

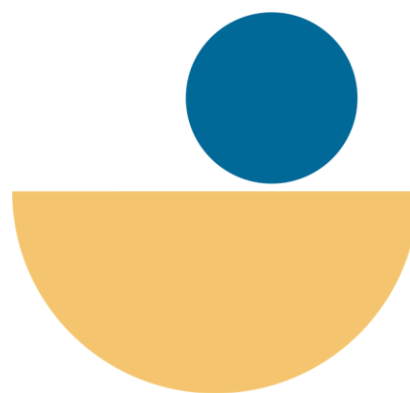


EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

MANUÁL KOUČOVÁNÍ PRO ŘEDITELE ŠKOL

Bedřiška Žufanová





Obsah

Obsah	2
Co je koučink	3
Kdo je kouč	5
Historie koučinku	7
Profese kouče	9
Cíle koučinku ve školách	10
Přínos koučinku ve školách	11
Příprava koučovacího rozhovoru	13
Průběh koučovacího rozhovoru	16
Co všechno vstupuje do procesu koučování a na co nezapomínejte při tvorbě otázek	25
Baterie koučovacích otázek	29
Zpětná vazba	31
Koučování týmu	33
Co brání úspěšnému koučování	37
V čem jako ředitel školy využiji koučování	40
Příklady dalších technik užívaných v koučování	41
Příklad koučovacího rozhovoru	46
Koncepce rozvoje školy	49
Doporučené zdroje	50



2. Co je koučink

Kdo je podle Vás kouč?

.....

.....

.....

„Koučovat neznamená učit, ale vytvářet podmínky pro učení se a růst.“ John Whitmore (WHITMORE, 2011)

Koučování **uvolňuje potenciál člověka** a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Jedná se tedy o **metodu**, která může pomoci s motivací zaměstnanců, **delegováním, řešením problémů**, vztahovými problémy, vytvářením týmů, oceněním a hodnocením, realizací úkolů, plánováním a kontrolou, **osobním růstem a činnostmi týmů** (WHITMORE, 2011).

Z našeho pohledu lze koučink ve škole používat jako **účinnou formu vedení lidí**, která je naprosto reálná k využití v praxi. Základem je zvládnutí **techniky koučovacího rozhovoru**, která má jasný **cíl, strukturu** a jsou při ní kladeny koučovací otázky. Na rozdíl od běžných otázek, které klademe, abychom získali argumenty, koučovací otázky přimějí druhého přemýšlet o věcech z jiného úhlu, evokovat nové nápady, stanovit si společný cíl, vyjasnit si situaci. Roste **zodpovědnost jednotlivce**, zlepšuje se spolupráce a samotný výkon.

Koučování se zaměřuje na **vnitřní motivaci** a tím lidi posouvá k samostatnosti a rozvoji.

Není těžké naučit se koučovat, někdy ale bývá těžké se zbavit starých vzorců přemýšlení a komunikace. Na tento efekt doporučujeme zaměřit svou pozornost při trénování koučovacích dovedností.

Koučování lze považovat za **styl vedení lidí**. Pojďme se podívat, jak to vypadá u tří různých typů ředitelů škol: koučujícího, direktivního a demokratického.

Srovnání stylů vedení lidí

- **Koučující ředitel** – vede kolektiv otevřeným způsobem, jde mu o to, aby každý zaměstnanec samostatně myslel a vykonával svou činnost, podporuje sebedůvěru svých lidí, ochotu přebírat odpovědnost. Ví, že jde o dlouhodobou cestu, která přináší kvalitu a radost z práce. Za nejdůležitější považuje vnitřní motivaci.
- **Direktivní ředitel** – cítí se být zodpovědný za vše a rozdává jednotlivé úkoly z pozice moci – vedení. Působí na své lidi z pozice cukru a biče, tedy apeluje na vnější motivaci odměnou a trestem.

Jde o rychlý způsob zadávání úkolů. Existuje hodně lidí, kterým vyhovuje být direktivně řízen (Pozn.: Ve školách se dostaneme i do situací, které vyžadují rychlý způsob vedoucí k rychlým výsledkům, většinou je to otázka bezpečí a času.).



- **Demokratický ředitel** – přenáší odpovědnost na druhé, avšak u každého kroku je nutný soulad většiny zaměstnanců. Jde o časově náročnou záležitost, kdy názor většiny převažuje nad názorem menšiny. Vnitřně motivována je část zaměstnanců.

Koučování je v ČR profesí. Avšak v ředitelně školy lze využít koučující přístup jako možnost vedení lidí.

Koučující ředitel školy tedy:

- umí vést **rozhovory posilující rozvoj myšlení**, kreativitu a využití všech dostupných zdrojů
- umožňuje zaměstnancům nalézt skutečné (vnitřní) **hodnoty** a vytvářet **jejich soulad** s profesí učitele
- preferuje **odpovědnost** a **samostatnost**
- rád vytváří **podmínky pro učení se** a **růst** svých zaměstnanců
- pomáhá dosahovat konkrétních **cílů školy i jednotlivců**
- pomáhá uvolňovat strach z **odstraňování překážek na cestě k cíli**
- podporuje **radost z objevování** a **vnitřní motivaci**, spouští **tvořivost, představivost**
- a **intuici**, učí hledat **souvislosti**
- pomáhá definovat **cestu pro cíle** a **rozhodnutí druhých**

Kdy tedy koučovat? Když jde o kvalitu a potřebu něco se naučit, nikoliv když jde o čas.



3. Kdo je kouč

Úlohou kouče není řešit problémy, učit nebo radit, kouč není instruktor nebo expert v daném oboru. Kouč je partner k diskusi, průvodce, podpora na poli zlepšení vnímání reality.

Jaké jsou podle Vás vhodné vlastnosti kouče i manažera s koučovacím přístupem?

.....

.....

.....

Z naší zkušenosti koučování podpoří:

- trpělivost
- objektivitu, nezaujatost v ten moment, nestrannost
- schopnost povzbudit druhé
- zaujatost pro věc – FLOW
- umění naslouchat
- schopnost vnímat realitu
- poznání sebe sama
- autentičnost
- být pozorný k sobě i druhým
- mít dobrou paměť

Je důležité vidět ve své škole příčiny problémů, ale mít trpělivost nechat druhé si na řešení přijít sám a najít řešení.

Forma koučovací práce mezi ředitelem školy a pedagogy je **individuální nebo skupinová**. Mezi nejčastější individuální práci patří například každoroční individuální pohovory směřující k růstu učitele. Skupinová práce je například vedení porady či vzdělávání koučovacím přístupem.

Co koučink není:

- **direktivní trenérský postup vedení lidí;**
- **psychoterapie** –pracuje i s nezdravými lidmi, pracuje s minulostí, i když se to nedá jednoznačně definovat, protože existuje celá řada psychoterapeutických postupů a řada psychoterapeutů využívá koučovací postupy a naopak koučovací postupy jsou odvozeny od terapeutických metod;



- **poradenství** – kouč neradí;
- **krizová intervence** – jedná se o samotné kladení otázek v krizi, koučování počítá i s prevencí a rozvojem.



4. Historie koučinku

Koučink je v dnešní době všudypřítomný, a tak se za kouče považují sportovní trenéři, lodivodi reprezentačních týmů, stylisté, designéři, někteří poradci, lektori... My budeme pracovat s tím, že **kouč** je ten, kdo má certifikovaný profesní výcvik kouče, a **ředitel školy s koučovací přístupem je ten**, kdo používá koučování jako styl vedení lidí a má akreditovaný výcvik koučinku nebo mentoringu pro ředitele škol.

Momentálně se na trhu výcviků můžete setkat s mnoha druhy koučinku, jako například: life koučink, kariérový koučink, top executive koučink, sex koučink, křesťanský koučink, manželský koučink, systemický koučink, hodnotově orientovaný koučink, výsledkově orientovaný koučink a nově transpersonální koučink. Základy koučovacího přístupu jsou však vždy stejné a jde spíše o oblasti zaměření jednotlivého kouče.

Koučování vzniklo **v 70. a 80. letech 20. století**, kdy se dostal tento přístup **ze sportu do oblasti byznysu. 90. léta s sebou přinesla velký rozmach** a popularizaci této metody v oblasti **rozvoje osobnosti** převážně v **organizacích**.

Přístup, tak jak je dnes požíván, začal aplikovat **John Whitmore** v sedmdesátých letech. Svě klienty (ne)učil golf tak, že místo rad, co a jak mají dělat, jim začal **klást otázky**, které je samotné nutily přemýšlet a hledat, jak a co mají při učení dělat, aby se zlepšili. S tímto způsobem měl výborné výsledky a v roce 1992 o koučování napsal první knihu. Apeluje v ní na psychologickou hloubku koučování.

Už tehdy upozorňoval na fakt, že by se koučování mělo dostat **co nejdříve do škol**, vrátit se zpět do sportu a stát se přirozenou součástí našich životů.

Další zakladatel koučinku je **Timothy Gallwey** – zakladatel metody INNER GAME (můžete se s ním setkat v Praze v Koučink centru), tenisový odborník a učitel na Harvardu, který vymyslel metodu **zaměřující se na vnitřní stav člověka**. Podle něho je naše mysl silnější soupeř a koučováním uvolňujeme potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.

Koučink jako metoda má široký psychologický kontext.

Kořeny koučování

Humanistická psychologie – klient má veškeré **zdroje, znalosti, dovednosti**.

Carl Rodgers (1902–1987) – byl prvním, kdo kritizoval, že nakládat v psychologii s člověkem jako s objektem stojí v cestě úspěšné terapie. Poukazoval na terapeutický vztah, porozumění přirozenosti

klienta. V 70. letech vyzýval k vytvoření výukového programu podporujícího přirozenou zvědavost žáků, věřil v osobní růst každého člověka. Jde o „**na člověka zaměřený přístup**“. Dnes to, že terapeut přijímá klientův svět bezvýhradně, empaticky, považujeme za běžné, Rodgers ale musel tuto teorii podložit empirickými studiemi, které se využívají dodnes. Terapie založená na vedení rozhovoru, opakování posledních slov, postup vedený od složitého k jednoduchému, bylo něco nového. Rodgers věřil významu lidské volby, empirickému učení, emotivnímu učení zaměřenému



na osobnost žáka, akceptaci osobnosti, respekt a opravdovost bez zastrašování a manipulace. Za svou činnost v práci se skupinou – smiřování konfliktů v Africe, Brazílii, střední Americe – byl nominován na Nobelovu cenu míru.

Mezi další humanistické myslitele řadíme osobnosti jako **Nietzsche, Kierkegaard, Adler, Maslow, Horneyová.**

V dnešní době všechny pedagogické a výchovné směry, stejně jako koučink, mají základy v humanistické psychologii.



5. Profese kouče

V ČR působí několik profesních organizací. Nejdelší tradici má u nás **systemický koučink**, jehož koučové se sdružují zejména v **ČAKO** (Česká asociace koučů), a má v tuto chvíli asi i nejvíce svých akreditovaných koučů (viz: <http://www.spoustaenergie.cz/neni-koucink-jako-koucink/>). Informace o organizaci jsou dostupné na webových stránkách: <http://www.cako.cz/>.

Nejmladší skupinou je **EMCC** (European Mentoring and Coaching Council). Informace o organizaci jsou dostupné na webových stránkách: <https://www.emccczech.cz/>.

ICF (International CoachFederation) – je to asi největší mezinárodní organizace sdružující kouče (sdružuje kolem 22 000 koučů po celém světě). Má jasně nadefinovaný etický kodex a hlavně kompetence (dovednosti), které má jimi akreditovaný kouč mít, a jejím vzdělávacím systémem v současnosti v ČR prochází mnoho budoucích koučů. Informace o organizaci jsou dostupné na webových stránkách: <https://www.coachfederation.cz/>.

Zdroj: <http://www.spoustaenergie.cz/neni-koucink-jako-koucink/>



6. Cíle koučinku ve školách

Proč je podle Vás důležité tuto metodu učit ředitele škol a učitele?

.....

.....

.....

Od 70. let víme (viz humanistická psychologie), že je důležité **vnímat možnosti lidské volby, učení se ze zkušeností a prožitku**. Jak moc je důležité rozvíjet **osobnost žáka, respekt a opravdovost bez zastrahování a manipulace**. Praxe ovšem někdy pokulhávala koučování je možností, jak tyto kompetence zařazovat do prostoru školy a rozvíjet je.

Pokud ředitel koučuje své zaměstnance delší dobu, může vybudovat **tým radostných, motivovaných a smyslem z práce naplněných učitelů**. A nejde o nereálně idealizované věty, viz příklady dobré praxe. Vytváří se tým lidí, kteří mají pocit, že mají v kom najít podporu, ale zároveň vědí, co mají dělat, a mají chuť se posouvat ve svém seberozvoji dál. Samozřejmě narazíme na problém, že ne každý má touhu pracovat pro hodnoty, jako je svoboda, zodpovědnost, rozvoj, samostatnost. Proto jako jednu z technik koučinku použitelnou ve školách doporučujeme **Hodnotové kolo** (viz dále), které vyjasňuje hodnoty jednotlivých lidí ve škole.

Cílem koučinku by tedy mělo být:

- příjemné klima školy
- tvůrčí a samostatný tým lidí
- učitelé, kteří umí sami koučovací způsobem vést hodiny, dělat si přípravy, pracovat na projektech školy
- podpora ředitele školy pomocí koučovacích technik včetně sebekoučinku
- dávání si plnohodnotné podporující zpětné vazby
- nenásilná komunikace
- důvěra ředitele školy v delegování
- snížení hladiny stresu



7. Přínos koučinku ve školách

Představte si, že vejdete do školy. Kde všude podle Vás lze uplatnit koučování?

.....

.....

.....

Kdy a kde používáme koučování ve školství?

Ředitel školy může využít koučování například:

- když má problém v komunikaci mezi 1. a 2. stupněm
- když potřebuje delegovat úkoly
- při zpracování koncepce rozvoje školy, projektů, cílů školy, psaní výroční zprávy atd.
- při komunikaci s rodiči, žáky, učiteli při jakémkoliv nedorozumění i v běžném ujasnění si informací
- pro přípravu a vedení porady
- v organizování svého času, řešení problémů, realizaci úkolů, plánování a kontroly (time management)
- při vytváření týmů, při konkurzech na novou pozici
- pro hospitační činnost
- při individuálních pohovorech, které mají za cíl rozvoj DVPP a sladění se se školou
- při individuálním hodnocení zaměstnanců
- při přestavbě budovy, stěhování atd.
- při komunikaci s institucemi – OÚ, KÚ, ČŠI...

Učitel může využít koučování například:

- v komunikaci se žáky, rodiči žáků, kolegy
- v pozici zavádějícího učitele
- v pozici vedoucího předmětové komise
- jako součást jakéhokoliv poradenství (kariéra, rozvoj, výchovné problémy)
- při přípravě hodiny
- v projektovém učení
- při vedení komunitního kruhu



- v inovaci práce s chybou a hodnocení žáků
- při plánování a realizaci aktivit a programů školního roku
- při spolupráci na ŠVP

Koučování využijete všude tam, **kde potřebujete podporu** a kde potřebuje podporu někdo jiný.



8. Příprava koučovacího rozhovoru

Co je důležité, než začne samotný koučovací rozhovor?

.....

.....

.....

Raport

Navození raportu je velmi důležité pro další plynutí koučovacího rozhovoru. Buduje mezi lidmi **pocit bezpečí, důvěru a celkové naladění** pro další spolupráci.

Co to znamená navodit příjemný raport? Jde o podání ruky, nabídnutí nápoje, příjemné prostředí, otázky typu: „Jak ses měl?“ apod. Pokud je někdo rozčilený, je prostor pro zapojení aktivního a pasivního naslouchání.

Pro bližší pochopení: Pasivní a aktivní naslouchání jsou komunikační dovednosti, které jsou zaměřené na podporující způsob komunikace. Nasloucháním vytvářím prostor pro samostatnou práci klienta a zmocňuji jej tak k řízení vlastní cesty při tvorbě cíle i řešení pro dosažení cíle. Naslouchání je základní dovedností vedoucího pracovníka, který používá prvky koučovacího přístupu ve svém vedení a řízení týmu.

Pasivní naslouchání, neverbální signály ohledně sdílení komunikace a jednoduchá verbální podpora a zpětná vazba klientovi umožňuje vytvářet společný prostor, navozovat atmosféru zájmu a sounáležitosti a zajišťuje informovanost na obou stranách rozhovoru. Velmi důležitým hlediskem naslouchání je vytváření prostoru pro zpracování emocí klienta.

Aktivní naslouchání, založené na slovním doptávání a parafrázích, směřuje k ujasnění kontextu a podpoře artikulace emocí a nenaplněných potřeb klienta. Naplněná informační báze, zpracované emoce a artikulované potřeby jsou základem pro kvalitní koučovací rozhovor.

Kontext

Je důležité mít na paměti všechny souvislosti, které vstupují do rozhovoru. A to zejména z důvodu, abychom druhého odvedli co nejpřesněji k tomu, čeho má být hovorem dosaženo. V momentě, kdy nejsou kontexty sladěné, dochází často k domněnkám na obou stranách, a tím i k velkým nedorozuměním.

Uvědoměním si kontextu a jeho následným zveřejněním umožníme partnerovi, aby se v hovoru zaměřil na to, o co má jít, a nevytvářel si očekávání a následně obranné mechanismy, například kritiku nebo útok.

Než začnete koučovací rozhovor, je důležité si uvědomit kontext se všemi souvislostmi.



Odpovězte si na otázky?

- Čeho chci v hovoru dosáhnout?
- Kolik budu potřebovat času?
- Jaké je vhodné prostředí?
- Jaké mám emoční rozpoložení?
- Vím, jak tento hovor souvisí s jinými problémy?
- V jaké jsme vzájemně roli?
- atd.

Než začneme samotný hovor s partnerem, nejprve zjistíme, zda je v tu chvíli schopen vést tento typ rozhovoru a zda má čas. Pokud ne, domluvíme se na jiný termín.

Na začátku hovoru druhému odpovíme na otázky:

- o čem chci mluvit
- jaký je cíl hovoru
- čeho chci hovorem dosáhnout
- a další, viz kontext situace

Pět základních Eriksonovských přesvědčení, která pomáhají v koučovacím procesu:

1. **Je to v pořádku, lidé jsou v pořádku takoví, jací jsou** – lidé se mění a rostou celý život, nové návyky a kompetence lze získat v každém věku. Všechno ve vesmíru prostě existuje v pořádku, vesmír vyžaduje rovnováhu. Kdo vynechá souzení, je schopen sledovat nové volby.
2. **Lidé už mají všechny zdroje, které potřebují** – nevědomí pracuje odlišně od vědomí. Má schopnost vnímat neomezenou škálu myslí, integruje vše, udržuje vše, co jsme se naučili, umožňuje jít do sebe, vzít si všechny své zdroje do vědomí a uskutečnit i nejlepší akce. Nepotřebuje se spoléhat na radu a schválení.
3. **Člověk vždy zvolí to, co je schopen v danou chvíli udělat** – dokud je vnímání v oblasti „mělo by být, bývalo mělo být“, je život ovládán emocionálním zmatkem a zklamáním z odmítnutí. Nové výsledky potřebují vnitřní pružnost, rozvoj, dovednosti a tvořivost.
4. **Každé chování má vždy pozitivní záměr** – důvody ke změně bývají z konkrétní potřeby, z pozitivního záměru postarat se o sebe.



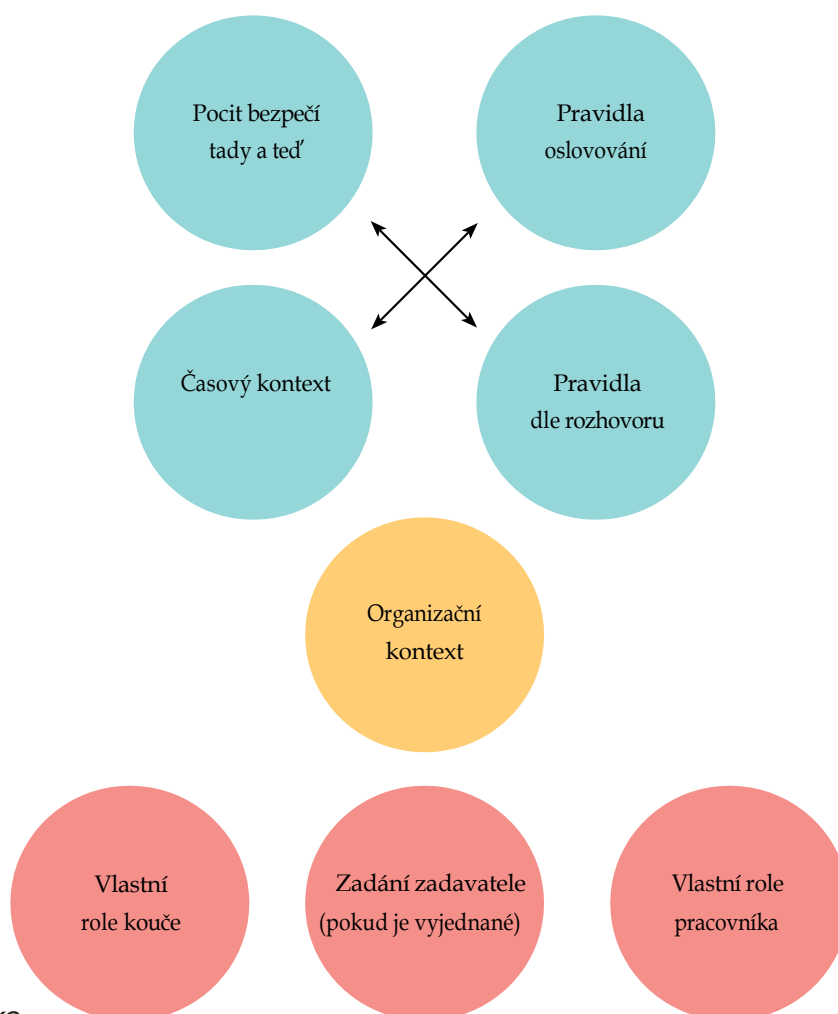
5. Změna je nevyhnutelná – naše tělo se neustále mění, naše vnitřní a vnější světy se stále mění, transformace je nevyhnutelná. Stáváte se více tím, kým chcete být, nebo tím, kým byste raději být nechtěli.

„Dívat se na každou situaci jako na celek znamená aktivovat své vnitřní zdroje.“
Neznámý autor

Vnímání reality

Je výsledkem soustředění pozornosti, koncentrace, jasného pochopení situace, být si vědom, nepomíjet, vědět, znát. Websterův slovník ukazuje, že uvědomovat si, vnímat jde pečlivým pozorováním a interpretací toho, co člověk **vidí, slyší** a **cítí**. V každodenním životě je vnímání reality nedostačující – lze ho zvýšit soustředěním pozornosti a praxí. Výsledkem je jasnější pohled na svět. Je třeba získávat relevantní fakta a informace a určit, co je pro nás významné. Je třeba znalosti systémů, dynamiky vztahů i psychologie, poznání sebe samých. Jak naše emoce a touhy narušují proces vnímání reality? Rozhodující je si uvědomovat tělesné pocity – např. **jaké pocity prožívá učitel při vedení hodiny**.

Model kontextu:



Zdroj: autorka



9. Průběh koučovacího rozhovoru

„Abychom mohli úspěšně koučovat, musíme si osvojit velmi optimistickou představu o skrytém, nevyužitém potenciálu lidí.“ Whitmore (WHITMORE, 2011)

V koučovacím rozhovoru je důležité zapojit **vědomé pozorování**, kde je **ted'** a **tady** na mé straně i na straně druhého. Koučovací rozhovor je vztah, který je nutně založen na několika základních podmínkách zajišťujících jeho zdárný průběh. Základními podmínkami jsou: vybudování důvěry mezi koučem a koučovaným a ochrana sebedůvěry obou (D); uvědomění -udržovat proces ve vědomé rovině, směřovat ke zvědomování řešeného tématu a všech jeho složek (U); a v neposlední řadě vyjasnění odpovědnosti v koučovacím procesu – za co odpovídá kouč, za co odpovídá koučovaný (O). **Zkratka DUO může být mnemotechnickou pomůckou pro kontrolu podmínek. Mohu se zkráceně zeptat: Věříme si? Daří se nám zvědomovat téma a problémy? Známe svou odpovědnost v tomto procesu?**

Poté, co máme zajištěny podmínky, navázaný raport a je jasně daný kontext na obou stranách, je důležité naučit se klást koučovací otázky.

Koučovací otázky

„Pokud lidem říkáme, co mají dělat, neučíme je uvažovat, otevřené otázky nás nutí přemýšlet!“ Whitmore (WHITMORE, 2011).

Příklad ze sportu popisovaný v knize Johna Whitmora (WHITMORE, 2011) a různé typy pokynů.

„Sleduj míč.“ Kdyby tento pokyn stačil, bylo by mezi námi o hodně víc výborných sportovců.

„Nenervuj se.“ Pokud hrajeme golf, víme, že hra je kvalitní, když se nenervujeme. Tento pokyn nám ale přesto moc nepomůže.

„**Sleduješ míč?**“ – reagujeme defenzivně, jako ve škole – „Dáváš pozor?“

„**Proč nesleduješ míč?**“ – ještě silnější defenzivní reakce, svými dotazy mě akorát znervózňujete.

Koučovací otázky jsou:

- **Jakou rotaci má míč, který se chystáš odehrát?**
- **Jak vysoko letí míč nad sítí?**
- **Donutí hráče, aby sledoval míč, protože jinak nedokáže odpovědět, musí se víc soustředit, odpověď není hodnotící, ale popisná, nevede k sebekritice, nepodrývá sebedůvěru, kouč získává zpětnou vazbu o úrovni koncentrace.**



(Proč to ale trenéři nepoužívají automaticky? Protože se to tak dělalo vždycky a nezajímá je, co to přináší do rozvoje potenciálu jejich žáků. Potřebují výsledek.)

Požadovat po lidech, aby dělali, co chceme, nestačí. Musíme se ptát tak, aby to mělo požadovaný efekt.

Koučující ředitel ve své komunikaci používá zejména otázky:

- Co je pro vás neobtížnější, nejdůležitější...?
- Jaké používáte pomůcky k předmětu?
- Co z vašeho pohledu funguje a co považujete za překážku?
- Co navrhujete? Jak konkrétní překážky vyřešit?
- Kdo by vám s tím mohl pomoci?
- Potřebujete ještě něco ode mě?
- Kdy začnete s jednotlivými kroky, které jste definoval?
- Co budou nové možnosti znamenat pro žáky, rodiče, pro vás?

Podle Whitmora (WHITMORE, 2011) otázky klademe s cílem, aby vyřešily vlastní problém, poradily druhému, nabídly řešení. Smyslem otázek je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje.

- Odpovědi nás přivádějí k tomu, **jak rozvíjet další otázky** a stále hlídat, zda se koučovaný neodchyluje od zadání – od svého záměru.
- Nezaměřujte se na analýzu, ale **na fakta**. Nejprve **hledáme širší pohled a postupujeme k detailům**, udržujeme tak pozornost, aby si koučovaný uvědomil další skryté faktory, které mohou být důležité.
- Kouč **respektuje směr a zájmy koučovaného**, který nese odpovědnost, pomáhá mu zaměřit pozornost. Ke korekci chyby dojde přirozenou cestou.
- Kouč (ředitel) nevede učitele jedním směrem, ten by to rychle poznal a narušilo by to důvěru. Koučování je spontánní proces, **kouč si otázky nepřipravuje**, jen **naslouchá**, zajímá se, udržuje vizuální kontakt, měl by si dostatečně uvědomovat sám sebe.
- Kouč nebo koučovaný **zaznamenává průběh koučování** – Whitmore doporučuje kouče, aby se klient mohl soustředit na svou reflexi.

Vnímáme opravdu to, co slyšíme?

Vidíme doopravdy to, na co se díváme?

Pozor na projekci a přenos autority kouče – vědomě zvyšujeme pravomoc podřízených, klientů.



Otevřené/uzavřené otázky

Než budete moci začít používat **otevřené otázky** v praxi, musíte vědět, které přesně to jsou. „Otevřená otázka je **takovou tázací větou, která od mluvčího vyžaduje plnohodnotnou odpověď** obsahující jeho informace, pocity nebo vědomosti. Jsou to objektivní otázky, které nenavádějí mluvčího k určité odpovědi, ale dotazovaná osoba se **musí vyjádřit vlastními slovy** a dle svého uvážení.“ (OTEVŘENÉ OTÁZKY, 2021)

Příkladem mohou být následující otázky:

- „Co se dělo, když jsem odešel?“
- „Jak se vám dařilo v dnešním projektu?“
- „Jak reagovali žáci na novou interaktivní tabuli?“
- „Co se vám dnes v práci povedlo?“
- „Jak se vám líbí nová podoba formuláře pro rodiče?“

Otevřené otázky začínají většinou příslovci CO, JAK, KDY, KDE...

Pozor na otázku „PROČ?“

Věty: „Proč jste to udělal zrovna takhle?“ mohou mít zabarvení výčitky. Dotyčný už tuší, že se Vám jeho řešení příliš nezamlouvá, a důvěru tak začnete oslabovat místo posilovat. Není složité otázku „proč“ přeformulovat: např. Proč jste to udělal? – Co vás vedlo k tomu...

Na **uzavřenou otázku** je odpověď většinou pouze ANO či NE. Slouží jako rozcestníky nebo jako utvrzení v započaté cestě – řešení, které je obsaženo v otázce. V uzavřených otázkách je velmi silně patrný záměr dotazovatele a jeho snaha směřování rozhovoru.

Příkladem mohou být následující otázky:

- „Mluvil jsi s Robertem?“
- „Odešla Zuzka s Jakubem?“
- „Připravil ses na projekt?“

Uzavřené otázky velmi často **ukončují konverzaci**. Jejich vyslovením zužujeme portfolio možností a nepodněcujeme koučovaného k rozvoji, hledání vlastních cest.



GROW

Kladení otevřených otázek samo o sobě nezaručuje efektivní koučovací rozhovor. Pro zajištění efektivity a záruku úspěšného dosahování cíle koučovacího procesu jsou vytvořeny různé nástroje, metody. Jedna ze základních koučovacích metod se nazývá GROW. Než začneme s využíváním metody GROW, je důležité si **osvojit dovednost kladení otevřených otázek**. Celý rozhovor vedený cestou GROW je založený na otevřených otázkách, které v určitém pořadí a sledu navazujících kroků vedou od cíle k realizaci.

Jde o jednoduchou cestu jednotlivých kroků, které mohou pomoci dostat **sen – vizi – cíl – záměr** do **reality**. Pro úspěšný koučovací rozhovor je velmi důležité metodu dodržovat a postupovat sousledně dle definovaných kroků, nepřeskakovat.

Otázky klademe postupně ve čtyřech oblastech:

1. **CÍLE (Goal)** – krátkodobé/dlouhodobé, formulované na základě ideální představy – VIZE.
2. **PROVĚŘENÍ REALITY (Reality)** – zjištění skutečného stavu věcí.
3. **MOŽNOSTI (Options)** – strategie, postupy.
4. **VŮLE (Will)** – co, kdy, kdo, jaká je vůle.

Cíle vycházející ze současného stavu lépe reagují na existující problémy. Častěji si klademe cíle na základě toho, co má být dosaženo, než na základě toho, co je možné dosáhnout.

Cíle formulované na základě ideální představy a následné stanovení realistických kroků vedoucích k jejich dosažení jsou obvykle inspirativnější, zajímavější, tvořivější a motivující.

GROW(růst) + VNÍMÁNÍ REALITY + ODPOVĚDNOST = možnost volby

(WHITMORE, 2011).

I. Stanovení cílů

„Chtít je pro dosažení dobrého výkonu lepší než muset. Vnitřní motivace je věc osobní volby.“

Whitmore (WHITMORE, 2011).

Každé koučování – individuální řízení – začíná stanovením cíle schůzky, co se od ní očekává – cílem je konkrétní specifický problém.

- Co od setkání očekáváte?
- Máme hodinu, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?
- V čem by vám mohlo toto setkání pomoci?



Ingredience dosažení cíle jsou: touha po dosažení cíle, občas si připomenout, co nás k tomu vede, potřebné úsilí.

Proč je důležité si nejprve stanovit cíl?

.....

.....

.....

Přijetí cílů za své

Příkazy bez možnosti diskuse se lidé odcizují od cíle, promítá se to do jejich výkonnosti. Ředitel s koučovacím přístupem **motivuje ke stanovení vlastních náročných cílů** nebo alespoň nechává **možnost volby**. Dokonce, i když o cíli nelze diskutovat, je možné koučovacím přístupem docílit ztotožnění se s cílem.

Př.: BOZP – respektovat nařízení, ale vytvořit si ve sborově i vlastní pravidla bezpečnosti a doplnit je formou diskuse o ta, jež chybí.

Význam možnosti volby a odpovědnosti pro vytváření vnitřní motivace bychom neměli nikdy podceňovat.

Čí je cíl? Pokud podřízení mají menší cíle než vedoucí, lze jejich cíle doplnit vhodnými koučovacími otázkami, aby překonali bariéry a dál si udrželi pocit zodpovědnosti.

„První krok v organizování sebe sama se neprovádí na stole, ve složkách nebo v počítači. Musí se uskutečnit ve Vaší hlavě. Máte-li zvládnout svůj pracovní život a začít rozlišovat, musíte se nejprve přesvědčit, že jste správně pochopili svou roli a své zásadní cíle.“

J. Caunt (CAUNT, 2001, s. 5)

Není efektivní zaměřovat svou pozornost pouze na jednotlivé úkoly, vždy je třeba mít na zřeteli širší rámec, tedy konkrétní cíl/cíle. Pokud máte nějaký záměr, ale není definován přesně, obvykle se jej jen těžko podaří naplnit. Na druhou stranu je absurdní plnit nějaké cíle a nevědět proč.

„Tím, že si člověk dokáže cíl přesně vymežit, překoná už polovinu cesty k jeho dosažení. Je tomu tak proto, že v samotném stanovení cíle je obsažena jeho pevná vůle a víra, že to zvládne, že to chce dosáhnout.“

J. Provazník (PROVAZNÍK, 2003, s. 388)



Pravidla pro formulování cílů – SMART

Nejen v rámci metody GROW je správné stanovení cíle zásadní pro celý proces. V rámci koučovacího rozhovoru může kouč pomoci koučovanému zjistit, zda je cíl pro klienta správně stanoven. **Když uvažujeme, jaká specifika má správně stanovený cíl, zkoumáme, zda je:**

1. konkrétní
2. měřitelný
3. odsouhlasený
4. realistický
5. termínovaný
6. pozitivně formulovaný (např. nesmíme za ostatními zaostat x chceme se dostat na třetí a lepší pozici)
7. dobře pochopený
8. relevantní
9. etický
10. náročný
11. legální
12. ekologicky přijatelný
13. přiměřený
14. zaznamenaný
15. ...
- 16.

K tomuto účelu může kouč využít metodu SMART, která napomáhá správnému stanovení cíle. Prostřednictvím této metody zajišťujeme, aby cíle byly (SMART, 2021).

- **specifické** – tedy konkrétní a jednoznačné, **srozumitelně definované** – čeho se cíl týká,
- **měřitelné** – mělo by se dát prokazatelně zjistit, že cíle bylo dosaženo,
- **akceptovatelné a atraktivní** – cíle mají být přijatelné, zajímavé pro všechny, kdo je mají plnit,
- **realizovatelné** – mělo by být opravdu reálné cíle dosáhnout,
- **termínované** – je třeba, aby bylo stanoven, dokdy má být cíl splněn.



K jednotlivým oblastem metody SMART využíváme otevřené otázky. Příklady jsou uvedeny v pracovním listu níže.

II. Realita

Jde především o ujasnění si, v jaké situaci se **nacházíme teď a tady**. Pokud je realita zřejmá a srozumitelná, jasněji vnímáme cíle. Vést smysluplnou diskusi lze, až když víme, čeho chceme dosáhnout. Pokud zjistíme, že situace se mění, lze cíle pozměnit. **Stává se, že v téhle fázi rozhovoru znovu zjistíme, že koučovaný má jiný cíl, než si v počátku myslel.**

Objektivní realita je často deformovaná: subjektivními názory, soudy, očekáváním, předsudky, zájmy, nadějí, obavami...

VIDĚT VĚCI TAKOVÉ, JAKÉ JSOU.

Absolutní objektivita neexistuje, čím je ale lepší, tím lépe pro koučování. Zvědomování je základní předpoklad koučovacího rozhovoru.

Používání popisujících výrazových prostředků (oproti hodnotícím) pomáhá dotáhnout proces k výsledku. Čím **konkrétnější a popisnější výrazy a obraty** používáme, tím méně vyznívají kriticky – tím je produktivnější koučování.

Př.: Dozví-li se, že moje přednáška byla špatná, moc mi to nepomůže, ale vyslechnu-li, že byla jasná, přehledná, ale málo náročná, vím, na co se příště zaměřit. Hodně záleží na kontextu, v němž jsou slova použita.

Mnoho slov obsahuje hodnocení téměř vždy: roztomilý, slabý, dobrý nebo špatný. Hodnocení neumožňuje zlepšení.

Př.: Řekneme-li učitelům, že hodinu odvedl špatně, vyvoláme nepříjemný pocit. Pokud řeknu, že má-li se zlepšit motivace žáků, ať zkusí víc používat otevřené otázky, a co si o tom myslí, popis má význam.

Otázky zaměřené na realitu jsou neobjektivnějším prostředkem sebereflexe. Věci, které si uvědomujeme, máme do jisté míry pod kontrolou a můžeme si volit. Pokud si něco neuvědomujeme, působí to na nás, aniž bychom nad tím měli kontrolu.

Kouč nejenže **pomáhá strukturovat myšlení** koučovaného, ale i **proniknout hlouběji**, kde mohou být skryty potřebné **odpovědi**. **Kouč sleduje zájem a myšlenkové pochody a to, jak se vztahují**

k původnímu záměru – cíli. Je pravidlem, že zabývat se něčím, co bylo podle kouče opomenuto, je možné až v okamžiku, kdy koučovaný dostal dostatek prostoru.

Když podřízený přestane svého šéfa vnímat jako zdroj potenciálních problémů, bude o svých problémech hovořit mnohem snadněji, diagnostikovat, diskutovat, řešit.



Kultura svalování viny na druhé vede k syndromu falešné reality ve firmě, škole, kdekoliv. **Rozumný manažer začíná od obecnějších záležitostí, pomáhá s řešením méně významného problému, získává si důvěru a šanci dostat se ke svému problému.**

III. Možnosti

„Když si myslíte, že vás už nic nenapadne, vymyslete něco dalšího.“ **Withmore (WHITMORE, 2011)**

Hledání možností není najít jednu správnou odpověď, ale **co největší počet alternativ**. V tento moment je počet důležitější než proveditelnost. Stimulujeme myšlení, tvořivost. Preference, cenzura hodnocení nejsou na místě. Kouč by měl získat co nejvíce možností, vytvořit prostředí důvěry, zaznamenat návrhy (WHITMORE, 2011).

Omezující faktory: To není možné, takhle se to dělat nedá, s tím nebudou souhlasit, to už má dávno konkurence... To všechno je zápor a zamítnutí...

Otázky kouče:

- Co když...mám rozpočet, co udělám?
- Kdybych měl víc lidí, co bych udělal?
- Co kdybych znal odpověď, jak by zněla?
- Co kdyby tato překážka neexistovala, co bych dělal?

Je důležité překonat cenzuru racionálního myšlení. Co se zdálo nemožné, se díky kombinaci různých přístupů může ukázat jako řešitelné. Všichni máme sklon vytvářet si sebeomezující předpoklady.

Podaří-li se nám překonat sebeomezující předpoklady, umožní nám to řešit staré problémy novými způsoby. Pokud najdeme nesprávný předpoklad, najít řešení je mnohem snazší.

Pokud **máme seznam možností, další fáze koučování je volba** – vybereme prostě tu nejlepší možnost s ohledem na **náklady a přínos**.

Kouč do možností vstupuje, až když koučovaný vyčerpá všechny svoje možnosti: Víím o několika dalších možných řešeních. Chcete je slyšet?

Mapování možností: podvědomě dáváme priority některým možnostem, proto je lepší si nápady psát do myšlenkové mapy (WHITMORE, 2011).



IV . Vůle a volba

Čas rozhodnutí a upřesnění

V poslední části rozhovoru s koučovaným vytvoříme **konkrétní akční kroky**, které jsou zaměřené na realizaci specifických potřeb, pomocí upřesňujících otázek. Zde kouč může být až tvrdý.

- **Co uděláte?** Je čas rozhodnout se. Kterou z těchto možností máte v úmyslu realizovat? Ujasnit si jasnou alternativu.
- **Kdy to uděláte?** Specifikovat časový rozvrh.
- **Bude tato činnost v souladu s vaším cílem?** V důsledku změn je možné reformulovat cíl.
- S jakými překážkami můžete počítat? **Prevence.**
- **Kdo musí být informován?** Potvrzení, zda se potřebné informace dostanou všem, obzvláště ve firmě.
- **Jakou podporu potřebujete?** Využít zdroje zvenčí, kdo něco připomene, může být i kouč.
- Jak a kdy získáte potřebnou podporu?
- **O čem ještě uvažujete?**
- **Na desetibodové stupnici vyznačte, s jakou jistotou opravdu uskutečníte činnosti, na kterých jsme se dohodli.** Pokud jste dospěli k hodnotě menší než osm, zamyslete se nad náročností úkolu, tak aby bylo možné posílit potenciál dokončení.
- Pokud něco nehodláte udělat, prostě to vyškrtněte ze svého seznamu.

Na závěr kouč předává seznam akčních kroků, klient si seznam přečte a potvrdí. Kouč nabízí další podporu, po určité době posoudit vývoj, kontakt iniciuje kouč, klient má pocit, že je důležitý.



10. Co všechno vstupuje do procesu koučování a na co nezapomínejte při tvorbě otázek

„Přemýšlíme o tom, co vidíme a slyšíme. To, o čem přemýšlíme, v nás vyvolává pocity. Naše pocity ovlivňují naše reakce. Reakce se mění v návyky, které určují náš úděl.“

Bob Gass (WHITMORE, 2011)

Pokud chceme **problémy odstranit**, nesmíme k nim přistupovat povrchně a spokojit se s tím, jak se nám jeví.

Ředitel školy při koučování zaměstnanců **sleduje objektivní informace, jednotlivé aktivity, překážky v rozvoji, materiální, finanční a lidské zdroje**. Navíc se **zaměřuje na emoce a smysly** svých podřízených.

SMYSLY, VNÍMÁNÍ – VAKOG

Při vedení rozhovorů je užitečné zaměřit se na smysly, kterými **vnímáme tento svět**. Každý z nás má **dominantní jiný kanál vnímání**. Někdo je vysloveně **vizuální typ** a vnímá svět především očima, učí se z textu, na který se musí dívat, a má výbornou schopnost vizualizace. Jiný je **auditivní typ** a učí se poslechem. Pamatuje si přesně, kdo mu co říká, texty písní, a těmto lidem většinou jdou snadno naposlouchat cizí jazyky. Zatímco **kinestetický typ** potřebuje na věci sahat a vnímat, jaké u toho má pocity. Je pro něj důležitý pohyb.

I další dva kanály jsou důležité. Ovšem používá je už jen málokdo jako dominantní. Přesto nezapomínejme na **čich a chuť**, které také vstupují do vnímání našeho světa.

Ideální je, když máme rozvinuté **všechny druhy smyslového vnímání**. V západoevropské kultuře je většina z nás kombinací některých kanálů vnímání a přes ty filtruje svět.

Pokud jako kouč dokážu pozorováním odhalit, jak vnímá svět ten druhý, můžu se s ním dostat daleko dál, a navíc se mi snáz buduje důvěra.

Doporučené otázky:

- **zrak – vizuální – Co vidíš? Co jsi viděl?**
- **sluch – auditivní – Co slyšíš? Co jsi slyšel?**
- **hmat – kinestetické – Co cítíš? Jak to cítíš teď a tady?**
- **čich – olfaktorické – Jakou to má vůni?**
- **chuť – gustatorické – Jakou to má chuť?**



EMOCE

Do procesu koučování velmi často vstupují emoce. Úkolem kouče není emoce ukončovat, dávat najevo, že jsou nám nepříjemné, nebo od nich odvádět pozornost. **S emocemi se prostě počítá**, jsou tu s námi a jsou to **důležité informace k posouvání se v problémech dál** (Whitmore, 2011).

EMOCE=INFORMACE

Doporučené otázky:

- Vidím, že jste naštvaný, co konkrétně vás rozčílilo? Co s tím vy můžete udělat? Jak změnit situaci do budoucna?
- Co pociťujete, když vám zavolá rozčilený rodič?
- Jaké pocity jste měl při poslední poradě?
- Čeho se obáváte ve výuce?
- Kde ve vašem těle pociťujete napětí při vedení předmetové komise?
- Jaký pocit u vás převažuje, když zjistíte, že se vám něco povedlo?
- Můžete na stupnici 1–10 určit, jak dalece jste přesvědčen, že vaše dnešní prezentace bude dobrá?

PŘESVĚDČENÍ

Naše vědomí obsahuje už od dětství **dlouhodobě stabilní přesvědčení** a názory, které zabarvují naše vnímání a vztahy s druhými, a **deformuje naše vnímání reality**. Pokud si těchto přesvědčení nebudeme vědomi, proces koučování se tím může zablokovat.

Pokud máte ve svém sboru někoho, kdo je podvědomě přesvědčený, že vše v jeho životě musí být složité, že si nezaslouží úspěch, lásku apod., těžko ho dovedete k cíli jen metodou GROW. Je třeba cílit na tato přesvědčení a dávat je z oblastí nevědomých do vědomých.

Příkladem může být žena, která se snaží zhubnout 20 kg za rok. Ví, co dělá špatně, jak si nastavit jiný režim, ale nic z toho se jí nepodaří, protože v jejím podvědomí je uloženo od babiček, které zažily válku, že „hubený je studený“.

S těmito procesy je třeba počítat. Pokud máte pocit, že se druhému nedaří naplnit své záměry, pravděpodobně ho něco blokuje. Jako kouč mu můžete pomoci na tyto bloky přijít, zvědomit je. Už to je velmi užitečné, nicméně k odstranění těchto bloků se používají jiné metody, například NLP, rodinné konstelace, ThetaHealing ...

Doporučujeme lidi s těmito problémy poslat za zkušeným odborníkem.



Příklady přesvědčení nastavení naší mysli:

- Musím být dokonalá/ý, jinak mě nebude mít nikdo rád.
- Nejsem dost šikovná/ý.
- Všechno v mém životě musí být složité.
- Učitel musí být chudý.
- Učitele stejně nikdo nemá rád.
- Když někdo uvidí, že dělám chyby, přijdu o všechno (pozornost, život, zaměstnání, ...).

TĚLESNÉ PROJEVY

Většina myšlenek se pojí s emocionálními náboji, emoce ovlivňují tělesný stav, fyzické vjemy aktivují myšlení.

I na těle našich klientů, zaměstnanců, můžeme pozorovat nepohodu a zacílit na toto téma otázky.

Na řešení, jak to udělat, aby se cítil fyzicky lépe, by si druhý měl přijít sám pomocí **kladení otevřených otázek ve schématu GROW**.

Na obavy, starosti, neklid, znepokojení lze působit prostřednictvím mysli, těla a emocí. Dlouhodobě přetrvávající stres lze redukovat uvědoměním si fyzické tenze. Každému pomáhá něco jiného, vedeme k zvědomění si tělesného uvolnění každého jednotlivě.

„Koučování znamená zabývat se příčinami a nezůstávat u symptomů.“ Whitmore (WHITHMORE, 2011)

Příklady otázek:

- Říkáš, že ti z toho třeští hlava, stává se ti to ještě někdy jindy?
- Jak často se ti to stává?
- Co se opakuje těsně před bolestí hlavy?
- Co by se dalo změnit, aby k tomu vůbec nedošlo, co ještě?
- Co tedy pro sebe uděláš, aby ti bylo lépe?

VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE

V koučovacím rozhovoru hraje také velkou roli motivace. Zkoumáme ji při stanovování cíle a pracujeme s ní při finálním uzavírání koučovacího procesu (W – oblast vůle – will). Klient ve svém životě nedělá nic bez důvodu. Za každým našim činem stojí nějaká pohnutka, podnět, důvod, motiv. Tedy osobní příčina určitého chování. Kouč ji pomáhá pojmenovat.



Motivací pak myslíme souhrn prvků, faktorů, které vedou k činům. Energizují, jsou hnacími motory. Usměrnují naše chování a jednání k naplnění určitého cíle. Dlouhodobý motor v tomto ohledu je spíše vnitřní motivace, výsledek potřeb a zájmů člověka. Vnější motivace – odměny a tresty – tento charakter nemá.

Jako kouči tedy hledejte s klientem vnitřní motivaci.



11. Baterie koučovacích otázek

Koučovací otázky podle M. Atkinson (ATKINSON, 2009)

- Když se na sebe podíváte za 30 nebo 40 let, koho byste rád viděl?
- Popište mi, co jste dokázal, jak to vypadá?
- Jak uspokojivá a naplňující je cesta, po které jdete?
- Jaký je váš typický den a vzorec?
- Jste sami sebou?
- Uvědomujete si své vědomé a nevědomé hodnoty?
- Pokud je život hra, jakou roli v ní hrajete?
- Nakolik si plně užíváte každé chvíle, bez ohledu na to, kdo jste a co děláte?
- Jaké nejlepší a nejefektivnější kroky si dokážete představit?
- Pokud nechcete, co chcete?
- Jaké jsou nejlepší způsoby, jimiž byste mohl dosáhnout svého cíle?
- Co pro vás bude důležité, abyste mohl dokončit...pokud nechcete, co chcete?
- Jakými skvělými způsoby můžete začít?
- Jaké jsou silné možnosti vaší volby, čím můžete začít?
- Jak můžete efektivně zvýšit svou tvořivost, schopnosti, volby...
- Kým se potřebujete stát, abyste...

Koučovací otázky podle J. Whitmora (WHITMORE, 2011)

- **CO, KDY, KDO, KOLIK** (pozor na PROČ – to evokuje kritiku)
- Jaké důvody vedly...?
- Které kroky...?
- Všiml jsem si, že jste doposud nezmínil... Máte proto nějaký důvod?
- **CO JEŠTĚ?** (nebojte se tuto otázku používat co nejčastěji)
- Kdybyste znal odpověď, jaká by byla?
- Jaké důsledky by to mělo pro vás a pro druhé?
- Jaká kritéria používáte?
- Co je na tom pro vás nejobtížnější?



- Co pro vás představuje nejtěžší výzvu?
- Co byste poradil příteli, který by se ocitl ve stejné situaci?
- Nevím, jak pokračovat s touto záležitostí, CO BYSTE UDĚLAL VY?
- Co byste získal/ztratil, kdybyste udělal/řekl...?
- Kdyby vám tohle někdo řekl/udělal, jak byste se cítil, co byste si myslel, co byste udělal?
- Zkuste zjistit, kde přesně a kdy vnikají problémy.
- Co od setkání očekáváte?
- Máme hodinu, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?
- V čem by vám mohlo toto setkání pomoci?
- Kolik úsilí jste ochoten vynaložit na dosažení svého cíle?
- Jak se to týká našeho problému? (když se klient vzdaluje od tématu cíle)
- Co kdybych znal odpověď, jak by zněla?
- Co kdyby tato překážka neexistovala, co bych dělal?
- Co uděláte?
- Kdy to uděláte?
- Bude tato činnost v souladu s vaším cílem?
- S jakými překážkami můžete počítat?
- Kdo musí být informován?
- Jakou podporu potřebujete?
- Jak a kdy získáte potřebnou podporu?
- Na desetibodové stupnici vyznačte, s jakou jistotou opravdu uskutečníte činnosti, na kterých jsme se dohodli.

Kde může ředitel školy využít koučovací přístup?

.....

.....

.....



12. Zpětná vazba

V koučovacím procesu nelze zapomenout na poskytování zpětné vazby. Protože kouč nehodnotí, ale nechává druhé, aby si na co nejvíc řešení přišli sami, tak i **zpětná vazba nepoužívá klasické hodnocení**. Zpětná vazba není založena na tom, co je a není pravda (jediná správná metoda, názor, postoj), ale na rozvoji a posunu koučovaného.

Druhy zpětné vazby:

1. osobně zaměřená kritika
2. hodnotící výrok
3. předání informací, ale bez odpovědnosti
4. předání pocitu odpovědnosti, ale hodnocení
5. podrobný nehodnotící popis – koučování

Koučovací přístup k zpětné vazbě podle Whitmora:

- Neměla by být hodnotící, útočná, osobní, zaujatá.
- Nejeefektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná.
- Rozvíjí schopnost sebereflexe.
- Zvyšuje vnímání reality přijetí zodpovědnosti.
- Zpětná vazba by měla vycházet sama ze sebe, pochvala a ocenění musí být upřímné, soudné a rozumné.
- Hodnocení kvality a slabin používáme na škále 1–10 a členíme věci na co nejmenší části. Na škále lze vyhodnotit seznam vlastností potřebných pro práci, vztah, výchovu.
- Zaměřujeme se na sebehodnocení – koučování sebe sama.
- Zaměřujeme se na nové vlastnosti, dovednosti namísto změny těch starých.

„Manažer má na starost jen dvě věci, zajistit, aby se udělalo, co se má udělat, a vytvářet podmínky pro rozvoj lidí (ve společnosti se hodně zabýváme tím prvním a nezbývá na to druhé). Při koučování děláme rovnou obojí.“

Whitmore (WHITMORE, 2011)

Otázky ředitele školy by měly vést k přemýšlení o problémech a zájmu o ně.

Přesto v realitě stále systematicky využíváme ty nejméně účinné formy zpětné vazby. Protože říkáme, co nás napadne, aniž bychom si uvědomili účinky komunikace na druhé. Děláme to často – ze zvyku, z arogance, ze špatného vzoru, z bezmyšlenkovitého jednání, z touhy kontrolovat,



využívat své znalosti, či z pohodlnosti. Většina „dobře míněných rad“ souvisí s naším egem. Zde připomínáme bonmot předního českého psychiatra Radkina Honzáka: „**Když někomu jde o Vaše dobro, nenechte si ho vzít!**“

Pokud chceme, aby někdo podával lepší výkon, musíme se zbavit starých vzorců uvažování. **Ředitelé** koučovacím přístupem důkladně promýšlí, jak to udělat, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře, a tím efektivně a s radostí pracovali pro jeho školu.

Doporučené otázky (Whitmore, 2011):

- Co bylo v daném úkolu nejobtížnější?
- Co vám zabralo nejvíce času, co vás nejvíce stresovalo?
- Kolik času si vyžádalo plnění úkolů?
- Co byste příště udělali jinak?
- Kdo potřebuje být informován o změnách, které nastanou?
- V čem potřebujete podporu a od koho? Jak ji získáte?
- Když se vám to nepodaří, jak se to promítne na výsledku?



13. Koučování týmu

Doposud jsme se věnovali koučování jednotlivců. Koučovat lze však i skupinově. Například vedení pedagogické rady může proběhnout koučovacím způsobem. Vedeme otázky v GROW modelu. Jsou různé možnosti, buď s cílem přichází ředitel školy a otázkou požádá o jeho doplnění a dále vede GROW, nebo rovnou nechá nad jednotlivými tématy diskutovat svůj sbor.

Skupinově lze koučovat například určité téma, které školu zatěžuje. Příkladem mohou být rozpory a nesoulad mezi asistenty pedagoga a učiteli. Pozveme si obě skupiny na určitý čas na poradu asistentů a učitelů, která bude trvat cca 4 h. Zajistíme příjemné prostředí, kávu, čaj a zákusek a máme tak ošetřený úvodní kontext a raport. Po zahájení pracujeme s celou skupinou, kdy se nejprve rozdělíme na dvě skupiny -na asistenty pedagoga a učitele -a necháme je pracovat na otázce: **Co je pro mě v práci nejdůležitější? Co je mou náplní práce?** Jednotlivé skupiny pak vzájemně představí hodnoty a náplně asistentů a učitelů. Další práce už bude dohromady. **Jaká pravidla nastavíme ve spolupráci asistenta a učitele, aby byly naplněny všechny okolnosti? Co ještě můžeme udělat pro soulad? Co ještě chybí, abyste mohli v klidu a bezpečí spolupracovat? Kdo udělá jaké konkrétní kroky? Kdy začnete?** Vše necháme skupinu zapisovat na flipchart a konkrétní výstupy pak pověsíme ve sborovně.

Skupinově koučovat můžete jakékoliv téma, buď si ho provedete sami, nebo si na některá citlivější témata můžete najít externího kouče a pracovat se skupinou. Koučujeme například sladění prvního a druhého stupně, hodnocení ve škole, pravidla a školní řád, změny ŠVP, komunikaci s rodiči, vnitřní motivaci žáků, zvládání stresu, plány akcí, stěhování školy, sdílení příkladů dobré praxe...

Předpokladem dobrého skupinového koučování je:

- vysoká úroveň individuálního i kolektivního vědomí
- dobře postavené otázky ke všem členům sboru
- definování společného **CÍLE**, prodiskutování a shoda na společných cílech (vyjádřit by se měl každý)
- využití možnosti dělení se do dvojic k diskusi, vznikne několik cílů k lepšímu pochopení **REALITY**
- sdílení výsledků
- brainstorming pro **MOŽNOSTI** řešení
- plán činnosti, na níž se podílejí všichni členové – **VOLBA**
- časově vymezený prostor
- otázky mohou být ústní i písemné, spontánní i předem připravené; všichni se podílejí na vypracování pravidel fungování týmů přijatelných pro všechny členy (souhlasit musí všichni, je důležité prověřovat dodržování a změny přizpůsobování se okolnostem)



- může se vymezit čas pro pravidelná setkávání zaměřená na rozvoj skupiny
- dávat pozor na zajištění názorů všech členů skupiny
- Pro celkový rozvoj týmu je vhodné:
 - vytvořit podpůrný systém umožňující zabývat se individuálními problémy; je možné využít rozdělení, aby každý měl svého důvěrného partnera, se kterým řeší menší problémy;
 - rozvíjet společné mimopracovní aktivity týmu;
 - společně si osvojovat nové dovednosti (vybrat si společný kurz);
 - poskytovat si zpětnou vazbu;
 - podporovat diskuse o smyslu společné práce.



PRACOVNÍ LISTY

1) GROW

2) SMART

G oal	R eality	O ptions	W ill
Cíl	Realita	Možnosti	Vůle

G

Co je cílem této diskuse? Čeho chcete dlouhodobě dosáhnout? Co vidíte, slyšíte a cítíte při představě, že už jste u cíle? Vizualizujte. Když se podíváte zpět, jaké milníky jste museli překročit? Co bylo prvním krokem? Jaký máte vliv na váš cíl 0–100 %? Kdy chcete cíle dosáhnout? Je váš cíl pozitivně formulovaný? Jak moc chcete tohoto cíle dosáhnout na škále 1–10?

R

Co se děje právě teď? Kde, kdy, jak a s kým? Kdo ovlivňuje situaci přímo a kdo nepřímo? Když se nebude v této situaci dařit, co se stane? Jaký dopad očekáváte na lidi přímo zúčastněné? Jaké jsou dopady na ostatní? Když se bude dařit v této situaci, co se stane? Co jste dosud udělal? Jaké účinky to mělo?

O

Které možnosti řešení máte? Co ještě byste mohl udělat? Co kdybyste měl více času? Více peněz? Více vlivu? Co by udělal ve vaší situaci ten, koho obdivujete? Co by udělal váš konkurent? Jaký další návrh ještě máte? Jaké jsou zisky a ztráty každého návrhu?

W

Co hodláte dělat? Co ještě můžete udělat? Jak to bude naplňovat váš cíl? Co by mohlo ohrozit tuto akci? Co/kdo vám to pomůže překonat? Kde můžete hledat podporu? Kdo o tom potřebuje vědět? Obodujte svou vůli to udělat na škále 1–10.

Zdroj: [HRManagement 2011_1.pub \(ihned.cz\)](#)



SMARTER

S pecific	M easurable	A tractive	R eal	T ime	E thical	R ecordable
Specifický	Měřitelný	Lákavý	Reálný	Načasovaný	Etický	Zaznamenaný

S

Je cíl konkrétní a nezaměnitelný? Kdo je zodpovědný za jeho dosažení? Které okolnosti a podmínky hrají roli?

M

Kolik času, prostředků a energie je potřeba? Podle čeho poznáte, že jste dosáhli cíle?

A

Je pro vás cíl lákavý? Z jakého důvodu jste se rozhodli pro jeho dosažení? Rozhodli jste se pro tento cíl sami?

R

Za jakých okolností je možné cíle dosáhnout? Je ve vašich možnostech cíl naplnit? Co/koho ještě potřebuji k jeho dosažení?

T

Dokdy chcete cíle dosáhnout? Jak dlouho potrvá plnění úkolů? Kdy začnete?

E

Je cíl v souladu s vaším vnitřním přesvědčením? Jaký dopad bude mít naplnění cíle na vaše okolí?

R

Je váš cíl zaznamenaný? Kde?



14. Co brání úspěšnému koučování

„Největší bariérou je neschopnost vzdát se toho, co jsme až doposud dělali.“ neznámý autor

Koučování není nic mystického ani obtížného, nezbytná je jen praxe, abyste mohli začít těžit z výsledků. Tak jako při každé změně je nejdůležitější opustit zaběhnuté pořádky a vystoupit z komfortní zóny, jen tak dosáhneme kýžených výsledků. Nejtěžší je přestat lidem říkat, co mají dělat, opustit staré návyky při řízení a učení se. Zvyk říkat lidem, co mají dělat, je hluboce zakořeněn v nás všech, otázka je, z jakého důvodu? Nejde jinak než tento návyk trénovat a vědomě pozorovat sama sebe, jestli stále ještě radím, nebo dávám druhému prostor pro jeho život, volby, zkušenosti, cestu.

Pro kouče je důležité dívat se na druhého jako na někoho, kdo má potenciál dosáhnout ve zvolené oblasti vynikajících výsledků, aniž bych mu já musel říkat, jak to má udělat.

Mnozí z nás se při výchově i vzdělávání stále opírají o názor, že lidé jsou prázdné nádoby, které získají hodnotu, až budou naplněny. Tento přístup je bohužel stále opakován v praxi. Důležitým předpokladem kouče je tedy **důvěra, trpělivost a schopnost delegovat**.

Pokud koučujeme citlivým způsobem, většinou to lidé přijímají. Někdo ale vzdoruje na základě svého osobního kontextu – rodiče, učitelé, bývalí šéfové. V tomto případě je důležité zjistit, čemu skutečně vzdorují.

Další velkou bariérou je nechuť lépe vnímat, nést odpovědnost a důsledky. Ne každý je vnitřně natolik vyzrálý, aby byl schopen seberozvoje. Mnoho lidí má díky drsné direktivní výchově strach z rozhodování a raději přijímá povely, protože to je naplňuje bezpečím (zvykem). Pomáhá jen trpělivý a empatický přístup, s některými lidmi s negativním postojem se jedná obtížně vždy, musíme je velmi nenásilně přivést k poznáním, že kvalita jejich pracovního života se může zvýšit díky koučování – klást otázky nenápadně, zvolna, aby si toho vůbec nevšimli. Pouze se ptáte víc než dosud.

VNĚJŠÍ BARIÉRY podle Whitmora (WHITMORE, 2011)

- kultura společnosti není zatím v souladu s tímto přístupem, jde o filosofii nové kultury prozíravých lidí
- nedůvěra vůči novému
- nepochopení
- strach ze změny – nový manažerský trik
- časová náročnost
- očekávání rady, pohodlnost a nechuť nést odpovědnost
- myslí si, že jste blázen,
- strach, že ztratím autoritu



- jak jinak uplatním svou odbornost
- koučování už dávno používám...

VNITŘNÍ BARIÉRY podle Whitmora (WHITMORE, 2011)

- není to nic nového
- strach, že to nebudu dělat dobře
- dostanu se do slepé uličky, nebudu vědět, jak se dál ptát
- co když nedosáhnu takových výsledků
- co jsem dělal doposud, fungovalo
- nevěřím těmto měkkým novým postupům
- jediné, co motivuje lidi, jsou peníze

Co pro vás znamená odpovědnost?

.....

.....

.....

Co, kromě peněz, očekáváte od práce?

.....

.....

.....

Máte pocit, že vás odpovědnost příliš zatěžuje?

.....

.....

.....

Je pro vás odpovědnost přítěží vždy? V jakých případech ne?

.....

.....

.....



Proč podle vás někteří lidé nemají rádi odpovědnost?

.....

.....

.....

Čeho se obáváte vy?

.....

.....

.....

„Všichni rádi věříme tomu, že problém spočívá v těch druhých, dává nám to pocit, že jednáme správně a my nemusíme měnit nic, ocitáme se ve slepé uličce, protože druhé měnit nelze. Přiznáme-li svůj vlastní odpor něco měnit, který promítáme do druhých, umožní nám to realizovat změny, protože začneme mít věci pod kontrolou.“ Whitmore (WHITMORE, 2011)

Podněcovat lidi, aby odhodili staré a nepotřebné, je často produktivnější, než je učit něčemu novému. Odstraňte překážky a nový potenciál se dostaví.

Schopnost koučovat je nám vrozená.



15. V čem jako ředitel školy využiji koučování

- motivace zaměstnanců
- delegování
- řešení problémů
- vztahové problémy
- vytváření týmů
- ocenění a hodnocení
- realizace úkolů
- plánování a kontrola
- osobnostní růst zaměstnanců
- činnost týmu...

Jako ředitel školy jste velmi často na tisíce oblastí a úkolů sám, nesete tu nejvyšší odpovědnost a metoda koučinku by vám měla pomoci si to celé zjednodušit.

Pokud chci, aby můj tým kvalitně pracoval, musím nejprve vědět, co pro mě znamená ta kvalita. Podle toho si i tým vystavět. Pokud hledám nové členy, pak pohovor vedu otevřenými otázkami a předem definovanými body, co od učitele očekávám. Stávající tým potřebuji sladit s jeho vnitřní motivací, aby práce byla radostná, kreativní. Potřebuji umět delegovat zodpovědnost a tím posilovat samostatnost a důležitost zaměstnanců. Koučovací přístupem mohu řešit problémy napříč celou školou od kuchařek po rodiče. Dále mohu vytvářet podporující zpětnou vazbu. Pro sebe šetřím čas, pokud umím dobře nastavit sebeřízení v čase, naplánovat jednotlivé úkoly s možností již zmíněného delegování a jsem chopen sobě a všem kolem zajistit možnost růstu.



16. Příklady dalších technik užívaných v koučování

Pozice vnímání

JÁ----- ON

Pozorovatel – režisér

Technika se používá pro konflikt mezi lidmi (ale i hodnotami nebo pro řešení dilematu). Nejprve je nutné stanovit záměr – Co bys potřeboval? Jak by to mezi vámi mělo podle tebe v ideálním měřítku fungovat? Poté vyhodnotíme realitu -Popiš mi, jak to mezi vámi jde teď a tady. Pak přecházíme do možností řešení, kde můžeme využít techniku POZICE VNÍMÁNÍ.

Připravíme si tři židle pro jednotlivé pozice a postavíme je jako na obrázku. Nejprve postavíme koučovaného do sebe – tedy **Já pozice**. Posadíme ho tak, aby proti sobě měl druhou osobu ON nebo problém, který chce řešit, a ptáme se: Jak se cítíš, když stojíš před dotyčnou osobou, co vidíš, kde to, co popisuješ, cítíš na těle, jak vnímáš druhého, co ti přijde na první pohled nápadné...?

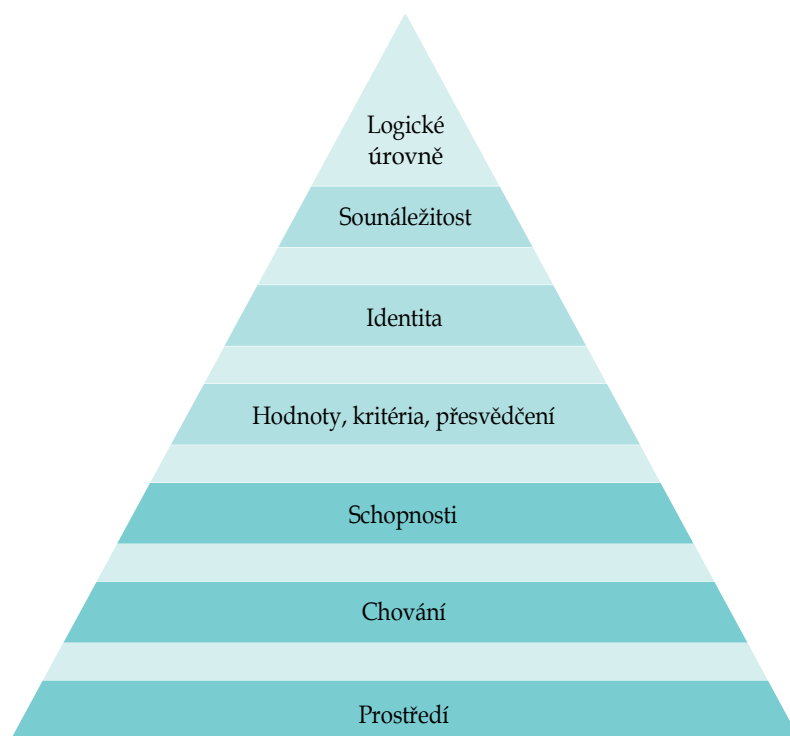
Necháme dotyčného vystoupit ze své role a posadíme ho **do druhé pozice ON**. Zde jsi ten, s kým máš konflikt. Vlez si do něj, teď odpovídáš za něj. Jak se cítíš, když stojíš před...? Co tě napadá, co bys mu nejraději řekl, co tě vede k jednání?

Vystup z role ON a setřes to ze sebe a pojď do **pozice režiséra**. Natáčíš film s novou tematikou: dohodli se. Díváš se na ně a říkáš jim, co by měli dělat. Hlavní hrdina, který to celé může **ovlivnit**, je ten v roli **JÁ**. Co bys mu zadal, co má dělat, aby vše fungovalo? Vzpomeň si, co sis přál. Zadej mu úkoly, aby se proměnilo to, co má udělat...

Vystup z role režiséra, setřes ho ze sebe, pojď zpátky sám k sobě a pověz mi, co uděláš za první krok a další krok. Co sis uvědomil...?



Neurologické úrovně řízeného procesu změny



Zdroj: autorka (adaptováno z ADLER, 1997)

Problém často nevyřešíme na úrovni, na které vznikl, musíme jít o úroveň výš.

Na zem nalepíme papírek – jednotlivé kroky – a procházíme s koučovaným cestou od **prostředí** k **pro koho je to důležité?** Nejprve stanovíme cíl, definujeme problém – realitu.

Cestu začínáme na úrovni prostředí – Když jsi v tom problému, jak to tam vypadá, co vstupuje do hry, co je důležité?

Přejdeme do chování – jak se chováš ty, jak se chová okolí?

Postupujeme na schopnosti – Jaké máš schopnosti? Co všechno využíváš?

Co je pro tebe důležité? O čem jsi přesvědčený?

Kdo jsi?

S kým problém sdílíš?

Jsme na konci. Teď si představ, že se problém vyřešil a jdeme zpátky...

S kým to sdílíš, kdo ti pomáhá?

Kdo jsi?

Co je pro tebe důležité? O čem jsi přesvědčený?

Jaké máš schopnosti? Co všechno využíváš?

Jak se chováš ty, jak se chová okolí?

Jak to tam vypadá, co vstupuje do hry, co je důležité?

Prošel jsi cestu tam a zpátky. Co se změnilo, když jsi měl řešení? Co z toho můžeš přenést do reality? Jak to uděláš? S čím začneš?

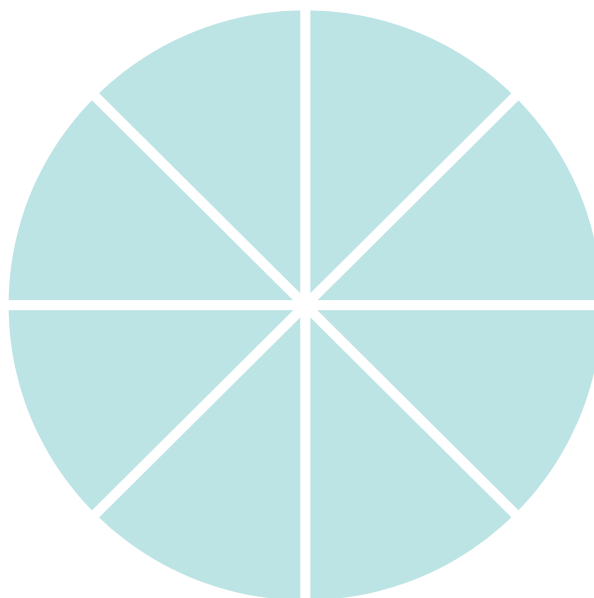


Kritikův stůl

Máme stanovený záměr a popsanou realitu. Přišli jsme na nějaké možnosti řešení, ale dochází nám nápady, nebo se koučovaný zasekne a pořád odpovídá „nevím“. Vy mu navrhněte, že použijeme takovou techniku...

Představ si své oblíbené místo? Na to místo pozveme tři mentory. Jsou to jakékoliv postavy, bájně, pohádkové, kreslené nebo normální lidé... Kdokoliv, kdo si myslíš, že ví, jak situaci řešit. Pozveme prvního a zeptej se ho, co by ti poradil, jak by situaci řešil on. A druhý mentor... a třetí mentor? Chceš se zeptat ještě na něco jiného někomu jiného? Poděkuj jim a pověz mi, co z toho, co ti poradili, bys chtěl zrealizovat. Kdy začneš a čím?

Kolo životní rovnováhy



Zdroj: autorka (adaptováno z ADLER, 1997)

Mapujeme reálnou situaci hodnot člověka.

Namaluj ti takové kolo. To jsou tvé životní oblasti, jsou to zdroje tvé energie, odvahy... Které životní oblasti jsou pro tebe důležité?

Co ještě je pro tebe důležité? Bez čeho bys nemohl být?

Jak moc jsi na škále od 1–10 naplněný v jednotlivé hodnotě, teď a tady? Když to vidíš, na kterou oblast bys chtěl zaměřit a posílit ji?

Co potřebuješ změnit v této oblasti? Jak toho můžeš dosáhnout?

Co pro sebe uděláš?



Peklo nebe

Technika sleduje, co je pro druhého důležité.

Představ si, že jsi úředník v pekle: Jak by to tam vypadalo? Jak se tam lidé mají? Co se tam všechno děje? Co tam je a co tam není?

Až to budeš mít, představ si, jak je to naopak v nebi.

Peklo	Nebe
špína, nepořádek	příroda
není tam voda	bezpečí
práce lidí nebaví, trápí se v ní	smysluplná práce
není tam láska	láska
všichni jsou psychopati	vyrovnanost, moudrost
totalita	svoboda
naschvály, výsměch	sebedůvěra

Zdroj: autorka



Doporučená dokumentace k vedení koučovacího rozhovoru

Záznam koučovacího procesu umožňuje koučovanému plné soustředění na sebe a zároveň to, aby neztratil žádný zdroj, nápad, myšlenku, která z rozhovoru vyplyne. Podporuje systematickosti koučovací práce a zajišťuje kontinuitu.

Doporučujeme koučujícím ředitelům mít připravený pracovní list na konkrétní koučovací proces.

- PL Individuální schůzka – může kopírovat metodu GROW a umožňuje zpětné sledování procesu a zaznamenání akčních kroků. Může sloužit jako „smlouva“ mezi koučem a koučovaným nebo např. jako podklad pro delegování kompetencí v pracovním týmu. V neposlední řadě plní evaluační a motivační funkci.
- PL Skupinový koučink – může kopírovat metodu GROW a umožňuje sdílet výstupy procesu a zaznamenat rozdílné možnosti, reflektovat způsob uvažování týmu, skupiny.

Obecně mohou být body pracovního listu např:

Jméno a datum; stanovení cíle (smart); výsledek -co dělat nadále/ co nově začít dělat/ co dále nedělat; úkoly/stanovisko koučovaného; metakomunikace o procesu, postřehy k procesu; další termín...

Je na specifickém přístupu kouče, zda předá pracovní listy koučovanému a zmocní jej tak k plné správě tématu a realizaci naplánovaných kroků. Možné je také po dohodě zachovat zápis pro obě strany. Předchází se tak nejasnostem a jasně zaznamenává dohodu obou stran. Záznam může kouč využít při přípravě dalšího rozhovoru.



17. Příklad koučovacího rozhovoru

Individuální pohovor k motivaci vzdělávání

K = koučovaný

Ř = ředitel/ka školy

Ř: Ahoj, pozvala jsme tě na pololetní rozhovor, abych věděla, jak se ti ve škole, daří, co bys potřebovala nového? Mě zajímá hlavně rozvoj ve vzdělávání. Dáme si na to tak půl hodiny, tady je káva...můžeme začít?

K: Jasný.

Ř: Pověz mi, co se ti v minulém pololetí nejvíc povedlo, na co jsi hrdá? K: Jak jsem byla na školení o emocích a dokázala to zapojit do výuky. Ř: Jak to přesně vypadalo a jak se to projevilo na žácích?

K: Podstatou bylo emoce neodsuzovat, ale přijmout a pracovat s nimi dál. Učím se aktivní a pasivní naslouchání, někdy mi to jde líp, někdy hůř.

Ř: Jak na to reagují děti?

K: Jsou klidnější a už si takhle povídají i mezi sebou.

Ř: To zní hodně užitečně pro to aby děti vnímaly samy sebe, díky za informaci. Mohla by ses o tom zmínit na poradě, až se vás budu ptát všech pro inspiraci?

K: To bych mohla zvládnout.

Ř: V čem bys ráda pokračovala dál v rozvoji sebe sama, máš někde pocit, že to chce třeba posunout?

K: Tak asi teď ta inkluze. Mám ve třídě ještě víc integrovaných a moc nevím, jak to všechno zakomponovat do sebe.

Ř: V čem cítíš největší překážku?

K: Nerozumím těm dětem, nemám s nimi žádnou zkušenost. Nevím, co potřebují. Necítím ve třídě bezpečné klima.

Ř: Aha, to chápu. Jak by sis to představovala, aby to fungovalo?

K: Že dokážu zapojit všechny, že dokážu ty handicapy využít k propojení dětí. Že cítím jistotu a bezpečí ve třídě, že vím, co mám dělat i v kritické situaci.

Ř: Na škále od jedné do deseti, jak moc se teď cítíš ve třídě klidná a v bezpečí ohledně propojení dětí a inkluze?



K: Tak na 5.

Ř: Kam by ses v letošním školním roce chtěla posunout? K: Aspoň na 8.

Ř: Představ si, že už na té osmičce jsi, jak to tam vypadá, co se povedlo?

K: Víím o dětech, co potřebují. Víím, co mám dělat, jsem klidná, mám ve třídě asistenta, se kterým můžu spolupracovat, děti jsou klidné. Vzájemně se respektujeme.

Ř: Jak to probíhá ve třídě teď?

K: Nestíhám pokrýt potřeby všech dětí, zatímco se bavíme s nadanými, pomalejší se nudí. Hyperaktivní začínají mít své chvíle a nic na ně neplatí. Do toho Tom autista vykřikuje a dožaduje se výsledků, protože už to má a nechápe, proč by měl čekat.

Ř: Co všechno jsi už zkusila, co pomohlo?

K: Využila jsem pomoc dětí. Mám ve třídě žákyni, která je empatická a s Tomem mi pomáhá. Když je hotova se svou prací, jde k Tomovi a velmi klidně s ním dokončí práci. Cítím, že je ve třídě potřeba další dospělý, který by vykryl tyto situace.

Ř: Co bys mohla ty udělat, aby se situace posunula do klidu a bezpečí všech včetně tebe? Zkus všechno, co tě napadá, co bys potřebovala, co ti například funguje v jiných oblastech. Zkus vymyslet co nejvíc možností, jak situaci posunout a tu 8. Neboj se, pak to ještě probereme, co je a není reálné.

K: Můžu třeba zajít za zkušenější kolegyní a zeptat se, jak to řeší ona. Mám kamarádku, co učila na praktický, tak se zeptám, co tyhle děti potřebují. Najdu si nějaké vzdělávání z oblasti inkluze, ale praktické, ne legislativu. I když ta taky dává zabrat, všechno to vyplňování. Můžu kontaktovat poradnu... nevím...

Ř: Za kým konkrétně půjdeš, máš představu? K: Za Maruškou.

Ř: A s čím budeš chtít, aby ti poradila?

K: Má ve třídě autisty už několik let. Víím, že je každý jiný, ale snad bude vědět nějaké tipy a triky.

Ř: Co ta tvoje kamarádka, co bys konkrétně od ní potřebovala?

K: To samé.

Ř: Máš představu, jaké vzdělávání bys chtěla absolvovat a u koho?

K: Přiznám se, že ne, kouknu na stránky NIDV a KCVJŠ a tu poradnu oslovím.

Ř: Ok, když to máš takhle připravené, co ještě by se dalo udělat, aby se třídě a tobě líp dařilo?

K: Potřebovala bych asistenta pedagoga. Myslím, že v rámci Tomovy diagnózy bychom na něj měli nárok.

Ř: S čím začneš, co bude tvůj první krok? Kolik si na to dáváš času?



K: Pokusím se promluvit s rodiči, aby s Tomem zašli do pedagogické poradny, a promluvíím s výchovnou poradkyní, aby mě s tím pomohla, a pokusím se získat doporučení na asistenta pedagoga.

Ř: Potřebuješ něco ode mne?

K: Vědět, za kolik peněz si mohu najít seminář. Zajímala by mě i tvoje zkušenost v práci s postiženými. A potřebuji hlavně vědět, zda mě podpoříš ve snaze získat asistenta pedagoga a jestli máme někoho, kdo by mohl tuto pozici u mne ve třídě zastávat.

Ř: Myslím, že Maruška, která pracuje v tomto roce u Aničky v 5. třídě, by mohla příští rok do tvé třídy, protože Anička ze školy odchází. A mám ještě jednu asistentku, která má zájem pracovat v naší škole. V případě Toma je celkem reálné, že nám poradna doporučení na asistenta dá.

Řešení neodkládej a za výchovnou poradkyní opravdu zajdi. Čekací lhůty na vyšetření v PPP jsou poměrně dlouhé a budeme to mít tak akorát, abychom pro příští školní rok do tvé třídy asistenta zařídili.

Školení pro práci s autisty bude jistě také vhodné a užitečné absolvovat, určitě si jej začni shánět. Jakmile v této věci pokročíš, dej mi ihned vědět. Je ještě něco, co pro tebe mohu udělat?

K: Myslím, že v tuto chvíli ne. Mám radost, že se mi blýská na lepší časy a že budu moci Tomíka zvládnout, a zároveň se uleví celé třídě.

Děkuji.



18. Koncepce rozvoje školy

Vize školy

Jakou školu chceme?

Motto, obecné cíle, hodnoty, preference, směr, profil.

Je to představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svou **strategií** dosáhnout.

1. **Spolupracujte** na tvorbě vize s učitelským sborem a školskou radou, kladte otevřené otázky a zapisujte na flipchart, nechte pracovat pedagogy v sekcích a následně sdílet jejich vize.
2. Doporučené otázky k diskusi:
 - Popište své zaměstnání za dva roky od dnešního dne.
 - Popište naši školu a okolí za tři roky ode dneška.
 - Jak se změnila naše škola za uplynulých deset let? Napište, co bude největší „klenot“ naší školy za čtyři roky.
 - V čem budeme jiní než ostatní školy – a co budete nabízet vašim zákazníkům? A proč právě to?
 - Popište typické pracovníky naší školy za pět let.
 - Jak si představujete design školy, v níž budete za šest let pracovat?
 - Popište typickou oslavu nebo ceremoniál naší školy za sedm let.
 - Uvedte, kde najdou uplatnění, či jakých pozic dosáhnou absolventi naší školy.
 - Uplynulo deset let. Napište, co o naší škole tento rok napíše noviny (samozřejmě celostátního dosahu).

Strategie školy

1. **Určení klienta (zákazníka) školy.** Definujte šest nejdůležitějších zákazníků. Příklad: rodiče, děti a mládež, zřizovatel, zaměstnavatelé, sponzoři, pracovníci školy
2. Analýza úspěchů a nedostatků – **SWOT** analýza
3. **Konkrétní cíle podle SMART**, to, co chceme za 6 let změnit:
 - a) jak konkrétního cíle můžu dosáhnout
 - b) jaký je časový horizont
 - c) kam se chci posunout



19. Seznam zdrojů

Použité zdroje

- WHITMORE, J. Koučování. Praha: Management Press, 2011.
- ATKINSON, M., CHOIS, R. Koučink věda i umění – vnitřní dynamika. Praha: Portál, 2009.
- ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma 1997.
- CAUNT, J. Time management: jak hospodařit s časem. 2001. s. 5.
- PROVAZNÍK, J. Management 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. s. 153. ISBN 80-7318-126-6.
- OTEVŘENÉ OTÁZKY. In: WikiHOW: the free encyclopedia [online]. Palo Alto (CA): wikiHow, 2001-, 2021 [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.mediacollege.com/journalism/interviews/open-ended-questions.html>
- SMART. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2021 [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda
- SPOUSTA M.: Není koučink jako koučink [online], 2011 [cit. 02. 08. 2022]. Dostupné z [Není koučink jako koučink – Spousta energie](#)
- ZELINGROVÁ L: Cíle roku 2011, hurá na ně In: *HRM Line* [online]. *Economia* ISSN 1803-39032011 [cit. 02. 08. 2022]. Dostupné z https://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2011_1.pdf

Doporučená literatura

- HORSKÁ, V. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada, 2009.
- DEMBKOWSKI, S., ELDRIDGE, F., HUNTER, I. 7 kroků efektivního koučování – školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích. Praha: Press, 2009.
- KNIGHT, S. NLP v praxi. Praha: Management Press, 2011.
- HABERLEITTER, I., DRESTLER, E., UNGVORI, R. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada, 2011.
- GALWAY, T., HANZELIK, E., HORTON, J. Zvládněte stres metodou Inner Game. Praha: Management Press, 2012.
- SHAZER DE, H., AKAL DALOM, Y. Zázračná otázka. Praha: Portál, 2011.
- WILDFLOWER, L. Skrytá historie koučování. Praha: Portál, 2015.
- VOKAČOVÁ, M. Zakázaná učebnice koučování. Praha: InnerWinner, 2013



Beletrie s koučovacími přesahem:

GAUNELLE, L. Muž, který chtěl být šťastný. Praha: Rybka Publishers, 2008.

GAUNELLE, L. Bůh chodí po světě vždycky inkognito. Praha: Rybka Publishers, 2010.

FISHER, M. Muž, který chtěl být bohatý – Cesta k moudrosti a bohatství. Praha: Rybka Publishers, 2009

Filmy:

POKOJNÝ BOJOVNÍK (PEACEFUL WARRIOR)

PROMĚNA (THE SHIFT) od WayneDyera

Nedotknutelní

Odkazy:

<http://www.koucinkportal.cz/o-koucinku/co-je-koucink/>

<http://www.koucinkakademie.cz/>

<https://www.koucinkcentrum.cz/>

<https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=C4xBxDDsp2M/>

<https://www.coachfederation.cz/>

<https://www.emccczech.cz/>

<https://www.cako.cz/>



Toto dílo – Manuál koučování pro ředitele škol je licencováno pod licencí Creative Commons Uvedte původ-Zachovejte licenci 4.0. Autorem je Bedřiška Žufanová. Licenční podmínky navštivte na adrese: Creative Commons — <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.cs> Uvedte původ- Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní — CC BY-SA 4.0