, který mohou dobře využít rozhodující vedoucí pracovníci na různých úrovních systému.

Obsah příručky je určen vedoucím pracovníkům v oblasti rozvoje kvality, oblastním vedením i podpůrným odborným konzultantům a lidem činným v oblasti rozvoje a dalšího vzdělávání, kteří působí v institucionálním prostředí, které spoluutvářejí a které mohou menšími i většími pedagogickými rozhodnutími ovlivňovat. Jedním z hlavních cílů profesionalizace v oblasti řízení inovací je, aby se vedoucí pracovníci naučili uvědoměleji vnímat tento prostor pro jednání.

I malé změny nebo rozhodnutí mohou často znamenat velký rozdíl pro vzdělávací systém... a přesně o ten se jedná.





Proces think tanku – nejlepší praxe

O POTŘEBĚ PROFESIONALIZACE VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

Oblast vzdělávání je v posledních letech formována velkými změnami – zavedení autonomie škol, digitalizace, nové pedagogické přístupy a podobně. Tyto změny s sebou přinášejí úsilí, zneklidňují kolegy a představují výzvu pro vedoucí pracovníky. Kromě těchto změn se jako společnost nacházíme v přelomovém období v oblasti práce, kariéry a života. Na trh práce vstupuje generace Z. Tato generace má k práci, výkonu a kariéře jiný přístup.

Tyto dva faktory staví vedoucí pracovníky před nové výzvy. Oba se zaměřují na jednotlivé spolupracovníky.

»Zdroje našich rozdílů«

Klíčem je zde budování vztahů s jednotlivými kolegy, kooperativní vedení a vytváření volného prostoru. V dobách inovací a změn je nutné kolegy zapojit, nejen jejich nápady a řešení, nýbrž i jejich námítky, obavy a odmítání.

Tyto dimenze vzdělávání, definované v rámci think tanků odborníky z projektů INTERREG, odrážejí současné výzvy a potřebné manažerské dovednosti. V následujících kvalitativních opatřeních byla kromě vytvořeného obsahu velmi oceněna výměna názorů s ostatními vedoucími pracovníky. Vedení vzdělávací instituce může být osamělou prací.

ZÁKLADNÍ METODICKÉ ÚVAHY A PRŮBEH THINK TANKŮ

Při přípravě tohoto procesu think tanku bylo důležité vypracovat harmonogram, který využije rozmanitosti jednotlivých účastníků a jejich regionálních rozdílů. Na základě těchto úvah byl navržen průběh moderace, na jehož počátku byl individuální sběr témat.

Zahajovalo se aktivačním seznamovacím kolečkem „speed talking“ a klasickým úvodním sdělením očekávání, osobních cílech a osobního přínosu.

V **prvním kroku think tanku** mohl každý účastník předložit čtyři témata, která vyplývala z otázky „Jaká jsou pro Vás důležitá nadcházející témata ve vašem každodenním životě vedoucího pracovníka na pozadí současných výzev a změn v oblasti vzdělávání?“. Tyto tematické příspěvky byly shromážděny a s pomocí odborníků rozřazeny do tematických seskupení.



Ohodnocení těchto pěti témat proběhlo hlasováním. Každý odborník měl tři hlasy.

V dalším kroku se odborníci zamýšleli nad hlavním tématem. Při prvním úkolu k zamyšlení jsme se soustředili na analýzu stávajícího stavu s uvážením bránících a podpůrných faktorů. Odborníci nadto vypracovali budoucí perspektivu. Pro zviditelnění rozmanitosti a zdrojů odborníků byl tento úkol k zamyšlení vypracován ve čtyřech malých skupinách.

Každá skupinka vizualizovala své vlastní výsledky. O těchto čtyřech výsledcích se debatovalo v rámci „cestovního pozorování“ a při následné prezentaci a diskusi. Tyto výsledky ukázaly u konkrétních výzev (např. bránící faktory) rozdíly. Během diskusí se vyjevilo, že nadřazená metatémata jsou si velmi blízká. Ústředním tématem je rozvoj vedoucích pracovníků pro oblast vzdělávání.

Z důvodu koronavirové pandemie se kromě prvního setkání think tanku již žádná další setkání nemohla konat osobně. Po konzultaci s projektovými partnery odpovědnými za tento pracovní balíček byl další postup převeden do podoby **dotazníků** k dosavadním výsledkům. Odborníci obdrželi tyto dotazníky ve dvou fázích e-mailem. Odpovědi byly shrnuty a z nich bylo vypracováno šest dimenzí vzdělávání, definován obsah jednotlivých modulů a návrhy k rozsahu, metodám a cílovým skupinám jednotlivých školení.

Tyto návrhy byly výchozím bodem hlubších diskusí.

Cílem a náplní **posledního think tanku**, který tentokrát probíhal online, byla výměna zkušeností a zpětná vazba za účelem doladění výsledné příručky.

Všichni odborníci, kteří se podíleli na přímé realizaci projektu, byli pozvánkou vyzváni, aby se předem zamysleli nad následujícími otázkami:

1. Jaké aktivity byly zavedeny ve Vašem regionu?
2. Na stupnici od 0 do 10 (kde 0 znamená velmi špatné a 10 velmi dobré): Jak byli účastníci spokojeni se stanovenými opatřeními a jejich realizací?
3. Co proběhlo dobře?
4. Co je z Vašeho pohledu potřeba změnit nebo přidat, abyste se na stupnici posunuli o 1, 2, 3 body výše?

Na následujících stránkách nyní naleznete popis kvalitativních opatření, která byla v projektech rozvedena a která Vám a Vaší vzdělávací instituci mohou pomoci k profesionalizaci v těchto tématických oblastech.

Kurikulum dimenze vzdělávání »Tvůrčí vedení«



Pro tuto dimenzi vzdělávání byly v rámci projektů INTERREG připraveny dva dny workshopů:

1) Mé (sebe)chápání vedení

2) Vedení a skupinová dynamika

ÚVOD

Vedoucí pracovníci uvažují o svém vlastním chápání vedení a rozpracují vlastní strategie, aby si v náročných procesech změn vyvinuli vlastní autentický styl vedení. Cílem je vytvořit v týmu kooperativní atmosféru, aby bylo možné podporovat a využívat potenciál kolegů.

Vedoucí pracovníci by měli jasně rozlišovat mezi rozhovorem mezi čtyřma očima a komunikací v týmovém prostředí – protože zde působí faktory skupinové dynamiky. Jejich znalost, adekvátní působení na ně a také jejich využití zajišťují udržitelný úspěch týmu – zejména v procesech změn.

OBSAH

» Psychologické základy

- › sebereflexe, techniky vymezení
- › profesionalita nevědomosti (konstruktivismus)
- › výměna rolí (mladí vedoucí)
- › uvědomění si role

» Styly vedení

- › test stylů vedení
- › význam situačního a kooperativního stylu vedení

» Skupinová dynamika

- › rozpoznání procesů skupinové dynamiky
- › moderování konfliktů v týmu a jejich využití

» Model fází podle Bruce W. Tuckmana

» Model interakce dynamiky Raoula Schindlera

» Ω - rošáda (180 stupňů zpětné vazby)

»Řízení změn – situační styl vedení je základem udržitelných změn a vývoje.«

REALIZACE V KAŽDODENNÍM VEDENÍ



Nejlepší praxe

- › Vedoucí pracovník má pevné povědomí o rolích. Dokáže rozlišovat mezi svou soukromou osobou a svou vedoucí rolí. Zejména v procesech změn je vedoucí pracovník také projekční plochou pro emoce. Nejistota, strach ze ztráty autonomie, frustrace se často projevují emocionálním chováním vůči vedení.
- › Negativní, hanlivé výroky jednotlivých kolegů obvykle nejsou individuálními úhly pohledu. Tito lidé se vyslovují k věcem, na které mnozí z týmu nahlíží podobně. Tito kolegové jsou tak mluvčími často mlčící většiny týmu. Správné (kooperativní) jednání s mluvčími je klíčem ke kreativnímu a udržitelnému procesu změny.
- › Doprovázejte procesy změn opakovanými „Ω - rošádami“. Kolegové by měli dostat příležitost ke kritice (i vůči vedení). Nabízí se tak možnost věnovat kolegům pozornost a uznání, osvětlit případná slepá místa a stanovit společná (kooperativní) pravidla a postupy.
- › Přistupujte k negativním a pozitivním dopadům procesu změny, které kolegové zažívají, vstřícně a empaticky.



Nejhorší praxe

- › Nedostatek transparentnosti v chování vedení z pohledu kolegů.
- › Přechod na autoritářský styl vedení (např. mikromanagement) v případě odmítavého negativního chování kolegů. Toto u kolegů (i u těch, kteří jsou klidní a zdrženliví) posiluje dojem, že je nevnímáte. Autoritářské vedení vede k povrchně součinnému chování, ale střednědobě a dlouhodobě může mít silně demotivující efekt (vnitřní rezignace, nižší výkonnost...).
- › Příliš mnoho změn (procesů změn) najednou.
- › Když vedoucí pracovník zapomene, jak dlouho jemu samotnému trvalo vyrovnat se s nadcházejícími změnami, pochopit je a zaujmout postoj orientovaný na řešení, a pak od kolegů očekává, že se do procesu změny okamžitě zapojí radostně a motivovaně.
- › Přehlédnout skutečnost, že tým musí v procesu změny znovu objevit sám sebe.

Kurikulum dimenze vzdělávání »Techniky vedení rozhovoru«



Pro tuto dimenzi vzdělávání byly v rámci projektů INTERREG připraveny dva jednodenní workshopy:

1) Diskuse o zpětné vazbě a kritice

2) Rozvojové rozhovory

ÚVOD

Hlavní výzvou v každodenním vedení je poskytovat kolegům zpětnou vazbu, vyjadřovat kritiku a řešit nepříjemné věci. Právě střeoevropské kultury mají tendenci se při konfliktech distancovat. Zde vedoucí pracovníci reflektují své vlastní konfliktní chování. Seznámí se se strategiemi pro poskytování zpětné vazby s respektem a udržitelným způsobem.

Na rozdíl od diskusí o zpětné vazbě nebo kritice jsou institucionalizované rozvojové rozhovory silně orientovány na budoucnost, řešení a rozvoj. Postoje a techniky koučování coby nástroje vedení rozhovoru vnímají kolegové jako motivující. Technika dotazování při koučování především kolegy zapojuje. Rozhovory jsou vnímány jako rovnocenné (kooperativní). Podporují osobní odpovědnost kolegů.

OBSAH

» Základy technik vedení rozhovoru

- › empatické vedení rozhovoru
- › (nedirektivní vs. direktivní postoj)
- › základy techniky dotazování
- › pravidla zpětné vazby

» Rozhovory o zpětné vazbě

- › kritika související s podnětem
- › institucionalizovaný pohovor s kolegou
- › rozhovor pro podporu

» Základní postoje koučování

- › konstruktivistický postoj (myšlenkové mapy „profesionalita nevědomosti“)
- › systémový základní postoj (zachování zdrojů)

» Technika dotazování při koučování

» Možné využití při pohovorech s kolegy

- › od zaměření na problém (přisuzování viny) k diskuzi o rozvoji (dopředná vazba)



»Řízení změn – zpětná vazba, chvála a kritika jsou základem motivovaného růstu«

REALIZACE V KAŽDODENNÍM VEDENÍ



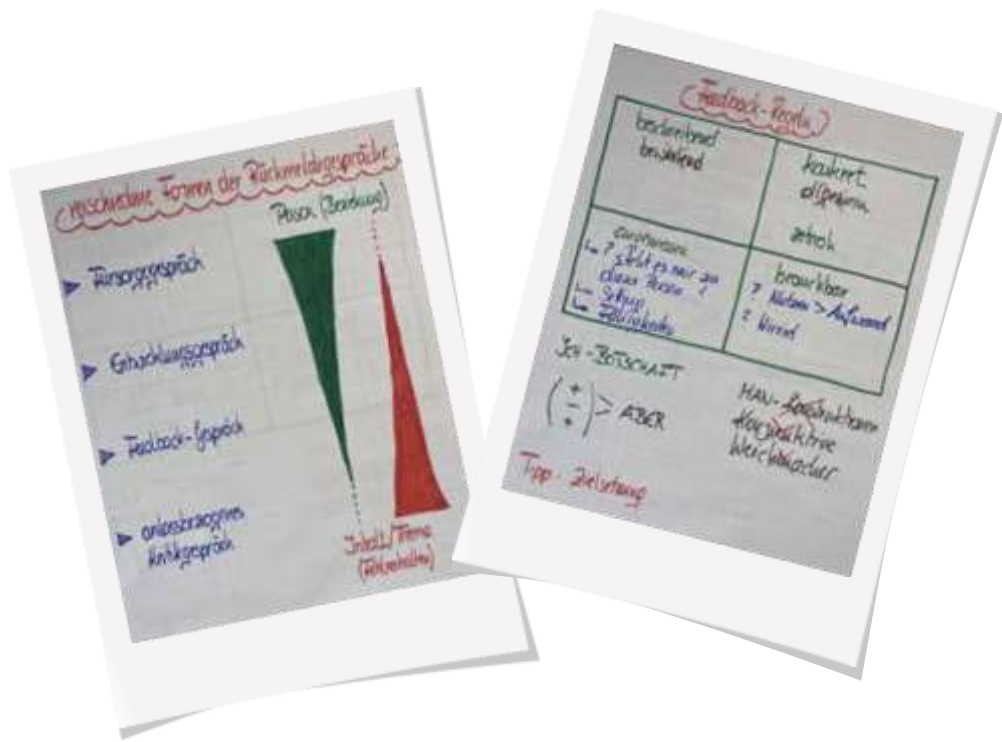
Nejlepší praxe

- › Zpětná vazba vedoucího je popisná, konkrétní, přiměřená, použitelná a probíhá v chráněném prostředí.
- › Vedoucí před poskytnutím zpětné vazby zohlední individuální dovednosti kolegů.
- › Pokud rozhovor o zpětné vazbě obsahuje pozitivní výkony i body, které je třeba změnit, zvyšuje to motivaci kolegů něco změnit.
- › Zpětná vazba někdy může/měla by/musí být výhradně pozitivní (klíčové slovo: kultura chvály).
- › Dobrá věcná příprava na rozvojové rozhovory. To znamená, že si vedoucí dělá poznámky, aby se mohl věnovat konkrétním tématům.



Nejhorší praxe

- › žádná nebo výlučně negativní zpětná vazba
- › zpětná vazba/kritika před kolegy, žáky, rodiči
- › zpětná vazba k tématům, kterých si vedoucí pracovník sám nevšiml (informace z druhé ruky)
- › Hodnotící zpětná vazba (i u pozitivních témat)
- › Zpětná vazba/kritika k věcem, které vedoucí pracovník sám nedodrží/neudělá



Kurikulum dimenze vzdělávání

»Vypořádání se s odporem«

Pro tuto dimenzi vzdělávání byl v rámci projektů INTERREG nachystán jeden jednodenní workshop:

•) Vypořádání se s odporem

ÚVOD

Změny a inovace mohou u lidí vyvolat odmítání. Tyto vzorce reaktance jsou součástí zdravého lidského prožitku a chování. Coby vedoucí pracovník často v každodenním životě zapomínáte, jak dlouho Vám samotným trvalo změnu zpracovat.

Jak dlouho jste ji zvažovali, zamítali a nařikali na ni. Nyní inovaci představíte očekáváte automatické a v ideálním případě euforické schválení. Pokud se tak nestane, vnímáte tým (nebo jednotlivce) jako demotivovaný a obtížný.

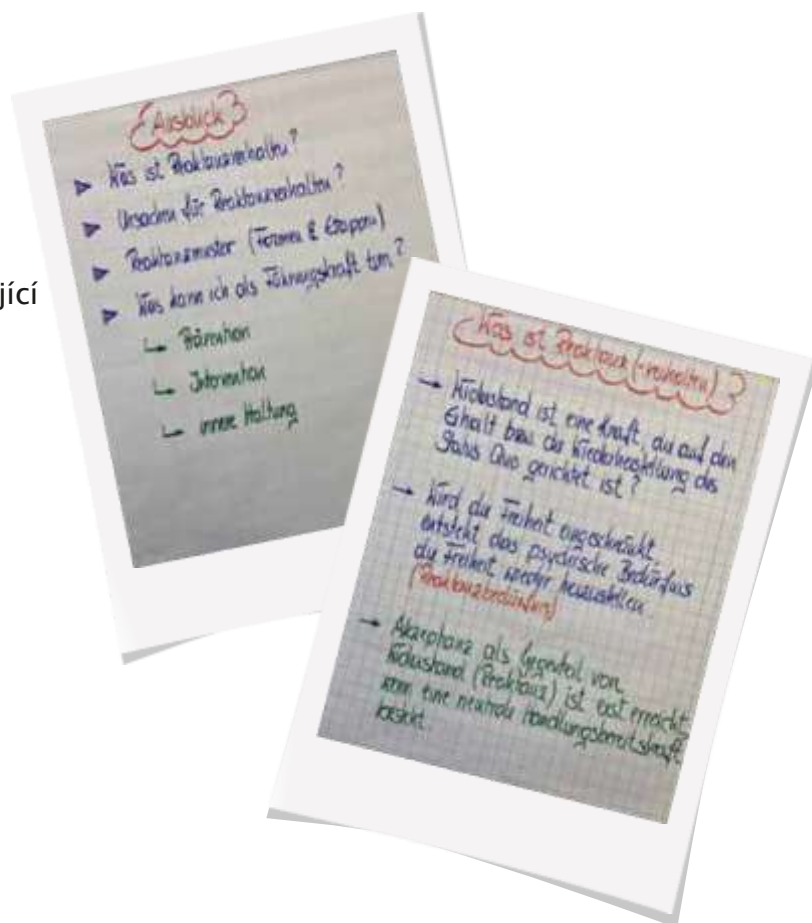
OBSAH

» Psychologické pozadí

- › příčiny a motivy odporu
- › rozpoznání motivů a cílů odporu
- › věcné argumenty a odpor – špatně fungující kombinace

» Sebevědomé vypořádání se s odporem

- › s vlastním/vnitřním odporem
- › s otevřeným a skrytým odporem kolegů
- › opakem odporu je přijetí, nikoli euforické schválení





REALIZACE V KAŽDODENNÍM VEDENÍ



Nejlepší praxe

- › Intuice – důležitým základním postojem zde není pracovat proti odporu, nýbrž s ním.
- › Zásadně kooperativní styl vedení, který kolegům umožní vyjádřit se k tomu, co je ruší, a zároveň zažít uznání, snižuje odpor v procesech změn.
- › Úspěšní jsou vedoucí, kteří odpor kolegů vnímají coby příležitost inovaci realizovat společně, kreativně a udržitelně.
- › Akutní fáze odporu vyžaduje empatii a ocenění – nikoli věčné argumenty a dokazování.



Nejhorší praxe

- › Strach z odporu kolegů často vede k distancování se vedoucích pracovníků (např.: e-mailly namísto osobních rozhovorů).
- › Žádný prostor pro negativní emoce
- › Racionalizace pocitů kolegů
- › Nedostatečná transparentnost a podpora („ber, nebo nech být“)
- › Příliš mnoho procesů změn současně nebo procesy změn, které byly přerušeny

»Řízení změn – Opakem odporu (reaktance) je přijetí. Přijetí vzniká oceněním odporu.«

Kurikulum dimenze vzdělávání »Vedení jednání/konferencí udržitelným způsobem«

Pro tuto dimenzi vzdělávání byl v rámci projektů INTERREG nachystán jeden jednodenní workshop:

•) Vedení jednání/konferencí udržitelným způsobem

ÚVOD

Základem tohoto kvalitativního opatření je workshop „Vedení a skupinová dynamika“ z dimenze vzdělávání „Tvůrčí vedení“. Zvažují se klasické procesy a výzvy skupinové dynamiky.

Vedoucí pracovníci se naučí utvářet efektivní jednání – od pozvání – pře provedení – až po následné zpracování. Představeny jsou klasické nástroje moderační techniky.

OBSAH

» **Nadřízený vs. moderátor (odborník na obsah vs. moderátor)**

» **Klasická týmová jednání**

- › Co je cílem týmového jednání?
- › udržitelný průběh
- › řešení konfliktů/narušení
- › diskuse o (mezilidských) konfliktech v týmu

Klasické moderační techniky

- › průběh procesu
- › práce v malých skupinách a reflexe/pracovní úkoly
- › vizualizační techniky
- › dokumentace (udržitelnost)



»Řízení změn – Váš tým má všechny dovednosti, aby novou výzvu přijal a realizoval. Aktivujte potenciál (rozmanitost) svého týmu.«

REALIZACE V KAŽDODENNÍM VEDENÍ



Nejlepší praxe

- › Transparentní a srozumitelné cíle jednání. Pokud coby vedoucí ujasním, zda je tato konference čistě informační akcí (např. předpisy) nebo zda je rámcem pro společnou kreativní práci, zesiluje to výstup.
- › Vytváření příležitostí ke spoluutváření obsahu (agendy).
- › Týmy ve vzdělávacích institucích jsou zpravidla velmi početné. Pro vedoucí pracovníky to znamená, že si pro jednání stanoví realistický výstup.
- › Jednání/konference mohou znamenat vytváření strategie – ale nikdy vypracování obsahu (příliš mnoho kolegů a příliš málo času).



Nejhorší praxe

- › Monolog vedoucího pracovníka. To potom raději rozešlete e-mail. Ne každý to sice bude číst, ale ani monologu každý nenaslouchal.
- › Výhradní zapojení přítomných kolegů a ignorování mlčících zdrženlivých kolegů. Věta „Mlčení znamená souhlas“ je z hlediska skupinové dynamiky bohužel chybným úsudkem.
- › Zahrnout do jednoho jednání příliš mnoho témat.



Kurikulum dimenze vzdělávání »Kompetence v působení navenek«



Pro tuto dimenzi vzdělávání byl v rámci projektů INTERREG připraven jeden jednodenní workshop.

•) Kompetence v oblasti veřejnosti a prezentace

ÚVOD

Cílem je seznámit vedoucí pracovníky s technikami, které jim pomohou s profesionálními prezentacemi či rozhovory se zainteresovanými skupinami (politici představitelé a kontaktní osoby, pedagogové, rodiče, možní spolupracující partneři ...). Důležitá je přitom nejen osobnost přednášejícího/prezentujícího, ale

též správná volba prezentačního média a metody. Důraz je však kladen na správné vyprávění, aby se publikum pro obsah prezentace dlouhodobě nadchlo. V důsledku rozšíření online akcí v posledních letech hodnota této kompetence masivně vzrostla.

OBSAH

» Vlastní schopnost jednat

» Zvládání trémy

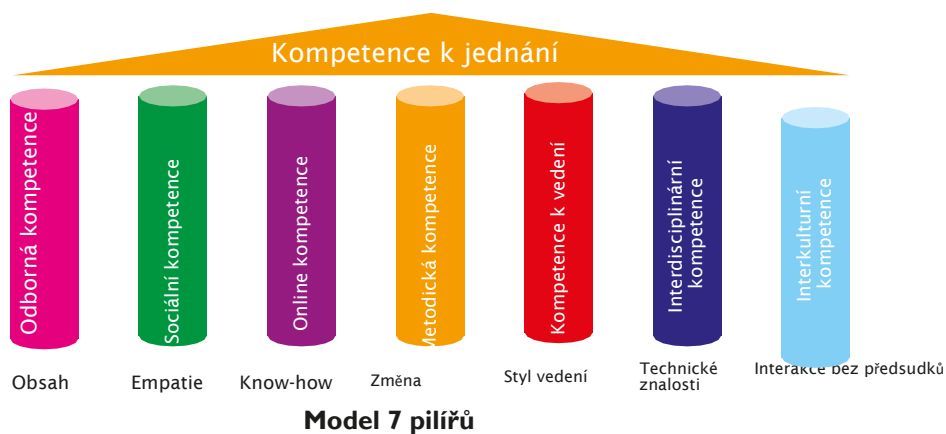
» Model TUBA (cvičení k úvodu přednášky)


» Sociální formy (pro a proti)

» Sbíрка metod (pro a proti)

» Prezentační média (pro a proti)

» Řeč těla, postavení a sebejisté vystupování





»Člověk nemůže nekomunikovat - I. axiom Paula Watzlawicka je dobře známý. Je se až příliš často zapomíná, že to platí i pro nás samé.«

REALIZACE V KAŽDODENNÍM VEDENÍ



Nejlepší praxe

- › Rozpoznání vlastní kompetence k jednání coby přednášejícího dodává sebevědomí. Jak silné jsou mé pilíře? Na čem mohu cíleně zapracovat? (viz obrázek nalevo)
- › Již Aristoteles o rétorické průbojnosti prohlásil: „Je zapotřebí LOGOS (fakta, čísla, odborné znalosti), PATHOS (projevovat a vyvolávat emoce) a ETHOS (věrohodnost přednášejícího).“
- › Věnujte pozornost „pravidlu 7-38-55“ profesora Alberta Mehrabiana! Důležitý je nejen obsah řečeného (7 %), ale také tón hlasu (38 %) a především to, jak je vnímáno držení těla (55 %) přednášejícího. Pokud tedy to, co je řečeno, neodpovídá postoji a hlasu, není obsah důvěryhodný.
- › Využití všech typů vnímání, tj. zrakového, sluchového a kinestetického.
- › Vyprávění příběhu - vytvářejte v myslích posluchačů obrazy!
- › Dělejte přestávky! Nikdo nemůže a nechce sledovat přívál slov.



Nejhorší praxe

10 hlavních chyb v rétorické praxi:

1. Příliš rychlé přislíbení prezentace, přednášky a nedostatečné informace o publiku.
2. Časová tíseň a z ní plynoucí nedostatečná příprava.
3. Špatný začátek a zahájení.
4. Přílišné sledování psané přípravy, a tedy žádný či jen vzácný oční kontakt s publikem.
5. Panuje nedostatečný vztah k posluchačům.
6. Chybí červená nit a jasný koncept.
7. Mluvíte příliš rychle, příliš pomalu, příliš potichu, příliš nahlas.
8. Vaše přednáška je zdlouhavá a nudná.
9. Chybí nasazení a nadšení.
10. Neexistuje žádný závěr, žádné závěrečná výzva.

Kurikulum dimenze vzdělávání »Gender management«

Pro tuto dimenzi vzdělávání byl v rámci projektů INTERREG nachystán jeden jednodenní workshop.

•) Gender management

ÚVOD

Gender management je třeba vnímat jako součást diversity managementu a je povinným úkolem všech vzdělávacích institucí. Předsevzetí týkající se genderu a diverzity však až příliš často zůstávají součástí ideálu coby dobře míněný a teoretický náznak, protože gender management je zpočátku tématem postojů a sebereflexe a musí se (za)žít. Rovněž je třeba vzít přitom v úvahu rozdíl mezi rodiči/kolegy a prací s dětmi/mládeží.

Cílem je tedy zvýšit informovanost pedagogů mateřských a základních škol v této oblasti, a to jak ve vztahu k rodičům, tak ve vztahu k práci s dětmi/mládeží. Důraz je kladen na implementaci složek genderu a diverzity do každodenního života vzdělávacích institucí, upozornění na kulturní odlišnosti, podnět k sebereflexi vlastního pojetí kultury a genderových rolí, změnu perspektivy a předávání praktických nástrojů.

OBSAH

» Úvod do genderu a základní dimenze diverzity

» Management genderové rovnoprávnosti

» Genderová identita

" Genderové stereotypy

» Genderově citlivé oblasti ve vzdělávacích institucích

» Genderově citlivý jazyk

» Implementace v každodenním vzdělávání ve školkách a školách

»Gender management je strategie shora dolů, a tedy důležitý úkol pro vedoucí pracovníky v oblasti vzdělávání, vyžaduje však konsenzus kolegia zdola nahoru.«

REALIZACE V KAŽDODENNÍM VEDENÍ



Nejlepší praxe

- › Gender management začíná sebereflexí. Vzpomeňte si na své dětství a dospívání, položte si následující otázky:
 - › Jaké představy mělo moje 10leté Já o opačném pohlaví nebo jejich roli ve společnosti?
 - › Jak se role pohlaví od té doby změnily? Pro mě osobně a společensky?
- › Aby bylo možné v diskusích argumentovat nebo podnikat právní kroky, je důležité znát právní základy.*
- › „Jazyk vytváří realitu“: Gender slovem i písmem je prvním krokem k rovnoprávné budoucnosti.
- › Uvědomte si genderově citlivé oblasti ve vzdělávacích institucích.
- › **Využijte metodu 4R** coby nástroj! Nejlépe v týmu. Slouží k genderové analýze ve vzdělávacích institucích za účelem zviditelnění deficitů.
 - › **Zastoupení (Repräsentation)** poměru pohlaví uvnitř vzdělávací instituce? KDO?
 - › **Zdroje (Ressourcen)** (peníze, čas, prostory)? CO?
 - › **Realita (Realitäten)** (sociální rámec, genderově specifické hodnoty a normy, znevýhodnění na základě sociálního pohlaví)? PROČ?
 - › **Právo (Recht)** (přímá a nepřímá diskriminace)? PROČ?



Nejhorší praxe

- › Gender management je podporou žen
- › Užívání zakázaných frází
 - › „Vždycky to tak bylo!“
 - › „Pořád to těm ženám nestačí?“
 - › „To byl přece jen vtip, trochu víc humoru by neuškodilo.“ (sexismus/heterosexismus)
 - › „V podstatě by každý měl dělat, co chce, ale...“
 - › „Tohle není nic pro ženy/muže.“
 - › „S genderem nemáme absolutně žádný problém.“
- › Pro lepší čitelnost se nevyužívá současné použití mužských a ženských jazykových tvarů a používá se generické maskulinum. Podstatná jména označující osobu platí pro obě pohlaví.
- › Personální management bez gender managementu
- › U nás je gender management již dávno zaveden. Nic víc se dělat nedá.



* Diskriminaci lze v Rakousku bezplatně nahlásit ombudsmanovi pro rovné zacházení: www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at Na webových stránkách lze nalézt i případy z každodenního života škol a školek.



Modely předávání kompetencí

Základní postoj v kvalifikačních opatřeních

Zcela ve smyslu cílů projektu se kritéria kvality pro další vzdělávání zakládají na pochopení konstruktivistického a systémového základního přesvědčení. Lektori by se měli vnímat jako lidi, kteří umožňují a podporují procesy učení. Měly by vznikat prostory pro učení a reflexi, ve kterých dochází k aktivnímu poučení a přenosu znalostí.

Středem zájmu jsou jednotliví účastníci (vedoucí pracovníci). Pracuje se s konkrétními zkušenostmi (pozitivními i negativními) vedoucích pracovníků. To jsou výchozí body pro reflexi, prezentaci nových metod, jejich vyzkoušení a začlenění do vlastního mixu chování.

Protože individuální zkušenosti účastníků jsou uvedeny na začátku workshopů,

Možnosti implementace

PEVNÉ WORKSHOPOVÉ SKUPINY S DOPROVODNÝM KOUČINKEM

V praxi se osvědčila velikost skupiny mezi 8-12 lidmi. Tato skupina společně prochází všemi dimenzemi vzdělávání. Zde se doporučuje mix „nových“ a „starších“ vedoucích, aby se ve skupině vznikala lepší zisk z učení a reflexe. Prostřednictvím této pevné skupiny se vyvíjejí

je tento kvalifikační přístup vždy blízký konkrétním profesním výzvám. To zajišťuje přenos obsahu do praxe, resp. usnadňuje jednotlivci začlenění vypracovaných metod do vlastních vzorců chování.

Pro únosné a udržitelné klima učení je důležité, aby se účastníci aktivně podíleli na metodickém utváření. V praxi to znamená, že rozhodnutí o účasti na konkrétních cvičeních je ponecháno na jednotlivci a účastníci jsou tak vyzýváni k aktivní účasti na nastavení obsahového zaměření (na pozadí vypsání tématu).

funkčnější skupinová dynamika, intenzivnější vztahy a hlubší reflexe.

Mezi jednotlivými dimenzemi vzdělávání probíhá skupinový nebo individuální koučink. Východiskem koučinku jsou individuální plány vedoucích pracovníků, které se definují



na konci každého tréninku. Ty jsou následně vyzkoušeny/aplikovány v praxi a reflektovány při koučinku.

Lektoři a kouči by měli být různí lidé. To přináší

OTEVŘENÉ WORKSHOPOVÉ SKUPINY

V praxi se osvědčila velikost skupiny mezi 8-12 lidmi. Doporučuje se, aby účastníci (vedoucí pracovníci) pocházeli z různých vzdělávacích institucí. To podporuje výměnu zkušeností a propojování. Výhodou této formy implementace

ONLINE FORMÁTY

V důsledku pandemie koronaviru byly některé dimenze vzdělávání realizovány v online formátu. Tyto online formáty fungovaly dobře. Podstatným zjištěním bylo, že v online formátech by skupina účastníků měla být pevná a o něco menší. Snižuje to pocit vzdálenosti, který online akce přináší.

U online formátů se doporučuje, aby byl první modul proveden prezenčně nebo aby byl vytvořen osobní seznamovací formát. Posiluje to skupinově dynamickou schopnost práce a vztahy.

další impulsy pro reflexi, přístupy a příležitosti k učení, je ale zapotřebí dobrý a nosný kontakt a diskuse mezi lektorem a koučem .

je, že si vedoucí pracovníci mohou vybírat témata, která jsou pro ně nejrelevantnější. Metodickou nevýhodou zde je, že při měnícím se složení skupiny musíte v každém modulu zapracovat na schopnosti skupiny pracovat.

Online formáty by také měly být o něco kratší než klasická prezenční opatření. Doporučený objem je zde circa šest jednotek.



Výhled a doporučení odborníků

V think tancích a následných akcích s účastníky k vyzkoušení obsahu kurikula formou školení a workshopů vyzdvihovali všichni zúčastnění velký význam rozvoje vedoucích pracovníků v oblasti vzdělávání.

Doporučení odpovědným organizacím a politikům jsou tedy výsledkem procesu think tanku, ale také výstupem vedoucích pracovníků ze vzdělávacích institucí, kteří jsou přímo ve vedoucí funkci. V oblasti profesionalizace vedoucích pracovníků v procesech řízení změn je zde potřeba konkrétního pohledu a přehodnocení politiky a odpovědných organizací. Často ještě převládá představa, že angažovaný kompetentní kolega automaticky bude dobrým vedoucím. Angažovanost a kompetence jsou přirozeně

»Společný růst«

základ, zároveň však někdy překážkou pro vedoucího. To vyžaduje nabídky k rozvoji a reflexi a ochotu investovat do těchto kompetencí, aby osoba odpovědná za vzdělávání, čas a zdroje.

Doporučení politikům a odpovědným organizacím je investovat do rozvoje vedoucích pracovníků, protože jde o investice do udržitelnosti. V konečném důsledku se tak rozvíjejí stabilnější týmy (nižší fluktuace zaměstnanců), buduje vyšší spokojenost v práci, méně nemocenské, vyšší kvalita, vyšší nasazení a větší flexibilita v případě inovací a méně stresu a přepracovanosti mezi pracovníky. Všechny tyto faktory znamenají úspěch, šetří zdroje, a tím i investice, které mají velký potenciál úspor ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

PROGRAMY S VYSOKÝM POTENCIÁLEM PRO BUDOUCÍ VEDOUcí PRACOVNÍKY

Lidé, kteří aspirují na vedoucí funkci, by měli být ke své nadcházející vedoucí roli a s ní spojeným výzvám vedení již prostřednictvím přípravného programu. Tento přístup redukuje klasické začátečnické nebo počáteční chyby a zvyšuje přijímání změn mezi zaměstnanci.

Odborníci jsou jednoznačně pro modulární další rozvoj. Ten by měl být zahájen před započítáním řídicí činnosti a pracovníky tímto započítáním provázet.

MODELY MENTORŮ

Zejména pro mladé vedoucí pracovníky je velkou podporou mít p boku zkušeného vedoucího. Jedná se zde o zdroje výměny zkušeností, seznámení se s neformálními pravidly a kompetencemi příslušné organizace. Tito mentoři by neměli figurovat v hierarchickém vztahu k mladým

vedoucím a měli by mít zkušenosti s technikami vedení rozhovoru a koučinku. Všem zúčastněným a především organizaci musí být jasné, že mentor nepředává žádné informace o mladém vedoucím organizaci. To je základ otevřeného a udržitelného učebního prostoru.

PRŮBĚŽNÉ NABÍDKY PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY:

I zkušení a dobří vedoucí pracovníci potřebují impulsy zvenčí. Právě při práci s lidmi je základem postoj, který zaujmete. Prostřednictvím konkrétních nabídek dalšího vzdělávání reflektují vedoucí pracovníci své vlastní konání. Vedoucí funkce je často osamělá práce, zejména v náročných situacích. Výměna zkušeností s jinými vedoucími pracovníky představuje samostatnou a podpůrnou oblast pro učení a reflexi.

Formáty se zde mohou velmi lišit. Nabízí se klasická (případová) supervize, moderovaná výměna odborných znalostí na konkrétní téma nebo jedno- až dvoudenní školení na konkrétní téma.

Ať už jde o inkluzi, jazykově citlivé vyučování, portfolio, věkově smíšené třídy nebo koncepce ochrany dětí – všechny tyto inovace vzdělávání obvykle procházejí stejnými procesy, ať už v mateřské nebo základní škole.

Tam, kde jsou inovace vzdělání probíhají úspěšně, hrají v procesu klíčovou roli vedoucí pracovníci. Pokud selžou, často lze přesně analyzovat, ve kterých styčných bodech nebo v jakých fázích procesu řízení selhalo nebo kde mohl být ignorován či nesprávně vyhodnocen odpor, resp. kde rozhodujícím pracovníkům scházely potřebné znalosti k řízení procesu. A jen ve vzácných výjimečných případech jsou tak předpokládány rámcové podmínky a reformy samy odpovědné za to, zda opatření přinesou změnu. Jsou to především lidé, kteří jsou úspěšně vedeni cestou změny, resp. ji mohou vést.



K ČLÁNKU „POJMOVÉ A KONCEPČNÍ ZÁKLADY ŘÍZENÍ ZMĚN“ S. 8-13

Altrichter, H. & Wiesinger, C. (2005). Implementation von Schulinnovation - aktuelle Hoffnung und Forschungswissen. <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/internet/>

Al-Ani, A. & Gattermeyer, W. (2000). Entwicklung und Umsetzung von Change Management Programmen. V W. Gattermeyer & A. Al-Ani (vyd.), Change Management und Unternehmenserfolg (s. 13-40). Wiesbaden: Gabler.

von Below, S. (2002): Bildungssysteme und soziale Ungleichheit. Das Beispiel der neuen Bundesländer. Opladen.

Bonsen, M. (2003). Schule, Führung, Organisation. Eine empirische Studie zum Organisations- und Führungsverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.

Böttcher, W. (2002). Kann eine ökonomische Schule auch eine pädagogische sein? Schulentwicklung zwischen Neuer Steuerung, Organisation, Leistungsevaluation und Bildung. Weinheim: Juventa.

Brüsemeyer, Th. [vyd.]; Eubel, K.-D. [vyd.] Zur Modernisierung der Schule - Leitideen - Konzepte - Akteure. Ein Überblick Bielefeld.

Elke, G. (1999). Organisationsentwicklung: Diagnose, Intervention und Evaluation. V C. Graf

Gemünden, H-G. & Walter, A. (1998). Beziehungspromotoren - Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. V J. Hauschildt & H.-G. Gemünden (vyd.), Promotoren - Champions der Innovation (s. 111-132). Wiesbaden: Gabler.

Grossmann, R. (vyd.) (1997-). Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. sv. 2. Wien New York: Springer: Hall, G. & Hord, S. (2001). Implementing change:

patterns, principles, and potholes. Boston, London, Toronto: Allyn and Bacon.

Hauschildt, J. & Gemünden, H-G. (1998). Das Promotoren-Modell im Spannungsfeld von Erklärung und Gestaltung. V J. Hauschildt & H-G. Gemünden (vyd.) Promotoren - Champions der Innovation (s. 1-8). Wiesbaden: Gabler.

Kempfert, G.; Rolff, H.G. (2000): Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim, Basel.

Krüger, H.-H.; Olbertz, J.H. (vyd.) (1997): Bildung zwischen Staat und Markt. Opladen

Lewin, K. (1963). Feldtheorien in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften. Bem: Huber.

Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2001). Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Oelkers, J. (2000a): Schule und Bildung im Prozess der Globalisierung. Online na <https://www.medienpaed.com/article/view/177/177>

Rosenbusch, H. S. (2005): Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns. München u.a.: Luchterhand.

Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim, München.

Seitz, H. & Capaul, R. (2005). Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Kurikulum: Tipy k literatuře a videím

TVŮRČÍ VEDENÍ

Kurt W. Koeder, Tobias Koeder: „Mitarbeiterführung – Leading People“ (Tectum, 2020)

Bernd Oesterreich, Claudia Schröder: „Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen: ...“ (Vahlen, 2016); Tip na video na Youtube: „Interview mit Bernd Oesterreich bei der Manage Agile 2015“ (HLMC Events GmbH, 2015)

Frederic Laloux: „Reinventing Organisations visuell“ (Vahlen, 2016); Tip na video na Youtube: „#NWX19 – Frédéric Laloux – New Work – Beyond the Hype“ (XING, 2019)

Fredmund Malik: „Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt“ (Campus, 2019)

Stephen R. Covey: „Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“ (Gabal, 2005); Tip na video na Youtube: „Die 7 Wege zur Effektivität: Schaffen Sie Ihr eigenes Wetter“ (FranklinCovey Germany GmbH, 2018)

TECHNIKY VEDENÍ ROZHOVORU

Friedemann Schulz von Thun: „Miteinander Reden 1-4“ (Rowohlt, Faltschachtel: zvláštní vydání 2019)

Sonja Radatz: „Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen“ (Systemisches Management, 2018)

ODPOR/ŘÍZENÍ ZMĚN

Winfried Berner: „Reaktanz: Die Feinmechanik des Widerstands“ Tip na webu:

www.umsetzungsberatung.de/psychologie/reaktanz.php

MANAGEMENT GENDERU A ROZMANITOSTI

Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger, Roswitha Hofmann: „Diversität und Diversitätsmanagement“ (Facultas, 2012); Tip na video na Youtube: „Diversity – was bringt Vielfalt?“ (ARD-alpha, 2019)

Leah Czollek, Gudrun Perko, Heike Weinbach: „Praxishandbuch Social Justice und Diversity“ (Beltz, 2012)

Karl H. Hörning, Julia Reuter: „Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und Praxis“ (přepis, 2004); Tip na video na Youtube: „Wie Kultur unser Verhalten lenkt | Julien S. Bourelle | TEDx Trondheim“ (TEDx Talks, 2015)

Axel Schulte, Andreas Treichler: „Integration und Antidiskriminierung“ (Juventa, 2010)

Friedemann Schulz von Thun, Dagmar Kumbier: „Integration und Antidiskriminierung“ (Rowohlt 2013); Tip na video na Youtube: „Kommunikationsmodell – der Teufelskreis nach Schulz von Thun und die interkulturelle Kommunikation“ (Connected Trough Culture, 2019)

Sineb el Masrar: „Emanzipation im Islam – Eine Abrechnung mit ihren Feinden“ (Herder, 2016)

