VZDĚLÁVÁNÍ UČITELŮ V OBLASTI LEADERSHIPU

STEJSKALOVÁ Irena, CZ – SLÁMA Jiří, CZ – PŘIBYL Vladimír, CZ – KOMÁRKOVÁ Lenka, CZ

Resumé

Změny ve společnosti kladou nároky na roli učitele ve výuce, který by si měl vedle znalostí rozšiřovat i portfolio kompetencí a dalších užitečných nástrojů uplatnitelných ve výuce při komunikaci se žáky. Tento článek představuje zkušenosti s nedávno akreditovaným vzdělávacím programem pro učitele v oblasti leadershipu uskutečňovaným na manažerské fakultě. Cílem článku je zhodnotit přínosy tohoto neformálního vzdělávání s využitím dvoukolového dotazníkového šetření. Šetření se zúčastnilo všech 31 účastníků programu. Zjistili jsme, že s pojmem leadership se příliš mnoho účastníků v rámci předchozího ať už formálního, či profesního vzdělávání nesetkalo. Po seznámení s tímto pojmem v rámci programu došlo i k významnému rozvoji komunikačních dovedností. Z textových odpovědí vyplynulo, že se účastníci naučili, jak prostřednictvím změny vlastního jednání působit na chování žáků. Kombinace manažerských a pedagogických postupů ve výuce se tedy jeví být velmi užitečná.

Klíčová slova: vzdělávání, leadership, kompetence, komunikace

THE TEACHER'S TRAINING IN THE FIELD OF LEADERSHIP

Abstract

Changes in society place demands on the role of the teacher in teaching, who should, in addition to knowledge, also expand the portfolio of competencies and other useful tools applicable in teaching when communicating with pupils. This paper presents the experience with a recently accredited education program for teachers in the field of leadership carried out at one managerial faculty. The aim of the paper is to evaluate the benefits of this non-formal education using a two-round questionnaire survey. All 31 participants in the program took part in the survey. We found that too many participants did not encounter the concept of leadership in previous either formal or vocational education. After getting acquainted with this concept within the program, there was a significant development of communication skills. The textual answers showed that the participants learned how to influence the pupils' behaviour by changing their own behaviour. Therefore, the combination of managerial and pedagogical approaches in teaching seems to be very useful.

Key words: training, leadership, competencies, communication

Úvod

Profesní vzdělávání pedagogických pracovníků základních a mateřských škol je v současné době velmi aktuální téma. Souvisí především s tím, k jakým změnám dochází u žáka 21. století. V čem je jiný, než byl žák před deseti nebo dvaceti lety, kdy absolvovala svůj hlavní profesní rozvoj většina pedagogů? Jaké přístupy a didaktické formy jsou stále aktuální a jaké je vhodné se naučit? Mají se na profesním vzdělávání pedagogů podílet také i jiné instituce mimo pedagogických fakult?

V souvislosti s rychle se měnící společností a s novými nároky kladenými na všeobecný přehled pedagogických pracovníků akreditovala Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze (FM VŠE) v lednu 2019 na Ministerstvu školství a tělovýchovy České republiky (MŠMT ČR)

profesní vzdělávací program pro pedagogy základních a mateřských škol s názvem: *Rozumím sobě, rozumím tobě*. Tento program je akreditován pro kapacitu 16 účastníků. Výuka v celkovém rozsahu 26 hodin je soustředěna do 9 týdnů. Vzdělávací program se uskutečnil dvakrát v roce 2019 vždy pro téměř plnou kapacitu. Účastníci se scházeli vždy pravidelně ve středu odpoledne. Pravidelnou a opakovanou výuku jsme si mohli dovolit díky tomu, že FM VŠE je fakulta umístěná v okresním městě Jindřichův Hradec (JH) a zajišťuje výuku pro pedagogické pracovníky z JH a blízkého okolí. Zaměření programu bylo v souladu s přípravou pedagogů dle strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030 – program „EDU 2030+“. Podkladový materiál (Veselý et al., 2019) k této strategii upozorňuje na to, že je vhodné věnovat se v celoživotním vzdělávání pedagogů poznatkům, se kterými se nemohli seznámit ve formálním vzdělávacím procesu. Zdůrazňuje i zavádění efektivních trendů ve vzdělávání, které jsou v souladu s přirozenými lidskými podněty a chováním.

Program vzdělávání na FM VŠE je v souladu s žádoucími postupy pro příští desetiletí. Je zaměřen na osobnostní rozvoj pedagogických pracovníků. Je rozdělen do tří samostatných podtémat, které se věnují uvědomělé práci se svým vědomím i podvědomím, zvyky, emocemi a pocity a využitím těchto znalostí ve zvládnutí komunikace. Všechny znalosti a dovednosti jsou směřovány k budování a zlepšování vztahů ve škole a dalších vzdělávacích institucích (např. vztahy mezi kolegy, vychovateli a žáky-děti, vychovateli a rodiči). Program je založen na opakovaném setkávání stejných účastníků z toho důvodu, aby se účastníci nejen seznámili s novými poznatky, ale aby tyto nové poznatky také vyzkoušeli v praxi, a tím rozšířili své kompetence. V úvodu následujícího setkání si účastníci vyměňují zkušenosti, které získali při vyzkoušení nových doporučených postupů.

Tento příspěvek seznamuje s jednou vybranou částí tohoto vzdělávacího programu, která je zaměřená na leadership.

1 Teoretická východiska pojmu leadership

Nejen české školství zažívá v současné době překotné změny, ale mění se i role samotného učitele ve výuce. Vnímání kantora v roce 2020 vyžaduje schopnosti, které vyžadují trénink a zkušenosti. Jedním z takových prostředků (nástrojů) je leadership, jehož prostřednictvím lze zvýšit míru sebereflexe a sebeuvědomění (Shields, 2018). Leadership také zvyšuje efektivitu sdělování ve výuce, protože je prostřednictvím něj dosahováno otevřenější a upřímnější komunikace (Graham, 2018). Výukou leadershipu jsou rovněž odstraňovány genderové disparity a dochází ke srovnání genderových rolí v kompetitivním a turbulentním prostředí našeho světa (Kairys, 2018). Leadership také podporuje interpersonální vztahy, např. mezi členy rodiny (Margolis et al., 2017). Výuka leadershipu je interdisciplinární záležitostí a vyučuje se např. i v oblastech medicíny a nelékařských oborů (Miles & Scott, 2018). Zavádění leadershipu ve školství je považováno za jeho reformu (Greany & Earley, 2017), neboť se jedná o změnu celé školské politiky a zvýšení standardů výuky (nároků na ní). Výstupem je však i vyšší standard curriculum vitae žáka či studenta. Kvalitnější výstupy studentů jsou zaznamenány ve všech stupních studia, a to včetně doktorského (Tolstikov-Mast et al., 2018). Pro úspěšnou implementaci leadershipu je však klíčová role telekomunikačních a informačních technologií – ICT (Roth & Price, 2015). Mezinárodní model leadershipu je totiž postaven na bezproblémovém přenosu dat a sdílení informací napříč zeměmi a kontinenty. Hraje zde tedy i zásadní role „4.0“ revoluce a prostup ICT do školství v podobě konceptu Education 4.0 (Hussin, 2018; Serafín & Depešová, 2018; Puncreobutr, 2016).

2 Postup ověřování efektivity programu

Součástí výuky každého programu je také ověřování jeho efektivity. Rozhodli jsme se, že ověřování provedeme pomocí dvou dotazníků. Chtěli jsme totiž vědět, jaké znalosti z oblasti leadershipu mají účastníci při vstupu do programu a samozřejmě nás i zajímalo, s jakými znalostmi a kompetencemi odcházejí po jeho absolvování. Cílem dotazníkového šetření tedy bylo zjistit:

- *Jak absolvování programu přispělo k poznání leadershipu?*
- *Jaké nové kompetence absolventi získali?*

Z tohoto důvodu byl na prvním soustředění rozdán účastníkům dotazník, který zkoumal, s jakými znalostmi z vybraných oblastí účastníci přichází. Dotazník byl vyplňován anonymně, ale respondenti si ho označili vlastní značkou. Na posledním soustředění byl rozdán podrobnější dotazník, který byl v první části zaměřen na zjištění, zda se účastníci posunuli ve sledovaných znalostech z oblasti leadershipu. Ve druhé části dotazníku pak účastníci hodnotili slovně, co je zaujalo, co využili ve výuce, ale i co je ovlivnilo pozitivně v osobním životě. Druhý dotazník označili stejnou značkou jako první, což umožnilo oba dotazníky přiřadit stejnému respondentovi – účastníkovi vzdělávacího programu.

Ověřování formou dotazníkového šetření zvolili také autoři Yuanyuan et al. (2018) ve své studii o sociální spravedlnosti leadershipu ve vzdělávání. Hodnocení a přístupů v oblasti leadershipu existuje mnoho, např. Vanderbiltovo hodnocení na základě opakovaných šetření v čase (Minor et al., 2017). To je výhodné při opakovaném ověřování výstupů za účelem zjištění rozdílů mezi jednotlivými šetřeními. Pro účely vyhodnocení dotazníku bylo použito standardních (popisných) statistických metod. V případě slovních odpovědí byla nejprve provedena obsahová analýza, kdy došlo k rozřazení textových odpovědí do jednotlivých témat. Toto rozřazení umožnilo následné statistické zpracování.

3 Vybrané charakteristiky absolventa programu

Programu, který byl mj. zaměřen na vzdělávání v leadershipu, se v roce 2019 zúčastnilo celkem 31 účastníků. Ve všech případech šlo o ženy; 13 bylo z mateřských škol a 18 ze základních škol. Z hlediska praxe byli respondenti rozděleni do čtyř kategorií (méně než 3 roky, 3 roky až méně než 10 let, 10 let až méně než 20 let, 20 let a více). Pro účely tohoto příspěvku jsme kategorie spojili do dvou (méně než 10 let a alespoň 10 let). Všichni účastníci odevzdali první dotazník, druhý ovšem odevzdalo již jen 27 z nich. Čtyři účastníci neodevzdali, neboť se nezúčastnili posledního setkání, na němž se druhý dotazník vyplňoval.

Jedna z otázek, kterou obsahoval první dotazník, byla: *Seznámili jste se s pojmem leadership během období formálního vzdělávání (Vaše studium na základní, střední škole či vysoké škole) případně během dalšího profesního vzdělávání?* Na tuto otázku odpovídali respondenti „ano“ nebo „ne“ pro každou skupinu vzdělávání samostatně. Ze znázorněných sloupců v grafu 1 je vidět, kolik účastníků se s pojmem leadership setkala. Jejich relativní počet v rámci uvažovaných skupin se pohybuje v rozmezí 7,7 % až 20,0 %. Z výsledků vyplývá, že pedagogické fakulty reagují na nové trendy ve vzdělávání, protože nejvíce pedagogů, kteří se s problematikou setkali, byli pedagogové s praxí menší než 10 let.

Graf 2 charakterizuje, jakým způsobem se změnila znalost obsahu pojmu „leadership“ po absolvování vzdělávacího programu. Podíl respondentů se znalostí leadershipu dosáhl úrovně 54,5 % až 75,0 %.

Lze tedy konstatovat, že ke zlepšení došlo ve všech sledovaných skupinách, a to včetně skupiny pedagogů s praxí kratší deseti let, kteří si určité znalosti přinesli již z formálního vzdělávání.

Graf 1 – Znalost obsahu pojmu „leadership“ z formálního nebo profesního vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 – Znalost obsahu pojmu „leadership“ po absolvování programu

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je uvedeno v úvodu tohoto článku, leadership je nástroj ke zvyšování efektivity vzdělávacích procesů. Cílem změn ve vzdělávání je to, aby se učitel stal leaderem s otevřenější a upřímnější komunikací. To znamená, aby v dalším vzdělávacím procesu získal nové kompetence.

Jaké kompetence získali absolventi programu bylo možné zjistit z podrobných textových odpovědí, které v rámci druhého dotazníku na posledním soustředění účastníci vyplňovali. Graf 3 znázorňuje

jaké konkrétní nové dovednosti získali a vyzkoušeli v oblasti rozvoje komunikačních dovedností. Pro lepší názornost jsou sloupce v grafu 3 barevně rozlišeny. Stejná barva sloupců vyjadřuje podobnost na základě jejich tematického obsahu. Nejvíce (70,4 %) účastníků uvádí, že získali nové komunikační dovednosti, které byly založeny na nových vzorcích, jak vést rozhovor, jak se ptát. Jedna z odpovědí byla např.: „Dávám si pozor jak něco řeknu (tón, mimiku), snažím se vytvářet bezpečné prostředí“. Další poznámka byla: „Učím se vést klíčový rozhovor, pozoruji více druhé, všímám si též více řeči těla, snažím se klást otázky“. S tím souvisí komunikace formou příběhů, kterou uvedlo 22,2 % účastníků. Rovněž absolventi programu ocenili poznatky související s účinností pozitivního myšlení (18,5 %) a jako nové a užitečné se jim jevilo také zrcadlení pozitivních emocí (7,4 %). V rámci programu byl rovněž kladen důraz na hledání společných řešení, což potvrdilo svými slovními odpověďmi 37,0 % respondentů.

Graf 3 – Rozvoj komunikačních dovedností

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední graf 4 znázorňuje s rovněž barevným tematickým rozlišením četnost komentářů, které uváděli účastníci v souvislosti s tím, jak se změnila jejich osobnost po absolvování programu. Naučili se, jakým způsobem podpořit změnu vlastního jednání a prostřednictvím této změny působit na chování žáků. Tento přínos uvedlo 40,7 % účastníků. Dále zmiňovali také jako významné např. zvyšování sebedůvěry (18,5 %). Zdůrazňovali také to, že je pro ně příjemnější soustředit se především na to, co mohou ovlivnit (14,8 %). Velmi významná se jim jevila také práce s emocemi. Toto vyjadřují v přínosech typu: myslím pozitivně (22,2 %) a využívám zrcadlení pozitivních emocí (18,5 %). Vzdělávací program rovněž napomohl zvýšit sebedůvěru u 18,5 % účastníků kurzu. Jedna z účastnic programu napsala: „Dávám větší důraz na korektní a spravedlivé jednání a osobní příklad. Významně podporuji úspěchy např. formou pochvaly. Zaměřuji se na to, že nezáleží tolik na obsahu jako na způsobu předávání informací.“

Graf 4 – Rozvoj osobnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Vzdělávací program „*Rozumím sobě, rozumím tobě*“ je v současné době žádaný i pro další období a další skupiny pracovníků (např. pro pracovníky v neformálním vzdělávání). Toto naznačuje, že může být přínosné vzdělávání pedagogických pracovníků i jinou institucí, než je pedagogická fakulta. Předpokládáme, že provedeme s minimálně ročním časovým odstupem s absolventy programu šetření zaměřené na to, jaké dovednosti získané v programu ve své pedagogické praxi nebo v životě používají. V současné době je vnímání světa, mezilidských vztahů a komunikace velmi odlišné od toho, jak byly postupy komunikace vyučovány v profesním vzdělávání před více než dvaceti lety. S touto rychlou změnou paradigmatu společnosti se rovněž mění požadavky na didaktické postupy a je vhodné na ně reagovat. Kombinace manažerských a pedagogických postupů se dle účastníků programu jeví jako užitečná. Zejména ocenili, že se mohli seznámit s novými postupy v komunikaci s žákem, rodiči a kolegy.

Poděkování

Článek vznikl s podporou grantového projektu GAČR 18-01159S.

Literatura

Graham, K. (2018). Effective Leadership in Education: A Brief Analysis. *National Teacher Education Journal*, 11(1). pp. 23-26.

- Greany, T. & Earley, P. (2017). Introduction: School leadership and education system reform. In: *Earley, P. and Greany, T. (eds.): School leadership and education system reform*. Bloomsbury: London (UK). pp 1-13.
- Hussin, A. A. (2018). Education 4.0 made simple: Ideas for teaching. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(3). pp. 92-98.
- Kairys, M. R. (2018). The influence of gender on leadership in education management. *International Journal of Educational Management*, 32(5). pp. 931-941.
- Margolis, L. H., Fahje Steber, K., Rosenberg, A., Palmer, A., Rounds, K. & Wells, M. (2017). Partnering with parents in interprofessional leadership graduate education to promote family-professional partnerships. *Journal of interprofessional care*, 31(4). pp. 497-504.
- Miles, J. M. & Scott, E. S. (2018). A New Leadership Development Model for Nursing Education. Elsevier: *Journal of Professional Nursing*, 35(1). pp. 5-11.
- Minor, E. C., Porter, A. C., Murphy, J., Goldring, E. & Elliott, S. N. (2017). A test-retest analysis of the Vanderbilt Assessment for Leadership in Education in the USA. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 29. pp. 211-224.
- Puncrebutr, V. (2016). Education 4.0: New challenge of learning. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2). pp. 92-97.
- Roth, A. M. & Price, J. K. (2015). The Critical Role of Leadership for Education Transformation with Successful Technology Implementation. In *Huang R., Price J. K. (eds): ICT in Education in Global Context. Lecture Notes in Educational Technology*. Springer: Berlin and Heidelberg. pp. 195-213.
- Serafín, Č. & Depešová, J. (2018). Digitalizace a digitální technologie ve školství. *Trendy ve vzdělávání*, 11(2). pp. 68-77.
- Shields, M. C. (2018). Transformative leadership in education: Equitable and socially just change in an uncertain and complex world. Routledge: Taylor & Francis. 160 pp.
- Tolstikov-Mast, Y., Bieri, F., Walker, J. L., Wireman, A. & Vaiman, V. (2018). The global leadership field and doctoral education: Advancing the discipline through a targeted curriculum. *Advances in global leadership*, 11. pp. 319-349.
- Veselý, A., Fischer, J., Jabůrková, M., Pospíšil, M., Prokop, D., Sáblík, R. & Stuchlíková, I. (2019). Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Dokument pro přípravu „Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+“. 179 pp.
- Yuanyuan, Z., Goddard, J., Jakubiec, T. & Brittany, A. E. (2018). Social Justice Leadership in Education: A Suggested Questionnaire. *Research in Educational Administration & Leadership*, 3(1). pp. 53-86.

Kontaktní adresa:

Irena Stejskalová, Ing. Ph.D.

Katedra managementu, Fakulta managementu VŠE v Praze, Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec, ČR, telefon: +420 384 417 216, e-mail: stejskai@vse.cz

Jiří Sláma, Ing. Ph.D.

Katedra krajinného managementu, Zemědělská fakulta JU, Studentská 1668, 370 05 České Budějovice, ČR, mobil: +420 724 540 664, e-mail: slamaj@jcu.cz

Vladimír Příbyl, Ing. Ph.D.

Katedra exaktních metod, Fakulta managementu VŠE v Praze, Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec, ČR, telefon: +420 384 417 241, e-mail: pribyl@vse.cz

Lenka Komárková, doc. RNDr. Ph.D.

Katedra exaktních metod, Fakulta managementu VŠE v Praze, Jarošovská 1117/II, 377 01
Jindřichův Hradec, ČR, telefon: +420 384 417 221, e-mail: lenka.komarkova@vse.cz