

Název zprávy

Jak rychle plyne čas

Krátký úvod

„To už je půl rok za námi? To to uteklo. Ještě bych klidně pokračoval, bylo to prima,“ řekl klient po půl roce našeho setkávání. Jedná se o zkušeného školního manažera, který pracuje ve vedoucí funkci. Do koučování se přihlásil jednak proto, že v důsledku své pozice ve škole si nemůže o své práci s nikým pohovořit a reflektovat ji, dále potřeboval najít způsoby zjišťování a ověřování očekávaných výstupů podle nového ŠVP. V neposlední řadě měl zájem vyzkoušet něco nového, najít nové formy reflexe své práce.

Cíle

Po stručném seznámení s koučováním si klient stanovil zadání: pracovat na vytvoření systému evaluace školy. První dvě setkání jsme se věnovali formulaci zakázky, tedy popisu cílů a výstupů, které můžeme na konci našich setkání vyhodnotit. Dále jsme upřesnili kontrakt – dohodu o metodách a postupech, které budeme používat k dosažení našeho cíle. Základní zadání znělo: **Jak mohu já jako manažer ovlivnit evaluační proces na škole?** Další setkání se pak týkala realizace dohodnuté zakázky. V rámci zakázky jsme dojednali konkrétní cíle, které musí být na konci měřitelné.

V průběhu realizace se ukázala potřeba klienta ujasnit si a reflektovat osobní dispozice a hodnoty, které považuje za důležité ve své práci. Uvítal možnost hovořit o své práci ředitele. To mu pomohlo k určité „inventuře“ práce vedoucího manažera školy. Zároveň si klient přál diskutovat o některých operativních krocích řízení.

V rámci zakázky jsme dojednali konkrétní cíle, které musí být na konci měřitelné. Jsou to cíle:

- **Jak mohu já jako manažer ovlivnit evaluační proces ve škole?**
- **Jaké mám silné a slabé stránky já jako manažer?**
- **Jak zvýšit koncepčnost a promyšlenost operativních kroků ve své práci?**

Dosahování cílů

Klient oceňoval, že si díky cílům mohl ujasnit své další kroky v novém školním roce. Považoval za prospěšné o nich hovořit nahlas a ujasňovat a promýšlet postupy. Při koučování se ukázalo, že pro zdárné ovlivňování evaluačního procesu ze strany ředitele je nutné přesnější formulování cílů pro jednotlivé kompetence. Tomu jsme věnovali další tři společná setkání. Ostatní setkání sloužila k formulaci odpovědi na základní cíl koučování – jak může klient jako manažer ovlivnit proces evaluace školy. Závěrečným výsledkem byl systém opatření, která měla změnit styl práce – přenesení větší odpovědnosti na zástupce. Dle klientova vyjádření se to pozitivně projevilo již během

jednotlivých setkání. Zároveň si ředitel ujasnil jednotlivé kroky, kterými může on sám ovlivnit zkvalitnění evaluačního procesu. Tyto kroky jsme podrobili procesu „smartování“, aby byly konkrétní a sledovatelné.

Co se změnilo: klient prodiskutoval a lépe vymezil kompetence svých zástupců a předal jim větší odpovědnost, aktivizoval práci širšího vedení školy (vedení školy, výchovný poradce, koordinátor ŠVP, předsedové předmětových komisí). Jednotliví členové dostali konkrétní úkoly pro přesné vymezení cílů ve svých oblastech. To jim pak posloužilo k vypracování evaluačních kritérií.

Při své práci jsme používali různé nástroje kouče: kruh rovnováhy nám pomohl stanovit si míru spokojenosti s jednotlivými oblastmi činnosti ředitele. Klient sám pak cítil potřebu větší sebereflexe své práce. Kouč mu proto nabídl určité nástroje pro osobnostní evaluaci, které si klient zpracoval mimo setkání. Závěry nám pak pomohly lépe stanovit strategii v jeho další práci.

K hodnocení daného stavu evaluačního procesu jsme použili škálování. Klient si určil míru spokojenosti s procesem ve škole a promýšlel jednotlivé dílčí kroky. Stanovení cílového stavu nám pomohla ujasnit tzv. otázka na zázrak, kdy klient kreativně vytvářel ideální stav daného problému. K tomu jsme pak hledali cesty.

Celý proces hledání řešení byl ze strany kouče provázen otevřenými otázkami, které klienta nabádaly k hledání kreativních řešení.

Hodnocení

Při závěrečném hodnocení společné práce si klient pochvaloval již realizované změny ve stylu práce, které vedly ke změně ve vedení školního týmu. Podařilo se lépe delegovat jednotlivé úkoly a lépe využít potenciál ředitele i jeho zástupců.

Dalším výsledkem byl seznam jednotlivých opatření, která klient provede během příštího školního roku. Zde oceňoval možnost oprostít se od běžných starostí a věnovat se více koncepčním otázkám. Přínosem pro něj bylo i zamyšlení nad tím, jak pozná, že jeho opatření směřují právě k těm cílům, o které usiluje.

Uvědomění, doporučení

Na otázku, jakou osobní zkušenost si odnáší z procesu koučování, klient odpověděl: *„Jsou to hlavně dvě věci: uvědomil jsem si, jak je důležité naslouchat a nechat daného člověka říci vše, co má na srdci. Často totiž dělám tu chybu, že předjímám, co chce někdo říci. A mohu se splést. Na to si musím dát pozor a pracovat na sobě. Dále jsem si uvědomil, jak je při práci s lidmi důležitá dobře položená otázka. Již několikrát jsem o tom v odborné literatuře četl, ale nyní jsem to zažil osobně. To bych přál každému učiteli, zejména na gymnáziích, protože se tam často objevuje nectnost – klást zavřené otázky a často si na ně i správně odpovídat.“*

Také bych ocenil trpělivost a klid, který byl na straně kouče. Jsou to skutečnosti, které patří k práci učitele. Celkově mohu říci, že již mám představu o tom, co se myslí partnerským přístupem k žákům. Jsou to právě prvky koučování, které by nám v této změně mohly pomoci. Proto tuto zkušenost vřele doporučuji i dalším.“

Červen 2010

Jan Zouhar