

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2020-2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Ďásková

**Využití koučovacího přístupu jako metody vzdělávání
dospělých při výkonu sociálně-právní ochrany dětí**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2020-2021

BACHELOR THESIS

Lenka Ďásková

**Using the coaching approach as a method of adult education
in the exercise of socio-legal protection of children**

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14.2.2021

Lenka Ďásková

Poděkování

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Bohumíru Fialovi za jeho vstřícnost, trpělivost a odborné vedení, které mi poskytl při zpracování této práce. Dále pak děkuji respondentům za jejich ochotu zúčastnit se výzkumu a za jejich podnětné odpovědi.

Anotace

Bakalářská práce Využití koučovacího přístupu jako metody vzdělávání dospělých při výkonu sociálně-právní ochrany dětí se zabývá vzděláním pracovníků sociálně-právní ochrany v koučovacím přístupu a jeho uplatněním v praxi. Práce je rozčleněna na dvě části. Teoretická část se zaměřuje na práci sociálně-právní ochrany dětí, na koučování a koučovací přístup. Jsou definovány základní pojmy, metody a techniky práce s klientem a koučovaným a možnosti profesního a dalšího vzdělávání. Empirická část se zabývá analýzou zjištěných informací od pracovníků sociálně-právní ochrany dětí, kteří byli vzděláni v koučovacím přístupu. Zjišťuje, zda pracovníci koučovací přístup ve své práci využívají a uplatňují ho v praxi a s jakým výsledkem. Pro získání dat byla využita forma kvalitativního výzkumu metodou hloubkového rozhovoru.

Klíčová slova

Klient, kouč, koučovací přístup, koučovaný, sociálně-právní ochrana dětí, sociální pracovník.

Annotation

Bachelor's thesis The use of the coaching approach as a method of adult education in the exercise of socio-legal protection of children deals with the education of social-legal protection workers in the coaching approach and its application in practice. The work is divided into two parts. The theoretical part focuses on the work of social and legal protection of children, on coaching and coaching approach. Basic concepts, methods and techniques of working with the client and coach, and possibilities of professional and further education are defined. The empirical part deals with the analysis of the information found from social and legal protection workers of children who have been educated in the coaching approach. It determines whether employees use the coaching approach in their work and apply it in practice, and with what result. A form of qualitative research using the in-depth interview method was used to obtain the data.

Keywords

Client, coach, coached, coaching approach, social and legal protection of children, social worker.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANA DĚTÍ.....	11
1.1 Vymezení pojmu a činnosti sociálně-právní ochrany dětí.....	11
1.2 Obecné a kvalifikační předpoklady pracovníka SPOD	13
1.3 Role sociálního pracovníka.....	14
1.4 Metody a techniky sociální práce	17
2 KOUČOVÁNÍ.....	23
2.1 Pojem koučování.....	23
2.2 Základní principy koučování	25
2.3 Role kouče	26
2.4 Metody a techniky koučování.....	28
2.5 Kvalifikační předpoklady kouče a jeho kompetence.....	31
3 KOUČOVACÍ PŘÍSTUP V SOCIÁLNÍ PRÁCI.....	33
EMPIRICKÁ ČÁST.....	36
4 VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SPOD V KOUČOVACÍM PŘÍSTUPU	36
4.1 Stanovení výzkumné strategie	36
4.2 Cíle výzkumu, stanovení výzkumných otázek, metoda sběru dat	37
4.3 Charakteristika a výběr účastníků výzkumu.....	39
5. ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT Z VLASTNÍHO VÝZKUMU	42
5.1 Výběr vzdělání v koučovacím přístupu pracovníky SPOD	42
5.2 Průběh vzdělávání v koučovacím přístupu	46
5.3 Koučovací přístup při výkonu SPOD	49
DOPORUČENÍ.....	56
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	60

SEZNAM ZKRATEK	64
SEZNAM TABULEK.....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Pracovník sociálně-právní ochrany dětí se setkává s klienty s odlišným životním příběhem a očekáváním. Jejich motivace a spolupráce je na rozdílné úrovni. Postoj k vyřešení obtížné situace přináší pracovníkovi sociálně-právní ochrany dětí možnosti a výzvy pro využití nových přístupů, metod a technik práce. Je důležité, aby se pracovník stále vzdělával a nové získané dovednosti uplatňoval v praxi. K využívání koučovacího přístupu při práci s klienty sociálně-právní ochrany dětí však nutno poznamenat, že někteří klienti neradi hledají odpovědi sami v sobě. Na místě je pak použít nebo doporučit jinou formu pomoci.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, které na sebe obsahově navazují. Cílem je teoreticky popsat a vymezit práci orgánu sociálně-právní ochrany dětí a koučování jako profesi, definovat, co je rozuměno koučovacím přístupem. V obou oblastech jsou popsány profesní požadavky a vzdělávání. Praktická část si klade za cíl zjistit od pracovníků sociálně-právní ochrany dětí, kteří byli vzděláni v koučovacím přístupu, jaký mají názor na vzdělání, kterého se zúčastnili, zda metody a techniky koučovacího přístupu využívají ve své praxi, jakým způsobem a s jakým výsledkem. Pro dosažení uvedeného cíle byl zvolen kvalitativní výzkum, který bude proveden za pomoci metody hloubkového rozhovoru.

Teoretická část bude za použití odborné literatury a platných zákonů zaměřena na vymezení pojmu práce sociálně-právní ochrany dětí a koučování, na metody a techniky užívané pracovníkem sociálně-právní ochrany dětí a koučem, jejich vzdělávání a další pojmy spojené s oběma rolemi. V bakalářské práci je koučování charakterizováno jako samostatná profese a koučovací přístup vymezen jako metoda užívaná pracovníkem sociálně-právní ochrany dětí při jeho práci s klientem.

Pro lepší přehlednost bude používáno jednotných genderových termínů pro muže i ženy. V sociální práci bude ten, s kým je pracováno, nazýván klientem a ten, kdo s klientem pracuje, sociálním pracovníkem či pracovníkem sociálně-právní ochrany dětí. V koučování bude hovořeno o kouči jako osobě poskytující koučování a o koučovaném, který koučování využívá.

Empirická část se bude zabývat pohledem pracovníka sociálně-právní ochrany dětí, který absolvoval školení v koučovacím přístupu, na vzdělání, kterého se zúčastnil, a jeho využití v praxi. Hlavní výzkumnou otázkou bude zkoumáno, jakým způsobem využívají pracovníci sociálně-právní ochrany dětí koučovací přístup při výkonu své profese. Dále budou stanoveny tři vedlejší výzkumné otázky, jimiž bude zjišťována motivace pro výběr vzdělání v koučovacím přístupu, průběh vzdělávání a jaké metody a techniky koučovacího přístupu pracovníci sociálně-právní ochrany dětí využívají ve své praxi. Výsledky výzkumu budou analyzovány a interpretovány.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANA DĚTÍ

1.1 VYMEZENÍ POJMU A ČINNOSTI SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ

Sociální práce je považována za vědecky fundovanou vědeckou disciplínu, která zajišťuje svými speciálními pracovními metodami provádění péče o člověka na profesionálním základě. Definování pojmu sociální práce je poměrně obtížné, terminologie je nejednotná, historicky podmíněná. Sociální práci můžeme chápat jako prevenci a represi, tedy činnost směřující k předcházení vzniku nedostatků a k odstranění nedostatků. Jde o soubor činností, jejichž účelem je přímé a na člověka či jeho rodinu bezprostředně působící úsilí k zachování celistvosti člověka, v prostředí, v němž se nachází. Mühlpachr (2004, 27-28)

„Formulace poslání a cílů sociální práce se liší jak v různých dobách, tak v závislosti na teoretickém, společenském a kulturním kontextu. Jedna ze starších definic sociální práce např. tvrdí, že sociální práce je prostě to, co dělají sociální pracovníci“. Matoušek a kol. (2012, s. 184) V České republice má pomoc dětem a jejich ochrana dlouholetou tradici. Základním hlediskem při poskytování pomoci je respektování základního hlediska, kterým je blaho dítěte, Novotná (2000, s. 8).

Sociálně-právní ochrana dětí souvisí s velmi citlivou oblastí lidského žití. Výkon práce sociálně-právní ochrany dětí (dále jen SPOD) vymezuje zákon č. 359/1999 Sb., který upravuje postup státních orgánů a činnosti fyzických i právnických osob směřující k zajištění všem dětem zdravého a příznivého vývoje, práva vyrůstat v prostředí a podmínkách, kde se jim daří dobře, tak jak ukládá Listina základních práv a svobod, Úmluva o právech dítěte a další právní předpisy a úmluvy. Důraz je kladen na respektování soukromí rodiny a vzájemné právo rodičů a dětí vychovávat své děti a pečovat o ně. Zákon vymezuje působnost orgánů SPOD v oblasti prevence, povinnost spolupracovat s dalšími orgány ochrany dětí, ale také povinnost rodičů a osob

odpovědných za výchovu dětí spolupracovat s orgány SPOD a povinnosti dalších institucí ve vztahu k orgánům SPOD. (Tamtéž, s. 7).

SPOD se zaměřuje zejména na děti, kterým rodiče zemřeli, jejichž rodiče své povinnosti vyplývající z rodičovské odpovědnosti neplní či nevykonávají nebo zneužívají práva plynoucího z rodičovské odpovědnosti. Dále jde o ochranu dětí, které byly svěřeny do výchovy jiné osoby odpovědné za výchovu, a tato osoba neplní své povinnosti ze svěřeni vyplývající, děti vedoucí zahálčivý nebo nemravný život, týká se dětí dopouštějících se opakovaných útěků od rodičů či jiných osob fyzických či právnických, které za ně odpovídají. Dalšími dětmi, kterým je poskytována SPOD, jsou děti, na kterých byl spáchán trestný čin, děti ohrožené násilím mezi rodiči, jejich vychovateli či jinými osobami, děti umisťované opakovaně do zařízení vyžadujících nepřetržitou péči o děti nebo jsou v takovém zařízení déle než 6 měsíců. Zákon pamatuje také na děti, které žádají o udělení mezinárodní ochrany, azylanty nebo osoby požívající doplňkové ochrany včetně těch, kteří jsou na našem území bez doprovodu. Podmínkou je skutečnost, že důvody výše popsané trvají po takovou dobu nebo jsou takové intenzity, že mohou být příčinou nepříznivého vývoje dětí nebo je nepříznivě ovlivňují. (Zákon č. 359/1999 Sb., § 6)

Pracovník SPOD vykonává preventivní a poradenskou činnost související s ohroženými dětmi, specifikovanými v odstavci výše. Vyhledává ohrožené děti, působí na rodiče, aby plnili povinnosti, které jim vyplývají z rodičovské odpovědnosti, poskytuje jim poradenství při uplatňování nároků na dítě, pravidelně vyhodnocuje situaci dítěte, vypracovává v případě potřeby individuální plán dítěte. Pro řešení konkrétních situací jsou pořádány případové konference ve spolupráci s rodiči, osobami odpovědnými za výchovu dítěte a dalšími institucemi a zařízeními, které by mohly přispět k řešení situace rodiny. (Zákon č. 359/1999 Sb., § 10)

Další okruh činností vyplývá z výkonu funkce opatrovníka nezletilého dítěte. Jde o situace, kdy rodiče nemohou dítě při právních úkonech zastupovat, nebo v případech, kdy se dostává do střetu zájem rodičů, nebo zájem dětí těchto rodičů. Soud v těchto případech ustanoví opatrovníkem zpravidla orgán SPOD. Obdobně zákon upravuje zastupování dítěte v řízení správním a trestním. Novotná (2000, s. 42)

Další specifikaci činností pracovníků SPOD najdeme ve zmiňovaném zákoně č. 359/1999 Sb.

1.2 OBECNÉ A KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY PRACOVNÍKA SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ

Pro výkon práce SPOD je nezbytné, aby pracovník měl řadu předpokladů a dovedností. Matoušek a kol. (2013b, s. 50-51) uvádí, že pracovník by měl být fyzicky zdatný, udržovat se v dobré fyzické kondici. Dalším předpokladem je inteligence, včetně emocionální a sociální. Předpokládá se přitažlivost fyzická i názorová, důvěryhodnost. K základním a nezbytným dovednostem patří komunikační dovednosti, naslouchání, empatie.

Kvalifikační předpoklady, které musí pracovník SPOD pro výkon svého povolání splňovat, jsou plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. Předpoklady jsou jasně vymezeny v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ze dne 14.3.2006, ve znění pozdějších předpisů. Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka upravuje § 110, odst. 4.

Svoji kvalifikaci je povinen si pracovník SPOD dle zákona č. 312/2002 Sb., zákon o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, průběžně prohlubovat účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Zásadní pro pracovníky SPOD je dodržování Etického kodexu sociálního pracovníka, kde jsou upraveny základní hodnoty profese, etické zásady při práci s klienty, ale také ve vztahu k zaměstnavateli, kolegům, společnosti. V České republice vydala Etický kodex v roce 1995 Společnost sociálních pracovníků. Matoušek a kol. (2013b, s. 40-42) Etický kodex definuje základní problémové etické okruhy a některé další, nepřináší však řešení a uvádí, že závažné etické problémy budou probírány a řešeny ve skupinách v rámci Společnosti sociálních pracovníků ČR. Společnost sociálních pracovníků (online, cit. 2021-01-02)

1.3 ROLE SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA

Při své profesionální činnosti vykonávají sociální pracovníci řadu rolí vzájemně se prolínajících. Řezníček (2000, s. 63-64) a Mülpachr (2004, s. 54-55) uvádějí, že lze vyčlenit několik odlišných přístupů, kdy v praxi může jeden nebo druhý převládat podle požadované pracovní náplně, charakteru zařízení, jeho stylu vedení, dle cílů a prostředků programu organizace apod. Jedná se o následující přístupy:

Pečovatel nebo poskytovatel služeb - napomáhá klientům v jejich denním životě tam, kde nezvládnou vykonávat důležité činnosti vzhledem k nějaké indispozici sami.

Zprostředkovatel služeb - pomáhá klientům získat kontakt s potřebnými sociálními zařízeními, či jinými zdroji pomoci.

Cvičitel (učitel) sociální adaptace - napomáhá modifikovat klientům jejich chování a tím účinněji řešit jejich problémy.

Poradce nebo terapeut - přichází se záměrem napomoci osobnímu růstu nebo adaptabilnějšímu chování klientů a pomáhá klientům získat náhled na jejich pocity a postoje, způsoby jednání.

Případový manager - dlouhodobě hraje roli agenta najatého klientem za účelem zajištění efektivního sladění nápomocných služeb v síti v zájmu určitého předem stanoveného cíle.

Manager pracovní náplně v zařízení, tj. organizátor často nadměrného objemu práce - plánuje načasování a dávkování intervence, sleduje kvalitu poskytovaných služeb a průběžně zpracovává informace.

Personální manager (personalista) - zajišťuje výcvik a výuku, konzultace a řízení pracovníků zařízení, supervizi, jeho funkce se často spojují s funkcemi administrátora.

Administrátor, tj. vedoucí pracovník nebo ředitel zařízení - plánuje, rozvíjí a zavádí způsoby práce, služby a programy v zařízeních sloužících příslušné klientele.

Jako činitel sociálních změn - se angažuje při identifikaci a řešení širších společenských problémů.

Úlehla (2005, s. 20-21) hovoří o tom, že cokoliv pracovník v rámci své profese udělá, patří buď do kategorie **nabízené pomoci**, nebo **přebírání kontroly**, přičemž kontrola (starost) je postavena na zájmech jiných lidí než toho člověka, o kterého je postaráno. Je nevyhnutelná, účelná a potřebná. Oba způsoby profesionální práce se vyskytují v průběhu rozhovoru s klientem a oba mají své místo. Pracovník OSPOD by však měl umět rozlišovat, zda pomáhá či kontroluje.

Poskytování pomoci by měl pracovník chápat jako výsledek vzájemné interakce s klientem, která splňuje následující kroky:

1. **Objednávka** klienta, tedy jeho přání.
2. **Nabídka** pracovníka jako odpověď na objednávku, kterou si pracovník otevírá příležitost nabídnout pomoc.
3. **Dojednávání** či nabízení pomoci, kdy jde o opakující se kroky ve sledu. Výsledkem je dohoda o pomoci (zakázce, kontraktu) a jejím cíli.

„V případě přebírání kontroly je prvním a rozhodujícím krokem, který určí, že jde o kontrolu, krok toho, kdo se rozhodl postarat se na základě své domněnky, že druhý právě toto potřebuje“. (Tamtéž, s. 21) Pracovník pak jedná na základě svého uvážení bez ohledu na přání klienta, sleduje „jiné zájmy“ než klientovu objednávku rozhovorem ověřenou, v práci SPOD je to především zájem nezletilého dítěte a jeho blaho.

Gérinková (2011, s. 79) upozorňuje na skutečnost, že vedle **moci reálné**, institucionálně přidělené, existuje také **moc pocit'ovaná**. Z neverbálních projevů klienta může pracovník rozpoznat používání moci nevědomé a nereflektované. Klient také často svou pasivitou a neochotou vlastní angažovanosti nevědomě spoluvytváří v pomáhajícím vztahu koalici moc-bezmoc.

Otázce, zda **řídít** či **podporovat** klienty, a která z forem práce je účinnější, se věnuje Kopriva (2013, s. 39-45). Zabývá se výhodami a nevýhodami direktivního a nedirektivního přístupu, přičemž zdůrazňuje, že nejde o volbu buď – anebo, ale o různé stupně na škále řízení – podpora se zohledněním celé řady okolností.

Hovoří o tom, že pokud má být dosaženo trvalé kvalitativní změny, je účinnější podpora. Nedirektivní přístup je však časově náročnější a vyžaduje více síly. Direktivní

způsob je třeba volit, pokud hrozí nebezpečí z prodlení, když je klient v akutní krizi, zmatený a potřebuje vedení, pokud klient chce slyšet od autority to, co považuje za správné, nebo pokud má klient tak nízkou inteligenci, že nemá smysl využít nedirektivní přístup. Pokud pracovník zvolí přístup direktivní, pak je třeba vzít v úvahu, že později bude těžší s klientem pracovat nedirektivně, neboť bude mít tendenci vidět v pracovníkovi autoritu.

„Je zřejmé, že kontrola je rychlá, rychlejší než dojednávání. To může být v mnohých případech rozhodujícím důvodem pro její volbu. Nedostatek času je nejčastějším důvodem pro použití kontroly, ale také nejčastější výmluvou pro její zneužití. Dojednávání může být velice dlouhé, může trvat i celou dobu setkání. Zkušenost však ukazuje, že i takto strávený rozhovor má hojivé účinky, protože jsou v něm již obsažena základní kritéria pomoci, totiž respekt, užitek a krása.“ Úlehla (2005, s. 22)

Kvalita lidského vztahu pracovníka vůči klientovi má v pomáhajících povoláních prvořadý význam. Kopřiva (2013, s. 13-20) rozděluje pracovníky dle jejich vztahu ke klientovi na angažované a neangažované.

Angažovaný pracovník shledává výkon své činnosti za smysluplný. Pokud se jeho práce týkající se důležitých životních problémů konkrétních lidí daří, pak bývá uspokojen, že k výsledku přispěl. Pomáhání se stává zdrojem problémů, pokud pracovník kontakt s klienty využívá jako příležitost k překonání pocitu osamělosti a nejisté sebeúcty. U angažovaných pracovníků shledáváme dvě tendence, které vstupují rušivě do vztahu ke klientům – **nadbytečnou kontrolu** nad klienty a **obětování se** pro klienty. Nadměrná kontrola brání rozvoji autonomie, i když ji pracovník používá v dobré víře. K dalšímu porušení hranice mezi pracovníkem a klientem dochází, když se pracovník ke klientovi chová tak, jako kdyby nebyl autonomním jedincem a závisel na péči pracovníka. Obětuje se pro něj. Nadměrná péče pak klientovi přináší spíše oslabení než prospěch. Může ho až invalidizovat. Klienti si pak mohou držet odstup už jen proto, že vidí, že se pracovník kvůli nim obětuje. Problémy ve vztahu ke klientům v souvislosti s touto tendencí bývají patrné často až v delším časovém horizontu.

Neangažovaný pracovník bere svou práci jako výkon svěřených pravomocí bez osobního zájmu o klienta. Nestojí o to stát se oporou pro klienty, kteří si nevědí rady.

Známkou profesionality pracovníka je, že umí rozlišit momenty, kdy se stará a kdy nabízí pomoc. Umění s tímto rozlišením zacházet je základem procesu reflektování poskytované činnosti. Rozlišení pomoci a kontroly je zásadní tím, že nelze dělat obojí současně. Pracovník buď kontroluje, nebo pomáhá. Pomáhat kontrolou nelze. Rozhodnutí, kterou cestou se vydat, a s tím spojená zodpovědnost je vždy na pracovníkovi. Úlehla (2005, s. 23)

1.4 METODY A TECHNIKY SOCIÁLNÍ PRÁCE

„Metoda v obecném významu představuje způsob, jak dosáhnout jistého, předem stanoveného cíle prostřednictvím plánovité činnosti.“ Mühlpachr (2004, s. 34)

Metod sociální práce, které využívá pracovník SPOD, je celá řada. Patří k nim například případová práce, krizová intervence, aktivní naslouchání, vedení rozhovoru, případová konference, vyjednávání, zprostředkování, mediace, sociální práce s rodinou. Matoušek a kol. (2013a, s. 7)

Mühlpachr (2004, s. 34-35) klasifikuje metody sociální práce dle zaměření na cílový objekt: na sociální práci s jednotlivcem (též případová sociální práce nebo individuální sociální práce), sociální práci se skupinou a sociální práci s komunitou.

S každým klientem (skupinou nebo komunitou) sociální pracovník podstupuje následující proces:

- shromažďuje údaje o klientovi a jeho prostředí, třídí je,
- po utřídění získaných údajů studuje situaci klienta, jak se jeví v celistvosti, případně údaje ještě doplňuje,
- zpracovává a navrhuje plán akcí, které mají při řešení problému klientovi pomoci,
- dynamickou intervencí s klientem působí k tomu, aby lépe obstál ve společnosti,
- z pohledu klienta a společnosti hodnotí výsledky své činnosti. (Tamtéž, s. 34-35)

Pracovník SPOD nejčastěji pracuje s nezletilým dítětem a jeho rodiči. Ve vztahu ke klientům pak volí metody sociální práce. Jedná se především o individuální sociální práci a sociální práci s rodinou, kterou realizuje pomocí rozhovoru, pozorování a sociálního šetření, při jednáních s klienty často využívá poradenství.

Individuální sociální práce

Individuální sociální práce patří mezi často uplatňovaný přístup zaměřený na jedince, případ. Úkolem sociálního pracovníka je zabývat se komplikovanými problémy klienta v celé jejich šíři. Je třeba, aby pracovník porozuměl klientovi jako jedinci, ale také jeho rodině, komunitě, společnosti, v které se nachází. Nezbytné je vycházet z možností, které má klient sám k dispozici. Matoušek a kol. (2013b, s. 85-86) „*Kompetentní případový pracovník pomáhá klientovi orientovat se v dané situaci a vyhodnocovat alternativy řešení.*“ (Tamtéž, s. 87)

Motivace klienta ke spolupráci je klíčem k úspěšné intervenci. „*Účelem sociálně pracovní intervence je zmírnění nebo odstranění toho, co klienti nebo společnost okolo nich definuje jako sociální problém.*“ Řezníček (2000, s. 47) Aby byla intervence úspěšná, je třeba jasně vymezit a hierarchizovat problémy klienta. Pokud uzavře sociální pracovník s klientem dohodu o spolupráci, je třeba jasně vymezit kdo, udělá co, za jakých podmínek a do kdy. Cíl musí být jasný a měřitelný, musí být možné ho sledovat a vyhodnotit. (Tamtéž, s. 47-48)

Proces případové práce zahrnuje sociální studii, vyšetření, intervenci a ukončení. Jednotlivé fáze mohou probíhat současně, může docházet k jejich prolínání. Matoušek a kol. (2013b, s. 89)

Sociální práce s rodinou

Současná česká rodina je méně stabilní a malá. Mezi její základní funkce patří ekonomické zajištění, emocionální podpora všech členů rodiny a výchova dětí. Její stabilitu určuje zejména emocionální bilance dospělého páru a v minimální míře tradiční systémy sociální kontroly. Pokud se rodina dostane do těžkostí, je více než dříve závislá na státu a jiných zdrojích. Pracovník SPOD se setkává s obranným postojem, zejména u dospělých členů rodiny. Ochota klientů docházet do instituce nebývá velká.

Při práci s rodinou dochází k tomu, že rodina, jednotliví její členové a pracovník SPOD vidí cíl různě. Obvykle se vynoří celá řada problémů, možných cílů. Pracovník musí brát zřetel na autonomii rodiny a její odpovědnost. Posilování kompetence rodiny řešit vlastní potíže má být obecným cílem práce. Pracovník pomáhá rodině řešit praktické, existenční potíže, ale také vztahové. Při zpracovávání silných negativních emočních

projevů se dostává sociální pracovník do role terapeuta. Matoušek a kol. (2013a, s. 302-303)

Rozhovor

Základním nástrojem sociálního pracovníka je rozhovor. „*Schopnost pracovníka používat tento nástroj je přímo závislá na tom, jak rozumí tomu, co všechno se v rozhovoru odehrává, jak se toho on sám účastní, protože všechno, co činí, činí v dialogu s někým, přinejmenším sám se sebou.*“ Úlehla (2005, s. 15)

Fáze dialogu pracovníka s klientem tvoří fáze přípravy, otevření, dojednávání, průběhu a ukončení. Jednotlivé fáze se cyklicky opakují, navazují na sebe, během rozhovoru se opětovně prolínají. Pracovník vybírá z množství informací, čím se bude dál zabývat. Příprava mu slouží k tomu, aby porozuměl, co dělá, proč, k čemu je to dobré a jaký smysl učiněné volby mají. (Tamtéž, s. 15-17)

Kopřiva (2013, s. 109-117) hovoří o tom, že rámec rozhovoru vytváří předběžné podmínky, kterými je časový rámec, vhodný prostor, vyladění pracovníka na rozhovor. Výsledná podoba rozhovoru je výsledkem rozložení aktivity a pasivity mezi pracovníkem a klientem. Po delším nebo významnějším rozhovoru by si měl pracovník dopřát chvíli samoty, nechat doznít rozhovor a odpovědi na otázky – o čem se nemluvílo, s jakým pocitem odcházela klient a jak se cítil během rozhovoru sám pracovník.

Pozorování

Využívanou technikou k získávání dat je pozorování. Jarošová (2007, s. 40-42) uvádí, že je to cílevědomé, plánovité a systematické vnímání jevů a procesů, které odhalují souvislosti a vztahy sledované skutečnosti.

Při pozorování je zapotřebí, aby si pracovník dal pozor na následující chyby:

- haló efekt – celkový první dojem klienta na pracovníka,
- logická chyba – pracovník logicky předpokládá jisté vlastnosti,
- předsudky – pracovník nekriticky přejímá názory,
- stereotypizace – sklon k tvorbě určitých schémat, kdy projevy klienta jsou analogické s jiným klientem.

Šetření v rodině

Dle § 52 odst. 1 zákona č. 359/1999 Sb. jsou pracovníci SPOD „oprávněni v souvislosti s plněním úkolů podle tohoto zákona navštěvovat dítě a rodinu, ve které žije, v obydlí a zjišťovat v místě bydliště dítěte, ve škole a ve školském zařízení, ve zdravotnickém zařízení, v zaměstnání nebo v jiném prostředí, kde se dítě zdržuje, jak rodiče nebo jiné osoby odpovědné za výchovu dítěte o dítě pečují, v jakých sociálních podmínkách dítě žije a jaké má dítě chování“.

V zájmu dítěte jsou realizovány návštěvy dítěte a rodiny k ochraně jeho života, zdraví a příznivého vývoje, a pokud o to rodiče či jiné osoby odpovědné za výchovu požádají. Zákon předpokládá určitou sociální událost, která je důvodem pro poskytnutí sociálně-právní ochrany. Je třeba však také ctít právo každého na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života. Novotná (2000, s. 117)

Poradenství

Klient shledává překážky, které mu brání v dosáhnutí cíle, a nerozumí tomu, co by mohl udělat pro jejich odstranění. Pracovník SPOD nabízí klientovi pomoc na základě jeho přání „nabídkou rad, návrhů a nápadů či námětů“. Úlehla (2005, s. 37) „Poskytování informací a rad se musí řídit tím, že klientům se informace mají poskytovat objektivně a přesně, aby nedošlo k nedorozuměním. Ve složitě situaci je vhodné ověřit si, zda klient rozuměl, případně mu poskytnout informaci písemně s ohledem na jeho zvláštní charakteristiky (vzdělání, věk, atd.)“ Rozhodnutí, jak se situací naložit, by mělo být ponecháno na klientovi. Řezníček (2000, s. 51)

Možností při práci s rodinou, dětským klientem, jeho rodiči či dalšími osobami jemu blízkými je využití **speciálních technik sociální práce**. Jejich základním cílem by především mělo být zlepšení vztahů mezi klientem a dalšími osobami nebo alespoň jejich nezhoršování. Za účelem zjištění objektivnějšího pohledu na daný problém je důležité předkládat techniky právě rodičům či osobám blízkým dítěte. Vhodné je použít více technik zaměřených na jednu problémovou oblast, přičemž jedna technika by měla být centrální. Techniky je vhodné opakovat s určitým časovým odstupem k porovnání změn. Pro sociálního pracovníka jsou techniky zdrojem sociální diagnostiky a sociální terapie.

Je důležité, aby klienta sociální pracovník kladně motivoval a povzbuzoval. Králová (2002, s. 5-6)

Žebřík

Jedná se o techniku vytvořenou na základě časté potřeby autorky Zakouřilové (2014, s. 103-104) dlouhodobější a systematické práce s klientem. Pro techniku je důležitá spolupráce pracovníka SPOD a klienta. Pracovník nakreslí společně s klientem žebřík, kdy spodek žebříku znázorňuje současnou situaci, vršek hlavní cíl, který je vhodné barevně zvýraznit. Žebřík stojí na základně představující vnitřní zdroje klienta. Zeď, o kterou se žebřík opírá, si můžeme připodobnit k pomoci zvenčí (od rodiny, přítele, terapeuta a podobně). Jednotlivé příčky žebříku vyznačují dílčí, reálné cíle klienta. Jsou stanoveny společně klientem a pracovníkem SPOD. Velmi důležité je klienta při jednotlivých setkáních podporovat ke splnění cílů, oceňovat je, když se mu podaří dílčí cíle vedoucí k hlavnímu cíli naplnit. Nutné je také pracovat s případnými neúspěchy. Účelem techniky je, aby si klient uvědomil své potřeby, silné stránky, své možnosti a zodpovědnost ve vztahu k budoucnosti.

Životní pole

Technika slouží k zřehlednění vztahů klienta k lidem, které považuje za blízké, na kterých mu záleží a jsou pro něj důležití. Zajímavé je použít techniku u jednotlivých členů rodiny a porovnat jejich vztahové a interakční potřeby. Technika probíhá tak, že klient dostane list papíru s instrukcí, že plocha vyznačuje jeho život ohraničený životem a smrtí. Uprostřed listu, tedy života klienta, je nakreslen kroužek, v kterém je napsáno JÁ, představuje jeho samotného. Klient má do svého života, svého životního pole nakreslit ty (může se jednat o lidi, ale také zvířata či věci), bez kterých by si život neuměl představit, nechtěl by je ztratit. Kreslí je jako kroužky, do kterých píše, co znamenají. Pracovník si všímá pořadí kreslených kroužků, jejich vzdálenosti ke kroužku centrálnímu a jakou vzdálenost mají k sobě navzájem. Králová (2002, s. 23-24)

Krizový plán

Technika je používána k zjištění slabých míst klienta. Pracovník SPOD společně s klientem mapuje místa, kde by se mohly objevit znovu potíže, a následně je vytvořen

plán k jejich případnému řešení. Společně s klientem je vytvořena a vyplněna tabulka rozdělená na tři sloupce – „*Očekávané těžkosti v nejbližší budoucnosti*“, „*Riziková období*“ a „*Jak je překonám*“. Klient se zamýšlí nad svými největšími obavami a jejich řešením. Je veden k předvídání těžkostí a přemýšlení o postupech jejich překonání. Zakouřilová (2014, s. 134)

2 KOUČOVÁNÍ

2.1 POJEM KOUČOVÁNÍ

Pojem koučování (užíváno též koučink, coaching) je odvozený z anglického slova coach. Původně pochází z maďarského slova, jeho použití sahá do roku 1556, v překladu znamená kočár. Obraz kočáru symbolizuje podstatnou část koučování. Kočár je prostředkem přepravy, kterým se vydáváme na cestu, a dosahujeme pomocí něj cíle. V roce 1848 se slovo coach objevuje ve významu soukromého opatrovníka pro studenty, užíváno bylo hovorově univerzitními studenty. Ve sportovní oblasti je slovo coaching užíváno v USA a v Anglii, v obecném slova smyslu ve významu poskytování rad, poučení a instruování. Fischer-Epe (2006, s. 15)

V koučování jde o umění dialogu, základním nástrojem koučování je kladení otázek. Dle Whitmora (2016, s. 21) sahají kořeny až do doby dvou tisíců let zpět, do doby Sókrata. Širší veřejnosti je dnes koncept koučování znám ve spojitosti s vrcholovým sportem. Za zakladatele koučování jsou označováni Thimoty Gallwey a Sir John Whitmore.

Thimoty Gallwey se stal průzkumníkem psychologického výzkumu sportovního výkonu. Zabýval se výukou tenisu, lyžování a golfu. Ve své knize Vnitřní hra tenisu - The Inner Game of Tennis (a následně dalších) se zaměřil na vnitřní stav hráče. Uvádí, že téměř každá lidská aktivita zahrnuje jak vnější, tak vnitřní hru, ve vztahu k vnějšími cíli obsahuje vnější a vnitřní překážky. K dosažení cílů je třeba naučit se zvládnout mnoho dovedností, vnitřní překážky však pocházejí vždy z jednoho zdroje a dovednosti k jejich překonání jsou stále stejné. Gallwey (2018, s. 170) Dle Galwey in Whitmore (2016, s. 20-21) „koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování, spíše než aby něčemu učilo, pomáhá učit se.“

Sir John Whitmore, vyhledávaný britský poradce a pedagog, zahájil svou kariéru jako profesionální automobilový závodník, dosáhl mnoha úspěchů jako člen automobilové stáje Ford. Se svým společníkem Thimoty Gallweyem založil firmu Inner Game Ltd. Ve sportu a manažerském výcviku významně přispěl novými přístupy vedení lidí. Za svůj mimořádný přínos koučování mu bylo ICF uděleno ocenění the President's

Award. Byl spoluzakladatelem firmy Performance Consulting International. Whitmore (2016), Performance Consulting International (online, cit. 2011-01-01)

Z oblasti sportu byl termín koučování převzat do managementu a podnikání. Od sedmdesátých let bylo koučování označováno v amerických podnicích za styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj, měl zlepšovat výkonnost spolupracovníků a přispívat k jejich osobnímu růstu. V Německu bylo od začátku osmdesátých let koučování rozvíjeno pod označením vedoucí pracovník jako kouč, paralelně také jako profesionální, nejprve externí poradenství pro vedoucí pracovníky. Fischer-Epe (2006, s. 16)

V dnešní době se koučování dostává do různých oblastí a velmi rychle se rozšiřuje. Kouče můžeme najít v průmyslových podnicích, managementu, umění, zdravotnictví, sportu, koučové nabízejí životní, kariérové či jiné koučování. V sociální práci se jedná o poměrně novou metodu práce.

V andragogické literatuře je koučováním označována jedna z metod vzdělávání dospělých. Palán, Langer (2008, s. 154, 158) metodou rozumějí „*postup za určitým cílem, způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle*“. Metodou tedy rozumí nástroje, které jsou využívány ve výuce k co nejefektivnějšímu předání znalostí, dovedností či postojů vzdělavatelem směrem ke vzdělávaným. O koučování autoři sdělují, že se jedná o dnes velmi populární metodu, která je však často didakticky užívána nesprávným způsobem.

International Coach Federation (ICF ČR) uvádí, že koučování „*představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby.*“ Koučovací proces pomáhá klientovi přesně definovat jeho cíle, těchto cílů dosahovat rychleji a efektivněji, než kdyby koučování nevyužíval. (ICF ČR, online, cit. 2021-01-01a) Z uvedeného vyplývá, že zásadním pro koučování je vytvoření vztahu mezi koučem a koučovaným. Kouč provází koučovaného na cestě objevování jeho cíle a řešení vedoucího směrem k cíli, řešitelem problému není kouč.

2.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY KOUČOVÁNÍ

V koučování se projevují různé přístupy, které jsou často ovlivněny příslušnými psychoterapeutickými směry. Jde například o systemické koučování, Gestalt koučování, NLP koučování, existenciální koučování, přístup zaměřený na řešení, transakční analýzu a další. Můžeme se setkat i s integrativním přístupem. (Crkalová, Riethof, 2012, s. 22) Základní principy a podstata koučování je však shodná pro všechny.

Whitmore (2016, s. 44-52) uvádí, že „*podstatou koučování je docílit lepšího vnímání reality a zvýšit odpovědnost.*“ Uvědomování si reality vede k rozvoji schopností a dovedností, pro dosažení lepších výsledků je mimořádně důležité. S pomocí kouče a praktických zkušeností může proces probíhat poměrně snadno a rychle. Důležitá je zpětná vazba. Odpovědnost spojuje s možností volby, neboť bez pocitu odpovědnosti není možná změna. „*Úlohou kouče není řešit problémy, učit nebo radit. Kouč není instruktor nebo expert. Kouč je partner k diskusi, facilitátor, poradce, člověk, který pomáhá zlepšit vnímání reality.*“

Koučování vychází z následujících předpokladů (Crkalová, Riethof, 2012, s. 20):

- Odpovědi na své otázky má každý člověk uvnitř sebe, nemusí však být vždy snadno přístupné.
- Koučování se týká celého člověka, nelze oddělovat jednotlivé oblasti jeho života.
- Každý jedinec má potenciál. Projeví se, pokud se rozhodne s ním pracovat.
- Koučování podporuje vědomý přístup k sobě a životu, rozvoj a transformaci lidí.
- Koučovaný přináší do koučování téma či cíle, je odpovědný za využití výsledků ve svém životě.
- Kouč je odpovědný za vytvoření bezpečného prostoru a za používání profesionálních dovedností, kterými inspiruje koučovaného.
- Koučování je vhodné pro všechny, kteří chtějí pracovat na sobě.
- Kouč a koučovaný jsou v partnerském přístupu, jsou si rovni.
- V koučování jde o uvědomění, rozhodování, akci a změnu.

Další podstatnou součástí koučování je, že je vždy zaměřeno pozitivně a na budoucnost. Zaměřuje se tedy na to, co chceme, jaké máme k dispozici zdroje, jaké silné stránky můžeme využít, jak se odměníme, když se nám něco povede. Vychází

z pozitivního vnímání sebe i druhých. „*Kouč se vždy dívá sám na sebe i na druhé lidi jako na celé, úplné, silné a kompetentní lidské bytosti plné zdrojů a schopností.*“ Bohoňková (2010, s. 13) Při koučování se nevracíme do minulosti, nehledáme viníka, nehledáme příčiny problémů. Cíl je nastavován ze současného stavu, přičemž koučovaný pomocí kouče hledá možné cesty, jak k cílovému stavu dojít. Koučování pracuje také s lidskou tvořivostí a představivostí. Výstupem z koučování by měl být vždy jakýsi plán akce. (Tamtéž, s. 15)

2.3 ROLE KOUČE

V jaké roli se kouč nachází, ovlivňuje skutečnost, zda se kouč a koučovaný znají z firemního prostředí, a jaký je mezi koučem a koučovaným vztah. Jisté výhody přináší, pokud se jedná o **interního kouče** nebo je koučem **nadřízený koučovaného**. Kouč zná firemní prostředí, souvislosti řešeného problému. Koučovací rozhovory se dají přirozeně zařadit do pracovního dne, kouč může koučovanému poskytnout také důležitou zpětnou vazbu. Nevýhodou je, že čím víc je kouč zainteresovaný do problému, tím snáz se ocitává ve střetu zájmů. Pokud není zpřehledněno, v jaké roli se kdo nachází, může dojít k narušení vztahu. Další možností je využití **externího kouče**, který není do problémů osobně vtažen, může tak přinést pohled z jiné perspektivy. Fischer-Epe (2006, s. 22)

Ve vztahu ke koučovanému ovlivňuje roli kouče také míra **pomoci a kontroly**. Autoři Zatloukal a Vítek (2016, s. 54-55) zdůrazňují, že pomoc i kontrola patří k profesionalitě koučování, stejně jako schopnost obojí rozlišovat a reflektovat. V bakalářské práci již bylo téma pomoci a kontroly uvedeno v kontextu sociální práce, viz. kapitola 1.3 Role sociálního pracovníka.

Zatloukal a Vítek (Tamtéž) uvádějí následující **kontrolní způsoby práce** v kontextu koučovacího rozhovoru:

- **Vyjasňování (dojednávání)** – Kouč objasňuje svou pozici a své možnosti a kontroluje rozhovor tak, aby poskytl koučovanému možnost vyjádřit své přání. Koučovaný je aktivní z cca 90%.
- **Přesvědčování** – Kouč se snaží měnit klientovu motivaci, hodnoty či postoje, pobízí koučovaného. Aktivita koučovaného činí cca 75%.

- **Dozor** – Kouč definuje a kontroluje dodržování pravidel koučovaným. Iniciativa koučovaného je cca 50%.
- **Opatrování** – Jde o nejvyšší možnou míru kontroly, kdy kouč přebírá starost o klienta včetně zodpovědnosti za tyto opatrované záležitosti. Koučovaný nemá prostor k iniciativě.

Parma (2006, s. 45-46) rozlišuje čtyři základní způsoby kontrolní práce, kterými je **péče, dozírání, přesvědčování a vyjednávání**. Jedná se v podstatě o tytéž způsoby kontroly, které byly uvedeny výše. Parma uvádí, že platí zásada, že čím silněji využívá kontrolu kouč, tím více pracuje sám a nese větší zodpovědnost, méně pracuje a menší zodpovědnost nese koučovaný. Kontrolní způsoby práce je nutno chápat v kontextu principů koučování. Každý z uvedených způsobů kontroly může být užitečný, musí být však zvolen vhodně s ohledem na kontext spolupráce, v souladu s principy a předpoklady koučování samotného. Je nutné, pokud je ke kontrole přistoupeno, aby byla realizována otevřeně a transparentně.

Způsoby pomoci dle Zatloukala a Vítka (2016, s. 57-58) jsou následující:

- **Nabízení doporučení a rad** – je akceptovatelné, pokud vychází z přání koučovaného a je součástí zakázky. Mělo by se ale jednat o minimální prvek, v opačném případě by již nešlo o koučování, ale spíše o mentorování či vzdělávání.
- **Inspirování** – Kouč nabízí různé perspektivy, doptává se koučovaného, v čem ho inspirují, jak s nimi bude pracovat dál. Míra spoluvytváření se pohybuje okolo 50%.
- **Aktivizování klientových zdrojů** – Kouč nabízí předem připravené procesní prvky, nemá předem připravené obsahy, k aktivizování zdrojů koučovaného a hledání jeho vlastních pohledů a řešení. Míra spoluvytváření je okolo 75%. Kouč se podílí z větší míry na utváření procesu, koučovaný na obsahu konzultace.
- **Partnerské spoluvytváření** – Jde o rovnocenné zapojení kouče a koučovaného. Kouč zve koučovaného ke společnému vytváření tématu a způsobu práce. Společně mohou improvizovat, opustit komfortní zónu.

2.4 METODY A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ

Obsahem této kapitoly jsou metody koučování GROW a INNER GAME a popsány techniky používané v koučování: Walt Disney, technika Tří židlí, technika škálování a kolo rovnováhy

Metoda GROW

Autor John Whitmore (2016, s. 66-67) se zaměřuje na čtyři odlišné oblasti, prostřednictvím postupného kladení otázek dává návod k procesu koučování.

G (Goal Setting) – CÍLE, jak dlouhodobé, tak krátkodobé

R (Reality) – REALITY, tj. zjištění skutečného stavu věci

O (Options) – MOŽNOSTI, tj. alternativní strategie

W (What, When, Who, Will) – VOLBU co, kdy, kdo má vůli něco udělat

Whitmore zdůrazňuje, že cíle nemají sami o sobě velký význam, pokud nejsou chápány v kontextu vnímání reality a odpovědnosti. Je vhodné je nastavit předtím, než jsou kladeny otázky zaměřující se na realitu. Pokud totiž vycházíme ze současného stavu, cíle jsou většinou směřovány na to, co nefunguje, a formulovány negativně. „*Cíle formulované na základě představy o ideálním řešení a následné stanovení realistických kroků vedoucích k jeho dosažení jsou obvykle mnohem inspirativnější, zajímavější, tvořivější a motivující.*“ Whitmore metodu GROW spojuje s rozvojem osobnosti a zvyšováním výkonnosti.

Metoda Inner game

Metoda byla prvotně užívána autorem W. Timothy Gallweyem ve sportovním prostředí, když zjistil, že nejlepší výkony podává hráč, který se nepokouší vědomě regulovat hru, instruovat sám sebe a vyhodnocovat jednotlivé údery při hře. Stačí, když pozorně sleduje míč, rozhodne se, jak ho chce zahrát, a udělá to. Při dosahování svých výkonů musí překonat vnitřní překážky. Gallwey (2010, s. 26-27)

Podstatu metody Inner Game vyjadřuje Gallwey pomocí následujícího vzorce:

$$V = p - i$$

Výkon = potenciál – interference

Výkon, který je vydán, se málokdy rovná potenciálu, neboť každá pochybnost o sobě samém a strachy a obavy z neúspěchu skutečný výkon výrazně snižují. Cílem metody je omezit vše, co brání v projevení potenciálu člověka v plném rozsahu. Gallwey (2010, s. 39)

Technika Walt Disney

Když se řekne Disney, mnozí si vybaví svět animovaných postaviček a společnost The Walt Disney Company, kterou založil Walt Eliase Disney. Ve světě managementu je americký producent znám metodou řízení kreativního procesu. Jeho přístup byl přejat i do koučování. Technika Walta Disneyho je založena na předpokladu, že každý člověk má v sobě roli snílka, realizátora a kritika. Každá role s sebou nese konkrétní typ myšlení a jednání. Technika slouží k využití maximální tvořivosti, vidění věcí v realitě a k hledání nových neotřelých řešení.

Snílek vytváří vizi a pracuje s hodnotami, každý nápad je pro něj možný, každý sen je dokonalý.

Realista se zabývá tím, jak vizi, sen snílka zrealizovat. Neřeší, že by některé věci mohly být nemožné. Realista komunikuje se snílkem pro upřesnění informací a řeší, jaké kroky udělat a jak vše zařídit, aby to šlo. Snílek upřesňuje své sny a přibližuje je realitě.

Kritik se dívá, kde jsou slabá místa, každou část podrobuje kritice a kontrole a hledá nové možnosti, jak dosáhnout cíle. Nemluví přímo se snílkem, ale komunikuje s realizátorem. Snílek pak kontroluje, zda kroky odpovídají vizi. Koučink portál, Kozáková (online, cit. 2021-01-05)

Technika Tři židli

Technika Marilyn Atkinson (2009, s. 79-82) s využitím tří židlí slouží k nalezení odpovědí na základě vytvoření stavu plynutí, využití vnitřní zralosti a propojení s tvořivým předvědomím. Kouč klade koučovanému otevřené otázky, přizpůsobí tón hlasu, vyžívá systematickou vizualizaci a tvořivý brainstorming, ale také humor. Otázky musí být konkrétní a musí směřovat dovnitř, kde jsou největší a nejobsáhlejší vědomosti obsaženy.

Kouč s koučovaným pomocí techniky prozkoumávají dvě různé formy vnitřního naslouchání a kombinují je s celkovým pohledem, případně s pozicí pozorovatele. Židle

jsou umístěny do písmena V, obráceny jsou stejným směrem. Jedna židle je vepředu, dvě židle za ní.

První židle představuje **uvědomění vědomé mysli**, lze ji nazvat organizátorem, který vytváří seznamy toho, co je třeba udělat.

Druhá židle v zadní řadě představuje **předvědomí**, lze také říci prostor hlubšího já nebo prostě to, co je neznámé.

Třetí židle vepředu představuje **integrační a pozorovatelský bod**. Jedná se o bod, kde jsou integrovány nápady a dary z obou myslí a který je za oběma úhly pohledu. Představuje schopnost kouče udržet si svoji integrační pozici.

Kouč s koučovaným vyberou tu nejvhodnější otázku ve vztahu k jeho cíli. Kouč se ptá koučovaného předem připravenou otázkou, když usedne na jedné ze židlí. Postupně koučovaný sedá na židli vědomé mysli, předvědomí a poté integrace. Otázka se při posunu z židle vědomé mysli na židli předvědomí opakuje. Koučovaný si otázku pokládá také sám, naslouchá vnitřním odpovědím dle úhlů pohledu podle toho, na jaké židli sedí, z jaké pozice odpovědi přicházejí. Kouč odpovědi zapisuje. Když koučovaný sedá na třetí židli, židli integrace, která se nachází před dvěma předchozími židlemi, kouč ze svých zapsaných poznámek připomíná koučovanému odpovědi, zopakuje je. Kouč a koučovaný pak spolu hovoří o učiněných objevech.

Technika škálování

Technika je spojována se Stevem de Schatzerem, který se společně se svou manželkou Insoo Kim Bergovou věnoval „rozvoji a stálému zdokonalování přístupu, který se následně stal mezinárodně známým jako krátká terapie zaměřená na řešení (SFBT).“ Shazer, Dolan a kol. (2014, s. 11) Technika škálování se vyžívá ke sledování posunu směrem k cíli, a to na škále od nuly do deseti. „*Steve de Shazer zastává názor, že nula znamená dobu, kdy se klient rozhodl vyhledat pomoc, a nikoliv dobu, kdy na tom byl nejhůř.*“ (Tamtéž, s. 95) Desítka pak znamená stav, kterého chce klient dosáhnout. Kouč se dotazuje, v jakém bodě se koučovaný nachází, kam chce dojít, co potřebuje k tomu, aby se do místa dostal, nakolik věří, že se mu to podaří. Kouč podporuje koučovaného v dosahování cíle prostřednictvím stanovení malých kroků, neboť velké kroky s sebou nesou riziko, kdy se koučovaný může cítit zoufalý, dosažení cíle vidí jako nemožné a příliš obtížné. Shazer, Dolan a kol. (2014, s. 95-101)

Kolo rovnováhy

Technika kola rovnováhy (Balance Wheel) je oblíbená pro svoji přehlednost a zároveň velkou efektivitu. Je spojována s prací a strategickým a krátkým přístupem Milтона H. Ericksona orientovaným na řešení. Autor techniky však není zcela znám.

Pomocí kola rovnováhy pracuje kouč a koučovaný s tématy, informacemi a zdroji koučovaného bez stanovení jejich pořadí. Jsou zapisovány do výšečí kruhu a následně se kouč ptá, na jakém tématu chce koučovaný s koučem pracovat. Společně jsou hledány možnosti řešení. Výhodou kola rovnováhy je jeho názornost. Prostředkem pro přehlednost a zároveň porovnávání výšečí kruhu je také využívání škály na jednotlivých osách kola. Pomocí škály lze sledovat, na jakém stupni se koučovaný nachází, kam chce dojít. Koučink portál, Mariánková (online, cit. 2021-02-06) Práce se škálou byla popsána výše.

2.5 KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY KOUČE A JEHO KOMPETENCE

Koučování se stalo uznávanou a oficiálně **registrovanou profesí**. Jedná se o poměrně mladý obor. V České republice působí Mezinárodní federace koučů - International Coach Federation (ICF ČR), European Mentoring a Coaching Council (EMCC CZECH) a Česká asociace koučů (ČAKO). Přestože každé profesní sdružení má své standardy, kompetenční matice a etické kodexy, vycházejí ze společných principů koučování. Crkalová, Riethof (2012, s. 22)

Předpokladem pro certifikaci ICF kouče a získání certifikačního stupně ACC®, PCC®, MCC® je absolvování jasně stanoveného počtu hodin vzdělání, praxe a zkoušek, které prověřují jeho znalosti. S certifikací ICF koučové prokazují své dovednosti a profesionalitu, ale také zájem o vlastní rozvoj, důraz je kladen na etiku. Nabídka kurzů na trhu má různou kvalitu. Kurzy označené ACSTH či ACTP jsou zkontrolovány nezávislou osobou v USA. Kritéria pro certifikaci kouče jsou stejné po celém světě. (ICF ČR, online, cit. 2021-01-01b)

Pro každého kouče by mělo být tedy podstatné dodržování **etického kodexu**. Etický kodex ICF se skládá z oblastí věnovaných klíčovým definicím, hodnotám, etickým

principům ICF, etickým zásadám vůči klientům, k praxi a výkonu. Věnuje se odpovědnosti k profesionalitě, společnosti. (ICF ČR, online, cit. 2021-02-01c)

Je otázkou, zda by kouč měl být expertem na téma, které přináší do rozhovoru koučovaný. Whitmore (2016, s. 53) odpovídá, že nemusí, pokud kouč skutečně vystupuje jako „*nestranný tvůrce vědomí*“ a věří v potenciál koučovaného. Je možné, aby kouč odborných znalostí při koučování využil, ale měl by je využívat skutečně tam, kde jsou zapotřebí, neboť každý zásah kouče má vliv na snížení odpovědnosti koučovaného.

Kouč by měl splňovat profesní kompetence. Obsahově se dle organizací liší, avšak v jádru jsou obdobné. Níže jsou uvedeny kompetence podle EMCC in Crkalová, Riethof (2012, s. 31):

- 1. Sebepoznání a sebeporozumění** – Jedná se o schopnost kouče porozumět sám sobě, svým hodnotám, přesvědčením a svému chování. Kouč by měl vědět, jak tyto schopnosti ovlivňují jeho praxi, měl by být schopen přizpůsobit svůj koučovací styl cílům a potřebám koučovaného.
- 2. Závazek k seberozvoji** – Kompetence kouče všimnout si kvality své práce, podle nejnovějších poznatků v oboru zvyšovat standardy své praxe a udržovat dobrou pověst koučovací praxe.
- 3. Kontraktování** – Schopnost kouče stanovit hranice koučovacího kontraktu s koučovaným, zadavatelem a sponzorem koučování, stanovit a udržet očekávání.
- 4. Vytváření vztahu** – Schopnost kouče navázat, udržet a rozvíjet dobrý a prospěšný vztah s koučovaným a sponzorem koučování.
- 5. Rozvíjení nápadů a učení** – Schopnost kouče pracovat na nových vhladech a učení s koučovaným a sponzorem koučování.
- 6. Orientace na akci a výsledky** – Schopnost kouče podpořit koučovaného v uskutečňování žádoucích změn, využít dovedností potřebných pro jeho nasměrování k akci směrem vpřed.
- 7. Využívání modelů a technik** – Schopnost kouče podpořit uvědomění a nové učení koučovaného za pomoci různých technik, metod a nápadů přesahujících základní komunikační dovednosti.
- 8. Vyhodnocování** – Schopnost kouče shromažďovat zpětnovazební informace o kvalitě své praxe, pravidelné vyhodnocování jednotlivých koučovacích setkání.

3 KOUČOVACÍ PŘÍSTUP V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Ve výše uvedených kapitolách byla popsána sociální práce se specifikací práce na orgánu SPOD, byl charakterizován proces koučování a profese kouče. V případě využívání koučování jako jedné z metod sociální práce je hovořeno o koučovacím přístupu.

Kimsey-House a kol. (2017, s. 13) uvádí, že koučovací přístup se rozšířil za hranice práce profesionálních koučů a patří do nabídky celé řady profesionálních poskytovatelů služeb. Koučovací dovednosti jsou neocenitelným nástrojem například ve školství, zdravotnictví, jsou využívány manažery, rodiči. Můžeme říci, že dnes také sociální pracovníky.

Parma používá termín „*koučovský přístup*“ Považuje za vhodné, aby „*koučovský přístup*“ byl využíván prakticky každým, byl co nejrozšířenější a základní principy a postupy koučování byly volně k dispozici. Srovnává využívání „*koučovského přístupu*“ se schopností být dobrým intuitivním psychologem bez psychologického vzdělání. Parma (2006, s. 27)

Sociální práce a práce kouče má svá specifika. Přístupy kouče bývají někdy zaměňovány s rolí terapeuta, poradce, mentora, supervizora, facilitátora, manažera, či školitele. Zatloukal, Vitek (2016, s. 25-26) Kouč využívá například mnoho technik převzatých z nejrůznějších terapeutických škol, koučování však nelze považovat za terapii, nezaměřuje se na řešení hlubších osobnostních problémů spočívajících v minulosti. Když se podíváme na poradenství, zjistíme, že poradce je více direktivní, je expertem na danou oblast, kouč oproti tomu pracuje s potenciálem koučovaného. Pro kouče je podstatné, aby uměl rozlišit jednotlivé role. Pokud využívá prvky z jiných oblastí, měl by se stále držet principů a procesu koučování. Crkalová, Riethof (2012, s. 23-24)

Také sociální pracovník využívá poznatků z jiných oborů, s kterými sdílí některé poznatky a postupy. Nejvýznamnější oporu pro sociální práci dle Matouška (2012, s. 192) představuje sociologie, psychologie, pedagogika a právní vědy. „*Jako obor orientovaný na řešení lidských problémů hraničí s řadou akademických i praktických disciplín, které*

se zabývají životem člověka“. „*To, co ji od těchto oborů odlišuje, spočívá v důrazu na sociální fungování klienta.*“

Existuje poměrně málo empirických studií, které by potvrzovaly účinnost koučování. Je tedy otázkou, jakou účinnost má koučování v sociální práci. Vzhledem k obdobným procesům, které jsou uplatňovány v terapii a poradenství, lze vycházet z toho, že výsledky budou srovnatelné. Pozitivní výsledky byly zaznamenány u specifického výzkumu koučování zaměřeného na řešení. Sociální práce i koučování se zaměřují na dojednání cíle, na zdroje. Dle zkušenosti supervizorů a lektorů koučovacích výcviků, Zatloukala a Vítka, u sociálních pracovníků a pracovníků veřejné správy zájem o koučování pozvolna roste. Jaký zájem budou mít o koučovací přístup dál, lze jen těžko předvídat. Autoři uvádějí, že koučovací přístup by mohl být využívanou metodou práce s nezaměstnanými. „*Nová alternativa nemusí podle našeho soudu nutně vytlačit tradičnější způsoby práce s nezaměstnanými, ale může je obohatit a vytvořit příležitosti k pozitivní změně v situacích, kde tradiční způsoby práce nepřinášejí výsledky.*“ Zatloukal, Vítek (2013, online, cit. 2021-02-13, s. 18)

Pro nezaměstnané byl v Ústeckém kraji realizován v roce 2014–2015 projekt Program podpory zaměstnanosti, číslo projektu CZ.1.04/2.1.01/E1.00004. Hlavním cílem projektu bylo zajistit aktivní zapojení osob starších 50 let a dlouhodobě nezaměstnaných na trh práce, podpořit zaměstnanost v kraji. Inspiraci pro přímou práci s cílovou skupinou nezaměstnaných poskytuje metodika, která v rámci projektu vznikla. Obsahuje otázky, které lze při rozhovoru s klientem klást, popisuje metody a techniky využívané v procesu koučování, obsahuje pracovní sešit klienta. Metodika individuálního koučinku s cílovou skupinou nezaměstnaných osob ve věku nad 50 let (online, cit. 2021-13-02)

Uplatňování koučovacího přístupu při výkonu SPOD klade nárok na změnu přístupu pracovníka ke klientům, vyžaduje poměrně specifické dovednosti a postoje. „*I když se sociální pracovník rozhodne tuto změnu učinit, zůstává otázka, jak toho dosáhnout prakticky. Existuje sice poměrně široká nabídka vzdělávacích programů v koučování, ale převážně se jedná o programy zaměřené na komerční sektor a pro sociální pracovníky zvažující kvalifikaci v koučování mohou být obtížně zejména finančně dostupné.*“ Zatloukal, Vítek (2013, online, cit. 2021-02-13, s. 17-18)

Nabídka vzdělávacích agentur zaměřujících se na vzdělávání sociálních pracovníků v koučovacím přístupu je poměrně úzká. Jednou z agentur, která nabízí akreditovaný vzdělávací program s tímto tématem, je spolek Tremedias. Lektori, kteří pracovníkům SPOD předávají své zkušenosti z oblasti koučování, jsou sami koučové a mají zkušenosti s klienty SPOD. Kromě vzdělávání je společností poskytována také supervize, podpora a doprovázení formou mediace, poradenství, mentorinku, terapie a koučování. Tremedias (online, cit. 2021-02-13)

Vzdělání, které měli možnost pracovníci SPOD absolvovat u Tremedias, mělo několik stupňů. V roce 2017 se jednalo o 5 dnů, přičemž obsahovým zaměřením byla východiska koučování, zásady a kompetence pro koučování, využitelnost koučování jako metody přímé práce s klientem. Pracovníci SPOD se věnovali nácviku nedirektivní podpory potenciálu klienta, zaměřili pozornost na vztah mezi pracovníkem a klientem, proces koučování. Součástí byl nácvik aplikace technik koučování pro přímou práci s klientem v oblasti sociální práce, stanovování cílů. V roce 2018 vzdělávací agentura nabídla možnost zúčastnit se navazujícího dvoudenního kurzu, který obsahově navazoval na předchozí program. Kurz poskytl rozvinutí znalostí a dovedností v oblasti koučovacího přístupu v přímé práci s klienty. Účastníci si prakticky vyzkoušeli interaktivní a kreativní techniky aplikovatelné nejen při práci s jednotlivcem, ale především se systémem rodiny či skupiny. V roce 2019 bylo nabídnuto pracovníkům SPOD si na dvoudenním kurzu rozšířit znalosti a dovednosti v koučovacím přístupu. Kurz byl zaměřen na využití technik koučovacího přístupu v sociální práci při posilování zodpovědnosti klientů a jejich využití v individuálním plánování od nastavení cíle po reálně dosažitelné výsledky. Tremedias (2017, 2018, 2019)

EMPIRICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SPOD V KOUČOVACÍM PŘÍSTUPU

V teoretické části bakalářské práce byly zpracovány základní pojmy z oblasti sociálně-právní ochrany dětí a koučování. Byly definovány obě profese včetně jejich vzdělání, byly představeny metody a techniky práce a vymezen pojem koučovací přístup.

Empirická část se bude zabývat výzkumem se zaměřením na vzdělání pracovníků SPOD v koučovacím přístupu a jeho využití v praxi. Bude stanovena výzkumná strategie, popsán cíl výzkumu a cílová skupina, metoda sběru dat a stanovení výzkumných otázek. Po provedení vlastního šetření budou získaná data od respondentů analyzována a interpretována.

4.1 STANOVENÍ VÝZKUMNÉ STRATEGIE

Pro tento výzkum byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Definice a charakteristik kvalitativního výzkumu se v odborné literatuře objevuje mnoho. Hendel (2016, s. 26) spojuje výzkum s procesem vytváření nových poznatků. Považuje výzkum za systematickou a pečlivě naplánovanou činnost vedenou k zodpovězení výzkumných otázek a k přispění rozvoje daného oboru. Dle Chrásky (2007, s. 32) kvalitativní výzkum vychází z fenomenologie zdůrazňující subjektivní aspekty jednání. Závisí na citech, postojích a přesvědčení lidí, a tudíž připouští existenci více variant. Disman (2010, s. 285-287) uvádí, že typická definice může znít tak, že „*kvalitativní výzkum je numerické šetření a interpretace sociální reality.*“ Používá induktivní logiku, kdy na začátku procesu je provedeno pozorování a sběr dat. Po pátrání v jejich pravidelnostech a významu jsou formulovány předběžné závěry, jejichž výstupem mohou být nově formulované hypotézy, případně nová teorie.

Kvalitativní výzkum má své přednosti, ale také nevýhody. Hendl uvádí následující:

Tabulka 1: Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu

Přednosti kvalitativního výzkumu	Nevýhody kvalitativního výzkumu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Získává podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, události, fenoménu. ▪ Zkoumá fenomén v přirozeném prostředí. ▪ Umožňuje studovat procesy. ▪ Umožňuje navrhopvat teorie. ▪ Dobře reaguje na místní situace a podmínky. ▪ Hledá lokální (idiografické) příčinné souvislosti. ▪ Pomáhá při počáteční exploraci fenoménu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí. ▪ Je těžké provádět kvantitativní predikce. ▪ Je obtížnější testovat hypotézy a teorie. ▪ Analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy. ▪ Výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

Zdroj: Hendl (2016, s. 48)

4.2 CÍLE VÝZKUMU, STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK, METODA SBĚRU DAT

Cílem empirické části bakalářské práce je zodpovědět **hlavní výzkumnou otázku**: „*Jakým způsobem pracovníci SPOD využívají koučovací přístup při výkonu své profese?*“ Úkolem je zjistit od pracovníků SPOD, kteří absolvovali vzdělání v koučovacím přístupu, jejich motivace ke vzdělání, názor na průběh vzdělávání a jaké metody a techniky koučovacího přístupu využívají v praxi.

K dosažení cíle byly stanoveny následující **dílčí výzkumné otázky** (dále DVO):

DVO 1: *Jaká byla motivace pracovníků SPOD k výběru vzdělání v koučovacím přístupu?*

DVO 2: *Jak vnímají pracovníci SPOD průběh vzdělávání v koučovacím přístupu, které absolvovali?*

DVO 3: *Jaké metody a techniky koučovacího přístupu pracovníci SPOD využívají ve své praxi?*

Sběr výzkumných dat byl realizován **metodou hloubkového rozhovoru**, která byla vybrána proto, že „*klade menší nároky na iniciativu respondenta, pro respondenta je obtížnější vynechat odpovědi na některé otázky. V rozhovoru je téměř jisté, že dotazovaná osoba je ta, která byla vybrána do vzorku.*“ Disman (2011, s. 141) Byl zvolen rozhovor polostrukturovaný, vycházející z předem připravených otázek. Použity byly zejména otevřené otázky s důrazem na jejich srozumitelnost a jasnost. Respondentům byl dán prostor pro vyjádření jejich názorů a pocitů ke kladeným otázkám. Dle Hendla (2016, s. 165) „*síla kvalitativních dat spočívá v tom, že jsou přirozeně uspořádaná a popisují každodenní život.*“

Švaříček, Šed'ová a kol. (2014, s. 159-160) upozorňují, že tazatel by měl být také zkušeným pozorovatelem, měl by při vedení rozhovoru zohlednit vztah s respondentem, prostředí rozhovoru, neverbální komunikaci. Hendl (2016, s. 170) uvádí, že „*vedení kvalitativního rozhovoru je uměním i vědou zároveň. Vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu.*“ Rozhovor byl veden v příjemné atmosféře, podařilo se vytvořit vzájemnou důvěru. Respondenti byli sdílní při svých odpovědích, měli možnost a vyjadřovali se i mimo otázky jim kladené.

Dle Dismana (2011, s. 124) lze informace prostřednictvím rozhovoru získat přímou interakcí s respondenty osobně tváří v tvář nebo telefonicky. Během výzkumu byla preferována osobní forma. Telefonická možnost provedení rozhovoru byla zvolena jako alternativa zohledňující současná omezení pohybu související s covid-19, přičemž bylo bráno na zřetel, že „*anonymita je v telefonním rozhovoru mnohem přesvědčivější. Kontakt mezi tazatelem a respondentem je omezen jen na hlasovou komunikaci, a tak interviewer bias je mnohem slabší.*“ (Tamtéž, s. 145)

Výzkumník přichází na rozhovor připraven. Má vytvořené schéma rozhovoru, kde má připraveny hlavní otázky vycházející z hlavní výzkumné otázky. Je podstatné, aby byly pokládány v souladu s výzkumným cílem a neurčovaly předem odpovědi. Respondenty je důležité povzbudit, aby odpovídali v souladu se svými názory. Není nutné, aby otázky

byly kladeny podle předem stanoveného schématu. Švaříček, Šedřová a kol. (2014, s. 164-166)

Úvodní otázky rozhovoru byly kladeny za účelem navození kontaktu, příjemné atmosféry a důvěry a za účelem zjištění základních demografických údajů o respondentech. Následující otázky směřovaly ke zjištění subjektivních názorů a vyjádření pocitů respondentů. Závěr byl zaměřen na dotazy na budoucnost, poděkování a rozloučení.

Průběh rozhovorů byl nahráván s vyžádaným souhlasem respondentů se současným bodovým zaznamenáním rozhovoru pomocí poznámek. Dodatečně byl učiněn záznam z pozorování, neverbálního chování respondentů a reakcí na otázky. Respondenti byli seznámeni s účelem pořízení nahrávek a poznámek a s jejich uchováním. Byli informováni, že poskytnuté informace z rozhovorů budou použity pro účely bakalářské práce, a byli ujištěni o zachování anonymity jejich osob a sdělených dat.

Osobní rozhovory i telefonické probíhaly mimo pracovní dobu respondentů, v jejich pracovním či domácím prostředí. Délka rozhovorů se pohybovala v průměru okolo 30-50 minut. Respondenti byli o předpokládané délce rozhovoru předem informováni.

4.3 CHARAKTERISTIKA A VÝBĚR ÚČASTNÍKŮ VÝZKUMU

Gavora uvádí, že „u kvalitativního výzkumu jde o výběr záměrný. Nikdy se tu nepoužívá náhodný výběr, který je typický pro kvantitativní výzkum. Záměrný výběr je potřebný proto, aby vybrané osoby byly vhodné, tj. aby měly potřebné vědomosti a zkušenosti z daného prostředí. Jen tak mohou podat informačně bohatý a pravdivý obraz o něm.“ Gavora (200, s. 144)

Výběr výzkumného vzorku byl proveden s ohledem na výzkumnou strategii na základě záměrného výběru. Respondenti byli vybráni z řad pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí v Kraji Vysočina. Podmínkou pro zařazení mezi respondenty bylo, aby pracovali na orgánu SPOD minimálně jeden rok a absolvovali kurz zaměřený na koučovací přístup. Před realizací rozhovorů byli osloveni vedoucí sociálního odboru a vedoucí oddělení SPOD příslušných úřadů, kterým byly předány informace o výzkumu

a byla jim předána fakta související s poskytnutím rozhovorů. Respondenti byli s žádostí o účast na výzkumu a informacemi o něm osloveni osobně nebo telefonicky.

Limitem pro výběr respondentů byl počet pracovníků OSPOD, kteří absolvovali vzdělání zaměřené na koučovací přístup. Osloveno bylo celkem pět sociálních odborů v Kraji Vysočina, kdy bylo zjištěno, že z počtu pracovníků OSPOD, kteří na úřadech pracují, má vzdělání v koučovacím přístupu přibližně 16 %. Z pracovníků spadajících do cílové skupiny, bylo osloveno celkem 12 lidí.

Do výzkumu bylo na základě uvedených kritérií zařazeno 11 respondentů, s kterými byl rozhovor uskutečněn. 7 respondentů z 11 uvádělo velké pracovní a osobní vytížení, přesto si našli čas a rozhovor poskytli. Všichni respondenti se s výzkumníkem znají z pracovního prostředí, možná i díky tomu byli ochotní a vstřícní. Podařilo se navázat příjemnou atmosféru jak během osobních setkání, tak při telefonickém kontaktu.

Ze strany výzkumníka byla preferována osobní forma vedení rozhovoru. K osobnímu setkání byli přístupni tři respondenti, rozhovory proběhly mimo pracovní dobu v pracovním prostředí pracovníků SPOD. Ostatní požádali výzkumníka o telefonickou možnost. Jejich žádosti s přihlédnutím k důvodům vedoucím k preferenci telefonického rozhovoru bylo vyhověno. Zohledněna byla také krizová opatření vlády České republiky týkající se omezení pohybu osob v souvislosti s šířením nemoci covid-19. Bylo provedeno celkem osm rozhovorů prostřednictvím telefonátu. Informace o respondentech jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 2: Informace o respondentech

Označení respondenta	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Délka praxe/počet let	Délka vzdělávacího kurzu/počet dní
RS1	Žena	52	Magisterské	17	14
RS2	Žena	44	SŠ, soc. nástavba	23	4
RS3	Žena	37	Magisterské	7	5
RS4	Muž	52	Bakalářské	6	7
RS5	Žena	40	Magisterské	12	7
RS6	Žena	31	Bakalářské	3	4
RS7	Žena	58	SŠ, soc. nástavba	30	6
RS8	Žena	52	Magisterské	17	6
RS9	Žena	48	Magisterské	8	6
RS10	Žena	40	Magisterské	16	2
RS11	Žena	40	Bakalářské	5	12

Zdroj: Autorka práce

„Každý výzkum, jehož předmětem je lidský subjekt, je vymezený legislativními normami a současně také etickými principy a morálními normami. Musí být dodržována a respektována lidská práva.“ Jarošová (2007, s. 65) Od respondentů byl proto vyžádán v souvislosti s výzkumem informovaný souhlas k provedení rozhovoru, jeho zaznamenání a využití dat pro bakalářskou práci. Vzhledem k zachování naprosté anonymity jsou jednotliví respondenti označeni symbolem RS a příslušným pořadovým číslem rozhovoru.

5. ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT Z VLASTNÍHO VÝZKUMU

Vlastní výzkum byl realizován v průběhu měsíce ledna 2021 a na počátku měsíce února 2021. Data byla získána prostřednictvím provedených rozhovorů s jednotlivými respondenty. Rozhovory byly nahrány na diktafon a přepsány do písemné podoby. Následně byly získané informace od respondentů výzkumníkem opakovaně pročitány, byly hledány shody a souvislosti mezi jednotlivými sděleními respondentů, ale také rozdíly a odlišnosti. Jarošová (2007, s. 57) uvádí, že „*kvalitativní data nevyžadují statistické testování – výsledky jsou většinou uspořádány do teoretických nebo tematických kategorií*“.

Následující kapitoly se věnují interpretaci jednotlivých dílčích výzkumných otázek se snahou odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: „*Jakým způsobem pracovníci SPOD využívají koučovací přístup při výkonu své profese?*“ Uvedené výpovědi respondentů jsou citované v původní podobě, jsou označeny kurzívou a dány do uvozovek. Závěrem jsou výsledky z provedené analýzy shrnuty.

5.1 VÝBĚR VZDĚLÁNÍ V KOUČOVACÍM PŘÍSTUPU PRACOVNÍKY SPOD

Tato kapitola je zaměřena na výběr vzdělání v koučovacím přístupu pracovníky SPOD. Bylo zjišťováno, zda respondenti měli možnost si vzdělání vybrat sami, či zda jim bylo vybráno zaměstnavatelem. Byli dotazováni, co je vedlo k výběru vzdělávání v koučovacím přístupu, jakou měli motivaci, na základě jakých kritérií se pro dané vzdělání rozhodovali.

„*Ke všemu, co děláme, máme nějaké pohnutky. Slovem motivace se označují pohnutky, které vedly k jednání. Pojem motivace je velmi široký; zahrnuje pojmy, jako je touha, snažení, uspokojování potřeb, dosahování cíle. Motivaci nelze přímo pozorovat, lze na ni usuzovat z projevů lidí, z toho, jak za určitých okolností jednají, jak se chovají, k čemu dospěli.*“ Rozsypalová, Čechová, Mellanová (2003, s. 42)

Proces výběru vzdělávání pracovníky SPOD

Vzdělání pracovníků SPOD je součástí individuálního vzdělávacího plánu, který je dle slov pracovníků tvořen společně pracovníkem a jeho nadřízeným. Všechny dotazované zaujala nabídka vzdělání v koučovacím přístupu a rozhodli se pro něj sami s tím, že vedoucí je v jejich volbě podpořil.

Proces výběru vzdělání popsala RS3 takto: *„Vedoucí oddělení rozešle emailem pracovníkům nabídky školení. V případě, že mne nabídka osloví, mohu se na dané téma přihlásit. Pokud mne zajímá určité téma, mám možnost, a také toho využívám, si vyhledat školení sama. Nejprve vycházím z ověřených vzdělavatelů a jejich nabídky. Následně hledám dál na internetu. A pokud mne zaujme i nějaká nabídka mimo ověřené školitele a kurz je akreditovaný, je možnost prokonzultovat to s vedoucí a následně se i na kurz přihlásit.“* RS1: *„Naši nadřízení jsou tomuto vzdělávání nakloněni. Každý rok máme k dispozici šest vzdělávacích dnů. Náplň vzdělávání si sestavujeme s nadřízenými v zájmu potřeby ve prospěch klientů. A koučování jako komunikace s klienty je jeden z klíčových nástrojů pro práci s klienty. Myslím si, že zaměstnavatel vidí úspěchy při práci s klienty.“* RS6: *„Věřím, že sami nejlépe víme, kde je nutné se více zdělat, co nás nejvíce láká. Naše vedení nás v tomto směru podporuje. Každý pracovník má možnost se poradit na supervizi.“*

RS6 doplnila, že požadavky na vzdělání na pozici kurátora pro mládež jsou velmi vysoké a zároveň velmi široké. Jde o požadavky na znalost legislativy, kdy kurátoři musí mít znalost i z trestního práva ve věcech nezletilých a mladistvých, ale také požadavky ze strany rodičů, školy, probace apod. Uvedla: *„Je to samozřejmě dobře, jelikož se s klienty setkáváme často opravdu v těžkých životních situacích. Je opravdu nutné se neustále vzdělávat a držet krok. Na druhou stranu, všichni děláme chyby, opravdu všichni. Nemám ráda, když se pak všechno hází na OSPOD. A další věc je finanční podhodnocení. Nestydím se to zmínit. Požadavky jsou opravdu vysoké a naše profese je velmi náročná.“*

Koučovací přístup jako nová metoda práce při výkonu SPOD

Všichni respondenti se shodují na tom, že od kurzu zaměřeného na koučovací přístup očekávali, že poznají novou metodu práce, kterou budou moci aplikovat ve své praxi při práci s klienty. Chtěli si rozšířit vzdělání. Koučování je zaujalo jako nástroj nedirektivního přístupu ke klientům. RS3: „*Chtěla jsem poznat novou oblast, kterou jsem do té doby neznala. Poznat a později i aplikovat, kde to půjde, nový přístup, kdy klient sám ví, co je pro něj nejlepší, sám má potenciál, aby vyřešil své potíže. V praxi jsem se často setkávala s tím, že pouze direktivní přístup nepomáhá k trvalé změně v životě klienta.*“ RS6: „*K výběru kurzu mě vedla moje touha být větší profesionál. Naučit se více používat otevřené otázky. Být více kreativní v přístupu ke klientovi.*“ RS4 sdělil, že má praxi mimo OSPOD, sebezkušenostní výcvik jiného zaměření, koučovací přístup považuje za doplnění vzdělání pro práci s klienty. Uvedl: „*Když pracuješ s lidma, musíš od nich zjišťovat informace, jejich přání a podávat jim zpětnou vazbu. Je dobrý mít k tomu nějaký způsob práce. Koučování je jedna ze součástí pro práci s lidma, doplňuje pracovní kruh pro práci s lidma.*“ RS3: „*Měla jsem touhu naučit se něco nového, blíže nepoznaného. Do té doby jsem o koučovacím přístupu v sociální práci neslyšela. Pouze jen okrajově v managementu využitelném spíše ve firmách. Chtěla jsem smysluplně splnit individuální vzdělávací plán. Získat nové metody práce s klienty, zefektivnit komunikaci a interakci s klienty.*“

Vzdělání v koučovacím přístupu jako seberozvoj

Osm respondentů spojovalo vzdělávání s možností seberozvoje, vzdělání v koučovacím přístupu považují za prospěšné pro ně samotné. RS1 uvádí: „*Chtěla jsem se vzdělat v umění komunikace. Jsem si vědoma, že hodně věcí je o komunikaci. Jak s klienty, tak s kolegy, ale i v rámci osobního života. A taky mě baví se vzdělávat. Asi proto mě lákají takové výcviky.*“ RS2: „*Říkala jsem si, že by bylo dobré vědět, co je to kouč. Ale na kurz jsem šla také pro své sebepoznání. Člověk musí vědět něco o sobě, pak pochopí ty druhé.*“ RS3: „*Chtěla jsem se dozvědět něco nového, chtěla jsem, aby kurz byl pro mě přínosem v oblasti rozvoje mých schopností, dovedností a znalostí.*“ RS5: „*Vybírám si věci, které rozšiřují můj potenciál. Baví mě hledat nové možnosti, příležitosti, jak rozhovor vést, ať už je to dítě, klient nebo rodina.*“ RS10: „*Chtěla jsem se naučit něco*

nového, s čím nemám zkušenost, rozvinout měkké dovednosti, soft skills. Zajímají mě sebezkušenostní výcviky.“

Výběr poskytovatele vzdělávání

Při výběru vzdělávání v koučovacím přístupu bylo 72,73 % pracovníků SPOD (RS1, RS2, RS3, RS4, RS6, RS7, RS8, RS10) ovlivněno vzdělávací agenturou, s kterou mělo předchozí zkušenost. Absolvovali u této agentury vzdělávání z oblasti sociální práce s jiným tématem, poznali způsob vedení kurzu, styl práce lektorů. Se vzděláním byli spokojeni. RS3: *„K výběru tohoto vzdělání mě také vedlo to, že vzdělání nabízel ověřený vzdělávatel. Kvalita předchozích absolvovaných kurzů byla na vysoké úrovni. Z kurzů jsem odcházela vždy spokojená, plná nových poznatků, získala jsem nové znalosti, dovednosti, posunula své schopnosti. Lektori vždy uměli své znalosti předat poutavou, někdy i zábavnou formou. Využívali při své práci i praktický nácvik.“* RS8: *„Přiznám se, že jsem se rozhodla hned. Měla jsem důvěru k lektorům. Znala jsem práci té agentury. Také jsem dala na svou intuici.“* RS6: *„Znám organizátory osobně a pracovní. Vážím si jich lidsky a profesně. Věděla jsem, že dostanu kvalitní vzdělání v tomto směru.“*

Shrnutí:

Pracovníci SPOD si průběžně doplňují své vzdělání na školeních a kurzech, které si vybírají dle svých preferencí tak, aby zároveň splňovali požadavky ze strany zákona. Volbu pro konkrétní vzdělávání činí pracovníci SPOD v souladu s nároky kladenými na jejich profesi, v souladu s potřebami zaměstnavatele. Vzdělání pracovníků je zaznamenáno v individuálním vzdělávacím plánu, který je tvořen společně pracovníkem SPOD a jeho nadřízeným. Pro pracovníky je podstatné, aby vybrané vzdělání mělo přínos pro jejich praxi. Koučovací přístup si zvolili jako metodu práce s klienty, kterou chtěli lépe poznat. Pro většinu respondentů byl motivem také jejich vlastní seberozvoj, očekávali, že školení bude zaměřeno na rozvíjení jejich osobnosti. V rozhodování pro vstup do vzdělávání sehrál pro mnohé i fakt, že měli důvěru ve vzdělávací agenturu, která vzdělávání poskytovala. S její prací se měli možnost seznámit na některém z jiných témat v oblasti sociální práce.

5.2 PRŮBĚH VZDĚLÁVÁNÍ V KOUČOVACÍM PŘÍSTUPU

Od absolventů vzdělání v koučovacím přístupu bylo zjišťováno, jak vnímají samotný průběh kurzu, jaké téma je zaujalo a bylo pro ně nejužitečnější, zda byla naplněna jejich očekávání a požadavky na kurz. RS4 se ve vztahu k očekávání vyjádřil takto: „*Očekávání moc nemám. Když nemáš očekávání, nemáš zklamání. A pak máš radost z každé drobnosti.*“ Nejčastější odpovědi respondentů zaměřené na hodnocení průběhu vzdělávacího kurzu se týkaly délky poskytnutého vzdělávání, bezpečného prostředí a praktického nácviku metod a technik koučování.

„*Ve vztahu k výchově a vzdělání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně vzdělávacích cílů.*“ Barták (2000, s. 45)

Délka vzdělání

Při otázkách zaměřených na motivaci k výběru vzdělávání v koučovacím přístupu reagovali respondenti mimo jiné délkou poskytovaného vzdělávání. Délka vzdělání, kterého se zúčastnil jeden respondent, se pohybuje od 2 do 14 absolvovaných dní. Průměrně jde o 6,63 dní na jednoho pracovníka. Respondent RS10 absolvoval dvoudenní kurz. Ostatní respondenti absolvovali vícedenní výcvik, z toho RS1, RS4, RS5 a RS11 se zúčastnili jednodenních školení a zároveň dalších kurzů u vícero vzdělávatelů. Každý z respondentů RS2, RS3, RS6, RS7, RS8, RS9 absolvoval vícedenní výcvik u jedné vzdělávací agentury.

RS1 se seznámila s pojmem koučování v sociální práci při jednodenním školení. „*Byly nám řečeny základy, co koučování obnáší. Udělala jsem si základní obrázek, o čem to je. Pak přišla nabídka na intenzivnější výcvik, který byl na tři a tři dny nebo dva a dva dny. Lávalo mě to. Byla jsem na kurzu několikrát. Po prvním kurzu jsem chtěla pokračovat dál.*“ Respondent RS4 srovnával jednodenní školení, kterého se zúčastnil, s vícedenním: „*U jednodenního školení jde o teoretické předání informací. Jednodenní školení mi nevyhovují. Záleží také, jaký je přednášející a jak to prodá. U vícedenních školení je víc času k předání informací. Líbilo se mi praktické zkoušení technik, sami jsme dělali sobě*

zpětnou vazbu. Školení bylo více praktický. Pracovali jsme a předávali jsme si zkušenosti, všichni mezi sebou, i lektorovi.“

RS3 uvedla, že vzhledem k tomu, že neměla naplněn individuální vzdělávací plán jiným vzděláním, mohla se tudíž přihlásit na vícedenní kurz, o který měla zájem. Vícedenní školení má nejraději, neboť jdou více do hloubky.

RS1 uvedla, že se zúčastnila kurzu, kdy o jeho pokračování měli zájem sami jeho účastníci: *„Ten kurz byl na několikrát, protože po prvním kurzu se vznesly požadavky, že by bylo fajn navázat, abychom se dostali dál a dál. Lektori vlastně pro nás připravili návazné kurzy. Požadavky byly vzneseny od nás, účastníků kurzu. Říkali jsme si, že by bylo fajn pokračovat.“*

Pro RS3 bylo podstatné, že kurz byl rozdělen na pět dní, přičemž dva dny byly za sebou, poté měsíc volna. *„Takové rozdělení bylo super pro to, aby člověk mohl nové poznatky, znalosti a dovednosti vstřebat. Více se nám tak mohl koučovací přístup dostat pod kůži.“*

Bezpečné prostředí

Účastníci kurzu pozitivně hodnotili, že se podařilo vytvořit během kurzu příjemnou atmosféru. Počáteční ostych se proměnil v prostředí důvěry ve vztahu k lektorům a mezi účastníky navzájem, což přineslo pozitivní výsledek při nácviu koučovacích dovedností. 7 respondentů (RS1, RS2, RS3, RS6, RS7, RS8 a RS11) během rozhovoru zdůrazňovalo důležitost vytvoření bezpečného prostředí. U ostatních bylo z neverbální komunikace patrné, že měli během kurzu vytvořené podmínky k tomu, aby se mohli vůči ostatním otevřít a sdílet své postoje a zkušenosti. RS2: *„Sedli jsme si lidsky, ale i regionálně.“* RS3: *„Zahráli jsme si zábavnou seznamovací hru, která přispěla k našemu seznámení navzájem. Pomohla více k otevření a vytvoření bezpečného prostoru.“* RS7: *„Hodně jsme pracovali na sobě samých. Byla vytvořena příjemná atmosféra, důvěra. Je důležitý, aby bylo uvolnění, bezpečné prostředí, že nikdo nic nevynese. Nemusela jsem mít strach.“* RS11: *„Potkali jsme se dobrá parta lidí. Vytvořila se tam příjemná atmosféra. Sdíleli jsme zážitky s klienty, vzájemně jsme se inspirovali. Lektori pracovali výborně se skupinovou dynamikou.“*

Praktický nácvik dovedností

Celkem 10 respondentů, tudíž téměř všichni, ocenili pozitivně praktický nácvik technik koučování. Respondenti uváděli, že do skupiny během vzdělávání přinášeli příběhy z pracovního prostředí, řešili konkrétní situace, s kterými se při práci s klienty SPOD setkávají. Společně trénovali, poskytovali si zpětnou vazbu. RS5: *„Vyhovuje mi kombinace získávání znalostí v kombinaci nácviku dovedností. Nedovedu si školení bez nácviku představit.“* RS8: *„Měla jsem očekávání, že budu umět super koučovat sebe a ostatní. Ale očekávání jsem měla moc velké. Pochopila jsem, že musím hodně trénovat, abych byla se svým výkonem spokojená.“* RS7: *„Důležité bylo pro mě procvičování technik. Přivedly mě k tomu, že když používáme koučovací přístup, tak je posilován vztah pracovníka a klienta. Techniky jsou zaměřené na vztahy a celkově systém rodiny. A na práci s emocemi.“* RS6: *„Nejužitečnější byly pro mě ukázky různých technik, které se používají v koučovacím přístupu.“*

RS10, která absolvovala základní dvoudenní kurz, o praktickém nácviku dovedností nemluvila. Uvedla, že jí vyhovovalo, že lektorka prakticky dokázala popsat používání koučovacích technik a jejich využití při výkonu SPOD. Ostatní respondenti o informacích, které získali o koučování během vzdělávání, hovořili v souvislosti s následným praktickým nácvikem.

Shrnutí

Při hodnocení průběhu vzdělávání v koučovacím přístupu hrála pro respondenty roli délka poskytovaného vzdělávání a praktický nácvik koučovacích dovedností. Jeden respondent se zúčastnil dvoudenního školení, ostatní se rozhodli pro vícedenní kurz. Někteří z pracovníků absolvovali vzdělání u vícero vzdělavatelů a měli možnost vzdělávat se na jednodenním i vícedenním školení. Většina respondentů kladně hodnotila možnost účastnit se vícedenního školení, kde měli možnost vyzkoušet si nové techniky práce s klientem. Témata pro koučování byla volena v souladu s cílovou skupinou SPOD. Podstatné pro respondenty bylo, že k praktickému nácviku byly vytvořeny podmínky bezpečného prostředí a důvěry k ostatním účastníkům kurzu a lektorům.

5.3 KOUČOVACÍ PŘÍSTUP PŘI VÝKONU SPOD

Rozhovorem s respondenty bylo zjišťováno, zda má vzdělání v koučovacím přístupu přesah do jejich praxe. Pracovníci SPOD byli dotazováni, jaké metody a techniky koučovacího přístupu si během vzdělání osvojili a které z nich využívají při své práci. Bylo zkoumáno, s jakou cílovou skupinou klientů koučovací přístup pracovníci používají a jaké limity má uplatňování metody koučovacího přístupu při výkonu SPOD.

Kdo je klient a kdo koučovaný

Všichni respondenti využívají koučovací přístup ve své praxi **při práci s klienty**. Klientela, kterou uvedli, je poměrně široká. Jedná se o děti, mládež, rodiče, rodinu. Koučovací přístup uplatňují, když vystupují v roli opatrovníka nezletilých dětí. Další oblastí je ohrožené prostředí. Zde však někteří z pracovníků vnímají limity pro jeho využití. RS3: *„Z počátku se mi metody a techniky velice dobře využívaly při sanaci rodiny, kdy klienti prostřednictvím otázek získali nový náhled na svoji situaci, sami klienti nacházeli svůj potenciál, který lze využít při změně v jejich situaci. Docházelo tak k posilování vlastní zodpovědnosti klientů. Později některé prvky i při práci s klienty, kde probíhalo opatrovnícké řízení, při kterém se klienti nemohli dohodnout.“* RS6: *„U mladistvých je to geniální. I když jsou třeba tišší nebo méně namotivovaní, karty zabraly vždy. Mladším dětem to moc nesejde, zde používám jiné techniky. U rodičů je to spíše, až se lépe poznáme a počáteční emoce nejsou tak silné. Někdy to prostě nejde.“* RS8: *„S klienty, kteří chtějí někam dojít, něco řešit, mají ve mě důvěru.“* RS2: *„Když je klient namotivovanejší, že to půjde, je spolehlivejší, dostavuje se na jednání.“*

Limity v uplatnění koučovacího přístupu ve vztahu k **cílové skupině klientů** vnímá všech 11 respondentů. RS3: *„Limity vidím při práci s agresivními klienty, nemotivovanými klienty ke změně. Agresori uspokojují pouze své potřeby, nevnímají potřeby dítěte a okolí. Jedná se většinou o rodiče, kteří nechtějí vidět, že něco dělají nevhodně, využívají jakýchkoliv způsobů, aby dosáhli svého, podávají neustálé stížnosti. Limitem bývá někdy i velice nízký intelekt klienta.“* RS11: *„Klienti musí spolupracovat. Když zakázka klienta a jeho cíl ohrožuje dítě, pak nejde na takové zakázce s klientem spolupracovat.“* RS7: *„Když má klient výraznou poruchu osobnosti, která mu brání, aby se otevřel, navázal kontakt, tak to s ním nejde.“* RS5: *„Když klienti přicházejí nedobrovolně, přicházejí v odporu, jsou v nucené roli. Ne vždy se je podaří namotivovat.“*

Limity má také koučovací přístup v poradenství, když klient přichází pro radu. Limity vidím také při ohrožení dítěte.“ RS10: „Někteří klienti nejsou schopni si cíle stanovit sami. Očekávají pokyny a jsou je schopni plnit. A pak jsou ti, kteří nespolupracují, nejsou k něčemu takovému nakloněni nebo spolupracují naoko. Musí tam být vzájemná důvěra, jinak to nefunguje. Někdy ani lidi nevědí, co chtějí.“

RS9 uvedla, že pracovník OSPOD by si měl uvědomit limity a popsat je, aby nepropadal pocitu „neschopnosti a nemožnosti, neočekával zázraky“.

Dva pracovníci SPOD (RS1 a RS4) využívají koučovací přístup nejen s klienty, ale uplatňují ho také **ve vztahu ke svým kolegům a podřízeným**. RS1 sdělila, jak vnímá svoji roli při uplatnění koučovacího přístupu ve vztahu k podřízeným: „*Tam vnímám okolnost, abych nevypadávala z role. Jako vedoucí mám již určité stanovisko. Snažím se oprostiti od toho, že jsem vedoucí, ale snažím se v tu chvíli být kouč a být tu pro kolegu, který řeší zrovna nějakou svou záležitost.*“

7 respondentů (RS1, RS3, RS4, RS7, RS9, RS10, RS11) uvedlo, že koučovací přístup využívají také **v osobním životě**, ve vztahu ke svým blízkým, s rodinou nebo v případech, že sami potřebují něco řešit, používají **sebekoučování**. RS4: „*Koučování používám všude. I doma. Jestliže chceš zjistit názor partnera a nejses si jistá, tak mu můžeš dát otázku nepřímo, když chceš zjistit jeho potřeby.*“ RS1: „*Někdy se mi stává, že když mám nějakou otázku, dilema, který musím řešit, tak se uklidním tím, že vlastně můžu využít ty techniky, který jsem se naučila. A někdy to i záměrně dělám sama k sobě.*“ RS10: „*Koučovací přístup se snažím využívat i ve svém soukromém životě. Když se chci vybičovat, tak používám sebekoučování.*“

Metody a techniky koučovacího přístupu

Pracovníci SPOD měli možnost si během kurzu zaměřeného na koučovací přístup metody a techniky koučovacího přístupu prakticky vyzkoušet. Uvedli, že koučovací přístup zařadili do své praxe. Techniky používají při své **práci s klienty**. RS5: „*Je nepřehledné množství technik, které lze používat v různých fázích procesu. Na začátku, v průběhu i na konci. Oslovuje mě balanční kolo, mentální mapy, škálování. Používám je často v sociální práci. Jsou pro klienta pochopitelné, je to takový záznam s klientem, ke kterému se lze v čase vrátit. Vidět změnu skrze techniky*“ RS9: „*Při sociální práci je každá technika nebo metoda, která vede ke správnému cíli, přínosná.*“ RS7: „*Oslovuji mě techniky založené na zvědomění reality, řešení, vizualizaci zdrojů, kreativní*

alternativy. V koučování je to zákon o vyrovnaném dávání a přijímání, zaměření je nejen na cíl, ale i na cestu.“

Nejčastěji využívanou technikou, kterou pracovníci SPOD zmínili, je technika škálování. Se škálou pracuje celkem 10 pracovníků. RS7: *„Pomocí škály zjišťuju míru motivace klienta řešit problém.“* RS11: *„Používám škálování ve vztahu k cíli.“* Další oblíbenou technikou je balanční kolo, kterou používá 5 respondentů. V 5 případech respondenti zmínili využívání koučovacích kostek, přírodních materiálů či jiných předmětů. RS4 sdělil: *„Baví mě používání různých předmětů. Například jsem použil propisky, které jsem měl na stole. Různé barvy, velikosti ... Líbilo se mi to použít třeba s dětmi okolo 15 let. Ukázaly tím hromadu věcí, který neuměly vysvětlit.“* RS11: *„Koučovací kostky se mi osvědčily při práci se systémem rodiny. Jsou názorné, dá se s nimi hýbat.“*

RS6 popsal přínos používání technik v rozhovoru s klienty: *„Klienti jsou překvapeni, že to není policejní výslech. A moment překvapení dá rozhovoru často jiný směr. Už jsem použila, vytáhla, ve velmi vyhocených situacích karty. A zabralo to.“*

Níže v tabulce jsou uvedeny metody a techniky práce, které respondenti uvedli. Při bližším prozkoumání je patrné, že někteří pracovníci SPOD využívají více technik ve své práci, někteří mají několik málo oblíbených.

Tabulka 3: Metody a techniky koučovacího přístupu

Metody a techniky	Označení respondenta										
	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11
Časová osa					X					X	X
Hrniec			X								
Inspirátoři				X							
Kolo rovnováhy			X	X	X	X	X				
Koučovací kostky, předměty	X	X		X				X			X
Mentální mapy					X						
Motivační karty						X					
Škálování	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Tři rádci	X	X									X
Zázračná otázka			X								
Žebřík				X			X				

Zdroj: Autorka práce

RS9 na dotazy výzkumníka zaměřené na metody a techniky práce s klientem hovořila o využívání technik koučovacího přístupu bez konkrétní specifikace, kromě uvedené techniky škálování. Více se zaměřuje na principy a podmínky vedení rozhovoru: „*Já nepoužívám jednu nebo druhou techniku. Když to vyžaduje situace, jsem schopná s dítětem pracovat třeba na jeho preferencích v určitých oblastech jeho života a na škále ho posouvat dále. Jsem schopná vést pohovor mimo budovy apod. Prozatím se spíše držím toho, abych se hodně doptávala druhého, vnímala jeho gesta, mimiku a kladla správné otázky.*“

Pro práci s jednotlivými technikami je využívání otevřených otázek, aktivního naslouchání a pozitivního přerámování samozřejmostí, neboť se jedná o jedny

ze základních principů a předpokladů koučování. Níže v tabulce je zaznamenáno, kteří respondenti principy v souvislosti s výše uvedenými technikami v sociální práci zdůraznili.

Tabulka 4: Principy a předpoklady koučování

Principy a předpoklady koučování	Označení respondenta										
	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11
Aktivní naslouchání			X			X			X		
Otevřené otázky	X	X	X			X			X		X
Pozitivní přerámování		X	X								X

Zdroj: Autorka práce

Dvěma respondentům, RS1 a RS5 se osvědčilo pracovat s klienty za pomoci vizualizace.

Pět respondentů (RS2, RS3, RS5, RS10) sdělilo, že koučovací přístup uplatňují při **stanovování cíle** s klientem. RS5: „Práce s cílem je důležitý poznatek pro sociální práci. Umět specifikovat cíl s klientem, na kterém pracujeme. Někdy z toho vypadává. Možnost zkoumat, jak k cíli dojit, podpora, provázení klienta, hledání možností, jak k cíli dojit.“ RS11: „S klienty více pracuji na cíli, s kterým přicházejí. Když začnou povídat, co je všechno špatně a co nechtějí, tak přerámováváme, hledáme pozitivní cíl.“ RS3: „Stanovovat reálné cíle, které jsou dosažitelné a měřitelné.“ RS10 zaujalo stanovování cílů, kdy se cílů dosahuje postupně. Techniky jsou voleny na míru klientovi a klient si stanovuje cíle sám. Kouč ho provází, aby cíle dosáhl. „Při stanovování cíle je hlavní aktivita a odpovědnost na klientovi.“

Čas potřebný pro koučování

Dalším limitem pro uplatňování koučovacího přístupu pracovníkem SPOD jsou časové možnosti. Sedm respondentů (RS2, RS3, RS4, RS5, RS6, RS10, RS11) uvedlo, že důvodem, kdy koučovací přístup nevyužívají, je jejich **velké pracovní vytížení**. Nebo **situace, které vyžadují rychlá řešení**. RS2: „Plánování času má podstatnou roli. Každá minuta je drahá, a to i vzhledem k administrativě.“ RS5: „Limit je také v čase. S jedním

klíentem trvá jednání zhruba hodinu, když jsou dva nebo rodina, tak zhruba dvě hodiny.“
RS4: *„Rozdíl je v tom, že to trvá déle. Klienti si výsledku víc váží, berou to víc za své. Koučování je složitější, náročnější proces tréninkově pro kouče.“* RS11: *„Když se s klientem pracuje nedirektivním způsobem, vyžaduje to čas. Musím ho ale mít. Stává se, že mám na zpracování spoustu administrativy, do toho ohrožené děti, kdy je potřeba situaci řešit hned. Na koučovací přístup není čas.“* RS10: *„Sociální pracovníci jsou tak vytížení, že nemají čas techniky využívat. A pracují pod velkým stresem.“* RS6: *„Jsou situace, kdy opravdu není čas a náš přístup musí být jiný.“*

Další přínos využití koučovacího přístupu

Dle respondentů RS6, RS7 má využívání koučovacího přístupu při jednání s klienty vliv na jejich vzájemný vztah. RS6: *„Stačí použít jenom pár otevřených otázek a často to pomůže vzájemnému vztahu mezi námi.“* RS7: *„Díky používání technik jsou klienti více zapojení do věci a mají víc odpovědnosti. Je tam vybalancování vztahu mezi klientem a sociálním pracovníkem. Je to nový druh spolupráce.“*

RS5 si přeje, aby sociální pracovníci nepřebírali tolik odpovědnosti za klienty a klienti si došli k řešení sami. Ve využívání koučovacího přístupu v sociální práci vidí v tomto směru potenciál.

Shrnutí

Koučovací přístup při výkonu SPOD má své uplatnění. Všichni pracovníci, kteří se zúčastnili vzdělání v koučovacím přístupu, aplikují získané dovednosti při práci s klienty. Využívají celou řadu metod a technik. Nejpoužívanější technikou je technika škálování, další oblíbenou je balanční kolo a také používání koučovacích kostek, přírodních materiálů či jiných předmětů. Někteří z pracovníků si osvojili používání více technik, někteří jich používají méně. Pozitivním přínosem je zapojení klienta do procesu stanovování cíle, jeho větší zodpovědnost pro řešení jeho situace a kladná vazba na vztah mezi pracovníkem SPOD a klientem.

Limity pro uplatnění koučovacího přístupu při výkonu SPOD spatřují pracovníci v klientele, s kterou se setkávají. Jde zejména o agresivní klienty, kverulanty, klienty s výraznou poruchou osobnosti, nespolupracující klienty. Se jmenovanou cílovou skupinou klientů je uplatnění koučovacího přístupu velmi obtížné, ne-li nemožné.

Dalším limitem je, že koučovací přístup je časově náročný. Vzhledem k pracovní vytíženosti pracovníků, nebo pokud je třeba situaci klienta řešit rychlou cestou, volí pracovníci SPOD jinou a rychlejší formu práce.

Někteří respondenti uvedli, že koučovací přístup zařadili také do jednání s kolegy a podřízenými, využívají koučovací přístup ve svém osobním životě, případně používají sebekoučování.

DOPORUČENÍ

Vzorek pracovníků SPOD, kteří se zúčastnili školení, byl pro výzkum omezen. Bylo zjištěno, že vzdělávání v koučovacím přístupu se zúčastnila malá část pracovníků SPOD z oslovených sociálních odborů. Zde by bylo zajímavé zjistit, zda se k pracovníkům SPOD nabídka na vzdělání v koučovacím přístupu dostala, zda mají představu, co koučovací přístup v sociální práci obnáší, a zda by měli o takové školení zájem.

Vzdělávání v koučovacím přístupu je součástí vzdělávacího plánu, který je tvořen pracovníkem SPOD společně s jeho nadřízeným. Pro volbu vzdělání v koučovacím přístupu byli pracovníci svým nadřízeným podpořeni. Je otázkou, jakým způsobem zajistit, aby pracovníci SPOD mohli absolvovat vícedenní školení zaměřené na jejich profesní rozvoj a seberozvoj, když je současně nutné, aby sledovali a vzdělávali se v oblasti sociálně-právní. Aby mohl pracovník vícedenní vzdělání absolvovat, musí mít pro něj prostor v individuálním vzdělávacím plánu. Bylo by proto vhodné se blíže podívat na nástroj vzdělávacího plánu, jeho tvorbu a financování vzdělávání, které jistě s volbou a možností absolvovat vícedenní školení souvisí.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že pracovníci SPOD, kteří se zúčastnili vzdělání v koučovacím přístupu, měli zájem se naučit novému přístupu práce, který by mohli uplatnit při jednání s klienty. Jejich motivem bylo také vlastní sebevzdělání. Vyhovovala jim časová dotace kurzu (vícedenní kurz), jeho praktické zaměření, kdy ocenili praktický nácvik modelových situací z prostředí SPOD. Podstatné pro ně bylo, že při vzdělávacím kurzu bylo vytvořeno prostředí důvěry. Respondenti ocenili, že znali vzdělávací agenturu z jiných školení zaměřených na sociální práci. Dá se tedy dedukovat, že pracovníkům SPOD by vyhovovalo, aby nabídka vzdělávacího programu pro ně byla učiněna agenturou, kterou znají, či aby učinili sami v případě potřeby po vzdělávání poptávku a oslovili agenturu, ke které mají důvěru. Další možností by bylo, že by vzdělávací agentura pro pracovníky SPOD učinila „ochutnávku“ školení, pracovníci SPOD by se mohli seznámit s agenturou a lektorem, obsahem školení a rozhodnout se pro případný vstup do vícedenního výcviku.

Pro praxi shledávají pracovníci SPOD vzdělávání v koučovacím přístupu za přínosné. Pomocí potenciálu klientů jsou hledány jejich zdroje, stanovován cíl spolupráce, klienti

jsou vedeni k větší zodpovědnosti za svá rozhodnutí. Limity pracovníci SPOD shledávají při práci s klienty nespolupracujícími a velmi náročnými na spolupráci vzhledem k jejich osobnosti. V těchto případech je nutné, aby pracovníci SPOD měli možnost využít supervizi, dbali o svou psychohygienu. Podporou jim mohou být i intervize, sdílení zkušeností, reflexe a podpora kolegů a nadřízených. „*Stanovit si limity při práci s klientem a neočekávat zázraky.*“ RS9

Dalším limitem, s kterým se pracovníci SPOD setkávají, je čas, který koučovací přístup vyžaduje. Pokud by měli zařadit pracovníci SPOD koučovací přístup více do své praxe, bylo by vhodné přizpůsobit tomu časové podmínky. Pracovat s rozvržením práce, vyvážit přímou práci a administrativní zátěž. Je nutné také počítat s případy, které vyžadují rychlá a neodkladná řešení.

Za přínosné považují také trénink v koučovacím přístupu, kdy by měli absolventi kurzu možnost se setkávat, sdílet svoje zkušenosti z praxe, rozvíjet své dovednosti.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo odpovědět na otázku „*Jakým způsobem pracovníci SPOD využívají koučovací přístup při výkonu své profese?*“ Práce byla rozdělena na část teoretickou a empirickou. Teoretická část je věnována oblasti sociálně-právní ochrany dětí a koučování. Obsahuje popis role pracovníka SPOD a kouče a vybrané metody a techniky práce v obou oblastech. Vymezuje, co se rozumí pojmem koučovací přístup. Empirická část je tvořena metodologií výzkumu a analýzou a interpretací získaných dat. Pomocí kvalitativního výzkumu byly hledány odpovědi na otázky související s motivací pracovníků SPOD k výběru vzdělání v koučovacím přístupu, jak pracovníci SPOD vnímali průběh vzdělávání v koučovacím přístupu, kterého se zúčastnili. Jaký přínos pro ně vzdělání v koučovacím přístupu má, jaké techniky a metody koučovacího přístupu ve své praxi využívají. Zda vidí nějaké limity pro uplatnění koučovacího přístupu v roli pracovníka SPOD.

Ze zdrojů vyžitych při zpracování teoretické části vyplývá, že pro pracovníka SPOD stejně jako pro kouče je nutné a nezbytné celoživotní vzdělávání se. Pracovníkovi SPOD ukládá vzdělání zákon. Klientela, s kterou se pracovník setkává, je široká. To, co funguje u jednoho klienta, u druhého selhává. Je výhodou, pokud disponuje pracovník SPOD znalostmi a dovednostmi z různých oblastí a dále se vzdělává.

Bakalářská práce byla zaměřena na využití koučovacího přístupu jako nedirektivní formy spolupráce pracovníka SPOD s klientem. Obsahuje inspiraci pro praxi, ale také limity pro uplatňování tohoto přístupu. Nicméně u obou profesí, ať již jde o pracovníka SPOD či kouče, platí, že jsou zodpovědní za proces, nikoliv za výsledek. Koučovací přístup klade důraz na využívání potenciálu klienta pro vyřešení jeho obtížené situace, na odpovědnost za jeho rozhodnutí. Pracovník SPOD si musí být při využívání koučovacího přístupu vědom, v jaké roli se nachází. Jeho odpovědností je zhodnotit, zda využívání koučovacího přístupu je pro vyřešení situace klienta přínosné. V případech, kdy je to nezbytné, doporučí klientovi jinou odbornou pomoc nebo uplatní direktivní přístup.

Ze samotného výzkumu provedeného s pracovníky SPOD, kteří byli vzděláni v koučovacím přístupu, bylo zjištěno, že jejich motivací pro absolvování vzdělání bylo

získání nových znalostí a dovedností pro práci s klienty a seberozvoj pracovníků. „Pro vyjasnění toho, co je účelem a jaké jsou cíle vzdělávací akce, je potřeba přistoupit k definování cílové skupiny, tedy toho, kdo bude objektem andragogického působení. Zjištění nám poslouží především k úpravě vzdělávací akce na míru těm, kteří se jí zúčastní.“ Palán, Langer (2008, s. 163) Respondenti kladně hodnotili, že školení bylo přizpůsobeno jejich praxi, jako účastníci školení měli možnost praktického nácviku metod a technik koučování v souvislosti s tématy sociální práce.

V bakalářské práci je popsáno, jakým způsobem pracovníci SPOD využívají koučovací přístup ve své praxi. Práce obsahuje výčet koučovacích metod a technik, které pracovníci SPOD při práci s klienty využívají. Charakterizuje, v jakých oblastech a s jakými klienty koučovací přístup respondenti využívají. Popisuje, s jakými limity se při uplatňování koučovacího přístupu pracovníci SPOD setkávají. Přesah má využívání koučovacího přístupu i do soukromého života respondentů, někteří využívají sebekoučování.

Bakalářská práce přináší výsledky pro pracovníky SPOD, kteří kurz zaměřený na koučovací přístup absolvovali, ale i pro ty, kteří jej neabsolvovali. Pro zaměstnavatele by mohl být inspirací pro změny do praxe, ať již jde o možnost absolvování vzdělání v koučovacím přístupu v rozsahu vícedenního kurzu, tak pro změnu způsobu práce na pracovišti. Realizátoři kurzů mohou zohlednit názory a poznatky respondentů při vytváření obsahu odborných kurzů, přizpůsobit témata, způsob vedení kurzu, jeho rozsah, ale také způsob prezentace nabídky kurzu pracovníkům SPOD. Závěr bakalářské práce je zaměřen na doporučení, která vyplývají z provedeného výzkumu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ATKINSON, M. *Koučink – věda i umění: Vnitřní dynamika*. 1. vydání. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-538-7.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BOHOŇKOVÁ, I. *Sám sobě koučem: Cesta k úspěchu v práci i v životě*. 1. vydání. Olomouc: Poznání, 2010. ISBN 978-80-86606-94-1.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: Inspirace pro praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 4. nezměněné vydání. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

FISCHER-EPE, M. *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. 1. vydání. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

GALLWEY, W. T. *Vnitřní hra tenisu. Inner game of tennis, Mentální stránka vrcholového výkonu*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-556-8.

GALLWEY, W. T. *Inner game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

GÉRINKOVÁ, J. *Pomáhající profese: Tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. 1. vydání. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7387-394-3.

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

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

JAROŠOVÁ, D. *Metodologie výzkumu*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1286-1.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 6. vydání. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0528-9.

- KRÁLOVÁ, J. *Speciální techniky sociální práce*. 1. vydání. Praha: Ústav psychologického poradenství a diagnostiky, 2002. ISBN 80-86568-16-4.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál, 2013a. ISBN 978-80-262-0366-7.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktual. a dopl. vydání. Praha: Portál, 2013b. ISBN 978-80-262-0213-4.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. 3. vydání. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0211-0
- MÜHLPACHR, P. *Sociální práce* 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3323-1.
- NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*. 1. vydání. Brno: Marek Zeman, 2001. ISBN 80-903070-0-0.
- NOVOTNÁ, V. a kol. *Zákon o sociálně-právní ochraně dětí*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-26-2.
- PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PARMA, P. *Umění koučovat: Systematické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6.
- ROZSYPALOVÁ, M, ČEHOVÁ, V., MELLANOVÁ, A. *Psychologie a pedagogika I.: Pro středí zdravotnické školy*. 1. vydání. Praha: Informatorium, 2003. ISBN 80-7333-014-8.
- ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*. Dotisk 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. ISBN 80-85850-00-1.
- SHAZER, de S., DOLAN, Y. a kol. *Zázračná otázka: Krátká terapie zaměřená na řešení*. 2. vydání. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0680-4.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vydání. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-36-9.
- WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7216-273-4.
- ZAKOUŘILOVÁ, E. *Speciální techniky sociální terapie rodin*. 1. vydání. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0583-8.

ZATLOUKAL, L., VÍTEK, P. *Koučování zaměřené na řešení: 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. 1. vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1011-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

International Coach Federation Czech Republic. *Co je ICF koučink*. [online]. © 2013a [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

International Coach Federation Czech Republic. *Certifikace a akreditace*. [online]. © 2013b [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/certifikace/stupne-certifikace.html>

International Coach Federation Czech Republic. *Etický kodex*. [online]. © 2013c [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf>

KOZÁKOVÁ, R. *Kreativní Disney metoda v koučování*. Koučink Portál. [online]. © 2016-07-25 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/kreativni-disney-metoda-v-koucovani/>

MARIÁNKOVÁ, I. *Využití techniky Balance Wheel v koučinku*. Koučink Portál. [online]. © 2015-03-16 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/vyuziti-techniky-balance-wheel-v-koucinku/>

Metodika individuálního koučinku s cílovou skupinou nezaměstnaných osob ve věku nad 50 let. Program podpory zaměstnanosti, číslo projektu CZ.1.04/2.1.01/E1.00004. [online]. [cit. 2021-13-02]. Dostupné z: https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1699737

Performance Consultants International [online]. © 2019 [cit. 2021-01-01]. Dostupné z <https://www.performanceconsultants.com/sir-john-whitmore>

Společnost sociálních pracovníků. *Etický kodex*. [online]. 2020-12-10 [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky_kodex_sspr.pdf

Tremedias. *Výroční zpráva 2019*. [online]. 2020-06-15 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <http://www.tremedias.cz/index.php/o-cinnosti-sdruzeni>

ZATLOUKAL, L., VÍTEK, P. *Koučovací model Reteaming a jeho využití při práci s nezaměstnanými*. Sociální práce 13, 2013, č. 4, s. 84-101. Dalet. [online]. [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <http://dalet.cz/Clanky/Reteaming-nezamestnani.pdf>

Seznam ostatních zdrojů

Tremedias. Školící materiály společnosti. Třebíč. 2017, 2018, 2019.

Zákon č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí ze dne 9.12.1999, aktuální znění 1.1.2018-30.6.2021, verze 37. In: Sbírka zákonů, Česká republika. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-359/zneni-20180101?porov=20171101&porovmin=1&citace=1#Sum>

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ze dne 14.3.2006, aktuální znění 1.7.2019, verze 33. In: Sbírka zákonů, Česká republika. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108/zneni-20190701>

SEZNAM ZKRATEK

- SPOD - Sociálně-právní ochrana dětí
- Zákon č. 359/1999 Sb. - zákon č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí,
znění pozdějších předpisů

SEZNAM TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu	37
Tabulka 2: Informace o respondentech.....	41
Tabulka 3: Metody a techniky koučovacího přístupu.....	52
Tabulka 4: Principy a předpoklady koučování	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Otázky k rozhovoru	I
---	----------

Příloha A – Otázky k rozhovoru

Hlavní výzkumná otázka:

Jakým způsobem pracovníci SPOD využívají koučovací přístup při výkonu své profese?

Dílčí výzkumná otázka 1:

Jaká byla Vaše motivace k výběru vzdělání v koučovacím přístupu?

- Co vás vedlo ke vzdělávání v koučovacím přístupu?
- Jak si vybíráte na vašem pracovišti průběžné vzdělávání, které je ze zákona povinné?
- Jakým způsobem jste se dozvěděli o koučovacím přístupu?
- Podle jakých kritérií jste se rozhodovali při výběru koučovacího přístupu?

Dílčí výzkumná otázka 2:

Jak vnímáte průběh vzdělávání v koučovacím přístupu?

- Kde jste získali informace o vzdělávacím kurzu?
- Podle jakých kritérií jste se pro vámi absolvovaný kurz rozhodovali?
- Jaké byly vaše požadavky na daný kurz?
- Co bylo obsahem vzdělávání?
- Jak konkrétně vzdělávání probíhalo?
- Jaké téma/oblast pro vás bylo nejužitečnější?
- Jaká byla vaše očekávání před začátkem vzdělávání? Byla tato očekávání naplněna?

Dílčí výzkumná otázka 3:

Jaké metody a techniky koučovacího přístupu pracovníci SPOD využívají?

- Zda a jaký přesah má vzdělání v koučovacím přístupu do praxe?
- Jaké metody a techniky koučovacího přístupu jste si v rámci vzdělávání osvojili?
- Které z těchto technik a metod využíváte v praxi?
- Při práci s jakými klienty je možné tyto techniky a metody využít?
- Zda a jaký přínos spatřujete v aplikaci koučovacího přístupu?
- Zda a jaké vnímáte limity využití tohoto přístupu při práci s vaší cílovou skupinou?

Zdroj: autorka práce

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Ďásková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Využití koučovacího přístupu jako metody vzdělávání dospělých při výkonu sociálně-právní ochrany dětí

Rok: 2020/2021

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala