

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Diplomová práce

2016

Bc. Iva Mládková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRIMÁRNÍ A PREPRIMÁRNÍ PEDAGOGIKY

Diplomová práce

Bc. Iva Mládková

Možnosti aplikace prvků koučinku
do procesu řízení pedagogického týmu v mateřské škole

Olomouc 2016 Vedoucí práce: Mgr. Dominika Stolinská, Provázková PhD.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Možnosti aplikace prvků koučinku do procesu řízení pedagogického týmu v mateřské škole zpracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny.

V Olomouci dne 20. 4. 2016

.....

Děkuji Mgr. Dominice Provázkové Stolinské, PhD. za odborné a konstruktivní vedení, podnětné připomínky a za vstřícný přístup při vypracování této diplomové práce.

Obsah

TEORETICKÁ ČÁST

1	ÚVOD	- 8 -
2	ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY	- 11 -
2.1	Oblasti řízení	- 11 -
2.2	Styly řízení.....	- 11 -
2.3	Vedoucí pracovník a jeho role.....	- 12 -
2.4	Manažerská kompetence.....	- 13 -
2.5	Zpětná vazba.....	- 15 -
2.6	Předpoklady pro řízení.....	- 17 -
3	Cesta ke koučování	- 18 -
3.1	Současnost v koučování	- 19 -
3.2	Vzdělávání koučů	- 20 -
3.3	Profesní organizace.....	- 22 -
3.4	Etický kodex	- 23 -
3.5	Koučovací směry	- 23 -
3.6	Typy koučování	- 26 -
4	Co je to koučování	- 27 -
4.1	Co je vlastně koučování?.....	- 27 -
4.2	Kdo je kouč.....	- 29 -
4.3	Jak si vybrat správného kouče	- 31 -
4.4	Kdo je klient	- 31 -
4.5	Témata ke koučování a stanovení cíle	- 31 -
4.6	Proces koučování	- 32 -
4.7	Měřitelnost cíle	- 33 -
4.8	Odlišnosti od jiných forem práce s klienty	- 34 -

5	NÁSTROJE A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ.....	- 36 -
5.1	Koučovací otázky	- 46 -
5.2	Zpětná vazba.....	- 47 -

PRAKTICKÁ ČÁST

6	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA APLIKACI PRVKŮ KOUČINKU PŘI ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY	- 49 -
----------	---	---------------

6.1	Stanovení problému.....	- 49 -
6.2	Výzkumné předpoklady.....	- 50 -
6.3	Respondenti	- 50 -
6.4	Postup	- 51 -
6.5	Typ výzkumného šetření a časový harmonogram	- 52 -
6.6	Metody výzkumu a tvorba otázek	- 52 -
6.7	Zpracování a analýza dat	- 53 -
6.8	Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....	- 88 -

7	ZÁVĚR.....	- 92 -
----------	-------------------	---------------

	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 94 -
--	--	---------------

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK

SEZNAM GRAFŮ

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD

V současné době se setkáváme s otázkami kvality vzdělávání. Co přináší kvalitu do samotného vzdělávacího procesu. Je to otázka úrovně vzdělání pedagoga, jeho zájem o práci nebo se tam promítá také osobnostní rovina člověka. Nepochybně se jedná o souhrn všech činitelů. Úroveň vzdělání je dána státním systémem, zájem o obor vychází z nastavení člověka, jeho zájem o obor a osobnost je utvářena rodinou, životem. Jedna z moderních cest, které se v současnosti nabízí, je koučování. Do školství přichází z ekonomického sektoru, kde přináší zisky nebo rozvoj společností. Jaké jsou možnosti využití koučinku a jeho prvků ve školské praxi? Může skutečně přinést efekt i do vzdělávání? V této práci se budeme zabývat možnostmi využití prvků koučinku v mateřské škole a jeho efektem. Umožnila to účast naší školy na projektu, realizovaném Základní školou Krnov, Janáčkovo náměstí 17 v období června 2013 do prosince 2014, s názvem „**Koučování do škol – od vzdělávání ke sdílení**“. Cílem projektu bylo zavést do škol metody, které se osvědčily ve firemním prostředí konkrétně koučování a kolegiální poradenství a vytvořit tak v kraji síť „Seberozvíjejících se škol“ (koncept „learning organisations“), na kterých:

1) Učitelé (jsou kreativní a otevření inovacím, aktivně zavádějí do výuky moderní metody vyučování, podporují zavádění kurikulární reformy, kontinuálně rozvíjí své klíčové kompetence, učí se od sebe navzájem (pracují s konkrétními problémy ze své praxe, které v rámci učitelského sboru společně efektivně řeší; stejně tak spolupracují i s dalšími školami v kraji), otevřenou komunikací posilují pozitivní sociální klima školy)

2) Pracovníci vedení (zvyšují své kompetence v oblasti rozvoje lidských zdrojů, komunikace v týmu, týmové práce, poskytování zpětné vazby a leadershipu, mají zavedeny způsoby pro podchycení a šíření nových nápadů, umí informace sehnat, zpracovat a jednat podle nich tak, aby to co nejlépe odpovídalo cílům organizace, pravidelně si vyměňují informace s externími zdroji, zajišťují si zpětnou vazbu na služby své organizace, průběžně vyladují vnitřní procesy fungování školy, kontinuálně provádí sebehodnocení. Výsledkem je síť škol, které jsou ve svých učících se procesech efektivní, a jejichž kultura je vzájemně podporující. V rámci projektu byli účastníci teoreticky i prakticky seznámeni s technikami koučování ve vzdělávání a výchově. Jednotliví účastníci se mohli blíže seznámit a osvojit si některé techniky koučování. Semináře probíhaly interaktivní formou – moderovaná diskuze, modelové situace, brainstorming, ukázky technik a jejich rozbor, trénink koučování se zpětnou vazbou. Projekt realizovala Škola manažerského rozvoje v Ostravě.

Diplomová práce se zabývá tématem koučování v kontextu řízení mateřské školy a seznamuje s některými technikami koučování a nastiňuje možnosti jejich využití v praxi. Hlavní cíl diplomové práce: zjistit, zda jsou metody koučinku využívány při řízení v mateřských školách a zda jejich využití přináší efekt do řízení mateřských škol.

Dílčí cíle teoretické části: popsat aspekty koučování, jako je osobnost kouče, náhled do procesu koučování, nastínit některé směry a techniky, možná témata ke koučování. Dále popsat proces řízení mateřské školy, styly řízení, kompetence a předpoklady pro řízení.

Hlavní cíl praktické části: zjistit, zda a jak jsou využívány prvky koučinku při řízení mateřské školy a také efektivitu metody koučinku. Zmapovat názory a zkušenosti vedoucích pracovníků mateřských škol s aplikací prvků koučinku a následně interpretovat výsledky kvantitativního výzkumného šetření.

Dílčí cíle praktické části: Zjistit spokojenost vedoucích pracovníků se svými schopnostmi řízení a jaké vidí rezervy v řídicí práci. Dílčím cílem je zjistit rozdíly spokojenosti vedoucích pracovníků ve schopnostech řízení mezi školami, kde jsou aplikovány prvky koučinku a kde jsou využívány jiné způsoby řízení.

Dalším dílčím cílem je zjistit, zda vedoucí pracovníci mají zájem rozvíjet své řídicí kompetence a jaké způsoby využívají.

Dílčí cíle teoretické části: tvoří popis aspektů koučování, jako je osobnost kouče, náhled do procesu koučování, nastínit některých směrů a technik, možných témat ke koučování. Dále popisuje proces řízení mateřské školy, styly řízení, kompetence a předpoklady pro řízení.

Hlavní cíl Empirické části: Zjistit, zda a jak jsou využívány prvky koučinku při řízení mateřské školy a také efektivitu metody koučinku. Mapování názorů a zkušeností vedoucích pracovníků mateřských škol s aplikací prvků koučinku a následná interpretace výsledků kvantitativního výzkumného šetření.

Dílčí cíle empirické části: Zjišťujeme také spokojenost vedoucích pracovníků se svými schopnostmi řízení a jaké vidí rezervy v řídicí práci. Dílčím cílem je zjistit rozdíly spokojenosti vedoucích pracovníků ve schopnostech řízení mezi školami, kde jsou aplikovány prvky koučinku a kde jsou využívány jiné způsoby řízení.

Dalším dílčím cílem je zjistit, zda vedoucí pracovníci mají zájem rozvíjet své řídicí kompetence a jaké způsoby využívají.

Diplomová práce je rozčleněna na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se skládá z pěti stěžejních kapitol. První kapitola se věnuje řízení mateřské školy, popisuje oblasti řízení ve školách, jaký osobitý způsob řízení vedoucí pracovníci realizují, do jakých

rolí vstupují a jaké kompetence využívají k vedení zaměstnanců. Druhá kapitola je krátkým exkurzem do historie a nastiňuje odvěkou snahu člověka srovnat si myšlenky a najít řešení při rozhovoru. Třetí kapitola objasňuje co je koučování, osobnost kouče, směry v koučování, zmiňujeme zde profesní přípravu koučů a etický kodex. Čtvrtá kapitola nás uvádí do problematiky profese koučování a systému koučování. Ve čtvrté kapitole se zaměřujeme na to, co je koučování, na osobnost kouče, směry v koučování, zmiňujeme zde profesní přípravu koučů a etický kodex. Pátá kapitola teoretické části se zaměřuje na objasnění nástrojů a technik koučování.

Co se týká přínosu této práce tak zmapování názorů vedoucích pracovníků mateřských škol vede k získání obrazu o řízení škol, který může sloužit jako určitá zpětná vazba pro samotné vedoucí pracovníky. Závěry výzkumného šetření mohou být také inspirací jak pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, tak pro asociace koučů.

2 ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

Tato kapitola se věnuje oblastem řízení mateřské školy a nemůže být v diplomové práci opomenuta, protože z ní vyplynou specifické kompetence a náročné role vedoucích pracovníků. V podkapitolách jsou popsány osobní styly vedení zaměstnanců, dále se věnujeme rolím, které vedoucí pracovníci při řízení školy zastávají a kompetencím manažera a lídra, který vyplývají z řídicí práce mateřské školy. Kromě nich se očekává, že vedoucí pracovník má také pedagogické kompetence, o těch se nezmiňujeme, nejsou předmětem této diplomové práce.

Práce při řízení mateřské školy vyžaduje zvládnutí manažerských dovedností, znalosti právních předpisů týkající se činnosti příspěvkové organizace, znalosti ekonomiky, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, odbornou kvalifikaci, zdravotní způsobilost a znalost českého jazyka.¹ Společnost, ve které škola funguje, vytváří požadavky na školy a jejich učitele. V návaznosti na vzdělávací vývoj a reformy dochází ke změně klimatu ve školách, pojetí pedagogické práce, změnách výukových strategií, spolupráce s rodinou a ostatními organizacemi.²

2.1 Oblasti řízení

Na vedoucí pracovníky jsou kladeny vysoké požadavky, je potřeba, aby jeho kompetence byly poměrně rozsáhlé. Znamená to, aby byl schopný manažer, který zná svá práva a povinnosti, uměl nést zodpovědnost, motivovat, vést a kontrolovat lidi, dovedl strategicky plánovat, byl dobrý ekonom, orientuje se v právních předpisech v oblasti školství, ovládal organizační a administrativní oblast, byl kvalitním pedagogem a uznávaným kolegou a nadřízeným.

2.2 Styly řízení

Styl řízení vedoucího pracovníka ve vedení lidí je osobitým způsobem, kterým uplatňuje metody, techniky a nástroje řízení. Styl řízení závisí také na situaci a na lidech, se kterými pracuje a je důležité, aby styl vyhovoval daným podmínkám. Pro vedoucího pracovníka může být přínosné dále se vzdělávat v manažerských technikách, ale také v pedagogicko - psychologických oblastech, protože získané znalosti a dovednosti

¹ SYSLOVÁ, Zora a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. WOLTERS KLUWER ČR, a.s. 2012.

² PRÁŠILOVÁ, Michaela: *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. UPOL 2006

mohou pozitivně promítat do stylu řízení. V managementu MŠ se zohledňuje nakolik vedoucí pracovník důvěřuje svým zaměstnancům, jakou roli a prostor jim dává.³

Dle těchto hledisek můžeme rozdělit styly vedení na :

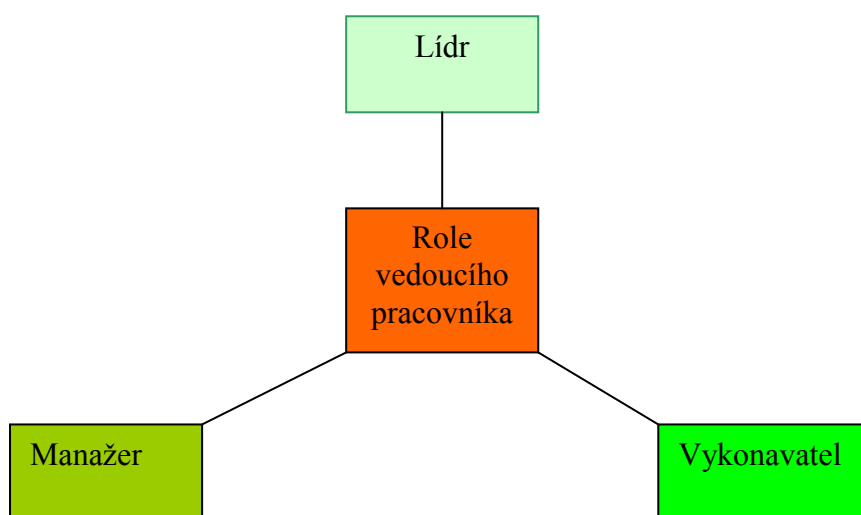
Autokratický typ striktně stanoví úkoly a vyžaduje jejich plnění bez ohledu na názor zaměstnanců. Nevýhodou je jejich nedostatečná motivace. Rozhodný a rázný přístup je na místě při krizovém řízení, neshodách ve škole a v časové tísní.

Demokratický typ diskutuje, radí se s podřízenými, podporuje je, participují na řízení školy, vedoucí je ochoten akceptovat jiné názory a konzultuje své vlastní názory. Deleguje své podřízené úkoly na které mají potřebné znalosti a dovednosti. Tento styl je pro podřízené více motivační, pro vedoucího je však náročnější.

Liberální typ „volné ruky“, vedení je volné, podřízení jsou nezávislí, vedení je tolerantní, chybí kontrola a motivace.⁴

2.3 Vedoucí pracovník a jeho role

Vedoucí pracovník ve své funkci vykonává více rolí, tedy množství úloh, které vyplývají z jeho funkce. Stává se tak manažerem, lídrem a vykonavatelem. Přehledně zobrazuje množství vykonávaných rolí následující obrázek⁵:



Obrázek č 1 Role vedoucího pracovníka ve školství

Vedoucí pracovník jako manažer plánuje, organizuje, vybírá nové pracovníky, vede lidi a kontroluje, přitom provádí analýzu, rozhoduje, komunikuje, implementuje a odpovídá

³ SYSLOVÁ, Zora a kol.: *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. WOLTERS KLUWER ČR, a.s. 2012.

⁴ TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014

⁵ TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014

za úroveň a poskytování školských služeb. Vedoucí pracovník jako vykonavatel, dosahuje výsledků svou vlastní pedagogickou prací, je to role učitele.⁶

Vedoucí pracovník jako lídr organizace podporuje rozvoj mezilidských vztahů, vede zaměstnance k rozvoji jejich výkonnosti a dosahování žádoucích výsledků. Efektivní manažer by měl zaměstnance dovést k pochopení jakým způsobem jejich práce přispívá k naplňování vize, účelu, záměrů a cílů organizace.⁷ Určuje vizi organizace, motivuje své podřízené, řeší konflikty, komunikuje, vytváří podmínky pro rozvoj pracovníků.

Vedoucí pracovník jako vykonavatel, dosahuje výsledků svou vlastní pedagogickou prací, je to role učitele.⁸ V rámci všech těchto činností volí vedoucí vhodný styl vedení odpovídající aktuální situaci.⁹

2.4 Manažerská kompetence

Současná společnost očekává od škol a vyučujících, aby absolventi jednotlivých typů škol byli vybaveni klíčovými kompetencemi na odpovídající úrovni (samostatně a systematicky studovat, být schopni samostatně řešit problém, komunikovat s ostatními, týmově spolupracovat atd.) Praxe ukazuje, že skutečně kvalitní škola je výsledkem dobrého managementu, tedy takového, který se nebojí změnit zaběhnuté školské stereotypy a chápe školu jako efektivní a ekonomický subjekt. Taková škola volí strategie založené moderních způsobech řízení.¹⁰

Na vedoucí pracovníky jsou kladeny vysoké požadavky, kompetence jako manažera jsou tvořeny řadou charakteristik a ukazatelů jako jsou znalosti, zkušenosti, povahové rysy- vlastnosti, potřeby, motivy, hodnoty, postoje a dovednosti. To vše zásadním způsobem ovlivňuje výkon.¹¹ Manažer je hlavně člověkem.

Nezapomíná se někdy, že škola se skládá z lidí, osobností, jejich netechnických a neřízených vztahů, které mnohdy nesouvisí s výukou a také z jejich názorů, hodnot, stylů, vzorů, příkladů, ze společnosti a jejich vlastních zkušeností a symbolů?¹²

⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4. Praha: Grada, 2011

⁷ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009

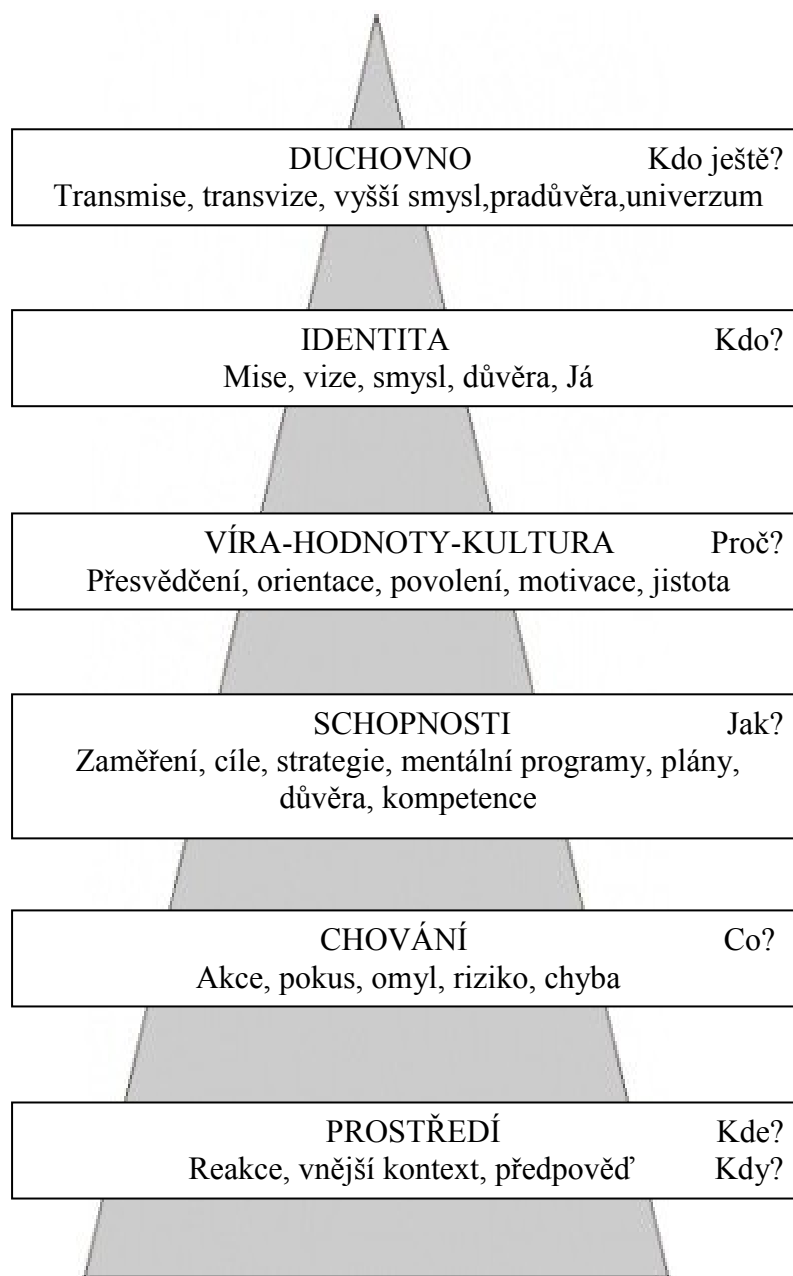
⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4. Praha: Grada, 2011

⁹ TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

¹⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009

¹¹ KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 2. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015

¹² A. FISCHER, Walter a Michael SCHRATZ. *Vedení a rozvoj školy: Do budoucnosti s novou kulturou řízení*. 1. Brno: Paido, 1993



Obrázek č 2 Model psycho-logických rovin¹³

Zkusme se podívat na problematiku z trochu jiného pohledu. Autoři knihy *Vedení a rozvoj školy* vádí model psychologických rovin, který považují za důležitý zohlednit při vedení školy. Je potřebné se soustředit na vyšší roviny (viz model psychologických rovin), ale současně zohledňovat ostatní roviny. Jinak by se mohlo stát, že vize bez činů se stanou sněním a činům bez vize unikne smysl a motivace. Řízení chápou jako formu mnohostranných činů, které vedou k uskutečnění a řízení změn. Při moderním způsobu vedení

¹³ FISCHER, Walter a Michael SCHRATZ. *Vedení a rozvoj školy: Do budoucnosti s novou kulturou řízení*. 1. Brno: Paido, 1993

nelze vycházet pouze z jasné argumentace, věcně logických premis lineárního myšlení, ale je potřeba zohledňovat psycho-logické roviny změn. Vedení tak připustí protiklady, akceptuje platnost několika situací zároveň, protichůdné trendy a zájmy, zjevné nelogičnosti situace a s rozvahou a vyvážeností řeší a usměrňuje vzniklou dynamiku, dění ve škole.¹⁴

Jedna z důležitých manažerských kompetencí je řízení změn. Zavádění změn do života školy je náročná záležitost, abychom předešli chaosu, je dobré proces změny řídit. To nám umožní proces změny usměrňovat, podchytit problémy a včasně do procesů zasáhnout. Řízená změna se tak stává plánovaným přechodem do nového žádoucího fungování a stavu. Proces změny je komplexní záležitost a účinným nástrojem, který je svou podstatou zaměřen na změnu, je koučování. Kouč může pomáhat při odstraňování vnitřních překážek a strachu ze změny, hledání možných řešení, podívat se na situaci z jiné perspektivy, lépe vnímat realitu, nacházet vnitřní motivaci a proaktivní přístupy k řešení, ale také ukazovat cestu k vnitřní proměně.

Vhodnými otázkami při řízení změny mohou být např.:

- K čemu chcete dospět?
- Co konkrétního chcete změnit?
- Co pro vás změna znamená?
- Co od změny očekáváte?
- Kdo Vám může v procesu změny pomoci?
- Jak změna ovlivní vaši situaci?
- Kouč se tak může stát průvodcem změny, ale také případnou pracovní krizí.¹⁵

2.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba je důležitou aktivitou vedoucího pracovníka, poskytuje ji denně dětem, rodičům, kolegům a je také nedílnou součástí koučování. Vedoucí pracovník poskytuje svým kolegům zpětnou vazbu na jejich pracovní výkony v souladu s požadavky vzdělávání. Obsah a účinek zpětné vazby závisí na důvěře mezi vedoucím a pracovníkem a způsobem, jak je zpětná vazba poskytována. Při chybějící zpětné vazbě ztrácí pracovník orientaci

¹⁴ FISCHER, Walter A., SCHRATZ Michael. *Vedení a rozvoj školy: Do budoucnosti s novou kulturou řízení*. 1. Brno: Paido, 1993

¹⁵ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009

ve své úspěšnosti a hledá akce, jak zpětnou vazbu získat a to i třeba kritikou.¹⁶ Každý z nás má potřebu uznání a vedoucí pracovník provádí kontrolu jako běžnou součást své řídicí práce.

Kontrola v koučování znamená společnou kontrolu, kde jsme, co se podařilo, případné úpravy kroků, plánů. Kontrola je o průběžném shromažďování faktů a umožňuje oběma stranám uvědomění si, co se daří, co je potřeba zlepšit a jak v případě potřeby znovu nastavit akční kroky k dosažení stanoveného cíle. V případě úspěchu pracovníka je vhodné poskytnout uznání a vyzdvihnout silné stránky a vše, co se podařilo. Vhodné otázky:

- Co se vám podařilo?
- Co vám nejlépe fungovalo, co se vám osvědčilo?
- Co můžete využít znovu? Co třeba lépe nebo jinak?

V případě neúspěchu oceníme snahu, vyhneme se obviňování, analýze příčin, ale uplatníme konstruktivní kritiku a motivujeme pracovníka k dalšímu úsilí a hledání a využití potenciálu. Vhodné otázky:

- Kde stojíte v rámci plánu, dohodnutých kroků, opatření?
- Jak došlo k odchylce?
- Co, kde a kdo se na tom podílí?
- Jaké nové překážky se objevily? Jak jste k nim přistupovali?
- Čemu se lze v budoucnu vyhnout a čemu ne?
- Jakou potřebujete konkrétní pomoc?¹⁷

¹⁶ Haberlajtner, Elizabeth, Deistler, Elizabeth, Ungvari, Robert., *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, Praha : Grada Publishing, 2009

¹⁷ Haberlajtner, Elizabeth, Deistler, Elizabeth, Ungvari, Robert., *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, Praha : Grada Publishing, 2009

2.6 Předpoklady pro řízení

K tomu, aby vedoucí pracovník zvládl veškeré výše uvedené činnosti řízení lidských zdrojů v co nejlepší kvalitě a efektivně je potřeba, aby uměl řídit lidské zdroje. Umění řídit ovlivňují schopnosti, osobnostní vlastnosti a pracovní postoje. Schopnosti jsou osobní předpoklady pro dobrý výkon v určité činnosti, vznikají kombinací vrozených vloh a učení. Osobnostní vlastnosti tvoří jeho psychologické charakteristiky a způsoby chování. Pracovní postoje jsou chápány jako individuální rozdíly v reakci na pracovní situaci, vyhodnocení podnětu nebo informace. Schopnosti, vlastnosti a postoje se podílí na úrovni řídicích kompetencí. Velký vliv mají také celkové pracovní a životní zkušenosti.

Výkonnost a pracovní chování jsou tvořeny způsobem řízení, vnitřní strukturou organizace a její kulturou. Základním východiskem řízení je člověk, jeho individualita a porozumění jedinečnosti každého z nás. Pochopení a respektování tohoto východiska je významným předpokladem pro řízení. Pod vlivem situací a individuálních rozdílů se utváří pracovní postoje-vztah k organizaci, pracovní spokojenost a zájem o práci.¹⁸

¹⁸ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013.

3 Cesta ke koučování

Náplní této kapitoly je krátký exkurz do historie, a to z pohledu věčného hledání člověka odpovědí na otázky, které přichází se životem.

„...Sám nejsem moudrým, ani se nemohu vykázat nějakým moudrým nálezem, který by byl plodem mé duše ale na těch, kteří se mnou stýkají, je vidět, že někteří jsou nejprve zcela nevědomí, ale postupem styků že všichni, kterým to bůh dopřává, dělají podivuhodné pokroky, jak se zdá jim samotným i ostatním; a to je zřejmé, že ode mne se nikdy ničemu nenaučili, nýbrž sami ze sebe našli a zrodili mnoho krásných věcí. Ale pomocníkem tohoto rození je bůh a já.“

Sokrates

Sokrates našel v dialogu metodu, kterou uplatňoval v debatách s ostatními se záměrem obohatit je. Sám o sobě tvrdil, že se věnuje umění babického, stejně jako jeho matka, která pomáhala na svět dětem, on pomáhal lidem při zrodu myšlenek. Sokratovi šlo nepochybně o hledání plnosti života, o dosahování všech možností, které si sebou na svět neseme. To však není snadné, musíme k tomu vynaložit mnoho námahy, musíme se kultivovat. Proto dodnes tolik vyniká Sokratova humanita, důvěra v člověka a možnosti v něm uložené.¹⁹

Již antičtí filozofové hledali možnosti a cesty, jak poradit, pomoci lidem s jejich problémy. Jedním možná z prvních nedirektivních a neexpertních poradců, který respektuje možnosti a zdroje klienta, byl Sokrates. Nepomáhal druhým převahou své moudrosti, poučováním, ale pomáhal ke zrození jejich vlastního řešení. Jeho moudrostí bylo nejen umění klást otázky, které vedly člověka k náhledu, že nic neví, ale uměl využít toho momentu, kladením ne - manipulativních otázek, k nalezení vlastního řešení člověka.²⁰

Tak by se mohlo zdát, že tyto řádky popisují principy koučování dnešní doby, anebo odvěká snaha člověka při rozhovoru srovnat si vlastní myšlenky, postoje a najít vlastní názor a řešení se line celým fylogenetickým vývojem člověka jako zlatá nit. Jen má tato forma v každé době jiný název?

¹⁹ *Daimonion nebo cogitationes?* [online]. [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/history/pst-1.htm>

²⁰ Bobek, Milan, Peniška, Petr.: *Práce s lidmi*, Praha, Brno, NC PUBLISSHING, 2008

Historie koučování v současnosti a to, jakou má podobu v dnešní době vychází ze sportu. Za jeho zakladatele jsou považováni odborník a učitel z Harvardu Timothy Galwey.

3.1 Současnost v koučování

Tato kapitola se zabývá současným postavením koučování. V rámci podkapitol jsou zmíněny požadavky na vzdělání koučů, profesní organizace, které sdružují kouče a vytváří garanci podmínek, které jsou specifikovány v etickém kodexu. Závěrečné podkapitoly pak předkládají směry a typy koučování, které do jisté míry ovlivňují způsob koučování

S koučováním se u nás setkáváme především ve firemním prostředí. Využívá jako nástroj ke zlepšování výkonů a dosahování větší efektivity u manažerů i pracovních týmů. Lidé se mnohdy domnívají, že koučování je určeno těm méně výkonným. Opak bývá pravdou. Koučování umí maximálně využít především lidé, kteří už něco dokázali a chtějí se posunout, případně jít až na hranici svého potenciálu. Kouč vede lidi a firmy k tomu, aby si splnili své sny, využili svůj talent, uskutečnili své vize v celé jejich úplnosti, a nikoliv pouhý zlomek toho, co chtějí, o čem sní a co dovedou.²¹ Lidé zabývající se koučováním si uvědomují možnosti a prostor, který skýtá oblast školství, a vydávají se do škol různých stupňů a typů vzdělávání, včetně škol mateřských. Podíváme-li se na stránky listu The Guardian, (anglické periodikum) můžeme se dočíst, že téma koučování, jako způsobu osobního rozvoje a psychologického přístupu, se dotýká také učitelů v anglických školách. Koučování, se skládá z diskuzí peer-to-peer (od úst k ústům), vyzývá k přijetí větší zodpovědnosti a při koučování si pedagog si sám stanovuje cíle svého profesního rozvoje, které jsou postaveny na jeho silných a slabých stránkách.²²

Koučování se tak v současnosti dotýká nejen pedagogů, vedoucích pracovníků, ale i samotných žáků a studentů. Koučovací přístup lze využít i při práci s dětmi v mateřské škole – otevřenými otázkami vést dítě k tomu, aby si vybralo, co chce dělat, s čím si bude hrát, a co bude výsledkem činnosti (obrázek, konstrukt, hrad z písku, tzn. výrobek, produkt dětské činnosti), jak toho dosáhne, co bude k činnosti potřebovat. Pak se můžeme dítěte ptát, co se naučilo, co zjistilo a uvědomilo si (autoevaluace), co může, a co chce příště udělat jinak (sebeuvědomování). Dítě si začíná uvědomovat, že jeho aktivita a vlastní vůle vede k dosažení cílů a vytváření sociálních situací“

²¹ Prvním koučem byl Sokrates. *psychologie.cz*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://psychologie.cz/prvnim-koucem-byl-sokrates/>

²² Coaching v mentoring: what works best for teachers?. *theguardian*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/teacher-network/teacher-blog/2014/aug/05/coaching-mentoring-teachers-professional-development>

3.2 *Vzdělávání koučů*

Vzdělávání koučů u nás zajišťují profesní organizace, které pořádají akreditované vzdělávání. V České republice se tak můžeme setkat s různými směry koučinku. Je zde například velmi početná skupina koučů, kteří staví na svých zkušenostech z managementu a vzdělávali se u Johna Whitmora, a také absolvovali kurz akreditovaný Mezinárodní federací koučů, vedený Kanadankou Marilyn Atkinson. Tento kurz je komplexní vzdělávání zahrnující poznatky z neurologvistického programování, od nauky o fungování mozku až po komplexní metodologii koučinku. Je zde i početná skupina hlásící se k Systemickému koučinku. Mnoho koučů má kombinované vzdělání a čerpá i z dalších typů vzdělávání ať už psychologického nebo manažerského.²³

Pro všechny směry koučování jsou společné kompetence profesionálního koučování. Ty vychází ze standardů ICF.

Standards definují koučování jako využívání procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kouče jako profesionála, který nabízí přístup vymezený v etickém kodexu. Vymezuje základní kompetence kouče, poskytuje unikátní systém profesního rozvoje a certifikací koučů.

Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů je základem pro práci s klientem. Schopnost vhodně je používat umožňuje dosáhnout vzájemného vztahu založeném na důvěře, podpoře individualizovaného učení v nově nabytých způsobech chování a dosahování úspěchů.

Při aplikaci základních kompetencí kouče probíhá efektivní komunikace, kouč povzbuzuje, akceptuje, rozumí podstatě sdělení klienta, pro přesné porozumění sdělení shrnuje, parafrázuje, opakuje, zrcadlí zpět, co klient řekl. Slyší cíle, hodnoty a přesvědčení a ujednocije myšlenky a podněty klienta a dále na nich staví. Klade otázky, které vychází z aktivního naslouchání a přiblíží klienta k tomu, co chce dosáhnout. Napomáhá klientovi objevovat pro sebe nové myšlenky, názory, náhled, emoce, atd., které posílí jeho schopnost jednat a dosáhnout toho, co je pro něj důležité. Inspiruje klienta k závazku změnit svůj úhel pohledu a k nalezení nových možností jednání. Vede klienta k objevování alternativních nápadů a řešení, vyhodnocování možností a aplikaci do svého osobního nebo pracovního

²³ Koučink obecně. *Koučink Centrum*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://koucinkcentrum.cz/historie-koucinku>

života. Vytváří plán s výsledky, které jsou splnitelné, měřitelné, konkrétní a termínované. Podporuje klienta v sebekázni, vede ho k zodpovědnosti.²⁴

A co znamená integrace v koučování?

V našich podmínkách je také využíváno integrace v koučování. Tak, jak je aplikuje škola manažerského rozvoje, která realizovala projekt Koučování do škol, je syntézou technik a nástrojů různých směrů pro optimální zisk klienta. Sylvie Navarová uvádí možný příklad spolupráce klienta s integrativním koučem (v závorkách níže jsou uvedeny užití směry koučování). Po procesuální stránce může vypadat takto:

- Sezení může být zahájeno prostřednictvím metody zakotvení (vycházející ze všímavého koučinku) pro přenesení se do současné chvíle, do prožívané skutečnosti, tady a teď. Přejít od práce, rodiny, zájmů, problémů do nového kontextu a tím je koučink. Dále integrativní koučovací setkání může pokračovat dojednáním zakázky (kontraktu) na úrovni hodnot či identity. Kým klient bude při ukončení spolupráce s integrativním koučem? (technika vycházející z principů Milтона H. Ericksona). Co bude žít? (otázka ze systemického přístupu).
- Integrativní koučovací „práce“ může pokračovat zázračnou otázkou (systemický přístup) a stanovováním si cílů (pro všechny koučovací směry společně).
- V průběhu integrativní spolupráce může kouč s klientem hledat výjimky, minulé úspěchy a zdroje (systemika), využívat kolo rovnováhy, neurologické úrovně a mnoho dalších užitečných technik (původem Ericksonova přístupu), pokládat paradoxní otázky, využít negativní brainstorming, škálovat (systemika, výkonový, Erickson koučink) a současně být všímavý ke svým prožitkům.
- Sezení však může probíhat i jinak, např. za využití modelu GROW (výkonový koučink). Klient si na závěr stanoví akční kroky (výkonový koučink), či si formuluje úkoly (systemika), které bude v mezidobí plnit.
- Sezení je možné ukončit reflektováním (všímavý koučink), kdy kouč pomůže klientovi, aby si krátce ve své mysli prošel uplynulé setkání a vybavil si důležité

²⁴ Základní kompetence ICF koučování. *Základní kompetence profesionálního ICF*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>

okamžiky, které v něm proběhly. To pomáhá přirozeným způsobem sezení uzavřít a také je pro klienta připomenutím, jaké podněty a prožitky si z koučinku odnáší.²⁵

- Klient si může vytvořit vlastní představu o koučování, ale můžete si být jisti, že vaše koučování bude probíhat jinak než výše uvedené, bude totiž vytvořeno na míru pro vás.

3.3 Profesionální organizace

V české republice sdružuje profesionální kouče organizace ICF, ČAKO, AIK a EMCC.

ICF - International Coach Federation - Mezinárodní federace koučů je největší světová organizace profesionálních koučů, sdružuje přes 22 000 koučů ve více než 100 zemích celého světa. Vymezuje přístup, chování a jednání jaké její členové. Definiuje, jak se v ICF sdružení koučové chovají a přistupují ke svým klientům, jaký etický kodex dodržují a jaké základní kompetence mají mít. Definiuje vysoké profesní standardy pro kouče, zajišťuje nezávislou certifikaci pro kouče a tréninkové školy.²⁶

ČAKO - Česká asociace koučů působí v České republice oficiálně už od roku 2004. Její hlavní aktivity jsou: zajišťování kvality a profesionality koučů na českém trhu – akreditace koučů a výcviků. Nastavení etických standardů koučování – etický kodex. Propagace koučování jako rozvojového nástroje – semináře, konference, workshopy. Podpora profesionálního vzdělávání koučů – vzájemné supervize a výměny zkušeností.²⁷

AIK - Asociace integrativních koučů chápe koučování jako cestu ke komplexnímu rozvoji kompetencí klienta prostřednictvím společného hledání možností a cest k řešení, dosahování cílů a úspěchu s ohledem na jedinečnost klienta, jeho motivace, schopnosti a touhy.“ Sdružuje kouče profesionály. Zajišťuje profesní růst členů. Organizuje odborné semináře, supervize, neformální setkání. Nabízí vzdělávání a přednášky pro členy a nečleny. Spolupracuje na projektech a odborných aktivitách²⁸

²⁵ Integrativní kouč s příběhem Evy. www.sylvienavarova.cz. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrativni-kouc-s-pribehem-egy/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fwww.sylvienavarova.cz%2Fautorske-clanky%2Fintegrativni-kouc-s-pribehem-egy%2F

²⁶ Mezinárodní federace koučů. *ICF Czech Republic*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/>

²⁷ Mezi hlavní aktivity ČAKO patří: *Česká asociace koučů*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/>

²⁸ O nás. *Asociace integrativních koučů*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.asociacekoucu.com/o->

EMCC-European Mentoring & Coaching Council - je evropská rada pro mentoring a koučink. Jejím cílem je rozvíjet a nastavovat správná očekávání v oblasti koučování a mentorování. Sdružuje všechny, jejichž společným cílem je zvyšování profesní úrovně koučování a mentorování.

Z tohoto výčtu profesních organizací si může každý zadavatel, např.: škola vybrat profesionály, kteří budou vyhovovat právě jejich potřebám a požadavkům.

3.4 *Etický kodex*

Každý profesionální kouč se řídí etickým kodexem, který vychází ze standardů ICF. To zaručuje klientovi, že budou dodrženy nejen právní závazky, ale i etické. Kodex tak vymezuje koučování a jeho účastníky, dále standardy etického chování (soukromí a důvěrnost) a nakonec etický závazek kouče.

3.5 *Koučovací směry*

V ČR se využívá několika koučovacích směrů – výkonový, ericksonovský, systemický, všímavý, gestalt, reateaming, aj. Tyto směry mají své techniky, metody a postupy práce s klientem či pracovními týmy. Co mají všechny směry společné? Víru v lidi a jejich potenciál.²⁹ V rámci projektu Koučování do škol realizovala vzdělávání Škola manažerského rozvoje, která využívá možností integrativního koučinku. Podívejme se ve zkratce, na směry, které škola integruje ve své praxi a z nichž vycházela při našem výcviku.

Systemický koučink vychází ze systemického přístupu v práci s lidmi. Je to styl myšlení orientovaný na řešení. Systemický přístup říká, že neexistuje objektivní realita. Každý člověk ji vnímá jinak. Filozofický základ je v konstruktivismu. Východiska konstruktivismu jsou: existují vícečetné reality, symboly jsou tvořeny v sociální komunikaci a v mysli prostřednictvím vnímání a interpretování světa a jejich smysl je výsledkem interpretačního procesu a je závislý na zkušenostech jedince a jeho porozumění.³⁰ Na tomto základě vnímá systemicky uvažující profesionál události a projevy okolo sebe jako konstrukty (své nebo jiných lidí), dává jim možnost neposuzovat, nedávat „nálepky.“ Systemický přístup připouští mnoho úhlů pohledů. Základní principy systemického přístupu jsou:

nas/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fwww.asociacekoucu.com%2Fo-nas%2F

²⁹ Časopisy. *Nakladatelství portál*. [online]. 12.8.2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné

z: <http://www.portal.cz/casopisy/pd/archiv/vypis-vydani-1127/62/>

³⁰ Continuum. *vrasidas*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://vrasidas.com/wp-content/uploads/2007/07/continuum.pdf>

- Lidi nelze libovolně řídit, měnit, učit.
- Přímá intervence není možná.
- Zvnějšku lze pouze podněcovat. Systém (člověk) si sám vybírá, který vnější vliv pro něho bude podnětem a je na něm, jak na něj zareaguje.
- reakci nerozhoduje kvalita podnětu, ale vnitřní struktura systému (člověka).
- Zásadním etickým požadavkem systemického přístupu je:
- Respektuj rozmanitost individuálních světů a respektuj druhého jako sobě rovného.
- Systemické koučování chápe člověka jako součást systému (rodiny, společnosti apod.).³¹

Ericksonovský koučín - je spojen s prací Milтона H. Ericksona, Marylin Atkinson od něj převzala základní principy práce s klienty, na řešení orientovaný přístup a práci s podvědomím. Spojila některé základní principy a techniky užívané v rámci Neurolingvistického programování (NLP), které také vychází z práce Milтона H. Ericksona. NLP je praktický soubor modelů, dovedností a technik pro účinné myšlení a chování ve světě.
32

Všímavý koučink vychází z konceptu všímavosti a má své kořeny v buddhistické psychologii Abhidhammy. "Abhidhamma jako psychologický systém vychází jen z toho, že vidíme, slyšíme, čicháme, chutnáme, hmatáme a jsme schopni to viděné, slyšené atd. uvést v mysli do vztahů, a že každý prožitek cítíme příjemně, neutrálně či nepříjemně."³³ Všímavost je vlastní každému člověku a v běžné každodenní realitě ji lze charakterizovat jako zaměření se na to, co právě v přítomném okamžiku probíhá, ať už se vnitřním světem člověka nebo kolem něj. Všímavý člověk je otevřený aktuálně prožívané skutečnosti, přistupuje k ní bez hodnotícího postoje (např.: dobré/ špatné, normální/ nenormální, důležité/ nedůležité atd.) a přijímá právě probíhající jevy. Hlavním zdrojem je práce kouče a autora knih *The Mindful Coach* a *Presence-Based Coaching* Douga Silsbeeho, ten používá vlastní koncept sedmi hlasů.³⁴

³¹ Integrace koučování. www.sylvienavarova.cz. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>

³² Integrace koučování. www.sylvienavarova.cz [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>

³³ Frýba, Mirko. *Abhidhamma: základy meditativní psychoterapie a psychohygieny*. Praha, 2008. Stratos, str.:25

³⁴ Integrace koučování. www.sylvienavarova.cz. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>

Výkonový (manažerský) koučink - zakladateli koučinku v podnikatelské sféře jsou pokládáni Timothy Gallwey a Sir John Whitmore. Původně se věnovali sportu, a odkud nové způsoby učení přenesli do pracovního prostředí.³⁵

Podle Timothy Gallweye výkonové koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Tato definice se vyjadřuje jednoduchým vzorcem $V = P - I$, Výkon (V) rovná se Potenciál (P) minus Interference/rušivé vlivy (I). Vzorec nám říká, že výkon rovná se potenciál mínus interference (vnitřní bariéry, rušivé prvky). Co z toho plyne? Že vše, co potřebujeme, máme v sobě, jediné, co nám brání využívat náš potenciál či podávat lepší výkon jsou bariéry, na jejichž odstraňování se koučování zaměřuje. To se daří, jsou-li naplňovány základní principy koučinku, kterými jsou důvěra, uvědomění a odpovědnost (tzv. DUO). S důvěrou v sebe lidé myslí samostatně, uvědomují si více možností při řešení problémů a přijímají odpovědnost za výsledek. Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a využívá specifické prostředky a styl komunikace, jejímž základem jsou otevřené otázky. Můžeme také říct, že koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.³⁶

Integrativní koučink vychází z přesvědčení, že každý klient je jiný a pro svou změnu (rozvoj, posun) potřebuje³⁷ každý něco jiného. Výhodou je znalost rozmanitých přístupů a technik, které umí pružně volit tady a teď podle konkrétního klienta, a tím je využívá k jeho prospěchu.³⁸

³⁵ Integrace koučování. www.sylvienavarova.cz. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>

³⁶ Whitmore, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2007

³⁸ Integrace koučování. www.sylvienavarova.cz. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>

3.6 Typy koučování

Můžeme rozdělit podle hloubky, kterou zasahuje:

- Transakční koučování – podporuje změnu akce, zvýšení výkonu
- Transformační koučování – osobnostní růst člověka.

Podle oblasti života, které se dotýká:

- Profesní koučování – týká se pracovních záležitostí.
- Osobní koučování nebo životní koučování (*life coaching*) – zabývající se tématy soukromého života lidí.

Podle počtu osob, se kterými pracuje:

- Individuální koučování – důraz na vlastní aktivitu a iniciativu člověka
- Týmové (skupinové) koučování – realizace společných projektů.³⁹

Výše uvedené je nečastější rozdělení typů koučování, kromě toho může být koučování součástí stylu řízení, kdy využívá vedoucí pracovník mateřské školy nástroje koučování při vedení kolegů nebo při sebe - řízení a vlastním rozvoji.

³⁹Koučování. *Wikipedie*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD>

4 Co je to koučování

Tato kapitola objasňuje pojem koučování, máme možnost seznámit se s různým pojetím koučování v podobě definic. Předkládám čtenáři srovnání od definování zakladatelem koučinku, přes definice asociace koučů, psychologický slovník, až po definici současného kouče. Tak, jak je koučování pestré, nabízí zde možnost vybrat si, co je čtenáři blízké a porovnat, jak lze na koučování nahlížet. V rámci podkapitol jsou zmíněny požadavky na kouče, kdo je klient a jaké cíle si může stanovit, jaká témata jsou vhodná k řešení s koučem a jak celý proces probíhá. Klient si na počátku stanovuje cíl, kterého chce dosáhnout a v další kapitole se dozvíme, zda je takový cíl měřitelný. Poslední podkapitola vyjasňuje, co nám může poskytnout mentor, poradce, supervizor a další profese. Je to důležité uvědomit si, že každá profese nabízí jiné možnosti a je potřeba vědět, co chceme a na koho se v daném případě obrátit. Kdy na kouče a kdy na mentora.

Mezi aktuální témata vzdělávání patří zkvalitňování práce učitele jak v oblasti pedagogické, výchovné a didaktické, ale také v oblasti profesního seberozvoje.

Ke standardním metodám zlepšování výkonnosti patří techniky poskytování rad, řešení problémů za druhé, vypracování postupů řešení, ale ty se často mívají účinkem. K maximalizaci výkonnosti ve vedoucí funkci může pomoci stát se sami mistry v tom, abychom druhým pomáhali myslet samostatně, soustředili se na řešení problémů, ne na rozbor a podporovali, povzbuzovali a věřili svým podřízeným.⁴⁰ Všichni máme v sobě potenciál růstu a jedna z možností, jak tento potenciál objevovat a rozvíjet je koučování.

4.1 Co je vlastně koučování?

Koučování je nedirektivní způsob řízení – vedení lidí, je opakem přikazování kontroly. Je to specifická, často dlouhodobá péče o člověka a jeho růst v profesionálním i osobním životě. Kouč pomáhá koučovanému dosahovat cílů, vytvářet vize a naplňovat přání. Společně pak hledají přesné vymezení cílů, jak jich dosáhnout rychleji a efektivněji. Kouč vede koučovaného k převzetí odpovědnosti za plánování a dosahování vlastních cílů, uvolňuje potenciál člověka a umožňuje zvýšit jeho výkon. Klíčovým prvkem je usnadňovat proces myšlení koučovaného. Koučovaný je směřován k uvědomění si tří zásadních věcí: co chci, jak toho mohu dosáhnout a co pro to musím udělat. Koučink je také založen na poskytování zpětné vazby s cílem dosáhnout zlepšení vnímání reality, vytváření realističtějšího pohledu

⁴⁰ ROCK, David, *Leadership s klidnou myslí*, Praha: Pragma, 2009.

na věc a možnosti jeho řešení. Základní metodou je kladení specifických otázek.⁴¹ To vše se tedy jeví jako aplikovatelné na vzdělávání. Hledáme-li definici koučování, nalezneme jich asi tolik, kolik je způsobů koučování. Podívejme se tedy na definování zakladatelem koučinku Johnem Whitmorem: „*Koučink není postup, který můžeme jednoduše vzít a rigidně aplikovat v určitých, předem určených situacích a podmínkách. Je to způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života.*“⁴² a definici podle International Coach Federation (ICF): „*Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.*“⁴³

Definice koučinku v českém pojetí je uvedena v Psychologickém slovníku, který jej popisuje: 1. jako metodu vypracovanou ve sportu; využívající poznatky individuální i skupinové psychologie, sugestivní práci s rituály a tradicí a emoční podporu charismatického trenéra; 2. v podnikové praxi je takto označována metoda práce s lidmi založená na myšlence, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností; přispívá ke zlepšování výkonu, schopnosti sebe-motivace, k řešení pracovních problémů a lepšímu pochopení sebe samého. V tomto slovníku je také poprvé definován v českém prostředí termín koučování životní (life coaching), které se týká změn v osobním životě.⁴⁴

Jednoduše a srozumitelně vysvětluje pojem koučování Sylvie Navarová na svých webových stránkách: Rozhovor, ve kterém kouč pokládá otázky, které podnítí vaše myšlení a vy si najdete ty nejhodnější odpovědi a řešení pro sebe samu. Kouč pomáhá rozprout myšlení koučovaného. Když kouč položí otázku, kterou si koučovaný doposud nepoložil (nebo položil, ale nezodpověděl si ji), koučovaný nalezne své vlastní řešení, uvědomí si, co je pro něj důležité, co má udělat apod.⁴⁵

⁴¹ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing,2009

⁴² WHITMORE, John. *Koučování.: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 1. Praha: Management Press, 2007,

⁴³ *Co je ICF koučink* [online]. In: . [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

⁴⁴ HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 2. Praha: Portál, 2009

⁴⁵ O koučování. www.sylvienavarova.cz. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/otazky-a-odpovedi/o-koucovani/>.

Koučování je způsob práce, kdy kouč pomáhá otevřenými otázkami směřovat klienta k efektivnějšímu využití vlastních zdrojů a směřovat k vlastním cílům.⁴⁶

Otevřená otázka vede respondenta k dotazovanému jevu a dává respondentovi volnost odpovědi.⁴⁷

Česká asociace koučů definuje koučování jako nedirektivní způsob vedení lidí, který je postaven na rozvoji aktivity, samostatnosti a tvořivosti jedince a vede k lepšímu využití jeho potenciálu. Kouče označuje toho, který vede proces koučování. Za klienta označuje koučovaného, tedy toho, kdo přímo využívá služeb kouče. Za zadavatele označuje toho, kdo si u kouče objednává službu koučování a službu financuje. Zakázka označuje spolupráci mezi koučem a zadavatelem. Kontrakt je chápán jako jasně stanovený cíl koučování dohodnutý mezi koučem a klientem.⁴⁸

Proces koučování je založen na etickém vztahu, který je vymezen kontraktem, tedy společně dohodnutým cílem. Klíčová slova u koučování jsou důvěra, uvědomění a odpovědnost. Aby koučování mohlo fungovat, je třeba odvážit se zaujmout určitý postoj. Postoj, že lidé si zaslouží důvěru, mají k dispozici všechny zdroje, které potřebují ke svému růstu, a dokáží převzít odpovědnost za sebe i svoji práci,⁴⁹ jsou tedy připraveni ke změně a stát se tvůrci svého života.

4.2 Kdo je kouč

Co můžeme očekávat od kouče nejsou rady, ale je to, že nám vhodně volenými otázkami pomůže najít vlastní odpovědi na otázky, vlastní řešení problémů a nechá nás naplánovat si další kroky dle našeho rozhodnutí. Dle ICF je kouč ten, kdo pomáhá lidem lépe stanovit jejich cíle a následně takto stanovených cílů i dosahovat, podporuje své klienty, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji, předkládá možnosti a nástroje, zajišťuje pomoc a strukturu pro získání větší efektivity.⁵⁰

⁴⁶ Koučování . *reteaming institutpro ČR*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.reteaming.cz/koucovani-reteaming/>

⁴⁷ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. Brno: Paido, 2000

⁴⁸ Etický kodex . *Česká asociace koučů*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>

⁴⁹ Integrace koučování. *www.sylvienavarova.cz*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>

⁵⁰ Přínosy koučování.Coach federation . [online]. 12.8.2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z: http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/2014/ICF_profesni_standardy_prinosy_koucovani%20-%20prezentace.pdf

Profil ideálního kouče neexistuje, kdo chce, toho svého si najde. Pracovní profil kvalitního kouče je vcelku komplexní a klade vysoké nároky na potřebné vědomosti, dovednosti, postoje a hodnoty a také na osobní zralost, a i na životní zkušenosti. V souladu s tímto kvalitní kouč:

- Dokáže navodit vztah vzájemné důvěry s klientem/koučovaným jeho a podpory.
- Výborně komunikuje s druhými, má rozvinuty skvělé komunikační schopnosti.
- Dokáže aktivně naslouchat druhým.
- Umí klást správné otázky.
- Je plně soustředěný na práci.
- Je trpělivý, empatický, a dokáže porozumět problémům klientů.
- Je tvořivý a tvořivost je schopen rozvíjet i u svých klientů.
- Dokáže sledovat cíle klienta, nikoliv své vlastní.
- Rozeznává hranici mezi rolí poradce a kouče. Klientovi zásadně neradí.
- Vzbuzuje přirozený respekt.
- Důvěřuje v potenciál druhých lidí.
- Dokáže motivovat klienta k dosahování jeho cílů.
- Dokáže sledovat pokrok klienta a udržet jeho motivaci.⁵¹

Chceme-li koučování používat na pracovišti, tak vztah mezi koučem (vedením MŠ) a koučovaným (zaměstnanci, popř. rodičem dítěte) musí být vztahem partnerů společně usilujících o dosažení cíle, založený na vzájemné důvěře (jde nám o to nejlepší pro dítě, školu) a bezpečí (vedení školy je autoritou ne hrozbou). Úkolem vedení je podporovat pozitivní rozvoj interních a externích vztahů. V rámci mateřské školy vést zaměstnance k rozvoji výkonnosti, naplňování účelu, záměrů a cílů předškolního vzdělávání. Musí tedy umět lidi motivovat, rozvíjet potenciál zaměstnanců, vést a směřovat je k naplnění vize dalšího rozvoje. Úroveň výkonu je vždy závislá na potenciálu člověka. Jeho plné využití často blokují vnitřní nebo vnější překážky. Vedení školy tak může pomocí zpětné vazby rozvíjet potenciál člověka pomocí nastavení optimálních podmínek pro rozvoj tvořivosti a potenciálu

⁵¹ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009

a v atmosféře důvěry dosahovat reálných výsledků, v čem mu mohou být velkou měrou nápomocny prvky koučování.⁵²

4.3 Jak si vybrat správného kouče

Základní možností je registr koučů nebo asociace koučů. Vhodným způsobem jsou také reference kolegů či známých, kteří již mají nějakou zkušenost. A až se poprvé setkáte, zeptejte se sami sebe jak vám s ním (koučem) je? Pokud vaše pocity řeknou, že je vše v pořádku tak se ptejte na jeho vzdělání a přístupy. Velmi důležité je jeho osobní a profesní příběh. Jak moc na sobě pracoval a pracuje, jak dokázal změnit svůj život, posunout se a otevřít si nové obzory. Tam poznáte hodnoty, hloubku člověka, který vás bude koučovat. Pak ho nechte se ptát, ať se seznámí s tím, proč kouče vlastně hledáte. I z toho můžete poznat jeho kvalitu. Jak moc a dobře se ptá a na co se ptá. Z rozhovoru poznáte, jestli vám váš kouč rozšiřuje obzory, pomáhá vidět věci jinak a hledat nová řešení. To znamená vaše cesty, vaše řešení. Ne jeho, nebo naučené nebo vyčtené. Úkol kouče je probudit a nechat tvořit váš vlastní potenciál a najít vaše zdroje. Pokud se tak děje, je to ten správný kouč pro vás.⁵³

4.4 Kdo je klient

Etický kodex České asociace koučů označuje klienta jako koučovaného, tedy toho, kdo přímo využívá služeb kouče.⁵⁴ Potenciální klient si potřebuje uvědomit si, že existuje oblast v jeho životě, která má rezervy a vidí prostor, možnost provést kvalitativní změny, mít zájem věci měnit, a ochotu a sílu jít do procesu změny. Nezájem nebo spokojenost se stávajícím způsobem života, práce apod. nejsou vhodné pro koučování.

4.5 Témata ke koučování a stanovení cíle

Nejčastější témata koučování jsou pracovní – výkon, motivace, plánování a rozvoj kariéry. V oblasti školství je nabídka pro žáky základních škol a studenty středních škol zapojených do programu „Kariérový koučink do škol“, který pomáhá žákům a studentům se studijním zaměřením. Z osobních témat lze řešit rozvoj komunikačních dovedností, smysl života, zvýšení sebevědomí, vztahy, hospodaření s časem a jeho organizace apod. Záleží jen na nás, co si uvědomíme, a s jakým tématem chceme ve svém životě pohnout. Důležité je kam chceme dojít, čeho chceme dosáhnout, tedy jaký cíl si stanovíme. Základní pravidlo

⁵² HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009

⁵³ Jak si vybrat kouče. *eprofil.cz*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.eprofil.cz/jak-to-vidim-ja/jak-si-vybrat-kouce/>

⁵⁴ Přínosy koučování. Coach federation . [online]. 12.8.2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z: <http://www.eppok.cz/upload/soubor/original/cako-eticky-kodex.pdf>

pro stanovení cíle v daném tématu je, aby cíl byl specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný. Souhrnně se označuje zkratkou SMART: ⁵⁵

Tabulka č. 1 Koučovací otázky k metodě SMART

SMART	Příklady koučovací otázky:
S – specifický – konkrétní podoba cíle.	Co konkrétně chcete vyřešit?
M – měřitelný – vnitřní pocit spokojenosti, konkrétní kroky.	Podle jakých kritérií budete hodnotit úspěch?
A – akceptovatelný – chci to, jak moc?	Jak moc to chcete?
R – realistický – jak to bude vypadat v realitě, je to pro mě dost?	Které konkrétní aktivity vám pomohou váš cíl realizovat?
T – termínovaný – kdy začnu, kdy skončím?	Do kdy potřebujete aktivity splnit? Co konkrétně uděláte a kdy?
+ ekologický – v souladu se mnou + pozitivně formulovaný.	Jaký přínos očekáváte?

4.6 Proces koučování

Timothy Gallwey napsal, že „koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon“.⁵⁶

Etický kodex ICF uvádí, že profesionální koučovací vztah nastává tehdy, když zahrnuje obchodní dohodu nebo smlouvu, která definuje odpovědnosti každé strany.⁵⁷ V rámci MŠ by se v tomto případě jednalo o externího kouče, v rámci práce vedení školy o využití prvků koučování v rámci pracovně právních vztahů.

Koučování trvá od 30 do 60 minut, dle domluvy s klientem. Nejprve jsou stanoveny cíle setkání. Pak následuje hledání vhodného řešení, možností - kouč pomáhá klientovi uvidět jeho možnosti, klade otázky, společně tvoří novou realitu. Rozhovor je zakončen stanovením konkrétních kroků v čase vedoucích k dosažení cíle.

⁵⁵ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009.

⁵⁶ Whitmore, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press. 2007

⁵⁷ Přínosy koučování. Coach federation . [online]. 12.8.2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z:

<http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>

Koučování má obvykle tuto strukturu:

- **Raport** – vytvoření příjemné atmosféry. Kouč informuje klienta, jakým způsobem bude schůzka probíhat, odpoví na případné dotazy, podepíše domluvu o mlčenlivosti tzn. vše, co bude na schůzce řečeno, zůstane pouze mezi nimi, domluví se na délce trvání, zápis, který kouč po dobu schůzky vytváří, je pak k dispozici klientovi.
- **Stanovení cíle** - dobře nastavený cíl je základem úspěchu. Vychází z vnitřních a vnějších potřeb klienta, a pak stačí nastavit hodnoty, které budeme při dosahování cíle respektovat.
- **Zjišťování reality** - po cíli následuje vnímání reality. Jaká je současná situace.
- **Hledání řešení** - jakým způsobem by mohl koučovaný svých cílů dosáhnout. Kouč otevřenými otázkami vede koučovaného, aby sám přišel na řešení. Kouč shrnuje informace a hledá souvislosti.
- **Akční plán a úkoly** - z každé schůzky koučovaný odchází s jasnými cíli, rozpracovanými na konkrétní kroky, které bude realizovat do další schůzky. V akčním plánu se tedy společně dohodnou na reálných cílech a klient si sám vybírá, kterou možnost si zvolí. Kouč odpovídá za proces, koučovaný zodpovídá za obsah a realizaci cíle.⁵⁸
- **Zpětná vazba** – pomocí pozitivní zpětné vazby vede kouč klienta k uvědomění si některých nevědomých stránek chování a získat objektivnější náhled na sebe. Pozitivní zpětná vazba by měla být empatická, podporující, sdělená se zájmem a pochopením tak, aby klienta podpořila v sebe-rozvoji, motivovala a byla pro něj osobní hodnotou.⁵⁹

4.7 Měřitelnost cíle

V koučinku je kladen důraz na užitek koučovacího rozhovoru a měřitelnost následných změn chování a myšlení koučovaného. Za tímto účelem v průběhu koučování využíváme škálu (např. 0 – 10) a to jak k vyhodnocení současného nebo žádoucího stavu, jednotlivých významných bodů, tak ke sledování toho, kde se právě klient při řešení svého tématu nachází. Za pomocí škály lze také jednoduše vyhodnotit, jak se k danému cíli přibližujeme. Škálu lze využít také při uzavírání zakázky s vedoucím pracovníkem na koučování a na stejné škále provedeme zhodnocení výstupů. Vyhodnocení plánů dalšího

⁵⁸ Struktura koučovacího rozhovoru. *E-learning Everesta..* [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=912&chapterid=365>

⁵⁹ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009

rozvoje (osobního, profesního), monitorování a další. Posun lze také vyhodnotit procentuálně i graficky.⁶⁰ Škála může vypadat takto:

Obrázek č. 3 Škála

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

4.8 Odlišnosti od jiných forem práce s klienty

V práci ve školství se setkáváme s různými situacemi, kdy potřebujeme odbornou radu nebo konkrétní pomoc. Tehdy se obracíme na odborníky na danou problematiku. Zde je pole působnosti určeno mentorům, trenérům, poradcům, supervizorům, psychologům. Je důležité umět ujasnit si kompetence jednotlivých odborníků a uvědomovat si kdy, koho potřebuji. Profesionální kouč by měl sám rozlišit, kde jeho kompetence končí a umět doporučit odborníka, třeba i terapeuta a nepouštět se za hranice svých kompetencí.

Kouč není lektor, poradce, psycholog ani mentor – kouč je partner, který vás „pouze“ odpovídat si na otázky, které si možná kladete denně nebo jste si je možná nepoložili nikdy.⁶¹

Za **Poradce** můžeme považovat experta na práce s informacemi, na řešení specifických otázek a problémů, které vychází ze znalostí určitého oboru. Ve školství se tak obracíme na psychologa nebo právníka, který zná školské právo.

Trenér rozvíjí konkrétní dovednosti, stanoví tréninkový plán a klient se naučí nové motorické, kognitivní, sociální dovednosti. Je to plánovaná a systematická snaha o vývoj znalostí a dovedností pomocí nácviku.⁶² Trenérem ve škole může být učitel jógy, trenér fotbalu nebo také šachista, který děti učí základy šachové hry. Případně enviromentalista, který vzdělává učitele v oblasti enviromentální výchovy.

Zkušený odborník, který předává své zkušenosti je **mentor**. Hlavním úkolem je provést svěřence oborem a hodnotit jeho výkony. Je vzor k nápodobě a nový nastupující pracovník, mladší kolega přebírá postupy a rady, identifikuje se s hodnotami, způsoby řešení, komunikací a v určité fázi se stává samostatným pracovníkem.⁶³ Mentorem může být zkušená učitelka, která uvádí novou kolegyni do praxe v mateřské škole.

⁶⁰ Systemické koučování jako cesta rozvoje kompetencí. *WWW.SYLVIEVAROVA.CZ*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavaroza.cz/autorske-clanky/systemicky-koucink/>

⁶¹ Koučink, koučování. *Škola manažerského rozvoje*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.smrov.cz/koucink>

⁶² CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. 1. Praha: Grada, 2015

⁶³ CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. 1. Praha: Grada, 2015

Kouč je odborník na motivování lidí a strukturování jejich zkušenosti, může nám pomoci stanovovat realistické cíle a hledat efektivní způsoby jejich dosahování. Facilituje (usnadňuje) a strukturuje proces myšlení.⁶⁴ Kouč může být externí odborník nebo také interní – učitelka, která prošla výcvikem a je schopna využít získaných dovedností ke zlepšení pracovních výkonů jednotlivých učitelek i celého týmu mateřské školy.

Na **psychologa** obracíme o analýzu problému konkrétní pomoc. Psycholog provádí diagnostiku vzdělávacího problému a zabývá se poradenstvím.

Vážnější problémy náleží do kompetence **psychoterapeuta**. Ten se zabývá léčením psychických poruch, abnormalit a nemocí. Jeho léčebné působení probíhá psychologickými prostředky. Psychoterapie je využívána k reedukaci, resocializaci, restrukturalizaci, rozvoji nebo integraci klientovy osobnosti.

Když potřebujeme odborné posouzení výchovně vzdělávací práce pozveme si **supervizora**, který je odborná autorita a poskytne nám konzultaci provedené práce.⁶⁵

⁶⁴ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009.

⁶⁵ CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. 1. Praha: Grada, 2015

5 NÁSTROJE A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ

Různé směry využívají různé nástroje a techniky. Mezi klíčové patří aktivní naslouchání a specifický způsob kladení otázek. Kromě toho má kouč k dispozici univerzální nástroje z personální, psychologické a sociální oblasti, jako jsou např.: SWOT analýza, lineární škálování, časová osa aj. ⁶⁶ Technik koučování je velká řada, zaměříme se na ty nejznámější.

Model GROW

Model GROW je jeden z nejčastěji používaných způsobů, který uvedl do koučovací praxe Angličan sir John Whhitmore. Jednotlivá písmena vytváří mnemotechnickou pomůcku k zapamatování. Každá tato část funguje v kontextu a komplexně. John Whitmore popisuje metodu následovně⁶⁷:

Tabulka č. 2 Model GROW

Model	Význam	Koučovací otázky:
Goals	Cíl	Čeho chcete dosáhnout? Jaký máte cíl? Jak to bude vypadat a kdy to bude? Co by mohl být první krok?
Reality	Realita	Jak to vypadá v současnosti? Co máte v současnosti pod kontrolou? Které faktory ovlivnily situaci? Co se vám dosud dařilo? Jaký typ činností máte nejraději (považujete za smysluplné)? Co fungovalo?
Options	Možnosti a volby	Co můžete udělat pro to, aby se věci změnily? Co vám to přinese? Co ztratíte? Jak můžete zrealizovat cíl? Jak ještě? Kde ještě? Co ještě? Co by se muselo změnit, Co pro to můžete udělat? Co nebo kdo vám může pomoci? Když tyto kroky uděláte, jak to přispěje k uspokojení vašich potřeb?
Will	Vůle a úmysly, odpovědnost	Co konkrétně uděláte? Co ještě? Jaké další kroky chcete udělat? Kdy to uděláte? ⁶⁸

⁶⁶ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing,2009

⁶⁷ Whitmore, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.2007

⁶⁸ Whitmore, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.2007

Tento proces není jednorázový. Je potřeba prozkoumat otázkami jednotlivé části, soustředíme se na realitu a případně znovu nastavujeme cíl. To platí také o možnostech. Je potřeba je opakovaně prověřovat a zjišťovat, zda vedou k dosažení cíle a posilujeme odpovědnost klienta.⁶⁹ Tuto metodu můžeme využít při stanovování vize školy, strategie, plánování akcí školy.

Aktivní naslouchání

Kdo aktivně naslouchá, vytváří atmosféru důvěry, povzbuzuje tak mluvčího vyjadřovat své myšlenky, představy, názory a postoje. Aktivní naslouchání znamená plné soustředění na to, co nám klient sděluje a jak to sděluje.⁷⁰ Aktivní naslouchání je důležitou součástí nejen koučování, ale i každodenní řídicí práce. Při uplatňování můžeme pozitivně ovlivnit komunikační šumy.

Vizualizace

Člověk má schopnost představovat si různé věci a může tuto schopnost využívat záměrně a pozitivně k vytváření modelových situací, kterých chce dosáhnout. Může si tak vytvářet a při tom hledat optimální možnost řešení. Využívá vlastní kreativitu, šetří čas – mentální proces trvá kratší dobu, než praktická realizace, vytvoří si modelovou předlohu a může tak v představě prožít činnost, situaci a pochopit vzorec chování, skryté motivy, aspekty a postoje. Je možno si tak například vizualizovat důležitý rozhovor se zřizovatelem, rodiči, kolegou. Představit si průběh, otázky, naše zdroje, pozitivní postoje, jak mohou využít obě strany svůj potenciál, jak se cítí. Jak se s úsměvem a spokojením rozchází.⁷¹ Vizualizaci můžeme využít také při plánování akcí, vytváření vize, všude tam, kde si chceme vytvořit představu budoucnosti.

Časová osa

Pro plánování a dosahování cílů je velmi důležitým, faktorem vnímání času a časové perspektivy. Čas funguje jako regulátor lidské činnosti. Umožňuje v ubíhající realitě sledovat změny v nás a kolem nás a sledovat vývoj a pokrok. Umožňuje rozvrhnout si aktivity

⁶⁹Whitmore, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2007

⁷⁰ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing

⁷¹ Haberlandtner, Elizabeth, Deistler, Elizabeth, Ungvari, Robert, *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, Praha : Grada Publishing, 2009

a plánovat svůj život vzhledem k budoucnosti. V přítomnosti je zahrnuta možnost potencionální změny. Budoucnost nám v každém okamžiku přináší nové možnosti a my ji utváříme svými rozhodnutími a kroky, které děláme stejně nebo jinak. Mezi lidmi jsou rozdíly ve vnímání času a orientaci v čase, podle toho si dovedou plánovat nebo plout v čase. Jsou využívány techniky např. grafické znázornění pro ukotvení člověka v realitě nebo cílů v čase. Sledování cesty v čase motivuje klienta k překonání překážek a posiluje sebedůvěru na cestě k cíli a vytváří reálnou představu, kdy cíle dosáhneme. Jsou pokládány otázky:

Kde se nyní nacházíte? Co můžete v dané oblasti udělat příští měsíc? Kdy dosáhnete cíle? Kdy to bude? Jaké důležité milníky na cestě vás čekají?⁷² Časová osa může být velmi používaný nástroj k plánování akcí, vytváření vize, osobní plány rozvoje. Všude tam, kde chceme činy a akce propojit s časem.

Lineární škálování

V procesu koučování je lineární škálování hojně využíváno v různých hodnotících situacích, zejména vlastní hodnocení motivace, vůle, míry spokojenosti, důvěry v realizaci, spokojenosti. Využíváme škálu 0 - 10. Hodnota 0 - 3 znamená velmi nízké hodnocení, hodnota 4 - 5 o něco lepší, ale stále nízká motivace, vůle. Hodnota 6 - 7 je dobrým znamením a dává dobrou hodnotu pro dosažení cíle. Hodnota 8-9 je vysoce motivován a 10 znamená dosažení cíle. Vnímání škály je velmi individuální, záleží na vnímání světa, jak klient přistupuje k sobě, zda je více kritický, nebo spíše optimistický. Je tedy na kouči, aby se naladil na klienta a dovedl vhodnými otázkami zjistit, zda třeba motivace na hodnotě 5 je pro daného klienta relevantní a stačí pro dosažení cíle. Zda může klient odhalit své rezervy, zábrany. Tak může stačit na rozkrytí otázky: Jak by to vypadalo, kdyby byla hodnota 7-8? Co by se muselo stát? Co můžete udělat pro to, abyste dosáhl na hodnotu 7?⁷³ Tento poměrně univerzální nástroj lze aplikovat do většiny oblastí řízení. Například v osobním plánu rozvoje si stanovíme na škále hodnotu, kde se nacházíme, a kam bychom se chtěli dostat a pomocí ostatních nástrojů vytvoříme optimální strukturu a obsah. Totéž lze provést s vizí, plánováním, pohospitačních rozhovorech, strategií rozvoje školy i vzhledem k vlastnímu rozvoji kompetencí.

⁷² HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009

⁷³ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009

SWOT analýza

Tuto analýzu může být využita jak k vyhodnocení osobní situace jednotlivce, týmu, pedagogických kompetencí nebo rozvoj školy, školního vzdělávacího programu apod.

Analýza zahrnuje popis jednotlivých oblastí silné stránky – přednosti, slabé stránky – nedostatky, omezení, příležitosti – možnosti a hrozby – co ohrožuje dosažení cíle. SWOT analýza by nám tak měla odhalit kvality, nedostatky a mohli jsme informace vytěžit pro další rozvoj jedince nebo školy.⁷⁴

Tabulka č. 3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Otázky: V čem jste jedineční? Co se vám daří nejvíce?	Otázky: Ve které oblasti se objevují obtíže?
Příležitosti	Hrozby
Otázky: Kde vidíte největší příležitosti, možnosti? Co můžete využít pro rozvoj,	Otázky: Kde by se mohly vyskytnout obtíže? Co může ohrozit, zabránit realizaci cíle?

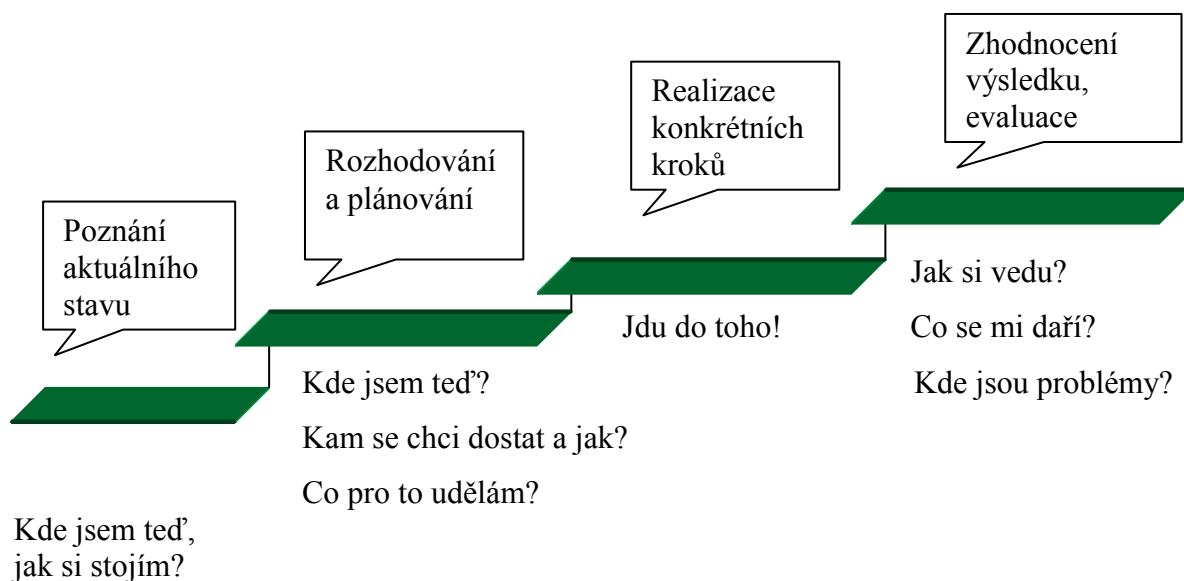
SWOT analýza je nástroj využívaný v mnoha metodách řízení. Je to účinný nástroj vyhodnocení, jak si škola stojí v různých oblastech činností. Můžeme jej využít také při inovaci školního vzdělávacího programu.

Akční plánování

Akční plánování spočívá v tom, že jsme se rozhodli svůj cíl realizovat a vytváříme si plán jak na to – hledáme zdroje, strategie, vědomosti a někdy i odvahu. Vytváříme si tak akční plán toho, co chceme dosáhnout v námi určeném čase. Akční plán může být rozpracován do jednotlivých kroků v čase a pomůže nám jednotlivými kroky kráčet k cíli. Akční plán si můžeme vytvořit krátkodobý (řešení situace) nebo dlouhodobý (projekt). Každý akční plán vede k dosažení cíle. Schéma akčního plánování nám názorně ukazuje, jak postupujeme k cíli:⁷⁵

⁷⁴ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing 2009

⁷⁵ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009



Obrázek č. 4 Schéma akčního plánování

Akční plánování může být použito i v praxi mateřské školy např.: při vytváření strategického plánu, rozvojového plánu, realizace a řízení změn ve škole, plán evaluačních aktivit nebo nabídnou pedagogům jako nástroj pro definování a dosahování rozvojových cílů. Můžeme pokládat tyto otázky:

- Kam se chcete dostat?
- Jaký je cílový stav? Čím se současný stav liší od očekávaného cíle?
- Co potřebujete udělat, abyste dosáhli cíle?
- Jak zjistíte, že jste cíle dosáhli?⁷⁶

Mapování života

S tímto nástrojem se můžeme podívat na náš pracovní život, školu, ve které pracujeme a začneme mapovat jednotlivé kousky a významné oblasti, ze kterých se skládá mapa např. naší školy. Vznikne nám pestrobarevný film, obraz. Hledáme, co nám tam chybí, co potřebujeme doplnit, co bychom tam chtěli mít. Vybereme důležité oblasti a mapujeme. Jak to tam vypadá? Co se tam děje? Pak hledáme jak by měl vypadat cílový stav, a nastavíme akční kroky. V mateřské škole můžeme využít, když se chceme někam posunout, chodíme v kruhu a nenalzáme cestu ven. Hledáme směr, kterým se posunout.

⁷⁶ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009.

Karteziánské kvadranty

Pokud máme před sebou náročné rozhodnutí a chceme si projít možná rizika, jsou karteziánské kvadranty vhodným nástrojem. Tento nástroj nás provede mentální rovinou, ale také emocemi a můžeme si uvědomit, co opravdu chceme a udělat následně vědomé rozhodnutí. Základem jsou 4 otázky: Co se stane, když to udělám? Co se stane, když to neudělám? Co se nestane, když to udělám? Co se nestane, když to neudělám? Odpovědi na tyto otázky postupně vepisujeme do 4 připravených kvadrantů.⁷⁷

Blueprint projektu

Je koučovací nástroj, který můžeme využít pro vytváření vizí a projektů. Vytváříme mapu budoucnosti - představu o projektu. Je to nástroj pro vytváření nápadů a vizí, rozšíření pohledu na projekt a mapování bílých míst. V mateřské škole jej můžeme využít pro přípravu projektu např. zahrady, vytvoření zájmového kroužku nebo připravit ozdravný pobyt pro děti. Jako kombinace náčrtu, vize a podnikatelského plánu pokládá náročné otázky, které vedou k zamyšlení nad aspekty, které mnohdy opomíjíme. Pokládáme otázky: Proč chci projekt dělat? Jak bude projekt vypadat po dokončení? Jak bude vypadat struktura plánu? Kdo je má cílová skupina? Jaká jsou pravidla na práci na tomto projektu?

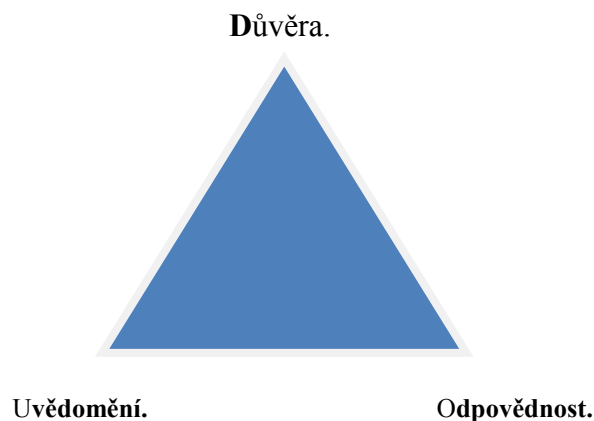
Princip DUO

Koučovací styl vedení školy lze charakterizovat jako systematickou, dlouhodobou podporu základních principů koučování **DUO** – **D**ůvěra, **U**vědomění, **O**dpovědnost. Vedení, který věří v potenciál k rozvoji (kolegové se mohou naučit „cokoli“) a dává to najevo, podporuje schopnost neposuzujícího pozorování – zvyšuje uvědomění kolegů a motivuje k zodpovědnosti. Vedení školy je samo zainteresován na splnění cílů svých kolegů. Je to klíč k dobrému výkonu v jakékoliv oblasti.⁷⁸ Princip DUO je znázorňován jako stabilní tvar trojúhelníku:

⁷⁷ Slovník. *Škola manažerského rozvoje*. [online]. 7.3.2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z:

<http://www.integrativni-koucink.cz/mod/glossary/print.php?id=18&mode=author&hook=ALL&sortkey=FIRSTNAME&sortorder=asc&offset=0>

⁷⁸ Mezinárodní federace koučů. *ICF Czech Republic*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/clanky/article/24/aplikace-koucinku.html>



Obrázek č. 5 Grafické znázornění principu DUO

- Důvěra ve vlastní schopnosti a vedení lidí s důvěrou v jejich schopnosti.
- Uvědomění je poznání, které dosáhneme prostřednictvím vnímání reality a výsledkem je jasnější a zřetelnější pohled na svět.
- Odpovědnost se vytváří tam, kde lidé dotazování a mají možnost volby.⁷⁹

Princip DOU není sám o sobě nástrojem, ale je důležitou částí koučovacího procesu a uplatňováním tohoto přístupu může být nástrojem zlepšení vztahů a výkonů. Jedná se o podporující přístup k zaměstnancům.

Otázky na zdroje

Těmito otázkami se obracíme do minulosti, do situací, které jsme zvládli, dařilo se nám a my hledáme, čím to bylo, abychom mohli zkušenosti, dovednosti, které fungovaly mohli využít znovu. Můžeme se ptát otázkami typu: Když si uvědomíte situaci z minulosti, kdy se vám dařilo, v čem se liší se současnou? Když si představíte obtížnou situaci z minulosti, kterou jste zvládli, jak se vám to podařilo? Co vám pomohlo?

Otázky typu Představte si....

Nám pomáhají hledat nové možnosti, můžeme se oprostit od lpění na jistotě a na vlně fantazie si představovat a tím rozvíjet cíle a vize školy, a také můžeme dosáhnout lepší motivace. Ptáme se otázkami typu: Máte neomezené možnosti, jak bude vypadat řešení? Máte kouzelnou hůlku, mávnete a je tady řešení - jak vypadá? Co vidíte? Jak se cítíte?⁸⁰

⁷⁹ Whitmore, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.20007

⁸⁰ Podaná, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012

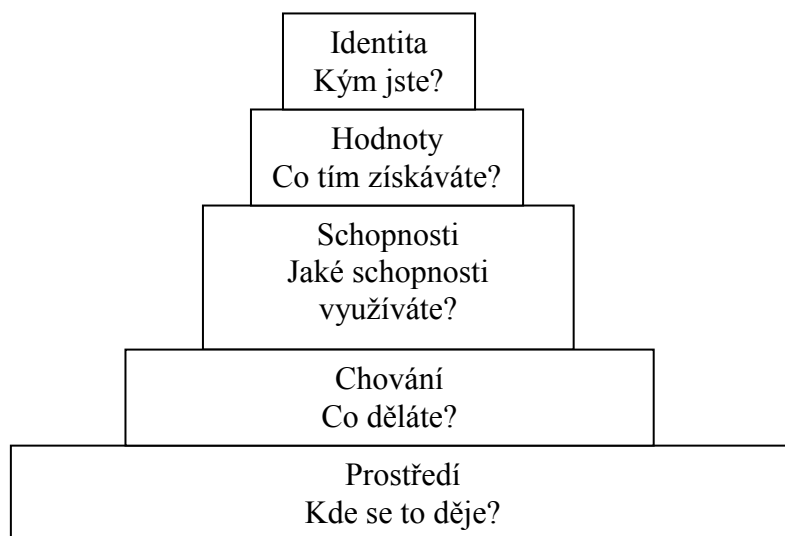
Zázračná otázka

Zázračná otázka využije naší fantazie k tomu, abychom se přenesli přes obtíže, problém, situaci, kterou řešíme a uviděli, jak může vypadat řešení, bez našich očekávání a obav.

Zázračná otázka může být formulována takto: „Představte si, že se stane se zázrak. Ten zázrak způsobí, že problém je vyřešený. Čeho si všimnete, že je jiné? Podle čeho poznáte, že jste dosáhli svého cíle? Jak se budete cítit? Co budete dělat? Jak se budou chovat kolegové? Jak se to projeví na vašem okolí?“⁸¹

- **Neurologické úrovně**

Model neurologických úrovní je dalším nástrojem, který můžeme použít, chceme-li něčeho dosáhnout. Pomůže nám vyladit se na cíl, či změnu na všech vnitřních úrovních naší osobnosti.



Obrázek č. 6 Neurologické úrovněPráce s emocemi

⁸¹ „Zázračná otázka“ a její využití v krátké terapii. *dalet.cz*. [online]. 7.3.2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://dalet.cz/Clanky/ZO.pdf>

Pocity jsou důležitým činitelem, který ovlivňuje mezilidské vztahy. Sympatie nebo antipatie nás v pracovních vztazích vedou do možných konfliktů s kolegy nebo naopak považujeme kolegy za schopné. Pokud není v pořádku rovina vztahů na pracovišti, přesouvá se do věcné roviny a vedení školy je v situaci, kdy musí řešit konkrétní záležitosti. Základem úspěchu je konstruktivní přístup k emocím. Autenticita v našem projevu je možná při vědomém zacházení s pocity a takový člověk se pak jeví jako charismatický. Pro vedoucího je důležité, aby se sám orientoval ve svých pocitech, vědomě je vnímal a stál si za nimi, jako za nedílnou součástí sebe sama. A když se projevuje autenticky je schopen je reflektovat a uvědomovat si z čeho pramení. To nám umožní vědomě prožívat, aniž by nás emoce ovládaly. V případě, že se náš kolega dostane do soukromých problémů, které mohou mít vliv na pracovní výkon, je na místě osobní odstup a nabídka – jak mohu řešení podpořit, v koučování se doporučuje pozvat ke spolupráci externího kouče.⁸²

Možné otázky:

- Jak se cítíte?
- Co by vám mohlo pomoci?
- Co by vám poradil někdo, koho si vážíte? Co by udělal váš vzor?
- Při řízení školy se nabízí využití tohoto podporujícího přístupu v obtížných situacích.

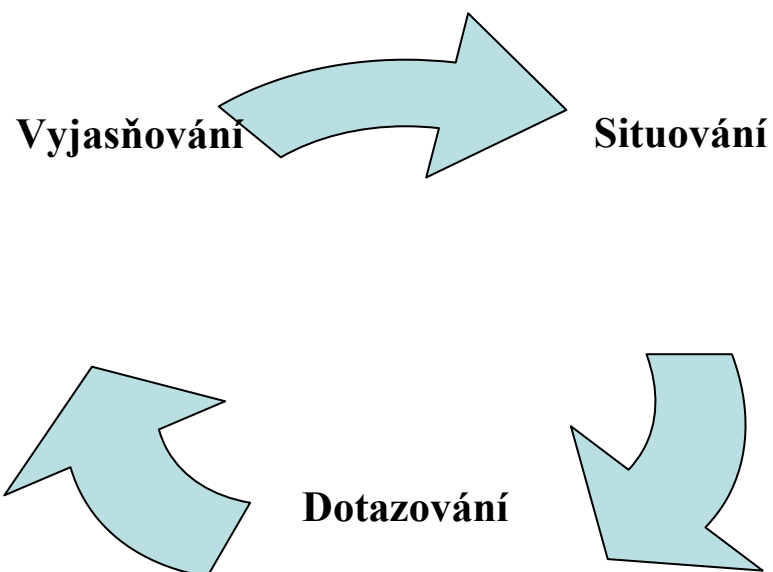
• **Tanec pro myšlenku**

Tanec pro myšlenku je nástroj, který může napomoci pochopení, o co se jde. Může být začátkem rozhovoru a jeho tři části situování, dotazování a vyjasňování vydefinovaly, kde se nacházíme, co bude dál a sjednotíme si pohled na situaci. Ujasníme si kde jsme byli, kde jsme a kam jdeme. Nedojde tak k situaci, že dva kolegové mluví spíše dva monology místo dialogu.⁸³

⁸² Haberlaitner, Elizabeth, Deistler, Elizabeth, Ungvari, Robert, *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, Praha : Grada Publishing, 2009

⁸³ ROCK, David., *Leadership s klidnou myslí*, Praha: Pragma, 2009

Graficky je znázorněn tanec pro myšlenku takto:



Obrázek č 7 Tanec pro myšlenku

Situování je upřesnění pozice, cíle rozhovoru, schůzky a z čeho vycházíme, ujasnění výchozího bodu. Situování můžeme použít nejen na počátku rozhovoru, ale také v průběhu, abychom se drželi cíle, tématu. Příklady otázek:

- Chtěl bych si s vámi promluvit o ...
- Jestli jsem dobře rozuměla, tak ...
- Dotazování je kladení otázek soustředěné na myšlení a vést tak kolegy k hledání zdrojů, inspiraci a přemýšlení o problému. Příklady otázek:
 - Jak často, dlouho o tom přemýšlíte?
 - Nakolik je vám tato otázka jasná?
 - Jak důležité je to pro vás?
- Vyjasňování nás vede k jádru rozhovoru a vyjádření podstaty a změně kvality myšlení a pak změně výkonu. Příklady otázek:
 - Kam jsme se dostali?
 - Co konkrétního uděláme?

- Co je pro nás prioritou?⁸⁴

Tanec pro myšlenku je nástroj, kterým např. můžeme zaměstnance, který přijde se situací k řešení dovést k podstatě a eliminovat řešení zástupných věcí. Dostat se k jádru věci.

5.1 Koučovací otázky

Rétorika byla již v antice důležitou dovedností vzdělanců. Již Sokrates věděl, že dobře položená otázka je mostem, po kterém přechází zodpovědnost z vedení na pracovníka, z kouče na klienta.⁸⁵ Také v dnešní době jsou důležité komunikační schopnosti. Ten kdo umí mluvit, má ve společnosti velkou výhodu. Základním nástrojem kouče je kladení otázek a těžiště práce je v rozhovoru. Reflektovat, co a proč se děje, přemýšlet nad tím co klient říká a zajistit, aby se cítil užitečně a rozhovor vedl žádoucím směrem. Zkušený kouč staví na tom, jak o klientovi přemýšlí, orientuje se v potřebách, rámcích a cílech a realizuje dojednanou zakázku.⁸⁶ Komunikace není to, co říká kouč, ale co slyší klient, jak tomu rozumí a jak na to reaguje.⁸⁷ Jak má tedy vypadat dobře položená otázka? Měla by být otevřená, aby se klient musel zamyslet nad odpovědí a aktivizoval tak vnitřní zdroje. Můžeme klást různé typy otázek:

- Instruktivní otázka vede klienta, aby si něco uvědomil. Např.: Už jste zkoušel...? Co je pro vás důležité?
- Otázky zjišťovací vedou klienta k popisu a uvědomění situace. Např.: Jak to řešíte? Konstruktivní otázky bývají nejúčinnější, klient při odpovídání tvoří něco nového, nové možnosti. Např.: Jak konkrétně poznáte, že jste dosáhl cíle? Co pro vás bude dobrý výsledek? Co už teď víte, že bude jinak?
- Otázky na výjimky se ptají: Kdy v minulosti se něco dařilo? Čím to bylo? A zkoumáme, zda se z toho něco dá použít v současnosti. Např.: Co bylo tehdy jinak? Co fungovalo? Čím všim to bylo?
- Otázky na zdroje zjišťují, odkud klient čerpá sílu a energii. Např.: Jak je možné, že za dané situace na tom nejste hůře? Jak jste to zvládl tak dobře? Co vám dává sílu? Když je to lepší, z čeho čerpáte?⁸⁸ Všechny tyto otázky můžeme nazvat užitečnými.

⁸⁴ ROCK, David., *Leadership s klidnou myslí*, Praha: Pragma, 2009

⁸⁵ Bobek, Milan, Peniška, Petr: *Práce s lidmi*, Praha, Brno, NC PUBLISSHING, 2008

⁸⁶ PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006

⁸⁷ SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi : Klíč k pozitivním změnám v osobním růstu*. Praha : Grada Publishing, 2007

⁸⁸ Bobek, Milan, Peniška, Petr: *Práce s lidmi*, Praha, Brno, NC PUBLISSHING, 2009

Užitek, který nám mohou přinést je v tom, že nám pomohou vyjít ze stereotypu našeho myšlení, chování. Zamysleli jsme se někdy, jak probíhá třeba náš pracovní den? Je pokaždé stejný od výplaty k výplatě, dle požadavků partnera, šéfa a časového harmonogramu, který z tohoto vzorce vyplývá. Nebo si dopřáváme změnu, v práci přicházíme s novými nápady, překvapíme kolegu, děti ve škole vědí, že se s námi nebudou nudit a my se určitě nenudíte sami se sebou. Žijeme vědomě a víme, kým jsme v každé chvíli svého života, co o nás říká běžný pracovní den, kým jsme? Jsme sami sebou? Uvědomujeme si své hodnoty, postoje, systémy přesvědčení, které jako architekt tvoří náš život. A dokážeme vyhodnotit, které části dobře fungují a které mají rezervy?⁸⁹

Využití koučovacích otázek při řízení mateřské školy se jeví jako jednoduchá aplikace. Zaměstnanci nejsou přímo koučováni, je uplatňován pouze přístup, který je pro zaměstnance, zvláště v počátcích, přijatelný.

5.2 Zpětná vazba

Koučovací zpětná vazba má vést klienta k:

- vlastnímu zhodnocení užitku rozhovoru. Zpětná vazba je opět tvořena otázkami, např.: Co konkrétně si odnášíte? Jak změny pozná okolí? jaké další změny budou následovat?
- Zkompetentňování, kde může kouč ocenit, vše, co může klienta posunout. Čeho si povšiml, co lze vyzdvihnout.
- Podpora žádoucího řešení – podpořit klienta, aby dělal to, co funguje, vyzkoušel něco nového. Nepodsouváme řešení.
- Nabízení alternativ – podle situace lze nabídnout konstruktivní nápad, námět, klient sám rozhoduje o svých krocích.
- Dohoda o konstruktivních výstupech- podle potřeby může klient vypracovat plán osobního rozvoje, plán dílčích cílů, zapisovat si dosažené posuny a změny.
- Další setkání se uskuteční na základě oboustranné dohody.⁹⁰

Zpětná vazba je nástrojem využívaným v mnoha oblastech a různých metodách, je součástí evaluace školy. V koučování se klade akcent na pozitivní úspěchy a nedávání dobrých rad.

⁸⁹ Atkinson, Marilyn : *Koučink- věda i umění, vnitřní dynamika*, Praha, Portál, 2009

⁹⁰ Bobek, Milan, Peniška, Petr: *Práce s lidmi*, Praha, Brno, NC PUBLISHING, 2009

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA APLIKACI PRVKŮ KOUČINKU PŘI ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

Téma práce se týká oblasti managementu, je to téma, které nás zajímá a je pro nás aktuální. Autorka této práce pracuje jako vedoucí učitelka v MŠ. Dle vlastních zkušeností vychází z pozorovaných rezerv v řízení lidí. Jsou situace, které by se daly vyřešit jinak, než jak tomu mnohdy bývá. Život přináší různé zajímavé i konfrontační situace a snahou práce je poukázat na možnosti opuštění stereotypu a využití moderní osvědčené metody, která přináší výsledek. Autorka také vyhledává knihy, školení, které přináší inspiraci a zároveň posun v profesní i osobní rovině. Vyžaduje to osobní touhu po změně k lepšímu, čas, vlastní motivaci a velkou trpělivost. Výsledky, které autorka vnímá, ale především její podporující okolí jsou velkým oceněním a odrazem změn. Koučování využívá nejen v práci, ale také v sebekoučování a koučování přátel i rodiny.

6.1 Stanovení problému

Praktická část je zaměřena na provedení kvantitativního výzkumného šetření dotazníkovou metodou, s cílem ověřit, zda využití prvků koučinku je využíváno při řízení mateřských škol, pokud ano, co konkrétně se osvědčilo, a zda je tato technika pro školy přínosem. Dále zjišťuje zájem vedoucích pracovníků o rozvoj řídicích kompetencí. Položila si tyto výzkumné otázky:

- Znájí vedoucí pracovníci škol metodu koučování?
- Využívají vedoucí pracovníci škol prvky koučování ?
- Osvědčily se v praxi prvky koučování a jaké?
- Mají vedoucí pracovníci škol zájem dále rozvíjet své řídicí schopnosti?

6.2 Výzkumné předpoklady

Aplikací prvků koučinku lze zlepšit řídicí schopnosti vedoucích pracovníků.

Aplikace prvků koučinku je účinný nástroj pro

- rozvoj potenciálu pracovníků,
- zvyšování efektivity a kvality práce,
- zlepšování vztahů na pracovišti,
- přijetí vlastní zodpovědnosti,
- tato metoda je ve školství málo využívaná,
- vedoucí pracovníci mají málo času a financí na rozvoj vlastních schopností.

6.3 Respondenti

Výběrový soubor respondentů tvoří vedoucí pracovníci mateřských škol. Byl osloven výběrový soubor respondentů z Moravskoslezského, Jihomoravského, Olomouckého a Zlínského kraje. Mezi respondenty jsou muži i ženy, kteří vedou malé jednotřídní mateřské školy i velké právní subjekty - sloučené mateřské školy se základními školami. Tyto jsme oslovili elektronicky, prostřednictvím mailu. Dále jsme oslovili některé kolegy osobně – vedoucí pracovníky škol, kteří absolvovali nebo absolvují koučovací výcvik, vedoucí pracovníky Regionu Poodří a spolužačky z Univerzity Palackého v Olomouci. Kvóty výběru byly: respondent pracuje ve vedení MŠ nebo ZŠ a MŠ, jedná se o státní školu. Rozsah výběru se soustředil na oblast Moravy.

Zdroje pro výběr respondentů:

Internetové stránky jednotlivých měst v daném kraji, jako např.: Mateřské školy. *Firmy.cz*. [online]. 15.1.2016 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z:

<http://www.firmy.cz/Instituce-a-urady/Vzdelavaci-instituce/Materske-skoly/kraj-moravskoslezsky/ostrava-mesto>

Na těchto stránkách jsou mateřské školy členěny na církevní, státní, lesní, speciální a soukromé. Výběrový soubor tvoří pouze státní mateřské školy a sloučené ZŠ a MŠ. Státní mateřské školy jsme vybrali z důvodu největšího zastoupení v oblasti předškolního vzdělávání a vlastní praxe ve státním zařízení.

- Celkový počet odeslaných dotazníků : 641
- Celkový počet vyřazených dotazníků: 26
- Rozdělení respondentů:
 - Mateřské školy 440
 - Základní a mateřské školy 201
- Celkový počet vrácených vyplněných dotazníků: 71

6.4 Postup

Nejprve jsme si zvolili téma diplomové práce, které nám bylo blízké a které jsme chtěli hlouběji poznat a prozkoumat. Studovali jsme odbornou literaturu vztahující se k tématu koučování, zaměřili se na oblast vedení lidí, management, řízení lidských zdrojů a motivaci zaměstnanců. Následně jsme stanovili cíl, výzkumný problém, hypotézy. Jako vhodnou metodu šetření jsem zvolili strukturovaný dotazník. Metoda dotazníkového šetření se nám jevila jako efektivní prostředek získání hromadných dat. Výhodnost dotazníku se jevila vhodná také vzhledem k náplni dotazníků a také vzhledem k času respondentů, tzn. že nebudou vázání časem.

V předvýzkumu jsme oslovili koučku Sylvii Navarovou, jednu ředitelku víceleté mateřské školy ve městě a jednu ředitelku ZŠ a MŠ na vesnici. Požádali jsme je o vyplnění dotazníku a zpětnou vazbu, zda jsou položky srozumitelné, jednoznačné a co navrhují upravit. Na základě jejich připomínek jsme provedli finální úpravu dotazníku. Tu jsme odeslali mailem s žádostí o vyplnění na výběrový vzorek respondentů. Po měsíci, kdy přicházely odpovědi na vlastní výzkumné šetření, jsme začali zpracovávat data, vyhodnocovat, analyzovat a vyvodili jsme závěry. 26 dotazníků jsme museli vyřadit, protože nebyly dokončeny, bylo vyplněno jen několik počátečních otázek a respondent dále nepokračoval a dotazník nedokončil.

6.5 Typ výzkumného šetření a časový harmonogram

Z hlediska zaměření práce jsme zvolili kvalitativní výzkumné šetření které umožní porovnat konkrétní data a využít zjištěné hodnoty ke konkrétní analýze.

Tabulka č. 4 Časový harmonogram

Obsah	Období
Studium odborné literatury	Leden-srpen 2014
Stanovení tématu práce	Listopad 2013
Stanovení cíle výzkumu a hypotéz	Říjen-listopad 2015
Tvorba teoretické části	Červen-srpen 2014, Říjen-listopad 2015
Tvorba praktické části	Říjen-březen 2016
Příprava dotazníků	Prosinec 2015
Předvýzkum	Prosinec 2015
Vyhledávání respondentů	Leden 2016
Vlastní provedení výzkumu	Únor 2016
Vyhodnocení dotazníků	Březen 2016
Analýza	Březen 2016

6.6 Metody výzkumu a tvorba otázek

Jako prostředek sběru dat jsme zvolili strukturovaný dotazník, který byl členěn na dvě části. První část otázky 1 - 12 a 26 - 29 tvořily úvod a závěr. Byly určeny všem respondentům. Otázka č. 12 tvořila filtrační položku Střední část dotazníku-otázky 13 - 25 byly určeny pro respondenty, kteří nějakým způsobem znají metodu koučování. Počet otázek dotazníku byl 29. Některé otázky měly dvě položky, druhou položku, nestrukturovanou s otevřenými otázkami, tvořila možnost vlastní odpovědi, doplnění, projevení názoru. Forma požadovaných strukturovaných odpovědi tvořila výběr z možností ano, spíše ano, spíše ne, vůbec ne. Otázky jsme volili tak, aby byly relevantní cíli výzkumu.

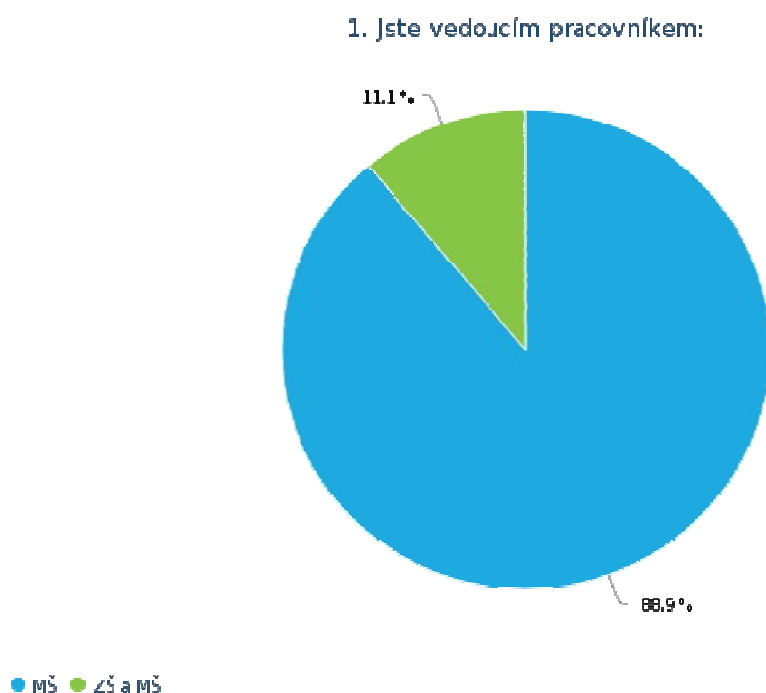
Nejprve jsme zařadili otázky snadnější, týkající se řízení školy, stylu, metodami a podmínkami. Střední část byla poměrně obtížná, byla specificky zaměřena na aplikaci prvků koučinku, vyplňovali ji ale pouze respondenti, kteří měli s koučinkem zkušenosti. Závěrečná část tvořily demografické otázky. Reliabilitu dotazníku jsme zvýšili tím, že jsme použili dvě otázky, ve kterých jsme zjišťovali stejná data. Časová dotace se pohybovala od 10 minut do 30 minut, dle počtu zodpovídaných otázek.

6.7 Zpracování a analýza dat

Položka č.1 Jste vedoucím pracovníkem:

Tabulka č. 5 Jste vedoucím pracovníkem

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● MŠ	63	88,9 %
● ZŠ a MŠ	8	11,1 %



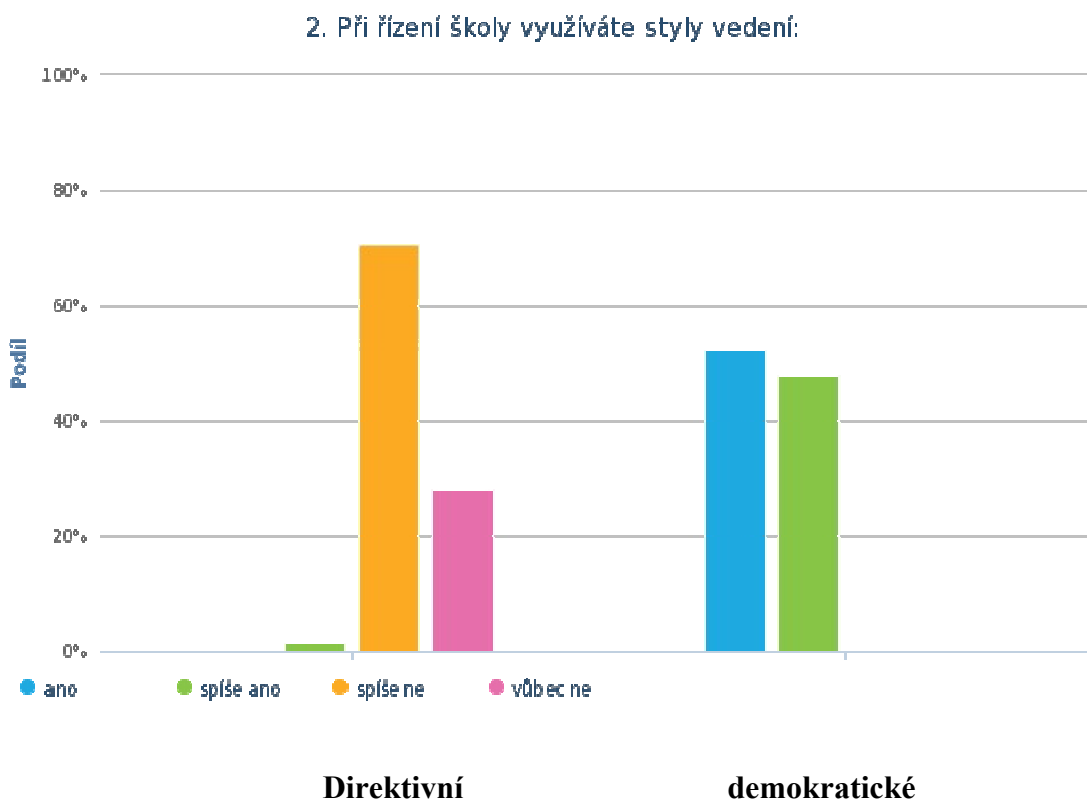
Graf č. 1 Jste vedoucím pracovníkem

V této položce zjišťujeme demografické údaje - počty respondentů, kteří se zapojili do výzkumného šetření. Výzkumný vzorek tvořily jak školy mateřské, tak MŠ sloučené se základní školou v poměru 2:1. Aktivněji se do výzkumu zapojily mateřské školy. Respondenti tvoří dvě skupiny, ta obsáhlejší jsou vedoucí pracovníci mateřských škol, celkově 63 respondentů (88,7 %) druhou skupinu tvoří vedoucí pracovníci ZŠ a MŠ, a to 8 respondentů (11,3 %).

Položka č. 2. Při řízení školy využíváte styly vedení:

Tabulka č. 6 Při řízení školy využíváte styly vedení

	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
direktivní	0	1 (1,4 %)	50 (70,4 %)	20 (28,2 %)
demokratické	37 (52,1 %)	34 (47,9 %)	0	0



Graf č. 2 Při řízení školy využíváte styly vedení

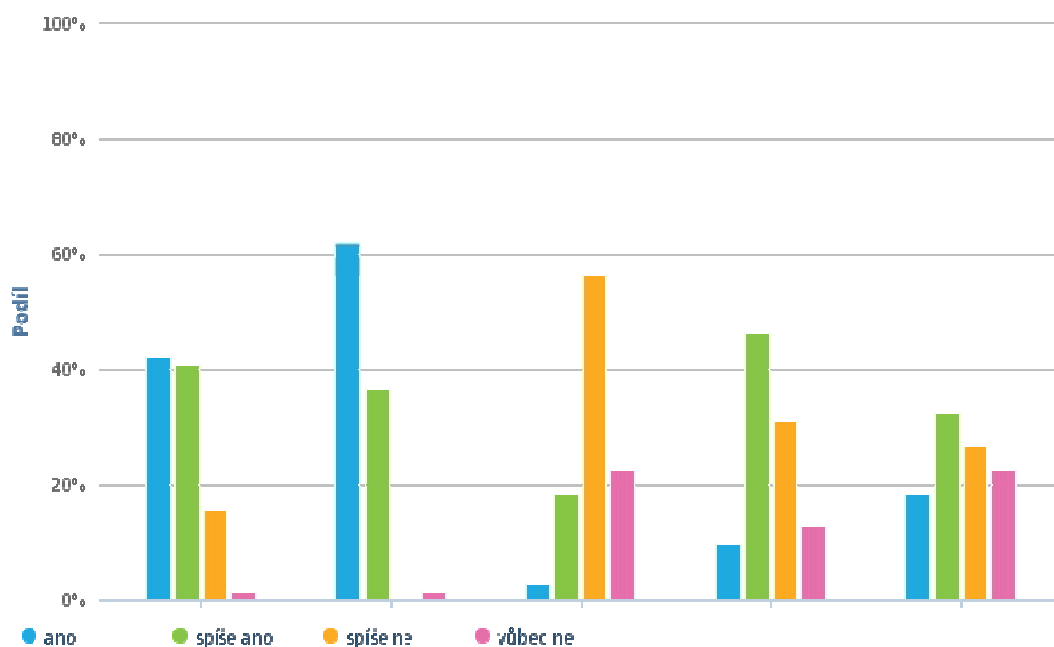
Výsledky této položky se pro různé typy škol téměř nelišily. Mírně převažovalo direktivní řízení v základních školách (1 respondent ze ZŠ uvádí spíše ano). Dá se předpokládat, že větší subjekty vyžadují někdy pevnější vedení. Zjistili jsme, že vedoucí pracovníci škol jednoznačně preferují demokratický styl řízení, direktivní styl je využíván spíše méně.

Položka 3. Při řízení školy využíváte metody:

Tabulka č. 7 Při řízení školy využíváte metody

	● ano	● spíše ano	● spíše ne	● vůbec ne
delegování	30 (42,3 %)	29 (40,8 %)	11 (15,5 %)	1 (1,4 %)
podporování (povzbuzování)	44 (62,0 %)	26 (36,6 %)	0	1 (1,4 %)
příkazování	2 (2,8 %)	13 (18,3 %)	40 (56,3 %)	16 (22,5 %)
přesvědčování	7 (9,9 %)	33 (46,5 %)	22 (31,0 %)	9 (12,7 %)
koučování	13 (18,3 %)	23 (32,4 %)	19 (26,8 %)	16 (22,5 %)

3. Při řízení školy využíváte metody:



Delegování podporování příkazování přesvědčování koučování

Graf č. 3 Při řízení školy využíváte metody

Celkově hodnotí vedoucí pracovníci jako nejvyužívanější metody řízení podporování a povzbuzování zaměstnanců, pak následuje delegování, přesvědčování, koučování, jako nejméně využívaná metoda je příkazování, což koresponduje se zjištěním preferencí demokratického způsobu řízení. Zjistili jsme, že vedoucí pracovníci využívají moderní metody řízení.

Jak jinak byste popsali vaše řízení školy?

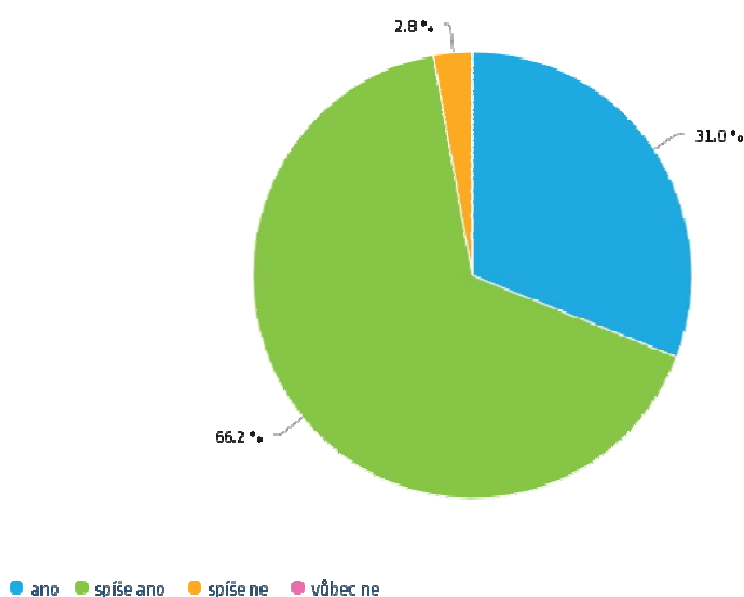
Prostřednictvím této doplňující otevřené otázky jsme chtěli zjistit bližší specifikaci a požádali jsme respondenty o vlastní interpretaci, aby blíže popsali jak sami vidí vlastní řízení školy. Vedoucí pracovníci škol se obsáhle rozepsali. Některé odpovědi byly velmi podobné, tak jsme provedli jejich shrnutí. Někteří označují osobní styl řízení jako vstřícný, diplomatický, často se objevoval styl kooperativní, týmová práce, také styl participativní, povzbuzování zaměstnanců, přirozená autorita, jdu příkladem, prostě se snažím.

Položka č.4. Jste spokojeni s metodami řízení, které používáte v praxi ?

Tabulka č. 8 Jste spokojeni s metodami řízení, které používáte v praxi

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	22	31,0 %
● spíše ano	47	66,2 %
● spíše ne	2	2,8 %
● vůbec ne	0	0 %

4. Jste spokojeni s metodami řízení školy, které používáte v praxi?



Graf č. 4 Jste spokojeni s metodami řízení, které používáte v praxi

Celkově hodnotí vedoucí pracovníci maximální spokojenost s metodami, které využívají při řízení zaměstnanců. Vedení lidí je kompetence, kterou vedoucí pracovníci spíše osvojili. Spokojeni s metodami řízení, které používají je pouze 31 % respondentů. Zjistili jsme, že je tady prostor pro osvojení nových metod. Jako doplnění jsme položili k této položce doplňující otevřenou otázku.

V čem vidíte nedostatky?

Nedostatky, které reflektují vedoucí pracovníci můžeme rozdělit do dvou rovin:

Rovina osobní:

Respondenti píšou, že nedostatečně delegují, neřeší nedostatky v práci zaměstnanců ihned. Problematická se jeví komunikace s podřízenými, vedení problémových zaměstnanců,

v některých případech je to zapříčiněno přátelskými vztahy. Je těžké kolegyním vytknout např. nevhodné konání, chování, nepřiměřenou reakci, drobné nedostatky v práci. Tak vnímají vedoucí sebe jako příliš vstřícné nebo mají nedostatek komunikačních dovedností a schopnost předávat informace. Tak se stává, že někdy zbytečně ustupují. Nedostatek nástrojů (nemohoucnost) pro ředitelku směrem k motivaci zaměstnanců, či při nesplnění příkazu.

Problematicky vnímají mezilidské vztahy, konkurenci mezi pedagogy, mnohdy je to pro ženy na vedoucím místě moc citové, když vidí, že někdo má problém, nekladu na něj žádné nároky. Jsem příliš tolerantní.

Zajímavá je naopak odpověď: „*Člověk není robot, má své emoce, vlastnosti, souhrn vědomostí a dovedností - naučit se je zvládat a využívat, tak jak potřebuji a jak to situace vyžaduje,snad jen málo času na tu kontrolu:-)*“

A přesto nebo právě proto se někteří stále učí.

Rovina podmínek:

Nejčastěji se opakoval nedostatek financí pro ocenění práce, motivaci a další vzdělávání.

Dalším nejčastěji reflektovanou hodnotou byl čas a jeho nedostatek pro kontrolní činnost, administrativu, výměnu informací. a prolínání vedoucí funkce do výchovy a vzdělávání dětí.

Některé vedoucí pracovníci řeší otázky s nedostatečnou praxí učitelek z vysoké školy, z nichž některé o tuto práci ani nemají zájem a naopak se staršími kolegyněmi, které někdy postrádají motivaci pro změnu práce. V jiných školách se jeví problematické rozdělení personálu na technické a pedagogické pracovníky, málo času na trávení společných chvil a uspořádání sezení všech pedagogů dohromady. Mezi další nedostatky patří malá kreativita a iniciativa zaměstnanců, ale také třeba velký kolektiv.

Mezi často opakované nedostatky vedoucích pracovníků mateřských škol patřil nedostatek prostoru, kompetencí k efektivnímu řízení, vše je potřeba podřizovat strategii školy, proto se cítí omezení i metodami řízení. Jako další nedostatek vyplynula velká vytiženost pedagogů a náročnost doby.

A jeden pozitivní příklad:

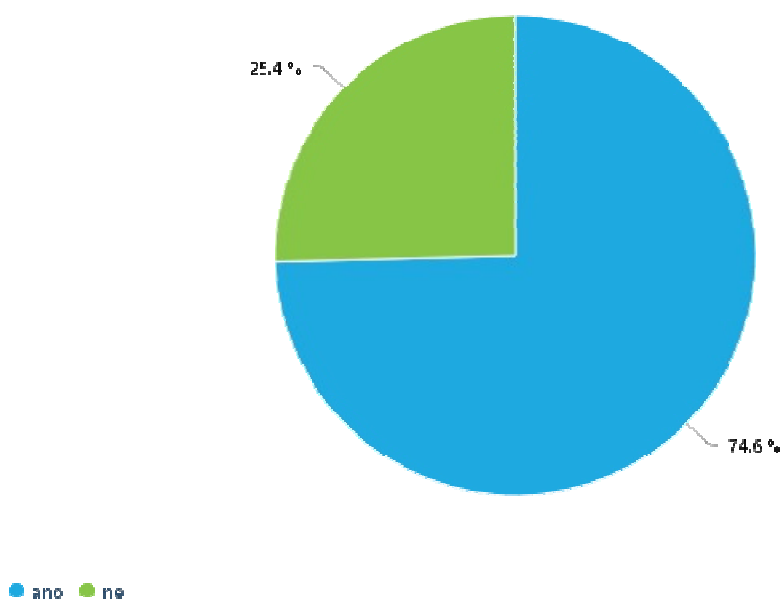
„Vidím spíše statky :-). Mám to štěstí pracovat s rozumnými zaměstnanci, kteří vědí, co chtějí a proč to chtějí. V našem městě je v celostátním měřítku víc než velký úbytek dětí. Chceme práci, proto pracujeme, jak nejlépe umíme.“

Položka č.5. Hledáte další možnosti řízení zaměstnanců

Tabulka č. 9 Hledáte další možnosti řízení zaměstnanců?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	53	74,6 %
● ne	18	25,4 %

5. Hledáte další možnosti řízení zaměstnanců?



Graf č. 5 Hledáte další možnosti řízení zaměstnanců

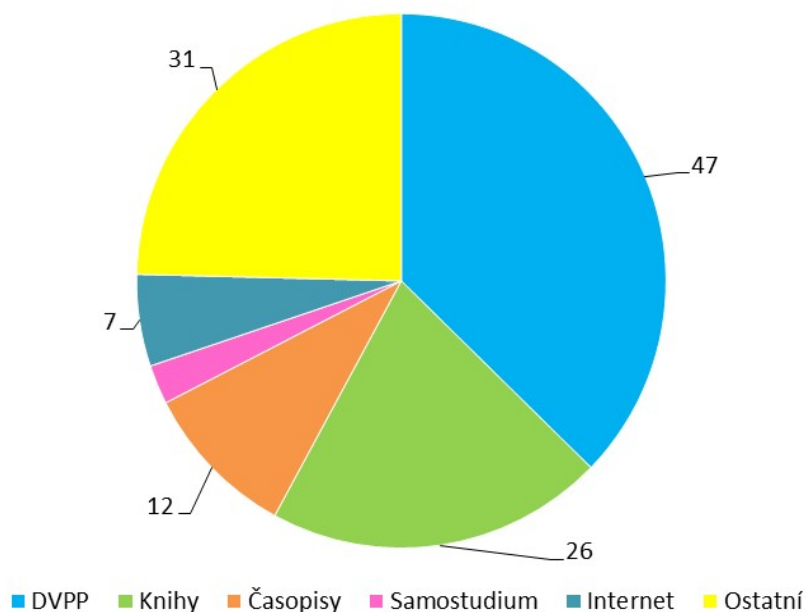
Z výzkumného šetření vyplývá, že téměř $\frac{3}{4}$ vedoucích pracovníků hledá další možnosti řízení zaměstnanců. V předchozí položce respondenti odpovídali, že většina (97 %) je spokojena nebo spíše spokojena s metodami, které používá, ale i tak hledají možnosti zkvalitňování své řídicí práce.

Položka č 6. Kde nacházíte inspiraci, informace pro efektivní řízení školy?

Tabulka č. 10 Počty využívaných způsobů inspirace

DVPP	Knihy	Časopisy	Samostudium	Internet	Ostatní
47 (37,3 %)	26 (20,6 %)	12 (9,5 %)	3 (2,4 %)	7 (5,6 %)	31 (24,6 %)

6. Kde nacházíte inspiraci, informace pro efektivní řízení školy?



Graf č 6 Kde nacházíte inspiraci, informace pro efektivní řízení školy

Inspiraci a informace pro efektivní řízení nachází vedoucí pracovníci především v akcích dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), pořádané krajskými vzdělávacími a informačními centry, okrajově národním institutem vzdělávání. Pak jsou to knihy a časopisy, internet, samostudium, setkávání s kolegy a sdílení zkušeností, konference, zahraniční stáže. Sledování přátel ve vedoucích funkcích v jiných oborech. Dříve absolvované rozsáhlé manažerské kurzy (v IT oboru) a vlastní zkušenosti z předchozích zaměstnání a mentoring uvádí jeden respondent. Někteří vedoucí jdou cestou osobního rozvoje, navštěvují různé přednášky, semináře a využívají intuici a vlastní rozum a inspiruje je život.

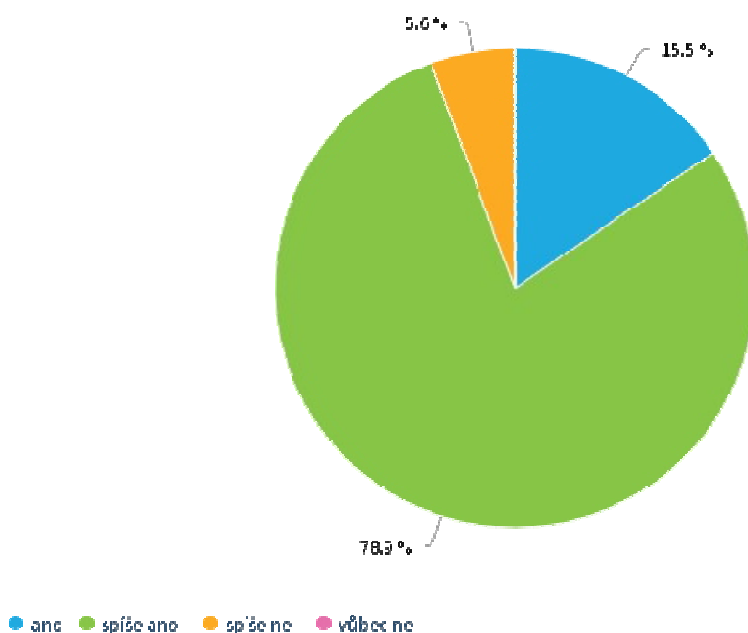
Ocituji zde zajímavou odpověď vedoucího pracovníka: „V letošním roce jsem absolvovala Funkční studium. Ale, jak efektivně řídit - vést zaměstnance jsem se nedozvěděla. Moje inspirace vychází z vlastní výchovy v mé rodině a demokratickém přístupu ke všem zaměstnancům i dětem.“ Jako ostatní jsou v tabulce zařazeny: setkávání s kolegy a sdílení zkušeností, osobní rozvoj a život sám.

Položka č. 7. Jste spokojeni se svými schopnostmi řízení zaměstnanců

Tabulka č. 11 Jste spokojeni se svými schopnostmi řízení zaměstnanců

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	11	15,5 %
● spíše ano	56	78,9 %
● spíše ne	4	5,6 %
● vůbec ne	0	0 %

7. Jste spokojeni se svými schopnostmi řízení zaměstnanců?



Graf č. 7 Jste spokojeni se svými schopnostmi řízení zaměstnanců

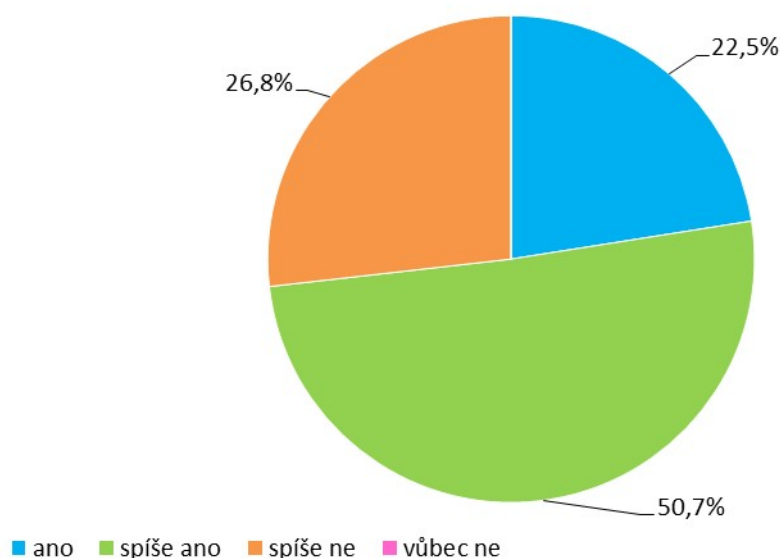
Celkově hodnotí vedoucí pracovníci lidské zdroje (vlastní schopnosti) řízení zaměstnanců vysokým počtem procent dá se předpokládat, že využívají svůj potenciál, který se projevuje ve výkonech řízení zaměstnanců. Schopnostmi vedoucích pracovníků, tedy jejich spokojenost s kompetencemi znalostí a dovedností dosahují 15 %, a spíše spokojeni 80 % což je souhrnně vysoké číslo, které vypovídá o tom, že většina se domnívá, že umí řídit. Zde se jeví potenciál k rozvoji.

Položka č. 8. Máte vhodné podmínky pro zvyšování kvality řízení školy?

Tabulka č. 12 Vhodné podmínky pro zvyšování kvality řízení školy

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	16	22,5 %
● spíše ano	36	50,7 %
● spíše ne	19	26,8 %
● vůbec ne	0	0 %

8. Máte vhodné podmínky pro zvyšování kvality řízení školy?



Graf č. 8 Máte vhodné podmínky pro zvyšování kvality řízení školy

Podmínky vzdělávání souvisí v jakém prostředí a za jakých podmínek se uskutečňuje. Od toho se odvíjí vnější podmínky pro řízení školy, celková situace ve společnosti a vnitřní podmínky – materiální podmínky, lidské zdroje. Co se týká podmínek, tak zde shledávají vedoucí pracovníci výrazné rezervy. To jak v oblasti finanční a administrativní, organizační (vysoké počty dětí ve třídách) a vztazích se zřizovateli, tedy oblasti, které jsou minimálně ovlivnitelné, ale také v oblastech v oblasti osobní jako je nedostatek motivace, času a prostoru pro všeobecný rozvoj vlastní osoby. Většina výzkumného vzorku si uvědomuje potenciál rozvoje. Otázkou je, jaké možnosti osobní i finanční využívají a jaké jsou možnosti DVPP. Jsou schopni přesvědčit sebe sama o nových změnách? Pouze 22,5 % je plně spokojeno s podmínkami, které mají pro řízení školy.

Jaké vidíte rezervy:

Respondenti shledávají rezervy v nedostatku času, mnoho kancelářské práce (často zbytečné), nedostatku financí, nedostatku vlastní motivace, velkém počtu dětí ve třídách, malé podpoře od zřizovatele, rezervy také vidí v seberozvoji a vlastní flexibilitě. Jeden nový vedoucí pracovník komentuje rezervy takto:

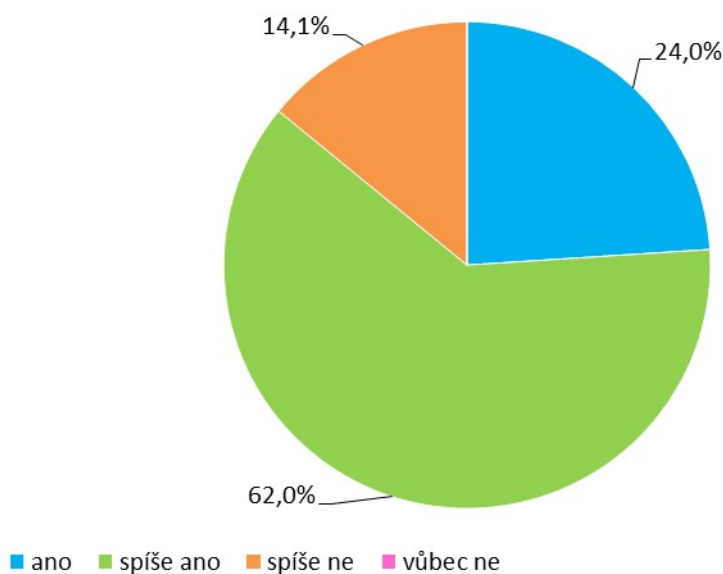
„Nevím, od 1. 1. 2016 jsme spojeni se ZŠ, vše je nové a poněkud jiné, ale tím nechci říct, že horší.“ Můžeme věřit, že rezervy se rozkrývají jako pozitivní.

Položka č.9. Jsou vaši zaměstnanci otevřeni změnám a novým přístupům?

Tabulka č. 13 Jsou vaši zaměstnanci otevřeni změnám a novým přístupům

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	17	24,0%
● spíše ano	44	62,0 %
● spíše ne	10	14,1 %
● vůbec ne	0	0 %

9. Jsou vaši zaměstnanci otevřeni změnám a novým přístupům?



Graf č. 9 Jsou vaši zaměstnanci otevřeni změnám a novým přístupům

Většina vedoucích vnímá své zaměstnance, kteří jsou otevřeni změnám a novým přístupům, jsou to $\frac{3}{4}$ zaměstnanců, co chtějí věci dělat nově a jinak. Pouhá $\frac{1}{4}$ zaměstnanců nemá zájem. I ta pouhá $\frac{1}{4}$ může být brzdou při realizaci změn a klade zvýšené požadavky na řídicí kompetence.

V čem vidíte nedostatky?

Jak uvádí respondenti, tak se jedná o kolegy, kteří nejsou motivováni k práci, jsou neochotni, nechtějí přijmout proces změny a také někteří služebně starší kolegové. Problém sledávají také v tom, že schopné učitelky, které jsou příkladem ostatním, odchází na mateřskou dovolenou, uvádí respondenti základních škol. Respondenti také uvádí nedostatek financí pro motivaci lidí, zvláště respondenti sloučených pracovišť MŠ.

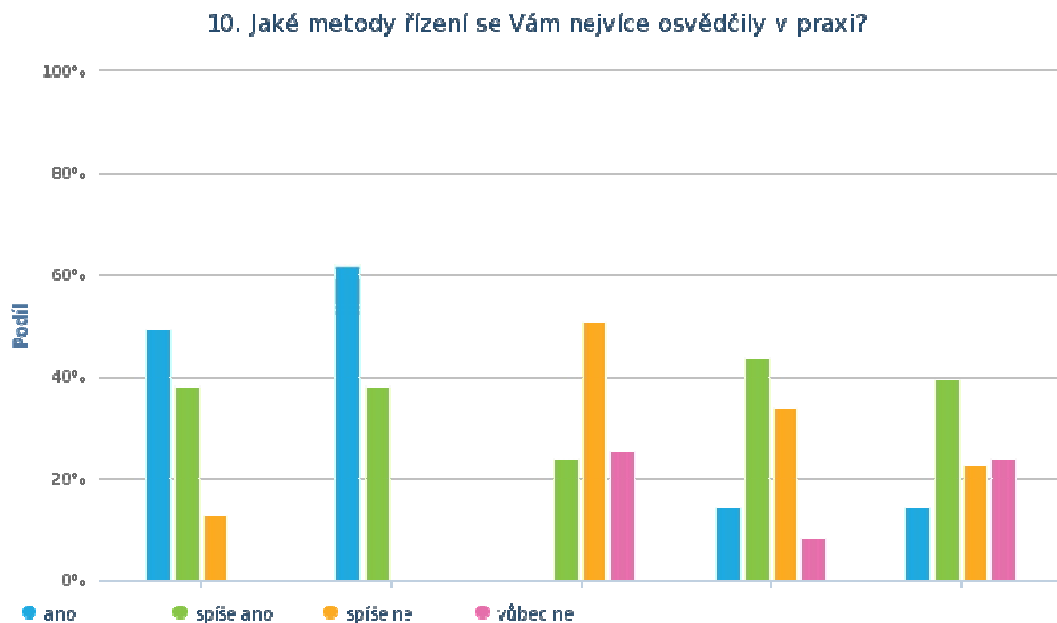
Položka č. 10. Jaké metody řízení se Vám nejvíce osvědčily v praxi?

Tabulka č. 14 Jaké metody řízení se Vám nejvíce osvědčily v praxi

Metody	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
delegování	35 (49,3 %)	27 (38,0 %)	9 (12,7 %)	0
podporování (povzbuzování)	44 (62,0 %)	27 (38,0 %)	0	0
příkazování	0	17 (23,9 %)	36 (50,7 %)	18 (25,4 %)
přesvědčování	10 (14,1 %)	31 (43,7 %)	24 (33,8 %)	6 (8,5 %)
koučování	10 (14,1 %)	28 (39,4 %)	16 (22,5 %)	17 (23,9 %)

Tabulka č. 15 Ke srovnání

	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
delegování	30 (42,3 %)	29 (40,8 %)	11 (15,5 %)	1 (1,4 %)
podporování (povzbuzování)	44 (62,0 %)	26 (36,6 %)	0	1 (1,4 %)
příkazování	2 (2,8 %)	13 (18,3 %)	40 (56,3 %)	16 (22,5 %)
přesvědčování	7 (9,9 %)	33 (46,5 %)	22 (31,0 %)	9 (12,7 %)
koučování	13 (18,3 %)	23 (32,4 %)	19 (26,8 %)	16 (22,5 %)



Delegování podporování příkazování přesvědčování koučování

Graf č. 10 Jaké metody řízení se Vám nejvíce osvědčily v praxi

Mezi osvědčené metody řízení zaměstnanců patří podporování a povzbuzování, pak se osvědčilo delegování, přesvědčování a koučování, v nejmenší míře prikazování. Tato položka byla relevantní s položkou č. 3 a měla za cíl zjistit souběžnou validitu odpovědí respondentů. Z porovnání tabulek vychází response velmi podobně, míra shody je vysoká a můžeme říci, že respondenti odpovídali zodpovědně. Porovnávali jsme pouze první část položky, kterou tvořila strukturovaná otázka, druhou část - otevřenou otázku jsme neporovnávali, byla koncipována variabilně k položce č. 3 a přináší jinou kvalitu responsí.

Jaké jiné metody se Vám při řízení osvědčily?

Vedoucí pracovníci využívají širší škálu metod, jako další oblíbené jsou: vlastní příklad, ten patří mezi nejvíce jmenované metody, pak týmová spolupráce, efektivní komunikace a naslouchání, pochval, časté operativní porady, názorná ukázka, povzbuzení, dohoda, mentorská podpora, Teambuilding, podpora a lidskost, metoda „cukru a biče“. Dva respondenti uvádí, že se jim žádné metody neosvědčily.

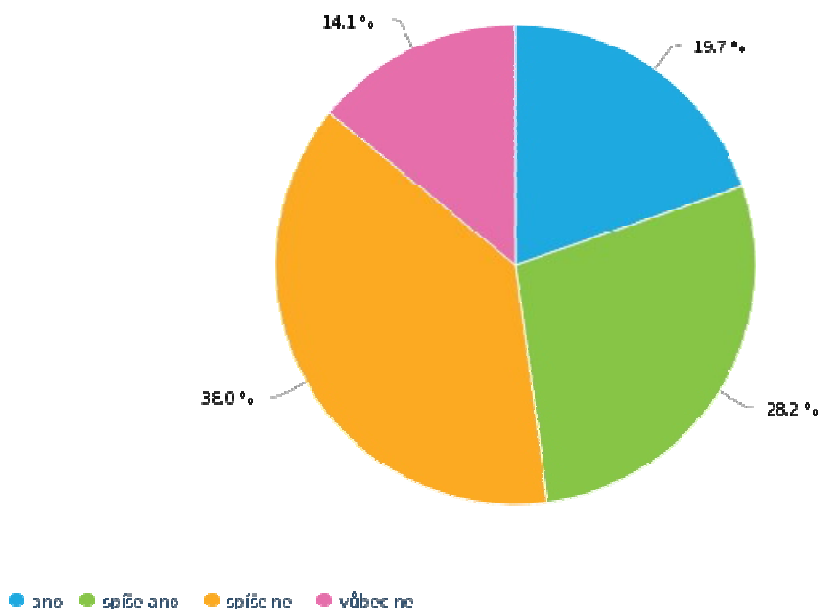
Jako další jsou vyjádřeny osvědčené postoje a přístupy k pracovníkům jako slušné, přímé a otevřené jednání. Ocenění projevené snahy a výsledku práce. Projevy důvěry. Slušné, přímé a otevřené jednání. Chovat se ke všem zaměstnancům stejným způsobem, vážit si jejich práce a dát jim to najevo. Umět pochválit za dobře odvedenou práci. Společná diskuze při hledání řešení různých situací, návrh rozhodnutí od každého a následně mé vlastní jasně vyjádřené rozhodnutí (tím může být i to, že budeme postupovat podle návrhu někoho jiného). Prostor pro každého pro uplatnění jeho vizí. Přenášení poznatků a zkušeností ze zahraničních stáží v MŠ, příklady dobré praxe v ČR.

Položka č 11. Znáte metodu koučinku uplatňovanou pro účely řízení školy?

Tabulka č. 16 Znáte metodu koučinku uplatňovanou pro účely řízení školy

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	14	19,7 %
● spíše ano	20	28,2 %
● spíše ne	27	38,0 %
● vůbec ne	10	14,1 %

11. Znáte metodu koučinku uplatňovanou pro účely řízení školy?



Graf č. 11 Znáte metodu koučinku uplatňovanou pro účely řízení školy

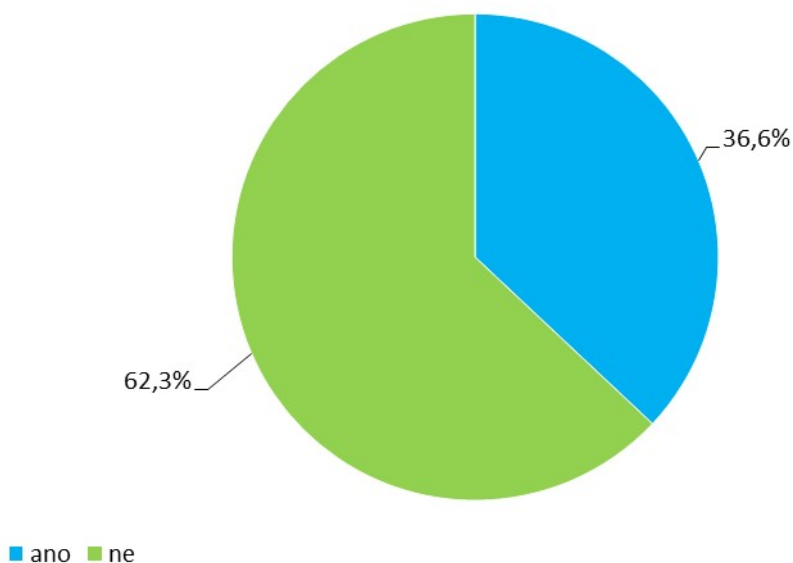
Cílem u této položky bylo zjistit, zda metodu koučinku respondenti znají. Tuto metodu zná malá část respondentů a stejně malá část ji nezná, třetina respondentů spíše zná, téměř polovina spíše nezná.

Položka č. 12. Využíváte při řízení školy prvky koučinku?

Tabulka č. 17 Využíváte při řízení školy prvky koučinku

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	26	36,6 %
● ne	45	62,3%

12. Využíváte při řízení školy prvky koučinku?



Graf č. 12 Využíváte při řízení školy prvky koučinku

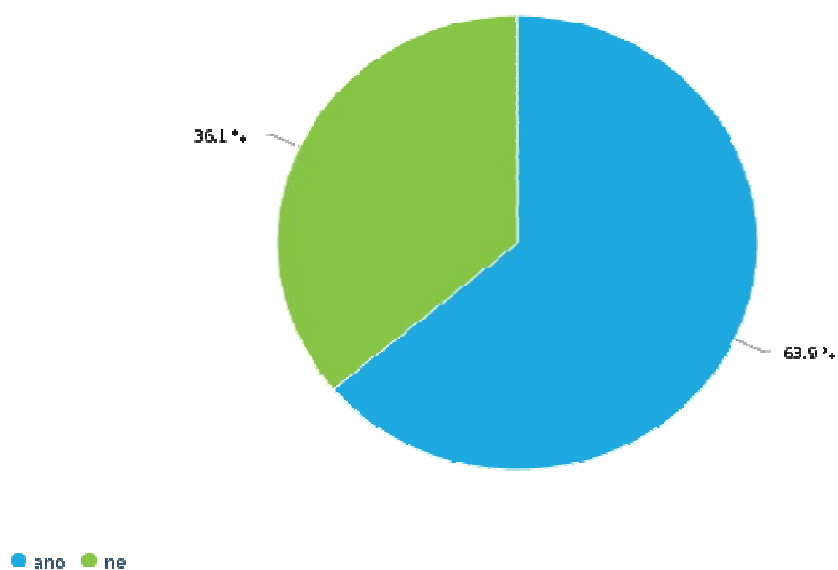
Prvky koučinku využívá při řízení školy třetina respondentů, z toho z mateřských škol je většina. Tato položka složí jako rozřazovací. Respondenti, kteří aplikují prvky koučinku pokračují v dalších odpovědích. Respondenti, kteří neaplikují, přechází na položku 26.

Položka č. 13. Absolvoval jste vzdělávání nebo výcvik zaměřený na koučování?

Tabulka č. 18 Absolvoval jste vzdělávání nebo výcvik zaměřený na koučování

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	23	63,9 %
● ne	13	36,1 %

13. Absolvoval jste vzdělávání nebo výcvik zaměřený na koučování?



Graf č. 13 Absolvoval jste vzdělávání nebo výcvik zaměřený na koučování

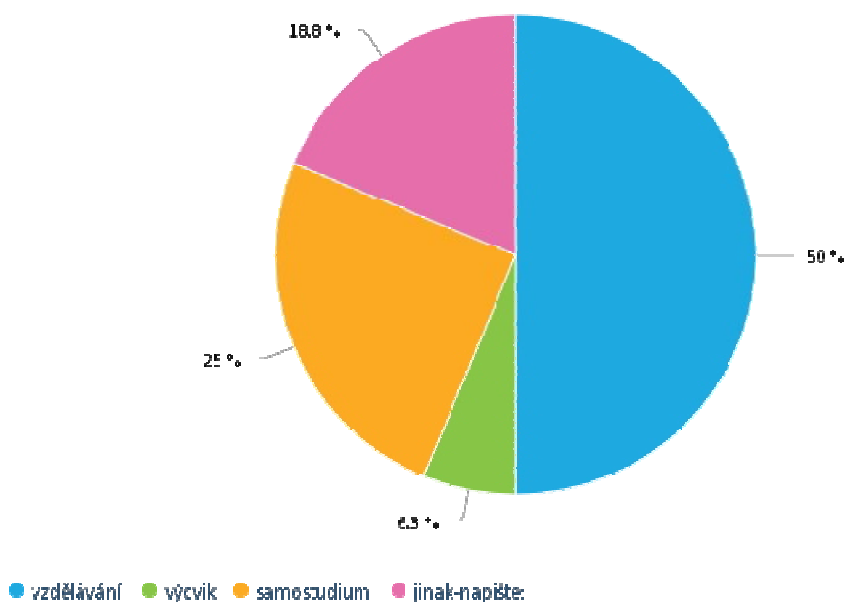
Zjišťovali jsme počet respondentů z výzkumného vzorku, kteří absolvovali vzdělávání o koučinku nebo se přímo účastnili koučovacího výcviku. Zjistili jsme, že výcvik či vzdělávání absolvovala více než polovina respondentů – 61 %. Je to významný údaj o určité znalosti této metody ve školském prostředí.

Položka č.14. Jak jste se dozvěděli o metodě koučování?

Tabulka č. 19 Jak jste se dozvěděli o metodě koučování

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● vzdělávání	16	50 %
● výcvik	2	6,3 %
● samostudium	8	25 %
● jinak:	6	18,8 %

14. Jak jste se dozvěděli o metodě koučování?



Graf č. 14 Jak jste se dozvěděli o metodě koučování

O metodě koučování se vedoucí pracovníci dozvěděli vzděláváním DVPP, pouze 4 % respondentů přímo absolvovali koučovací výcvik, z toho 1 respondent v minulém zaměstnání.

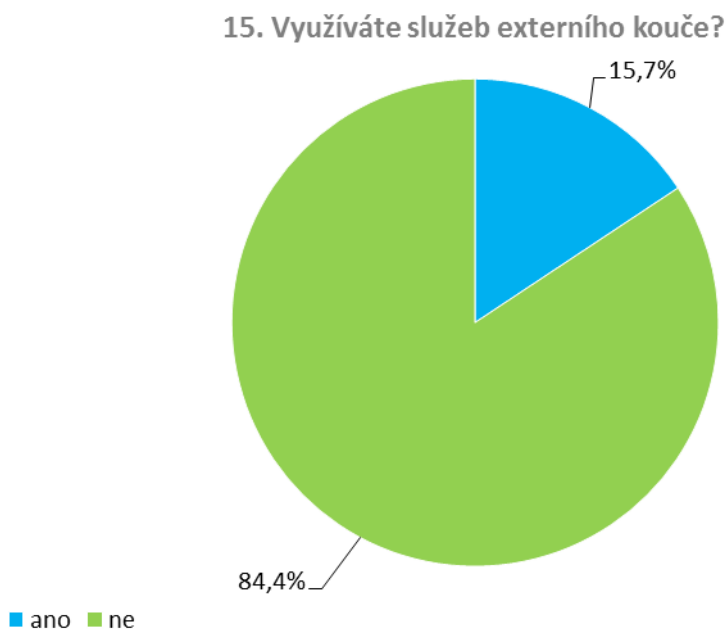
Otázka jak jinak?

Jedné škole se zval se lektor zapojený do projektu tohoto typu - dojížděl zdarma do MŠ a bylo to fajn. Jiná respondentka uvádí v rámci DVPP jako inspektorka ČŠI. Někteří respondenti píší, že se zatím o ni nedozvěděli a nepátrali jsme po tom, jiní mají tento výraz spojen spíše s rozmary celebrit.

Položka č. 15. Využíváte služeb externího kouče?

Tabulka č. 20 Využíváte služeb externího kouče

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	5	15,7 %
● ne	27	84,4 %



Graf č. 15 Využíváte služeb externího kouče

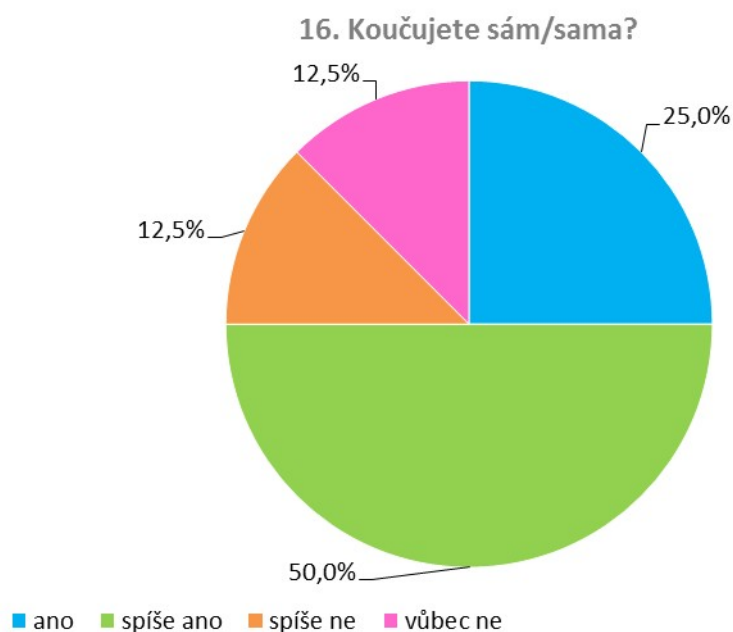
Služby externího kouče vedoucí pracovníci využili pouze ve dvou případech

Otázka pokud ano, v jakých případech: některé respondenty první setkání teprve čeká, jiná respondentka dříve koučování využívala, nyní ne, další využívá osobně i pracovně, to si však platí ze svého.

Položka č.16 Koučujete sám/sama ?

Tabulka č. 21 Koučujete sám/sama

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	8	25 %
spíše ano	16	50 %
spíše ne	4	12,5 %
vůbec ne	4	12,5 %



Graf č. 16 Koučujete sám/sama

V této položce uvádí vedoucí pracovníci, že jich 66 % nějakým způsobem koučuje.

Na otázku **Proč?** Odpovídali respondenti takto:

Ne: Dosud jsem se nesečkala s tak dobrým koučem, který by mne přesvědčil o účinnosti metody.

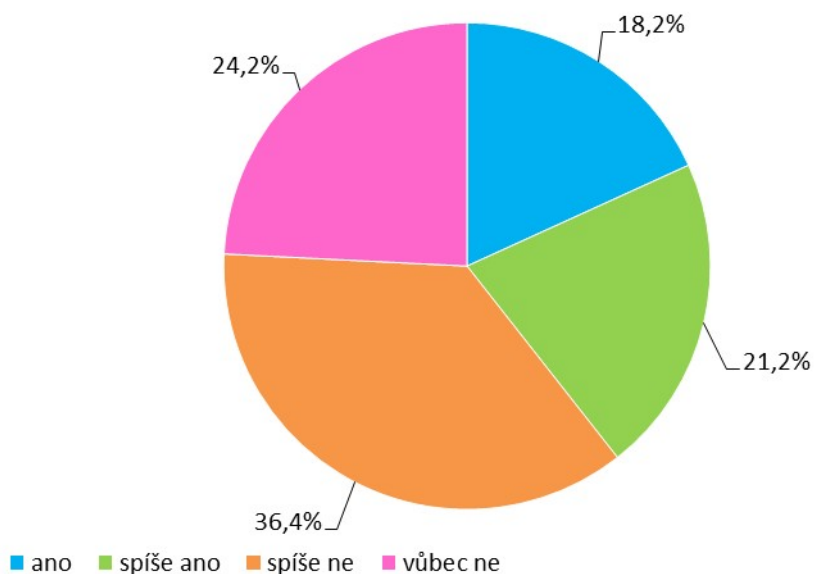
Ano: je to způsob, jak doprovázet kolegy, pomáhá mi to v sebeřízení, v podpoře zaměstnanců a také vedení k jejich samostatnosti a zodpovědnosti.

Položka č. 17 Delegujete koučování na své zaměstnance?

Tabulka č. 22 Delegujete koučování na své zaměstnance

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	6	18,2 %
● spíše ano	7	21,2 %
● spíše ne	12	36,4 %
● vůbec ne	8	24,2 %

17. Delegujete koučování na své zaměstnance?



Graf č. 17 Delegujete koučování na své zaměstnance

Koučováním delegují vedoucí pracovníci své zaměstnance ve více než 30 %.

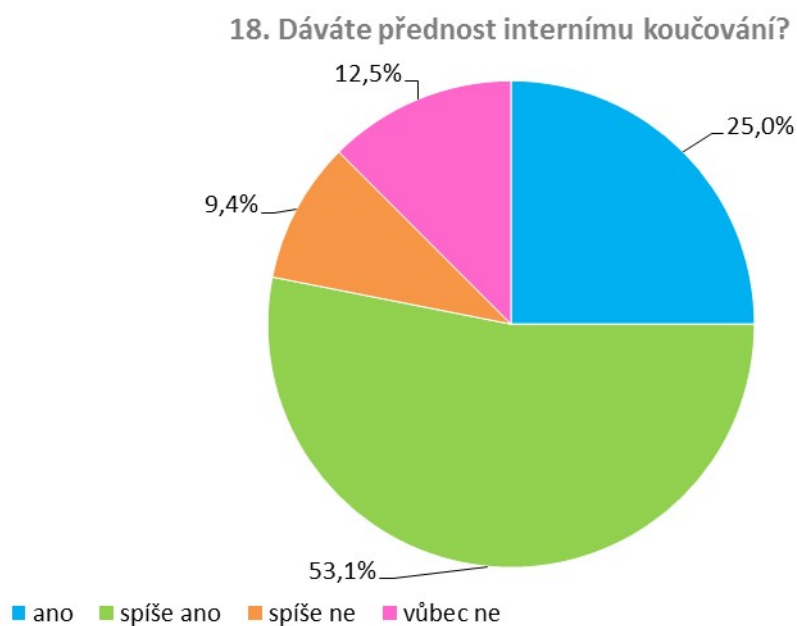
Proč?

V delegování koučování vidí respondenti podporu vztahů mezi zaměstnanci.

Položka 18. Dáváte přednost internímu koučování?

Tabulka č. 23 Dáváte přednost internímu koučování

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	8	25%
● spíše ano	17	53,1 %
● spíše ne	3	9,4 %
● vůbec ne	4	12,5 %



Graf č. 18 Dáváte přednost internímu koučování

V této položce respondenti uvádí, že využívají interní koučování v 70 %

Proč?

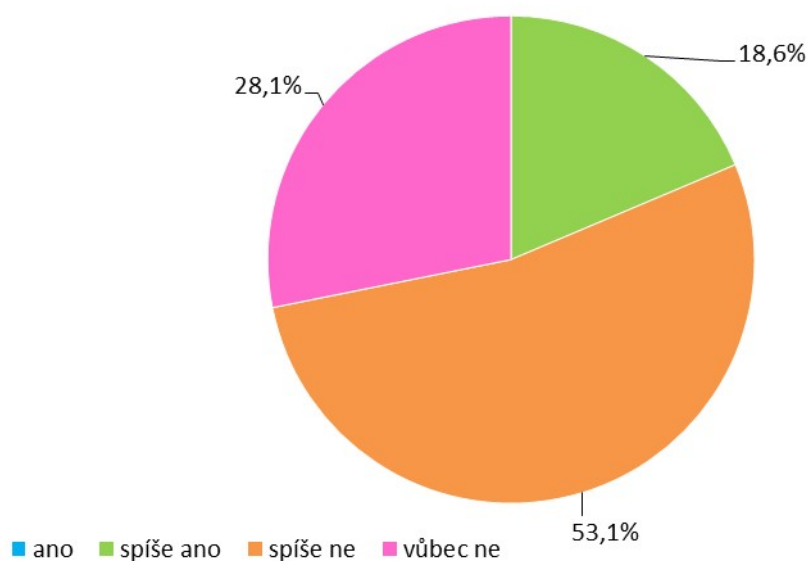
Účinná může být, když ji uplatní každý sám na sobě.

Položka č.19 Dáváte přednost externímu koučování?

Tabulka č. 24 Dáváte přednost externímu koučování

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	0	0 %
● spíše ano	6	18,6%
● spíše ne	17	53,1 %
● vůbec ne	9	28,1 %

19. Dáváte přednost externímu koučování?



Graf č. 19 Dáváte přednost externímu koučování

Externí koučování je naopak využíváno minimálně.

Proč?

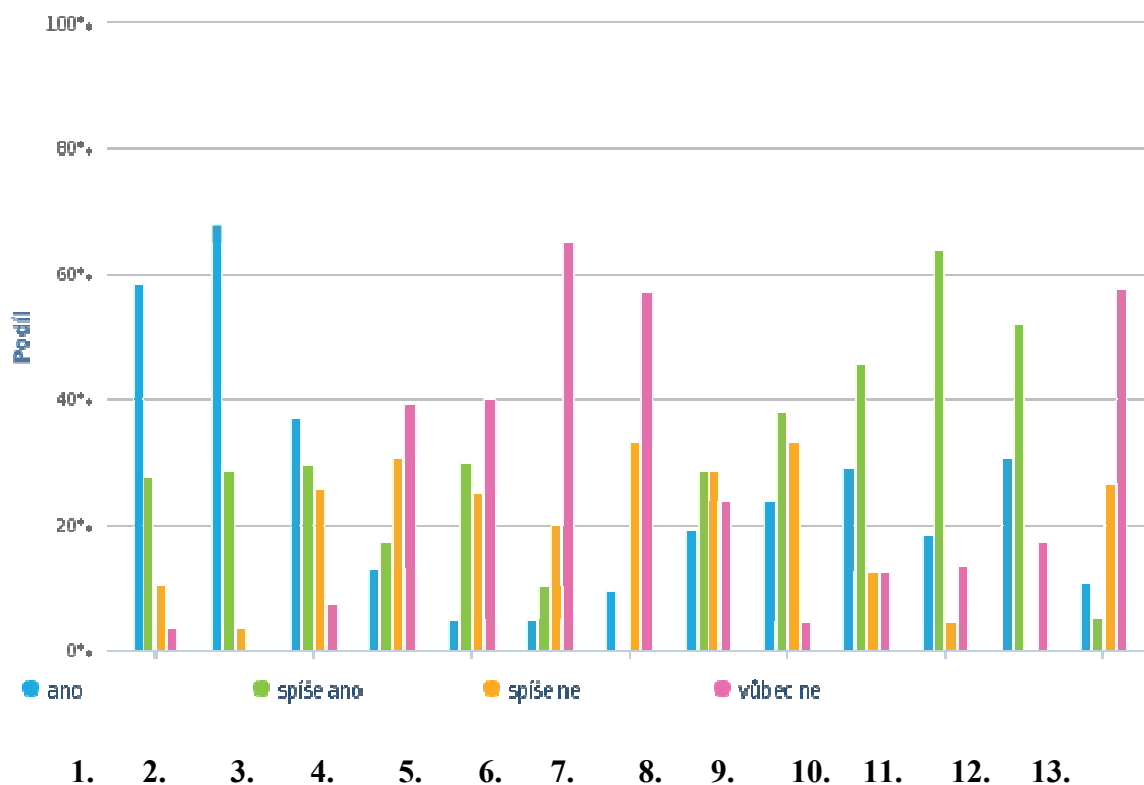
Ne: respondenti uvádí, že mají nedostatek finančních prostředků, někteří nepotřebují, jiní by v současnosti velmi uvítali externího mentora.

Položka č. 20. Jaké aplikujete prvky koučinku při řízení školy ?

Tabulka č. 25 Jaké aplikujete prvky koučinku při řízení školy

	● ano	● spíše ano	● spíše ne	● vůbec ne
SWOT analýza	17 (56,7 %)	8 (26,7 %)	3 (10 %)	1 (3,3 %)
akční plánování	19 (63,3 %)	8 (26,7 %)	(3,3 %)	0
časová osa	10 (33,3 %)	8 (26,7 %)	7 (23,3 %)	2 (6,7 %)
GROW	3 (10 %)	4 (13,3 %)	7 (23,3 %)	9 (30 %)
zázračná otázka	1 (3,3 %)	6 (20 %)	5 (16,7 %)	8 (26,7 %)
bluprint projektu	1 (3,3 %)	2 (6,7 %)	4 (13,3 %)	13 (43,3 %)
neurologické úrovně	2 (6,7 %)	0	7 (23,3 %)	12 (40 %)
mapování života	4 (13,3 %)	6 (20 %)	6 (20 %)	5 (16,7 %)
škálování	5 (16,7 %)	8 (26,7 %)	7 (23,3 %)	1 (3,3 %)
vizualizace	7 (23,3 %)	11 (36,7 %)	3 (10 %)	3 (10 %)
otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti	4 (13,3 %)	14 (46,7 %)	1 (3,3 %)	3 (10 %)
otázky typu "Představte si...."	7 (23,3 %)	12 (40 %)	0	4 (13,3 %)
karteziánské kvadranty	2 (6,7 %)	1 (3,3 %)	5 (16,7 %)	11 (36,7 %)

20. Jaké aplikujete prvky koučinku při řízení školy ?



Graf č. 20 Jaké aplikujete prvky koučinku při řízení školy

Mezi nejčastěji aplikované prvky koučinku u vedoucích pracovníků při řízení mateřské školy jsou SWOT analýza, akční plánování, časová osa, otázky typu "Představte si....", vizualizace a otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti.

Jaké jiné koučovací prvky se Vám osvědčily :

- hledání řešení,
- transakční koučování,
- týmový koučink,
- zpětná vazba,
- mapování bílých míst,
- supervize,
- začínám s tím, takže ještě nevím.

Položka č. 21. Doplňte k jednotlivým činnostem prvky koučinku, které se Vám osvědčily v praxi.

Tabulka č. 26 Činnosti a prvky koučinku, které se osvědčily v praxi

	1	2	3
vytváření vize školy	5x akční plánování, 11x SWOT, vizualizace	akční plánování, otázky na úspěch, časová osa, SWOT	akční plánování, časová osa
vytváření strategie rozvoje	3x akční plánování, GROW, 11x SWOT	3x akční plán, , SWOT, škálování	4x akční plánování,
plánování projektů	3x akční plánování, 2x karteziánské kvadranty, 2x vizualizace, 2x GROW, 3x časová osa, 2x SWOT	otázka na úspěch, časová osa, 4x akční plánování, Blueprint projektu	
pohospitační rozhovory	akční plánování , 3x vizualizace, karteziánské kvadranty, zázračná otázka, otázky na úspěchy..., otázky typu Představte si..., 4x škálování	otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti	vizualizace
plánování akcí školy	7x akční plánování, GROW, 7x časová osa	4x časová osa, 3x akční plánování, otázky typu, představte si...,	Časová osa
evaluace	9 x SWOT, 3x otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti, 3x akční plánování	Mapování života, 4x škálování GROW	
autoevaluace	8 x SWOT, 2x otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti, 3x akční plánování	otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti, 3 x škálování, 2x GROW	
při tvorbě osobního plánu rozvoje učitele	Sebekoučování, Akční plán, 5 x otázky typu Představte si..., SWOT, zázračná otázka, otázky na úspěch, zdroje v minulosti	3x otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti, 4x vizualizace	3x časová osa
motivační rozhovory	2x otázky typu představte si, GROW, zázračná otázka, otázky na úspěch, zdroje v minulosti, 3x akční plánování, neurologické úrovně	otázka na úspěch, otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti, otázky typu Představte si..., časová osa, mapování života	vizualizace
osobní koučování kolegů	Mapování života, otázky typu představte si, GROW, zázračná otázka, otázky na úspěch, zdroje v minulosti, škálování	Akční plánování, časová osa	
sebekoučování	3x Mapování života, otázky typu představte si, SWOT, akční plánování, 2x škálování, 2x vizualizace	otázky typu představte si, otázky na úspěch, zdroje v minulosti,	

řešení problémových situací	GROW, vizualizace, karteziánské kvadranty, akční plánování, otázky typu představte si, otázky na úspěch, zdroje v minulosti,	SWOT, otázky na úspěch, zdroje v minulosti	otázky na úspěchy, zdroje
jednání se zřizovatelem	2x GROW, 3x akční plánování, Vizualizace, 2x zázračná otázka, otázky typu Představte si..., otázky na úspěch, zdroje v minulosti,	otázky na úspěch, vizualizace, otázky typu Představte si..,	SWOT zázračná otázka, škálování
jednání s rodiči	akční plánování GROW, vizualizace, škálování, otázky typu Představte si..., otázky na úspěch, zdroje v minulosti,	otázky typu Představte si..,	zázračná otázka

Z tabulky lze usoudit, že respondenti výzkumného vzorku považují za nejvíce osvědčené prvky GROW a SWOT analýza. Překvapilo a zároveň nás inspirovalo využití některých prvků koučinku v situacích, kdy bychom to nečekali. Aplikovat GROW při jednání s rodiči nebo zřizovatelem se nám jeví inspirativní. Také využití SWOT analýzy při sebekoučování je pro nás překvapivé, ale proč nehledat silné a slabé stránky u sebe a vnější vlivy, které na nás působí. Mezi často využívané prvky patří otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti, otázky typu Představte si.... a akční plánování. Jako poměrně méně využívané se jeví karteziánské kvadranty a neurologické úrovně se objevily pouze v jednom případě.

Koučování uplatňují také v jiných oblastech, pokud ano, prosím vypíšte:

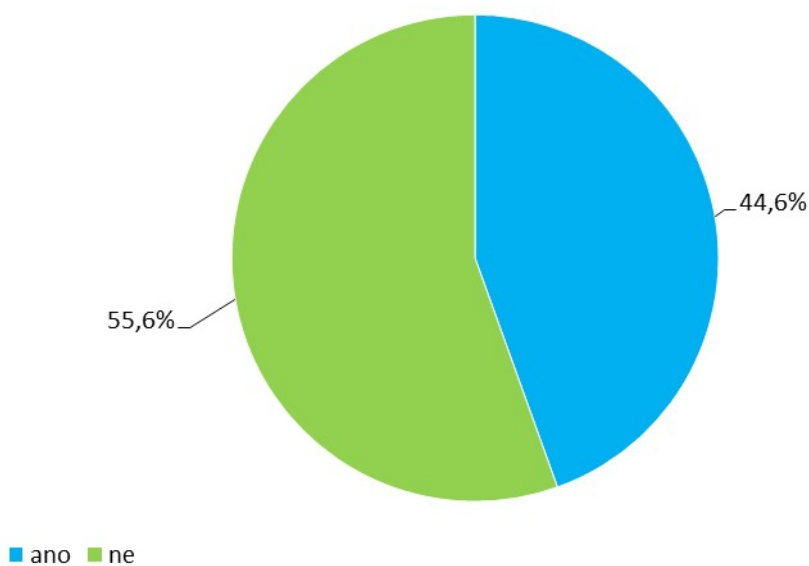
Respondenti, kteří aplikují prvky koučinku uvádí tyto další oblasti: osobní život, soukromý život, výchova vlastních dětí, výchova dětí v MŠ, při plánování v obci.

Položka č. 22. Máte oblíbené prvky koučinku?

Tabulka č. 27 Máte oblíbené prvky koučinku

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	12	44,6 %
● ne	15	55,6 %

22. Máte oblíbené prvky koučinku?



Graf č. 21 Máte oblíbené prvky koučinku

Pokud ano, vypište, prosím, které:

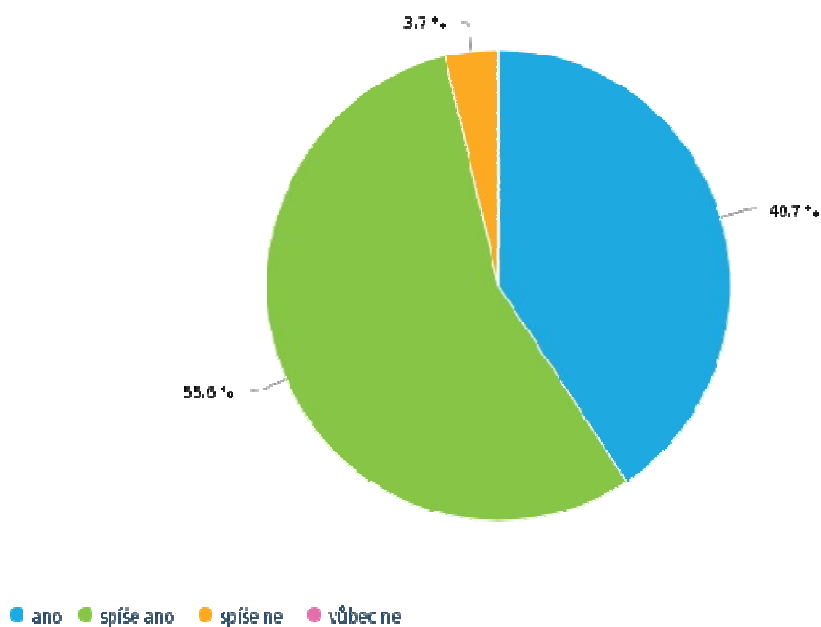
Vedoucí pracovníci, kteří využívají prvky koučinku hodnotí jako oblíbené prvky metodu z výkonnostního koučinku GROW a SWOT analýzu. Tyto metody jsou shodně oblíbeny jak v MŠ, tak v ZŠ. V menší míře jsou oblíbené vizualizace a akční plánování.

Položka č. 23. Doporučili byste svým kolegům zařadit prvky koučinku jako efektivní nástroj řízení školy?

Tabulka č. 28 Doporučili byste svým kolegům zařadit prvky koučinku jako efektivní nástroj řízení školy

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	11	40,7 %
● spíše ano	15	55,6 %
● spíše ne	1	3,7 %
● vůbec ne	0	0 %

23. Doporučil byste svým kolegům zařadit prvky koučinku jako efektivní nástroj řízení školy?



Graf č. 22 Doporučili byste svým kolegům zařadit prvky koučinku jako efektivní nástroj řízení školy

Většina respondentů, kterou tvoří 96 % doporučují aplikovat prvky koučinku při řízení školy.

Položka č. 24. Jaký efekt / přínos pro řízení školy shledáváte při aplikaci prvků koučinku?

Vedoucí pracovníci shledávají mnoho pozitiv pro školu, zaměstnance i pro ně, jako vedoucí pracovníky. Mezi nečastěji uváděné přínosy patří vytváření týmu, lepší a dobrá spolupráce, zvyšování motivace, posilování a podpora samostatnosti a individuality. Koučování pomáhá učitelům hledat a nacházet nová řešení, tím zvyšuje jejich sebedůvěru, pomáhá také při řešení problémů, hledání a nalézání skrytého potenciálu lidí a přináší efektivnější zpětnou vazbu. Projevuje se to ve zvyšování efektivity a kvality práce, pomáhá nastavení dobré kultury školy.

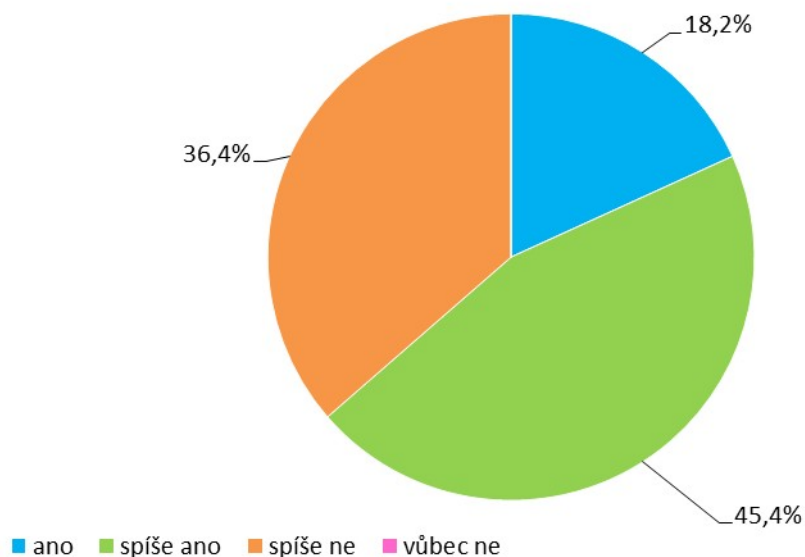
Respondenti také doplnili obtíže na cestě aplikace prvků koučinku do praxe: uvádí, že je to náročné pro nekvalifikovaný personál a doporučují začít velmi pozvolna, a s velkou trpělivostí. Další respondent sdílel zkušenost s aplikací v praxi a uvádí, aby byla metoda účinná, musí být prováděna velmi přirozeně, spíše nepozorovaně a velmi citlivě. Pokud to vyzní násilně a nepřirozeně, koučovaný ji provede formálně, ale nebude to pro něj mít žádný přínos.

Položka č.25. Setkali jste se při aplikaci prvků koučinku s přijetím zaměstnanců?

Tabulka č. 29 Setkali jste se při aplikaci prvků koučinku s přijetím zaměstnanců?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	6	18,2 %
● spíše ano	15	45,4 %
● spíše ne	12	36,4 %
● vůbec ne	0	0%

25. Setkali jste se při aplikaci koučinku s přijetím zaměstnanců?



Graf č. 23 Setkali jste se při aplikaci prvků koučinku s přijetím zaměstnanců

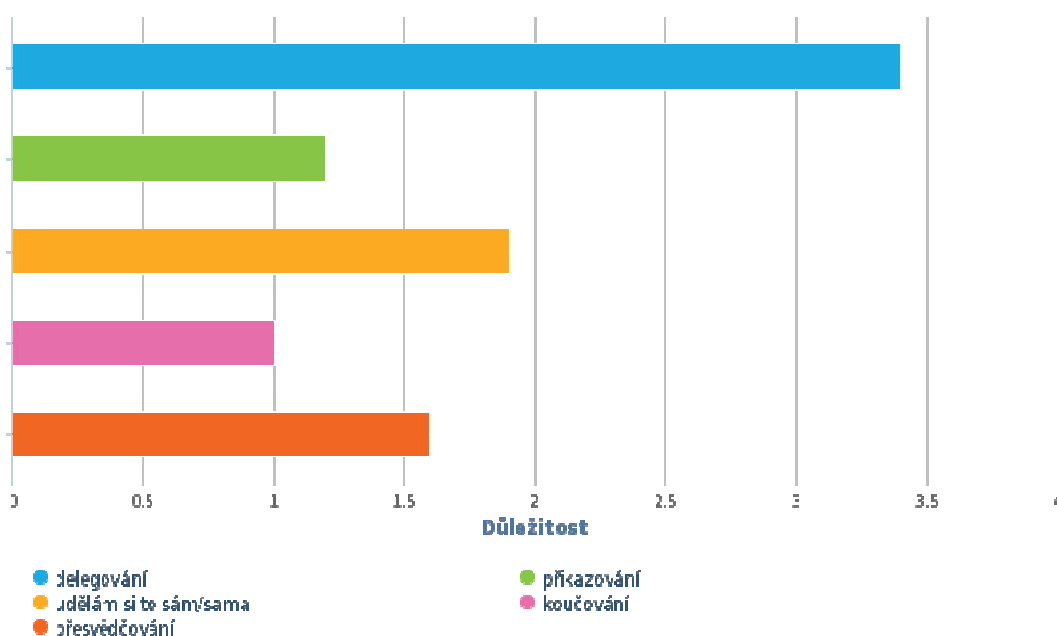
Zaměstnanci ve větší míře přijali nové metody vedení, menší část zaměstnanců koučování spíše nepřijala. Můžeme se domnívat, že nepřijetí vyplývá ze situace, že aplikace je mnoha školách v začátcích a zaměstnanci se teprve seznamují a zaujímají v této fázi spíše rezervované postoje.

Položka č.26. Seřad'te metody řízení podle Vaší oblíby, přičemž 1 je nejoblíbenější:

Tabulka č. 30 Seřad'te metody řízení podle Vaší oblíby

Možnosti odpovědí	Oblíbenost
● delegování	3,4
● udělám si to sám/sama	1,9
● přesvědčování	1,6
● příkazování	1,2
● koučování	1

26. Seřad'te metody řízení podle Vaší oblíby, přičemž 1 je nejoblíbenější:



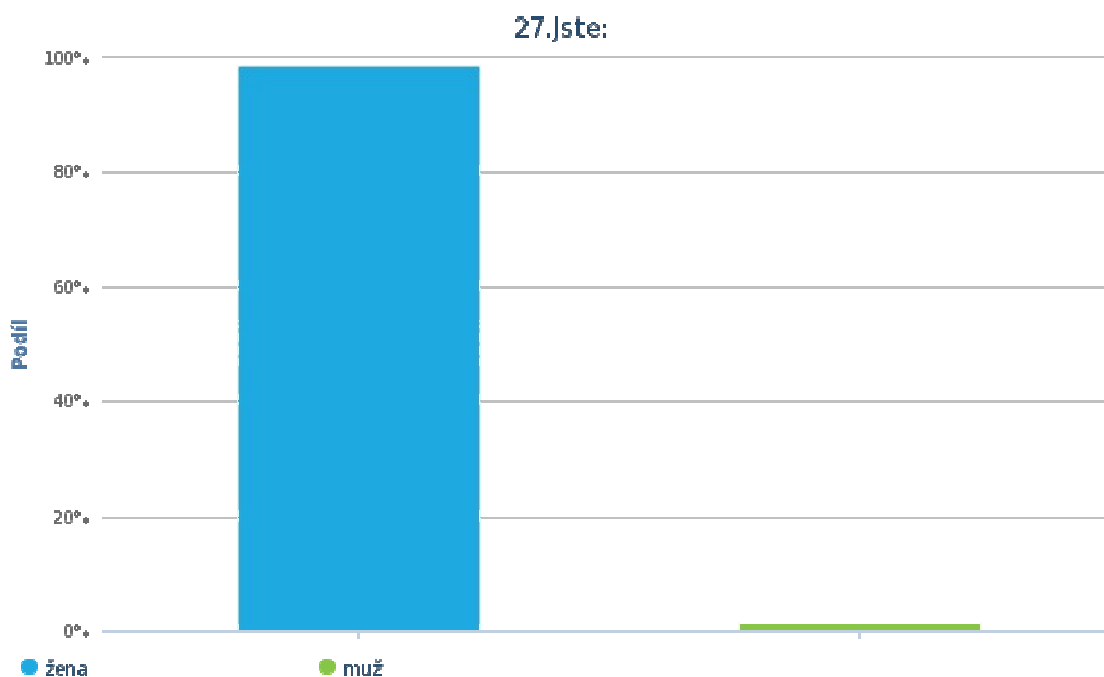
Graf č. 24 Seřad'te metody řízení podle Vaší oblíby

Mezi nejoblíbenější metody patří delegování, pak si spoustu práce udělají vedoucí pracovníci sami, těsně za tím přesvědčují své kolegy, teprve pak je v oblíbenosti někdy nezbytné příkazování a na posledním místě koučování. V otázce 10 uvádí 50 % respondentů, že využívá nebo spíše využívá prvky koučování a v této otázce oblíbenosti metody je koučování na posledním místě. Může to také znamenat, že tato metoda není dostatečně zautomatizována, její užití může být pro respondenty zatím obtížnější a méně využíváno.

Položka č. 27. Jste:

Tabulka č. 31 Jste:

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● žena	70	98,6 %
● muž	1	1,4 %



Graf č. 25 Jste:

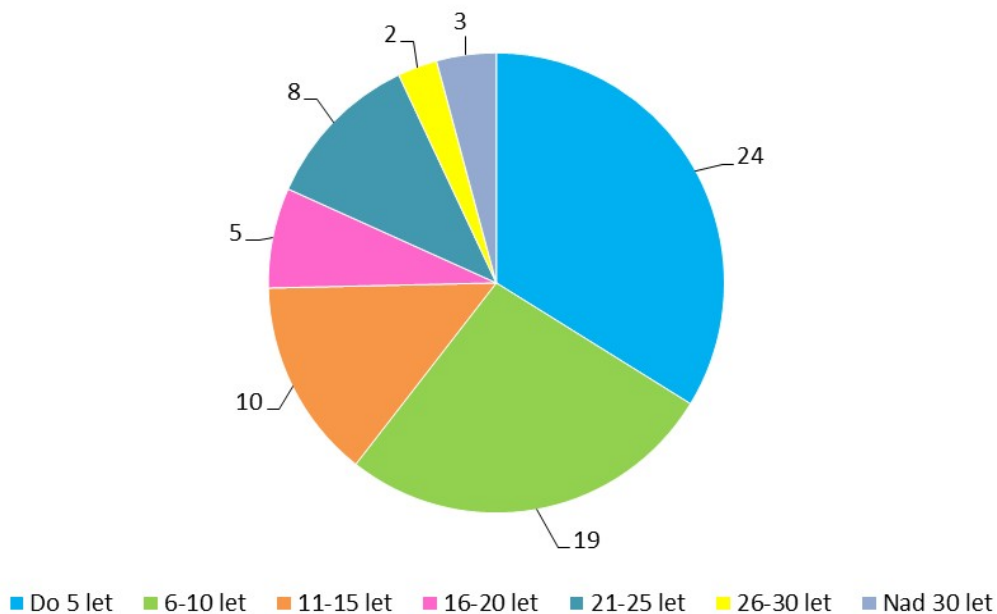
V této položce se dotazují na genderové složení, i když se dá předpokládat absolutní přítomnost žen ve vedení mateřských škol, počty výzkumného vzorku ukázaly, že také v základních školách poměr mužů ve vedení škol je velmi malý. Z výzkumného vzorku respondentů byl ve vedení škol pouze jeden muž.

Položka č. 28. Délka pozice ředitele nebo vedoucího pracovníka:

Tabulka č. 32 Délka pozice

Časové období	Do 5let	6-10let	11-15let	16-20let	21-25let	26-30 let	Nad 30 let
Počet	24	19	10	5	8	2	3

28. Délka pozice ředitele nebo vedoucího pracovníka:



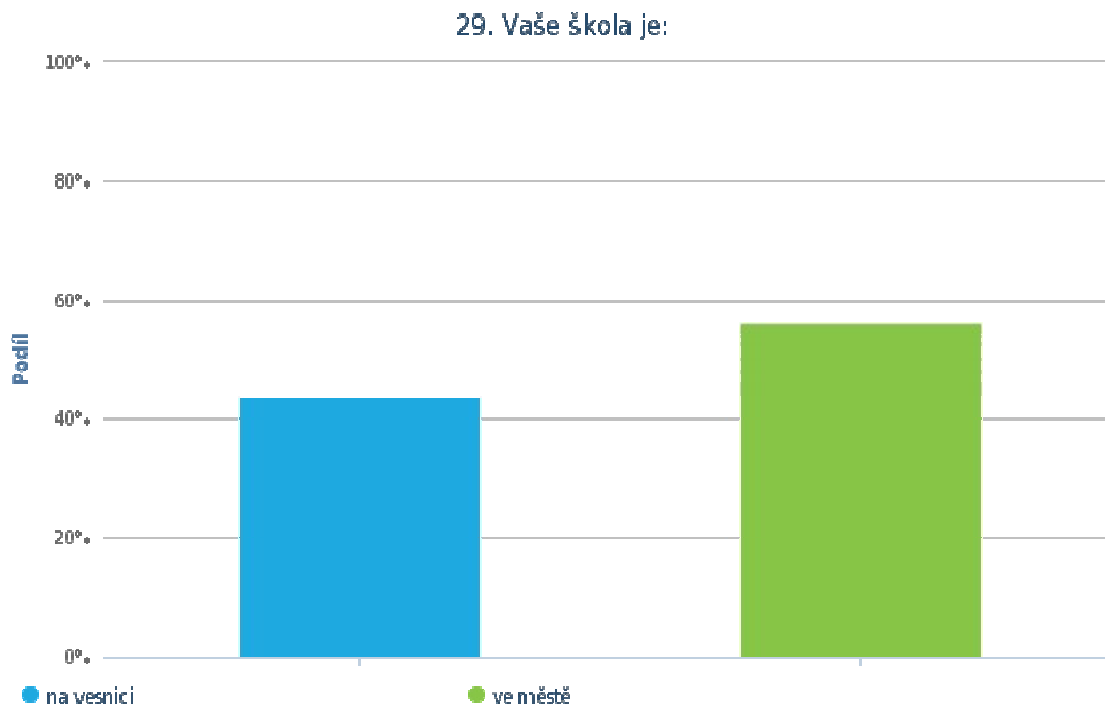
Graf č. 26 Délka pozice ředitele nebo vedoucího pracovníka

Délka praxe respondentů ve vedoucí funkci se pohybovala od jednoho měsíce, až po praxi 38 let. Respondenty jsem rozdělila do kategorií po pěti letech. Nejvíce zastoupenou je skupina respondentů s délkou praxe do 5 let, pak počty respondentů s přibývajícím délkou praxe klesají.

Položka č. 29. Vaše škola je:

Tabulka č. 33 Vaše škola je

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● na vesnici	31	43,7 %
● ve městě	40	56,3 %



Graf č. 27 Vaše škola je:

Při výběru respondentů jsem oslovila mateřské školy, jak ve městech, tak na vesnici a snažila jsem se zachovat vyrovnaný poměr. Větší podíl respondentů, kteří se zapojili do šetření byl z měst.

6.8 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda jsou metody koučinku využívány při řízení v mateřských školách a zda jejich využití přináší efekt do řízení mateřských škol. Při hledání odpovědi na otázku, zda **znají vedoucí pracovníci škol metodu koučování**, jsme zjistili, že metodu zná nebo spíše zná 48 % respondentů.

Výzkumné šetření na **vzorku respondentů ukazuje, jak využívají vedoucí pracovníci škol prvky koučování**. Výsledkem šetření je, že většinu aplikujících tvoří ti,

kteří prošli koučovacím výcvikem a to 6% nebo vzdělávání zaměřeným na koučování 50 %. Z celkového vzorku tvoří tato skupina jen malou část respondentů. Aplikací této metody v praxi se zabývá téměř 37 % respondentů. Zde se můžeme domnívat, že někteří respondenti zatím neměli dostatek prostoru k osvojení a ověření prvků koučinku, a mohli bychom zde vidět prostor pro další rozvoj, hlubší poznání prvků a možnosti jejich využití při řízení škol.

Z výzkumného šetření vyplývá, že vedoucí pracovníci jsou se svými řídicími schopnostmi spokojeni a zároveň mají zájem dále se v této oblasti rozvíjet. Na výzkumnou otázku: **Mají vedoucí pracovníci škol zájem dále rozvíjet své řídicí schopnosti?** si můžeme odpovědět kladně. Vedoucí pracovníci se aktivně účastní DVPP, studují knihy, čtou časopisy, sdílejí zkušenosti a sami se také různými způsoby dále vzdělávají. Zjistili jsme také, že vedoucí pracovníci, kteří aplikují prvky koučinku jsou jen v mírné převaze ve spokojenosti se svými řídicími schopnostmi při řízení mateřské školy, než ostatní kolegové. Využívají jiné metody jako mentoring, supervize, nebo prostě umí a nebo si své možnosti neuvědomují? Protože to nebylo cílem šetření, můžeme se jen domnívat. S podmínkami, které mají pro řízení školy je spokojena pouze necelá čtvrtina respondentů, polovina je spíše spokojena. Rezervy vidí v oblasti finanční (zvláště MŠ sloučené se ZŠ), administrativní, organizační (vysoké počty dětí ve třídách) a vztazích se zřizovateli, ale také v oblasti osobní jako je nedostatek motivace, času a prostoru pro všeobecný rozvoj vlastní osoby.

Respondenti pracují s lidmi, kteří jsou z větší části otevření změnám a možná proto mohou respondenti využívat metody řízení jako je podporování a delegování a jen zřídka využijí direktivní způsoby. Jsou otevření novým metodám a využívají týmovou spolupráci, efektivní komunikace a naslouchání, pochvaly, povzbuzení, dohody, mentorskou podporu, teambuilding, ale i metodu „cukru a biče“. Z celkového počtu respondentů třetina respondentů zná a aplikuje metodu koučování, někteří sami využívají služeb kouče, většinou se jedná o interní koučování zaměstnanců nebo delegování na kolegy. Potěšilo nás, že aplikace prvků koučinku má významný přínos při řízení pedagogického týmu a na výzkumnou otázku: **Osvědčily se v praxi prvky koučování a jaké?** Respondenti obsáhle a pozitivně reflektovali své zkušenosti. vedoucí pracovníci využívají poměrně širokou škálu prvků koučinku, jako neaplikovanější je metoda GROW, SWOT analýza, nejméně využívají karteziánské kvadranty a neurologické úrovně. Zjišťovali jsme především, zda se tato metoda osvědčila a jaký přináší efekt. Respondenti uvádí konkrétně:

- vytváření týmu, lepší a dobrá spolupráce
- lepší atmosféra na pracovišti,
- zvyšování motivace – lidé se motivují sami, motivace zaměstnanců,

- dopracování se k úspěchu, lepší výsledky,
- lepší adaptabilita ke změnám,
- vytváření vlastních cílů,
- posilování a podpora samostatnosti a individuality,
- pomáhá učitelé hledat a nacházet nová řešení – zvyšuje sebedůvěru,
- pomáhá při řešení problémů,
- hledání, nalézání rozvoj a využití skrytého potenciálu lidí,
- efektivnější zpětná vazba – konstruktivnost, zpětná vazba jako motivační prvek
- rozvíjí empatii,
- rozvíjí sebereflexi,
- osobní rozvoj,
- posilování a podpora samostatnosti a individuality,
- ochota spolupodílet se na budování brand name, image a kultury školy,
- cesta snadněji najít potřebnou cestu,
- časová úspora,
- nastavení partnerského přístupu při realizaci společných úkolů,
- posílení chuti a ochoty kolegů k práci,
- profesní rozvoj kolegů i můj,
- bezproblémový chod školy,
- profesně zdatní učitelé, dovednost obhájit si, aktivita zaměstnanců,
- zvyšování efektivity a kvality práce,
- zvýšení efektivity práce zaměstnanců, nastavení dobré kultury školy, ve zlepšení výsledků vzdělávání školy a dobré prezentace.

Součástí odpovědí bylo také doporučení: *„Aby byla metoda účinná, musí být prováděna velmi přirozeně, spíše nepozorovaně a velmi citlivě. S velkou trpělivostí. Pokud to vyzní násilně a nepřirozeně, koučovaný ji projde formálně, ale nebude to pro něj mít žádný přínos.“*

Z výše uvedených přínosů můžeme vyvodit závěr, že většina respondentů, kteří se zapojili do tohoto výzkumného šetření mají délku praxe ve vedoucí pozici do 10 let, s přibývajícím délkou praxe respondentů ubývá. Do výzkumného šetření se zapojilo 70 žen a 1 muž. Respondenti měli možnost vyžádat si výsledky tohoto výzkumného šetření a 15 jich požádalo o výsledky šetření a budou posláno mailem seznámení. Z šetření vyplynulo, že

metoda koučování je ve školách výzkumného vzorku málo používaná, oblast školství se jeví jako velký potenciál k rozvoji.

Většina respondentů výzkumného vzorku, kteří aplikují prvky koučování do řízení školy, uvádí tuto techniku pro školy jako přínosnou. Konkrétně se osvědčilo vedoucím pracovníkům aplikovat prvky koučování při řízení mateřské školy i základní a mateřské školy v 96 %. Z výzkumného šetření dále vyplývá zájem většiny vedoucích pracovníků o rozvoj řídicích kompetencí. Jako limitující shledávají především čas a finance.

Výzkumné předpoklady že, aplikací prvků koučování lze zlepšit řídicí schopnosti vedoucích pracovníků se na vzorku respondentů potvrdila. Aplikace prvků koučování je účinný nástroj pro rozvoj potenciálu pracovníků, zvyšování efektivity a kvality práce, zlepšování vztahů na pracovišti, přijetí vlastní zodpovědnosti. Vedoucí pracovníci reflektují nedostatek financí a času na rozvoj vlastních schopností. Všechny předpoklady výzkumného šetření se na vybraném vzorku respondentů potvrdily.

Když se podíváme do zahraničí, tak zatím nejdůkladnější a komplexní studie o koučování byla provedena v roce 2004 Nadací Annenberg (USA) pro reformy vzdělávání. Ve studii byly shromážděny jak kvalitativní, tak kvantitativní data, byly sledovány dosažené změny vzhledem ke stanoveným cílům. Z šetření vyplývají zjištění, která uvádí, že efektivní koučování podporuje spolupráci, reflektivní praxi, podporuje učitele při vzdělávací práci, a také v osobním rozvoji, kulturu školy i podmínky. Pomáhá škole vytvářet soudržnost školy a zaměřit se na strategické potřeby školy. Podporuje realizaci učení a vzájemné odpovědnosti, dále zjistili, že koučování podporuje kolektivní vedení napříč vzdělávacím systémem. Podstatným rysem koučování je, že používá vztahy mezi vedením školy a učiteli k účinné konverzaci, která vede k potřebným změnám chování, rozvíjí vůdčí schopnosti, odborné vzdělávání učitelů, které se zaměřují na způsoby, jak zlepšit výsledky...⁹¹ Z výzkumného šetření na vzorku škol v našich moravských krajích vyplývají zjištění, která korelují ze zkušenostmi v zahraničí. Je potěšující, že vedoucí pracovníci mají dobré zkušenosti s aplikací prvků koučování, které přináší efekt a rozvoj školy.

⁹¹ What works in education. *edutopia*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.edutopia.org/blog/coaching-impact-teachers-principals-students-elena-aguilar>

7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala výzkumným šetřením, které reflektovalo aplikaci prvků koučinku při řízení pedagogického týmu mateřské školy. Diplomová práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část v pěti kapitolách nastiňuje řízení mateřské školy, popisuje oblasti řízení ve školách, způsoby řízení, role a kompetence, které vedoucí pracovníci využívají k vedení zaměstnanců. Krátký exkurz do historie nastiňuje odvěkou snahu člověka srovnat si myšlenky a najít lepší řešení situací. Dále teoretická část objasňuje problematiku koučování, osobnost kouče, směry v koučování, poslední část se zaměřuje na objasnění nástrojů a technik koučování obsahuje také průzkumné šetření na dané téma. Jednalo se o kvantitativní výzkumné šetření realizované formou strukturovaného dotazníku, doplněného v některých položkách o otevřené doplňující otázky k problematice. Zvolená metoda byla efektivní vzhledem ke zkoumanému problému.

Co se týká přínosu této práce tak zmapování názorů vedoucích pracovníků mateřských škol nám umožnilo získat obrazu o řízení škol, který může sloužit jako určitá zpětná vazba pro samotné vedoucí pracovníky. Závěry výzkumného šetření mohou být také inspirací, jak pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, tak pro asociace koučů. A úplně závěrem si položíme otázku:

„Už jste se někdy zamysleli, kolik ze svého potenciálu skutečně využíváte?“ Tuto otázku klade sir John Whitmore, zakladatel koučinku, na svých seminářích po celém světě. Zajímavé je, že bez ohledu na kontinent, národnost či náboženství lidé odpovídají v podstatě stejně. Většina z nás si myslí, že průměrně využívá ve svém životě pouze čtyřicet procent svého potenciálu a nejsou s tímto stavem spokojeni.⁹² Co tímto stavem dělají? Akceptují nebo touží po změně a hledají způsob, jak si zkvalitnit, tedy i změnit život k lepšímu.

Protože autorka patří mezi ty, kteří hledají a činí, zapojila se do projektu „Koučování do škol“ a následně zvolila toto téma, které ji velmi oslovilo, jako téma diplomové práce. Práci byla nucena z důvodu vážné nemoci přerušit a po úspěšně zvládnuté zkoušce života, se vrátila ke studiu a dále zkoumá koučování jako nástroj

⁹² Prvním koučem byl Sokrates. *psychologie.cz*. [online]. 12.2.2016 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: *What works in education. edutopia*. [online]. 1523.2016 [cit. 2016-2-15]. Dostupné z: <http://www.edutopia.org/blog/coaching-impact-teachers-principals-students-elena-aguilar>

zkvalitňování života. Domnívá se, že koučování ji funguje nejen proto, že mu věří, ale hlavně pro to, že se chce rozvíjet a dělat změny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ATKINSON, Marilyn. *Koučink-věda i umění, vnitřní dynamika*, 1. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-538-7.

BOBEK, Milan, PENIŠKA, Petr. *Práce s lidmi*, 1. Brno: NC PUBLISHING, 2008. ISBN 978-80-3858-2-5.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. 1. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.

FISCHER, Walter A. a Michael SCHRATZ. *Vedení a rozvoj školy: Do budoucnosti s novou kulturou řízení*. 1. Brno: Paido, 1993. ISBN 80-85931-34-6.

FRÝBA, Mirko. *Abhidhamma: základy meditativní psychoterapie a psychohygieny*. 1. Praha: Stratos, 2008. ISBN 80-900309-0-4.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HABERLAIKNER, Elizabeth., DEISTLER, Elizabeth., UNGVARI, Robert., *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, 1. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247- 2654-0.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 2. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3700-0.

NÁHLOVSKÝ, Pavel a Jiří SUCHÝ. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám v osobním růstu*. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 8024775603.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. UPOL 2006, ISBN 80-244-1415-5.

ROCK, David., *Leadership s klidnou myslí*, 1. Praha: Pragma, 2009. ISBN 978-80-7349-2006-9

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.

SYSLOVÁ, Zora. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2. Praha: Wolters Kluwer, a.s. 2015. ISBN 978-80-7357-976-0.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 1. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci:: Personální rozměr managementu*. 2. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

WHITMORE, John. *Koučování.: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-101-0.

Coaching v mentoring: what works best for teachers?. *theguardian* . [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/teacher-network/teacher-blog/2014/aug/05/coaching-mentoring-teachers-professional-development>

Continuum. *vrasidas*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://vrasidas.com/wp-content/uploads/2007/07/continuum.pdf>

Co je ICF koučink [online]. In: . [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

Časopisy. *Nakladatelství portál*. [online]. 12.8.2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/casopisy/pd/archiv/vypis-vydani-1127/62/>

Daimonion nebo cogitationes? [online]. [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/history/pst-1.htm>

Etický kodex . *ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>

Integrativní kouč s příběhem Evy. *www.sylvienavarova.cz* . [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrativni-kouc-s-pribehemevy/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fwww.sylvienavarova.cz%2Fautorske-clanky%2Fintegrativni-kouc-s-pribehem-evy%2F

Integrace v koučování. *www.sylvienavarova.cz*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>

Jak si vybrat kouče. *eprofil.cz*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.eprofil.cz/jak-to-vidim-ja/jak-si-vybrat-kouce/>

Koučink obecně. *Koučink Centrum*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://koucinkcentrum.cz/historie-koucinku>

Koučink, koučování. *Škola manažerského rozvoje*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.smrov.cz/koucink>

Koučování. *Wikipedie*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD>

Koučování . *reteaming institutpro ČR*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.reteaming.cz/koucovani-reteaming/>

Mezinárodní federace koučů. *ICFCzech Republic*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/>

Mezi hlavní aktivity ČAKO patří: *Česká asociace koučů*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/>

O nás. *Asociace integrativních koučů* . [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: http://www.asociacekoucu.com/onas/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fwww.asociacekoucu.com%2Fo-nas%2F

Prvním koučem byl Sokrates. *psychologie.cz*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://psychologie.cz/prvnim-koucem-byl-sokrates/>

Prvním koučem byl Sokrates. *psychologie.cz*. [online]. 12.2.2016 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: *What works in education. edutopia*. [online]. 15.2.2016 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.edutopia.org/blog/coaching-impact-teachers-principals-students-elena-aguilar>

Přínosy koučování.Coach fedaration . [online]. 12.8.2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z: http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/2014/ICF_profesni_standardy_prinosy_koucovan_i%20-%20prezentace.pdf

Struktura koučovacího rozhovoru. *E-learning Everesta..* [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=912&chapterid=365>

Systemické koučování jako cesta rozvoje kompetencí. *www.sylvienavarova.cz*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.sylvienavarova.cz/autorske-clanky/systemicky-koucink/>

What works in education. *edutopia*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.edutopia.org/blog/coaching-impact-teachers-principals-students-elena-aguilar>

Základní kompetence ICF koučování. *ICFCzech Republic* . [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>

„Zázračná otázka“ a její využití v krátké terapii. *dalet.cz*. [online]. 7.3.2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://dalet.cz/Clanky/ZO.pdf>

Firmy.cz. [online]. 15.1.2016 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Instituce-a-urady/Vzdelavaci-instituce/Materske-skoly/kraj-moravskoslezsky/ostrava-mesto>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AIK	Asociace integrativních koučů
apod.	A podobně
ČAKO	Česká asociace koučů
ČR	Česká republika
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EMCC	European Mentoring & Coaching Council- evropská rada pro mentoring a koučink.
GROW	Zkratka anglických slov – G-Goal Setting (cíle), R-Reality (realita), O-Options (možnosti), W-Will (vůle)
ICF	International Coach Federation- Mezinárodní federace koučů
IT	Informační technologie
MŠ	Mateřská škola
MŠ a ZŠ	Mateřská škola a základní škola
např.	například
NLP	Neurolingvistické programování
SMART	Zkratka anglických slov S – Specific (specifický), M – Measurable (měřitelný), A – Accepted (akceptovaný), R – Realistic (reálný), T – Timed (časově ohraničený)
SWOT	Zkratka anglických slov S- Strengths (silné stránky), W-Weaknesses (slabé stránky), O-Opportunities (příležitosti) a T-threats (hrozby).
USA	United States of America -Spojené státy americké

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Role vedoucího pracovníka ve školství.....	- 12 -
Obrázek č. 2 Model psycho-logických rovin	- 13 -
Obrázek č. 3 Škála	- 34 -
Obrázek č. 4 Schéma akčního plánování.....	- 40 -
Obrázek č. 5 Grafické znázornění principu DUO	- 42 -
Obrázek č. 6 Neurologické úrovně	- 43 -
Obrázek č. 7 Tanec pro myšlenku	- 45 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Koučovací otázky k metodě SMART	- 32 -
Tabulka č. 2 Model GROW	- 36 -
Tabulka č. 3 SWOT analýza	- 39 -
Tabulka č. 4 Časový harmonogram	- 52 -
Tabulka č. 5 Jste vedoucím pracovníkem	- 53 -
Tabulka č. 6 Při řízení školy využíváte styly vedení	- 54 -
Tabulka č. 7 Při řízení školy využíváte metody	- 55 -
Tabulka č. 8 Jste spokojení s metodami řízení, které používáte v praxi	- 57 -
Tabulka č. 9 Hledáte další možnosti řízení zaměstnanců?	- 59 -
Tabulka č. 10 Počty využívaných způsobů inspirace	- 60 -
Tabulka č. 11 Jste spokojení se svými schopnostmi řízení zaměstnanců	- 61 -
Tabulka č. 12 Vhodné podmínky pro zvyšování kvality řízení školy	- 62 -
Tabulka č. 13 Jsou vaši zaměstnanci otevřeni změnám a novým přístupům	- 64 -
Tabulka č. 14 Jaké metody řízení se Vám nejvíce osvědčily v praxi	- 66 -
Tabulka č. 15 Ke srovnání	- 66 -
Tabulka č. 16 Znáte metodu koučinku uplatňovanou pro účely řízení školy	- 68 -
Tabulka č. 17 Využíváte při řízení školy prvky koučinku	- 69 -
Tabulka č. 18 Absolvoval jste vzdělávání nebo výcvik zaměřený na koučování	- 70 -
Tabulka č. 19 Jak jste se dozvěděli o metodě koučování	- 71 -
Tabulka č. 20 Využíváte služeb externího kouče	- 72 -
Tabulka č. 21 Koučujete sám/sama	- 73 -
Tabulka č. 22 Delegujete koučování na své zaměstnance	- 74 -
Tabulka č. 23 Dáváte přednost internímu koučování	- 75 -
Tabulka č. 24 Dáváte přednost externímu koučování	- 76 -
Tabulka č. 25 Jaké aplikujete prvky koučinku při řízení školy	- 77 -
Tabulka č. 26 Činnosti a prvky koučinku, které se osvědčily v praxi	- 79 -
Tabulka č. 27 Máte oblíbené prvky koučinku	- 81 -
Tabulka č. 28 Doporučili byste svým kolegům zařadit prvky koučinku jako efektivní nástroj řízení školy	- 82 -
Tabulka č. 29 Setkali jste se při aplikaci prvků koučinku s přijetím zaměstnanců?	- 84 -
Tabulka č. 30 Seřad'te metody řízení podle Vaší oblíby	- 85 -
Tabulka č. 31 Jste:	- 86 -

Tabulka č. 32 Délka pozice	- 87 -
Tabulka č. 33 Vaše škola je	- 88 -

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Jste vedoucím pracovníkem	- 53 -
Graf č. 2 Při řízení školy využíváte styly vedení.....	- 54 -
Graf č. 3 Při řízení školy využíváte metody	- 55 -
Graf č. 4 Jste spokojení s metodami řízení, které používáte v praxi	- 57 -
Graf č. 5 Hledáte další možnosti řízení zaměstnanců.....	- 59 -
Graf č. 6 Kde nacházíte inspiraci, informace pro efektivní řízení školy	- 60 -
Graf č. 7 Jste spokojení se svými schopnostmi řízení zaměstnanců	- 61 -
Graf č. 8 Máte vhodné podmínky pro zvyšování kvality řízení školy	- 62 -
Graf č. 9 Jsou vaši zaměstnanci otevření změnám a novým přístupům.....	- 64 -
Graf č. 10 Jaké metody řízení se Vám nejvíce osvědčily v praxi.....	- 66 -
Graf č. 11 Znáte metodu koučinku uplatňovanou pro účely řízení školy.....	- 68 -
Graf č. 12 Využíváte při řízení školy prvky koučinku	- 69 -
Graf č. 13 Absolvoval jste vzdělávání nebo výcvik zaměřený na koučování	- 70 -
Graf č. 14 Jak jste se dozvěděli o metodě koučování.....	- 71 -
Graf č. 15 Využíváte služeb externího kouče.....	- 72 -
Graf č. 16 Koučujete sám/sama.....	- 73 -
Graf č. 17 Delegujete koučování na své zaměstnance.....	- 74 -
Graf č. 18 Dáváte přednost internímu koučování.....	- 75 -
Graf č. 19 Dáváte přednost externímu koučování	- 76 -
Graf č. 20 Jaké aplikujete prvky koučinku při řízení školy.....	- 78 -
Graf č. 21 Máte oblíbené prvky koučinku.....	- 81 -
Graf č. 22 Doporučili byste svým kolegům zařadit prvky koučinku jako efektivní nástroj řízení školy	- 82 -
Graf č. 23 Setkali jste se při aplikaci prvků koučinku s přijetím zaměstnanců.....	- 84 -
Graf č. 24 Seřad'te metody řízení podle Vaší oblíby	- 85 -
Graf č. 25 Jste:.....	- 86 -
Graf č. 26 Délka pozice ředitele nebo vedoucího pracovníka.....	- 87 -
Graf č. 27 Vaše škola je:.....	- 88 -

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY MŠ, ZŠ a MŠ.....-104-

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY MŠ, ZŠ a MŠ

Vážení ředitelé škol, vedoucí učitelky MŠ, ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je dobrovolný a anonymní. Získané informace budou použity zcela pro účely praktické části mé diplomové práce na téma „Aplikace prvků koučinku při řízení MŠ.“

Získané informace budou použity zcela pro účely praktické části mé diplomové práce na téma „Aplikace prvků koučinku při řízení MŠ.“

Dotazník vám zabere 15 minut

Pokud chcete být informováni o výsledcích dotazníkového šetření, uveďte prosím e mail, na který vám mohu zaslat výsledky:

Děkuji Vám za Váš čas.

Bc. Iva Mládková

Při výběru odpovědi vyberte pro vás nejvhodnější a zakroužkujte

Příklad:

ano spíše ano spíše ne vůbec ne

Takto označte, prosím, vhodnou odpověď:

ano spíše ano spíše ne vůbec ne

1. Jste vedoucím pracovníkem

MŠ

ZŠ a MŠ

2. Při řízení školy využíváte styly vedení:

direktivní ano spíše ano spíše ne vůbec ne
demokratické ano spíše ano spíše ne vůbec ne

3. Při řízení školy využíváte metody:

delegování ano spíše ano spíše ne vůbec ne

podporování (povzbuzování) ano spíše ano spíše ne vůbec ne

příkazování	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
přesvědčování	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
koučování	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne

Jak jinak byste popsali Vaše řízení školy?

4. Jste spokojeni s metodami řízení, které používáte v praxi ?

ano spíše ano spíše ne vůbec ne

v čem vidíte nedostatky.....

5. Hledáte další možnosti řízení zaměstnanců?

ano ne

6. Kde nacházíte inspiraci, informace pro efektivní řízení školy:
knihy, DVPP, kurzy
jiné – vypište jaké

7. Jste spokojeni se svými schopnostmi řízení zaměstnanců?

ano spíše ano spíše ne vůbec

v čem vidíte nedostatky.....

8. Máte vhodné podmínky pro zvyšování kvality řízení školy?

ano spíše ano spíše ne vůbec ne

jaké vidíte rezervy

9. Jsou Vaši zaměstnanci otevřeni změnám a novým přístupům?

ano spíše ano spíše ne vůbec ne

v čem vidíte nedostatky.....

10. Jaké metody řízení se Vám nejvíce osvědčily v praxi?

delegování	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
podporování (povzbuzování)	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
příkazování	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
přesvědčování	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne

19. Dáváte přednost externímu koučování?

ano spíše ano spíše ne vůbec ne

Proč?

20. Jaké aplikujete prvky koučinku při řízení školy:

SWOT analýza	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
akční plánování	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
časová osa	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
GROW	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
zázračná otázka	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
blueprin projektu	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
neurologické úrovně	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
mapování života	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
škálování	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
vizualizace	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
otázky na úspěchy, zdroje a výjimky v minulosti	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
otázky typu "Představte si..."	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne
karteziánské kvadranty	ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne

Jaké jiné koučovací prvky se Vám osvědčily

.....

21. Doplňte k jednotlivým činnostem prvky koučování, které se Vám osvědčily v praxi:

vytváření vize školy.....
vytváření strategie rozvoje.....
plánování projektů.....
pohospitační rozhovory.....
plánování akcí školy.....
evaluace.....
autoevaluace.....
při tvorbě osobního plánu rozvoje učitele.....
motivační rozhovory.....
osobní koučování kolegů.....
sebekoučování.....
řešení problémových situací.....
jednání se zřizovatelem.....
jednání s rodiči.....

koučování uplatňuji také v jiných oblastech, pokud ano, prosím vypište:.

.....

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Iva Mládková
Katedra:	KATEDRA PRIMÁRNÍ A PREPRIMÁRNÍ PEDAGOGIKY
Vedoucí práce:	Mgr. Dominika Stolinská, PhD.
Rok obhajoby:	2016

Název práce:	Možnosti aplikace prvků koučinku do procesu řízení pedagogického týmu v mateřské škole.
Název v angličtině:	Opportunity to apply coaching to the process of pedagogice team at nursery school.
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá tématem využívání prvků metody koučinku v mateřských školách. Cílem diplomové práce je ověřit, zda jsou tyto metody koučinku využívány v mateřských školách a zda jejich využití přináší efekt do řízení škol. V teoretické části jsou objasněna teoretická východiska z oblasti řízení škol a koučinku. V praktické části je proveden vlastní výzkumné šetření s cílem ověřit, zda využití prvků koučinku je pro školy přínosem, zda a jak jsou využívány a zda skutečně přináší efekt. Dále zjišťuje zájem vedoucích pracovníků o rozvoj řídicích kompetencí. Závěry výzkumu mohou být inspirací jak pro vedoucí pracovníky škol, tak pro asociace koučů.
Klíčová slova:	Řízení mateřské školy, koučování, prvky koučinku, rozvoj pracovních schopností a dovedností.
Anotace v angličtině:	The theme of diploma thesis is to determine the use of elements of coaching methods in nursery schools. The thesis aims to verify whether these methods are used in coaching nursery schools and whether their use gives effect to the management of these schools. The theoretical part explains the theoretical basis of management schools and coaching. The practical part is based on the own research to verify whether the use of elements of coaching is beneficial for schools,

	whether and how they are used and whether it really brings effect. It also investigates executives interested in the development of their management skills. The conclusions of the research can be an inspiration for school managers and coaches association.
Klíčová slova v angličtině:	Leading, nursery schools, coaching, methods of coaching, the development of job's abilities and skills
Přílohy vázané v práci:	Příloha č.1 dotazník
Rozsah práce:	110 stran
Jazyk práce:	Český jazyk