

Název zprávy

Největším bohatstvím každé organizace jsou její pracovníci

Úvod:

Paní Petra je ředitelkou čtyřletého gymnázia ve velkém městě, ve kterém působí dvě gymnázia, jež si vzájemně konkurují. Zároveň je koordinátorkou ŠVP. Přestože ve školství pracuje více než 20 let, nemá pedagogické, ale ekonomické vzdělání. Vyučuje odborné předměty, zejména informatiku. Paní Petru inspiroval ke vstupu do koučování kolega, který se účastnil předchozí etapy, a také článek Proč mozek potřebuje kouče.

Cíle:

Paní Petra je ve funkci ředitelky 3 roky. Za dobu, kterou stojí v čele školy, dosáhla řady úspěchů – byla vybudována nová tělocvična a dvě nové multimediální učebny, došlo k úspěšné realizaci několika projektů a ke zlepšení PR školy. To se projevilo zvýšením zájmu studentů o přijetí ke studiu. Za svou velkou slabinu však paní Petra považovala oblast řízení lidí. Sice cítila, že si díky svým úspěchům a přátelské povaze členy pedagogického sboru získala, nebyla ale spokojena s tím, jak sleduje kvalitu výuky a profesní růst jednotlivých učitelů. Proto si na začátku koučování stanovila tyto cíle:

- Pravidelně a efektivně provádím hospitační činnost.
- Zavedu systém hodnocení pedagogů.
- Vytvořím plán profesního rozvoje pedagogů, který bude provázán se systémem hodnocení ve škole.

Dosahování cílů:

Jako nejsnadnější se pro klientku ukázalo splnění druhého cíle, zavedení systému hodnocení pedagogů. Ukázalo se, že paní Petra má celkem jasnou představu, jak by hodnocení mělo vypadat, jenom si doposud nedokázala najít čas, aby ji realizovala. Velmi ji inspirovala její kamarádka, která pracuje jako personalistka ve velkém podniku. Paní Petře se líbil kompetenční model, který tam k hodnocení pracovníků používají. Nedokázala si však představit, že by něco takového zavedla ve škole. Obávala se, že by systém byl pro kolegy neakceptovatelný, protože jeho používání ve školství není běžné. Proto byla velmi potěšena, když zjistila, že už i v jejím okolí existují ředitelé, kteří pravidelně hodnocení pedagogů provádějí. Ukázalo se, že mají vytvořený vlastní standard pedagoga, který je de facto kompetenčním modelem.

Připravit si plán, jak standard pedagoga ve své škole zavede, už pak byla pro klientku hračka. Stačilo nám jedno koučovací sezení. Paní Petra též využila nabídky jedné ze svých kolegyň a systém hodnocení pedagogů tvořily společně, což se ukázalo jako velmi efektivní.

Paralelně s prací na systému hodnocení vytvářela paní Petra plán profesního rozvoje pedagogů. Protože se jí osvědčila práce v týmu s kolegyň, rozhodla se vytvořit si k řešení

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

tohoto úkolu ve své škole pracovní tým. Jeho řízením pověřila zástupkyni, která se s jejími cíli ztotožňovala a podporovala ji v jejich realizaci. Nejprve členové pracovního týmu provedli šetření mezi pedagogy. Tak zjistili, jaké vzdělávání mají za sebou. Dalším krokem bylo zjišťování, o co by měli učitelé zájem. To už bylo součástí prvních hodnotících pohovorů, koncipovaných podle nového systému. Tyto výsledky pak byly doplněny o závěry z hospitačních zpráv a inspekční zprávy. Protože bylo zjištěno, že vzdělávací potřeby pedagogů jsou v některých případech shodné, bylo dohodnuto společné vzdělávání během přípravného týdne a pak v průběhu podzimních prázdnin. Dále se vedení školy rozhodlo využít nabídku jednoho projektu a pozvat do školy mentora, který by navštěvoval přímo hodiny těch učitelů, kteří o to budou mít zájem.

Jako nejproblematičtější se pro paní Petru ukázaly hospitace. Několikrát začala s koučem na tomto tématu pracovat, ale pořád nemohli dospět k žádnému uspokojivému výsledku. Když pátrali po tom, co je toho příčinou, vzpomněla si paní Petra na svůj nepříjemný zážitek z dávné minulosti, kdy jí na začátku její pedagogické dráhy přišla na hospitaci paní ředitelka a během pohospitačního pohovoru ji zdeptala natolik, že uvažovala, že ze školství nadobro odejde. K odblokování tohoto nepříjemného zážitku byla použita technika přeprogramování ze Silvovy metody, kterou klientka absolvovala. K vytvoření představy o tom, jak by měla hospitace v ideálním případě probíhat, byla použita technika mentorský kruh. Pak už bylo sepsání pravidel provedení hospitace pro paní Petru velmi jednoduché. Na vytváření formuláře *Záznam z hospitace* se podílela i zástupkyně školy.

Co Vám koučování dalo?

Kouč mě podpořil ve snaze o dosažení cílů, jejichž plnění jsem dlouho odkládala. Každý týden posiloval mou motivaci, zaměřoval moji pozornost správným směrem, odhaloval moje vnitřní rezervy.

Co jste se díky koučování naučila?

Že někdy nás velmi významně negativně ovládají zážitky, na které už jsme dávno zapomněli, lépe řečeno chtěli zapomenout. Naučila jsem se vyhledávat zdroje, pracovat v týmu, sdílet své představy a nápady a pracovat na jejich realizaci s kolegy. Také už vím, že když chci dosáhnout svého cíle, musím mu dát sto procent své pozornosti, stanovit si konkrétní kroky, postupovat systematicky kupředu a vyhodnocovat, jak je cíl plněn.

Uvědomění:

Uvědomila jsem si, s jak skvělým týmem lidí mohu spolupracovat. Moji podřízení nejenže navržený systém bez odporu přijali, ale někteří z nich dokonce přišli s nápady, jak ho vylepšit, aby byl ještě efektivnější. Uvědomila jsem si, že když jsem já sama přesvědčena, že změny, které navrhuji, jsou opodstatněné, mnohem snadněji je přijímají i moji kolegové. Také jsem pochopila, že je fajn, že mám přátele. V tomto případě mám na mysli svoji kamarádku – personalistku, která je mi velkou inspirací.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Komu byste koučování doporučila?

Všem ředitelům, zástupcům, pedagogům. Je to naprosto neocenitelná zkušenost. Přestože jsem zpočátku váhala, jestli se mám koučování zúčastnit, mé představy byly zcela jistě mnohem více naplněny, než kdybych absolvovala klasický vzdělávací seminář.

Saša Dobrovolná, únor 2011

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ