



Koučování na středních školách

materiály ke koučování z pohledu
školského prostředí



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Více informací o projektu najdete na www.kurikulum.nuov.cz.

Vážení učitelé, ředitelé a pedagogičtí pracovníci,

co jsme pro Vás tentokrát připravili?

Praktické podklady k tomu, jak, kdy, a hlavně proč využít koučovací styl ve vaší komunikaci se žáky i mezi sebou navzájem. Naleznete zde konkrétní doporučení, jak lze koučovací přístup aplikovat ve Vaší pedagogické praxi.

Podklady jsou doplněny krátkými ilustrativními video nahrávkami. Věříme, že pro Vás budou inspirací k vyzkoušení a ověření toho, jak efektivní může být přínos koučování pro vedení vašich hodin a pro spolupráci s kolegy.

Přejeme Vám úspěšný start na cestě ke koučování.

Tyto podklady pro Vás v rámci projektu Kurikulum S připravila společnost Smarter Training & Consulting ve spolupráci s Národním ústavem pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Co v podkladech najdete?

1.	Charakteristika koučování jako metody rozvoje ve školním prostředí.....	3
2.	Proč se mi hodí koučování v mojí praxi?.....	5
3.	Typy koučování a kdy je jako učitel/ředitel využiji?.....	6
4.	Jak se stát koučem a zaujmout koučovací pozici?.....	8
5.	Jak vést koučovací rozhovor v jednotlivých fázích?.....	10
6.	Jak správně klást správné otázky?.....	11
7.	Jak naslouchat?.....	15
8.	Technika GROW.....	16
9.	Jak reagovat na námítky při koučování?.....	18
10.	Doporučená literatura a zdroje.....	20

1. CO JE KOUČOVÁNÍ

Koučování je strukturovaný proces založený na partnerském vztahu mezi koučem a koučovaným.

Koučování pomáhá k ..

- odhalení
- uvědomění
- rozšíření či posílení
- a finálně využití

potenciálu osobnosti. Je cestou k osvobození ze zajetí předsudků a stereotypů, které omezují naši úspěšnost (výkonnost) a tím i pocit spokojenosti.

Koučování usiluje o jasné vymezení cíle, kterého chce koučovaný dosáhnout, s následným vyhledáváním vhodné cesty k němu. Paralelně s tímto zaměřením dochází ke zlepšování sebereflexe, sebedůvěry, sebevědomí, sebeúcty. Dále schopnosti rozhodovat se a přijímat větší odpovědnost.



Koučování je nástroj, pomocí kterého můžeme docílit úspěšného růstu lidí (žáků/kolegů). Je to nedirektivní způsob vedení, který je opakem příkazů, přísných nařízení, pravidel, kontrol a trestů.

Koučování vychází z poznatku, že lidé si lépe osvojí informaci nebo dovednost, ke které dospějí sami, vlastní aktivitou a vlastní zkušeností.

Plně využívá znalostí a zkušeností žáků a dává jim šanci nalézt cestu ke zlepšení. Podporuje jejich aktivitu a sebevědomí. Skrze změny myšlení a postojů a zlepšování vztahu k sobě samému se rozšiřuje pole možností daného člověka. Zpřístupňují se zejména jeho vnitřní zdroje.

Základní charakteristiky koučování:

- systematický přístup k rozvoji jedince
- nedirektivní metoda vedení lidí
- partnerství kouče a koučovaného
- rozvíjí vnitřní zdroje člověka
- důvěřuje v potenciál každého jedince a respektuje jeho jedinečnost

Koučovací přístup:

- využívání techniky kladení otázek při komunikaci
- podpora hledání vlastního řešení

Koučovací cyklus:

- pravidelná koučovací setkání nad předem definovanými rozvojovými oblastmi

Kouč:

- nepředává rady ani zkušenosti
- vhodnými otázkami podporuje uvolnění potenciálu koučovaného

Koučovaný:

- přebírá odpovědnost za své cíle a jejich dosažení
- rozhoduje o způsobech uskutečnění svých cílů

PRINCIP KOUČOVÁNÍ

Odpovědnost

„Jako kouč pomáháte lidem získat přístup k jejich vlastní moudrosti. Pak mohou plně důvěřovat sobě samým a nacházet své nejlepší volby. Tímto způsobem přebírají plnou zodpovědnost za své životy.“

Marilyn Atkinson



Odpovědnost je mimořádně důležitá pro dosažení ambiciózních cílů a pro vysokou výkonnost. Pokud plně převzeme odpovědnost za své cíle, zvýší se naše odhodlání je realizovat a podáváme vyšší výkony. Pokud děláme to, k čemu jsme se rozhodli a zavázali, máme obvykle větší chuť do akce a silnější odhodlání překonávat překážky. Naopak pokud děláme něco, protože musíme, někdo nám to vnutil, nebo protože se to od nás očekává, náš výkon není optimální.

Možnost volby je klíčová pro skutečné přijetí odpovědnosti. Zamyslete se nad následujícími příklady, které jsou ilustrovány v našich video ukázkách:

- Poradili jste svému kolegovi, jak má např. vést hodinu a jaké metody interakce má využít. Co se stane, když bude hodina neúspěšná a žáci budou zlobit? Pravděpodobně ukáže prstem na vás jako na viníka a nepřevzme odpovědnost za své vlastní jednání. Navíc možná učiní i závěr o vaší neschopnosti a nekompetentnosti. Bude hodnotit primárně vás.
- Váš kolega sám vymyslel způsoby, jak oživit hodinu a více zapojit žáky, a zvolil si ty, které považoval za nejlepší. Propagace se nezdařila. Co se stane? Je pravděpodobnější, že se zamyslí nad tím, proč se mu nepodařilo dosáhnout úspěchu a která volba mohla být efektivnější. Možná bude ze situace hledat ponaučení a objevovat jiné způsoby, jak se k úspěchu přiblížit. Bude se zaměřovat více na sebe sama než na druhé.

Jak koučování zvyšuje odpovědnost?

Kouč přistupuje k lidem jako ke schopným a plným zdrojů. Kouč provází na cestě objevování vlastních možností. Vždy nechává prostor pro volbu. S každou volbou roste odpovědnost žáka/kolegy. S každým úspěchem jako důsledkem vlastní volby roste sebedůvěra. Dobrý kouč pomáhá posilovat silné stránky a chyby využít k učení a růstu.

2. PROČ VYUŽÍT KOUČOVÁNÍ?

Koučování má ve školním prostředí široké využití při plánování činností, jejich realizaci a vyhodnocení a při rozvíjení potenciálu pedagogů i žáků

Co mi přinese, když se nechám koučovat?

- budu mít vlastní zkušenost
- lépe si uvědomím, co chci, své cíle
- lépe se naučím pracovat se svými přednostmi a rezervami
- lépe zvládnou řešit problémy a obtížné situace
- budu snáze hledat řešení

Řekli o koučování:

- "Z koučování jsem nadšená . Moc se u toho učím sama o sobě a dostávám také pozitivní reakce od kolegů..."
- „Koučování bych doporučil všem vedoucím pracovníkům, učitelům teoretické výuky a rovněž učitelům pro praktickou výuku, kteří projeví zájem o sebevzdělávání.“
- „S metodou koučování jsem byla velmi spokojena a chtěla bych tímto velmi poděkovat za přispění k mému profesnímu rozvoji. Ideální by bylo mít "svého" kouče dlouhodobě.“
- „Při srovnání toho, co jsem se naučil, s nějakým seminářem, docházím ke zjištění, že s koučem jsem na různé věci přišel sám – rozdíl je v zažití, není to už hloupá poučka, člověk si vše odvodí a vezme za své. Kolikrát mám zkušenost, že se člověk vrátí ze semináře, materiály z něj někde založí a už se do nich nepodívá. Po koučování ve mně nové poznatky zůstaly.“



Co mi přinese, když budu využívat koučovací styl komunikace se studenty?

- žáci si více zapamatují
- budou dávat pozor a méně vyrušovat
- budou aktivní a budou dělat víc, než musí
- budete mít jejich důvěru a respekt

Co mi přinese, když budu využívat koučovací styl komunikace s kolegy?

- méně nedorozumění a konfliktů
- více souhlasných názorů a společných řešení
- snazší dosahování cílů
- respekt a důvěru
- vyšší loajalitu a týmové souznění

3. TYPY KOUČOVÁNÍ A KDY JE POUŽÍT?

Individuální koučink

Je specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho růst ve školním i osobním prostředí. Tuto formu koučinku využijeme zejména při komunikaci s kolegou či při osobní práci se žáky. Např.:

- při zkoušení a opakování látky
- při kontrole úkolů
- při řešení nekázně, konfliktů
- při sdělování zpětné vazby, hodnocení žáků i pedagogů
- ve výchově k volbě povolání a vlastní budoucnosti
- při výuce TV, společenských věd, při individuálních projektech žáka atp.



Skupinový koučink

Skupinové koučování je dobrou formou, jak učinit své vystoupení před třídou zajímavějším a žáky zapojit, či jak provést poradu učitelů efektivněji. Týmový koučink se využívá v situacích:

- má-li skupina podobné či společné téma nebo zadání, např. účast na stejném projektu (výzkum, seminární práce, plnění skupinového domácího úkolu, realizace změny apod.),
- když je potřeba hledat společná řešení, vyjasnit si názory,
- když je potřeba zapojit méně průbojné žáky, podpořit sociální vazby, pocit sounáležitosti a odpovědnosti apod. ,
- při opakovacích a tvůrčích hodinách, diskusích apod.

KOUČINK – METODA INTERAKCE

Být zajímavý po celou dobu výuky nebo porady je velmi náročné. Vystupování je náročné zejména kvůli pocitu, že vše musím zvládnout sám a udržet stálou pozornost žáků/kolegů je téměř nemožné. Je nutné je zaujmout a vtáhnout „do hry“. Pokud využijeme koučovací styl komunikace a **zapojíme je otázkami**, sami si odpočineme a zároveň podpoříme jejich aktivitu.

Výhodou týmového koučinku je, že můžete klást všem žákům/kolegům stejné otázky, rozdělit je do skupin, či dvojic, nechat je diskutovat a vyjádřit své názory. Vhodné je zapisovat návrhy na tabuli. Členové týmu v diskusi konfrontují své návrhy, porovnávají a vyjasňují si svá stanoviska s cílem dosáhnout společného řešení. Kouč však vede dialog vždy jen s jedním žákem/kolegou a ostatní do něj vstupují jen po vyzvání, aby nedocházelo k neplodným diskusím. Úlohou kouče je citlivě reagovat na dění ve skupině a být v neustálém kontaktu s každým členem. Stává se tak moderátorem diskuse a v interakci s žáky dává diskusi směr.

Pokud v některých úsecích hodiny učitel spíše jen moderuje, usměrňuje, shrnuje, doplňuje a uzavírá diskusi žáků, není to projev jeho slabosti, ale naopak schopnosti využívat potenciál žáků a tím posilovat efektivitu výuky, posilovat procesy zapamatování a osvojení předávaných znalostí a dovedností.

Možnost být v interakci s učitelem vytváří výrazně lepší podmínky pro přijetí a zapamatování dané látky. Pomocí skupinového koučování a interakce se upevňují předávané informace, využívá se skupinového mínění a posiluje se kreativita. Díky tomu, že se jedná o práci ve skupině, bývají jednotlivci vzájemně ovlivněni svým přemýšlením, svými objevy a nápady, takže se jeden pro druhého může stát cenným zdrojem a inspirací. Dochází k zvýšení výkonu a týmové synergii.

Jak koučovacím způsobem zapojovat a zvyšovat pozornost žáků?

- **Ptejte se!** Zjišťujte názory, potřeby a zájmy třídy.
- Využijte řeč těla - **oční kontakt, zapojující gesta, pomlky...**
- Využijte **brainstorming, diskuse, skupinovou práci.**
- Uvádějte **příklady, příběhy** ze života a z praxe, „**bombičku**“, **icebreaker, energizers.**
- Vymyslete **kvízy, soutěže, testy, hlasování** apod.
- Používejte **názorné pomůcky** - ukažte **obrázek, model**, pošlete **vzorek**, přečtete **ukázkou** apod.
- Vymyslete **rolovou hru nebo simulaci** – scénku, kterou žáci mohou sehrát apod.
- Využívejte **AV techniku** (video, audio ilustrace, Smart board, prezentace v PPT).



4. KOUČOVACÍ POZICE

Vstoupit do koučovací pozice znamená opustit zájem na konkrétním výsledku koučování ve jménu dosažení nejlepšího výstupu pro žáka/kolegu. Je to přechod do pozice nezávislého pozorovatele, který je nestranný a nezainteresovaný v daném tématu či oblasti.

Zaujmout koučovací pozici vyžaduje opustit vlastní pohledy na věc, názory k danému tématu a preferované návrhy řešení. Je to schopnost vnímat konverzaci jako celek a postupovat v ní tam, kam vyžaduje zájem žáka/kolegy a jeho cíl.

Pokud vaším záměrem je vést žáka/kolegu tam, kam jste se rozhodli, je možné, že se s vámi bude cítit nesvůj a bude pro něj obtížné plně spolupracovat. Naopak prostředí, kde jeho návrhy nejsou souzeny ani hodnoceny, podporuje tok nových nápadů a myšlenek.



Pokud žákovi/kolegovi umožníte hledat jeho vlastní originální řešení, aniž byste ho hodnotili, opravovali nebo instruovali, bude pro něj přirozeně snazší myslet i „mimo rámec“.

Tento váš přístup podpoří jeho kreativitu, zvýší jeho sebedůvěru a odpovědnost.

Co potřebuji, abych mohl/a koučovat?

- vůli, chuť a trpělivost
- správně se ptát, seznámit se s modelem GROW, s typy otázek a možnostmi jejich využití
- soustředěně naslouchat, co a hlavně proč žák/kolega říká
- projevovat empatii a zájem o to, o čem druhý hovoří
- oprostít se od soudů a hodnocení
- vést žáky/kolegy k aktivitě
- být kreativní a tolerantní
- být jim podporou, motivovat
- mít rovnocenný přístup, jít příkladem, plnit sliby a závazky

„Empatické naslouchání znamená dočasně žít životem druhého.“

Carl Rogers

CO DĚLÁ A NEDĚLÁ DOBRÝ KOUČ

Co dělá dobrý kouč?

- Ptá se a zjišťuje pomocí otázek.
- Naslouchá, ověřuje porozumění.
- Stává se partnerem žáka/kolegy, nezdůrazňuje svou autoritu.
- Směřuje k budoucnosti/řešení/změně/zlepšení.
- Umožňuje koučovanému hledat vlastní cestu k cíli.
- Povzbuzuje a chválí.
- Respektuje, projevuje pochopení.
- Neztotožňuje se s názorem žáka/kolegy ani ho neshazuje, pouze vyjadřuje pochopení.
- Předává kompetence a odpovědnost na žáka/kolegu.
- Zaměřuje pozornost na partnera, ne na sebe sama.
- Odvrací pozornost od problémů „u druhých“.
- Uplatňuje vnitřní motivaci.
- Ověřuje si užitečnost svého koučování.



Co dělá špatný kouč?

- Předpokládá.
- Mentoruje, předkládá žákovi /kolegovi své názory, své rady a pravdy.
- Asociuje (na základě svých zkušeností).
- Hodnotí.
- Dokončuje myšlenky a věty žáka/kolegy.
- Komentuje každou myšlenku.
- Ponižuje, manipuluje.
- Ztotožňuje se s názorem žáka/kolegy.
- Nechá se zatáhnout do „stížnostní hry“.
- Představuje si, jak vidí věci žák/kolega, neověřuje.
- Prosazuje své nápady.
- Uplatňuje vnější motivaci – odměny, sankce.

5. FÁZE KOUČOVACÍHO ROZHOVORU

1. VYTVOŘENÍ VZTAHU

Cílem je navázat vztah mezi koučem a koučovaným umožňující klientovu transformaci. Kouč vytváří důvěrné prostředí, ve kterém se klient cítí příjemně a uvolněně. Podaří-li se vytvořit silný vztah, klient si může uvědomit řadu skutečností, které si dosud neuvědomoval či nechtěl uvědomit. Právě v tom může být předpoklad dosažení prospěšných změn. Účinný raport kouč podporuje vhodnou řečí těla a použitím jazyka blízkého druhé straně, tzv. zrcadlením.

2. UZAVŘENÍ „KONTRAKTU“

Kontrakt neboli „koučovací smlouva“ udává zaměření rozhovoru. Žák/kolega v kontraktu definuje svůj požadovaný výstup. Dobře definovaný kontrakt pomáhá zaměřit pozornost žádoucím směrem a koučovi umožňuje sledovat, zda se konverzace posouvá k popsanému cíli. Kouč klade otázky směřující k upřesnění kontraktu.

Výsledkem je taková specifikace kontraktu, která určuje nejen co, kdy a v jaké kvantitě bude realizováno, ale i jaká budou kvalitativní kritéria a jak budou naplněna.

3. HLEDÁNÍ ŘEŠENÍ

Obvykle nejdelší fáze koučovacího rozhovoru. Kouč klade silné transformační koučovací otázky a používá nástroje jako G-R-O-W, škálování, rozhodovací procesy, pyramidu logických úrovní apod. Kouč probouzí skrytý potenciál žáka/kolegy a pomáhá mu k uvědomění širších souvislostí a nalezení nejlepších možných řešení a aktivit, které je naplňují.

4. AKČNÍ PLÁN

Klient se rozhoduje, jaké kroky v budoucnu učiní pro dosažení svého vytouženého výstupu a prohlašuje závazek k jejich uskutečnění.

5. ZHODNOCENÍ, MOTIVACE

Kouč vyzývá klienta, aby shrnul přínosy koučovací schůzky. Klient shrnuje důležitá uvědomění a klíčové body setkání.

Kouč zakončí schůzku/rozhovor vřelým a upřímným oceněním kvalit koučovaného.



6. KOUČOVACÍ OTÁZKY

Koučování je založeno na otázkách. Pomocí systému správných otázek se podaří pedagogovi odkrýt, co žák/kolega chce, co očekává, kam by chtěl směřovat. Snaží se ho dovést k sebereflexi, přemýšlení o možnostech a jejich rizicích, definování cílů a jejich uskutečnění. Učitel-kouč nepředkládá žákovi/kolegovi své myšlenky, ale vede ho otázkami tak, aby si svou cestu našel sám. Podporuje jeho rozhodování, hledání optimálního řešení, zodpovědnost k realizaci cesty a dosažení cíle. Nehodnotí jeho výroky, nekritizuje, ale naopak povzbuzuje a chválí. Pomocí otázek mu poskytuje zpětnou vazbu s cílem dosáhnout u něj lepšího vnímání reality a představě skutečnosti, vede k jiným pohledům, „přerámovává“ situaci, hledá pozitiva či případná omezení a souvislosti.



Otázky samy o sobě nejsou dobré nebo špatné, ale více či méně přínosné.

Přínosné otázky:

- jsou přímé
- jsou spontánní
- jsou jednoduše zformulované
- jsou položeny jen jednou
- nutí koučovaného přemýšlet
- vyžadují popis přítomnosti či budoucnosti, nevyžadují analýzu minulosti
- jsou zaměřeny na přítomnost nebo budoucnost
- respektují uvažování koučovaného, nikoli kouče
- umožňují koučovanému zabývat se tím, co ho zajímá
- jsou kladeny s upřímným záměrem pomoci koučovanému objevit skryté možnosti a učinit vlastní volbu; nikoli dovést koučovaného tam, kde to kouč považuje za nejlepší
- jsou kladeny přátelským tónem a uvozeny změkčovacími frázemi
- jsou následovány tichem, které koučovaný může využít k přemýšlení
- jsou voleny tak, aby podpořily směřování k cíli, nikoli vysvětlování nebo ospravedlňování minulých akcí

OTÁZKY OTEVŘENÉ A UZAVŘENÉ



OTEVŘENÉ OTÁZKY

- Dávají široký prostor pro vyjádření,
- podněcují myšlení, hledání a úvahy,
- mají velkou vypovídací schopnost,
- jsou vnímány jako partnerské a nepředpojaté,
- jsou uvozeny slovy „kdo, co, jaký, který, čím, jak, kdy, kde, proč ...“,
- v koučovacím rozhovoru by měly otevřené otázky výrazně převažovat, zvláště tam, kde chceme hlouběji poznat a pochopit „cestu“ koučovaného.

Čeho chceš dosáhnout?



UZAVŘENÉ OTÁZKY

- Jsou důležitým „filtrem“ či „rozcestníkem“,
- vhodně doplňují otevřené otázky,
- slouží k úvodnímu zjištění, ověření, upřesnění nebo k závěrečnému potvrzení,
- odpověď je obvykle jednoslovná, je výběrem z logických alternativ,
- jsou obvykle uvozeny slovesem,
- v koučovacím rozhovoru jsou uzavřené otázky minoritní a jsou především oporou pro otevřené otázky.

Máš nějaký osobní cíl?

POZOR NA MANIPULACI OTÁZKAMI

Koučink manipulaci vylučuje, protože stojí na základech partnerského přístupu bez „skrytých plánů“ s kolegou/žákem, které nejsou ve shodě s jeho potřebami a zájmy. Používání manipulace v koučinku může ohrozit výsledky a vztah s kolegou/žákem. Je velká pravděpodobnost, že dříve či později kolegovi/žákovi dojde, že byl či je manipulován. Po takovém „objevu“ už zpravidla ztrácíme tolik potřebnou důvěru.

Podívejme se na obvyklé manipulační otázky, kterých bychom se měli vyvarovat:

Citové vydírání

Co si budou myslet ostatní, když se k nim nepřipojíš?
Jak se budeš cítit, když se před spolužáky nepřiznáš?
Uvědomuješ si, jak tvoje rozhodnutí ovlivní tvoje postavení v kolektivu?
Víš, kolik žáků před tebou tyto nároky zvládlo?
Víš, kolik dětí v Africe by rádo bylo na tvém místě?

Pocit viny

Víš vůbec, kolik času jsme ti věnovali?
Kdo myslíš, že za to může?
Hádej, kdo je tím problémem?
Proč se vždycky ptáš tak nevhodně?

Sugesce

Určitě se mnou budete souhlasit/se shodneme na...
Přece byste nechtěli, abych volala ředitele...
Sami jistě dobře víte, že příští rok vás čeká maturita...



Demagogie a vytrhávání z kontextu

Každý průměrný člověk to dokáže a tvoji rodiče mají vysokou, ne?
Při poslední poradě jsi říkal, že tento projekt je ti blízký – proč se teď vymlouváš a nechceš na tom pracovat?
Přihlásil jsi se k účasti na matematické olympiádě – proč to teď vzdáváš?
Lidé říkají, že se s tebou nedá mluvit – proč je to tak, jak říkají?

Komplex méněcennosti

Ty jsi tu tak dlouho a tohle neznáš?
Jak je možné, že to nedokážeš?
Víš, že to vždycky zkazíš?
Co od tebe vůbec můžu čekat?
Viděl jsi praxi aspoň z rychlíku?

CVIČENÍ KLADENÍ OTÁZEK

	Je to vhodná koučovací otázka?	A	N
1	<i>Jak se cítíš?</i>		
2	<i>Chceš slyšet, v čem je tvůj problém?</i>		
3	<i>Co uděláš, když to nevyjde?</i>		
4	<i>Jaké máš nápady?</i>		
5	<i>Víš, proč jsem tě sem pozval?</i>		
6	<i>Nechceš se rozvinout v oblasti komunikace?</i>		
7	<i>Na čem chceš pracovat?</i>		
8	<i>Co takhle zapracovat na tvé slabé stránce?</i>		
9	<i>A nemohl bys sis dát za cíl...?</i>		
10	<i>Můžeš být konkrétnější?</i>		
11	<i>A není problém v tvém přístupu?</i>		
12	<i>Co tě nejvíc trápí a co tě nejvíc baví?</i>		
13	<i>Dokdy to zjistíš?</i>		
14	<i>A není příčinou tvůj vztah s ...?</i>		

	Je to vhodná koučovací otázka?	A	N
15	<i>Z tvé práce nemám dobrý pocit. Co ty na to?</i>		
16	<i>V čem ti můžu pomoci?</i>		
17	<i>Kde (případně co) se musí změnit, abys byl spokojen?</i>		
18	<i>Proč nejít střední cestou?</i>		
19	<i>Nemůže jít třeba o osobní problém?</i>		
20	<i>Jak jsi poznal pokrok?</i>		
21	<i>Jak budeš získávat ostatní pro svůj projekt?</i>		
22	<i>Nechceš to udělat takto?</i>		
23	<i>Jaké využiješ zdroje k té seminární práci?</i>		
24	<i>Co přesně chceš změnit?</i>		
25	<i>Nebude mít tento krok náhodou vliv na...?</i>		
26	<i>Co tě vedlo k tomuto řešení?</i>		
27	<i>Nemáš už tohle náhodou umět?</i>		
28	<i>Nad čím přemýšlíš v posledních dnech?</i>		

7. UMÍME KOUČOVANÉMU NASLOUCHAT?

Koučování klade velké nároky na pedagoga z hlediska jeho schopnosti nejen správně se ptát, ale i naslouchat.

Co to je aktivní naslouchání? Způsob, při kterém nejen registrujeme, co žák/kolega říká, ale současně ho povzbuzujeme ke sdělování informací, volnému vyjadřování myšlenek, představ, názorů a postojů neverbálními i verbálními prostředky. Aktivním nasloucháním nejen získáváme potřebné informace, ale zároveň i ověřujeme vzájemné pochopení.

Jak aktivně naslouchat?

- Dávejte najevo své zaujetí pro jeho řeč. Dívejte se s očekáváním, když začíná hovořit. Svým postojem vyjádřete, že budete naslouchat, dívejte se na něj, mimikou a případně i gesty naznačte, že plně vnímáte, co říká. Využívejte „zrcadlení“, postojovou odezvu.
- Klad'te otázky k tomu, co právě řekl. Ujasněte si, o čem hovoří, ujistěte se, že jste vše správně slyšeli, pamatujte na různé typy otázek (otevřené, uzavřené, hypotetické).
- Nedokončujte věty druhého.
- Ověřte si, že jste správně pochopili podstatu sdělení druhé strany.
- Nedejte se ovlivnit předsudky vůči druhé straně (pozor na „haló efekt“, zvláště silně se projevuje právě při naslouchání).
- Pokud to situace umožňuje, dělejte si poznámky.
- Buďte trpěliví, zbytečně nepřerušujte hovořícího, zvláště ne slovy „ano, ale...“. Chcete-li jeho řeč zkrátit, využijte opět formu otázek, které ho povedou zpět k tématu, které chcete probrat.

8. TECHNIKA GROW

Autorem techniky GROW je Sir John Whitmore, považovaný za jednoho z „otců zakladatelů“ koučování. Jedná se o postup kladení otázek, který lze využít v každém koučovacím rozhovoru. Anglické slovo GROW znamená v češtině „růst“ a je mnemotechnickou pomůckou k zapamatování čtyř na sebe navazujících oblastí, na které se lze v koučovacím rozhovoru zaměřit. Model GROW je univerzální nástroj pro koučování, lze jej využít při individuálním koučování i koučování skupiny.



G ..	Goal ..	Cíl
R ..	Reality ..	Realita
O ..	Options ..	Možnosti
W ..	What, when, who, will ..	Volba

Techniku GROW lze využít ve fázi hledání řešení – po uzavření kontraktu kouč přejde k otázkám směřujícím k nastavení krátkodobých a dlouhodobých cílů dané oblasti (Goal). Jakmile žák/kolega definuje cíle, přechází kouč k otázkám zaměřeným na popis reálného stavu v dané oblasti (Reality) a pomáhá tak žákovi/kolegovi uvědomovat si oblasti, ve kterých bude třeba učinit změny. Následně kouč otázkami pomáhá prozkoumat možnosti (Options) a alternativní strategie, jak lze dosáhnout vysněných cílů. Poslední série otázek vede k volbě – CO žák/kolega podnikne, KDY to podnikne, KDO bude do akce zapojen a jaká je VŮLE kroky učinit (What, When, Who, Will).

Vzhledem k tomu, že technika už sama o sobě obsahuje tvorbu akčního plánu, pokračuje kouč zhodnocením celého rozhovoru a koučovací sezení uzavře motivací klienta.

KOUČOVACÍ OTÁZKY - TECHNIKA „GROW“

1) Cíl - GOAL

- Jaký cíl má tato diskuse?
- Co se chcete naučit?
- Za jak dlouho toho chcete dosáhnout?
- Jedná se o konečný cíl nebo na něj budete navazovat?
- Co pozitivního to přinese, jak je to obtížné, dosažitelné, měřitelné? Co je pro vás nyní důležité?
- Co bude výstupem úkolu?
- V čem by vám změna měla pomoci?
- Jaký je důvod pro splnění cíle?
- Jak popíšete cílový stav, když se zaměříte na přínosy?
- Co je třeba si uvědomit v souvislosti s realizací úkolu?

2) Realita - REALITY

- Jaký je současný stav (co, kdy, kde, kolik)?
- Koho se to týká?
- Co jste v tom až dosud udělal?
- Jaké jsou hlavní překážky nalezení cesty kupředu?
- Jaké kroky je třeba udělat pro změnu?
- Jaké faktory ovlivňují vaše rozhodnutí?
- Co ještě potřebujete?
- Je to, čím se nyní zabýváme, skutečná podstata situace?
- Co dalšího ovlivňuje výsledek a v jakém rozsahu?

3) Možnosti - OPTIONS

- Jaké možnosti máte?
- Co byste ještě mohl udělat?
- Jaké jsou přínosy, spojené s každým jednotlivým návrhem?
- Co všechno můžete udělat pro naplnění svých představ?
- Co byste navrhl, kdybyste nebyl ničím omezen?
- Jak se dají uvedené možnosti mezi sebou kombinovat?
- Které z řešení vám nejvíce vyhovuje?
- Kdo všechno se projektu zúčastní?
- Jaké pomůcky nebo materiální zdroje budeme potřebovat k dosažení cílů projektu?

4) Volba - WILL

- Co chcete udělat?
- Kdy to chcete udělat?
- Jaké překážky by mohly vyvstat?
- Jak je překonáte?
- Jakou podporu potřebujete? Jak ji získáte?
- Jaké dílčí kroky je třeba splnit?
- Jak budete sledovat jejich splnění?
- Kdy začnete jednotlivé kroky naplňovat?
- Kdy plánujete jejich dokončení?

9. REAKCE NA NÁMITKY

Reakce na námitku je „prubířským kamenem“ schopnosti koučovat. Náhlý negativismus až defétismus koučované osoby v nás může vzbudit negativní emoce a pocity marnosti našeho snažení. Právě v této obtížné situaci musíme být velmi trpěliví a pozvolna vhodnými otázkami směřovat koučovaného k odstranění bariér, které brání pochopení a přijetí smyslu dané cesty, která je jednoznačně v jeho zájmu. Čeho se vyvarovat? Základní omyl spočívá v tom, že námitku můžeme překonat tím, že buď začneme přesvědčovat pomocí argumentů nebo na namítajícího „vystřílíme“ sugestivní otázky typu:

- „Teď to chcete vzdát?“
- „Víte, jak se na vás budou lidé dívat?“
- „Vážně si myslíte, že to nepůjde?“
- „Zvážil jste dobře to, co mi nyní říkáte?“



Úspěšnost překonání námitky...

...nejvíce závisí na naší schopnosti podnítit vyjádření koučované osoby, které vypovídá o příčinách a podstatě námitky. Teprve potom jsme schopni se efektivně ptát a společně s koučovaným hledat cestu k řešení. Ta zpravidla spočívá v rozptýlení obavy a posílení stimulace k přijetí dané cesty či prostředku jako nezbytné součásti přijatého cíle.

Použijte otázky typu:

- „Chápu, že to bude pro vás hodně obtížné. Je v tom něco, co za ty obtíže stojí a co vám nakonec významně pomůže?“
- „Ano, to asi máte pravdu, všem se to líbit nemusí. Je někdo, na kom vám záleží a ten díky tomu bude spokojen?“
- „Rozumím tomu, že koučovací styl vedení podřízených je časově hodně náročný. Může se Vám tato investice po čase vrátit?“



POSTUP PŘEKONÁNÍ NÁMITKY

1. Empatie: Smysl prvního „empatického“ kroku spočívá v tom, že jasně dáme najevo, že uznáváme právo koučovaného na názor i když je v rozporu s cíli a cestami, na kterých jsme se před tím shodli. Kromě toho tato fáze umožňuje získat čas na promyšlení správné otázky, která povede koučovaného k pochopení, že lze danou věc k svému prospěchu akceptovat.

Koučovaný: „Stejně to zase dopadne jako minule“

Kouč: „Rozumím, říkal jste, že jste to již v minulosti zkoušel a nepodařilo se to“

2. Konkretizace / Parafráze: Ptejte se koučovaného, co je důvodem jeho váhavého či přímo odmítavého postoje. Proč se domnívá, že daná cesta je nereálná nebo proč na ní vidí překážky, rizika. Někdy stačí prostá otázka: „proč si myslíte že ...“, jindy musíme položit baterii zjišťujících otázek, abychom poznali, co vlastně brání druhé straně v přijetí daného řešení, cesty.

Kouč: „Proč to vlastně tehdy nevyšlo?“

Koučovaný: „Myslím, že ... hlavně bylo málo času na to, abychom oslovili i ostatní školy v regionu...“

Kouč: „A bylo oslovení ostatních škol podstatné?“

Koučovaný: „Ukázalo se, že to bylo to nejdůležitější, asi jsme to při přípravě podcenili.“

3. Převedení na hypotetickou otázku: Když již víme, co druhé straně brání k přijetí daného postupu či konkrétního rozhodnutí, můžeme formulovat otázku směřující k budoucímu řešení ve formě „když“ – „tak“:

Kouč: „Jak by to probíhalo, kdybyste to naplánoval tak, aby bylo dost času na oslovení i jiných škol?“

Koučovaný: „Nevím, ale rozhodně by to dopadlo lépe než posledně“

4. Návrh řešení: Položme otázku, která směřuje ke zjištění ochoty přijmout rozhodnutí a současně stimuluje k pokračování ve směru původní cesty a přijatého cíle:

Kouč: „Kdyby to tentokrát vyšlo, jak by to bylo pro Vás důležité?“

Koučovaný: „Určitě by mi to hodně pomohlo“

Kouč: „Zkusíte to?“

Koučovaný: „Když tak o tom teď přemýšlím, bylo by škoda to nezkusit.“

5. Ověření řešení: Na závěr získáme (alespoň neverbální) souhlas druhé strany.

Kouč: „Takže to je správná cesta?“

Koučovaný: „Rozhodně ano ...“



10. DOPORUČENÁ LITERATURA A ODKAZY

1. John Whitmore: Koučování. Management Press ,2009.
2. Viola Horská: Koučování ve školní praxi, Grada, 2009.
3. Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler, Robert Ungvari: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Grada Publishing , 2011.
4. Sue Knight: NLP v praxi. Management Press, 2009.
5. Édouard Stacke: Koučování pro manažery a firemní týmy, Grada, 2005.
6. Marilyn Atkinson: Koučink: Vnitřní dynamika. Portál, 2009.
7. Marilyn Atkinson: Step-by-Step COACHING. Exalon Publishing, 2007, USA, v anglickém jazyce.
8. Daniel Pink: Pohon. ANAG, 2011.

1. www.coachfederation.cz
2. www.cako.cz

Materiály vznikly v rámci národního projektu Kurikulum S – Podpora plošného zavádění školních vzdělávacích programů v odborném vzdělávání, který realizuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ve spolupráci s Národním ústavem pro vzdělávání, školským poradenským zařízením a zařízením pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a s finanční podporou Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR.

