



VEDENÍ PORAD

Národní ústav odborného vzdělávání
a občanské sdružení Projekt Odyssea

Národní ústav odborného vzdělávání
(www.nuov.cz)

a

občanské sdružení Projekt Odyssea
(www.odyssea.cz)

předkládají skripta:

Vedení porad

listopad 2006



Tato skripta byla vytvořena pro projekt:

Tvorba a ověřování pilotních ŠVP na vybraných středních odborných školách
a středních odborných učilištích

OBSAH

Několik počátečních slov (stručná předmluva)	4
Úvod do „světa porad“	5
Cíle a druhy porad	6
Před poradou	7
Co mají (takřka) všechny porady společné	10
Role účastníků porady	12
Ještě jednou k typům porad	14
Doporučení k informativní poradě	15
Doporučení k rozhodovací poradě	16
Doporučení ke kombinované poradě	17
Doporučení k poradě typu „dílna“ (či „workshop“)	18
Doporučení ke stmelovacím setkáním	19
Doporučení ke vzdělávacím seminářům	20
Nejčastější problémy porad	21
Shrnutí a závěr	23
Závěrečná stránka	24

Několik počátečních slov (stručná předmluva)

Tato skripta věnovaná vedení porad navazují na skripta o týmové práci. Oba texty byly vytvořeny v rámci projektu „Tvorba a ověřování pilotních ŠVP na vybraných středních odborných školách a středních odborných učilištích“. Nejedná se o akademicky laděnou odbornou publikaci. **Cílem** tohoto dokumentu je podat co nejpraktičtější informace a doporučení, **jak vést porady**. Autorovi nešlo o teoretická hloubání a analýzy, ale o konkrétní tipy pro činnost, kterou prochází každý školní sbor velmi často – a touto činností jsou právě porady (zejména, tvoříme-li školní vzdělávací program, drasticky roste nutnost scházet se, přijímat rozhodnutí, informovat se a vzdělávat se).

Ještě je nutné podotknout, že v současnosti **existuje mnoho různých přístupů k vedení porad** a manažerské práci vůbec. Zde předkládáme jeden z nich. Vycházíme z teorie řízení procesů skupinové dynamiky, inspirování Kurtem Lewinem a Johnem Adairem. Nechceme však tvrdit, že neexistují i jiné přístupy či jiní odborníci a že ten náš je nejlepší. Dovolujeme si předložit přístup, se kterým my máme největší zkušenosti a nejvíce se nám osvědčil. Čteně čtenáře žádáme, aby zvážili, co se jim „hodí do krámu“ a co nikoli. Doporučení zde uvedená nejsou „všespasitelná“ a „jediná správná“.

Tento materiál o vedení porad tedy tematicky i obsahově navazuje na první text, věnovaný týmové práci (řízení procesů skupinové dynamiky). V prvním textu jsme se věnovali skupinovým procesům a tomu, jak s nimi zacházet. Nyní se budeme zabývat **praktickou aplikací výše zmíněných principů na proces porady**. Váženým čtenářům **doporučujeme** před četbou tohoto textu **prostudovat předchozí skripta** – na některé věci z nich budeme přímo odkazovat. Ať už se týká komunikace, stylů vedení, tvorby atmosféry, práce s cíli a normami a s vyvažování dostředivých a odstředivých sil, budeme odkazovat na text o týmové práci.

Skripta vznikla jako doplnění a rozšíření předchozího textu, jako praktická „kuchařka“ pro školy, tvořící školní vzdělávací programy.

Na tomto místě bychom rádi zformulovali jednu obavu. Za doporučení zde uvedená by autor dal „ruku do ohně“. Tj. stojí za nimi a pevně věří v jejich platnost a efektivitu. Nicméně jakákoli doporučení fungují potud, pokud se jich někdo drží, a to ještě ne naprosto přesně, ale s jistou mírou tvořivosti. Proto se obáváme **dvou možných rizik**. První riziko spočívá v tom, že **zásady** zde hlášené **nebudou** lidé **dodržovat** (např. z toho důvodu, že na „takové věci nebudou mít čas“, „že to už přece dávno dělají, jen tomu říkají jinak“ nebo protože „na to už jsem moc starý/á, abych se po dvaceti letech praxe ve školství nějak měnil/a“). Druhé riziko pak může přinést **otrocké dodržování** zde uvedených principů. I zásady, které zde uvádíme, je nutné občas poněkud pozměnit, aplikovat na danou situaci, přizpůsobit situačnímu kontextu. A v tom, že je někdo bude aplikovat naprosto doslovně, „hlava-nehlava“, spočívá druhé riziko.

Víme, že platy ve školství nejsou vždy takové, jaké by asi měly být. Víme, že tvorba školních vzdělávacích programů je opravdu náročná, a také víme, že měnit naše chování anebo dokonce postoje je velmi obtížné. Přesto se moc **přimlouváme za dodržování zde uvedených zásad**. Navíc čtenáře žádáme, aby nad textem co nejvíce přemýšleli, polemizovali s ním a doporučení si **přizpůsobovali na své vlastní podmínky** – hlavně, aby je nepřejímali „otrocky“, bez použití kritického přezkoumání. Snad tím společně pomůžeme českému školství.

Stejně jako v předchozím textu, dovolujeme si vážené čtenáře požádat, aby se s jakýmkoli kritickými, polemickými či souhlasnými komentáři laskavě obraceli na autora Jakuba Švece (jppss@seznam.cz). Za každou reakci budeme vděční a děkujeme předem.

Zároveň by autor na tomto místě rád poděkoval všem, kdo se jakkoli zasloužili o vznik tohoto dokumentu. Jmenovitě opět především vynikajícímu odborníkovi, psychologovi a lektorovi PhDr. Zdenkovi Matulovi (bez něj by tento text neměl zdaleka takovou podobu, jakou má). Za trpělivost, pomoc a podporu pak děkuji Simoně Jeřábkové.

V Praze v listopadu 2006
Jakub Švec

Stručná předmluva

Tato skripta navazují na skripta o „týmové práci“

Snahou skript je být „praktickou kuchařkou“ nikoli teoretickou studií

Naše východiska

Obsahově a tematicky navazujeme na předchozí text o řízení skupinové dynamiky

Důvod vzniku skript

Obava autora

Nedodržování zde uvedených zásad

Riziko otrocké nápodoby

Autorovo přání

S připomínkami a komentáři se prosím obračejte na autora

Autorské poděkování

Úvod do „světa porad“

Minulá skripta o týmové práci jsme začínali úvahou nad tím, že **člověk je bytost společenská**, sociální. A právě proto, že člověk je tvor společenský, usiluje o členství v nejrůznějších skupinách (např. skupina maturantů) nebo do nich patří jaksí „sám od sebe“ (např. do skupiny s názvem „naše rodina“). Čím jsou však početnější skupiny do kterých patříme, tím složitější je v nich zařídit sdílení informací, rozhodování, vytváření nových výtvorů, atp.

A protože **je nutné předávat si informace**, společně se rozhodovat, společně řešit problémy, protože „víc hlav více ví“, **skupiny se často scházejí** a těmito věcmi se zabývají. Dochází zkrátka k poradám.

Co to tedy je porada? **Porada je schůzka, setkání několika (všech) členů nějaké skupiny, jejímž cílem je zajistit předání určitých informací, dojít k nějakému řešení problému, udělat rozhodnutí**, ale také často **upevnit vztahy** a získat pocit, že já (my) do skupiny patřím(e). Někteří členové skupiny mohou také od porady očekávat, že jim nějak pomůže v jejich rozvoji, něco se během ní naučí, získají pomoc od druhých, inspirojí se od nich, budou moci sdílet jejich zkušenosti.

Navíc dnes **důležitost porad neustále vzrůstá** – s tím, jak se naše společnost demokratizuje, jak se dříve pouze pasivní „ovládání“ stávají aktivními hybateli dění, roste nutnost scházet se a společně jednat. **V direktivním modelu vedení „vůdce“ vydává rozkazy** a porady potřebuje potud, pokud si chce ověřit, jak byly jeho příkazy pochopeny (jinak by mu klidně stačil písemný oběžník, tedy spíše „rozkazník“). Na takových poradách jsou jejich účastníci pouhou „kulisou“ (a nutně je nevnímají jako něco důležitého). **V demokratickém způsobu vedení dostávají podřízení prostor – podílejí se na moci**. A proto zde roste úloha instituce „porady“ či „schůze“ jako způsobu, jak se podílet na vedení organizace, skupiny, úřadu.

Naše školy tvoří školní vzdělávací programy. Tato kurikulární změna postihuje všechny oblasti školy, včetně schůzování. Pojďme se tedy podívat na to, **jak porady dělat ještě lépe než dosud, jak je zefektivnit**.

Dalším důvodem, proč se zabývat poradami je množství času, které na nich trávíme. Pokud bychom schůzovali cca 4 hodiny týdně (dohromady v zaměstnání, na schůzi bytového družstva, na „rodinné radě“, na třídních schůzkách atd.), pak na poradách strávíme cca rok našeho života!!! (Čím má člověk vyšší postavení, tak toto číslo ještě roste.) A to je určitě důvod, proč se v umění porad zlepšovat.

Mnozí na porady, schůze nadávají – že jsou ztrátou času, že se na nich stejně nic nevyřeší apod. Často to bohužel může být i pravda. Tak proč je nezrušit? Protože neznáme žádný jiný nástroj, jak zařídit fungování škol, firem, úřadů, organizací – porady jsou zkrátka nutnou součástí života jakékoli skupiny, kde je více členů než jeden. (Stejně tak je absurdní říci, že nedaří-li se nám komunikace, tak spolu prostě přestaneme mluvit.) Bez toho, aby se lidé sešli a probrali na poradě „to důležité“ by to zkrátka nešlo. Řešením není zrušit porady, ale **zařídit, aby fungovaly co nejlépe**.

Ať už se účastníme porady jako ten, kdo ji vede, nebo jako „pouhý“ účastník, můžeme vždy udělat něco pro její hladší a efektivnější průběh. Možná nám to přijde takřka nemožné, ale je to tak. Porady **mohou být příjemné a efektivní**. Záleží vždy na nás. Mnoho zásad a doporučení uvedeme níže. Je nám jasné, že pokud se doted nedodržovaly, bude velmi obtížné jejich zavedení a prosazení. Doporučujeme však nerezignovat. Jakmile se podaří prosadit nějakou malou změnu (např. aby všichni znali program porady předem) může to způsobit velké dopady během porady a zpříjemnit naši práci.

Člověk je bytost společenská a proto je v zaměstnání, ale i v soukromém životě „členem“ nejrůznějších skupin. Tyto skupiny potřebují sdílet informace, docházet k rozhodnutím, řešit problémy apod. Setkání, kde se těmito věcmi zabývají, se běžně označují jako porady či schůze. Někteří členové skupiny od porady očekávají i osobnostní rozvoj, to že se něco nového naučí, dozví, že získají přehled o zkušenostech svých kolegů. V demokratickém způsobu vedení je role porady zásadnější než v direktivním. Na poradách celkem můžeme strávit až rok našeho života i více. Cílem těchto skript je dát praktická doporučení, jak dělat porady lépe, protože je nelze zrušit, nějaký účinný nástroj sdílení věcí ve skupině být musí. A my se v tomto textu chceme věnovat způsobům, jak zařídit, aby porady byly účinné a efektivní.

Úvod do „světa porad“

*Člověk je bytost společenská
a je členem různých skupin*

Co to je porada?

*„Schůzka členů skupiny s
cílem předat info, rozhodnout,
stmelit se, něco se naučit“*

*Důležitost porad neustále
roste*

*Rozdíl mezi poradami
v direktivním a demokratickém
modelu vedení skupiny*

Pojďme zlepšit naše porady

*Na poradách strávíme cca rok
života*

*Řešením není zrušit porady
– bez nich to zkrátka nejde*

*Snažme se porady maximálně
zefektivnit*

*Nerezignujme
a pokusme se zavést zásady
pro efektivní vedení porad
do praxe*

Shrnutí

Cíle a druhy porad

Chceme-li do průběhu porady dělat cílené intervence, je nutné, abychom si ujasnili některé věci ještě před tím, než porada vůbec začne. Existuje totiž několik rozdílných druhů či typů porad a to v závislosti na tom, co má být cílem porady.

Druhy či typy porad:

- **Informativní porada** (jejím cílem je sdělení nějakých informací, jejich výměna – např. tzv. „provozní porada“ o akcích, konaných v určitém období: která třída jde kdy do kina, kdy a jak proběhne soutěž o „zlatou hokejku“ apod.)
- **Rozhodovací porada** (jejím cílem je dojít k určitému rozhodnutí, přijmout toto rozhodnutí – např. když je nutné rozhodnout, zda se škola zapojí do určitého projektu: zapojíme se do akce „ekologická škola“ nebo ne, nebo rozhodnout, jak budou před Vánoci organizované třídní besídky: umožníme dětem ve škole přespat či ne apod.)
- **Kombinovaný typ porady** (cílem této porady je sdílet informace a na základě těchto informací pak dojít k nějakému závěru – sem patří např. pedagogická rada: účastníci informují o různých žácích, pak navrhuje a přijímají kázeňská opatření apod.)
- **Porada typu „dílna“** nebo „**workshop**“ (jejím cílem je něco vytvořit, zkonstruovat – např. právě tvorba části ŠVP: jak propojíme předměty, jaká bude specializace naší školy apod.)
- **Porada** (či spíše setkání) **zaměřená na budování pozitivních vzájemných vztahů** (jejím cílem je stmelit, utužit pedagogický sbor – např. vánoční večírek či narozeninová párty apod.)
- **Porada** (či možná setkání) **zaměřená na vzdělávání pedagogického sboru, seminář** (jejím cílem je vzdělávání, tj. změna znalostí, dovedností či dokonce postojů účastníků setkání – např. seminář o kooperativním vyučování nebo kurz o osobnostní a sociální výchově apod.)

Níže se podíváme na to, co mají tyto porady či setkání společné, co rozdílné a uvedeme nějaká doporučení pro každý druh či typ.

Cíle a druhy porad

Co bychom si měli ujasnit, ještě než porada začne

Druhy či typy porad

Informativní porada

Rozhodovací porada

Kombinovaná porada (předat info a pak rozhodnout)

Dílna či workshop

Budování pozitivních vzájemných vztahů

Vzdělávání, seminář

Před poradou

Existují určité zásady, určitá doporučení, která jsou vhodná pro všechny druhy či typy porad.

Především, ještě než porada začne bychom si měli ujasnit cíl porady. Čeho chceme poradou dosáhnout? Jaký je důvod jejího konání? Doporučujeme tento cíl zformulovat písemně do jedné věty – jednak nám to pomůže utřídit myšlenky a jednak ho lze před poradou sdělit, předat ostatním. (Pro formulování cílů existují různé pomůcky, např. akronym SMART – viz skriptu o týmové práci). Je cílem porady někoho o něčem informovat? Potřebuji sdělit nějaké rozhodnutí? Chci se o něčem od někoho z kolegů něco dozvědět? Pak se jistě jedná o informativní poradu. Je nutné přijmout nějaké rozhodnutí? Potřebujeme dojít k nějakému závěru? V tomto případě jde o rozhodovací poradu. Nebo je třeba napřed shromáždit informace (protože ještě shromážděny nebyly) a pak teprve rozhodnout? To by byla na místě porada „kombinovaná“. Chybí nám nějaký proces? Nemáme něco stanoveného? Nevíme, jak dál? Budeme asi muset něco společně vytvořit. Uspořádáme tedy dílnu (workshop). Napětí v týmu roste? Jsme přetíženi, unaveni? Dochází často ke konfliktům? Uspořádáme proto výjezdní akci s relaxací nebo zajdeme společně do hospody. Cílem bude stmelení skupiny. Nebo jsme zjistili, že je nutné změnit styl naší práce? Chceme se dozvědět něco více o nových trendech ve vzdělávání? Potřebujeme se v něčem zlepšit, něco se dozvědět, něco natrénovat nebo potřebujeme změnit styl našeho myšlení o věcech? Shromáždíme tedy prostředky, povolejme patřičné odborníky a uspořádáme seminář či vzdělávání.

Příklady zformulovaných cílů porady:

- Kolegové nás informují o průběhu projektového dne.
- Rozhodneme, zda na naší školu přijmeme školního psychologa.
- Každý třídní informuje o chování žáků ve své třídě, případně navrhne jakákoli opatření a společně přijmeme rozhodnutí o dalším postupu.
- Vytvoříme vzdělávací strategii naší školy.
- Dáme prostor všem pro neformální setkání v příjemném prostředí.
- Naučíme se pracovat s videotréninkem v průběhu hospitace.

Velmi se přimlouváme za to **cíle porady stanovit, a to písemně, a informovat o nich ještě před poradou** všechny, jichž se týkají!!! Bez stanoveného cíle nevíme, kam máme dojít.

Máme-li stanovený cíl porady, je nutné odpovědět na následující otázky:

- **Kdo** všechno **může přispět** k úspěchu porady?
- **Pro koho** (pro které lidi) a jak, jakým způsobem bude porada **přínosná**?
- Znájí všichni **cíl porady** a považují ho za důležitý?
- Vědí všichni, co si mají přinést **s sebou** (jaké informace, dokumenty atd.)?

Odpovědi na tyto otázky nám pomohou rozhodnout o tom, **koho pozvat** a co před poradou ještě zařídit. Velkým nešvarem je, že se na porady zvou často „všichni“, což vede k tomu, že je porada dlouhá, neefektivní a navíc jsou mnozí její účastníci naštvaní. Zvěte proto na porady jen ty, co mohou přispět k jejímu zdárnému průběhu. (**Optimální počet účastníků** efektivní porady – zejména rozhodovací či typu „workshop“ je **5 – 15!!!**) Pokud lidé neznají **cíl porady předem** nebo ho pro sebe nepovažují za důležitý, je něco špatně. Tomu je třeba čelit – např. cíl porady jim neprodleně sdělit, informovat je o něm oběžníkem, či vůbec „zprůchodnit“ informační toky nebo diskutovat s lidmi o atmosféře v naší organizaci, o tom, co a proč se jim nelíbí a jak by si to představovali jinak. V krajním případě je nutné s některými kolegy se rozloučit.

Jakmile máme stanovený cíl a víme, kolik nás na poradě bude, je nutné **stanovit, kde a kdy se sejdem** a také, jaké bude **uspořádání** schůzovní místnosti. Místnost by měla být volná nejméně 15 – 30 minut před poradou a cca 30 – 60 minut po poradě. Kvůli přípravě, úklidu atd. **Porady by se neměly dělat ihned po ránu a těsně před či po obědě**. (Odborníci doporučují dělat porady nejdříve cca 2 hodiny od začátku pracovní doby a nezačínat později než 60 – 45 minut před obědem či dříve než hodinu či hodinu a půl po obědě.) Tato doporučení se pochopitelně týkají zejména informativních, rozhodovacích nebo kombinovaných porad či krátkých dílen (workshopů). U delších dílen, stmelovacích setkání nebo vzdělávání nemusí výše uvedená časová ohraničení platit (vzdělávání či workshopy mohou probíhat celý den a stmelovací setkání může proběhnout právě u jídla).

Před poradou

*Ujasněme si předně cíl porady
(nejlépe písemně)*

Informativní porada

Rozhodovací porada

„Kombinovaná“ porada

Dílna, workshop

Stmelení skupiny

Seminář, vzdělávání

Příklady cílů porady

*Stanovujeme cíle porad
písemně a informujeme
o nich ostatní*

*Důležité otázky, které je nutné
před poradou si klást*

*Pečlivě zvažujeme koho na
porady zvát a koho ne*

*Účastníci porady by měli znát
cíl porady předem a měli by s
ním souhlasit*

Kde a kdy se radit

*Místnost by měla být volná
před poradou a po ní*

*Neměli bychom se radit brzo
ráno, těsně před a po obědě*

Optimální délka informativních, rozhodovacích a kombinovaných porad včetně krátkých dílen (workshopů) je **60 – 90 minut**. Tyto typy porad by rozhodně neměly trvat déle než 2 hodiny!!!

Probíhá-li porada v menší, efektivně pracující skupince (oněch 5 – 15 účastníků) měli by na sebe všichni vidět, tj. **sedět v kruhu**. (Král Artuš moc dobře věděl, proč jeho rytíři sedí kolem „kruhového stolu“). Pokud to jde zajistit, je určitě vhodné, aby i na poradě, kde se setkávají všichni pracovníci dané organizace, seděli do kruhu a viděli na sebe. Pokud to možné není, doporučujeme zvážit, zda by se většina porad nemohla nějakým způsobem odehrávat v menších skupinkách, kde půjde zařídit, aby účastníci mohli sedět v kruhovém uspořádání.

Autor skript se bohužel stále často setkává s přístupem pedagogů, kteří říkají: „chci trávit ve škole co nejméně času“. Proto se volí porady brzy ráno (např. od 6,30 či 7,00) nebo ihned po obědě a hlavně „aby jich bylo co nejméně a byly co nejkratší“. Efektivita takových porad je však často nepatrná. Porady by měly být **přiměřeně dlouhé**, ale také **relativně časté**. Měly by se odehrávat v čase, kdy je mentální a psychická pohoda účastníků zaručena (což nemusí být brzy ráno a už vůbec ne s plným žaludkem).

V místnosti by samozřejmě mělo být **vhodné vybavení**: pochopitelně stoly a židle, tabule nebo flipchart, křídly či fixy (dostatečného množství, typu, barev a kvality – např. barevné křídly, nevypsané fixy různých barev optimální pro daný povrch atd.). Někdy potřebujeme zpětný projektor či dataprojektor včetně prodlužovací šňůry. Zvažme, zda se nemůže hodit videorekordér nebo počítač (z výzkumů totiž vyplývá, že využívání vizuálních, obrazových materiálů či médií výrazně zefektivňuje průběh porad). Někdy je vhodné připravit volné (balicí či flipchartové) papíry a tužky či fixy, kdybychom s nimi chtěli pracovat. (A už jen na okraj dodáváme, že na místě může být kamera, kdybychom chtěli průběh porady nahrát, abychom se pak z něj poučili a zlepšovali se.)

Předem připravme rovněž nejruznější **písemné materiály** pro účastníky. (Platí zásada, že mnoho z toho, co je řečeno ústně, stačí, aby účastníci dostali v papírové podobě.)

Kromě cíle by účastníci měli předem dostat i **program porady**. Často se předpokládá, že program je znám jaksi „sám od sebe“. Není tomu tak. Program v bodech stanovený předem může urychlit průběh porady a pomůže nám se v ní lépe orientovat. Výzkumy opět ukazují, že známe-li během porady její logickou strukturu, víme-li, kde v danou chvíli jsme a co již bylo („odkud jsme přišli“) a co ještě bude („kam ještě půjdeme“), může to zásadně přispět k naší orientaci v poradě, dále k tomu, co si z ní odneseme a i k naší motivaci se na poradě podílet!!!

V písemném programu rozdaném předem (neplatí samozřejmě u náhle a operativně svolaných porad) by měly být uvedeny následující body:

- **Cíl a smysl porady** jednou větou
- **Kdo poradu svolává** (kdo ji garantuje a na koho je možné obracet se s dotazy, s kým projednat neúčast),
- **Datum porady**
- **Čas porady** (od kdy a také do kdy!!!)
- **Místo konání porady** („poradní“ místnost)
- **Body programu**
- **Co si kdo má připravit předem**

Samozřejmě, že pokud je porada **svolána náhle**, z nějakého předem neočekávaného důvodu, není znám její program v písemné podobě předem. Zde je však možné **napsat program porady v jejím úvodu** nebo těsně před jejím zahájením na nějaké místo (tabule, flipchart) tak, aby na něj všichni viděli a měli ho po celou dobu porady před očima.

Nemělo by se stát, že bychom se ocitli na poradě, kde není znám její program (nejpozději v okamžiku jejího zahájení).

Na poradu by se měli její účastníci (nejen ten, kdo ji povede) řádně **připravit**. Pokud to pomůže k efektivnímu průběhu porady, měla by příprava být **v písemné formě!!!**

- U **informativní porady** by si měl každý ujasnit, jaké informace bude muset předat druhým a jaké otázky bude chtít druhým položit, co bude chtít zjistit.
- U **rozhodovacích porad** by si měli účastníci uvědomit, jaké zastávají stanovisko k problému, o kterém má padnout rozhodnutí.

Před poradou

Optimální délka „krátké“ porady je 60 – 90 minut

Uspořádání „poradní“ místnosti

Pro porady je zkrátka nutné vymezit vhodný čas

Vybavení „poradní“ místnosti

Tabule, flipchart, křídly, fixy

Dataprojektor či zpětný projektor, video, počítač

Volné papíry a tužky či fixy pro účastníky

Kamera pro zlepšování porad

Písemné materiály

Program porady by měl být znám předem a účastníci by ho měli mít

Znalost struktury porady přispívá k orientaci a motivaci účastníků, a tím i k efektivitě

Co vše má být uvedeno v programu

U operativně svolávaných porad je program možné napsat na tabuli nebo vyvěsit v čele místnosti

Porada bez programu je špatná porada

(Písemná) příprava na poradu

- U **kombinované porady** platí obě doporučení: ujasnit si, jaké informace budu muset předat a jaká k nim zaujímám stanoviska, jaké rozhodnutí bych nejraději uvítal, jaké mám návrhy.
- Před **dílnou** či **workshopem** bychom si měli utřídit, co o problému, který budeme tvůrčím způsobem řešit, víme a jaké řešení by se nám osobně líbilo, s jakými řešeními podobných problémů máme své zkušenosti a také čeho se s ohledem na problém obáváme.
- U **stmelovacího setkání** či **vzdělávání** doporučujeme udělat si dostatek času, abych nemusel odcházet dříve a mohl se plně věnovat průběhu. (U stmelovacích setkání někdy účastníci připravují něco předem – např. jídlo, a před poradou, na níž jde o vzdělávání, mohou zase předem dostat za úkol něco promyslet.)

Poté, co proběhly výše uvedené věci, může porada konečně začít. Na to, jak by měly porady probíhat, se podíváme v následujících kapitolách.

Co bychom měli udělat před poradou? Stanovme (pisemně) cíl porady předem. Podle cíle je nutné rozhodnout, o jaký typ porady se jedná. Cíl by všichni měli znát předem a měli by s ním souhlasit. Pokud tomu tak není, je nutné to otevřeně probrat. (Jinak naše organizace nebude fungovat efektivně a budou vznikat „kostlivci ve skříní“). Důležité otázky, které nám pomohou ujasnit, kdo by se měl porady zúčastnit, jsou: „kdo může přispět k úspěchu porady?“, „pro koho a v jaké míře bude porada přínosná (čím)?“ a „vědí všichni, co je cílem porady a co si mají přinést s sebou?“. Optimální počet účastníků malé efektivní porady je 5 – 15. Měli by sedět v kruhu, aby na sebe všichni dobře viděli. Krátké porady by měly trvat 60 – 90 minut, maximálně do dvou hodin. Porady či setkání, jejichž cílem je delší, rozsáhlejší dílna či workshop nebo vzdělávací seminář, mohou trvat i celý den. Porady by neměly probíhat brzy z rána a těsně před či po obědě. Stmelovací setkání však samozřejmě může proběhnout formou setkání u jídla. Vybavení místnosti je rovněž důležité: flipcharty a tabule s patřičnými psacími potřebami, audiovizuální pomůcky, papíry na psaní, fixy a další materiály pro účastníky. Účastníci by měli předem znát body programu porady, měli by se orientovat v její struktuře. (A také by měli znát termín porady, od kdy do kdy proběhne, kdo ji svolává.) U náhle svolané porady je možné body programu stanovit těsně před jejím zahájením nebo v jejím úvodu. Porady, které nemají svůj program stanovený předem, jsou neefektivní a špatné. Na každou poradu by se měli její účastníci připravit podle jejího charakteru, často i pisemně.

Před poradou

(Písemná) příprava na poradu

Shrnutí

Co mají (takřka) všechny porady společné

I když se porady liší svou délkou, počtem účastníků, zaměřením a zejména svými cíli, jsou některé věci, které mají všechny společné. Hlavním společným rysem nejrůznějších porad, setkání, schůzí, vzdělávacích akcí, seminářů či dílen nebo workshopů je fakt, že **je na nich více účastníků** (více lidí). **Proto zde funguje skupinová dynamika** a proto je zde možné dělat některé zásahy do procesů skupinové dynamiky v souladu s jejím fungováním (více o fungování skupinové dynamiky viz skriptu o týmové práci).

Které zásadní intervence doporučujeme v průběhu skupinových setkání dělat do skupinové dynamiky?

V samém úvodu doporučujeme soustředit se na optimální **nastavení vztahové komunikace**. Je cílem nastavit vztahový úvod **symetricky**, partnersky („Dobrý den. Sešli jsme se zde společně proto, abychom projednali to a to“) nebo **asymetricky** („Dobrý den. Kolegové, termín hoří, a proto je třeba, abyste okamžitě jednali“)? Symetrie ve vztazích nedělá to, zda používáme základní lidskou slušnost („dobrý den“), ale důležité je, kolik dostávají druhí prostoru. Pokud chceme být symetričtí, měli bychom používat první osobu množného čísla, klást účastníkům otevřené otázky a svůj názor říkat až jako poslední. Naopak asymetrická vztahová komunikace je direktivní, kdy nedáváme prostor druhé straně. Používají se rozkazovací či oznamovací věty a zhusta druhá osoba jednotného čísla.

Dále je vhodné určit nebo připomenout, kdo dnes setkání povede (může to být někdo jiný, než je formální vedoucí). **Kdo bude koordinátorem setkání**. Často se doporučuje, aby tento moderátor měl k tématu co nejmenší citový vztah (pokud to jde). Jeho úkolem je totiž hlídat dodržování norem a procesu a citová angažovanost by mohla být na obtíž.

Dále se přimlouváme za **připomenutí cíle a smyslu porady**. I když si možná myslíme, že je to přece všem jasné, připomenutí má svůj smysl. A pokud cíl nebyl dosud formulován, je nejvyšší čas to udělat, jinak nemá ani cenu poradu začínat, protože bude pravděpodobně velmi neefektivní. **Všichni bychom se měli na cíli shodnout a rozumět mu** stejně nebo podobně. (Porozumění a odsouhlasení cíle je možné provést například tím, že ho někdo z účastníků připomene či shrne. To se často nedělá, protože je nám to možná „trapné“. Ale na kolika poradách sedí lidé, kteří neznají přesný cíl nebo s ním nesouhlasí, ale skupina se tváří, jako že to nevádí anebo o tom ani neví.)

Dále bychom měli připomenout **časy začátku a konce porady a body programu** (postup). Pokud nejsou do této chvíle známy, nejpозději teď by se měly stanovit. Opět by je měli všichni odsouhlasit. Je možné (pokud není „krizový stav“) o bodech porady vyjednávat, měnit je či doplňovat. Naše zkušenost je, že nemá cenu poradu začít, dokud není shoda o programu u všech účastníků (nebo alespoň u výrazné většiny). Ti lidé, kteří s programem nesouhlasí, totiž mohou vytvořit podskupinu a celý průběh porady pak bojkotovat.

Dále by se skupina měla **dohodnout na metodách a formách práce** – budeme pracovat v plénu, v menších skupinkách, budeme dělat písemné či jen ústní výstupy, jakou techniku budeme používat atd.

Doporučujeme také **rozdělit si role** – koordinátora porady už máme, ale často se vyplatí stanovit ještě další role, např. časoměřiče, hlídače tématu, zapisovatele atd. Více o rolích v další kapitole.

V neposlední řadě se vyplatí stanovit si **pravidla vzájemné komunikace a interakce** (např., že nepoužíváme mobilní telefony v průběhu porady nebo že si neskáčíme do řeči, případně časové limity pro jednotlivé diskusní vstupy). I když se to opět může zdát samozřejmé, doporučujeme to udělat. Připomenutí těchto pravidel v úvodu porady může skupinu „nastavit“ k jejich dodržování. Často pravidla stanovujeme dokonce **písemně**. Velkou výhodou je totiž pak možnost na pravidla odkazovat **kdykoli v průběhu porady**. Pokud by teď zazněla námitka, že „jsme přece všichni dospělí a všichni to víme“ a „je zbytečné až trapné to připomínat“, můžeme se pouze zeptat, zda, když pravidla všichni znají, se na poradách dodržují a jak jsme s tím všichni spokojeni. A pokud by skupina pravidla v úvodu zásadně stanovovat nechtěla, doporučujeme to udělat kdykoli v průběhu porady, nejpозději však při prvním výskytu „deviantního“, tedy neproduktivního, neefektivního chování (např., když někdo někomu skočí do řeči).

Co mají (takřka) všechny porady společné

Během setkávání lidí funguje, je ve hře skupinová dynamika:



Vztahový úvod

Symetrická vztahová komunikace

Asymetrická vztahová komunikace

Kdo poradu povede?

Připomeňme cíl a smysl porady

Porozumění cíli a jeho odsouhlasení lze provést např. sumarizací účastníků

Vyjednávání a shoda na časech a bodech programu

Skupina by se měla dohodnout na metodách a formách práce

Rozdělení rolí

Stanovení pravidel vzájemné komunikace a interakce

Kdy a jak stanovovat pravidla

Od tohoto okamžiku probíhá každá porada poněkud jinak, v závislosti na jejím cíli a typu. Výše uvedená doporučení však můžeme provést v úvodu takřka každé porady či setkání – vztahový úvod, určení koordinátora, odsouhlasení a připomenutí cíle, připomenout (odsouhlasit) délku porady a body programu, rozdělit role a stanovit provozní, tj. komunikační pravidla. (Snad s výjimkou stmelovací akce, kde je možné pouze všechny uvítat a připomenout cíl akce, tj. stmelení a vytvoření pohodové atmosféry, zopakovat čas konce a základní body programu, jsou-li jaké).

Některá doporučení lze úspěšně aplikovat na veškeré porady: všechny porady či setkání mají něco společného – je na nich více lidí a do „hry“ vstupuje skupinová dynamika. Ve vztahovém úvodu bychom proto měli vědomě nastavit vztahy symetricky či asymetricky. Je také důležité připomenout, kdo setkání povede, kdo ho bude koordinovat či moderovat – emoční angažovanost koordinátora v probírané problematice může být na škodu. Vyplatí se rovněž připomenout cíl a smysl porady a nechat ho všemi odsouhlasit. Bez tohoto souhlasu se nemá cenu pouštět v poradě dále. Dále připomeňme i časy začátku a konce porady včetně bodů programu. Program by měl být také odsouhlasen celou skupinou, pokud není zásadní důvod, aby tomu bylo jinak (např. není čas). Skupina by se také měla dohodnout na metodách a formách práce, měla by si rozdělit role. V neposlední řadě je nutné domluvit se na pravidlech vzájemné komunikace a interakce, třeba i písemně. Pokud si skupina pravidla domlouvá nechce, je možné udělat to až v průběhu porady, pokud se někdo ze členů skupiny chová neproduktivně či neefektivně („deviantně“).

Co mají (takřka) všechny porady společné

*Po těchto úvodních bodech již
probíhá každá porada jinak*

*U stmelovací akce
se na procesu setkání
nemusí trvat*

Shrnutí

Role účastníků porady

O tom, jaké role mohou mít jednotliví členové skupiny v průběhu porad, jsme také psali ve skriptech o týmové spolupráci. Zde tyto role připomeneme a doplníme některé další – musíme podotknout, že se jedná o role účastníků informativních, rozhodovacích, kombinovaných porad a porad typu „dílna“, méně už vzdělávacích porad a tím spíše stmelovacích setkání. Jedná se o tyto role:

- **Koordinátor** / vedoucí porady – **nemusí** to být formální vedoucí!
- **Vizualizátor** (zobrazovač)
- **Zapisovatel**
- **Časoměřič**
- **Hlídač tématu**
- „**Prostý**“ účastník

Koordinátor poradu připravuje. Zodpovídá za předání informací účastníkům porady ještě před jejím zahájením. Hlídá proces porady. Koordinuje průběh bodů, uvedených výše v předešlé kapitole (od vztahového úvodu, přes stanovení cíle porady, časů, postupu, pravidel, rolí atd. až po konec porady, kdy zodpovídá za formulování případných výstupů – i když je nemusí samozřejmě formulovat sám.) Kontroluje, zda dodržujeme pořadí bodů, které jsme si stanovili. Hlídá dodržování pravidel. Rozhoduje, kdy porada bude vedena demokraticky a kdy direktivně.

Vizualizátor (zobrazovač) na tabuli či na flipchart zaznamenává klíčové myšlenky porady tak, aby na ně všichni viděli (dostatečně velkým písmem). Jeho záznam by měl být co nejvěrnější, nejpřesnější. Není však nutné zaznamenat vše, stačí pouze hlavní body. Na patřičných místech sumarizuje, co bylo řečeno (nechá si to potvrzovat autory myšlenek). Všichni tak vidí, že jejich nápady nezapadnou (na nic se nezapomene) a mohou se na poradu více soustředit. Navíc se dívají stejným směrem a nemusí hledět do svých záznamů. Zapsané papíry z porady lze navíc využít později, abychom si připomněli, co se na ní dělo (můžeme je vyvěsit např. ve sborovně). Někdy se v praxi spojuje role koordinátora a vizualizátora.

Zapisovatel vytváří z porady zápis. Měl by psát pouze to, co někdo řekl nebo na čem se skupina shodla, zápis by měl být přesným záznamem, nikoli interpretací. Často si to, co později napíše, proto nechává nejprve autorizovat ostatními. Může druhé žádat, aby zopakovali to, co říkali. Žádá toho, kdo zrovna mluví, o zpomalení, pokud nestíhá vytvářet zápis. Po poradě vypracuje písemný výstup a distribuuje tento zápis ostatním. Role vizualizátora a zapisovatele se někdy spojuje.

Časoměřič hlídá dodržování časů. Na patřičných místech upozorňuje, kolik času máme ještě k dispozici. Může hlídat délku diskusních příspěvků, pokud se na tom skupina dohodne. V některých skupinách hlídá časoměřič i jiná pravidla než jen čas – např. i pravidlo neskákání si do řeči. Práci časoměřiče může vykonávat např. také koordinátor.

Hlídač tématu hlídá, zda se účastníci drží daného tématu. Pokud má dojem, že se porada od tématu odchyluje, upozorní na to (často pouze neverbálně například zvednutím ruky). Pokud se odchýlování od tématu prohlubuje, může do porady vstoupit i verbálně a zeptat se skupiny či koordinátora, jak vnímá dodržování tématu. Podle toho, jak rozhodne skupina či koordinátor, pokračuje porada dále (např. slovo je mluvcímu odejmuto, je stanovený limit pro diskusní příspěvky, probírané téma, které nesouvisí s cíle porady, se zapíše s tím, že se k němu vrátíme jindy atd.). Tuto roli často současně zastává opět koordinátor.

Role „**prostého**“ člena – jak napovídá název, tuto roli mají v průběhu porady všichni ostatní. I když to tak možná nevypadá, je to **nejdůležitější role** ze všech. „Prostí členové“ by měli podporovat role vykonávané ostatními, tj. nebojovat s nimi. Pokud přijmou „prostí členové“ odpovědnost za to, že se na poradě budou plně podílet a neustoupí do pasivní role, porada může být velice efektivní. Měli by se snažit zasahovat do průběhu porady a vyžadovat srozumitelnost, jasnost a přesnou strukturu porady. Zároveň by měli přinášet informace a nápady. Bez jejich zásahů nebude koho vést, co vizualizovat a zapisovat. Proto jsou tak důležití.

Role účastníků porady

Možné role členů skupiny v průběhu porady

Role koordinátora

Role vizualizátora (zobrazovače)

Role zapisovatele

Role časoměřiče

Role hlídače tématu

Role „prostého“ člena je nejdůležitější

Uvedli jsme zde základní role, které přispívají k efektivitě porad – jedná se o koordinátora (vede a řídí porad, kontroluje dodržování procesu a programu), vizualizátora či zobrazovače (zaznamenává klíčové myšlenky tak, aby na ně skupina viděla), zapisovatele (vytváří zápis), časoměřiče (hlídá čas a někdy i další pravidla), hlídače tématu (drží skupinu u tématu a upozorňuje, když se od něj vzdalujeme) a „prostého“ člena (přispívá nápady a informacemi ke zdárnému průběhu rady). Každý z nich má určité úkoly, každý z nich něčím přispívá k efektivitě rady. Role se někdy mohou sdružovat. Existují i další role, zde jsme vybrali ty nejzákladnější.

Role účastníků rady

Shrnutí

Ještě jednou k typům porad

I když se typy (druhy) porad často mísí a různě kombinují, uvádíme zde níže doporučení pro jednotlivé typy. Domníváme se totiž, že **by se v praxi neměly druhy porad příliš kombinovat**. Optimální je, pokud je porada věnována pouze jednomu cíli – o něčem se informovat, něco rozhodnout, něčemu se naučit, vyřešit určitý konkrétní problém. Míšení cílů znesnadňuje v poradě orientaci a působí zmatek.

Pokud už musíme z jakýchkoli důvodů mísit dva či více cílů (např. v kombinované poradě typu „pedagogická rada“) přimlouváme se za to, aby se důsledně stanovily jednotlivé body porady a přesný program. Jinak snadno dojde k tomu, že se v poradě ztratíme.

Na dalších stránkách nás tedy čekají postřehy a doporučení pro šest základních druhů porad – pro informativní, rozhodovací, kombinovanou, „tvůrčí“ poradu typu dílny (workshopu), stmelovací setkání a vzdělávací seminář.

Ještě jednou k typům porad

Míšení cílů porad

*Přesný program a jeho
dodržování je naprosto klíčové*

*Čeká nás doporučení
k základním šesti typům porad*

Doporučení k informativní poradě

Cílem této rady je, jak již bylo uvedeno výše, **předání či sdílení (výměna) informací**. Vše, co v průběhu rady předávání informací podporuje, pomáhá průběhu rady, a vše, co sdílení informací brzdí, škodí i poradě. Z těchto jednoduchých zásad vychází naše doporučení pro informativní radu.

- Ve vztahovém úvodu rady **jasně nastavme**, zda se jedná o **direktivně** vedenou radu, kdy vedoucí něco sděluje ostatním, anebo o **demokratickou** radu, kde sdílíme informace „všichni se všemi“.
- V pravidlech stanovme a důsledně hlídáme, že **v jednu chvíli mluví jenom jeden**.
- V úvodu **stanovme čas** informativní rady a ten **dodržme** (maximálně ho o něco prodlužme tak, že to odsouhlasí většina skupiny). Pokud rada „přeteče“ určený čas, uspořádáme pokračování, ale až jindy.
- Podporujeme, aby se do rady **zapojovali všichni** – není „špatných“ informací, vše, co alespoň nějak souvisí s daným tématem, může být řečeno.
- Je **zakázáno** jakékoli **komentování či hodnocení** informací.
- Pokud nějaké informace **nerozumíme**, je žádoucí, abychom se **zeptali**, co přesně znamená (nejlépe až poté, co ji její autor celou předal, zformuloval). K dotazování za účelem porozumění informacím často vyzýváme.
- V pravidelných intervalech **sumarizujeme**, co již bylo řečeno.
- Hlavní smysl či význam informací můžeme **vizualizovat** (zapisovat) na tabuli, flipchart či dataprojektorem tak, aby na zveřejněný výtah všichni viděli.
- Z rady by měl vzniknout **zápis**, kde budou sdílené informace uvedeny (abychom se k nim mohli kdykoli vrátit a abychom je mohli předat i případným nepřítomným kolegům).
- Zvažme, zda by část informací nemohli lidé dostat **předem písemně**, než na interaktivní radě, kde jsou fyzicky přítomni.

Budeme-li se těmito zásadami řídit, efektivita informativních rad drasticky vzroste.

Doporučení k informativní poradě

Cílem je předání informací

Hlavní doporučení k informativní poradě

Doporučení k rozhodovací poradě

Rozhodovací porada, jak název napovídá, **slouží k přijímání** nějakého **rozhodnutí** nebo **pro stanovení úkolů**. Naše doporučení proto budou odrážet tento cíl.

- Nejdříve zvažme, zda víme **o čem přesně se rozhodujeme**. Varianty, z nichž vybíráme, by měly být formulovány **písemně** před námi (můžeme je mít, znát už před poradou).
- Zvažme optimální **způsob** (a formu) **rozhodnutí** pro danou situaci (daný situační kontext) a jeho dopady do skupinové dynamiky skupiny (viz skript o týmové práci): budeme rozhodovat **demokraticky** (hlasováním), rozhodne **jednotlivec** (vedoucí nebo expert – /nebude se pak jednat spíše už jen o předání informací?/), budeme **losovat** (hod mincí či kostkou) nebo se budeme snažit dokonce o **konsensus** (lístečková metoda typu „řeka“, kdy své rozhodnutí dávají („slévají“) dohromady napřed jednotlivci, pak dvojice, čtveřice, osmice, až nakonec celá skupina)?
- V krajním případě můžeme říci, že nemáme dost výchozích údajů a **rozhodnutí můžeme odložit** na jindy (umožňuje-li to situace).
- Zejména u demokratického **hlasování** by účastníci měli pečlivě **znát možnosti**, ze kterých vybírají (doporučujeme ověřit sumarizací).
- Přijaté **rozhodnutí** by mělo být nakonec **vizualizováno** (zobrazeno před všemi) a mělo by být **v zápisu**.
- U přijatého rozhodnutí je třeba **zajistit kontrolní mechanismy**: proto je v úvodu těchto porad často nutné **provést kontrolu úkolů z minula** nebo musíme zajistit jakýkoli jiný kontrolní mechanismus (např. speciální „úkolová“ porada).
- **Úkolujme pouze přítomné účastníky** (např. tak, že Jiří si bere za úkol, že nepřítomnému Karlovi řekne, že skupina by ráda, aby si Karel vzal na starost problém XY. Jiří požádá Karla, aby Karel řekl, zda si úkol bere na starost nebo nikoli, a pokud úkol nepřijme, Jiří příště připomene, že úkol si dosud nikdo „nevzal“).
- Nemělo by se stát, že někdo dostane za úkol něco, čemu nerozumí a nebo s čím nesouhlasí. Vyžádejme si proto vždy **souhlas s přijímaným úkolem**.
- Ten, kdo dostává nějaký **úkol**, by ho měl vždy **parafrázovat**.
- **Úkoly** se jmény zodpovědných osob by se měly objevit **v zápisu**.
- U složitějších úkolů je možné stanovit jakési „milníky“ po cestě, tj. **dílčí kontrolní body**.

Tato doporučení nám mohou pomoci výrazně zvýšit účinnost všech porad, kde budeme přijímat nějaké úkoly.

Doporučení k rozhodovací poradě

Cílem je přijetí rozhodnutí, stanovení úkolů

Hlavní doporučení k rozhodovací poradě

Doporučení ke kombinované poradě

Kombinovanou poradou nazýváme v těchto skriptech poradu, která má dva základní cíle: **shromáždit informace** a pak na jejich základě **učinít** nějaké **rozhodnutí**. V zásadě se jedná o kombinaci informativní a rozhodovací porady. Jak jsme již uvedli, patří sem např. pedagogické rady.

Doporučení, která zde uvedeme, budou sledovat proto tyto cíle: optimální **předání informací**, jejich **roztřídění** a **přijetí** odpovídajících **opatření**, rozhodnutí. Co doporučujeme?

- Napřed je nutné **sebrat** všechny dostupné **informace** (proto je nutné zejména zvážit, kdo se porady má účastnit – nebo pokud se nezúčastní, jak zajistí předání informací, které zná pouze on).
- Pro sdílení informací **platí zásady** uvedené u **informativní porady** (v jednu chvíli mluví jenom jeden; mluvit by měli všichni, kdo nějaké informace mají; informace druhých se nepřipomínkují, nekomentují a zejména nehodnotí; pravidelně sumarizujeme; ptejme se, když něčemu nerozumíme; hlavní smysl informací vizualizujeme).
- Hlídejme **čas porady** a případně stanovme limity pro jednotlivé příspěvky a komunikační vstupy.
- Jakmile máme všechny **informace**, je někdy nutné je rozdělit, **roztřídit** do tří skupin:
 - **Hlavní či důležité informace** (ty na první pohled souvisí s řešeným problémem).
 - Tzv. „**košovky**“ (košovky na první pohled patří do koše)
 - **Podpůrné informace** (ty, které na první pohled nesouvisí s řešeným problémem, ale nejsme si jisti, jestli patří do koše)
- Po sběru a roztřídění informací **zformulujeme** (nejlépe **písemně**) na základě hlavních (důležitých) a podpůrných informací **hypotézy** či **varianty**, mezi kterými musíme rozhodnout.
- Pak provedeme **rozhodnutí mezi variantami**, dle výše uvedených pravidel pro rozhodovací poradou (demokraticky, direktivně, náhodně či konsensem).
- Přijaté **rozhodnutí** pak písemně zformulujeme **do zápisu**, i s odpovědnými osobami a kontrolními mechanismy.

Tyto zásady mohou výrazně zlepšit průběh kombinované porady.

Doporučení ke kombinované poradě

Cílem je předání, získání informací a na jejich základě přijmout rozhodnutí

Hlavní doporučení ke kombinované poradě

Doporučení k poradě typu „dílňa“ (či „workshop“)

Cílem této rady je **tvorba něčeho nového**, řešení určitého problému. Těmto schůzím se v současnosti říká často „dílňa“, „workshop“ nebo „**řešitelské setkání**“. Sem patří většina úkolů, které musí škola vyřešit při tvorbě školního vzdělávacího programu (např. kde jsme, jaké mám silné a slabé stránky, jaké bude naše zaměření, jaká bude naše výchovná a vzdělávací strategie apod.). Často můžeme mít pocit, že na otázku, kterou chceme řešit, přece nějak, jaksi intuitivně, odpověď známe. Cílem našeho setkání pak může být **ujasnění** pojmů a myšlenek, **utřídění** představ. Mají-li na škole táhnout všichni za jeden provaz, měli by se **v základních věcech shodovat**.

Naše doporučení vycházejí tedy z cíle: co nejlépe skupině usnadnit společnou tvorbu „něčeho“.

- Dílna, workshop funguje pouze tehdy, je-li počet účastníků relativně malý. U větší skupiny je bezpodmínečně nutné **vytvořit menší skupinky** (optimálně 3 – 7 účastníků).
- Je nutné pečlivě **formulovat cíl** této rady – nejlépe písemně v jedné větě („provedeme analýzu současného stavu školy“).
- K tomuto cíli je nutné pečlivě **vybrat vhodnou kreativní techniku** (brainstorming, SWOT analýzu, analýzu silového pole, Ishikawův diagram apod.) Vhodnou inspirací může být např. kniha Petra Žáka Kreativita a její rozvoj, která je uvedena v seznamu literatury ve skriptech o týmové práci.
- Každá z „workshopových“ technik má **vlastní pravidla**, která je nutné dodržovat (např. u brainstormingu je ve fázi „chrlení nápadů“ zakázáno hodnocení a komentování nápadů apod.).
- Předem je také vhodné připravit **pomůcky**, které budeme potřebovat (fixy, papíry, post-ity, lepenky...)
- Nutné je také pečlivě promyslet „logistiku“ **sdílení výstupů z jednotlivých skupin** (např. pravidelným setkáváním zástupců skupin na samostatných poradách apod.).
- Doporučujeme také zvážit, jak výstupy z dílny **uplatníme v praxi** (aby si účastníci neřekli, že to vlastně dělali zbytečně). **Kdo** si vezme na starost realizaci? Do kterého **termínu**? Bez stanovení odpovědné osoby a konkrétního data výstupy workshopu většinou „vyšumí“.
- Dílnu či workshop **nedoporučujeme kombinovat** s jinými poradami.
- Vhodné je také **změnit prostředí** a zajistit například **pohoštění**.
- Některé účastníky může potěšit tichá příjemná **hudba** v pracovní místnosti.

Ten, kdo workshop či dílnu vede, může mít roli tzv. **facilitátora**. Facilitátor je slovo z angličtiny a těžko se dá přeložit do českého jazyka, možná nejlépe jako „usnadňovač rady“. Cílem facilitátora je **usnadňovat průběh dílny**, facilitátor působí jako jakýsi „katalyzátor“ reakcí. Dovolujeme si uvést některá doporučení, kterých by se měl facilitátor držet.

- Facilitátor k řešení rady **nepřispívá přímo** – neměl by přinášet vlastní pohled či návrhy řešení. Jeho úkolem je hlídat proces. Zajišťuje, aby skupina soustředila svou energii na řešení úkolu.
 - Facilitátor je **spíše demokratický** (zejména to, co a jak se bude řešit, nechává na skupině, tj. ve věci obsahu je „měkký“). Může být i direktivní (když se ve skupině porušují pravidla nebo když nedodržujeme program, tj. ve věci pravidel procesu je „tvrdý“).
 - Existuje **více přístupů** k facilitování (někteří např. přirovnávají roli facilitátora k roli moderátora v televizní debatě).
 - Facilitátor zodpovídá za to, že se v úvodu **všichni seznámí s programem**, zajistí jeho odsouhlasení a případně doplnění.
 - V průběhu rady **připomíná strukturu programu**, to „kde jsme“ a „kam jdeme“.
 - V případě diskuse **zaznamenává pořadí** hlásících se účastníků, přiděluje jim slovo a hlídá toto pořadí.
 - Facilitátor **pracuje s tichem** – jsou chvíle, kdy je dobré nechat skupinu „mlčet“.
 - Facilitátor se ptá skupiny, **co dál** (hází problémy na skupinu): „potřebuji teď vaši pomoc – co bychom teď měli dělat dál?“
 - Facilitátor **zajišťuje**, aby každý dostal **prostor** (např. tím, aby se nehodnotily návrhy nebo aby nikdo příliš nedominoval – vyzývá k projevům všechny členy skupiny).
- Bude-li se facilitátor řídit výše uvedenými doporučeními pro „řešitelské rady“ a zásadami pro facilitaci, naše „dílny“ či „workshopy“ pobeží.

Doporučení k poradě typu „dílňa“

Cílem je něco vytvořit nebo si utřídit pojmy a představy (vytvořit shodu v pojetí věci)

Hlavní doporučení k „řešitelské“ poradě typu „dílňa“ či „workshop“

Vedoucí „dílny“ či „workshopu“ jako facilitátor

Doporučení k facilitaci

Doporučení ke stmelovacím setkáním

Stmelovací porady či spíše setkání by měly sloužit pro **budování a upevňování pozitivních vztahů ve skupině**. Z toho vycházejí i naše doporučení.

- První doporučení bude znít možná poněkud samozřejmě – předně stmelující **setkání** nejrůznějšího typu **dělejme**.
- Pokud se nám podaří, např. pomocí grantu, získat prostředky, **vyjedme ven** (tak jednou, dvakrát ročně) a společně **relaxujme** – autor těchto skript zná pedagogický sbor, který společně vyráží rok co rok na tři, čtyři dny prázdnin např. do horské chaty. Vše se samozřejmě platí z prostředků školy! Že to má vliv na atmosféru ve sboru není nutné dodávat.
- **Slavme** společně (alespoň občas) narozeniny, výročí, vánoční čas apod.
- Pracovníci naší školy nejsou jen učitelé, ale na atmosféru naší školy, na kvalitu naší práce mají vliv i **nepedagogičtí pracovníci** školy (personál kuchyně, ekonomický úsek, školník, uklízečky apod.) I tyto pracovníky je možné na stmelovací akce zvát.

Kromě takovýchto zábavných stmelujících akcí lze čas od času uspořádat tzv. „**vyřikávací workshop**“ (tak jednou za půl či čtvrt roku). Jedná se o setkání, jehož cílem je „**praní prádla**“. Cílem je vyčistit vzájemné vztahy a uvolnit spolupráci tím, že si otevřeně vyříkáme, co nás na sobě navzájem štve a co se nám líbí. Aby toto setkání zafungovalo a stmelilo nás (místo toho, aby nás více „rozklížilo“), měl by se „vyřikávací“ workshop držet následujících zásad.

- V převážně direktivně vedené organizaci věci pomůže, nebude-li na „vyřikávacím workshopu“ **přítomno vedení**.
- Je nutné stanovit, **kdo workshop povede** (měl by to být někdo ze skupiny, kdo je ostatními uznáván).
- Dohodnou se předem **pravidla** (zejména o neskákání si do řeči, o dobrovolnosti a o tom, jak budou výroky formulovány).
- Určí se **pořadí**, ve kterém budou jednotliví lidé mluvit.
- **Vyroky** by měly být důsledně postaveny na principech „**sociální zpětné vazby**“, tj. „Líbilo se mi, že ...“ nebo „Naštvalo mne, když ...“. Místo teček by měl být konkrétní, vztahově neutrální popis chování druhého. (Např. „Líbilo se mi, že jsi mi pomohl s přípravou vánoční besídky.“ Nebo „Naštvalo mne, když jsi na poradu dorazil o 15 minut později.“ Více viz skripta o týmové práci, kapitola „komunikace a interakce“).
- Může to probíhat např. tak, že se vždy řekne, komu se zpětné vazby dávají a ten je **poslouchá, dokud druzí mluví**. Na konci shrne, jak se cítil, s čím souhlasí s čím nikoli a co si z toho odnáší, co se eventuálně pokusí na svém chování změnit.
- Jindy je možné např. zařadit, aby **každý dal každému jednu negativní a jednu pozitivní sociální zpětnou vazbu**.
- Často lze využít možnosti **písemné korespondence** – lidé si mezi sebou píší dopisy a někdo je mezi nimi distribuuje.

Vyřikávací workshop vřele doporučujeme. Je však nutné ho pečlivě zorganizovat, aby mezi lidmi nedošlo k emočním zraněním (může ho vést např. někdo zvenčí). Pokud se dodrží výše uvedené zásady, garantujeme, že to spolupráci podpoří, protože se „vyčistí vzduch“. Pokud se do toho bojíme jít, přimlouváme se alespoň za časté pořádání stmelovacích akcí jinou formou, např. posezením v hospodě, kde tak jako tak k nějaké formě vyřikávání stejně dochází. (A navíc lze vztahy utužovat nejen jídlem a pitím, ale např. i společnou relaxací.) **Každá skupina pracuje tím lépe, čím lepší jsou vzájemné vztahy uvnitř skupiny**. Dodržování zde uvedených doporučení by mělo k tvorbě co nejpříjemnějších vztahů přispět.

Doporučení ke stmelovacím setkáním

Cílem je zlepšit vzájemné vztahy

Hlavní doporučení ke stmelovacím setkáním

„Vyřikávací“ workshop

Doporučení pro vyřikávací workshop

Shrnutí

Doporučení ke vzdělávacím seminářům

Velké množství škol se snaží v současnosti o neustálé zlepšování a posun v oblasti výchovy a vzdělávání (nejen v souvislosti s tvorbou školních vzdělávacích programů). Proto na mnoha školách bývají často pořádány nejrůznější **semináře**, krátké či delší **kurzy** a **školení**. Tyto vzdělávací akce lze také do jisté míry řadit ke společným setkáním celého sboru či k poradám. Cílem takových akcí je **rozšíření znalostí, trénink dovedností či změna postojů**.

Na základě našich zkušeností doporučujeme následující zásady pro pořádání vzdělávacích kurzů a seminářů.

- Zvážit, zda má být akce **dobrovolná** či **povinná** pro celý sbor se všemi důsledky. (Dobrovolná skupina účastníků bude patrně menší, flexibilnější a motivovanější. Otázkou však zůstává, zdali pak „naočkuje“ zbytek školy. Plošné vzdělávání všech zasáhne sice celý sbor, často však za cenu nepříjemné atmosféry na kurzu a velkého počtu účastníků semináře).
- Naše zkušenost říká, že kurzy na školách, kde bylo vzdělávání nařízeno **povinně**, všem bez rozdílu, a termín byl účastníkům nadiktován bez možnosti výběru, **byly utrpením** jak pro lektory, tak pro účastníky.
- Pro efektivní vzdělávání formou **tréninku dovedností** (např. rozvoj komunikačních dovedností, asertivních dovedností či dovedností týmové spolupráce nebo pro rozvoj didaktických dovedností) je optimální skupina **12 účastníků!!!!**) Proto musíme zvážit, kolik skupin vytvoříme a kolik lektorů budeme potřebovat.
- Účastníci by měli mít možnost **ovlivnit termín** konání kurzu (minimálně alespoň formou výběru z více možností) a tento termín by se měli dozvědět alespoň **měsíc, dva předem**.
- Kurz stojí a padá s **kvalitou lektora** (lektorů). Doporučujeme proto bez výjimky **ověřit reference** na daného lektora (lektory) o němž (nichž) uvažujeme – učili vůbec někdy (případně na našem typu školy)? Na kterých školách již vedli semináře pro pedagogy? Jak tam s nimi byli spokojeni? Jak dlouho už školí? Jaké pojetí didaktiky či psychologie zastávají? Jakými metodami pracují (umějí např. pracovat s činnostními metodami nebo s videotréninkem apod.). Jsou jejich kurzy akreditované?
- Minimálně týden či čtrnáct dnů **před** kurzem by účastníci měli dostat **podrobnější program**, včetně časového harmonogramu (ten je pak možné upravit v úvodu kurzu).
- Vhodné je zvážit, zda kurz proběhne v budově školy nebo někde jinde.
- Ti, kdo se zúčastní (pokud není kurz povinný pro všechny), by mohli získat nějakou „**výhodu**“ – volno v jiném termínu, kdy bude muset být zbytek sboru ve škole, vyšší finanční ohodnocení apod.
- Obecně se osvědčilo školit **více lidí** ze školy **najednou** (cca třetinu sboru až celý sbor) než vysílat kolegy po jednom či po dvou na různé kurzy.
- Vyplatí se také **delší kurz** (např. dvou či třídenní) než kratší odpolední bloky.
- Bude nutné **zajistit patřičné finance** (např. formou grantu či jinými prostředky). Vzdělávání není levnou záležitostí, bohatě se však účastníkům i škole vrátí – zvolila-li škola kvalitní lektory. (Upozorňujeme, že jsou propojeny tři fenomény: kvalita, cena a čas. Ovlivnění jednoho parametru /např. snížení ceny/ ovlivní i ostatní – kurz bude kratší a méně kvalitní. A naopak.) Odborníci upozorňují, že pro rozvoj dovedností potřebujeme výcvik v trvání minimálně 30 – 50 hodin v již uvedených 12členných skupinách.
- Můžeme **nabídnout** eventuelní **účast dalším pracovníkům** školy nebo **kolegům z jiných škol**.

Připravit kvalitní vzdělávací akci, která účastníkům něco dá a pomůže sboru i škole, není jednoduché. Dodržování našich zásad to může podstatně ulehčit.

Doporučení ke vzdělávacím seminářům

Cílem je rozšíření znalostí, rozvoj dovedností nebo změna postojů

Hlavní doporučení ke vzdělávacím seminářům

Nejčastější problémy porad

V této kapitole bychom chtěli probrat nejrůznější **problémy a riziková místa**, se kterými se můžeme na poradách setkat a chtěli bychom sdílet nejrůznější doporučení, jak těmto „nebezpečím“ čelit.

Mnoha **nepříjemnostem lze předejít předem**. Podívejme se tedy nejdříve na jakousi prevenci.

- Pokud **dodržíme většinu zde uvedených zásad**, k mnoha nepříjemnostem vůbec nedojde – např. budeme-li důsledně dbát na to, aby účastníci znali cíl porady, její program a přesné časy předem, případně abychom dohodě na těchto věcech vyhradili dostatečný čas v úvodu každé porady, mělo by ubýt protestů a bojů mezi členy skupiny.
- Pokud **nebudeme „míchat“ cíle porad** nebo je od sebe budeme alespoň důsledně **oddělovat**, lidé se ve struktuře porady více vyznají, a to pomůže efektivitě a ušetří čas.
- Budeme-li probírané věci **vizualizovat**, lidé uvidí, co právě probíráme. Nebudou mít strach, že jejich myšlenky zapadnou. Nebudou se muset soustředit na vlastní zápisky. Zapsané věci navíc nezapomeneme a využijeme později. Opět další prevence neefektivních a dlouhých porad.
- Bude-li navíc z každé (k tomu vhodné) porady přesný **zápis** s konkrétními a měřitelnými **úkoly**, u kterých budou **termíny a odpovědné osoby**, které přijatý úkol sumarizovaly a potvrdily jeho přijetí, zkrátí se nejen porady, ale vzroste efektivita práce vůbec. (Pak ještě doporučujeme zavést vhodné kontrolní mechanismy plnění úkolů i v jejich průběhu).
- Pokud se budeme radit **v menších skupinkách** tváří v tvář (tj. sedíce **dokola**), naše efektivita také vzroste. Vedení školy se tak může radit v úzkém kruhu několika osob. Věci vzešlé z těchto porad mohou projednat např. zástupci ředitele s dalšími lidmi v sekcích (max. po 15 účastnících). Výstupy ze sekcí lze opět projednat na schůzi vedení, a tak stále dokola. Pokud bude fungovat informační tok, bude tato metoda mnohem rychlejší a účinnější než schůze všech se všemi. Schůzi celého sboru tak pak bude jako šafránu (pouze párkrát za rok) a budou krátké.
- Mnoho věcí probíraných na poradách lze účastníkům **předat jinou formou** – e-mailem, nástěnkou, oběžníkem. Pečlivě zvažujme, co je nutné na poradách probírat a co nikoli a kolik účastníků musí na té které poradě být. Musí tam být všichni, nestačili by pouze někteří?
- Pokud budeme chtít naše porady zlepšit opravdu maximálně, čas od času svolíme poradu typu „**dílna**“ pouze pro opravdové zájemce na téma: „**co můžeme zlepšit na našich poradách?**“ Zformulujeme tam konkrétní doporučení a pokusme se je aplikovat do praxe. Pak budou naše porady naprosto špičkové.
- V neposlední řadě neustále přemýšlejme, **zda nejsou** naše porady **moc direktivní**. Dostávají druzí na poradách prostor? A nemohli by ho dostávat více? V čem? To je rovněž důležitá prevence efektivy a zdravých mezilidských vztahů.

Znepříjemňujícím faktorem mnoha porad je **chování některých účastníků**. Podívejme se na některé takové nepříjemné účastníky a uveďme základní doporučení pro práci s nimi.

- Ten, kdo **chodí pozdě** – je to bohužel častý nešvar našich porad. Je možné pokusit se mu čelit různě. Doporučujeme vždy začínat včas – jinak se zavede do našich porad norma, že nedodržujeme stanovené časy. Můžeme stanovit nějakou pokutu za pozdní příchod (musí však platit pro každého, i pro vedení). Pozdní příchod lze řešit s dotyčným člověkem individuálně, po poradě, stranou ostatních. Také můžeme problémy s pozdními příchody „házet na skupinu“ a žádat přítomné, ať se k tomu vyjádří.
- Ten, kdo **odchází dříve** – pokud někdo odchází dříve, je vhodné zjistit důvod. Zavedme proto pravidlo, že kdo chce odejít dříve, musí se omluvit předem a svůj odchod zdůvodnit. Pokud odejde více lidí, je vhodné se skupinou zbylých účastníků vyřešit, zda má za těchto okolností cenu pokračovat.
- Ten, kdo **se často opakuje** – řešením je zde vizualizovat, co bylo řečeno a dotyčného poukázat na to, že jeho nápady máme zaznamenány a jestli chce dodat ještě něco nového.
- **Pochybovač** – pokud někdo neustále negativně komentuje nápady a informace s tím, že „to stejně nebude fungovat“, lze postupovat několika způsoby. Lze mu dát sociální zpětnou vazbu. Lze se zeptat skupiny, jak moc je to ruší. Lze vyzvat k dodržování pravidel brainstormingu s tím, že teď probíhá fáze sběru nápadů a komentovat, třídit a hodnotit budeme až posléze.

Nejčastější problémy porad

Nepříjemnosti během porad a jak na ně

Zásady prevence problémů při poradách

Na pravidelných setkáních zlepšujeme naše porady (i třeba za pomoci kamery)

„Nepříjemní“ účastníci porad

Pozdě chodící

Dříve odcházející

Opakující se poznámky

Pochybovač

- Pokud někdo **mlčí a neúčastní se**, lze zadat individuální práci a chtít výstupy od všech, lze zadat skupinovou práci a počítat, že skupina tyto účastníky zapojí, lze jej přímo vyzvat obecnou, otevřenou otázkou „jaký je tvůj názor?“. Také si lze promluvit s tímto člověkem o samotě po poradě.
- Pokud se **někdo baví se sousedem**, lze stanovit a později apelovat na pravidlo, že v jednu chvíli mluví jeden. Lze se ptát na názor skupiny. Lze dávat sociální zpětné vazby. Lze to řešit s dotyčnými po poradě. Někdy pomůže už jen to, když ten, kdo vede poradou, fyzicky přejde k těmto „povídálkům“.
- Chová-li se někdo **agresivně** a vyjadřuje **častou nespokojenost** s průběhem porady, projednáváním body nebo přijímanými závěry, je možné mu dát sociální zpětnou vazbu. Často však pomůže pouze a jen, otevřeme-li toto jeho chování a požádáme-li ho, aby otevřeně řekl, co se mu nelíbí a co by chtěl, aby bylo jinak. Rovněž i s ním to můžeme řešit po poradě.

Určitě existují různí další nepříjemní účastníci. Práce s nimi, i s těmi výše uvedenými, stojí na stejných principech. Pokusit se **udržet pozitivní duch** vedení porady a **neodchýlit se od tématu**. Do řešení problému zatahovat celou skupinu: nemělo by se stát, že o něčem bude diskutovat pouze jeden člověk s koordinátorem porady. Vždy je na poradě více lidí – **ať se k tomu vyjádří i ostatní**. Bude-li určitý názor zastávat více než třetina či polovina účastníků, je to důležité. Bude-li kritik osamocen, je možné ho ignorovat. Nebojme se v roli koordinátora **dávat sociální zpětné vazby** a vést skupinu k **domlouvání závazných pravidel**.

Dalším doporučením může být vystříhání se některých výroků a slovních spojení. Níže uvádíme některé výroky, které vedou poradou „do pekel“. Pokud se jich koordinátor porady vyvaruje a bude používat místo nich některá jiná, může to napomoci průběhu procesu porady. Proto uvádíme i možné varianty, jak lze daná slova říci jinak. Inspirací nám byl materiál o vedení porad od PhDr. Zdenka Matuly.

Destruktivní, nevhodný výrok	Pozitivní přeformulování
Právě jsi řekl ...	Rozumím tomu dobře? Řekl jsi to a to?
Já si myslím ...	(Budte zticha, dokud se vás někdo nezeptá na váš názor.)
Ano, ale ...	Ano, a ...
Ne, ale ...	Ne, a ...
To už jsme slyšeli.	(Neříkejte nic, nereagujte.)
Vždycky jsme to dělali takhle.	Když budeme postupovat jinak, co to pro nás bude znamenat?
Mluvte vážně.	(Neříkejte nic, snažte se usměrnit chování ostatních jinak, například dotazem na názor skupiny.)
Špatně.	Jak jsi na to přišel? Co tě vede k tomuto názoru?
U nás to tak není. To není pravda.	Jaké podmínky potřebujeme pro splnění tohoto úkolu? Jak tento návrh ovlivní naši školu, naše snažení?
O tom bych pochyboval.	Existují ještě nějaké informace, na kterých můžeme stavět? Jaké pro to máme podklady?
S tím mám potíže.	Jaký to na nás bude mít dopad? Co to bude znamenat pro naše žáky a jejich rodiče?
To je směšné.	Můžeš mi to blíže vysvětlit, prosím?
Srovnajte si ta fakta pořádně v hlavě.	Nerozumím tomu, vysvětlete mi prosím, jak jste dospěli k tomuto závěru.
Tedy, řeknu vám ...	(Mluvte bez tohoto úvodu.)
Dovolte, já vám vysvětlím ...	(Mluvte bez tohoto úvodu.)

Pokud se nám podaří v komunikaci vyvarovat těchto výroků, napětí během porad se pravděpodobně zmenší. Budeme-li používat konstruktivní výroky z pravého sloupce tabulky, aplikovat preventivní zásady a pracovat s nepříjemnými účastníky, porady budou probíhat pro většinu účastníků příjemně a efektivně a budou dosahovat stanovených cílů.

Nejčastější problémy porad

MLČÍCÍ ÚČASTNÍCI

BREPTOVÉ

AGRESOR

Shrnutí hlavních strategií práce s nepříjemnými účastníky

Důležité je, co si myslí většina účastníků – tak se jich ptejme

Nevhodné výroky koordinátora porady

Nevhodné výroky koordinátora porady a jejich přeformulování

Shrnutí

Shrnutí a závěr

Jsme na konci našich doporučení. Co říci závěrem? Nezbyvá než popřát si navzájem mnoho štěstí a zdaru v našem úsilí. Autor přeje váženým čtenářům, ať jim jejich školní týmy co nejvíce fungují a ať se neméně daří i porady.

Jak jsme také již několikrát uvedli, naše **doporučení jsou vyzkoušená a funkční**. Jen je někdy nutné **přizpůsobit je situačnímu kontextu**, „přitesat“ je dle daných podmínek. Principů je totiž jen „několik“ (procesy skupinové dynamiky), ale skutečnost, realita je nekonečně pestrá. Proto je při jejich aplikaci nutné používat „zdravý selský rozum“. Co není v souladu s tímto principem, to většinou nebude fungovat.

Další důležitou vlastností, která může pomoci v realizaci zde uvedených doporučení, je **trpělivost a důslednost**. Nevzdávejme to. Skutečnost a rutina nám budou házet klacky pod nohy. Čas, někteří kolegové a naše lenost budou proti nám. Nevzdávejme to. Jakmile to vzdáme (řečeno s hrdiny „Nekonečného příběhu“) „Nicota“ zvítězí.

Navíc **není nutné** na našich postřezích **lpět vždy**. Jsou chaotické porady, z nichž můžeme mít dobrý pocit. A proč ne? Hlavní je se „nezbláznit“ a nebýt „fundamentalistickými doktrináři“ – to by pak člověk mohl také rychle „vyhořet“. Pokud však zjistíme, že se nám něco nedaří a porada neběží tak, jak má, a nám to není příjemné, můžeme se pokusit s úspěchem aplikovat naše doporučení. Autor ještě jednou vyjadřuje, že všem, kdo se o to budou snažit, drží co nejupřímněji palce.

Pokud budete na naše doporučení písemně reagovat, budeme rádi. Níže v zápatí jsou uvedeny kontakty. Autor bude moc rád, pokud mu o svých zklamáních a úspěších při aplikaci našich zásad v průběhu vašich porad dáte vědět.

Doporučená literatura k těmto skriptům je totožná s literaturou, kterou jsme doporučili ve skriptech o týmové práci.

Ještě jednou tedy mnoho úspěchů při konání nejrůznějších porad, ať již tam budete jako jejich koordinátoři, facilitátoři nebo „pouzí“ členové.

Shrnutí a závěr

Přejeme všem, kdo se budou snažit řídit těmito zásadami, mnoho štěstí

Naše doporučení jsou funkční, je nutné je však používat s ohledem na situační kontext

Nevzdávejme to, budme trpělivi a důslední

Jsou situace, kdy se našimi doporučeními nebudeme řídit

Pokud však budeme mít sílu a budeme chtít, můžeme jít do toho

Těšíme se na případné reakce

Doporučená literatura je totožná s literaturou ve skriptech o týmové práci



Tato skripta byla vytvořena pro potřebu projektu:

„Tvorba a ověřování pilotních ŠVP na vybraných středních odborných školách a středních odborných učilištích“

Datum: listopad 2006

Autor: Mgr. et Mgr. Jakub P. P. Š. Švec

Rozsah: 25 stran

Tato publikace neprošla oficiální jazykovou ani redakční úpravou.

Bez písemného svolení autora je šíření těchto skript v jakékoli podobě přísně zakázáno!!!

