

**Název projektu: ICT jako nástroj inovace výuky**

**Reg. č. projektu: CZ.1.07/1.3.00/51.0040**

# **Koučing ve školství**

## **- role mentora při zavádění ICT do výuky**

**Stránka 1 z 25**

Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP  
Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

# ICF Etický kodex

*ICF- Advanced Art, Science and Practise of Professional Coaching*

## Definice koučinku

### Sekce 1: Definice

- **Koučink:** Koučink je partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu.

- **Profesionální koučovací vztah:** Profesionální koučovací vztah nastává tehdy, když koučování zahrnuje obchodní dohodu nebo smlouvu, která definuje odpovědnosti každé strany.

- **ICF profesionální kouč:** ICF profesionální kouč souhlasí s tím, že bude koučovat v souladu s klíčovými profesionálními kompetencemi podle ICF a zaručuje se, že bude dodržovat ICF Etický kodex.

Pro vyjasnění rolí v koučovacím vztahu je často nutné rozlišovat mezi klientem a sponzorem.

Ve většině případů je klient a sponzor ta samá osoba a lze tedy používat jeden termín: klient.

Z důvodů jednoznačného pojmenování definuje Mezinárodní federace koučů tyto role následovně:

- **Klient:** „Klient“ je člověk (lidé), který je koučován (kteří jsou koučováni).

- **Sponzor:** „Sponzorem“ je člověk (včetně jeho zástupců), který platí a domlouvá dodávání služeb kouče.

Stránka 2 z 25

Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP  
Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

Ve všech případech by koučovací smlouva nebo dohody měly jasně stanovit pravidla, role a odpovědnosti, jak pro klienta, tak i pro sponzora, pokud to není jedna a táž osoba.

## **ICF ZÁKLADNÍ KOMPETENCE PROFESIONÁLNÍHO KOUČOVÁNÍ**

### **A. VYTVOŘENÍ ZÁKLADŮ PRO PRÁCI S KLIENTEM**

- 1 DODRŽOVÁNÍ ETICKÉHO KODEXU A PROFESIONÁLNÍCH STANDARDŮ
- 2 DEFINICE DOHODY (KONTRAKTU) PRO KOUČINK

### **B. VYTVOŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU**

- 3 VYTVOŘENÍ DŮVĚRY A BLÍZKOSTI S KLIENTEM
- 4 KOUČOVACÍ POZICE (PŘÍTOMNOST KOUČE)

### **C. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE**

- 5 AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ
- 6 UŽÍVÁNÍ SILNÝCH OTÁZEK
- 7 PŘÍMÁ KOMUNIKACE

### **D. PODPORA UČENÍ A DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ**

- 8 ROZVOJ SEBEUVĚDOMĚNÍ (UMOŽNIT KLIENTOVI UVĚDOMIT SI SVOU SITUACI)
- 9 NAVRHOVÁNÍ AKCÍ
- 10 PLÁNOVÁNÍ A STANOVENÍ CÍLŮ
- 11 ŘÍZENÍ ROZVOJE A ODPOVĚDNOSTI

## A. VYTVOŘENÍ ZÁKLADŮ PRO PRÁCI S KLIENTEM

1. **Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů** – porozumění etiky a standardů koučinku a schopnost je vhodně používat ve všech situacích koučovacího procesu.

a. Rozumí Pravidlům chování ICF (ICF Standards of Conduct) (viz seznam,

Oddíl III Etického kodexu ICF) a řídí se jimi při svém jednání.

b. Zná a dodržuje všechna etická doporučení ICF (viz seznam).

c. Informuje srozumitelně o rozdílech mezi koučováním, poradenstvím, psychoterapií a dalšími podporujícími obory.

d. V případě potřeby odkáže klienta na jiný druh odborné pomoci. Je schopen rozpoznat situace, kdy je toho zapotřebí, a zná kontakty a zdroje.

2. **Definice dohody (kontraktu) pro koučink** – Schopnost rozpoznat, co bude cílem

daného koučovacího vztahu a dospět k dohodě s potenciálním a novým klientem ohledně způsobu, jakým bude vztah mezi koučem a klientem a samotné koučování probíhat.

a. Rozumí a efektivně s klientem projedná pravidla a specifické podmínky ve vztahu mezi klientem a koučem (např. kde a konkrétně jakou formou bude koučování probíhat, cena, časový plán, zapojení dalších osob do procesu koučování, jestliže je to vhodné).

b. Dosáhne dohody, co bude či naopak nebude vhodné v jejich vztahu, co v sobě nabídka koučování zahrnuje a co už ne, jaké jsou zodpovědnosti klienta a kouče.

c. Rozhodne, zda je jeho metoda koučování pro potenciálního klienta a jeho potřeby skutečně vhodná.

## **B. VYTVOŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU**

**3. Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem** - Schopnost vytvořit bezpečné a podporující prostředí, které rozvíjí trvalý vzájemný respekt a důvěru.

- a. Projevuje skutečný zájem o blaho klienta a o jeho budoucnost.
- b. Vždy jedná tak, že demonstruje svoji integritu, čestnost a upřímnost.
- c. Stanoví jasná pravidla a dodržuje své sliby.
- d. Projevuje respekt vůči názorům klienta, jeho způsobu učení a osobnímu bytí.
- e. Poskytuje stálou podporu a povzbuzuje klienta v nově nabytých způsobech chování, včetně činů, které v sobě nesou riziko a strach ze selhání.
- f. Žádá klienta o souhlas, než začne koučovat v nové citlivé oblasti.

**4. Koučovací pozice (přítomnost kouče)** – Schopnost být v průběhu koučování plně soustředěný, vytvořit s klientem spontánní (přirozený) vztah; který vytváří otevřené, flexibilní a důvěrné prostředí.

- a. Při koučování je zcela přítomen a je flexibilní; „dancing in the moment“.
- b. Používá svou intuici a důvěřuje svému vnitřnímu vědomí - následuje svůj instinkt.

Stránka **5** z **25**

Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP  
Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

- c. Je otevřený tomu, že nerozumí všemu a je schopen jít do rizika s tím spojeného.
- d. Vidí mnoho způsobů, jak pracovat s klientem a volí ten nejúčinnější v daném okamžiku.
- e. Účinně používá humor pro odlehčení a vytvoření energie.
- f. S jistotou střídá náhledy na situaci a experimentuje s novými možnostmi vlastního postupu.
- g. Při práci se silnými emocemi se projevuje s jistotou; dokáže se kontrolovat a nenechat se přemoci emocemi klienta nebo se do nich zaplést.

### **C. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE**

**5 Aktivní naslouchání** – Schopnost plně se soustředit na to, co klient říká či neříká. Schopnost pochopit význam řečeného v kontextu s klientovými touhami a podpořit sebevyjádření klienta.

- a. Věnuje se klientovi a jeho programu, ne svému programu kouče pro klienta.
- b. Slyší (vnímá) klientovy obavy, cíle, hodnoty a přesvědčení o tom, co je možné či nemožné.
- c. Rozlišuje mezi slovy, tónem hlasu, řečí těla.
- d. Pro zajištění přesnosti a porozumění sdělení shrnuje, parafrázuje, opakuje, zrcadlí zpět, co klient řekl .
- e. Povzbuzuje, akceptuje, přezkoumává a povzbuzuje klientovo vyjádření pocitů, názorů, obav, přesvědčení, domněnek atd.
- f. Ujednocuje myšlenky a podněty klienta a dále na nich staví.
- g. Vystihne a rozumí podstatě sdělení klienta a pomáhá klientovi vyjádřit se k jádru věci namísto dlouhého popisování.

Stránka **6 z 25**

Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP  
Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

h. Umožní klientovi dát průchod pocitům či bez obalu popsat situaci, bez odsuzování či ztráty nestrannosti, aby se klient mohl posunout k dalším krokům.

**6 Užívání silných otázek** – Schopnost klást otázky, které odhalí skutečnosti potřebné pro získání maximálního užitku z koučování a pro klienta.

a. Klade otázky, které vychází z aktivního naslouchání klientovi a porozumění jeho stanovisku.

b. Klade otázky, které vybízí k novým objevům, vzhledu do situace, závazkům či jednání (tj. otázky, které zpochybní klientovy domněnky).

c. Klade otevřené otázky bez předem daných jednoznačných odpovědí, které napomáhají schopnosti jasného uvažování, podporují nacházet nové možnosti či přináší nové znalosti.

d. Klade otázky, které klienta přiblíží tomu, čeho touží dosáhnout, ne otázky, které by vedly k sebeobhajování nebo ohlížení se zpět.

**7. Přímá komunikace** - Schopnost efektivní komunikace v průběhu koučování. Schopnost používat jazyk, který má na klienta největší pozitivní dopad.

a. Při sdílení a podávání zpětné vazby se vyjadřuje jasně, přímo a za pomoci vhodných slov.

b. Přeformuluje vyjádření, aby klientovi jiným úhlem pohledu pomohl porozumět jeho přání nebo tomu, čím si není jist.

c. Jasně sděluje, jaké jsou cíle koučování, program setkání, účel pro užití určitých technik nebo cvičení.

d. Vyjadřuje se způsobem, který je vhodný a respektující klienta (tedy nikoli sexisticky či rasisticky, neužívá hovorové ani slangové výrazy).

e. Používá metafory a analogie, aby ilustroval fakta nebo názorně (slovně) vykreslil situaci.

## **D. PODPORA UČENÍ A DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ**

**8. Rozvoj sebeuvědomění (umožnit klientovi uvědomit si svou situaci)** – Schopnost sjednotit a přesně vyhodnotit četné zdroje informací a interpretovat je tak, aby klient získal sebeuvědomění a dosáhl tak předem dohodnutých výsledků.

a. Při posuzování záležitostí klienta dokáže proniknout i za jeho slova a nenechá se omezovat klientovým popisem situace.

b. Klade otázky za účelem lepšího porozumění, sebeuvědomění a přesnosti.

c. Určí, v čem spočívají zásadní problémy klienta, v jakých oblastech na sebe či na svět pohlíží příznačným či utkvělým způsobem; rozpozná rozdíl mezi fakty a jejich interpretací, nesrovnalosti mezi myšlenkami, pocity a skutky.

d. Napomáhá klientovi objevovat pro sebe nové myšlenky, názory, náhled, emoce, nálady atd., které posílí jeho schopnost jednat a dosáhnout toho, co je pro něj důležité.

e. Přináší klientovi širší perspektivu a inspiruje ho k závazku změnit svůj úhel pohledu a k nalezení nových možností jednání.

f. Napomáhá klientovi vidět různé, navzájem propojené faktory, které jej a jeho chování ovlivňují (např. myšlenky, emoce, tělo, prostředí).



g. Vhled do situace vyjádří tak, aby to bylo užitečné a smysluplné pro klienta.

h. Rozpozná hlavní silné stránky stejně jako hlavní oblasti pro učení a růst. Identifikuje to nejpodstatnější, čemu je třeba se při koučování věnovat.

i. Požádá klienta, aby při odhalování rozporů mezi svými slovy a skutky rozlišoval podstatné problémy od banálních, chování vycházející z konkrétní situace od opakujícího se vzorce chování.

**9 Návrhování akcí** – Schopnost vytvářet s klientem příležitosti k neustálému učení, k učení při koučování i v běžných životních a pracovních situacích, a příležitosti k podniknutí nových akcí, které jej co nejúčinněji dovedou k předem dohodnutým cílům koučování.

a. Inspiruje a napomáhá klientovi definovat akce, které mu umožní projevit, procvičit a prohloubit nové poznatky.

b. Pomáhá klientovi zaměřit se na podstatné, systematicky prozkoumávat specifické problémy a příležitosti stěžejní pro dosažení předem dohodnutých cílů koučování.

c. Zapojuje klienta do objevování alternativních nápadů a řešení, vyhodnocování možností a učinění souvisejících rozhodnutí.

d. Povzbuzuje aktivní experimentování a poznávání sebe sama, kdy klient ihned aplikuje to, co se probíralo a čemu se naučil při koučování, do svého osobního nebo pracovního života.

e. Chválí klienta za úspěchy a schopnost budoucího růstu.

f. Vybízí klienta k přezkoumávání jeho domněnek a stanovisek, aby jej provokoval k novým myšlenkám a k nacházení nových možností jednání.

g. Obhájí nebo předkládá názory, které jsou v souladu s klientovými cíli, a objektivně a bez osobních pocitů vede klienta k jejich uvážení.

h. Pomáhá klientovi jednat ihned, přímo v průběhu koučování; poskytuje okamžitou podporu.

i. Povzbuzuje, inspiruje klienta k plnému nasazení sil a k novým úkolům. Také udržuje pohodlné tempo učení.

**10 Plánování a stanovení cílů** – Schopnost s klientem rozvíjet a dodržet účinný plán koučování.

a. Shromažďuje nasbírané informace a sestavuje s klientem plán koučování a cíle pro rozvoj, které pokryjí problémy i hlavní oblasti pro učení a rozvoj.

b. Vytváří plán s výsledky, které jsou splnitelné, měřitelné, konkrétní a mají stanovené datum plnění.

c. V oprávněných případech upraví plán koučování dle průběhu koučování a podle změn v situaci.

d. Pomáhá klientovi poznat nové zdroje pro učení (např. knihy, jiné odborníky).

e. Rozpozná a zaměřuje se na první úspěchy, které jsou důležité pro klienta .

**11 Řízení rozvoje a odpovědnosti** – Schopnost udržet pozornost na tom, co je důležité pro klienta a ponechat odpovědnost klientovi za realizaci.

a. Jasně požaduje na klientovi, aby činil kroky, které ho povedou ke splnění stanovených cílů.

- b. Aby byly úkoly dotaženy do konce, táže se klienta na kroky, ke kterým se zavázal při předchozím sezení.
- c. Pomáhá klientovi si uvědomit, co udělal, neudělal, co se naučil či co nového si uvědomil od posledního setkání.
- d. Efektivně připravuje, organizuje a opakuje s klientem informace nabyté při sezeních.
- e. Udržuje klienta na vytyčené cestě i v době mezi sezeními tím, že jeho pozornost udržuje u plánu koučování a jeho výsledcích, u předem dohodnutého průběhu akcí a témat pro budoucí setkání.
- f. Soustředí se na plán koučování, ale zároveň je i připraven upravit jednání a akce na základě vývoje při koučování a změnách směru, kterým se sezení ubírají.
- g. S ohledem na celkovou situaci a cíle klienta, je schopen navigovat klienta mezi jednotlivými částmi plánu, udává kontext pro rozhovor a pro to, čeho chce klient dosáhnout.
- h. Podporuje klienta v sebekázi, vede ho k zodpovědnosti za sliby, které dává, k zodpovědnosti za výsledky plánovaných akcí nebo za konkrétní časově vymezený plán.
- i. Rozvíjí schopnost klienta rozhodovat se, vystihnout podstatné problémy a dál pracovat na svém osobním rozvoji (žádat zpětnou vazbu, stanovovat si priority, zvolit pro sebe vhodnou rychlost učení, schopnost sebereflexe a poučení ze svých zkušeností).
- j. Pozitivním způsobem konfrontuje klienta s faktem, že nesplnil předem dohodnuté kroky.

## **JAKÉ VLASTNOSTI MÁ MÍT KOUČ?**

Stránka **11** z **25**

Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP  
Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

Kouč musí být především silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost, stále musí na sobě pracovat a učit se.

Musí mít dostatek zkušeností a životního optimismu, aby měl z čeho rozdávat.

Jeho charisma velmi dobře podporují autentické příklady, příhody a zkušenosti z vlastního života, na toto koučovaný velmi dobře reaguje.

Kouč by měl mít především tyto vlastnosti:

*Sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem*

*Silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu*

*Dostatek životních a pracovních zkušeností*

*Schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a respektem naslouchat*

*Připravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne a otevřeně mluvit o tom, jak se mu věci jeví*

*Schopnost sebeovládání*

*Vůle neustále se učit z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných*

*Odhodlání měnit sám sebe k lepšímu*

*Připravenost pozitivně přijímat kritiku*

*Přizpůsobivost*

*Ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované*

*Určitá pokora*

*Laskavost*

*Trpělivost*

*Tolerance*

Stránka **12** z **25**

Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP  
Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

*Vyrovnanost  
Optimista každým coulem  
Schopný zvládat námitky a náročné situace  
Umí efektivně řídit čas  
Poskytuje správnou zpětnou vazbu*

Dobrého kouče poznáte podle toho, že se s ním cítíte dobře, nevnímáte nic, čím by vás rušil či odpuzoval, ani nemáte pocit méněcennosti. Prostě se vedle něj cítíte dobře a přejete si tento prožitek opakovat.

## **JAKÝ NEMÁ BÝT KOUČ?**

**Kouč rozhodně nemá být:**

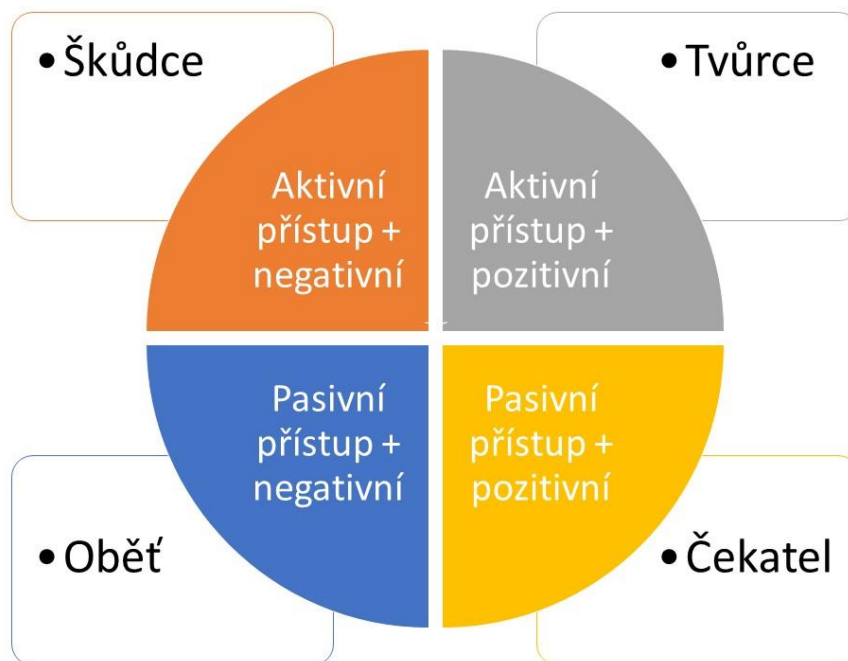
*Autoritativní  
Agresivní  
Manipulativní  
Pasivní  
Lhostejný  
Neangažovaný  
Vznětlivý  
Netrpělivý  
Sobecký a sebestředný  
Namyšlený  
Přezíravý  
Pesimistický*

Stránka **13 z 25**

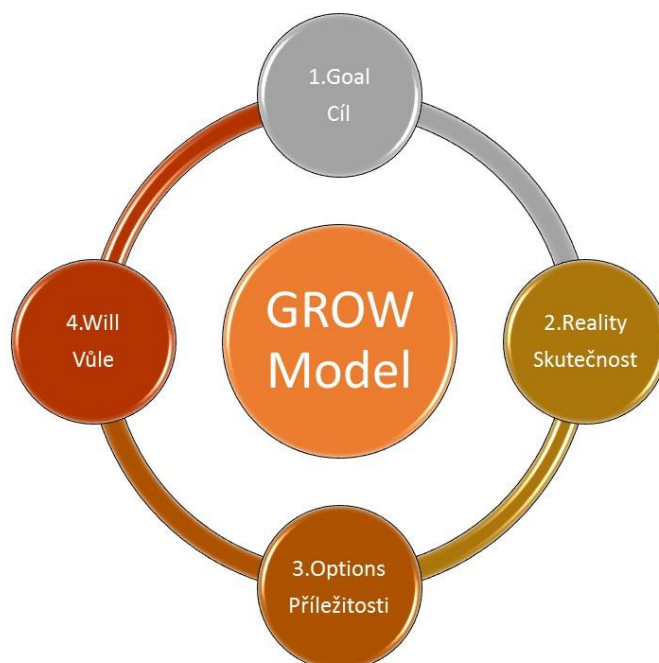
Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP  
Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

## **Životní přístupy klientů**

Kouč v praxi narazí na různé typy klientů (mentee). Správný odhad patří rovněž k profesionální výbavě dobrého kouče. Existuje mnoho typologií. Zde je ukázka typologie podle přístupu v matici *Aktivní/ Pasivní a Pozitivní/ Negativní*



## Model GROW



Stránka 15 z 25

Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

## **GOALS – CÍLE**

- Co je cílem tohoto rozhovoru?
- Co by mohlo být cílem naší spolupráce?
- Čeho chcete z dlouhodobého hlediska dosáhnout?
- Co je širší souvislost?
- Co vidíte, slyšíte, cítíte při představě, že jste u cíle?
- Když se podíváte „zpět“, jaké milníky jste musel překročit?
- Co „bylo“ prvním krokem?
- Jaký máte na uskutečnění Vašeho cíle vliv? (1 – 100 %)
- Kdy chcete dosáhnout Vašich cílů?
- Jsou SMART a pozitivně formulovány?
- Jak moc chcete tyto cíle naplnit? (1 – 10)

## **REALITY - REALITA**

- Co se děje teď (kde, kdy, jak s kým...)?
- Jak to konkrétně vypadá?
- Kdo ovlivňuje situaci (přímo, nepřímo)?
- Když se nebude dařit v této situaci, co se stane?
- Jaké budou dopady na lidi přímo zúčastněné?
- Jaké budou dopady na ostatní?
- Když se bude dařit v této situaci, co se stane?
- Jaké budou dopady na lidi přímo zúčastněné?
- Jaké budou dopady na ostatní?
- Co jste dosud udělal?
- Jaké účinky to mělo?
- Jaké jsou teď hlavní obtíže při postupu vpřed?
- O co opravdu jde?

## **OPTIONS - MOŽNOSTI**

- Jaké možnosti řešení máte?
- Co ještě byste mohl dělat?
- Co kdyby... (bylo více času, peněz, vlivu,...)?
- Co by udělal ve Vaší situaci ten, koho obdivujete?
- Co by udělal Váš konkurent?
- Co by udělal v této situaci někdo, o kom byste řekl, že danou věc opravdu umí?
- Máte ještě nějaký další návrh?
- Jaké jsou ziska a ztráty každého návrhu?

## **WILL - VŮLE**



- Co hodláte udělat?
- Kdy?
- Bude to, co hodláte udělat, naplňovat Váš cíl?
- Co by mohlo ohrozit tuto akci?
- Jak to překonáte?
- Kdo o tom potřebuje vědět?
- Jakou podporu potřebujete (kdo by mohl pomoci)?
- Obodujte svou vůli udělat to (1 – 10).

Zdroj: WHITMORE, John: *Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press, 2004

## Druhy otázek

### Instruktivní

- **Jednosměrné (přímé)**
  - Kdy už konečně začnete spolupracovat se školním psychologem?
- **Vícesměrné (nabídkové, rozhodovací)** – jsou nebezpeční, protože brzdí iniciativu pracovníka, může být pro něj těžké předložit autoritě vlastní návrh
  - Když řešíte výchovný problém s žákem, dáváte přednost tomu, abyste to s ním neprve zkusila sama, nebo hned kontaktujete rodiče?
- **Protichůdné - manipulativní ZÁKÁZANO**
  - Máte ještě nějakou otázku, nebo mohu pokračovat?
- **Jednosměrné (přímé)**
  - Kdy už konečně vytvoříte plán četby pro studenty maturitních ročníků?

### Konstruktivní

Pozor! Vyžadují alespoň základní kompetenci u tázaného! Jinak deprimují. Proto opatrně.

Příklad: „Jak vám mohu pomoci?“

### Sugestivní otázky

Tyto otázky jsou pokládány s určitým jasným záměrem, kterého chce mluvčí položením této otázky dosáhnout. Jsou založeny na volbě slov a omezení možností posluchače. Většinou se jedná o oznamovací větu, která má na konci otazník. Často v nich mluvčí používají ovlivňující

slova – přece, určitě, jistě, samozřejmě, bezpochyby, zaručeně. S koučováním jsou sugestivní otázky neslučitelné. Sugestivní otázky manipulují.

- Určitě se shodneme na tom, že tento způsob řešení situace bude nejlepší?
- Jak jste mohl přijít na něco takového?
- Bezpochyby byste to nechtěla nechat dojít tak daleko?

### **Řečnické otázky**

Mají podnítit přemýšlení klienta.

- Určitě se shodneme na tom, že tento způsob řešení situace bude nejlepší?
- Jak jste mohl přijít na něco takového?
- Bezpochyby byste to nechtěla nechat dojít tak daleko?

### **Otevřené otázky**

Při koučování jsou nevhodnější, protože dávají koučovanému největší prostor pro odpověď. Podněcují jeho myšlení.

- Jakou zkušenost s kooperativním učením?
- Co si myslíte o tomto způsobu řešení?
- Kde vidíte příčiny slabých výsledků tohoto žáka?
- V čem spoívají podle vašeho názoru problémy, se kterými se v této třídě potýkáme?

### **Uzavřené otázky**

Jediná možnost odpovědi na ně je „ano“ či „ne“. Získáváme jimi krátké, stručné informace.

- Vyhovuje vám způsob řešení, který navrhla školní psycholožka?
- Je pro vás akceptovatelné, že přijdu na hospitaci příští týden?
- Souhlasíte se všemi cíli tak, jak jsme si je naformulovali ve vašem osobním plánu?

### **Hypotetické otázky**

Mění úhel pohledu, rozšiřují perspektivy. Narušují smyšlené a zobecňující blokády, které nám znemožňují efektivní příjem informací. Prostřednictvím nich můžeme u lidí identifikovat jejich zjevné i skryté předsudky.

- Předpokládejme, že byste přece jen znovu zkusila jednat s rodiči toho žáka, co nejhoršího by se vám mohlo stát?
- Co by vám mohlo přinést, kdybyste přece jen vyzkoušela používat metody kooperativního učení?
- Představte si, že by opravdu rodiče souhlasili se slovním hodnocením. Co pak?
- Představte si, že je to běžná věc. Co by bylo jinak?

- Co by se stalo, kdybyste si to s kolegyní vyříkala?

### **Zázračná otázka/Otázka na zázrak**

Jedná se o specifickou formu hypotetických otázek. Vyzývá koučovaného, aby se novým a neotřelým způsobem zabýval možnostmi, které odporují současné realitě. Zaměřují koučovaného od problému směrem k řešení. Většina problémů, které máme, v našem životě plní i pozitivní funkci. Kdyby tomu tak nebylo, tak bychom se jich už dávno zbavili. Zázračná otázka umožňuje objevit tuto skrytou funkci problému, a tím skutečný problém řešit.

Představte si, že by se jedné noci, zatímco budete spát, stal zázrak – a všechny vaše problémy by se vyřešily...“

- Podle čeho byste si toho všimla?
- Co by bylo jinak?
- Jak by se o tom dozvěděla/i Vaše kolegyně/Vaši žáci, aniž byste se jí/jim o tom slovem zmínila?
- Kdo by si změny všiml jako první?
- Podle čeho by si toho všiml?
- Kdo ještě by si něčeho všiml?
- Jak byste strávil ten den?

### **Otázky zaměřené na řešení**

Jimi zaměřujeme koučovaného od problému směrem k řešení. Mají koučovaného utvrdit v tom, že řešení existuje.

- Kdybyste měl svůj problém sepsat jako novinový článek, jaký byste mu dal titulek? Jaký titulek byste dal druhé části článku, kde byste popsal úspěšné řešení situace?

### **Cirkulární otázky**

Můžeme je používat v kombinaci s jakýmkoliv typem otázek. Otevírají nový úhel pohledu, vyšší rovinu pozorování. Umožňují pracovníkovi vidět situaci jinými očima, vžít se do jiné osoby. Při pokládání těchto otázek můžeme využít i změny židlí apod.

- Předpokládejme, že bychom se zeptali vašich žáků, jak hodnotí vaši výuku. Co myslíte, že by nám řekli?
- Co se domníváte, že si o vašem problému myslí kolegové?
- Kdybychom se mohli zeptat vaší kolegyně, jak si myslíte, že by nám, za předpokladu, že bude upřímný, popsal situaci ze svého pohledu?
- Čeho si na vaší práci cení rodiče vašich žáků?

## Zjišťovací

Používáme, když chceme něco vědět

- **Zjišťovací – neutrální**
  - Jak se vám pracuje v této třídě?
- **Zjišťovací matoucí**
  - „Kolik je ti hodin?“ – můžeme použít, když chceme zaktivizovat, odvést pozornost
- **Zjišťovací – negativní** – pro kouče velmi riziková. Vedem pozornost k tomu, co se jim nepovedlo, v čem zamrzl. Předpokládá, že všechno funguje jako stroj a má příčinné vztahy. Obracíme pozornost k negativním zkušenostem z minulosti. **V pomoci nepoužíváme, v kontrole ano.**
  - Co vás trápí?, Máte nějaké potíže?, Co vás zneklidňuje na přístupu tohoto žáka? V čem jiném může být potíž, že spustilo tento problém?
- **Zjišťovací – pozitivní** – povzbuzují, mobilizují, otvírají
  - Jak to, že to zvládáte aspoň takhle? Co nám má ten problém přinést? Co se na tom můžete naučit?
- **Zjišťovací na zdroje**
  - Už jste to někdy zažil? Co vám pomohlo to překonat? Jak jste to tenkrát zvládla?
- **Zjišťovací otázky na výjimky**
  - Kolikrát se vám to stalo? Když na to vzpomenete, stalo se vám někdy, že jste to zvládla lépe?

Zdroje: Parma, P. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006, 232 s. ISBN 80-86851-34-6,

str. 199 – 203

Haberleitner, E. - Deistler, E. - Ungvari, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha : Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2654-0, 256 s., str. 242 - 245

## UŽITEČNĚ FORMULOVANÝ CÍL

Sen, přání a cíl nejsou totéž. - Budete-li zaměřovat sny a přání za cíle, pravděpodobně zůstanete u snění.

Je užitečné, když je cíl formulován pozitivně. - Většina lidí umí velmi dobře vyjmenovat, co nechtějí, co jim vadí, co se jim nelíbí, s čím nejsou spokojeni. Zformulujte si takový cíl, ke kterému bude radost směřovat. Pozitivně ovlivňujte sebenaplňující představy.

Stanovujte si takové cíle, které Vás budou motivovat – jediné tak odoláte překážkám. Chcete opravdu cíl splnit nebo „byste měli“ či „musíte“?

Stránka **20** z **25**

Toto vzdělávání je financováno z prostředků ESF prostřednictvím OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

Druhé lidi a vnější okolnosti pravděpodobně neovlivníte. Stanovujte si proto takové cíle, které budete mít pod svou kontrolou. Jestliže potřebujete změnit někoho jiného, zkuste se zeptat sami sebe: „Co mohu ovlivnit ve vztahu k tomuto člověku?“, „Co mohu změnit ve svém chování, ve svém přístupu k němu?“, „Co mohu dělat jinak? Nebo naopak nedělat?“ - Pamatujte, že i ve vztazích platí zákon akce a reakce!

Je užitečné, když

je cíl **konkrétní a měřitelný** (nejlépe vyjádřený v pojmech chování, které budou pozorovatelné nebo měřitelné, nikoliv jako pocity).

má cíl **jasné časové parametry**.

je cíl **přiměřeně obtížný** – ani ne moc, ani málo – pokud je příliš velký, je dobré ho rozložit na smysluplně navazující kroky.

je cíl **orientovaný na výsledek**.

je cíl **zaznamenaný**.

je cíl **významný** pro všechny zúčastněné, především však pro Vás.

se cíl zaměřuje na **přítomnost něčeho**, co je pro nás **pozitivní**, nikoliv na nepřítomnost – nebudu kouřit X budu žít zdravě.

je cíl **začátkem něčeho pro nás pozitivního** – otevírá nám další (známé, představitelné) možnosti. Cíl by pro nás neměl představovat krok do tmy.

je cíl **realistický** vzhledem k dosažení při udržení možné spolupráce a respektuje náš dosavadní život v celém jeho kontextu.

je pro nás cíl něčím **zajímavý, podnětný, motivuje nás, vyžaduje od nás určité úsilí** – zapojení našich schopností – tvůrčího potenciálu, kreativity, má pro nás **pozitivní emocionální náboj**.

Prověřte své cíle – jsou užitečně formulovány?

**Při reflexi Vašich cílů Vám pomohou i níže uvedené otázky:**

- Je Váš cíl formulován pozitivně? - Obsahuje, co skutečně chcete, a ne to, co nechcete?
- Jak moc chcete, aby se Váš cíl splnil?
- Je to skutečně VÁŠ cíl?
- Co dobrého Vám přinese splnění cíle? Co Vaším blízkým? Škole?
- Máte splnění cíle zcela pod kontrolou nebo je to cíl někoho jiného?
- Podle čeho poznáte, že už jste cíle dosáhli? Jak ho změříte?
- Kdo další z Vašeho okolí pozná, že už jste u cíle?
- Máte konkrétní termín, kdy bude cíl splněn?
- Kde, kdy, s kým chcete dosáhnout svého cíle?
- Skutečně věříte tomu, že svého cíle dosáhnete?
- Jakým způsobem jste cíl zaznamenali a zveřejnili?
- Jak se odměníte po dosažení cíle?
- Koho všeho nebo co splnění cíle ovlivní?

## Nejčastější chyby komunikace

1. Předpokládáme, uvažujeme stereotypně
2. Neptáme se, neklademe otázky

3. Nevhodně reagujeme „řečí těla“, nesledujeme neverbální signály komunikujících partnerů
4. Nezjišťujeme příčiny, důvody, pohnutky
5. Snažíme se „přebít“ argumenty, soustředujeme se na vymýšlení argumentů
6. Neověřujeme, zda rozumíme správně
7. Podsouváme své názory, domněnky
8. Nasloucháme aktivně
9. Nechováme se vstřícně, nejsme empatičtí
10. Vedeme dlouhé monology

## Komunikační pyramida

Komunikační pyramida obsahuje základní algoritmus postupu při práci s klientem. Od získání důvěry a navázání vztahu, přes získání informací, nabídnutí přínosu pro klienta až po závěreční získání souhlasu a realizaci.



## Expertní a partnerský přístup ve vedení lidí

<b>EXPERT</b>	<b>PARTNER</b>
Určuje cíle, často i cesty, rozhoduje, doporučuje ověřená řešení, předává zkušenosti, předvídá, nařizuje, radí, stará se, pečuje, vysvětluje, přesvědčuje,	Navrhuje, nabízí spolupráci, čeká na odezvu partnera, domlouvá se s ním, naslouchá mu, vnímá podněty a žádosti, poskytuje jen to, co od něj partner zřetelně

manipuluje, vciťuje se, předpovídá, motivuje, ovlivňuje, dohlíží.	žádá a na čem se s partnerem předem dohodl.
Hodnotí nebo alespoň odborně posuzuje a stvrzuje vhodnost X nevhodnost, správnost X nesprávnost, chválí, vytýká, kárá.	Do rozhovoru předem nevnáší žádná měřítká, co je správné a nesprávné, nechválí ani nekárá, jen reflektuje, oceňuje, podporuje, posiluje.
Na základě své odbornosti vede koučovaného k určenému cíli a dohlíží na to, aby se událo vše potřebné.	(Do)provází, facilituje, zplnomocňuje, ověřuje, zda směřují k partnerovu cíli, nemá „patent na rozum“ ani „na pravdu“.
Pro splnění cíle využívá různé metody, zná množství tipů a triků, jak cíle dosáhnout a s koučovaným se o ně dělí.	Je otevřený k využívání různých metod, ale pokud za koučovaného v některé chvíli přebírá kontrolu, ihned ho s tím seznámí a vysvětlí mu, proč to bude dělat.
Ověřuje dle svých kritérií, zda je situace opravdu taková, jak ji prezentuje koučovaný.	Bere partnera vážně, respektuje jeho pohled na situaci, nezpochybňuje ho, akceptuje ho i v případě, že osobně zastává jiný názor.
Ptá se proto, aby měl informace o situaci a mohl je vyhodnocovat a rozhodovat.	Ptá se proto, aby mohl partnerovi porozumět a orientovat se v situaci a podnítil tak jeho konstruktivní/tvůrčí myšlení.
Víc vypráví než poslouchá, je přesvědčen, že má k věci co říci.	Více poslouchá/naslouchá, vnímá, přemýšlí, otevírá prostor pro nové možnosti.
Koriguje „nesprávný“ pohled = jiný než ten jeho z hlediska odbornosti.	Pokud s koučovaným nesouhlasí, je schopen o tom korektně hovořit, akceptuje i jeho jiný pohled a nesnaží se ho korigovat podle „správnosti“.

*Upraveno podle materiálu MUDr. Františka Matušky, Institut S &K Hermés Praha, zdroj K. Giertlová. Zpracovala Mgr. S. Dobrovolná*

## Závěr

Koučování, mentoring jsou nástroje, které v oblasti školství stále více pronikají do praxe. Od prvních nesmělých „ochutnávek“ až po skutečně profesionální, cílené a promyšlené nasazení v praxi. Je rovněž zřejmé, že role kouče nebo mentora není nijak snadná, naopak jde o vysoce náročnou a profesionální dovednost, která se opírá o systematický a dlouhodobý výcvik a také osobní profesní růst a zkušenosti z praxe. Nezbytnou podmínkou je tedy kvalitní koučing a hlavně kvalitní a po všech stránkách profesionální kouč.

Na druhou stranu správné nasazení v praxi může současnému managementu škol pomoci zvládnout nelehké úkoly a náročné situace, do kterých se stále častěji dostávají. Koučing lze, mimo jiné, efektivně využít v následujících procesech:



