

# Posilnení učitelía<sup>1</sup>

## Príručka pre rozvoj osobnosti a líderských zručností

**Autori:** © Lukas Hohler a Joe Goodbread

*Príručka "Starke Lehrkräfte- Posilnení učitelía" vznikla zo spolupráce medzi Lukasom Hohlerom a Joe Goodbreadom (Schulkraft; [www.schulkraft.ch](http://www.schulkraft.ch)), Zurišským úradom pre prevenciu násilia (Zürcher Fachstelle für Gewaltprävention) a Zurišským združením škôl Limmattal. Obsah bol prispôsobený konkrétnym každodenným potrebám učiteľov a učiteliek a testovaný v rôznych projektoch.*

*Základné metodické smerovanie príručky vníma profesiu učiteľa ako otázku líderstva<sup>2</sup>. Predpokladom pre rozvoj líderských kvalít je práca na vlastnej osobnosti a vlastnej vízii pre úlohu vedenia. Formovanie osobnosti je obsahovým aj metodickým ťažiskom tejto príručky: Čitatelia objavia vo vlastnej osobnosti učiteľské zručnosti a zdroje a naučia sa ich (pomocou praktických cvičení) ukotviť a využiť v každodennom živote. Otázky komunikácie a vedenia triedy pritom stoja v centre pozornosti spolu s integráciou posilnených učiteľov v príslušných tímoch a organizáciách, v ktorých rozdelenie rolí vyzerá inak než vo vlastnej triede. Z doterajšej spätnej väzby vieme, že zúčastnení učitelía a učiteľky sa po štúdiu príručky osobne a aj vo svojej učiteľskej roli cítili posilnení a inšpirovaní pristupovať k svojej úlohe s novou chuťou a energiou.*

*Príručka je súčasťou programu s rovnakým názvom a z dôvodu zachovania kvality je ponúkaná len v kombinácii s úvodným workshopom, práci v malých regionálnych skupinách pod vedením trénerov programu a záverečným integračným a evaluačným dňom. Nasleduje obsah a ukážky z príručky.*

---

<sup>1</sup> V spolupráci s Okaj Zürich (Kantónna nadácia pre podporu detí a mládeže) bola príručka 2010 prispôsobená aj na pedagogickú či sociálnu prácu s deťmi a mládežou pod názvom *Posilnení pracovníci s deťmi a mládežou*. Ukážky pošleme na požiadanie.

<sup>2</sup> Slová „líderstvo“ a „líder“ boli zvolené preto, že jazykovo výstižnejšie slová „vodcovstvo“ a „vodca“ majú na základe našej histórie negatívny sentiment a nevhodnú konotáciu.

# Obsah

## **1 časť: Pozície a role**

1 kapitola: Na počiatku bol oheň

2 kapitola: Porozumenie roliam

3 kapitola: Vaša kultúra

## **2 časť: Vedenie rozhovoru**

4 kapitola: Pole, rola a osoba

5 kapitola: Rank a privilégia

6 kapitola: Komunikačné signály a plynutie rozhovoru

## **3 časť: Vedenie triedy**

7 kapitola: Vnútorne zaobchádzanie s rušením a odporom

8 kapitola: Na zdroje orientované vedenie triedy (skupiny)

9 kapitola: Hviezdy vo vyrušovaní

## **4 časť: Tím a organizácia**

10 kapitola: Vedenie v tíme

11 kapitola: Spolunažívanie v organizáciách

Záverečné poznámky

Odkazy na literatúru

Slovník pojmov

# Krátke ukážky z príručky

## Úvod

(...) Chceme vás podporiť vypracovať si *pozíciu jednania*. Príručka je rozdelená na tematické časti, ktoré vás krok za krokom oboznámia s nástrojmi, stratégiami a vnútornými postojmi. Aby ste sa stali silnejšími a schopnejšími jednať, je dôležité zahrnúť do vašej práce vlastnú osobnosť.

V prvých troch kapitolách vás pozývame k *práci na pozícii*, k sprístupneniu vašich osobných zdrojov sily. K akej vízii sa vzťahuje vaša motivácia pre toto povolanie? Len ten, kto nájde kľúč k vlastnej vnútornej motivácii a sile, vchádza do pozície sily. Dobré viesť dokáže len ten, kto nasleduje nejakú víziu a vie niečo o svojich hlbších pohnútkach.

V kapitolách 4 až 6 rozoberieme tému *vedenia rozhovoru*. Vedenie rozhovorov si v súčasnosti nárokuje viac času a stalo sa väčšou výzvou. Nadväzujúce kapitoly sa budú niest v znamení *vedenia triedy, resp. skupiny* a tomu zodpovedajúcej otázke: Ako mám viesť skupinu? Čo vyžadujem od skupiny a ako ju podporujem? Nakoniec v posledných kapitolách preberieme nástroje, techniky a stratégie v práci mimo školskú triedu. Časť *Tím a organizácia* vám má pomôcť uľahčiť spoluprácu a spolunažívanie v tímoch a organizáciách. Otázku, ako možno v týchto oblastiach zaujať konštruktívnu a silnú pozíciu nechceme nechať nezodpovedanú.

## Vznik tejto príručky

Ako sme už spomenuli v úvode, vznik príručky prešiel istým procesom. Prvú verziu obsahu príručky sme vytvorili v prvotnom pilotnom projekte v spolupráci s malou skupinou učiteliek a školskou sociálnou pracovníčkou. Naším cieľom bolo, aby sa príručka po úvodnom workshope dala použiť aj na samovzdelávanie. Obsahy príručky mali byť využiteľné a prínosné pre každodenný život školy aj bez priameho koučingu.

Prvá verzia príručky bola prepracovaná piatimi učiteľskými tímami nezávisle na sebe v rámci projektu vo Švajčiarsku. Na základe ich spätnej väzby vzniklo súčasné vydanie príručky a všetkým učiteľom a učiteľkám sme za ich spätnú väzbu veľmi vďační. Medzičasom sme príručku znovu prepracovali a začlenili sme do nej poznatky z jej aplikácie vo Švajčiarsku, Nemecku, Grécku a Južnej Afrike. Najdôležitejším ohlasom samozrejme bolo, že sa príručka skutočne osvedčila ako nápomocná a prispela k posilneniu zúčastnených učiteľov a tímov.

Nasledujúce kapitoly sú zostavené podľa rovnakej štruktúry.

### 1) Teória 1: Úvod do témy

Každá kapitola objasňuje životný svet školy z teoretickej perspektívy, ktorá je vysvetlená v úvodnom texte.

## 2) *Praktické cvičenie*

Vaše možnosti jednanja ako učiteľov a učiteliek siahajú do tej miery, do akej môžete nové obsahy prepojiť s vlastným životom a prakticky odskúšať. Samotné intelektuálne porozumenie ešte neznamená konanie/zručnosť. Cvičenia rozširujú váš skúsenostný horizont a uľahčujú uplatnenie teórie.

## 3) *Teória 2: Cieľ cvičenia*

Každé praktické cvičenie je teoreticky podložené. Pomáha to prepojeniu obsahov so skúsenosťou.

## 4) *Zdieľanie v tíme*

Po praktických cvičeniach odporúčame vždy zdieľanie v tíme. Je to dôležitý krok pre transfer do praxe. Ako môžete teraz svoje skúsenosti, myšlienky a pohľady preniesť do praktickej práce? Dobrým začiatkom je diskusia s vašimi kolegami/kolegyňami. Ak pracujete s príručkou sami, prediskutujte jej obsahy s angažovanými priateľmi.

## 5) *Aplikácie*

Tu vám ukážeme, ako môžete získané poznanie uplatniť, spracovať, skúmať a prehĺbiť vo vašom každodennom živote. Nechceme vám sprostredkovať žiadne obsahy, ktoré sú síce zaujímavé, ale nedajú sa uplatniť v praxi. Pomôžte sebe aj nám tým, že dané aplikácie vyskúšate.

## **Metodické pozadie**

Táto príručka vznikla na základe Procesovej práce (alebo procesorientovanej psychológie). Obidvaja autori máme vzdelanie v danej metóde a vyučujeme ju medzinárodne. Z procesovej práce vieme, aká dôležitá je práca na základnom osobnom smerovaní, vnútorných postojoch a víziách. Perspektíva poľa, model rolí a osôb, perspektíva ranku a štruktúra signálov v komunikácii vychádzajú tiež z procesovej práce, ktorú vytvoril Dr. Arnold Mindell a jeho kolegovia v 80 rokoch 20.storočia v Zurichu. Medzičasom sa osvedčila ako metóda práce s kultúrnou rôznorodosťou ľudskej povahy a vyučuje sa na všetkých kontinentoch sveta.

Okrem procesovej práce formovali metódu tejto príručky ďalšie disciplíny. Regulačné techniky k vedeniu triedy a na zdroje orientovaný štýl vedenia vychádza z poznatkov behaviorálnej a motivačnej psychológie. Psychológia komunikácie a práca s konfliktami prispeli v mnohom k tematickému bloku vedenia rozhovoru. Ďalej je množstvo metód a modelov, ktoré sú kompatibilné s nami predloženými obsahmi a sledujú podobné základné metodické smerovanie. Presahovalo by to účel a rámeček tejto príručky bližšie všetky tieto východiská vysvetliť. (....)

## **Kapitola 1: Na počiatku bol oheň**

Prvé tri kapitoly tejto príručky sa zaoberajú témou *vytvárania pozícií*. V praktickej práci s učiteľmi/učiteľkami a ich najčastejšími problémami sa ukazuje, že každodennú prácu zaťažuje pocit, že je toho *príliš veľa* a sťažuje sústredenie na podstatné veci. Tento pocit, že je toho *príliš*

*veľa* je komplexný a obsahuje v závislosti od danej situácie rôzne zaťažujúce aspekty učiteľskej profesie. Čo ale v zásade môžeme povedať: zjavne existuje rozpor či napätie medzi porozumením role či úlohy učiteľov/učiteľiek a skutočnými požiadavkami, ktoré formujú realitu učiteľskej profesie. Zdá sa, že nástroje, ktoré vám boli poskytnuté na vašu cestu slúžia pre skutočné každodenné výzvy tejto profesie len v obmedzenej miere.

V nasledujúcich kapitolách vás pozývame umiestniť sa do novej pozície. Chceme vám umožniť získať znovu vplyv na tvorbu vášho vyučovania, ktorý vám ako *líderskej osobnosti* patrí. Na miesto *reakcie* má prísť *akcia*. V ideálnom prípade si vytvoríte a budete konať z novej pozície sily v centre búrky.

Aby ste sa mohli umiestniť do tejto pozície, potrebujete prístup k vašej vnútornej sile a pokoju, čo je nevyhnutne spojené s vašou osobnosťou. Preto je dôležité, aby ste na počiatku tejto práce stáli ako človek so svojim jedinečným životným príbehom. Vo vašich doterajších skúsenostiach a životnej ceste je veľa múdrosti a zdrojov. Na pozadí spôsobu, ako pristupujete k životu a čo pri tom vnímate pôsobí určité *základné smerovanie*, ktoré nasledujete. Toto základné smerovanie môžete tiež chápať ako „červenú niť“, ktorá s vinie vašim životným príbehom, ako váš osobný mýtus, osud či poslanie. Alebo si ho môžete predstaviť ako kompas, ktorý vám dáva orientáciu aj uprostred životných búrok.

Nový pohľad na váš doterajšiu životnú cestu a skúsenosti vás môže priviesť do kontaktu s vašim základným smerovaním a pomôcť ho vyjasniť a zužitkovať. Čím viac viete o vašom základom smerovaní, tým ľahšie pre vás bude sformulovať *vízie*, ktoré vás vedú a motivujú v osobnom aj profesijnom konaní. Naozaj nasledujeme nejaké základné smerovanie? Poháňajú a vedú nás určité vízie? Odporúčame vám aspoň pokusne túto myšlienku nachvíľu prijať. Vnímajte sami seba nachvíľu ako firmu. Každá firma sleduje nejakú víziu, aby prežila. Firmy so slabými obrysami a pozíciou sa dlho na trhu neosvedčia. Kto nevie, prečo a za akým účelom robí to, čo robí na svojej ceste nebude pociťovať radosť dlho.

## ***Kapitola 7: Vnútorne zaobchádzanie s vyrušením a odporom***

Nasledujúce tri kapitoly vás majú podporiť pri vedení triedy. Ako môžete formovať vaše vedenie, aby ste v tomto procese energiu získavali a nestrácali? Ako môžete vytvoriť priestor pre obsahy, ktoré sú pre vás najdôležitejšie? Ako môžete sprítomniť vašu víziu pri vedení triedy? Chceme, aby vás vaše povolanie bavilo a prispievalo k vášmu osobnému rastu. Malo by sa stať spolu so všetkými niekedy náročnými a vyčerpávajúcimi osobitosťami pre vás dobrodružstvom. Cestou, ktorá vás bude vyzývať učiť sa viac o vás a druhých ľuďoch. Cestou, ktorou môžete kráčať až k majstrovstvu.

Už ste už zistili, že o tejto ceste pojednávame aj ako o *vnútornej ceste*. Práve v práci na povolaní učiteľa považujeme tento postup za vhodný, keďže sa jedná o jedno z najstarších povolaní na svete. V mnohých kultúrach bolo chápané aj ako vnútorná cesta (...)