

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Spolupráce základních škol a organizací zaměřených na koučování

The cooperation between the primary schools and the coaching organisations

Mgr. Bc. Josef Hrubý

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D., DBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: N AMGT

Odevzdáním této diplomové práce na téma Spolupráce základních škol a organizací zaměřených na koučování potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 8. 7. 2024

Rád bych upřímně poděkoval Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D., DBA, za odborné vedení a cenné rady při tvorbě této diplomové práce. Dále děkuji své jedinečné manželce za obrovskou podporu, bez níž by tato práce nikdy nevznikla, a svým dvěma úžasným dcerám za jejich trpělivost a pochopení během celého procesu. Mé díky patří také celé mé rodině za jejich neustálou podporu a povzbuzení. Zvláštní poděkování náleží řediteli školy za poskytnutí rozhovoru a jeho ochotu sdílet své odborné poznatky a zkušenosti, učitelům za vyplnění dotazníků a cenné názory, které obohatily tuto práci, a ředitelce koučovací organizace za účast v rozhovoru a její cenné postřehy.

ABSTRAKT

V této práci se zaměřuji na identifikaci a popis potřeb vedení školy a učitelů vybrané základní školy na využití koučování, ale také na možnosti jejich uspokojení prostřednictvím spolupráce s koučovací organizací. Teoretická část práce podrobněji vysvětluje klíčové pojmy koučování, ředitel, učitel a koučovací organizace, přičemž zdůrazňuje jejich role a interakce ve školním prostředí. Empirická část využívá kvalitativní přístup, který kombinuje rozhovory s ředitelem základní školy a ředitelkou koučovací organizace se systematickým sběrem dat z dotazníků, které vyplňovali učitelé. Části rozhovorů, ale i výpovědi z dotazníků jsou citovány. Rozhovory a dotazník jsou vedeny tak, aby vedly k cíli práce, zároveň poskytly potřebné odpovědi na výzkumné otázky, kterých je celkem šest. Výsledky ukazují na klíčové oblasti, kterými jsou nedostatek financí k využívání koučů, potřeba odbornosti a znalosti školské problematiky na straně koučů, podpora osobního a profesního rozvoje učitelů, časová a organizační náročnost pro spolupráci. Také jsou uvedeny požadavky a možnosti pro implementaci koučování ve školním prostředí s ohledem na identifikované potřeby a možná omezení, která mohou ovlivnit úspěšnost takových iniciativ. Vzhledem k tomu, že se podařilo dosáhnout vytyčeného cíle práce, jednotlivé výsledky mají potenciál informovat koučovací organizace o specifických potřebách škol a umožnit jim efektivněji na požadavky vedení škol a učitelů reagovat. Zároveň informovat školy, co vše je pro případnou spolupráci s koučovacími organizacemi zajistit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Koučování, ředitel, učitel, koučovací organizace, spolupráce

ABSTRACT

In this thesis, I focus on identifying and describing the needs of school management and teachers at a selected primary school for utilizing coaching services, as well as exploring how these needs can be met through collaboration with a coaching organization. The theoretical part of the work delves into the key concepts of coaching, the roles of school principals, teachers, and coaching organizations, emphasizing their interactions within the educational environment. The empirical section adopts a qualitative approach, combining interviews with the school principal and the director of the coaching organization with systematic data collection from questionnaires completed by teachers. Excerpts from these interviews and questionnaire responses are cited. The interviews and questionnaires are designed to address the research questions, of which there are six, and to align with the thesis objectives. The findings highlight several key areas: the lack of financial resources to hire coaches, the need for coaches to have expertise and knowledge of educational issues, support for the personal and professional development of teachers, and the time and organizational challenges involved in such collaboration. The study also outlines the requirements and opportunities for implementing coaching in the school environment, considering the identified needs and potential constraints that might affect the success of these initiatives. Since the thesis successfully meets its objectives, the results have the potential to inform coaching organizations about the specific needs of schools and enable them to respond more effectively to the requirements of school management and teachers. Additionally, it provides schools with insights into what needs to be ensured for potential collaboration with coaching organizations.

KEYWORDS

Coaching, Principal, Teacher, Coaching Organization, Cooperation

Obsah

1	Úvod	8
2	Koučování.....	10
2.1	Podstata koučování	10
2.2	Kouč	12
2.3	Koučování ve škole	15
3	Ředitel školy	17
4	Učitel	19
5	Organizace zaměřené na koučování	20
5.1	Organizace 1	20
5.2	Organizace 2	21
5.3	Organizace 3	21
5.4	Organizace 4	22
6	Stav poznání	24
6.1	Rešerše v odborné literatuře, závěrečných a kvalifikačních pracích.....	24
6.2	Následná rešerše projektů.....	26
7	Kontext situace	27
8	Metodologie.....	29
8.1	Výzkumný problém a výzkumný cíl	29
8.2	Výzkumné otázky	29
8.2.1	Jaký je zájem škol o využívání služeb externích koučů?	30
8.2.2	Jaké výhody a jaké nevýhody spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?	30
8.2.3	Jaké limity a omezení spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?	30

8.2.4	Jaká očekávání mají ředitelé škol ze spolupráce s koučovacími organizacemi?.....	30
8.2.5	Jaké jsou možnosti koučovacích organizací k navázání spolupráce se školami? 31	
8.2.6	Jaké požadavky mají koučovací organizace na navázání spolupráce se školami? 31	
8.3	Kvalitativní výzkum	31
8.4	Výzkumný design.....	33
8.4.1	Případová studie	33
8.5	Výzkumné metody.....	33
8.5.1	Rozhovor	33
8.5.2	Dotazník	34
8.6	Sběr dat.....	35
8.7	Analytický přístup a analýza dat	36
8.7.1	Otevřené kódování.....	37
8.8	Harmonogram výzkumu.....	37
8.9	Výzkumný vzorek	40
8.10	Etika, validita, reliabilita	40
8.10.1	Etika.....	40
8.10.2	Validita	41
8.10.3	Reliabilita	42
9	Výsledky výzkumu.....	43
9.1	Výzkum – dotazníky.....	43
9.1.1	Zkušenosti s využíváním kouče.....	43
9.1.2	Nabídka od vedení školy na využití koučovacích služeb a její využití.....	46
9.1.3	Zájem o využívání služeb kouče	48

9.1.4	Očekáváníí od využití služeb kouče	53
9.1.5	Témata pro využití kouče	57
9.1.6	Četnost setkávání s koučem.....	61
9.1.7	Charakteristika a vlastnosti kouče	64
9.1.8	Přínosy koučování	67
9.1.9	Nevýhody koučování.....	70
9.1.10	Bariéry při využívání služeb kouče	72
9.2	Rozhovor s ředitelem školy	75
9.3	Rozhovor s ředitelkou koučovací organizace.....	79
9.3.1	Potřeby a požadavky učitelů.....	80
9.3.2	Perspektiva ředitele.....	80
9.3.3	Možnosti koučovacích organizací	81
9.3.4	Požadavky koučovacích organizací.....	82
9.4	Interpretace dat	83
9.5	Odpovědi na výzkumné otázky	85
	Závěr.....	97
	Seznam použitých informačních zdrojů	102

1 Úvod

Koučování se stává stále populárnějším nástrojem pro osobní a profesní rozvoj, a to i v oblasti školství. Já jsem učitel a motivací pro výběr tohoto tématu byla má touha lépe pochopit koučování a jeho přínosy pro školní prostředí. Přestože jsou zatím mé osobní zkušenosti s koučováním malé, plánuji absolvovat koučovací výcvik a v budoucnu se této oblasti více věnovat. Velmi mě totiž oslovuje, jakým způsobem koučování dokáže podporovat jednotlivce, ale i skupiny, v dosahování jejich cílů. V kontextu školství v tom spatřuji obrovský potenciál.

Práce se zaměřuje na identifikaci a popis potřeb vedení školy a učitelů jedné konkrétní základní školy ve vztahu k využití koučování. Ve školním prostředí jsou učitelé a ředitelé často vystaveni výzvám, které vyžadují neustálý profesní růst a adaptabilitu. Právě proto jsem se rozhodl prozkoumat, jak mohou koučovací služby naplnit tyto potřeby a přispět k rozvoji škol.

Teoretická část práce vysvětluje základní pojmy jako koučování, ředitel, učitel a koučovací organizace, a to v kontextu jejich role a interakcí ve školním prostředí. Práce využívá termíny a ustanovení ze zákona č. 561/2004 Sb., zmiňuji ho pod pojmem Školský zákon, který tvoří právní rámec pro fungování škol.

Empirická část využívá kvalitativní přístup, který kombinuje rozhovory s ředitelem školy a ředitelkou koučovací organizace se sběrem dat z dotazníků vyplněných učiteli. Citace a výpovědi jsou použity pro ilustraci klíčových bodů, přičemž všechny osobní údaje byly anonymizovány, aby byla zachována důvěrnost respondentů.

Cílem práce je zjistit a popsat potřeby vedení školy a učitelů při využívání koučovacích služeb a zjistit, zda a za jakých podmínek by koučovací organizace mohla tyto potřeby naplnit. Výsledky ukazují na klíčové oblasti, jako jsou finanční nároky, potřeba odbornosti koučů v oblasti školství, podpora rozvoje učitelů a organizační náročnost spolupráce.

Závěr práce nabízí přehled zjištěných potřeb a podmínek, za kterých by spolupráce mezi školou a koučovací organizací mohla být efektivní a přínosná. Tento přehled je zaměřen na to, aby koučovací organizace lépe porozuměly specifickým požadavkům škol a mohly poskytnout služby, které skutečně odpovídají jejich potřebám. Současně by práce měla

školám přinést jasný obraz o tom, co mohou od spolupráce s koučovacími organizacemi očekávat a jaké kroky je třeba podniknout pro úspěšnou implementaci koučování v jejich prostředí.

2 Koučování

2.1 Podstata koučování

Původ slova „coach“ je anglický a má dvě hlavní významové roviny: Prvním je dopravní prostředek, který přepravuje lidi z jednoho místa na druhé. Druhý význam označuje osobu, která ve sportu pomáhá ostatním osvojit si nové dovednosti a připravuje je na soutěže nebo zkoušky (Fleming & Taylor, 2005, s. 7). Tato analogie se rozšiřuje i na moderní koučování, kde koučování slouží jako prostředek k přesunu klientů z jejich současného stavu k jejich žadoucím cílům. (Zatloukal a Vítek, 2016, s. 23)

Koučování je metodika s hlubokými kořeny ve sportu, která se postupně rozšířila i do dalších oblastí lidského života. Tento koncept vychází z praxe sportovních trenérů, kteří vedou sportovce k dosažení jejich maximálního potenciálu prostřednictvím strukturované podpory a vedení. Jak uvádí Whitmore (2019, s. 19-20): *„Koncept koučování se zrodil ve sportu. Přesto z nějakého důvodu máme tenisové kouče, ale lyžařské instruktory. Ve skutečnosti většina z nich, alespoň podle mých zkušeností, jedná jako instruktory.“*

„Koučování je způsob práce, kdy kouč a klient v profesionálně vedeném rozhovoru společně vytváří nové možnosti pro posun klienta k tomu, co chce, s využitím zdrojů, které má k dispozici.“ (Zatloukal a Vítek, 2016, s. 29)

Podle Horské (2009, s. 13) koučování představuje neřídící přístup k vedení lidí, který se liší od příkazů a kontroly. Je to zvláštní forma péče o jednotlivce, zaměřená na jejich dlouhodobý rozvoj v profesním i osobním životě.

Koučování hraje klíčovou roli především proto, že podporuje flexibilitu a pohyb. Je to proces, který využívá komunikaci a specifické způsoby interakce k vytvoření prostředí, kde se jedinec může snáze přiblížit ke svým cílům. Tento postup nejen pomáhá dosáhnout vytyčených cílů, ale zároveň poskytuje pocit naplnění a spokojenosti. (Gallwey, 2016, s. 206)

„Koučování dnes celosvětově vzkvétá. Stalo se nejen povoláním, ale také novým způsobem komunikace. Osvojují si je lídři v podnikání, vládních nevládních organizacích, učitele, poradci, rodiče i další.“ (Kimsey-House et al., 2017, s. 15) Tato myšlenka naznačuje, že

koučování jako metoda vedení a podpory je zásadní nejen ve sportu, ale také v mnoha dalších oblastech.

Koučování je dnes široce uznávaným nástrojem osobního a profesního rozvoje, avšak jeho popularita vede i k častému nesprávnému použití termínu. To uvádí Zatloukal a Vítek (2016, s. 25): „*Díky popularitě koučování je toto označení také často zneužíváno a za koučování se s oblibou označuje skoro cokoli, ačkoli to mnohdy s principy koučování nemá nic společného.*“

Koučování se zaměřuje na osvojení dovedností a efektivní řešení problémů. Fleming a Taylor (2005, s. 8) tvrdí, že koučování podporuje jedince v osvojování dovedností a řešení problémů, které by jinak nebyl schopen tak efektivně vyřešit. Jeho hlavním přínosem je zlepšení pracovního výkonu, zejména v oblastech, kde je potřeba dosáhnout výrazného pokroku.

Koučování tedy pomáhá jednotlivcům rozvinout jejich potenciál a dosáhnout vyšší výkonnosti, což je klíčové pro jejich osobní a profesní rozvoj. Důležitá je zmínka toho, že problémy nesmí řešit kouč, ale sám koučovaný. S tím souhlasí i Gallwey (2016, s. 206): „*Úkolem kouče není řešit problémy.*“

Zatloukal a Vítek (2016, s. 29) se domnívají, že koučování je metodika, ve které kouč a klient společně prostřednictvím profesionálního dialogu hledají nové příležitosti a způsoby, jak dosáhnout cílů klienta, využívaje jeho dostupných zdrojů.

„*Koučink upřednostňuje spoluúčast a motivaci před hotovými řešeními.*“ (Canfield a Chee, 2017, s. 153)

Whitmore (2019, s. 21) konstatuje, že Gallwey naprosto přesně charakterizoval koučování, když uvedl, že: „*Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování, spíše než aby něčemu učilo, pomáhá učit se.*“ Tento přístup klade důraz na to, aby koučování podporovalo autonomii klienta a rozvíjelo jeho schopnosti učit se samostatně (Whitmore, 2019, s. 21).

„*Velcí kouči si uvědomují, že koučink je (po)volání, neúprosný imperativ velící využít svůj talent jinak než pro svůj vlastní prospěch a udělat tak něco pro dobro ostatních.*“ (Canfield a Chee, 2017, s. 27) Na to volně navazuje i Whitmore (2019, s. 237), podle kterého je

koučování je považováno za velmi příjemnou a pozitivní cestu k osobnímu rozvoji. Přináší nový, optimističtější pohled na jednotlivce, který jde nad rámec běžného vnímání. Tento přístup nás vede k tomu, abychom změnili způsob, jakým jednáme s lidmi, a umožňuje nám přistupovat k nim s větší otevřeností a empatií.

Kimsey-House et al. (2017, s. 195) zdůrazňují: „*Jako způsob komunikace si stále častěji nachází cestu do obchodních jednání, školení vedoucích pracovníků, vztahu mezi učiteli a žáky, a dokonce i do rodin.*“ Z toho je patrné, že koučování již opravdu proniklo do všech oblastí lidského života.

Základním principem koučování je snaha kouče porozumět situaci z pohledu svého klienta. Toto vnímání zahrnuje pečlivé naslouchání bez předčasného hodnocení. Schopnost kouče klást otázky, které klientovi pomohou lépe pochopit vlastní potřeby a hodnoty, vyplývá z této dovednosti naslouchání. Otázky nejsou určeny k navrhování konkrétních řešení, ale k tomu, aby klienta povzbudily k hlubšímu zamyšlení a nalezení vlastních odpovědí na své problémy (Gallwey, 2016, s. 216).

„*Podstatou koučování je docílit lepší vnímání reality a zvýšit odpovědnost.*“ (Whitmore, 2019, s. 44)

Candield a Chee (2017, s. 144) tvrdí, že „*koučink lidem poskytuje prostor zastavit se a zamyslet se nad tím, co se kolem nich děje. To následně vede k tomu, že mohou vědomě napravit své myšlenky a chování tak, aby dosáhli lepších výsledků.*“

2.2 Kouč

Kimsey-House et al. (2017, s. 17) vysvětlují, že kouč je jedinec, který podporuje lidi v dosahování jejich tvůrčích a dokončovacích snah. Usiluje o to, aby lidé přijímali odpovědnost za své vlastní sny a cíle a poskytuje jim pomoc při udržování směru. Jeho posláním je podporovat lidi v životě smysluplně.

Koučování se od první vteřiny zaměřuje na vztah mezi koučem a koučovaným. Lidé koučování vyhledávají, protože chtějí něco jinak. Chtějí dosáhnout změny nebo důležitého cíle. (Kimsey-House et al., 2017, s. 21)

Lidé často přicházejí za koučem z mnoha osobních důvodů. Hledají podporu v dosahování vyšších výkonů a větší spokojenosti v práci nebo potřebují nové dovednosti k úspěšnému zvládnání životních změn. Někdy touží po jednodušším životě, vyžadují méně zmatku, stresu a finančního tlaku. V podstatě to lze shrnout tak, že hledají kouče buď k dosažení lepší kvality života (hlubšího naplnění a lepší rovnováhy) nebo ke zvládnutí nových procesů, které jim pomohou dosáhnout jejich cílů. Bez ohledu na motivaci začíná každá změna touhou jednat, která se u koučovaného postupně mění v motivaci. (Kimsey-House et al., 2017, s. 21)

Podle Whitmora (2019, s. 31) koučování vyžaduje od kouče specifické vlastnosti a schopnosti, které jsou klíčové pro efektivní podporu klientů v jejich rozvoji. Kouč musí být schopen vcítit se do situací druhých lidí, což je nezbytné pro porozumění jejich potřebám a cílům. Dále je klíčová integrita, která zahrnuje schopnost být objektivní a upřímný jak vůči sobě samému, tak ve vztahu ke klientům. Nezájatost a nestrannost jsou dalšími důležitými aspekty, které umožňují kouči poskytovat neutrální a vyváženou perspektivu. Flexibilita je také klíčová, kouč totiž musí být ochoten přizpůsobit svůj přístup podle individuálních potřeb a situací klientů. Důležité je, že každý kouč má svůj vlastní unikátní styl koučování, protože příkladů vhodných k adaptaci je omezený počet. Kouč musí být schopen najít svůj osobitý přístup, který bude efektivní a přínosný pro každého klienta. Nakonec je schopnost překonat případný odpor některých klientů klíčová, zejména těch, kteří jsou skeptičtí k novým přístupům a obávají se zvýšené osobní zodpovědnosti. Koučování je tedy komplexní proces, který vyžaduje kombinaci těchto vlastností a schopností, aby byl kouč schopen poskytnout klientům efektivní podporu při jejich osobním a profesním rozvoji.

„Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.“ (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 15)

Kromě kladení otázek je dalším významným aspektem umění naslouchat. Canfield a Chee (2017, s. 122) uvádí, že skvělí koučové se věnují hlubokému naslouchání, aby skutečně porozuměli tomu, co klient říká, a mohli tak odhalit, co je pro něj opravdu podstatné. Naslouchají s cílem pochopit klíčové prvky, které formují klientovo myšlení a chování. Mohou se zaměřit na základní myšlenkové vzorce, zvyky, důležité události, dovednosti,

silné a slabé stránky, přesvědčení a hodnoty klienta. Tímto způsobem identifikují to, co je pro klienta nejdůležitější. „*Naslouchat umí do jisté míry každý z nás. Lidé, kteří se chtějí stát kouči, obvykle mají tento dar dobře rozvinutý. Naslouchání je však také dovednost, které se lze naučit a cvičením je rozvíjet.*“ (Kimsey-House et al., 2017, s. 53) Canfield a Chee (2017, s. 122) doplňují, že hluboké naslouchání zahrnuje i pozornost k vzorcům úspěchu a neúspěchu. Když lidé rozpoznají tyto opakující se schémata, často to signalizuje jejich připravenost posunout se dál, pracovat na řešení svých problémů a zlepšování svých výsledků. „*Jako kouči bychom měli klást jasné a jednoduché otázky a v případě potřeby poskytovat jasnou a jednoduchou zpětnou vazbu a doporučení.*“ (Candfield a Chee, 2017, s. 156)

Kouč přispívá ke zlepšení lidí ve své práci tím, že podporuje rozvoj jejich dovedností a sebevědomí. Tento proces vyžaduje čas a není možné očekávat okamžité výsledky. Koučovaným lidem poskytuje své zkušenosti, nevyužívá je pouze pro sebe, ale sdílí je s ostatními. Kouč se staví k dispozici ostatním a nevyhýbá se jim. Zapojuje ostatní do svých plánů a povzbuzuje je k překonání jejich osobních limitů. Koučování vnímá jako partnerství, kde se snaží podporovat a rozvíjet potenciál druhých, aniž by se snažil o jejich kontrolu. (Fleming a Taylor, 2005, s. 10)

Suchý a Náhlovský (2007, s. 112) upozorňují, že pro dosažení úspěchu jako kouč je nezbytné aktivně řídit svůj vnitřní dialog a tím ovlivňovat i vnější komunikaci s koučovaným. Kouč může na základě reakcí, gest, verbálních projevů a dalších signálů odhadnout charakter koučovaného vnitřního dialogu a přizpůsobit své metody podle toho. „*Úkolem kouče je pomoci klientovi dobrat se takové práce a takového života, jakési přejí. Svým způsobem se neustále zaměřujeme na pohyb k obrazu budoucnosti.*“ (Kimsey-House et al., 2017, s. 171) Skutečně efektivní kouč poskytuje jen minimální množství rad a dává málo doporučení. Toto se může lišit od očekávání některých lidí, kteří si myslí, že profesionálové jako koučové, lékaři, právníci nebo konzultanti jsou placeni hlavně za to, že dávají dobré rady. Pochopíte-li, že hlavní přínos koučování nespočívá v poskytování přímých pokynů, ale ve schopnosti vést klienta k objevení vlastních řešení, zásadně to změní váš přístup k práci s klienty. I když můžete klientům navrhnout, co by měli udělat, skutečná inspirace a pohon k akci musí pocházet přímo od nich. (Candfield a Chee, 2017, s. 153)

2.3 Koučování ve škole

„Abychom mohli koučovat jednotlivé žáky nebo celou třídu, musíme zajistit, aby všichni zainteresovaní měli pocit bezpečí a jistoty.“ (Bréda et al., 2017, s. 99) Toto nastavení je obecně vyžadováno i v samotných školách, kde po dobu přítomnosti žáků musí být tyto dva aspekty 100% naplňovány.

Podle Horské (2009, s. 123) ve školním prostředí existuje široká škála příležitostí pro využití koučování. Může se aplikovat při plánování aktivit, realizaci projektů a náročných úkolů, při řešení problémů, podpoře formování a rozvoje týmů, zvýšení efektivity pedagogického sboru a projektových skupin, v profesním rozvoji učitelů, a také při plánování jejich osobního růstu a rozvoje.

Ve školách lze aplikovat všechny typy koučování, avšak nejvýznamnější roli hraje týmové a skupinové koučování. Tyto formy jsou obzvláště efektivní pro podporu spolupráce. Individuální koučování se pak ukazuje jako nejúčinnější nástroj pro osobní a profesní růst učitelů a pro specifickou pomoc jednotlivým studentům (Horská, 2009, s. 124)

„Motivace zaměstnanců, delegování, řešení problémů, vztahové problémy, vytváření týmů, ocenění a hodnocení, realizace úkolů, plánování a kontrola, osobnostní růst zaměstnanců, činnost týmu.“ (Žufanová, 2019, s. 34) Toto všechno jsou činnosti, ve kterých se koučování může využít ve škole.

„Koučování se týká pochopení myšlení. Díky koučování můžeme kultivovat jak sama sebe, tak hlavně žáky ve třídě. Pokud koučuji žáky, v podstatě učím přemýšlet o situaci, o způsobu řešení situace a současně je vedu zodpovědnosti. Respektive oni sami se k zodpovědnosti dovedou.“ (Bréda et al., 2017, s. 99) Role učitele v rámci koučování spočívá především v podpoře žáků při rozpoznávání jejich vlastního potenciálu a identifikaci překážek, které by mohly bránit jeho plnému využití. Učitel má za úkol řídit proces, ve kterém si žáci stanovují své cíle pro osobní růst, a vytvářet aktivity a situace, které pomohou žákům dosáhnout maximálního možného rozvoje v daném kontextu (Horská, 2009, s. 133)

„Učitel při koučování pracuje s časovou perspektivou žáka, zpětnou vazbou, sebepojetím žáka a jeho motivací.“ (Horská, 2009, s. 133)

„Koučování znamená změnu myšlení sama k sobě a současně směrem k lidem, tedy k žákům. (Bréda et al., 2017, s. 99) Koučování v sobě nese přesvědčení, že žák dokáže splnit cíle, i když se to může protáhnout, což může být v rozporu s přísně strukturovanými osnovami. Učitel, který využívá koučování, přechází z role vševědoucího odborníka na roli podporovatele, jenž povzbuzuje žáky, aby objevili své vlastní schopnosti. Tento přístup vyžaduje od učitele, aby se vzdálil od své tradiční autority a přistupoval k žákům s hlubokým pochopením, pokorou a srdcem plným empatie. (Bréda et al., 2017, s. 99)

„Jedním ze základních předpokladů efektivního koučování je předávání zodpovědnosti za výsledek žákovy. Podstatou koučování je naučit žáka aktivně přemýšlet“ (Bréda et al., 2017, s. 103) Když se učitel rozhodne přijmout roli kouče, musí se naučit od tohoto modelu upustit. Koučování je založeno na předpokladu, že žáci jsou schopni najít svá vlastní řešení a že je důležité, aby nesli zodpovědnost za své učení. V tomto kontextu se učitel stává spíše facilitátorem než direktivním vůdcem. Jeho úkolem je vytvářet prostředí, kde žáci mohou samostatně přemýšlet a rozvíjet své dovednosti.

3 Ředitel školy

Ředitel základní školy je klíčovou postavou, která zajišťuje efektivní chod školy a podporuje kvalitní vzdělávání. Zodpovídá za pedagogické vedení, správu rozpočtu a každodenní organizaci školních aktivit. Rovněž se stará o nábor a rozvoj učitelů a zaměstnanců a udržuje otevřenou komunikaci se studenty, rodiči a komunitou. To potvrzují i Trojan a Svobodová (2019, s. 205), podle kterých je ředitel školy zásadním článkem každé české školy. Na základě platné legislativy má na starosti celkové řízení školy, což zahrnuje zejména výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců, zajištění kvality výuky a správu finančních záležitostí. Kromě toho je nutné, aby měl ředitel učitelské vzdělání a odpovídající pedagogickou praxi.

Funkce ředitel školy je definována v zákoně č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon). „(1) Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak. (2) Ředitele školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje a odvolává zřizovatel za podmínek a postupem stanoveným v § 166.“ (Školský zákon, § 131). K osobě ředitele školy se váží i § 164, § 165 a § 166 toho samého zákona, je v nich mj. uvedeno, o čem ředitel rozhoduje, za co odpovídá, co stanovuje, co musí vytvářet a zajišťovat.

Předpoklady pro výkon funkce ředitel stanovuje zákon č. 563/2004 Sb., rozsah přímé vyučovací povinnosti pro ředitel škol je určen v nařízení vlády č. 75/2005 Sb.

Podle Trojana (2019, s. 75) má v českém školství ředitel školy jedinečné a specifické postavení, protože často plní také roli učitele. Tento dvojí úkol z něj činí nejen vedoucího pracovníka, ale i „řídícího učitele“. Tento termín, který, ačkoli dnes působí zastarale, lépe vystihuje podstatu jeho práce a postavení než současný výraz „ředitel“. To potvrzuje i Trojanová (2017, s. 14), podle které ředitel školy, jakožto vykonavatel, přímo vykonává vyučovací povinnosti a tím přímo přispívá k naplnění školního vzdělávacího programu. Role vykonavatele je pro ředitele školy velmi specifická, neboť se často ocitá v pozici řadového pracovníka, tedy učitele, zatímco ve své vedoucí funkci je obvykle podřízen vedoucímu konkrétního vzdělávacího týmu.

„Základní požadavky na práci ředitele škol stanovuje zákon o pedagogických pracovnících (563/2004 Sb.), který určuje povinné manažerské vstupní vzdělání. Nicméně po jeho absolvování již nemá ředitel školy povinnost dalšího rozvoje v oblasti školského managementu. Povinnost dalšího vzdělávání má stanovenou jako všichni pedagogičtí pracovníci, nikoli jako vedoucí pedagogický pracovník (zákon 536/2004 Sb.) (Trojan a Svobodová, 2019, s. 207-208) Je také velmi specifické, že ředitel školy může vykonávat svou funkci, ale potřebné vzdělání si dodělat až později, na což poukazuje Trojan (2021, s. 10), když tvrdí, že je překvapivé, že pro podání přihlášky do výběrového řízení na pozici ředitele školy není vyžadováno žádné specifické ředitelské vzdělání ani příprava, a dokonce je možné řídit školu v tomto režimu až po dobu dvou let.

Trojan a Svobodová (2019, s. 215) ve svém výzkumu zjistili, že ředitele škol nejvíce trápí *„nedostatek podpory, nedostatek učitelů, nedostatek času, nadbytek byrokracie, nadbytek vykazování a nadbytek činností, které z úhlu pohledu ředitelů nesouvisí s pedagogickým procesem“*. Naopak dva ředitelé si pochvalovali pedagogické konzultanty. (Trojan a Svobodová, 2019, s. 217) Externí pomoc s osobním i jiným vývojem by bylo možné zajistit koučováním.

Tomu odpovídá i zjištění Černého (2022, s. 14), kdy *„80,5 % ředitelů by se rádo věnovalo jen pedagogickému vedení svých škol, zatímco správy provozních záležitostí by se vzdali ve prospěch někoho jiného, komu věří a kdo by provozní správu školy dobře zvládl odborně i z hlediska svých kapacit.“* Ředitelé s vysokým potenciálem pro zajištění kvality vzdělávání čelí vysokému množství administrativních úkolů, které nemohou vždy delegovat nebo zajišťovat prostřednictvím externích služeb. Tento stav je ovlivněn jak finančními faktory (množství dostupných finančních prostředků závisí na ekonomické situaci zřizovatele), tak personálními omezeními. (Trojan, 2021, s. 11)

Trojan (2021, s. 11) dále poznamenává, že ředitel české školy má jednu z nejvyšších hodnot v podobě kurikulární autonomie, což znamená, že je v jeho a týmu pedagogických pracovníků kompetence vytvářet a provádět originální školní vzdělávací program. Tento dokument a proces patří mezi nejdůležitější prvky ve školním prostředí, jelikož se týká pedagogického procesu, učení žáků a vytváření vzdělávacích podmínek, za které nese odpovědnost přímo ředitel školy.

4 Učitel

Učitel je profesionál, který má za úkol vzdělávat a vést studenty v rámci školního prostředí. Jeho primární rolí je předávat znalosti a dovednosti žákům v souladu se vzdělávacími programy. Učitel nejenže vysvětluje učivo, ale také motivuje a podporuje studenty ve jejich osobním rozvoji. Kromě toho je učitel často mentorem a inspirací pro své žáky, poskytující jim nejen akademickou přípravu, ale i hodnoty a dovednosti nezbytné pro jejich budoucí život. Součástí práce učitele je také hodnocení a poskytování zpětné vazby studentům, spolupráce s rodiči a dalšími členy školní komunity a neustálý profesní rozvoj. Učitelé představují klíčový prvek ve vzdělávacím procesu a mají významný dopad na formování budoucnosti mladých lidí.

Průcha, Walterová a Mareš (2013, s. 261) míní, hlavní roli ve vzdělávacím procesu má kvalifikovaný pedagog, který je spoluzodpovědný za přípravu, řízení a organizaci vzdělávání, stejně jako za jeho výsledky. Aby mohl tuto profesi vykonávat, je nutné, aby měl pedagogickou způsobilost.

Jedním ze základních legislativních vymezení pro učitele je Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

5 Organizace zaměřené na koučování

Organizace zaměřené na koučování jsou obvykle skupiny nebo firmy, které poskytují profesionální služby v oblasti osobního nebo profesního rozvoje. Jejich hlavním cílem je podporovat jednotlivce nebo skupiny při dosahování jejich cílů, zlepšování výkonů a rozvoji jejich potenciálu. Pracují s certifikovanými kouči, kteří mají speciální školení a zkušenosti v oblasti koučování. Můžou nabízet individuální sezení, skupinové workshopy, online kurzy, knihy nebo další zdroje, které podporují rozvoj jejich klientů v různých aspektech jejich života.

Organizací zaměřených na koučování, které vykonávají svou činnost na území České republiky, je mnoho. Já jsem vybral čtyři, o kterých se podrobněji zmíním.

5.1 Organizace 1

Jedná se o přední mezinárodní organizaci zaměřenou na koučování, členskou základnu tvoří desetitisíce koučů. Tato organizace je známá tím, že poskytuje různé úrovně certifikací pro kouče, které jsou celosvětově uznávané jako standardy pro potvrzení jejich profesionálních dovedností.

Organizace klade důraz na profesionalitu a etiku svých členů, což je zajištěno pomocí pevně stanovených vnitřních předpisů. Klíčovými hodnotami jsou profesionalita, spolupráce, lidskost a rovnost.

V České republice tato organizace působí od začátku nového tisíciletí a podporuje místní kouče a jejich rozvoj. Každoročně pořádá akci zaměřenou na propagaci koučování, během níž kouči poskytují své služby zdarma, aby přiblížili koučování širší veřejnosti.

Organizace také spolupracuje s mnoha školami a vzdělávacími institucemi, které nabízejí akreditované kurzy a programy pro budoucí kouče. Mezi tyto školy patří například renomovaná výcviková centra, která splňují vysoké standardy pro koučovací vzdělávání.

5.2 Organizace 2

Mezi zakladateli této nezávislé a neziskové organizace zaměřené na koučování a mentoring byl i významný průkopník v oblasti koučování. Česká republika se k této organizaci připojila na začátku nového tisíciletí.

Hlavním cílem je propojit kouče, jejich klienty, poskytovatele vzdělání, akademiky a výzkumníky s cílem zvýšit profesionální úroveň a podporovat výzkum v oblasti koučování a mentoringu. Mezi její klíčové hodnoty patří inkluзивita a podpora diverzity v koučování.

Organizace má pro kouče a mentory svůj kodex a stanovené standardy pro profesionální praxi. Pro jednotlivce nabízí prestižní certifikace a pro organizace, které splňují její kvalitativní standardy, ocenění.

Mezi cíle této organizace patří propojení koučů s poskytovateli vzdělání, což je velmi blízké cíli této diplomové práce. Jedná se ale pouze o vzdělání v oblasti koučování.

5.3 Organizace 3

Jedna z prvních firem v České republice, která se začala specializovat výhradně na koučování, byla založena na začátku tohoto tisíciletí. Tato organizace se podílela na mnoha významných projektech v rámci České i Slovenské republiky, často ve spolupráci s uznávanými průkopníky v oblasti koučování. Během své existence uspořádala několik mezinárodních konferencí věnovaných koučování.

Organizace také spravuje několik webových stránek zaměřených na koučování a vzdělávání v této oblasti. Její nabídka zahrnuje širokou škálu kurzů. Mezi nimi je speciální výukový program akreditovaný českým Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a mezinárodní koučovací organizací, který je určen pro zájemce o rekvalifikaci na pozici kouče. Tento kurz se zaměřuje na různé modely a techniky koučování.

Další kurzy v jejich nabídce zahrnují program zaměřený na využití koučování ve školství, který pomáhá učitelům integrovat koučovací metody do výuky a práce s dětmi. Mezi další patří kurz, který pokrývá základní principy koučování, a specializované programy pro

týmové koučování. Organizace také nabízí přípravné kurzy pro ty, kteří se chtějí ucházet o mezinárodní koučovací certifikace.

Tato organizace má tedy ve své nabídce kurz přímo pro školy, což je vzhledem k cíli této práce důležitá informace.

5.4 Organizace 4

Tato organizace se původně specializovala na výuku koučování. V průběhu let se její portfolio rozšířilo a nyní nabízí různé vzdělávací programy, které již nejsou zaměřeny výhradně na koučování.

Poskytuje vzdělávací programy pro budoucí kouče, které jsou schváleny mezinárodními koučovacími asociacemi. Mezi základní kurzy patří úvodní program pro začínající kouče, kde se účastníci učí klíčovými dovednostem a technikám. Pro ty, kteří již mají zkušenosti, jsou k dispozici pokročilé kurzy, zaměřené na prohloubení a rozšíření jejich koučovacích schopností. Nabízí také specializované výcviky.

Jedním z klíčových projektů této organizace jsou vzdělávací programy pro školství. Tyto projekty se zaměřují na podporu školních komunit, nabízí semináře a školení pro ředitele, učitele, sborovny a mentory. Mezi nabízené kurzy patří například školení pro ředitele a učitele, kteří chtějí integrovat koučovací techniky do své praxe.

Organizace rovněž nabízí vzdělávací programy pro firmy. Jedním z hlavních kurzů je manažerský trénink, kde se účastníci učí aplikovat koučovací přístupy při vedení týmů. K dispozici jsou také individuální školení a mentoring, které jsou zaměřené na rozvoj koučovacích schopností pro zlepšení týmové spolupráce a efektivity.

Organizace 3 má významnou nabídku kurzů a školení, které jsou přímo zaměřené na školství, což jsou pro tuto práci cenné informace.

Z analýzy vyplývá, že dvě z těchto organizací mají ve své nabídce programy přímo zaměřené na školství, což je zásadní pro účely této diplomové práce. Tyto organizace poskytují školám a učitelům nástroje a techniky, které mohou využít k integraci koučovacích metod do

vzdělávacího procesu, čímž přispívají k lepšímu vzdělávání a rozvoji školních komunit. Tento zaměřený přístup zdůrazňuje důležitost koučování ve školním prostředí a podporuje cíl této práce, tedy zkoumat potřeby školy v oblasti koučování a jejich naplnění.

6 Stav poznání

6.1 Rešerše v odborné literatuře, závěrečných a kvalifikačních pracích

Zajímalo mě, jestli se tématem, které jsem si pro svou práci vybral, již v minulosti někdo zabýval. Ke zjištění jsem se rozhodl využít internetový vyhledávač Google Scholar, který se zaměřuje na odbornou literaturu. Chtěl jsem, aby se zobrazovaly pouze vědecké práce, které byly napsány od roku 2019. Tím jsem se snažil zajistil aktuálnost vybraných příspěvků. Nejprve jsem zadal slovo „koučování“, zobrazilo se 1 180 výsledků, poté jsem vyžadoval, aby se tento termín objevil pouze v názvu článku, čímž se rozsah zobrazených příspěvků zúžil na 15. Narazil jsem na práci Mgr. Josefa Hrubého s názvem Koučování na základních školách, obsahem bylo ale využívání koučování v rámci interní komunikace škol. Další práce byly zaměřené již zcela jiným směrem. Zadal jsem tedy do vyhledávače „koučovací organizace“, zobrazilo se 380 příspěvků. Dalším požadavkem bylo nalezení přesné fráze „koučovací organizace“, tomuto kritériu ale neodpovídal ani jeden článek.

Vzhledem k tomu, že jsem nenašel žádnou shodu s mou prací, nalezených výsledků nebylo mnoho, rozhodl jsem se, že další vyhledávání uskutečním bez časového omezení vzniku prací.

Začal jsem tím, že jsem zadal klíčové slovo „základní školy“. V kritériích jsem uvedl, že se toto slovní spojení může objevit kdekoli v článku. Nalezeno bylo 393 000 příspěvků. Přidal jsem termín „koučování“, výsledek se zúžil na počet 5 060. Po přidání dalšího klíčového slova „spolupráce“ se zobrazilo 4 700 výsledků. Zaměřil jsem se na přesné fráze, tou první byla „spolupráce základních škol“, která zajistila zobrazení 88 prací. Zkusil jsem tedy tu samou frázi vyžadovat přímo v názvu článku, což mělo za následek nalezení odkazů na 5 článků. Bohužel ani jeden neměl žádnou souvislost s koučováním nebo koučovacími organizacemi. Druhou frází byla „spolupráce organizací“, nalezeno bylo 425 výsledků. Hledání jsem rozšířil na „spolupráce organizací zaměřených“, zobrazila se jedna práce, která byla ale zaměřena enviromentálním směrem. Dalšími frázemi byly „koučové na základních školách“, „základní školy a kouč“, „základní školy a koučování“, bohužel vždy s nulovým výsledkem. Při přesné frází „koučování na základních školách“ se mi zobrazily dvě práce, první byla již jednou zmíněná diplomová práce Mgr. Josefa Hrubého s názvem Koučování

na základních školách, druhou Začínající učitel na základní škole od Mgr. Dagmar Mezerové. Ani jedna se však nezabývala problematikou, na kterou je zaměřena má práce.

Dále jsem do vyhledávače napsal „organizace zaměřené na koučování“, výsledkem bylo 5 000 článků, požadoval jsem i zobrazení článků, které přímo budou obsahovat tuto frázi. Žádná taková práce ale nalezena nebyla.

Při dalším pokusu jsem nejprve zadal „koučovací organizace“, objevilo se celkem 1 470 článků. Následně jsem toto slovní spojení vyžadoval jako přesnou frázi. Nalezeno bylo již jen 5 prací, 4 z nich byly od té mé obsahově hodně vzdálené, diplomová práce Markéty Květoňové s názvem Klíčové faktory interního koučování v organizacích vykazovala určité společné znaky s mojí prací, avšak pouze okrajově.

Zkusil jsem zadat i „spolupráce základních škol a organizací zaměřených na koučování“, tedy všechna slova z názvu mé práce. Výsledkem bylo 5 880 prací, které tato slova obsahovala. Při dalším zpřesňování všech těchto slov byly ale výsledky nulové.

Provedená rešerše ukazuje, že současná literatura se zaměřuje spíše na obecné principy koučování a interní koučování v rámci organizací než na specifickou spolupráci základních škol s koučovacími organizacemi. Přestože existuje několik relevantních prací, žádná z nich plně neodpovídá zaměření mé diplomové práce.

Toto zjištění podporuje potřebu mého výzkumu, který se snaží prozkoumat a objasnit možnosti a přínosy spolupráce mezi základními školami a koučovacími organizacemi. Výsledky mé práce mohou přispět k lepšímu porozumění této spolupráce a poskytnout praktické doporučení.

6.2 Následná rešerše projektů

V České republice v minulosti proběhlo již několik projektů, které byly zaměřené na koučování. Protože se jednalo o projekty, jejich doba trvání byla omezená. Já chci ve své práci vyzkoumat, za jakých podmínek by bylo možné nastavení dlouhodobé spolupráce základních škol a organizací zaměřených na koučování, přesto se o projektech zmíním. Podařilo se mi dopátrat těchto největších projektů:

Kariérový koučink do škol - <https://digifolio.rvp.cz/group/view.php?id=407>

Koučink do škol – Ježek v kleci - <https://www.mmspektrum.com/clanek/jezek-v-kleci>

Koučink ve školách - <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/G/14177/koucink-ve-skolach.html>

Kurikulum G - <https://archiv-nuv.npi.cz/projekty/kurikulum-g.html>

Rozvíjíme školu spolu - <https://www.prazskyinovacniinstitut.cz/blog/rozvijime-skolu-spolu>

Učitel koučem - <https://www.akademieskoly.cz/ucitel-koucem>

7 Kontext situace

V oblasti školství se koučování jeví jako slibná metoda, která může pozitivně ovlivnit nejen samotný vzdělávací proces. Ačkoli jeho potenciál je značný, jeho implementace ve školách je zatím omezená a není dostatečně prozkoumána. O to se tato diplomová práce snaží z několika zásadních důvodů.

Předně je třeba zdůraznit, že existuje omezené množství studií, které se věnují specificky spolupráci mezi základními školami a koučovacími organizacemi v České republice. Rešerše literatury ukázala, že většina dostupných zdrojů se buď soustředí na interní komunikaci uvnitř škol nebo obecně na využití koučování v různých kontextech, aniž by řešila specifické výzvy a příležitosti spojené s externím koučováním ve školách. Tato práce proto přinese nové a potřebné poznatky, které rozšíří současné chápání této problematiky.

Dalším důležitým faktorem je potřeba zlepšení školního prostředí. Školy čelí mnoha výzvám, včetně potřeby profesního rozvoje učitelů, zlepšení komunikace a spolupráce mezi pracovníky a podpory duševního zdraví studentů i učitelů. Koučování je považováno za účinný nástroj pro řešení těchto výzev. Nicméně, aby bylo možné plně využít jeho potenciál, je nezbytné získat hlubší porozumění tomu, jaké jsou konkrétní potřeby škol a jak mohou být koučovací metody a služby efektivně integrovány do školního prostředí.

Zájem škol o externí koučovací služby je na vzestupu, avšak stále chybí jasný obraz o tom, jaké specifické potřeby a očekávání školy v této oblasti mají. Výzkum zaměřený na pochopení zájmu a požadavků škol na externí koučování je klíčový pro identifikaci nejlepších postupů a vytváření efektivních partnerství mezi školami a koučovacími organizacemi. Tato studie poskytne cenné informace, které mohou přispět k lepšímu využití koučování ve školách a podpořit jeho rozšíření v českém vzdělávacím systému.

V neposlední řadě je třeba se zaměřit na nedostatečnou spolupráci mezi školami a koučovacími organizacemi. I když některé koučovací organizace nabízejí programy přímo pro školství, není jich mnoho. Efektivní spolupráce může narážet na různé překážky. Tento výzkum se pokusí identifikovat tyto bariéry a navrhnout způsoby, jak spolupráci zlepšit a zajistit, aby koučování bylo efektivně a smysluplně začleněno do školního prostředí.

Celkově vzato, tato diplomová práce se snaží přinést nové poznatky a praktické návody pro zlepšení spolupráce mezi základními školami a koučovacími organizacemi. Identifikací klíčových potřeb, výhod, nevýhod a omezení poskytuje tento výzkum cenné informace, které mohou vést k lepšímu využití koučování ve školách a podpořit rozvoj efektivních a udržitelných partnerství.

8 Metodologie

8.1 Výzkumný problém a výzkumný cíl

Cílem práce je zjistit a popsat potřeby vedení školy a učitelů vybrané základní školy pro využití služeb koučování. Se zjištěnými skutečnostmi seznámit koučovací organizaci a zjistit, zda a za jakých podmínek by požadavky školy mohly naplnit. Tohoto cíle se snažím dosáhnout pomocí šesti výzkumných otázek, které jsou podrobně rozebrány v následující kapitole.

V teoretické části jsem se zaměřil na objasnění klíčových pojmů, které jsou důležité pro pochopení celé práce. Prvním z nich je pojem koučování, což je proces podporující osobní a profesní růst. Ředitel školy je charakterizován jako hlavní aktér v řízení školy a zajišťování kvalitního vzdělávacího prostředí. Učitele definuji jako osobu odpovědnou za vzdělávání a výchovu žáků. Posledním termínem je koučovací organizace, která poskytuje specializované služby zaměřující se na podporu rozvoje jednotlivců a týmů.

8.2 Výzkumné otázky

Formulace výzkumných otázek je při plánování a realizaci diplomové práce klíčová. Výzkumné otázky, kterých je celkem šest, byly pečlivě vybrány tak, aby poskytly komplexní pohled na spolupráci mezi základními školami a koučovacími organizacemi. Každá otázka se zaměřuje na specifické aspekty, které jsou důležité pro pochopení toho, jakým způsobem mohou školy a koučovací organizace spolupracovat a jaké výhody a výzvy to oběma stranám přináší. Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky s podrobným vysvětlením.

Výzkumné otázky:

Jaký je zájem škol o využívání služeb externích koučů?

Jaké výhody a jaké nevýhody spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?

Jaké limity a omezení spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?

Jaká očekávání mají ředitelé škol ze spolupráce s koučovacími organizacemi?

Jaké jsou možnosti koučovacích organizací k navázání spolupráce se školami?

Jaké požadavky mají koučovací organizace na navázání spolupráce se školami?

8.2.1 Jaký je zájem škol o využívání služeb externích koučů?

Tato otázka se zaměřuje na zjištění, do jaké míry jsou školy otevřené využívání externích koučovacích služeb. Zájem škol může být ovlivněn několika faktory, jako je povědomí o výhodách koučování, dostupnost finančních prostředků, zkušenosti s předchozími koučovacími iniciativami nebo podpora ze strany vedení školy. Odpovědi na tuto otázku pomohou porozumět, jaké jsou aktuální trendy a potřeby škol v oblasti koučování.

8.2.2 Jaké výhody a jaké nevýhody spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?

Identifikace výhod a nevýhod koučování z perspektivy ředitelů škol a učitelů je klíčová pro pochopení jeho dopadu na školní prostředí. Výhody mohou zahrnovat zlepšení profesního rozvoje učitelů, lepší komunikaci a týmovou spolupráci nebo zvýšení motivace a efektivity. Na druhé straně nevýhody mohou zahrnovat finanční nebo časovou náročnost, nedostatek konkrétních výsledků. Tato otázka umožňuje prozkoumat, jak jsou vnímány pozitivní a negativní aspekty koučování ve školách.

8.2.3 Jaké limity a omezení spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?

Každý nový přístup nebo metoda přináší určitá omezení a výzvy. Pro koučování ve školách mohou být limity spojeny s omezeným časem a zdroji. Tato otázka se zaměřuje na zjištění, jaké specifické překážky ředitelé a učitelé vnímají při využívání koučovacích služeb. Znalost těchto omezení je zásadní pro hledání cest, jak efektivněji integrovat koučování do škol.

8.2.4 Jaká očekávání mají ředitelé škol ze spolupráce s koučovacími organizacemi?

Ředitelé škol mohou mít různá očekávání od spolupráce s koučovacími organizacemi, včetně zlepšení výkonnosti učitelů, podpory profesního rozvoje nebo zlepšení školního klimatu. Tato otázka se zabývá tím, co konkrétně školy od této spolupráce očekávají a jaké cíle si

stanovují. Porozumění těmto očekáváním je klíčové pro nastavení efektivních partnerství mezi školami a koučovacími organizacemi.

8.2.5 Jaké jsou možnosti koučovacích organizací k navázání spolupráce se školami?

Koučovací organizace mají různé strategie a možnosti, jak navázat a udržovat spolupráci se školami. Tato otázka se zaměřuje na prozkoumání těchto strategií, které mohou zahrnovat například nabídku specifických programů pro školství nebo poskytování bezplatných ukázkových sezení. Identifikace efektivních přístupů koučovacích organizací je důležitá pro rozšíření jejich spolupráce se školami.

8.2.6 Jaké požadavky mají koučovací organizace na navázání spolupráce se školami?

Stejně jako školy mají své potřeby a očekávání také koučovací organizace. Tyto požadavky mohou zahrnovat finanční kompenzaci nebo závazek škol k určitému počtu sezení. Tato otázka se zaměřuje na pochopení toho, co koučovací organizace potřebují a jaké podmínky si kladou pro úspěšnou spolupráci se školami.

8.3 Kvalitativní výzkum

Pro svou práci jsem zvolil kvalitativní přístup. Podle Gavory (2010, s. 183) se v kvalitativním výzkumu volí účelový přístup k výběru účastníků, na rozdíl od náhodného výběru, který se využívá u kvantitativních studií. Pro tento přístup je nezbytné, aby zahrnoval jednotlivce s konkrétními znalostmi a zkušenostmi, které jsou zásadní pro zkoumané téma. Tímto způsobem lze získat hluboké a cenné vhledy do dané problematiky, protože tito lidé mohou poskytnout detailní a přesné informace o prostředí, které se studuje.

Pro výzkum jsem se rozhodl záměrně vybrat školu, u které jsem měl jistotu, že má zkušenosti s koučováním a využívá koučovací přístup ve své vzdělávací praxi. Tento výběr tedy nebyl náhodný, ale opíral se o mé předchozí spolupráce s ředitelem této školy. Díky těmto zkušenostem jsem věděl, že tato škola integruje koučovací metody do výuky a

profesionálního rozvoje učitelů. Ředitel školy je otevřen inovativním přístupům ve vzdělávání a má bohaté zkušenosti s implementací koučovacích přístupů ve školním prostředí. To mě vedlo k přesvědčení, že tato škola pro můj výzkum poskytne relevantní a hodnotné poznatky.

„V typickém případě kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat.“ (Hendl, 2016, s. 46) To se potvrdilo i při tvorbě této práce, kdy jsem na základě výzkumu musel některé části upravit nebo doplnit.

Práce s kvalitativním výzkumem by měla mít určité fáze, které popisují Švaříček a Šed'ová (2014, s. 54): *„V zásadě lze říci, že v procesu kvalitativního výzkumu musí být přítomny následující fáze: stanovení cílů výzkumu, vytvoření konceptuálního rámce, definování výzkumných otázek, rozhodnutí o metodách, zajištění kontroly kvality výzkumu, sběr dat a jejich organizace, analýza a interpretace dat, formulování závěru do výzkumné zprávy.“*

Podle Hendla a Remra (2017, s. 60) kvalitativní výzkum klade důraz na cyklický přístup, kdy se postupně vybírají vhodná místa a účastníci pro získání dat, přičemž každá fáze zahrnuje průběžnou analýzu dosud získaných informací. Tento proces vede k tomu, že se výsledky z předchozích kroků používají k řízení dalšího výběru, sběru a analýzy dat. Tímto způsobem se výzkum neustále přizpůsobuje a zdokonaluje na základě aktuálních zjištění o zkoumaném tématu.

Kvalitativní výzkum má své výhody, Hendl (2016, s. 49) jimi vidí to, že kvalitativní výzkum nabízí možnost detailně analyzovat jednotlivé případy, což umožňuje nahlédnout hluboko pod povrch zkoumaných jevů. Díky tomuto přístupu můžeme nejen srovnávat jednotlivé případy podrobně, ale také sledovat jejich vývoj a analyzovat specifické procesy, které je ovlivňují. Klademe důraz na kontext, lokální podmínky a specifické situace, které mají na daný jev vliv. Kvalitativní metodologie poskytuje bohaté poznatky o tom, proč daný fenomén vznikl, a umožňuje nám vytvářet teorie, které vysvětlují pozorované jevy. Navíc využívá různé techniky a metody, aby zajistila důvěryhodnost a spolehlivost svých výsledků.

8.4 Výzkumný design

8.4.1 Případová studie

V této práci jsem zvolil metodu případové studie. „*Případová studie, jak vyplývá z názvu, je empirickým designem, jehož smyslem je velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případů.*“ (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 97) Hendl (2016, s. 102) to ještě doplňuje tím, že v případové studii se zaměřujeme na hlubokou analýzu jednoho nebo několika málo subjektů, přičemž shromažďujeme velké množství informací. Tento přístup nám umožňuje plně pochopit složitost konkrétního případu a popsat všechny jeho vztahy v jejich celistvé podobě. Detailní zkoumání jednotlivého případu nám pomáhá lépe porozumět podobným situacím v širším kontextu. Na závěr studie je tento případ zařazen do širších souvislostí, což nám umožňuje provést srovnání s jinými případy a také posoudit validitu našich zjištění.

„Podstatné vždy je, že v případové studii badatel usiluje o komplexní porozumění případu v jeho přirozeném prostředí. Cílem je interpretovat interakce mezi případem a okolím.“ (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 98) Tuto podmínku jsem při zpracovávání této práce naplnil.

Švaříček a Šed'ová (2014, s. 98) tvrdí, že u případové studie je možno využít i metody, které se primárně uplatňují při výzkumu kvantitativním. V této práci se konkrétně jedná o dotazník, který byl rozeslán učitelům. Švaříček a Šed'ová (2014, s. 98) ještě zmiňují, že z tohoto pohledu je případová studie skutečně významnou strategií, nikoliv pouze izolovanou technikou, protože badatel využívá široké spektrum informačních zdrojů a metod sběru dat. Ve své práci využívám jako informační zdroje ředitele školy a učitele, jako metody mi posloužily polostrukturovaný rozhovor a dotazník.

8.5 Výzkumné metody

8.5.1 Rozhovor

Metodu rozhovoru jsem využil při získávání informací od ředitele školy a ředitelky koučovací organizace.

„Interview je obyčejně nestrukturované, to znamená, že znění otázek a jejich pořadí nejsou připravené dopředu.“ (Gavora, 2010, s. 201) Tímto způsobem jsem vedl oba rozhovory i já, měl jsem připraveno pouze několik bodů, samotné otázky a jejich pořadí vznikaly až v průběhu povídání s oběma vedoucími pracovníky. Podobně to vidí i Švaříček a Šedřová (2014, s. 159), podle kterých rozhovor představuje nejčastěji využívanou techniku pro získávání dat v kvalitativním výzkumu. Tento postup, často označovaný jako hloubkový rozhovor, zahrnuje nestrukturované nebo polostrukturované otázky, kde jeden výzkumník klade několik otevřených otázek jednotlivému respondentovi. Tento způsob dotazování umožňuje hlubší zkoumání respondentových zkušeností a názorů, čímž poskytuje bohaté a detailní informace o zkoumaném tématu. Souhlasí i Hendl a Remr (2017, s. 84), kteří tvrdí, že: *„Kvalitativní výzkumník obvykle nemá k dispozici specificky uspořádanou množinu otázek, které musí být zodpovězeny.“*

„Tazatel v rozhovoru (interview) dává otázky respondentovi a získává jeho odpovědi, tím shromažďuje data o určité problematice.“ (Hendl a Remr, 2017, s. 83) Při rozhovoru jsem si výpovědi respondentů nahrával na mobil, abych je později mohl zpracovat a zanalyzovat.

Gavora (2010, s. 201) uvádí, že účelem rozhovoru je získat vhled do toho, jak lidé rozumí světu kolem nich a jak hodnotí klíčové momenty ve svém životě. Během rozhovoru by měl hlavní prostor dostat respondent, zatímco výzkumník naslouchá, vnímá a je skutečně zaujatý tím, co respondent říká.

8.5.2 Dotazník

Dotazník byl využit při sběru dat od učitelů základní školy.

„Jak název nasvědčuje, slovo dotazník se spojuje s dotazováním, s otázkami. Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.“ (Gavora, 2010, s. 121) V dotazníku jsem použil kombinaci uzavřených a otevřených otázek, abych zajistil hloubkový sběr dat. Uzavřené otázky vyžadovaly odpovědi typu ano/ne, ale pro získání hlubšího pochopení byly tyto odpovědi doplněny o následné vysvětlení respondentů. To umožnilo zachytit nejen základní reakce, ale i jejich kontext a důvody. Většina otázek v dotazníku

však byla otevřených, což dotazovaným poskytlo volnost v projevu a umožnilo jim sdělit své názory a zkušenosti detailněji a vlastními slovy. Tento přístup pomohl získat bohaté informace, které byly klíčové pro analýzu a interpretaci dat.

„Použití dotazníku není vázáno na nějaký výzkumný design. Dotazníky mohou být využity při sběru dat v případové studii, experimentu, statistickém šetření nebo pozorování.“ (Hendl a Remr, 2017, s. 82)

Podle Gavory (2010, s. 121) je dotazník jedním z nejčastěji používaných způsobů sběru dat. Je navržen tak, aby efektivně získával informace od velkého množství lidí najednou, což ho činí velmi praktickým pro výzkum zahrnující velký počet respondentů. Díky své schopnosti shromáždit rozsáhlá data rychle a s minimální časovou náročností je dotazník považován za ekonomicky výhodný výzkumný nástroj.

Při sestavování dotazníku jsem se musel pečlivě zaměřit na cíl své práce. Každá otázka v dotazníku byla formulována tak, aby přímo podporovala hlavní účel výzkumu. Dbalo se na to, aby se všechny otázky úzce vztahovaly k tématu a přispívaly k získání relevantních informací. Tento přístup mi umožnil zajistit, že data získaná prostřednictvím dotazníku budou smysluplná a využitelná pro dosažení výzkumných cílů. To je v souladu s tím, co uvádí Gavora (2010, s. 121), když tvrdí, že úspěšně navržený dotazník musí mít jasný a přesně určený účel, který je klíčový pro logicky uspořádaný výzkum. Tento účel musí být konkrétně definován, protože dotazník není jen prostředkem pro náhodné zkoumání. Místo toho je to nástroj zaměřený na získávání konkrétních a relevantních informací potřebných k dosažení stanoveného výzkumného cíle.

8.6 Sběr dat

Hendl a Remr (2017, s. 59) míní, že sběr dat zahrnuje výběr jednotlivců nebo objektů, které budou sledovány, a následné shromažďování informací a dat pomocí metod, které byly vybrány. *„Jak je v kvalitativním výzkumu obvyklé, analytická fáze je úzce propojena se sběrem dat...“* (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 108) To je v souladu s tím, co míní i Hendl (2016, s. 46), který tvrdí, že proces analýzy dat probíhá souběžně s jejich sběrem. Výzkumník průběžně analyzuje získaná data a na základě těchto předběžných výsledků

rozhoduje, která další data je potřeba sbírat. Tento cyklický postup sběru a analýzy dat mu umožňuje neustále přehodnocovat a aktualizovat své hypotézy a závěry.

Podle Švaříčka a Šed'ové (2014, s. 108) je jedním z klíčových kroků této fáze zajistit bezpečné a systematické uložení nasbíraných dat a jejich důkladnou přípravu pro následnou analýzu.

8.7 Analytický přístup a analýza dat

„Smyslem analýzy je podobně jako v jiných kvalitativních designech dávat případu smysl... zveřejňovat souvislosti, vysvětlovat, interpretovat a také dokládat naše zjištění o příčinách a okolnostech dotýkajících se zkoumaného případu.“ (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 108)

Jak uvádí Švaříček a Šed'ová (2014, s. 207), výzkumník se musí vypořádat s velkým množstvím nestrukturovaných dat, získaných z různých technik a zdrojů. Místo pouhého poukazování na zajímavosti těchto surových informací je jeho hlavním cílem provést podrobnou a systematickou analýzu a interpretaci těchto dat. Na to navazuje Hendl (2016, s. 230), který upozorňuje, že výzkumník se snaží vyhodnotit shromážděné údaje z případové studie. Obvykle se používá kódování, což je systematický proces prozkoumávání dat za účelem identifikace vzorců a klasifikace jejich částí. Tato fáze je vždy následována snahou interpretovat výsledky analýzy jako celek, aby bylo možné vyprávět soudržný příběh.

Hendl a Remr (2017, s. 59) zdůrazňují, že analýza a interpretace dat jsou klíčovými fázemi v každém výzkumném projektu. Tento proces zahrnuje redukci, organizaci, integraci a shrnutí dat s cílem přidělit shromážděným informacím smysl a umožnit promyšlené úvahy, které jsou podpořeny kvalitními důkazy.

Švaříček a Šed'ová (2014, s. 108-109) zmiňují, že rámci případových studií je analýza dat klíčovým procesem, který zahrnuje zpracování empirických informací tak, aby poskytly odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Tento proces je pevně propojen s hlavním zaměřením a cíli celého šetření, protože každá fáze analýzy musí podporovat dosažení výzkumných záměrů.

8.7.1 Otevřené kódování

Švaříček a Šed'ová (2014, s. 211-212) vysvětlují, že první krok při analýze textu, například přepsaného rozhovoru nebo pozorovacího záznamu, je jeho rozdělení na menší významové jednotky. Tyto jednotky mohou být slova, řetězce slov, věty nebo i celé odstavce, přičemž hranice jednotky určuje její smysl, nikoliv formální kritéria. Každá z takto identifikovaných jednotek dostává svůj unikátní kód nebo označení, což usnadňuje jejich následné zpracování.

„Otevřené kódování lze aplikovat různým způsobem. Lze kódovat slovo po slovu, podle odstavců, anebo podle celých textů a případů.“ (Hendl, 2016, s. 251) Hendl (2016, s. 251) dále uvádí, že otevřené kódování odhaluje v datech určité vzorce, které jsou zprvu konkrétní a málo abstraktní. Tyto vzorce mohou mít souvislost s výzkumnými otázkami, přečtenou literaturou, termíny, které používají účastníci, nebo mohou jít o nové nápady, které se výzkumníkovi objeví při detailní analýze textu.

8.8 Harmonogram výzkumu

Tabulka 1: Harmonogram činností

Činnost	Období
Stanovení tématu práce	Říjen 2021
Rešerše literatury	Květen-červen 2022
Stanovení cíle výzkumu	Září 2022
Stanovení výzkumných otázek	Září 2022
Rešerše projektů	Říjen 2022
Oslovení ředitele základní školy	Duben 2023
Rozhovor s ředitelem základní školy	Červen 2023
Zaslání dotazníků učitelům	Červen 2023

Analýza a vyhodnocení získaných dat z rozhovoru a dotazníků	Říjen-prosinec 2023
Oslovení ředitelky koučovací organizace	Leden 2024
Zaslání podkladů ředitelce koučovací organizace	Únor 2024
Rozhovor s ředitelkou koučovací organizace	Duben 2024
Analýza a vyhodnocení získaných dat z rozhovoru	Duben-květen 2024
Stanovení závěrů	Červen 2024

Zdroj: Vlastní zpracování

Při tvorbě této diplomové práce jsem postupoval podle strukturovaného plánu, který jsem si stanovil na začátku. Některé termíny jsem ale z různých důvodů musel měnit, práce se tak rozšířily do většího časového období, což ale na konečný výsledek nemělo žádný vliv.

Začal jsem výběrem tématu, které mě osobně zajímá a které má také praktický přínos. Po konzultaci s vedoucí práce jsem se rozhodl zaměřit na spolupráci základních škol s koučovacími organizacemi.

Dalším krokem byla důkladná rešerše literatury, která mi poskytla teoretické základy pro mé téma. Vyhledával jsem relevantní vědecké články, knihy a studie, které se zabývají koučováním ve vzdělávacím kontextu. Během tohoto procesu jsem se seznámil s různými přístupy ke koučování a jejich aplikacemi ve školním prostředí. Literatura mi pomohla lépe pochopit základní principy koučování a identifikovat mezeru, kterou bych mohl svým výzkumem vyplnit.

Na základě přečtené literatury jsem stanovil konkrétní cíl mého výzkumu a formuloval výzkumné otázky. Cílem bylo zjistit a popsat potřeby vedení školy a učitelů vybrané základní školy pro využití služeb koučování. Se zjištěnými skutečnostmi následně seznámím koučovací organizaci a zjistit, zda a za jakých podmínek by požadavky školy mohly naplnit.

Výzkumné otázky byly navrženy tak, aby mi pomohly získat detailní informace o potřebách škol a možnostech spolupráce s kouči. Dále jsem se věnoval průzkumu konkrétních projektů a programů, které ve zkoumané oblasti již proběhly.

Důležité pro výzkum bylo zajistit ředitele základní školy, který má zkušenosti s koučováním, prvky koučování se v jeho škole i objevují. To se podařilo, s vybraným ředitelem jsem uskutečnil detailní rozhovor, který mi poskytl cenné informace o jeho pohledu na koučování a jeho zkušenostech s touto metodou. Následně jsem vytvořil a rozeslal dotazníky mezi učitele, abych získal širší pohled na potřeby školního personálu. Dotazníky obsahovaly jak uzavřené otázky, na které bylo možné odpovědět ano/ne, tak otevřené otázky, které vyžadovaly podrobnější odpovědi a vysvětlení.

Po obdržení odpovědí jsem se pustil do analýzy získaných dat z rozhovoru a dotazníků. Tento proces zahrnoval pečlivé procházení odpovědí a identifikaci klíčových témat a vzorců. Data jsem organizoval, syntetizoval a porovnával s teoretickými poznatky, abych zjistil, jak školy vnímají potřebu koučovacích služeb a jaké formy spolupráce by pro ně byly nejpřínosnější.

Dalším krokem bylo navázání kontaktu s koučovací organizací. Zavolaal jsem ředitelce a představil jí svůj výzkum s dotazem, zda by byla ochotná spolupracovat. Po kladné odpovědi jsem jí zaslal podklady pro rozhovor, který jsem s ní následně uskutečnil. Rozhovor se zaměřoval na možnosti a výzvy, které organizace vidí v poskytování koučovacích služeb školám.

Poslední fází bylo shrnutí a vyhodnocení všech získaných dat z rozhovorů a dotazníků. Srovnával jsem výsledky a analyzoval, jak dobře odpovídají výzkumným otázkám a cílům mé práce. Na základě této analýzy jsem formuloval závěry a návrhy, které by mohly být užitečné pro budoucí spolupráci mezi školami a koučovacími organizacemi.

Tento harmonogram mi pomohl systematicky a důkladně zkoumat dané téma a postupně dosáhnout všech stanovených cílů. V průběhu celého projektu jsem se musel adaptovat na nové informace a výzvy, což mi umožnilo hlubší porozumění problematice a přineslo mi mnoho nových poznatků.

8.9 Výzkumný vzorek

Švaříček a Šedřová (2014, s. 103) soudí, že u případové studie se nikdy nemůže vybrat náhodný vzorek, ale „*vždy se jedná o záměrnou volbu, která je nezbytná pro to, aby vybraný objekt měl vlastnosti, které badatel chce sledovat.*“ Švaříček a Šedřová (2014, s. 103) dodávají, že když badatel vybírá účastníky svého výzkumu, musí zvolit nejen jedince či instituce, které odpovídají jeho výzkumným cílům, ale také ty, kteří jsou ochotni se výzkumu účastnit a spolupracovat na něm, i když to může znamenat časově i emocionálně náročný proces. Tento výběr zahrnuje nejen zohlednění, zda daní účastníci splňují požadavky výzkumu, ale také jejich motivaci a zájem podstoupit náročnou fázi výzkumného procesu.

Těmito zásadami jsem se při výzkumu držel. Rozhodl jsem se oslovit ředitele základní školy, který již měl zkušenosti s koučováním a částečně ho implementoval i do školního prostředí, především ve formě koučovacího přístupu. Toto bylo klíčové, protože mělo zajistit, že nejen ředitel, ale i učitelé ve škole budou mít alespoň základní povědomí a zkušenosti s koučováním, což by usnadnilo sběr dat a poskytlo mi relevantní a hluboký vhled do tématu.

Při výběru koučovací organizace jsem si nastavil méně přísná kritéria. Oslovil jsem jednu z nejvýznamnějších organizací v této oblasti, která již svou činností plně pokrývala mé výzkumné potřeby. Bylo mi jasné, že jejich dlouhodobá praxe v poskytování koučovacích služeb splňuje požadavky mého výzkumu, a proto jsem se zaměřil spíše na jejich ochotu ke spolupráci než na detailní analýzu jejich specifických přístupů.

Tento přístup mi pro výzkum umožnil zvolit vhodné partnery, což bylo zcela zásadní. Záměrný výběr subjektů je tedy zcela v souladu s teoretickými principy kvalitativního výzkumu a jeho důležitost byla potvrzena i v mé práci.

8.10 Etika, validita, reliabilita

8.10.1 Etika

„Etické dimenze kvalitativního výzkumu souvisejí s obecnými principy. Ty jsou v jednotlivých vědách formulovány již poměrně dlouhá léta ve formě etických zásad chování. (Švaříček a Šedřová, 2014, s. 44) Jedním z nich je anonymita respondentů, k čemuž Švaříček

a Šedřová (2014, s. 45) dodávají, že ochrana důvěrnosti ve výzkumu znamená, že výzkumník musí zajistit, aby žádná informace, která by mohla vést k identifikaci účastníků, nebyla v publikovaných výsledcích uvedena. Pokud není možné zajistit anonymitu účastníků, je lepší zprávu nepublikovat, aby se chránila jejich soukromí a bezpečí.

V rámci svého výzkumu jsem pečlivě zajistil, aby veškeré údaje, které se týkají účastníků, byly anonymizovány. To znamená, že jsem důsledně odstranil nebo zakódoval jakékoli identifikovatelné informace, aby nebylo možné určit totožnost jednotlivých osob. Tato opatření byla nezbytná pro ochranu soukromí účastníků a zajištění jejich důvěry. Díky těmto krokům mohu s jistotou říci, že výsledky výzkumu jsou prezentovány v souladu s etickými standardy a bez rizika narušení soukromí zúčastněných osob.

„Kromě principu důvěrnosti je dalším důležitým principem v každém sociálně-vědním výzkumu získání souhlasu od účastníků výzkumu.“ (Švařiček a Šedřová, 2014, s. 46) Také tuto podmínku jsem dodržel. Každý účastník obdržel informovaný souhlas v papírové podobě, který následně vyplnil a vrátil zpět. Tím bylo zajištěno, že všichni zúčastnění byli plně informováni o podstatě výzkumu, jeho cílech a svých právech, poskytli souhlas s účastí dobrovolně a vědomě. Tento proces nebyl pouze formální záležitostí, ale klíčovým krokem, který garantoval etičnost a transparentnost mého výzkumu.

8.10.2 Validita

„Validita se zabezpečuje dlouhodobostí výzkumu, přímým kontaktem s realitou a rozsáhlým a velmi konkrétním, výstižným a přesným popisem, často s použitím autentických citátů výroků zkoumaných osob.“ (Gavora, 2010, s. 185) Na validitu jsem v průběhu celého výzkumu velmi dbal, a to prostřednictvím několika klíčových faktorů. Výzkum jsem prováděl po dlouhou dobu, což mi umožnilo navázat hlubší a trvalý kontakt s reálným prostředím, které jsem studoval. Tento přímý kontakt byl zásadní pro autentické porozumění a analýzu. Dále jsem se soustředil na poskytování podrobných a přesných popisů, které jsou konkrétní a výstižné. Tento přístup zajišťuje, že mé závěry jsou pevně zakotveny v realitě zkoumaného jevu. Abych tuto přesnost podpořil, zahrnul jsem do své práce také autentické

citace z výroků účastníků, které jsem získal během výzkumu. Tyto přímé citace poskytují vhled do perspektiv a zkušeností zkoumaných osob. Splněním těchto bodů jsem zajistil, že moje práce nepostihuje jen povrchní body výzkumu, ale poskytuje komplexní a věrohodný pohled na zkoumané téma, čímž plně podporuje validitu celého procesu.

8.10.3 Reliabilita

„V kvalitativním výzkumu se zkoumají spíše specifické než typické situace, proto není možné při něm vyhovět známému požadavku na zjišťování reliability – replikovat výzkum.“ (Gavora, 2010, s. 184) Vzhledem k tomu, že můj výzkum je kvalitativní povahy, není možné zajistit reliabilitu v tradičním smyslu, jak se vyžaduje u kvantitativních studií.

9 Výsledky výzkumu

9.1 Výzkum – dotazníky

Dotazník obsahoval otázky týkající se níže vypsanych oblastí. Odpovědi respondentů byly analyzovány a rozděleny do tematických kategorií, které byly vytvořeny na základě obsahové shody. V každé kategorii jsou vypsány příslušné odpovědi. Ne všichni učitelé odpověděli na všechny otázky.

9.1.1 Zkušenosti s využíváním kouče

Žádné zkušenosti

„Žádné.“

„Nevyužila jsem.“

„Osobně žádné.“

„Nemám.“

„Žádné“

„Prakticky žádné.“

„Zatím žádné.“

„Žádné.“

„Nemám zatím žádné zkušenosti.“

Minimální nebo jednorázové zkušenosti

„Dvě setkání online v době covidu.“

„Služeb koučky jsem využila v souvislosti se složitou situací s třídnictvím.“

„Zúčastnila jsem se týmových setkávání, kde se řešily pracovní záležitosti.“

Pozitivní zkušenosti s koučováním

„Absolvoval jsem kurz koučování, který mi pomohl i v roli třídního učitele. Sám jsem kouče měl a je super to vyzkoušet i v roli koučovaného.“

„Velmi dobré, nasměruje vždy tam, kam je třeba.“

„Zavedl u nás pan ředitel, zkušenosti dobré.“

„Supervizor na prevenci – individuální konzultace, řešení problémů, možnost hledat nadhled jinde.“

„Rok po nástupu na naši školu mi vedení nabídlo možnost mít kouče na rok a já ji přijala, bylo to skvělé.“

Negativní zkušenosti s koučováním

„Dost špatné, měli jsem kdysi na školu pozvanou koučku a byla to katastrofa. Od té doby se koučování vyhýbám.“

Interní koučování vedené ředitelem školy

„Jestli se nepletu, náš pan ředitel používá koučovací přístup ať už na poradách, nebo během našich rozhovorů.“

„V rámci pohovorů s panem ředitelem každého půl roku.“

„Kouč à la náš pan ředitel při pravidelných setkání.“

Nepřímé koučování (mentoring)

„Zatím jsem přístup kouče zažila při rozhovorech a s panem ředitelem. Na fakultě jsem tuto zkušenost vnímala při praxích - vedoucí učitel, pedagog z fakulty.“

„Jako určitého kouče vnímám i paní psychologku, se kterou můžeme mnoho věcí probrat“.

Sebekoučování a interní rozvoj

„Spíše koučuji, než se nechám koučovat.“

„Koučování učitelů v minulosti nebylo na školách nabízeno. Je to současná možnost péče o rozvoj učitele, třeba jako nově přichozího na školu.“

Interpretace dat:

V rámci zkoumání využívání koučování ve školním prostředí se objevilo několik klíčových poznatků, které mohou významně ovlivnit způsob, jakým se tato metoda implementuje a rozvíjí.

Zprvė, nedostatek zkušeností s koučováním mezi učiteli je zjevný. Někteří pedagogové nemají žádné zkušenosti nebo mají pouze minimální znalosti o tom, jak koučování funguje a jaké přínosy může mít. Tento deficit naznačuje nutnost většího zapojení koučovacích služeb ve školách, aby se rozšířilo povědomí o této metodě a zvýšila se její dostupnost pro všechny pedagogy.

Na druhou stranu, ti učitelé, kteří již nějaké zkušenosti s koučováním mají, často hlásí pozitivní dopady na svůj profesní rozvoj a schopnosti řešit problémy. Koučování jim pomáhá lépe porozumět sobě samým i svým pedagogickým postupům, což může vést ke zlepšení jejich výkonu a spokojenosti v práci.

Dalším důležitým aspektem je role školního vedení. Ředitelé a vedoucí pracovníci, kteří do své praxe začleňují koučovací přístupy, jsou vnímáni velmi pozitivně. To naznačuje, že integrace koučovacích technik do vedení škol může být velmi efektivní a přinášet pozitivní výsledky nejen pro vedení, ale i pro celý pedagogický tým.

Je také důležité zmínit, že koučování není vnímáno jen jako externí služba. Pro mnoho učitelů znamená také formu mentoringu nebo podpory od kolegů a psychologů. Tato širší definice koučování ukazuje, že jeho principy mohou být začleněny do každodenního školního života různými způsoby, a nemusí být nutně spojovány jen s externími odborníky.

Konečně, poptávka po sebekoučováním mezi některými učiteli naznačuje, že by školení v oblasti sebekoučování mohlo být velmi užitečné. Učitelé, kteří preferují řídit svůj vlastní

rozvoj, by mohli těžit z nástrojů a technik, které jim umožní efektivně se koučovat sami. Tento přístup by mohl přispět k jejich osobnímu růstu a zároveň zlepšit jejich schopnost podporovat své žáky.

9.1.2 Nabídka od vedení školy na využití koučovacích služeb a její využití

Škola nabídla koučovací služby

Počet odpovědí: 16

Polovina učitelů uvedla, že škola jim nabídla možnost využívat kouče. Tento výsledek naznačuje snahu školy poskytovat podporu v oblasti profesního rozvoje a řešení problémů.

Využití této nabídky:

Zlepšení osobní nebo profesní pohody

„Kvůli snaze o vlastní zlepšení.“

„Využila, možnost osobního pohovoru.“

„Každopůlroční setkání s panem ředitelem - částečně je to doporučené, ale ve své podstatě dobrovolné. Je fajn, když si člověk jednou za čas může říct, kam se dostal a kam by se mohl posunout dál.“

„Pro můj rozvoj v oblasti péče o podřízené. Můj záměr.“

Podpora v obtížných situacích

„Měl jsem náběh na vyhoření a kouč mi pomohl si myšlenky vytřídit a trochu se srovnat.“

„Možnost vypovídat se ze svých starostí, trápení. Zjistit a konzultovat zkušenosti ostatních.“

„Kouče bych doporučila každému učiteli, který tápe a neví si rady se svou třídou. Minimálně za ten pocit, že je tu někdo pro vás, to stojí.“

„Využila. Jako nově příchozí jsem na zaběhlý kolektiv byla příliš hlučná a energická, což způsobovalo problémy.“

Mentoring a adaptace

„V prvním roce škola nabízí nově příchozímu jeho uvádějíciho učitele, který novému učiteli pomáhá s adaptací na provoz školy, na programy, akce, které přesahují konkrétní rozvrh a vyučovací povinnost. Uvádějíci učitel pomáhá zapojit se do chodu školy.“

„Dostal jsem uvádějíciho učitele.“

Rozvoj pedagogických dovedností

„V oblasti dalšího sebevzdělávání a rozvoje kompetencí.“

„V rámci zlepšení svých profesních kompetencí.“

Nevyžití této nabídky:

Časové důvody

„Z časových důvodů.“

„Nemám na to čas.“

Negativní postoj

„Tyto služby nevyhledávám.“

„Nemám potřebu. Myslím, že to moc k ničemu není.“

„Tenkrát z nás paní akorát tahala rozumy, to bylo vše.“

„Ne, špatná zkušenost.“

Škola nenabídla koučovací služby

Počet odpovědí: 16

Interpretace dat:

Jedním z významných aspektů efektivního využití koučování ve školním prostředí je zlepšení komunikace o dostupnosti těchto služeb. Mnozí učitelé totiž často nemají dostatečné informace o tom, že mohou koučování využít, nejsou obeznámeni s jeho přínosy. Tento nedostatek informací může vést k tomu, že se učitelé těmto službám vyhýbají nebo je považují za nedostupné. Pro školy je proto nezbytné, aby jasně komunikovaly, jaké koučovací možnosti jsou k dispozici a jak mohou učitelům pomoci v jejich profesním růstu a každodenní práci.

Kvalitní zkušenosti s koučováním jsou zásadní pro jeho úspěch a přijetí mezi pedagogy. Pokud učitelé narazí na špatné nebo neefektivní koučovací služby, může to mít dlouhodobý negativní dopad na jejich ochotu koučování v budoucnu využívat. Proto je důležité zajistit, aby poskytované koučovací služby byly na vysoké úrovni a přinášely skutečný užitek. Pouze takovéto pozitivní zkušenosti mohou posílit důvěru učitelů v koučování jako efektivní nástroj pro jejich profesní rozvoj.

V době, kdy učitelé čelí náročným výzvám, jako je například syndrom vyhoření nebo adaptace na nové pracovní podmínky, může být koučování nesmírně užitečné. Poskytování podpory prostřednictvím koučování v těchto kritických momentech může výrazně ovlivnit jejich schopnost zvládnout obtížné situace a pokračovat v práci s obnoveným nadšením a energií. Koučování tak může hrát klíčovou roli nejen v překonávání krizí, ale i v dlouhodobém osobním a profesním růstu učitelů.

Koučování také významně přispívá k rozvoji pedagogických a manažerských kompetencí. Učitelé, kteří využili koučovacích služeb, často zmiňují, že se zlepšila jejich schopnost komunikace a vedení třídy. Tento rozvoj kompetencí nejen zvyšuje jejich profesionální úroveň, ale také pozitivně ovlivňuje celkovou atmosféru a efektivitu výuky.

9.1.3 Zájem o využívání služeb kouče

Zájem

Počet odpovědí: 22

Osobní růst a vlastní rozvoj

„Pro lepší rozvoj.“

„Přišlo mi to, že mě to může posunout.“

„Mohlo by mě to posunout.“

„Věřím, že to se mnou myslí dobře a posune mě v mé činnosti kupředu.“

„Vždy je co zlepšovat a na vše nahlížet i objektivně. Jelikož víc hlav víc ví :).“

„Protože mě to baví, vypovídat se, když mě někdo poslouchá (jak dělám triády rodičům, tak vím, že to taky ocení, že je někdo poslouchá.“

Objektivní pohled a nezaujatá zpětná vazba

„Ráda bych si vyzkoušela vhléd někoho nezaujatého a přesto poučeného.“

„Možnost konzultace osobního růstu, možnost probrat některá témata, která nás tíží (duševní hygiena).“

„Pokud by byl kouč dobrý, pak ano. Kdyby pokládal dobré otázky, byla by to možnost uvědomit si spoustu věcí mnohem dřív, než u mě bývá zvykem.“

„Domnívám se, že to v mnohých oblastech může rozšířit obzory, podpořit, pomoci se zorientovat nebo třeba jen utvrdit, že jdu pro mě správnou cestou.“

Zlepšení komunikace a vztahů

„V případě třídního učitele by kouč mohl naučit komunikaci s rodiči, aby probíhala nekonfliktně, koučink směrem k žákovi, jak najít cestu k žákovi, kde se nedaří zaujmout a přivést žáka/žákyni ke studijní práci.“

„Pomocí, jak řešit spory mezi dětmi.“

„Rozvoj komunikačních dovedností ve vztahu ke kolegům.“

Zpětná vazba a zlepšování pedagogické praxe

„Možná jako poradce, zda jsem sám dobrým koučem.“

„Uviděl bych další možnost, jak pracovat s kolektivem.“

„Zpětná vazba na pracovní proces je přínosem. Ušetří čas, síly, přidá nápady.“

„Každá pomoc se hodí.“

Nové přístupy a metodiky

„Nové zkušenosti a rady, profesionální přístup k dětem.“

Podpora v řešení osobních nebo pracovních problémů

„Možnost svěřit se a konzultovat problémové situace.“

„Možnost probrání některých témat - osobně.“

„Možnost konzultace osobního růstu, možnost probrat některá témata, která nás tíží (duševní hygiena).“

Pomoc při řešení konfliktních situací

„Pomocí, jak řešit spory mezi dětmi.“

„V případě třídního učitele by kouč mohl naučit komunikaci s rodiči, aby probíhala nekonfliktně, koučink směrem k žákovi, jak najít cestu k žákovi, kde se nedaří zaujmout a přivést žáka/žákyni ke studijní práci.“

Podpora při zvládání stresu a osobního růstu

„Možnost konzultace osobního růstu, možnost probrat některá témata, která nás tíží (duševní hygiena).“

„Protože mě to baví, vypovídat se, když mě někdo poslouchá (jak dělám triády rodičům, tak vím, že to taky ocení, že je někdo poslouchá =o).“

„Možnost svěřit se a konzultovat problémové situace.“

Nezájem

Počet odpovědí: 10

Nedostatek potřeby nebo nevědomost o přínosech

„Nevím, k čemu by byl dobrý. Nemám s tím zkušenosti, nevím, co přesně dělá a jak to funguje.“

„Nepřijde mi, že kouče potřebuji.“

„Asi nyní nevím, na co by byla potřeba.“

„Neumím odpovědět, zda bych kouče využíval.“

„Myslím, že ho nepotřebuji.“

Preferování jiných metod rozvoje

„Volím jiné cesty seberozvoje.“

„Asi mi v současné době stačí vedení našeho ředitele.“

Nedostatek času

„Nedostatek času.“

Nedůvěra a špatné zkušenosti

„Ne, nedůvěřuji.“

„Musela bych mít doporučení, že je to dobrý kouč. Špatná zkušenost.“

Interpretace dat:

Výsledky průzkumu odhalily různé pohledy učitelů na využívání koučovacích služeb ve školním prostředí. Rozdělil jsem je na dvě hlavní kategorie, kterými jsou zájem o koučování a nezájem o koučování.

Zájem o koučování

Mnoho učitelů vyjádřilo nadšení pro koučování, protože věří, že jim může pomoci v několika klíčových oblastech. Především vidí koučování jako efektivní nástroj pro svůj osobní a profesní růst. Respondenti zdůrazňovali, že koučování může posunout jejich rozvoj a poskytnout nové perspektivy, což je klíčové pro jejich neustálé zlepšování. Tato zpětná vazba ukazuje, že učitelé, kteří mají pozitivní zkušenosti s koučováním, oceňují jeho schopnost rozšířit obzory a posílit sebedůvěru.

Dalším významným přínosem koučování, který učitelé zmiňovali, je objektivní pohled a nezaujatá zpětná vazba. Mnoho respondentů uvedlo, že by si rádi vyzkoušeli vhléd někoho nezaujatého a přesto poučeného. To podtrhuje hodnotu koučování jako prostředku pro získání nového pohledu na svou práci a pro osobní duševní hygienu. Koučové, kteří umí klást dobré otázky, jsou vnímáni jako ti, kteří mohou učitelům pomoci rychleji si uvědomit důležité stránky jejich profesního života a najít nové cesty k řešení problémů.

Koučování také přináší významné výhody v oblasti zlepšování komunikace a vztahů. Učitelé věří, že kouč by jim mohl pomoci lépe komunikovat s rodiči, řešit konflikty mezi žáky a rozvíjet své komunikační dovednosti vůči kolegům. To zahrnuje i učení se, jak efektivněji zvládat třídu a jak se lépe spojit se žáky, kteří mohou mít obtíže se zájmem o studium.

V neposlední řadě učitelé zdůrazňují význam zlepšování pedagogické praxe. Někteří respondenti vidí kouče jako poradce, který by jim mohl poskytnout nové rady, zvláště pokud jde o profesionální přístup k žákům.

Koučování tedy učitelé vnímají nejen jako prostředek pro zlepšení svých dovedností, ale také jako důležitou podporu v osobním růstu a při řešení každodenních výzev ve školním prostředí.

Nezájem o koučování

Na druhé straně průzkum ukázal, že existuje skupina učitelů, kteří koučování nevyhledávají. Hlavními důvody jsou nedostatek potřeby nebo neznalost přínosů koučování. Někteří učitelé nevědí, jaké konkrétní výhody by jim koučování mohlo přinést, nebo nemají žádné zkušenosti, které by je k němu přivedly. Některé výpovědi ilustrují tento postoj a poukazují na potřebu lepšího informování a osvěty o tom, jak může koučování pomoci v profesním i osobním životě.

Dalším důvodem nezájmu je preferování jiných metod rozvoje. Někteří učitelé raději volí jiné cesty seberozvoje, čímž dávají přednost tradičním formám podpory před inovativními přístupy, které koučování nabízí.

Nedostatek času je také významným faktorem, který brání některým učitelům ve využívání koučovacích služeb. Učitelé často čelí vysokým nárokům na svůj čas a přidávání dalšího závazku do jejich nabitého rozvrhu může být obtížné.

Nedůvěra a špatné zkušenosti jsou dalším důvodem, proč někteří učitelé koučování odmítají. Někteří respondenti vyjádřili nedůvěru v koučování jako celek nebo měli špatné zkušenosti s kouči, kteří jim nebyli doporučeni. To podtrhuje důležitost transparentního výběru kvalitních koučů a zajištění pozitivních zkušeností, které by mohly změnit tyto negativní postoje.

9.1.4 Očekávání od využití služeb kouče

Žádná očekávání

„Žádná.“

„Žádné, mohl by jedině překvapit.“

Vlastní růst a rozvoj

„Osobní rozvoj.“

„Nasměrování k lepšímu životu.“

„Že by mi návodnými otázkami pomohl stanovit dosažitelné cíle.“

„Pomoc s řešením problémů.“

„Pomoc směřovat správným směrem.“

„Povzbuzení.“

„Možnost konzultace osobního růstu, možnost probrat některá témata, která chceme probrat (duševní hygiena).“

Vhled a inspirace

„Vhled zvenčí, inspirace a podněty pro mou práci, uklidnění.“

„Upřímnost, profesionalita, klid, objektivní náhled, vstřícnost.“

„Že bude umět naslouchat a porozumí, co mu říkám.“

„Abych získala nadhled druhého, možnost se posunout, mapovat cíl a progres. Někdy i na to, abych přišla na řešení nějakého problému, aniž by mi to někdo vyloženě nadiktoval.“

„Možnost se posunout.“

„Empatický vhled do procesu výuky, organizace času i mimo výuku a návod na zlepšení komunikace Učitel-Žák, U-U, U-Rodič, U-vedení školy.“

Reflexe a zhodnocení

„Pokládat dobré otázky, nemanipulovat, být důvěryhodný.“

„Zhodnocení mých dovedností.“

Rozvoj profesních dovedností

„Posun v kariéře.“

„Vidět další možnosti práce s kolektivem.“

„Přínos pro moji práci.“

„Zhodnocení mých dovedností.“

„Pomohl lépe organizovat čas.“

Komunikace a vedení

„Vedení v tom, jak se zdokonalovat v komunikaci se žáky, vystupování vůči žákům, rodičům.“

Konzultace a praktické rady

„Rady a vyslechnout.“

„Praktické ukázky metod práce s dětmi.“

„Školení, názorné ukázky.“

„Rady a praktické ukázky metod práce s dětmi, řešení krizových situací.“

Zlepšení pedagogických metod

„Dobrý kouč zná metody, jak z návštěvy v hodině učitele poradit zlepšení jeho práce, navrhnout postupy, které reagují na změny ve společnosti a na trhu práce.“

„Obzvláště výuky.“

„Vedení, jak se zdokonalovat v komunikaci se žáky, vystupování vůči žákům, rodičům.“

Podpora a řešení problémů

„Kouč by se měl věnovat nejen žákům, ale i ve velké míře učiteli. Pokud bude v klidu učitel, budou v klidu i jeho žáci.“

„Pomoc s řešením problémů.“

„Možnost konzultace osobního růstu, možnost probrat některá témata, která chceme probrat (duševní hygiena).“

Řešení konfliktů a specifických situací:

„Řešení problému - např. chování žáka.“

„Poradí se situacemi, ve kterých si nejsem jistá.“

„Klidný přístup, kamarádké jednání, kombinování běžné češtiny a odborné terminologie, praktické ukázky metod práce s dětmi, řešení krizových situací.“

Interpretace dat:

Z průzkumu vyplývá, že učitelé mají různorodá očekávání od koučovacích služeb, ta odrážejí jejich potřeby pro osobní i profesní růst, podporu v řešení problémů a jejich touhu po získání nových perspektiv a praktických rad.

Mnoho učitelů očekává, že koučování jim nabídne prostor pro osobní růst a rozvoj. Někteří respondenti vyjadřovali, že by od kouče rádi získali nasměrování k lepšímu životu a pomoc při stanovení dosažitelných cílů. Koučování je pro ně nástrojem, jak se vypořádat s osobními i profesními problémy, a zároveň příležitostí k posunu kupředu. Očekávají, že kouč jim poskytne návrhy na řešení problémů a nabídne možnost konzultace jejich osobního růstu, což je často spojováno s péčí o duševní hygienu. Učitelé v této kategorii hledají způsob, jak dosáhnout lepšího vhledu do vlastního života a práce a jak získat podporu pro svůj další rozvoj.

Další očekávání učitelů se týkají získání nového pohledu a inspirace pro jejich práci. Koučování jim může poskytnout vhled zvenčí a objektivní náhled, což je pro mnohé klíčové pro osobní i profesní růst. Respondenti oceňují, když kouč přináší upřímnost, profesionalitu a klid a umí naslouchat a porozumět jejich potřebám. Očekávají, že kouč jim nabídne nové podněty pro práci, které jim umožní lépe mapovat jejich cíle a progres. Tento vhled jim také

může pomoci najít řešení problémů, aniž by jim byla tato řešení přímo diktována, což podporuje jejich autonomii a seberozvoj.

V oblasti reflexe a zhodnocení učitelé očekávají, že kouč bude pokládat vhodné otázky, poskytovat důvěryhodnou a nemanipulativní zpětnou vazbu. Respondenti chtějí, aby kouč měl empatický přístup a byl schopen zhodnotit jejich dovednosti a procesy ve výuce. To zahrnuje i schopnost kouče pomoci učitelům lépe organizovat čas a zlepšit komunikaci s různými skupinami, jako jsou žáci, rodiče a kolegové. Učitelé vidí hodnotu v tom, když jim kouč může nabídnout návod na zlepšení těchto klíčových dovedností.

Profesionální růst je dalším důležitým aspektem, kde učitelé očekávají přínos koučování. Chtějí vidět posun v kariéře a očekávají, že kouč jim pomůže rozšířit jejich metody práce s kolektivem. Očekávají, že kouč bude schopen přinést praktické rady a ukázky metod práce s dětmi, které jsou relevantní a aplikovatelné v jejich každodenní výuce. To zahrnuje i školení a praktické ukázky, jak se zdokonalit v komunikaci se žáky a rodiči, což je klíčové pro efektivní vedení třídy a úspěšnou pedagogickou praxi.

Koučování je pro učitele také důležitou formou podpory při řešení specifických problémů a situací. Respondenti očekávají, že kouč jim poskytne pomoc v konfliktních situacích a poradí, jak zvládnout problémy s chováním žáků nebo stresující situace ve škole. Očekávají, že kouč bude schopen řešit krizové situace a nabídne klidný a přátelský přístup, který kombinuje praktické rady s odbornou terminologií. Pro mnoho učitelů je důležité, aby koučování zahrnovalo podporu nejen pro žáky, ale také pro samotné učitele, což má přímý vliv na klid a pohodu v celé třídě.

Avšak někteří učitelé nemají jasnou představu o tom, co od koučování očekávat. To je způsobeno i tím, že zatím nezískali potřebné informace o výhodách a možnostech koučování, aby mohli lépe pochopit, jak by jim tato služba mohla pomoci.

9.1.5 Témata pro využití kouče

Žádná konkrétní problematika

„Žádná.“

„Žádné.“

Nejasná nebo nevyhraněná očekávání

„Úplně nevím, co všechno se dá s koučem řešit.“

„V tuto chvíli mě nic nenapadá...“

„Nevím.“

Řešení problémů ve třídě

„S čím si nevím v práci rady.“

„Problémy ve třídě, běžné starosti.“

„Opět bych ho využila při vážném problému ve třídě (šikana, cílená nespolupráce žáků s učitelem, spory mezi dětmi...).“

„Náslech ve třídě a následné společné zhodnocení. K řešení také jednotlivé situace a potíže v rámci klima třídy.“

„Dítě, které nechce pracovat, konflikty ve třídě, komunikace s rodiči.“

Kázeň a klima ve třídě

„Adekvátní zapojení všech dětí, kázeň ve třídě s problematickým klimatem.“

„Spory mezi dětmi, motivaci k učení.“

„Vztahy ve třídě nejspíš.“

„Např. - problematiku třídy, ve které učím, vztahy mezi dětmi...“

Komunikace a vztahy

„Komunikace s žáky, rodiči a vystupování ve vztahu k nim; můj profesní růst.“

„Hlavně pro styk s rodiči.“

„Dítě, které nechce pracovat, konflikty ve třídě, komunikace s rodiči.“

Sebevzdělávání a seberozvoj

„Být lepší.“

„Asi k vlastnímu seberozvoji.“

„Osobní rozvoj.“

„Vyhoření.“

„Prevence - zajímavé případy, které je potřeba konzultovat.“

Organizace času a práce

„Osobní rozvoj, organizace času.“

„Jak pro sebe získat víc času.“

„Správně si nastavit čas.“

Metodická podpora a inovace

„Hledání témat, která přivedou žáky k dovednostem využívající nové stereotypy.“

„Ředitel - posun v Hejného matematice, v přípravě školních přijímacích kol.“

„Výchovná.“

„Výchovné poradenství - dodržování doporučení z PPP.“

„Školení, názorné ukázky.“

Specifické pedagogické přístupy

„Práce se skupinou ve výuce.“

„Výchovné poradenství - dodržování doporučení z PPP.“

„Náslech ve třídě a následné společné zhodnocení.“

Interpretace dat:

Z odpovědí učitelů na otázku týkající se témat, která by chtěli probrat s koučem, vyplývá, že jejich potřeby jsou velmi rozmanité. Tyto potřeby sahají od řešení konkrétních problémů ve třídě až po jejich osobní a profesní rozvoj. Přestože někteří učitelé nemají jasnou představu o tom, jaká témata by s koučem mohli řešit, většina z nich uvádí konkrétní oblasti, kde vidí přínos koučování.

Jednou z nejčastěji zmiňovaných oblastí, ve které učitelé vidí přínos koučování, je řešení problémů ve třídě. Učitelé často čelí výzvám, jako jsou kázeňské problémy, konflikty mezi žáky nebo nespolupráce. Jeden z respondentů uvedl, že by využil kouče při vážném problému ve třídě, například při šikaně nebo při cílené nespolupráci žáků s učitelem. Další učitelé zmiňovali potřebu konzultovat běžné starosti ve třídě, od chování jednotlivých žáků až po celkové klima třídy.

Blízce související s řešením problémů ve třídě je také téma kázně a celkového klimatu. Učitelé očekávají pomoc při zlepšení kázně a při zajištění adekvátního zapojení všech dětí. Respondenti také zmiňovali potřebu řešit vztahy mezi žáky a motivaci k učení.

Zlepšení komunikace je dalším klíčovým tématem, které učitelé chtějí s koučem řešit. Tato potřeba zahrnuje nejen komunikaci se žáky, ale také s rodiči. Učitelé hledají způsoby, jak efektivněji komunikovat a spolupracovat s rodinami, což je klíčové pro hladký průběh výuky a řešení potenciálních konfliktů.

Osobní rozvoj a seberozvoj jsou oblasti, ve kterých učitelé rovněž vidí přínos koučování. Někteří respondenti uvedli, že by chtěli pracovat na vlastním seberozvoji, což zahrnuje jak osobní růst, tak prevenci vyhoření. Učitelé hledají podporu při zvládnání stresu a při zlepšování své efektivity v organizaci času.

Efektivní organizace času a práce je dalším důležitým tématem, které učitelé zmiňovali. Zajímají o to, jak lépe organizovat své pracovní povinnosti a jak efektivněji pracovat se skupinou během výuky.

V oblasti metodické podpory a inovací učitelé hledají nové způsoby, jak přivést žáky k dovednostem a jak využít nové přístupy ve výuce. Respondenti zmiňovali potřebu posunu v používání nových výukových metod. Někteří učitelé vidí koučování jako prostředek k získání specifických pedagogických dovedností.

Na druhé straně někteří učitelé nemají jasnou představu o tom, co všechno by mohli s koučem řešit. Tato skupina respondentů uvádí, že jim chybí informace o tom, jaké problémy lze s koučem konzultovat, což může být překážkou pro plné využití potenciálu koučování. V těchto případech by bylo užitečné poskytnout učitelům více informací o možnostech a přínosech koučování, aby si mohli uvědomit, jak by jim tato služba mohla pomoci v jejich profesním i osobním životě.

9.1.6 Četnost setkávání s koučem

Několikrát za měsíc

„1x za 14 dní“

„Dvakrát za měsíc.“

„1-2 měsíčně.“

„Dvakrát až třikrát do měsíce.“

Jednou měsíčně

„Jednou měsíčně.“

„Minimálně jednou za měsíc.“

„Klidně 1x měsíčně.“

„1 měsíčně.“

„1x za měsíc.“

„Jednou měsíčně.“

„Cca 1krát za měsíc.“

„1 x měsíc.“

„1x za měsíc.“

Jednou za dva měsíce

„V současné době ne, pokud bych byla třídni cca 1 za 2 měsíce.“

„To netuším, možná jednou za dva měsíce.“

„1 x za měsíc/dva.“

Jednou za tři měsíce

„1x za 3 měsíce.“

„Čtvrtletně.“

„V současné době bych kouče asi nevyužíval (viz výše), ale jinak si myslím, že dobrá frekvence by mohla být 1x za čtvrt roku.“

Jednou za půl roku

„Půl ročně.“

„1x za čtvrt roku, půl roku.“

Nepřavidelné nebo příležitostné využívání služeb kouče (podle potřeby)

„Podle potřeby.“

„Nárazově.“

„Podle zadání třeba i jednorázově.“

„Podle potřeby. Myslím, že spolupráce nemusí být pravidelná.“

„V případě potřeby.“

Nejistota ohledně frekvence

„Nevím.“

„To netuším, možná jednou za dva měsíce.“

„??“

Neplánují využívat kouče (žádný zájem)

„Ne.“

„Nechtěla.“

„Nechci.“

„V současné době bych kouče asi nevyužíval (viz výše), ale jinak si myslím, že dobrá frekvence by mohla být 1x za čtvrt roku.“

Interpretace dat:

V odpovědích učitelů na otázku týkající se četnosti setkávání s koučem lze identifikovat různé preference a přístupy. Tyto preference lze rozdělit podle pravidelnosti a frekvence, s jakou by učitelé chtěli kouče využívat. Někteří preferují pravidelné schůzky, zatímco jiní upřednostňují flexibilní, nepravidelné setkávání podle aktuální potřeby. Někteří učitelé nemají jasnou představu o optimální frekvenci, zatímco jiní kouče využívat neplánují.

Většina učitelů preferuje pravidelné setkávání s koučem, přičemž nejčastěji zmiňovanou frekvencí je setkání jednou měsíčně, která je pro dotyčné optimální. Někteří učitelé preferují častější setkávání, například dvakrát měsíčně nebo každé dva týdny. Respondenti uvádějí,

že tato vyšší frekvence jim poskytuje intenzivnější podporu a možnost častějšího monitorování jejich pokroku. Pro některé učitele je ideální frekvence setkání jednou za dva až tři měsíce. Tato perioda jim umožňuje dostatečný čas pro aplikaci rad a technik z předchozích setkání před dalším hodnocením a konzultací.

Další skupina učitelů preferuje nepravidelné nebo příležitostné setkávání s koučem. Někteří by využili kouče pouze v případě potřeby, a to jako zdroj podpory, který využijí, když čelí konkrétním problémům nebo situacím, které vyžadují odbornou radu.

Někteří učitelé si nejsou jisti, jak často by měli služby kouče využívat. Nebo nedokážou přesně odhadnout, jaká frekvence by byla pro ně nejvýhodnější. Tato skupina by mohla těžit z dalších informací o možnostech a přínosech koučování.

Někteří učitelé neplánují využívat služby kouče vůbec. Tito učitelé možná necítí potřebu této podpory nebo mají jiné způsoby, jak řešit své profesní a osobní výzvy.

9.1.7 Charakteristika a vlastnosti kouče

Důvěryhodnost a etika

„Důvěryhodný“

„Důvěryhodný, sympatický a empatický, měl by se vyznat v dané problematice, nestranný, a hlavně by měl být dobrý mediátor.“

„Respektující, důvěryhodný-co si řekneme, zůstane mezi námi“

„Důvěryhodný, ve středním věku, nemanipulativní.“

„Profesionální, empatický, vzdělaný, respektující“

„Zodpovědný, vstřícný, důvěryhodný, nápomocný, vzdělaný - vědět si poradit i se složitými případy...“

„Upřímný, klidný, přátelský, důvěryhodný.“

Empatie a naslouchání

„Milý, empatický, energický...“

„Citlivý a otevřený“

„Naslouchající, nabízející konstruktivní řešení, který umí vést rozhovor, aby mi měl co nabídnout“

„Milý, otevřený, naslouchající.“

„Milý, vstřícný, empatický“

„Citlivý, chápavý, aby dobře zvládal "jazyk popisný"“

„Trpělivý, vnímavý, pozorný, objektivní“

„Přátelský přístup, klidné jednání, trpělivost, pochopení pro chyby, nelpět na maličkostech“

„Protože jsem žena, dala bych přednost ženě. Empatická, se zkušeností z učitelské profese i z mentoringu.“

Profesionální znalosti a zkušenosti

„Profesionální, empatický, žena.“

„Normální, rozumný, zkušený, starší.“

„Dobrý kouč je člověk pro věc zaujatý, nestačí mít nastudované odstavce z odborné literatury, vědomosti uplatňuje na míru koučovaného.“

„Znalý problematiky.“

„Zkušený, trpělivý, usměvavý, pravdomluvný, aktivní.“

Osobnostní vlastnosti a přístup

„Milý, aby mi sedl povahově.“

„Měli bychom si rozumět.“

„Friendly, otevřený, usměvavý, chápavý, s nohama na zemi.“

„Pozitivně naladěný.“

Bez očekávání nebo nezájem

„Žádný.“

„Chci jít svojí cestou.“

Interpretace dat:

Odpovědi učitelů na otázku týkající se ideálních vlastností kouče poskytují komplexní obraz toho, co učitelé od kouče očekávají. Tyto požadované vlastnosti můžeme rozdělit do několika klíčových kategorií: důvěryhodnost a etika, empatie a naslouchání, profesionální znalosti a zkušenosti, osobnostní vlastnosti a přístup a také bez očekávání nebo nezájem.

Důvěryhodnost je jedním z nejdůležitějších atributů, které učitelé hledají v kouči. Důraz je kladen na to, aby kouč byl schopen udržet důvěru a respektoval soukromí a citlivost informací sdílených během koučovacích sezení. Kouč by měl být upřímný a měl by si zachovávat vysokou úroveň profesionality. Učitelé očekávají, že to, co je diskutováno během sezení, zůstane pouze mezi zúčastněnými.

Empatie a schopnost naslouchat jsou kritické vlastnosti, které učitelé v kouči hledají. Tyto dovednosti pomáhají vytvářet bezpečné a podporující prostředí, kde se učitelé cítí velmi dobře. Učitelé preferují kouče, kteří jsou milí, empatictí a citliví. Tyto vlastnosti umožňují kouči lépe pochopit potřeby a pocity učitele.

Schopnost naslouchat je klíčová. Učitelé chtějí, aby kouč naslouchal jejich obavám a problémům a nabízel konstruktivní řešení. Také by měl být vnímavý, přátelský, usměvavý a měl by umět vést rozhovor tak, aby byl schopen porozumět a nabídnout relevantní podporu.

Kromě osobnostních rysů a schopnosti naslouchat, učitelé také očekávají, že kouč bude mít široké odborné znalosti a praktické zkušenosti v oblasti, ve které poskytuje koučování. Tedy že bude aplikovat své vědomosti na požadované potřeby.

Ideální kouč by měl být zkušený, a to i v oblasti pedagogiky a mentoringu.

Někteří učitelé nemají specifická očekávání od kouče nebo neplánují kouče využívat.

9.1.8 Přínosy koučování

Osobní a profesní rozvoj

„Osobní rozvoj.“

„Nalezení odpovědi ve vás samotném.“

„V možném lepším pochopení sebe sama.“

„V rozvoji osobnosti těch, kdo chtějí.“

„Poznat své silné, ale hlavně slabé stránky a vyrovnat se s nimi.“

„Možnost zamýšlet se vědomě nad tím, jak ve třídě pracuji, jak komunikuji s všemi aktéry vzdělávání žáků apod.; přemýšlet o svém osobním růstu-kladení cílů.“

„Umožnění seberozvoje.“

„V posunu, v tom, že člověk nestagnuje na jedné pozici x let, ale má možnost se neustále posouvat a zlepšovat.“

„Pomoc s urovnáním myšlenek, stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů.“

Podpora a řešení problémů

„Člověk v tom není sám.“

„Není na vše člověk sám, má se na koho obrátit v případě potřeby či nouze.“

„Pomoc v řešení problémů.“

„Pomoc v situacích, kdy nevím, co a jak.“

„Pomoc s problémem, člověk z praxe, který vám pomůže s problémem.“

„V podpoře.“

„Nebýt na to sám.“

Nový pohled a vhled zvenčí

„Je to pohled nikoho z venčí, kdo není zatížen danou problematikou a ani školní politikou.“

„Jeho jiný pohled na daný problém.“

„Nový vhled do situace, pochopení.“

„Druhé oči, které vidí z nadhledu, nezaujatě (tak jak to jen jde).“

Metody a odborné znalosti

„Dozvědět se nové metody.“

„Kouč je ve svém oboru znalý, a tudíž ví lépe jak se na konkrétní věci zaměřit.“

„Supervize.“

Rovnováha a spokojenost

„Spokojený učitel generuje spokojeného ředitele, spokojeného rodiče a...“

„V utřídění vlastních myšlenek.“

Bez očekávání nebo nezájem

„Nevím.“

„Nevím.“

„Netuším.“

„??“

Interpretace dat:

Analýza odpovědí učitelů na otázku ohledně přínosů koučování odhaluje několik klíčových oblastí, ve kterých učitelé spatřují hodnotu koučovacích služeb. Tyto oblasti zahrnují osobní a profesní rozvoj, podporu a řešení problémů, nový pohled a vhléd zvenčí, metody a odborné znalosti, rovnováhu a spokojenost a také bez očekávání nebo nezájem.

Jedním z největších přínosů koučování, jak ho vnímají učitelé, je možnost osobního a profesního růstu. Koučování nabízí prostor pro hlubokou sebereflexi, sebepoznání a stanovení cílů, pomáhá učitelům lépe porozumět sobě samým, identifikovat své silné a slabé stránky a najít způsoby, jak se s nimi vyrovnat. Tento proces může vést k lepšímu pochopení sebe sama a ke zlepšení profesních dovedností.

Koučování je vnímáno jako důležitá podpora při řešení každodenních výzev a problémů, kterým učitelé čelí. Je pro ně také důležité, že jim koučování poskytuje pocit, že nejsou na své problémy sami. Mají se na koho obrátit v případě potřeby nebo nouze. Koučování poskytuje praktickou pomoc při řešení specifických problémů, se kterými se učitelé setkávají ve své praxi.

Jedním z klíčových přínosů koučování je získání nového a nezávislého pohledu na problémy, kterým učitelé čelí. Tento nezaujatý pohled může pomoci učitelům lépe pochopit a analyzovat své problémy.

Koučování je také ceněno pro možnost získat nové metody a odborné znalosti, které mohou učitelé využít ve své praxi. Koučové jsou často odborníci ve svém oboru a mohou učitelům poskytnout cenné rady a supervizi. Tato odborná podpora může být klíčová pro zlepšení výuky a pro implementaci nových metod.

Koučování může přispět k celkové rovnováze a spokojenosti učitelů, což má pozitivní dopad na jejich okolí. Pomoc při urovnání myšlenek a organizaci priorit může učitelům pomoci dosáhnout lepší rovnováhy mezi profesním a osobním životem.

Někteří učitelé nemají jasnou představu o přínosech koučování nebo ho pro sebe nepovažují za relevantní, někteří respondenti nemají zájem o využívání koučovacích služeb vůbec, ať už z důvodu nedostatku potřeby nebo jiných osobních preferencí.

9.1.9 Nevýhody koučování

Nesoulad a osobní nekompatibilita

„Ne každý kouč vám sedne, takže taková ta lidská stránka.“

„Můžu narazit na kouče co mi ‚nesedne‘ a nenajdu si k němu důvěru já a ani děti.“

„Nemám jistotu toho, kdo zrovna bude koučovat.“

„Nesladění kouče a koučovaného.“

„Pokud mi kouč nesedne jako člověk, nemohu s ním pracovat.“

„Nevýhody vidím asi jen v tom, když si s koučem nesednete.“

„Že si lidsky nesedneme a nebude mi to k užítku.“

Časová a organizační náročnost

„Časová náročnost.“

„Ztráta času.“

„Napadá mě pouze ČAS. Spíše ve smyslu toho, že když se mají domluvit na termín 2 lidi, je to mnohdy složité :) Potom také obavy, jestli by čas určený stačil.“

„Že když už se dokopu k času, tak mi přijde, že je ho málo na to probrat vše.“

„Nevím, jestli bude čas určený stačit.“

Odbornost a relevance kouče

„Neodbornost.“

„Kouči se nepodaří popsat silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, nenajde s koučovaným funkční vztah.“

„Externí kouč mě nezná. Možná mě dokáže odhadnout po dvou, třech schůzkách, ale nemá možnost mě vidět při práci, povídat si se mnou neformálně...“

„Ve výběru vhodných koučů.“

„Naučí mě to, co opravdu použiju v praxi?“

Narušení soukromí a osobních hranic

„Narušení soukromí.“

„Někteří lidé mohou mít obavy z narušení svého osobního prostoru a soukromí.“

Bez jasného názoru nebo nezájem

„Nevím.“

„Nevím.“

„Nemám zkušenost, nevím.“

„Netuším.“

„Nespatřuji.“

„Nespatřuji žádné nevýhody.“

„??“

„0.“

Interpretace dat:

Nevýhody koučování učitelé vidí v různých obavách a potenciálních problémech. Ty zahrnují nesoulad a osobní nekompatibilitu, časovou a organizační náročnost, odbornost a relevanci kouče, narušení soukromí a osobních hranic, nejasný názor nebo nezájem.

Jednou z nejčastěji uváděných nevýhod koučování je obava z toho, že kouč a koučovaný si nebudou lidsky rozumět, což může významně ovlivnit efektivitu koučovacího procesu. Pokud se kouč a koučovaný nedokáží sladit na osobní úrovni, může to výrazně snížit užitek z koučování. Bez vzájemného porozumění a důvěry je obtížné dosáhnout požadovaných výsledků. Učitelé také vyjadřují obavy z toho, že nemají jistotu, kdo bude jejich koučovat, což může ovlivnit jejich ochotu se do koučování zapojit.

Další významnou nevýhodou koučování je časová náročnost a obtížnost sladění termínů, což může být problematické pro učitele s nabitým pracovním rozvrhem. Učitelé nemusí mít dostatek času na pravidelné koučovací sezení, sladění časových harmonogramů kouče a koučovaného může být složité.

Někteří respondenti mají pochybnosti o odbornosti a praktické relevanci kouče. Existují obavy, že kouč nemusí být dostatečně odborný nebo že jeho znalosti nebudou dostatečně hluboké na to, aby byly užitečné pro konkrétní situace, se kterými se učitelé setkávají. Kouč, který nezná dostatečně kontext školy nebo konkrétní výzvy učitelů, může mít potíže s poskytnutím relevantní podpory.

Někteří učitelé mohou mít pocit, že koučování zasahuje do jejich osobního prostoru a soukromí. To může vyvolat nepohodlí a ovlivnit jejich ochotu se plně zapojit do koučovacího procesu.

Učitelé, kteří nemají předchozí zkušenosti s koučováním, často uvádějí, že neví, jaké by mohly být nevýhody. Tento nedostatek zkušeností může vést k nejistotě ohledně přínosů i potenciálních problémů. Jiní učitelé nemají zájem o koučování a nevnímají ho jako potřebné pro svůj profesní nebo osobní rozvoj, což může odrážet různé individuální preference a potřeby.

9.1.10 Bariéry při využívání služeb kouče

Důvěra a sebedůvěra

„Důvěra.“

„Nedostatečná sebedůvěra, nedůvěra v kouče.“

„Člověk se bojí, že selže zrovna před koučem.“

„Bála bych se.“

„Můj ostych může celý proces ztížit či znemožnit. A samozřejmě případný odpor ze strany koučovaného celý proces úplně zastaví, ale tam se nepočítám.“

„Obava vystoupit ze své komfortní zóny a přiznat, že mám problém (učitel).“

„Názorově mohou být odlišní.“

Finanční náklady

„Organizační a finanční.“

„Peníze.“

„Finance.“

„Finance na dobré kouče.“

„Mohla by to být finanční náročnost.“

„Asi financování.“

„Finanční stránka, malé povědomí o těchto službách.“

„Asi to nebude úplně levná záležitost.“

Časová náročnost

„Čas.“

„Čas.“

„Čas.“

„Případný časový nesoulad.“

„Organizační a finanční.“

Dostupnost a povědomí o službách kouče

„Neznám žádné kouče.“

„Malé povědomí o těchto službách.“

„Nevím, pokud ho osobně nepoznám.“

„Nedostupnost.“

„Může být nedostatek koučů nebo nevím, jak se k nim dostat.“

„Nedostupnost.“

Kvalita a efektivita koučování

„Jak poznat dobrého kouče? Kvalitního člověka?“

„Nelze snadno generalizovat jednotlivé koučované a používat metody schematicky. Kouč, který má dobré soft skills a má za úkol ovlivnit koučovaného, může i koučovanému nebo ve věci koučované uškodit.“

„Špatný kouč.“

Bez jasného názoru nebo nezájem

„Nevím.“

„Nevím.“

„Nevím.“

„Nevím, žádné.“

„Zatím žádné.“

Interpretace dat:

Na základě odpovědí učitelů byly identifikovány klíčové bariéry, které ovlivňují jejich ochotu a schopnost využívat služby kouče.

Důvěra mezi koučem a koučovaným je zásadní, ale pro mnohé učitele je právě tato oblast plná obav a výzev. Někteří mají pocit, že jim chybí dostatečná sebedůvěra pro účast na

koučování. Bojí se, že by mohli selhat nebo že by se jejich slabiny mohly stát předmětem posuzování. Také mají obavy z otevřeného přiznání svých problémů nebo z toho, že koučování je přiměje opustit jejich komfortní zónu.

Vyskytuje se i strach, že kouč nemusí být dostatečně důvěryhodný nebo že názory kouče a učitele se nebudou shodovat, což by mohlo narušit efektivní spolupráci.

Učitelé se často obávají, že kvalitní koučování bude finančně náročné. To může být zvláště problém pro školy nebo jednotlivce s omezeným rozpočtem. Mnoho učitelů vidí finanční náklady na koučování jako potenciální zátěž a může je považovat za méně důležité ve srovnání s jinými výdaji.

Čas je pro učitele vzácný, a proto časová náročnost koučování představuje významnou překážku, učitelé mají často nabitý rozvrh a najít čas na pravidelné koučovací sezení může být obtížné.

Další bariérou je nedostatek informací a povědomí o koučovacích službách a jejich dostupnosti. Mnoho učitelů neví, jaké koučovací služby jsou k dispozici, případně nemají dostatečné informace o tom, jak tyto služby mohou využít. Zároveň učitelé často nevědí, jak hodnotit kvalitu a odbornost koučů, což může vést k nedůvěře v koučovací proces.

Učitelé bez předchozích zkušeností s koučováním často nevědí, jaké by mohly být bariéry nebo přínosy těchto služeb. Někteří učitelé nejsou přesvědčeni o hodnotě koučování a nemají zájem se do něj zapojit, což může být důsledkem nedostatečné informovanosti nebo osobních preferencí.

9.2 Rozhovor s ředitelem školy

Rozhovor s ředitelem školy přinesl zajímavé a cenné poznatky o jeho zkušenostech s koučováním, které lze využít při tvorbě a rozvoji koučovacích programů ve školním prostředí. Ředitel se dlouhodobě věnuje koučování a jeho využití v oblasti školství nejen na teoretické úrovni, ale i prakticky. Absolvoval několik koučovacích výcviků, které mu poskytly široké spektrum dovedností a technik v oblasti koučování. Tyto výcviky mu umožnily hlubší porozumění koučovacím metodám a jejich aplikaci v různých kontextech.

Navíc se zúčastnil řady kurzů zaměřených na koučovací přístup a mentoring, čímž získal ucelený pohled na to, jak efektivně podporovat osobní i profesní růst jednotlivců.

Využívá získané koučovací dovednosti nejen ve své řídicí činnosti, ale také jako nástroj pro podporu učitelů a žáků. Důraz klade na to, aby koučování nebylo pouze o předávání znalostí a dovedností, ale aby také podporovalo rozvoj autonomie a schopnost reflektovat vlastní praxi. Tento přístup považuje za klíčový pro vytvoření prostředí, ve kterém se učitelé cítí podporováni a motivováni k neustálému zlepšování své výuky.

Vedle koučování se ředitel aktivně věnuje také mentoringu, který vnímá jako doplňující nástroj. Zatímco koučování podle něj klade důraz na objevování a rozvoj potenciálu jednotlivce prostřednictvím otázek a podpory v hledání vlastních řešení, mentoring je spíše o předávání zkušeností a nabízení konkrétních rad a směrnic. Kombinace obou přístupů umožňuje efektivní podporu různých potřeb učitelů, což může vést k výraznějšímu profesnímu růstu a zlepšení kvality výuky.

Dále zdůrazňuje, že koučování má hluboký dopad nejen na profesní život učitelů, ale i na jejich osobní rozvoj. Věří, že koučování přispívá k tomu, aby učitelé byli schopni lépe porozumět sobě samým, rozpoznat své silné stránky a oblasti pro zlepšení, a tím se stali nejen lepšími pedagogy, ale i spokojenějšími jednotlivci.

Ředitelova angažovanost a zkušenosti s koučováním a mentoringem představují významný přínos pro školu. Jeho přístup k integraci koučování do školního prostředí ukazuje, jak mohou tyto nástroje podporovat rozvoj a zlepšování nejen v profesní oblasti, ale i v osobním životě všech zúčastněných.

Ředitel školy poukazuje na to, že přestože učitelé často vyjadřují potřebu pomoci v určitých situacích, samotný pojem koučování je pro ně stále trochu vzdálený. Jak uvádí, učitelé se mohou dostat do situací, kdy neví, jak jednat, například při komunikaci s rodiči. *„Ono totiž to koučování, aspoň z mého pohledu, je přece jenom takový jako velmi abstraktní. Mají pocit, že to není pro ně... neví, jak v dané chvíli jednat.“* Tato nejistota vede k tomu, že učitelé hledají pomoc spíše neformálně, než aby explicitně žádali o koučování.

Dále zdůrazňuje, že by si přál, aby učitelé více přicházeli s konkrétními požadavky na koučování, což by umožnilo cílenější pomoc. *„Byl bych hrozně rád, kdyby se to objevovalo.“*

Myslím si, že ty náznaky jsou furt čím dál tím větší, že už choděj učitelé i s konkrétními poptávkami." Tato skutečnost naznačuje, že ačkoli zájem o podporu a rozvoj existuje, je třeba možnosti koučování a jeho přínosy pro učitele intenzivně komunikovat.

Také zmiňuje, že by ocenil větší iniciativu ze strany učitelů v tom, aby aktivně vyhledávali koučování jako formu podpory. *„Spíš to, že by přišli a řekli, hele, já si potřebuju popovídat... to je vlastně takový... jakože to iniciuju já.”* Ředitel zdůrazňuje svou ochotu a připravenost pomoci učitelům, avšak naznačuje, že by si přál více proaktivního přístupu ze strany učitelů.

Jedním z hlavních problémů, který ve škole již i řešili, je finanční náročnost externích koučovacích služeb. *„Určitě bychom ocenili externího kouče stoprocentně, problémy jsou ty finance, kdy z našich provozních prostředků jsme absolutně bez šancí.”* Finanční omezení tedy výrazně ztěžují možnosti škol využívat externí kouče. ačkoli existují příležitosti čerpat finanční prostředky například z evropských projektů. *„Ale tyhle projekty všechny postupně skončily a vlastně žádné nové se neobjevily, takže teď nám ten zdroj finanční vyschnul.”*

Ředitel také upozorňuje na to, že stávající finanční zdroje nejsou dostatečné pro dlouhodobou a systematickou podporu koučování ve školách. *„Ty částky, které si oni řekli, to bylo prostě úplně mimo naše možnosti... 2 000 korun za hodinu, dokonce i více než 5 000 za hodinu.”* Tato situace volá po vytvoření specializovaných programů a akreditovaných kurzů, které by byly cenově dostupné a systémově podporované.

Vědomí toho, že kouč nemusí být odborník na problematiku, kterou se svým klientem řeší, vedení školy má. *„Princip koučinku je v tom, že jako nemusíte být z oboru...”* Ale v případě školního prostředí by mělo velký význam, aby koučové měli povědomí o specifikách školského prostředí. *„Pořád mi přijde ta znalost toho školního prostředí pro kouče v tomhle případě jako velká výhoda, aby mohl efektivně pomoci. Protože když pak ten kouč chápe pak tu duši toho učitele, kterej jako řeší nějaký problémy... obrovská výhoda a skoro nutnost.”* Vysvětluje, že koučové, kteří rozumí dynamice a výzvám, kterým učitelé čelí, mohou nabídnout efektivnější podporu. *„Učitelé mají v český společnosti specifické postavení... ve chvíli, kdy jdete do školství, máte vysoké sociální citění. Často se zapomíná, že jsou to jako v jádru velmi citlivý a velmi jako zranitelný duše, který mají velmi jako specifickéj přístup k životu. Prostě ve chvíli, kdy jdete do školství, tak tam jdete zpravidla z nějakýho důvodu... máte zde vysoký sociální citění, máte vysokou kompetenci k tomu, jak pečovat o někoho, ale*

zároveň to neumíte moc o sebe.“ Zároveň ale připouští, že by tomu tak nemuselo být ve všech situacích. „Ačkoliv si dovedu představit spoustu situací, kdy by stačil prostě ten běžný koučovací přístup bez nějakého hlubšího vedu do školských problematik.“

Ředitel vidí potenciál v kombinaci koučování s mentoringem, kde by koučové mohli poskytovat nejen čistě koučovací služby, ale také vedení a rady založené na hlubším pochopení školského prostředí. *„Promítá se spíš ten koučovací přístup než to, aby tam chodil čistý kouč, který prostě tohle nepřipustí udělat. Ale aby to byl trochu mentor, který jako dokáže vycítit... podívejte, jako já vám do toho nechci vstupovat, ale tohle takto nevyřešíte... prostě doporučí.“* Ředitel by preferoval využívání koučovacího přístupu s podporou přímého koučování. *„Ten koučovací přístup, který mi přijde, že je pro školy jako něco, co je nezbytně nutný zavádět, dodržovat to a zlepšovat se v tom. A pak tady máme teď čistý koučink, který může fungovat jako nějaká podpůrná technika. A nemyslím si, že bude pro každého učitele.“*

Přestože koučování představuje určité výzvy, ředitel vidí v jeho zavádění ve školách významné přínosy. Zdůrazňuje, že koučování může pomoci učitelům rozvíjet vnitřní motivaci a nacházet řešení vlastních problémů, což je pro ně důležité. *„Kouč může s učitelem systematicky pracovat delší čas, což se mi jako řediteli nikdy z hlediska časového nepodaří.“* Tato dlouhodobá podpora může být klíčová pro efektivní profesní rozvoj učitelů.

Koučování také přináší pozitivní dopady na komunikaci s rodiči a celkové klima ve škole. *„Ty přínosy vidíte kolikrát při jednání s rodičema, ten otevřený koučovací přístup je nedocenitelný nástroj, kdy fakt jako pátráte po tom, proč tam ten rodič je, s čím přichází. S snažíte se to jako pochopit a rozklíčovat. Rodiče se cítí, že se s nimi bavíte úplně jinak.“* Tento přístup pomáhá budovat důvěru a lepší vztahy mezi školou a rodinami, což je základ pro úspěšnou spolupráci.

I přes výhody koučování ředitel upozorňuje na rizika a překážky, které mohou bránit jeho úspěšnému zavádění. *„Určitě ta neznalost toho, co to vlastně je a možná nějaký stereotypy, které o tom kolují. To je takový to dnešní spojení životních koučů... a takovejch jako lidí, na které narážíte různě kdesi, tak tam může být.“* Jsou jimi tedy počáteční nedůvěra k procesu koučování a obavy učitelů z neznámého. *„Další riziko je určitě časové... učitelé jsou zvyklí pracovat velmi dynamicky. Ze všeho mít hned rychlý výstup a rychlou zpětnou vazbu. Ve*

chvíli, kdy se něco rozplizne prostě na delší dobu, tak je to pro ně nečitelný." Učitelé mohou mít problémy s přijetím dlouhodobého a hloubkového přístupu koučování, což vyžaduje změnu jejich myšlení a pracovních návyků.

Ředitel také zmiňuje, že někteří učitelé preferují spíše konkrétní rady a rychlé řešení problémů, což může být v rozporu s přístupem koučování zaměřeným na rozvoj a sebereflexi. *„Je to na mě moc pomalé... potřebuji, aby jim tam někdo dal konkrétní pohled."* Tento rozdíl v očekáváních může komplikovat efektivní zavádění koučování jako standardní podpůrné metody ve školách.

Z výpovědí ředitele vyplývá, že koučování má ve školním prostředí značný potenciál, avšak jeho implementace je zatížena mnoha výzvami. Nedostatečné povědomí učitelů o koučování a jeho přínosech, finanční omezení a potřeba hlubšího porozumění specifikům školského prostředí představují hlavní překážky. Na druhé straně, přínosy koučování, jako je podpora vnitřní motivace učitelů, zlepšení komunikace s rodiči a celkové posílení profesionálního rozvoje, jsou významné. Pro úspěšnou implementaci koučování ve školách je nezbytné najít způsoby, jak tyto překážky překonat a vytvořit udržitelné a systémově podporované prostředí pro koučování.

9.3 Rozhovor s ředitelkou koučovací organizace

Po zpracování a vyhodnocení dotazníků od učitelů a rozhovoru s ředitelem školy jsem získané výsledky zaslal ředitelce koučovací organizace. Tímto krokem jsem jí poskytl příležitost seznámit se s klíčovými daty a promyslet si své odborné reakce. Následně jsme se osobně sešli, abychom podrobně prodiskutovali výsledky výzkumu. Naše diskuse se zaměřila na identifikaci a pochopení potřeb učitelů i vedení školy. Ředitelka navrhla způsoby, jak by mohla koučovací organizace efektivně reagovat na zjištěné potřeby a výzvy. Také poskytla své odborné postřehy a návrhy, které jsou zpracovány a uvedeny v této kapitole. Jsou rozděleny do čtyř základních oblastí.

9.3.1 Potřeby a požadavky učitelů

Učitelé často vyjadřují pocit nejistoty a potřebu podpory v konkrétních situacích, zejména při komunikaci s rodiči a řešení konfliktů. V jejich výpovědích zaznívá, že ne vždy rozumí konceptu koučování a mohou mít určitou nedůvěru či pochybnosti ohledně jeho přínosů. Tento nedostatek informací může bránit tomu, aby se učitelé rozhodli koučování využít.

„Je zřejmé, že mnoho učitelů nemá jasnou představu o tom, co koučování obnáší. Naše organizace by měla nabídnout školám úvodní workshopy a semináře, které vysvětlí základní principy koučování, jeho přínosy a praktické aplikace ve školním prostředí.“ Tímto způsobem se mohou rozptýlit obavy a poskytnout učitelům konkrétní příklady, jak koučování může zlepšit jejich profesní praxi.

„Učitelé potřebují praktické nástroje a strategie, které mohou aplikovat okamžitě. Můžeme jim nabídnout rychlé tipy a jednoduché koučovací techniky, které mohou snadno integrovat do svého každodenního pracovního života.“ Tento přístup zajistí, že koučování nebude vnímáno jako teoretická disciplína, ale jako praktický nástroj pro řešení reálných výzev ve školách.

9.3.2 Perspektiva ředitele

Ředitel školy vidí koučování jako nástroj s potenciálem pro zlepšení interního prostředí školy a posílení kompetencí učitelů. Poukazuje však na finanční omezení a obtíže při hledání koučů, kteří rozumějí školskému prostředí. Ředitel také zmiňuje, že by ocenil větší iniciativu ze strany učitelů při vyhledávání koučovací pomoci.

„Je jasné, že náklady jsou hlavní překážkou. Naše organizace by mohla nabídnout škálované služby, od základních workshopů po intenzivnější koučovací programy, které mohou být přizpůsobeny finančním možnostem školy.“ Rovněž by se prozkoumaly možnosti dotací či grantů, které by mohly finančně podpořit koučování ve školách. *„S vědomím finančních omezení, se kterými se školy potýkají, by naše organizace mohla nabídnout slevové balíčky nebo speciální ceny pro školské instituce.“* To by mohlo zahrnovat zvýhodněné tarify za hodiny koučování, množstevní slevy při objednání většího objemu služeb nebo možnost rozložení plateb na delší období.

„Vidím jasnou potřebu specializovaných koučů, kteří mají zkušenosti a znalosti z oblasti školství.“ Koučovací organizace by mohla investovat do školení koučů, kteří by se specializovali na podporu učitelů a školských institucí, a tím vyplnit tuto mezeru na trhu. Nebude to ale úplně snadný a rychlý úkol.

K podpoře proaktivního přístupu učitelů ředitelka sdělila: *„Můžeme navrhnout, aby součástí našich služeb byly pravidelné konzultační hodiny nebo „koučovací kliniky“, kde by učitelé mohli neformálně přicházet a diskutovat své problémy.“* To by podpořilo proaktivní přístup a učitelé by se mohli cítit méně zatíženi formální strukturou koučovacích sezení. Tento způsob by mohl přispět k tomu, že se učitelé budou cítit pohodlněji a budou otevřenější pro vyhledávání podpory.

9.3.3 Možnosti koučovacích organizací

Výzkum naznačuje různé možnosti pro navázání spolupráce mezi koučovacími organizacemi a školami

Flexibilní nabídka služeb by mohla školám pomoci při výběru služeb podle svých potřeb a finančních možností. *„Určitě můžeme poskytovat různé úrovně služeb, od jednorázových workshopů až po dlouhodobé koučovací programy.“*

„Organizace by mohla školit své kouče, aby rozuměli specifickým potřebám a kontextu školského prostředí.“ Toto cílené školení koučů může zahrnovat znalosti o školní kultuře, problémech ve vzdělávání a komunikaci s rodiči. *„Můžeme navázat partnerství s odborníky na vzdělávání a školství, aby pro nás zajistili, že budeme mít přístup k nejnovějším poznatkům a trendům v oblasti vzdělávání.“* Primárně se ale ředitelka domnívá, že by to koučové zvládli i bez tohoto školení: *„Máme pouze samé skvělé kouče, kteří si s tím poradí.“*

„Mohli bychom spolupracovat s grantovými agenturami a nadacemi na vytvoření finančních programů, které podpoří koučování ve školách.“ To by mohlo zahrnovat přípravu žádostí o granty a administrativní podporu pro školy při získávání finančních prostředků.

V úvahu připadají i zvýhodněné cenové nabídky pro školy: *„Vzhledem k finančním omezením škol bysme dokázali nabídnout speciální cenové balíčky, které jsou pro školy*

dostupnější." To může zahrnovat množstevní slevy nebo spolupráci na pilotních projektech za sníženou cenu.

9.3.4 Požadavky koučovacích organizací

Pro efektivní spolupráci se školami má koučovací organizace několik základních požadavků. Je potřeba jasně stanovit cíle a očekávání: *„Před zahájením spolupráce je důležité, aby škola jasně definovala svoje cíle a očekávání, ke kterým se my musíme vyjádřit.“* To zajistí, že obě strany budou mít shodné představy o tom, čeho chtějí dosáhnout.

„Školy by měly být připraveny k dlouhodobé spolupráci a být ochotny investovat čas a úsilí do integrace koučovacích programů do svého prostředí.“ Koučování není jednorázový proces, ale dlouhodobá strategie rozvoje. *„Byl by to určitý závazek škol vůči nám.“*

Velmi důležitou roli by hrála podpora ze strany vedení školy: *„Úspěšná implementace koučování vyžaduje silnou podporu ze strany vedení školy, bez toho by to určitě nefungovalo.“* Ředitelé a další vedoucí pracovníci by měli aktivně podporovat koučování a být příkladem pro ostatní učitele.

„Školy by měly být otevřené novým metodám a přístupům v oblasti koučování... tohle je oblast, se kterou asi nebudou mít moc zkušenosti. Hodně věcí je určitě překvapí.“ To může zahrnovat flexibilitu při zkoušení nových technik a nástrojů, které mohou zlepšit koučovací procesy. Škola bude muset být otevřená k inovacím a změnám.

V neposlední řadě jsou důležité i finance: *„Ačkoli finance jsou často omezené, což vyplývá i ze slov pana ředitele, školy by měly být připraveny hledat různé způsoby financování koučovacích programů.“* Koučovací organizace mohou pomoci s identifikací a získáváním grantů a jiných finančních zdrojů. *„Pomůžeme jim s tím, ale každé další prostředky navíc jsou velkým plusem.“*

„Výpovědi učitelů a ředitele poskytují cenný pohled na potřeby a výzvy spojené s koučováním ve školním prostředí. Jako ředitelka koučovací organizace vidím příležitost poskytnout školám cílené a přizpůsobené služby, které nejenže podporují profesionální růst učitelů, ale také zohledňují jejich specifické potřeby a omezení. Klíčem k úspěšné spolupráci je flexibilita, porozumění školnímu prostředí a nabídka finančně dostupných programů.“

9.4 Interpretace dat

Mnoho učitelů má jen minimální znalosti o koučování nebo žádné zkušenosti s touto metodou. Tento nedostatek naznačuje potřebu zvýšit dostupnost koučovacích služeb ve školách a rozšířit povědomí o jejich přínosech. Ti, kteří již mají nějakou zkušenost s koučováním, uvádí pozitivní dopady na svůj profesní rozvoj a schopnosti řešit problémy. Koučování jim pomáhá lépe porozumět sobě samým i svým pedagogickým postupům, což vede ke zlepšení jejich výkonu a spokojenosti v práci. Ředitelé a vedoucí pracovníci, kteří integrují koučovací přístupy do své praxe, jsou vnímáni velmi pozitivně. To naznačuje, že koučování může být efektivním nástrojem pro zlepšení nejen vedení, ale i celého pedagogického týmu. Koučování není vnímáno pouze jako externí služba, ale také jako forma mentoringu nebo podpory od kolegů a psychologů. To ukazuje, že principy koučování mohou být začleněny do každodenního školního života různými způsoby. Někteří projevují zájem o sebekoučování. Školení v této oblasti by mohlo být velmi užitečné pro ty, kteří preferují řídit svůj vlastní rozvoj. Tento přístup by mohl přispět k jejich osobnímu růstu a zlepšit jejich schopnost podporovat žáky. Je důležité zlepšit komunikaci o dostupnosti koučovacích služeb. Mnoho jedinců nemá dostatečné informace o tom, že mohou koučování využít nebo nejsou obeznámeni s jeho přínosy. Tento nedostatek informací může vést k tomu, že se těmito službám vyhýbají. Pro úspěch a přijetí koučování je zásadní kvalita poskytovaných služeb. Negativní zkušenosti s nekvalitním koučováním mohou dlouhodobě ovlivnit ochotu pedagogů využívat tyto služby. Je tedy důležité zajistit, aby koučovací služby byly na vysoké úrovni a přinášely skutečný užitek. Koučování může být velmi prospěšné v náročných obdobích, například při syndromu vyhoření nebo při adaptaci na nové pracovní podmínky. Poskytování podpory prostřednictvím koučování v těchto kritických momentech může výrazně ovlivnit schopnost zvládnout obtížné situace a pokračovat v práci s obnoveným nadšením a energií. Učitelé, kteří využili koučovacích služeb, často zmiňují zlepšení své schopnosti komunikace a vedení třídy. Tento rozvoj kompetencí nejen zvyšuje jejich profesionální úroveň, ale také pozitivně ovlivňuje celkovou atmosféru a efektivitu výuky. Učitelé mají různé pohledy na využívání koučovacích služeb, které odrážejí jejich individuální potřeby pro osobní i profesní růst. Mnoho z nich vidí koučování jako efektivní nástroj pro svůj rozvoj, zatímco jiní preferují tradiční metody nebo nemají o koučování dostatek informací. Další očekávání jsou ta, že koučování nabídne prostor pro osobní růst,

nový pohled a inspiraci pro práci, reflexi a zhodnocení dovedností a procesů ve výuce, podporu při řešení specifických problémů a situací. Pedagogové preferují různé frekvence setkávání s koučem, od pravidelných měsíčních schůzek až po nepravidelné konzultace podle aktuální potřeby. Někteří si nejsou jisti optimální frekvencí, zatímco jiní kouče využívat neplánují. Očekávají, že kouč bude důvěryhodný, empatický, schopen naslouchat, bude mít odborné znalosti a praktické zkušenosti, a bude profesionální. Někteří nemají od kouče specifická očekávání nebo neplánují kouče využívat. Učitelé vidí v koučování hodnotu v oblastech osobního a profesního rozvoje, podpory a řešení problémů, získání nového pohledu, metodické podpory, odborných znalostí a rovnováhy a spokojenosti v jejich práci. Koučování má tento potenciál, pokud je správně implementováno a propagováno. Nevýhody koučování ve školách zahrnují obavy z nesouladu a osobní nekompatibility mezi koučem a koučovaným, časovou a organizační náročnost, pochybnosti o odbornosti kouče, narušení soukromí a osobních hranic a nezáměr či nedostatek zkušeností s koučováním. Klíčové bariéry zahrnují nedostatek důvěry a sebedůvěry, finanční náklady, časovou náročnost, nedostatek informací o koučovacích službách a nedostatek zkušeností či zájmu o koučování.

Rozhovor s ředitelem školy poskytl poznatky o využití koučování ve školním prostředí. Ředitel, který se koučování věnuje jak teoreticky, tak prakticky, zdůrazňuje jeho význam pro profesní i osobní rozvoj učitelů. Má za sebou širokou škálu koučovacích výcviků, které mu umožnily nejen pochopit koučovací metody, ale také je efektivně aplikovat ve školním kontextu. Jeho přístup k integraci koučování do školního prostředí reflektuje snahu o podporu autonomie učitelů a jejich schopnosti reflektovat vlastní pedagogickou praxi. Rozlišuje mezi koučováním a mentoringem, přičemž oba přístupy považuje za důležité. Zatímco koučování klade důraz na podporu objevování potenciálu jednotlivce a rozvoj vlastních řešení, mentoring se zaměřuje na předávání zkušeností a konkrétních rad. Kombinace obou přístupů podle něj umožňuje efektivně reagovat na různorodé potřeby učitelů a přispívá k jejich profesnímu růstu. Napříč rozhovorem se také vyjadřuje k finančním výzvám spojeným s koučováním ve školách. Zdůrazňuje, že i přes zjevný zájem učitelů o podporu a rozvoj, školy čelí omezeným finančním možnostem ke spolupráci s externími kouči. Navzdory tomu vidí ve vytváření specifických programů a podporovaných kurzů cestu k systémové podpoře koučování ve školách. Ředitelova zkušenost a

angažovanost v oblasti koučování a mentoringu představují pro školu významný přínos. Jeho snaha o vytváření prostředí, ve kterém se učitelé cítí podporováni a motivováni k neustálému zlepšování výuky, ukazuje, jak koučování může přispět k celkovému zlepšení školního prostředí a profesní spokojenosti pedagogů.

Rozhovor s ředitelkou koučovací organizace poskytuje bližší informace o specifických potřebách a výzvách spojených s implementací koučování ve školním prostředí. Ředitelka zdůraznila, že učitelé často vyjadřují nejistotu ohledně koučování a potřebují podporu při konkrétních situacích, jako je komunikace s rodiči nebo řešení konfliktů. Její návrh zahrnoval uspořádání úvodních workshopů a seminářů, které by učitelům poskytly základní povědomí o koučování a jeho praktické využití ve školním prostředí. Dále navrhla flexibilní přístup ke koučovacím programům, který by reflektoval finanční možnosti škol. Navrhovala škálovatelné služby od základních workshopů až po intenzivnější koučovací programy, přičemž se zvýhodněnými tarify či možností rozložení plateb na delší období. Zároveň zdůraznila důležitost specializovaných koučů se znalostmi školství, kteří by mohli poskytovat efektivní podporu školám. V reakcích na výpověď ředitel školy uvedla, že klíčovými výzvami jsou finanční omezení a obtíže spojené s hledáním vhodných koučů. Od ředitelů bude klíčová jejich silná podpora a otevřenost novým metodám a přístupům. Ředitelka celkově vidí velký potenciál koučování při zlepšování interního prostředí školy a posilování kompetencí učitelů.

9.5 Odpovědi na výzkumné otázky

Jaký je zájem škol o využívání služeb externích koučů?

Ředitel

Ředitel se domnívá, že ačkoli explicitní zájem o koučování mezi učiteli není vysoký, potřeba konkrétních koučovacích dovedností je patrná. V situacích, kdy učitelé nevědí, jak dál, se projevuje latentní poptávka po koučovacích nástrojích. Zájem o externí kouče je však limitován vysokými náklady na jejich služby, což je pro školu velká finanční zátěž.

Zájem škol o využívání služeb externích koučů je spíše omezený a opatrný. Důvodem jsou především finanční bariéry a možná také nedostatek povědomí nebo důvěry ve výhody externího koučování.

Učitelé

Z dotazníků vyplývá, že z celkového počtu 32 učitelů má 22 zájem o využívání služeb kouče, zatímco 10 učitelů vyjádřilo nezájem. Učitelé poskytli různé důvody pro své postoje, které jsou níže podrobně rozpracovány.

Učitelé, kteří mají zájem o využívání služeb kouče, uvedli tyto důvody:

Osobní růst a vlastní rozvoj

Mnoho učitelů vidí koučování jako příležitost pro osobní a profesní růst. Věří, že koučování jim může pomoci posunout se vpřed, zlepšit své schopnosti a dosáhnout vyšší úrovně seberealizace.

Objektivní pohled a nezájatá zpětná vazba

Učitelé často oceňují možnost získat objektivní pohled a nezájatou zpětnou vazbu od někoho nezávislého a odborného. To může pomoci lépe se orientovat v jejich profesních a osobních situacích.

Zlepšení komunikace a vztahů

Koučování je vnímáno jako cenný nástroj pro zlepšení komunikačních dovedností, jak ve vztahu k rodičům a žákům, tak i ve vztazích s kolegy.

Zpětná vazba a zlepšování pedagogické praxe

Učitelé hodnotí zpětnou vazbu jako klíčový prvek koučování, který jim může pomoci zlepšit jejich pedagogickou praxi a efektivitu.

Nové přístupy a metodiky

Učitelé vyhledávají nové přístupy a metodiky, které jim mohou koučové poskytnout, což může obohatit jejich pedagogické metody a praxi.

Podpora v řešení osobních nebo pracovních problémů

Koučování je považováno za užitečné pro řešení osobních nebo pracovních problémů, což zahrnuje jak profesní výzvy, tak i osobní růst.

Pomoc při řešení konfliktních situací

Učitelé vnímají koučování jako efektivní nástroj pro řešení konfliktních situací, zejména ve vztahu k žákům a jejich rodičům.

Podpora při zvládání stresu a osobního růstu

Koučování je rovněž vnímáno jako způsob, jak lépe zvládat stres a podporovat osobní růst, což zahrnuje možnost probrat tíživá témata a získat podporu v náročných situacích.

Učitelé, kteří nemají zájem o využívání služeb kouče, uvedli tyto důvody:

Nedostatek potřeby nebo nevědomost o přínosech

Část učitelů necítí potřebu využívat koučovací služby nebo nejsou dostatečně obeznámeni s jejich přínosy.

Preferování jiných metod rozvoje

Někteří učitelé preferují jiné způsoby seberozvoje, které považují za vhodnější pro své potřeby.

Nedostatek času

Několik učitelů zmiňuje nedostatek času jako hlavní překážku pro využívání služeb kouče.

Nedůvěra a špatné zkušenosti

Někteří učitelé mají nedůvěru k procesu koučování nebo mají negativní zkušenosti z minulosti, které je odrazují od dalšího využívání těchto služeb.

Učitelé mají různé názory na využívání služeb kouče. Zatímco mnozí vidí koučování jako příležitost pro osobní a profesní rozvoj, zlepšení komunikace a získání objektivní zpětné vazby, jiní mají pochybnosti nebo cítí, že tyto služby nepotřebují. Bariéry jako nedostatek

času, nedůvěra nebo preference jiných metod rozvoje jsou důležité faktory, které ovlivňují jejich ochotu zapojit se do koučovacích procesů. Pro efektivní využívání koučování ve školách je tedy důležité adresovat tyto obavy a zajistit, aby učitelé byli informováni o potenciálních přínosech a měli přístup ke kvalitním koučovacím službám, které respektují jejich časové a osobní potřeby.

Jaké výhody a jaké nevýhody spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?

Ředitel

Ředitel spatřuje ve využívání koučů následující výhody a nevýhody:

Výhody

Koučování podporuje učitele v hledání vlastních řešení a posiluje jejich zapojení do procesu zlepšování, také

Koučování může pomoci při řešení specifických problémů, které učitelé zažívají, například v komunikaci s rodiči.

Nevýhody

Vysoké finanční náklady spojené s najímáním externích koučů.

Počáteční nedůvěra učitelů k procesu koučování a negativní stereotypy.

Nedostatek koučů, kteří rozumí specifickým potřebám školského prostředí.

Výhody koučování zahrnují podporu vnitřní motivace a schopnost učitelů hledat vlastní řešení problémů. Nevýhody jsou především finanční náklady a nedostatek specializovaných koučů pro školní prostředí. Další nevýhodou je i počáteční nedůvěra učitelů k procesu koučování.

Učitelé

Výhody využívání služeb kouče

Učitelé vidí v koučování významný přínos pro jejich osobní a profesní život. Jejich odpovědi se zaměřují na různé oblasti, ve kterých jim může koučování pomoci.

Osobní a profesní rozvoj

Učitelé považují koučování za nástroj, který jim umožňuje hlubší sebepoznání a podporuje jejich růst. Koučování jim pomáhá reflektovat jejich vlastní praxi a nastavovat si nové cíle.

Podpora a řešení problémů

Koučování poskytuje učitelům podporu a pomáhá jim řešit problémy, se kterými se setkávají ve své praxi. Možnost obrátit se na kouče v případě potřeby je pro ně velmi cenná.

Nový pohled a vhled zvenčí

Učitelé oceňují nezávislý pohled kouče, který není zatížen školní politikou nebo interními vztahy. Tento externí vhled jim pomáhá lépe pochopit situace a nalézt nové přístupy k jejich řešení.

Metody a odborné znalosti

Učitelé vnímají kouče jako odborníka, který jim může nabídnout nové metody a techniky pro zlepšení jejich výuky a komunikace s žáky a rodiči.

Rovnováha a spokojenost

Koučování může přispět k celkové spokojenosti učitelů tím, že jim pomáhá lépe si utřídit myšlenky a dosáhnout rovnováhy mezi osobním a profesním životem.

Nevýhody využívání služeb kouče

Přestože mnoho učitelů vidí v koučování výhody, identifikovali také několik nevýhod a potenciálních problémů spojených s využíváním těchto služeb.

Nesoulad a osobní nekompatibilita

Jednou z nejčastějších nevýhod, které učitelé zmiňují, je riziko, že si s koučem „nesednou“ lidsky. To může vést k nedůvěře a neefektivní spolupráci.

Časová a organizační náročnost

Učitelé také poukazují na to, že koučování může být časově náročné a organizačně složité. Harmonizace časových plánů mezi koučem a koučovaným může být komplikovaná.

Odbornost a relevance kouče

Někteří učitelé vyjadřují obavy ohledně odbornosti kouče a jeho schopnosti rozumět specifickým potřebám školského prostředí. Také mají pochybnosti o tom, zda získané dovednosti budou v praxi použitelné.

Narušení soukromí a osobních hranic

Pedagogové mají obavy, že při komunikaci s koučem ztratí své soukromí.

Učitelé obecně vnímají koučování pozitivně, zvláště pokud jde o jeho potenciál pro osobní a profesní růst, poskytování podpory a získávání nových perspektiv. Nicméně také identifikují několik výzev, které je třeba překonat, jako je riziko nesouladu s koučem, časová náročnost a otázky ohledně odbornosti a relevance kouče. Pro efektivní využívání koučovacích služeb ve školním prostředí je důležité zohlednit tyto faktory a přistupovat ke koučování s ohledem na individuální potřeby učitelů.

Jaké limity a omezení spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?

Ředitel

Ředitel identifikuje několik klíčových limitů a omezení:

Finanční bariéry

Nedostatečné prostředky školy na dlouhodobé financování externích koučů.

Nedostatek specializovaných koučů

Existence malého počtu koučů se zkušenostmi a porozuměním školskému prostředí.

Pasivita učitelů

Nevyhledávání pomoci od koučů ze strany učitelů, pasivní čekání na oslovení.

Limity a omezení, které ředitel školy identifikuje ve využívání koučů, zahrnují především vysoké finanční náklady, nedostatek koučů se specifickými znalostmi školského prostředí a pasivitu učitelů při vyhledávání koučovací pomoci. Tyto bariéry mohou značně omezit efektivní integraci koučovacích služeb do školních programů a ovlivnit celkovou úspěšnost těchto iniciativ. Pro úspěšné zavedení koučování do škol je nezbytné zvážit finanční dostupnost služeb, zajištění dostatečně kvalifikovaných koučů a aktivní podporu učitelů v procesu koučování.

Učitelé

Důvěra a sebedůvěra

Obavy ohledně důvěry a sebedůvěry ve vztahu ke koučování.

Nejistota ohledně svých schopností k otevřenému vyjadřování směrem ke kouči.

Obavy ze selhání.

Názorové rozdíly a ostych před koučem.

Finanční náklady

Finanční náklady jako významnou překážku.

Obavy z dostupných finančních možností školy.

Časová náročnost

Časová náročnost spojená s koučováním.

Problémy s organizací času.

Nesoulad časových možností učitelů a kouče.

Dostupnost a povědomí o službách kouče

Omezené povědomí o koučovacích službách.

Neznalost dostupnosti služeb kouče.

Nedostatek informací jako překážka pro využívání.

Kvalita a efektivita koučování

Obavy ohledně kvality a efektivity koučování.

Neschopnost poznání kvalitního kouče.

Nemožnost zjištění kvality služeb.

Bez jasného názoru nebo nezájem

Chybějící vlastní názor.

Nezájem o koučování.

Na základě odpovědí učitelů se ukazuje, že hlavními bariérami ve využívání koučů jsou obavy ohledně důvěry a sebedůvěry, finanční náklady, časová náročnost a nedostatek informací a dostupnosti koučů. Učitelé také vyjadřují obavy o kvalitu a efektivitu koučování, což může ovlivnit jejich ochotu tyto služby využívat. Na druhé straně, někteří učitelé nemají jasný názor nebo nevidí žádné významné překážky. Tyto poznatky by měly být zohledněny při plánování a implementaci koučovacích programů ve školách.

Limity a omezení ve využívání koučů zahrnují především vysoké finanční náklady, nedostatek koučů se specifickými znalostmi školského prostředí a pasivitu učitelů při vyhledávání koučovací pomoci.

Jaká očekávání mají ředitelé škol ze spolupráce s koučovacími organizacemi?

Ředitel by uvítal, kdyby koučovací organizace poskytovaly kouče, kteří mají hluboké porozumění školskému prostředí. Očekává, že takoví koučové mohou lépe podporovat učitele a efektivněji řešit jejich specifické problémy. Toto je pro ředitele pro případnou spolupráci zcela stěžejní.

Jaké jsou možnosti koučovacích organizací k navázání spolupráce se školami?

Ředitelka koučovací organizace nabízí následující možnosti ze strany koučovací organizace:

Flexibilní nabídka služeb

Široká škála možností, od jednorázových workshopů po dlouhodobé programy.

Výběr specifických témat podle potřeb školy.

Zvýhodněné cenové nabídky

Cenově dostupné balíčky a množstevní slevy.

Nabídka pilotních projektů za snížené ceny nebo zdarma.

Školení koučů pro školní prostředí

Specializovaný výcvik zaměřený na porozumění školní kultuře a vzdělávacím výzvám.

Pravidelné aktualizace v oblasti nejnovějších trendů ve vzdělávání.

Partnerství s odborníky

Spojení s experty na vzdělávání pro lepší porozumění a přístup k novým metodám.

Organizování workshopů a přednášek od specialistů.

Granty a finanční podpora

Partnerství s grantovými agenturami pro financování koučovacích programů.

Administrativní podpora školám při získávání grantů.

Neformální koučovací kliniky

Pravidelné konzultační hodiny pro neformální podporu učitelů.

Snadný přístup k řešení aktuálních problémů.

Jaké požadavky mají koučovací organizace na navázání spolupráce se školami?

Pro úspěšnou spolupráci má koučovací organizace několik klíčových požadavků:

Jasně stanovení cílů

Společné definování cílů a měřitelných ukazatelů úspěchu.

Závazek ke spolupráci

Dlouhodobé partnerství a aktivní účast školního personálu.

Podpora vedení školy

Silná podpora ze strany vedení školy a vytváření příznivého prostředí pro koučování.

Otevřenost k inovacím

Připravenost škol přijímat nové metody a přizpůsobovat prostředí koučovacím programům.

Finanční podpora

Aktivní hledání finančních zdrojů a spolupráce na získávání dotací.

Komunikace a zpětná vazba

Pravidelná komunikace a sběr zpětné vazby pro kontinuální zlepšování služeb.

Celkové shrnutí:

Na základě rozhovoru s ředitelem školy lze říci, že zájem o koučování je často skrytý za finančními a praktickými bariérami. Výhody koučování jsou uznávané, ale nevýhody, jako jsou vysoké náklady a nedostatek specializovaných koučů, omezují jeho rozšíření ve školách. Limity zahrnují finanční náročnost, nedostatečné povědomí o koučování a nedostatek koučů s hlubokým porozuměním školnímu prostředí. Ředitelé škol mají od spolupráce s koučovacími organizacemi vysoká očekávání, zejména co se týče kvalifikace koučů a podpory učitelů v aktivním hledání koučovací pomoci.

Na základě rozhovorů s ředitelkou koučovací organizace a ředitelem školy byly identifikovány různé možnosti a požadavky pro navázání spolupráce mezi koučovacími organizacemi a školami. Přestože ředitelka koučovací organizace představila mnoho potenciálních způsobů, jak by tato spolupráce mohla vypadat, je zřejmé, že pro úspěšné navázání a realizaci spolupráce je nezbytné detailní a oboustranné jednání. Klíčový je také individuální přístup, protože každá škola má specifické potřeby a výzvy, které je třeba detailně probrat. Možnosti nabízené koučovací organizací jsou atraktivní, jejich realizace musí být ovšem prověřena v kontextu konkrétní školy. Ne všechny nabízené formáty mohou být vhodné nebo uskutečnitelné. Personalizovaný přístup zajistí, že nabídka koučování bude relevantní a efektivní.

Pro koučovací organizace je klíčové, aby školy byly otevřené a připravené spolupracovat. To zahrnuje nejen jasné stanovení cílů a aktivní zapojení vedení školy, ale také čas a úsilí

investované do navázání a udržení spolupráce, do plánování, realizace a průběžného hodnocení. Implementace koučovacích programů je časově náročná.

Závěr

Tato práce si kladla za cíl zjistit a popsat potřeby vedení školy a učitelů jedné vybrané základní školy pro využití služeb koučování. Současně bylo cílem seznámit s těmito požadavky koučovací organizaci a zjistit, za jakých podmínek by bylo možné tyto požadavky naplnit.

Pro dosažení těchto cílů jsem zvolil kvalitativní přístup, konkrétně metodu případové studie. Tento přístup umožnil detailní vhled do specifické situace dané školy a jejích potřeb v oblasti koučování. Postup práce zahrnoval sběr dat prostřednictvím rozhovoru s ředitelem školy a dotazníků pro učitele, následnou analýzu těchto dat a komunikaci s ředitelkou koučovací organizace.

V teoretické části jsem se zaměřil na vyjasnění základních pojmů nezbytných pro pochopení kontextu práce. Mezi ně patřilo koučování, které bylo definováno jako proces podpory osobního a profesního rozvoje, ředitel školy, který je klíčovým aktérem v řízení školy a zajištění kvalitního vzdělávacího prostředí, učitel, jehož úkolem je vzdělávání a výchova žáků. Dále jsem představil koučovací organizaci jako subjekt poskytující specializované služby zaměřené na podporu rozvoje jednotlivců a týmů.

Pro širší kontext jsem provedl rozsáhlou rešerši dostupné literatury a dalších relevantních zdrojů, abych získal širší perspektivu na využívání koučovacích služeb ve školním prostředí. Tato rešerše mi umožnila identifikovat klíčové trendy a praktiky v oblasti koučování a jeho implementace v rámci škol.

Pro zodpovězení klíčových výzkumných otázek jsem využil několik metod. Rozhovor s ředitelem školy poskytl vhled do potřeb a očekávání školy ohledně koučovacích služeb. Dotazníky pro učitele byly použity k získání jejich pohledu na přínosy a nevýhody koučování, jejich očekávání a případné obavy.

Po analýze získaných dat jsem předložil výsledky ředitelce koučovací organizace, která nabídla informace o tom, jak by mohla organizace reagovat na identifikované potřeby školy. Její návrhy zahrnovaly možnosti, jak přizpůsobit koučovací služby specifickým požadavkům učitelů a vedení školy.

Stanovil jsem si šest klíčových výzkumných otázek, které se zaměřovaly na různé oblasti využívání koučování ve školách, ve stručnosti přináším shrnutí získaných dat.

Jaký je zájem škol o využívání služeb externích koučů?

Zájem škol o využívání služeb externích koučů je spíše omezený a opatrný, hlavně kvůli vysokým finančním nákladům a nedostatku povědomí o výhodách těchto služeb. Ředitel školy vnímá, že učitelé sice přímo nevyhledávají koučování, ale potřeba koučovacích dovedností se projevuje v náročných situacích. Ti učitelé, kteří mají o koučování zájem, uvádí jako hlavní důvod osobní a profesní rozvoj, získání objektivní zpětné vazby a zlepšení komunikace. Naopak u učitelů, kteří zájem o koučování nemají, je tomu tak kvůli nedostatku času, preferování jiných metod seberozvoje nebo nedůvěře k procesu koučování.

Jaké výhody a jaké nevýhody spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?

Výhody koučování: Ředitel zdůrazňuje, že koučování podporuje učitele v hledání vlastních řešení, což posiluje jejich zapojení do zlepšování pracovního procesu. Dále může koučování pomoci řešit specifické problémy, například v komunikaci s rodiči. Učitelé přidávají, že koučování přináší významný přínos pro jejich osobní a profesní rozvoj, poskytuje cennou podporu při řešení problémů, nabízí nový a nezávislý pohled na situace. Také oceňují odborné znalosti koučů, které jim mohou přinést nové metody a techniky, a zlepšení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

Nevýhody koučování: Ředitel poukazuje na vysoké finanční náklady spojené s externími kouči, což může být pro školu velkou zátěží. Také zmiňuje počáteční nedůvěru učitelů vůči procesu koučování a stereotypy, které mohou bránit jeho efektivnímu využití, stejně jako nedostatek koučů s potřebnou specializací pro školské prostředí. Učitelé dodávají, že může být obtížné najít kouče, se kterým si lidsky budou rozumět, což může negativně ovlivnit jejich spolupráci. Další nevýhodou je časová a organizační náročnost koučování, kdy sladění časových plánů může být složité. Někteří také vyjadřují obavy o odbornou způsobilost kouče a jeho schopnost skutečně rozumět specifikám školního prostředí a efektivně jim pomáhat. Obavy se týkají i potenciálního narušení soukromí a osobních hranic.

Jaké limity a omezení spatřují ředitelé škol a učitelé ve využívání koučů?

Ředitel školy vidí jako hlavní překážky vysoké finanční náklady na externí kouče a nedostatek koučů, kteří mají zkušenosti se školským prostředím. Kromě toho poukazuje na pasivitu učitelů, kteří často nevyhledávají koučování aktivně a čekají na iniciativu ze strany vedení.

Učitelé mají obavy o důvěru a sebedůvěru ve vztahu ke koučování, což může omezit jejich ochotu se do něj zapojit. Finanční náklady a časová náročnost jsou pro ně také významné bariéry. Mnozí nemají dostatečné povědomí o dostupných koučovacích službách a bojí se, že koučové nebudou rozumět specifickým potřebám školského prostředí.

Jaká očekávání mají ředitelé škol ze spolupráce s koučovacími organizacemi?

Ředitel klade velký důraz na to, aby koučovací organizace nabízely odborníky, kteří skutečně rozumí školnímu prostředí. Podle něj mohou právě tito koučové poskytovat efektivní podporu učitelům a řešit jejich specifické problémy. Pro případnou spolupráci považuje tento faktor za zcela zásadní.

Jaké jsou možnosti koučovacích organizací k navázání spolupráce se školami?

Koučovací organizace by mohla školám nabídnout široké spektrum možností spolupráce. Flexibilita v nabídce služeb od jednorázových workshopů po dlouhodobé programy by umožňovala školám vybírat si podle aktuálních potřeb. Zvýhodněné cenové nabídky, včetně pilotních projektů za snížené ceny nebo zdarma, by podpořily implementaci koučovacích programů bez vysokých nákladů.

Koučovací organizace by zkusila zajistit školení svých koučů, která by byla zaměřená na specifické výzvy a kulturu ve školách. Tomu by mělo pomoci partnerství s odborníky na vzdělávání. Spolupráce s grantovými agenturami a poskytování administrativní podpory by umožnilo školám využívat koučovací služby i s omezeným rozpočtem.

Pravidelné neformální koučovací kliniky by umožnily učitelům konzultovat své problémy a získávat rychlou pomoc.

Jaké požadavky mají koučovací organizace na navázání spolupráce se školami?

Pro úspěšné navázání spolupráce se školami má koučovací organizace několik klíčových požadavků. Prvním z nich je jasné stanovení cílů společně se školou a definování měřitelných ukazatelů úspěchu, což je základním krokem k efektivní spolupráci. Dále je důležitý závazek ke dlouhodobému partnerství a aktivní účast zaměstnanců školy, což přispívá k trvalému rozvoji a úspěšné implementaci koučovacích programů.

Silná podpora ze strany vedení školy je dalším klíčovým faktorem pro úspěšné koučování. Vytváření příznivého prostředí pro inovace a ochota škol přijímat nové metody jsou nezbytné pro úspěch koučovacích programů ve školním prostředí. Aktivní hledání finančních zdrojů a spolupráce na získávání dotací jsou také nezbytné, aby bylo možné zajistit finanční udržitelnost a rozvoj koučovacích iniciativ.

Kromě toho je klíčová pravidelná komunikace a sběr zpětné vazby od škol, což umožňuje kontinuální zlepšování poskytovaných služeb a přizpůsobování se měnícím se potřebám škol.

Odpovědi na tyto otázky poskytly komplexní přehled o současném stavu a potenciálu koučování ve školním prostředí. Výsledky ukázaly, že mnoho učitelů a vedení škol vnímá koučování jako hodnotný nástroj pro osobní a profesní rozvoj. Nicméně se objevily také obavy týkající se finanční nákladnosti, časové náročnosti a potenciálních potíží při hledání kompatibilního kouče.

Cíle, který jsem si pro tuto práci stanovil, se podařilo dosáhnout. To bylo možné zejména díky správně nastaveným výzkumným otázkám, které umožnily systematické a detailní prozkoumání potřeb a bariér při využívání koučovacích služeb ve škole. Tato práce přináší cenné poznatky pro vedení škol a učitele, kteří zvažují využití koučovacích služeb. Identifikované potřeby a bariéry mohou pomoci školám lépe porozumět tomu, jak efektivněji integrovat koučování do svého prostředí. Koučovací organizace mohou využít

výsledky této studie k přizpůsobení svých služeb specifickým požadavkům škol. Celkově tato práce přispívá k prohloubení porozumění roli koučování ve vzdělávacím prostředí a poskytuje praktické doporučení pro jeho implementaci a využívání ve školách.

Seznam použitých informačních zdrojů

BRÉDA, Jiří, Robert ČAPEK, Eva DANDOVÁ a Jitka Kendíková, 2017. *Třídní učitel jako kouč – tipy a náměty pro třídní učitele*. Edice: Dobrá škola. Ediční řada: Třídní učitel II. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe s. r. o. ISBN 978-80-7496-293-6.

CANFIELD, Jack a Peter CHEE, 2017. *Koučinkem k dosažení úspěchu – osvědčené techniky, jak učinit zdánlivě nemožné sny možnými*. Praha: Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-725-9.

ČERNÝ, Jakub, 2022. *Přetížení ředitelů. Kdo by je měl odbřemenit? Pedagogická orientace*. [online]. Praha: FSV UK. 32(1), 5-32. ISSN 1805-9511. [cit. 21.1.2024]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/30991/26351>

FLEMING, Ian a Allan J. D. TAYLOR, 2005. *Koučink – management do kapsy 2*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-009-7.

GALLWEY, W. Timothy., 2016. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-213-0.

GAVORA, Peter, 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. vyd. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HENDL, Jan a Jiří REMR, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.

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

KIMSEY-HOUSE, Henry, Karen KIMSEY-HOUSE, Phillip SANDAHL a Laura WHITWORTH, 2017. *Ko-aktivní koučink – transformace firem, změna a osobní růst*. 3. vyd. Praha: Synergie Publishing SE. ISBN 978-80-7370-394-3.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2013. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0403-9.

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

SVOBODOVÁ, Zuzana, 2020. *Základy metodologie výzkumu (kvalitativní přístupy)* [online]. Praha: PedF UK. ISBN 978-80-7603-256-9. [cit. 21.1.2024]. Dostupné z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/zaklady-metodologie-vyzkumu-kvalitativni-pristupy>

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

TROJAN, Václav, 2019. *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení*. Praha: PedF UK. ISBN: 978-80-7603-032-9.

TROJAN, Václav a Zuzana SVOBODOVÁ, 2019. Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. *Pedagogická orientace*. [online]. Praha: PedF UK. **29**(2), 203-222. ISSN 1805-9511. [cit. 21.1.2024]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/12382/pdf>

TROJAN, Václav, 2021. *Ředitel školy – uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-009-7.

TROJANOVÁ, Irena, 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.

WHITMORE, John, 2019. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transpersonálního koučování*. 4., dopl. a přepr. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-559-9.

ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK, 2016. *Koučování zaměřené na řešení – 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1011-5.

ŽUFANOVÁ, Bedřiška, 2019. *Manuál koučování pro ředitele škol* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky [cit. 27.12.2023]. Dostupné z: https://www.nidv.cz/images/npublications/publications/files/1587993581_manu%C3%A1l%20kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD_text.pdf

Kariérový koučink do škol [online]. [cit. 5.10.2022]. Dostupné z: <https://digifolio.rvp.cz/group/view.php?id=407>

Koučink do škol – Ježek v kleci [online]. [cit. 7.10.2022]. Dostupné z: - <https://www.mmspektrum.com/clanek/jezek-v-kleci>

Koučink ve školách [online]. [cit. 5.10.2022]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/G/14177/koucink-ve-skolach.html>

Kurikulum G [online]. [cit. 5.10.2022]. Dostupné z: <https://archiv-nuv.npi.cz/projekty/kurikulum-g.html>

Narřízení vlády č. 75/2005 Sb., Narřízení vlády o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků [online]. [cit. 15.1.2024]. Dostupné z: <http://atre.cz/zakony/frame.htm>

Rozvíjíme školu spolu [online]. [cit. 7.10.2022]. Dostupné z: <https://www.prazskyinovacniinstitut.cz/blog/rozvijime-skolu-spolu>

Učitel koučem [online]. [cit. 6.10.2022]. Dostupné z: <https://www.akademieskoly.cz/ucitel-koucem>

Zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání [online]. [cit. 15.1.2024]. Dostupné z: <http://atre.cz/zakony/frame.htm>

Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů [online]. [cit. 25.1.2024]. Dostupné z: <https://atre.cz/zakony/frame.htm>