

# „Je těžké výuku při hospitacích nekritizovat“



**Na jaře letošního roku otevírá CEDU – Centrum pro demokratické učení, o. p. s., již po několikáté účastníky oceňovaný Koučovací výcvik. Jaké místo může mít koučování ve škole a co bývá pro ředitele škol nejtěžší při vedení hospitací se dozvíte přímo od zkušených lektorů Mgr. Kamily Šimůnkové (KŠ) a Mgr. Jana Froňka, Ph.D. (JF).**

## ? Proč si myslíte, že koučovací přístup patří do škol a vedení školy by ho mělo využívat při své práci?

JF: Popravdě si nemyslím, že by koučovací přístup měl kdokoli využívat. Ale kdokoli ho může využívat, pokud k němu tento styl komunikace a vedení lidí osobnostně pasuje a věří mu. Existuje pak několik dobrých důvodů, proč koučovací přístup do školy patří, a to vlastně nejen do komunikace s kolegy, se žáky ve třídě i se žáky při zvláštních rozhovorech mimo třídu, ale také do komunikace s rodiči žáků. Víme, že koučovacím stylem vedení dosáhneme něčeho, co mohou direktivní a liberální lídři jen závidět: dobrého vyvážení vztahů a výkonu. Žáky i kolegy navíc dovedeme k větší samostatnosti a vnímané zodpovědnosti.

## ? Jaká jsou specifika tohoto přístupu ve školním prostředí oproti komerčnímu prostředí?

JF: Specifika vnímám dvě. Za prvé jsou školy často konzervativnější a inovace se v nich adaptují delší dobu než ve firmách. Za druhé může být pro učitele větší výzvou převzít někdy roli kouče místo role experta. To je logické, protože jsme celý svůj profesní život zvyklí předávat znalosti, může pak být těžší méně sdělovat a radit a místo toho se více ptát a podporovat. Většinou se to láme v okamžiku, když učitel zažije, že to na dětech nebo na lidech ve sboru prostě funguje, posiluje to jejich samostatnost a urychluje jejich rozvoj. Krásně je to vidět třeba u hospitací, které jsou ohromnou příležitostí pro koučovací styl, a kterým proto dáváme na výcviku značný prostor.

## ? Jak probíhá koučovací výcvik a co účastníkům přinese?

JF: Tři témata: koučovací nástroje (otevřené otázky, GROW model pro rozhovory apod.), přínosné hospitace, které baví, sebekoučovací finty.

Sebejistotu v tom, že ať povedu ve škole jakýkoli rozhovor, vždy budu mít jasno, kudy ho vést, abychom došli k užitečnému výsledku. Oporu při motivačních/hodnotících pohovorech, strukturu pro předhospitační a pohospitační rozhovor, který je užitečný a příjemný zároveň, a metodu pro reflexi větších celků se žáky (např. projektů). Vybrali jsme pro účastníky koučovací a mentorské nástroje, o nichž víme, že ve škole fungují.

KŠ: Výcvik se odehrává v ověřeném schématu: 3 dny + 2 dny + 3 dny v rozestupu jednoho měsíce. Následuje ještě jednodenní supervize asi půl roku po skončení výcviku. Setkání probíhají v krásném hotelu Trója v Praze, kde máme profesionální zázemí, péči personálu a školící místnost s výhledem na celou Prahu. Na prvním setkání se tematicky věnujeme koučování, rozdílům oproti jiným stylům vedení lidí a představení metody GROW. Tu potom prakticky zkoušíme a trénujeme. To, co se účastníci naučili a vyzkoušeli, okamžitě používají v praxi a na příští setkání přináší zprávu o tom, co použili a jak jim to fungovalo. Druhé setkání je zaměřeno na mentoring a schéma do rozhovorů po hospitaci či jiné návštěvě hodiny. I tuto dovednost trénujeme s účastníky, aby si pak byli jisti v terénu. Nebo mentorský rozhovor, to je to, co je čeká ve škole před 3. setkáním. Během třetího setkání se zaměřujeme na integraci všech předchozích poznatků a zkušeností, a to opět skrz praktické ukázky a rozhovory. Návazné supervizní setkání je zaměřeno na posílení koučovacích mentorských dovedností a sdílení příkladů z praxe. Za sebe vidím, že výcvik účastníkům přináší větší sebejistotu ve vedení rozhovorů – s učiteli, žáky i rodiči. Dále si každý odnáší „kufřík“ nástrojů pro vedení rozhovorů a rozpozná, ve které situaci má který efektivně využít. Na konci výcviku vidím také úlevu a radost z toho, že vedení rozhovorů mají odedávna v rukou a že je vedou k větší spokojenosti všech zúčastněných. Dalším výstupem kurzu jsou inspirativní setkání s dalšími podobně naladěnými učiteli a řediteli a také přínos v osobní rovině v podobě odpovědí na mnohé otázky, které před tím v práci řešili. To všechno se děje, když se učíme koučovacím stylu.

### ? Pro koho je výcvik vhodný?

KŠ: Pro každého, kdo by chtěl mít větší jistotu ve vedení rozhovorů se žáky, učiteli, nebo rodiči. Konkrétně na výcvik chodí ředitelé, zástupci ředitelů i učitelé ze základních, středních škol a gymnázií. Nově máme zájemce i z řad vyučujících na vysokých školách nebo základních uměleckých školách.

### ? Už 7 let se pravidelně scházíte s pedagogy. Co vás na tom i po těch letech baví?

JF: Na výcviku se vždycky sejde tak pestrá skupina, jak je to jenom možné – ze soukromých škol, státních škol z vyloučených lokalit, jsou tu ředitelé, zástupci, učitelé základní školy, střední školy, někdy i mateřské, městské i venkovské, ze všech krajů ČR. Tato pestrost je často zdrojem debat a vyprávění, kdy se dozvídáme o tom, jaké podobné výzvy ve výsledku ve školách řešíme. Jsme vděční za to, že se vždycky podaří vybudovat takovou atmosféru, že je na kurzu legrace, otevřenost a chuť se učit a experimentovat. Bez toho by to nešlo a nevydrželo by nám nadšení, které možná paradoxně stále sílí! Je navíc „nakažlivé“ vidět, že ve cvičných rozhovorech dochází k vyřešení nejistot, otázek či potíží, díky čemuž se účastníci rozjařují.

KŠ: Mě baví sledovat změny v dovednostech a přemýšlení účastníků ve vedení rozhovorů. Na začátku přichází učitelé a ředitelé, kteří jen matně tuší, co je to koučovací styl a k čemu jim může být dobrý. Vidím na nich očekávání, obavy a nejistoty. Během následujících týdnů sleduji, jak se jejich nejistoty mění v nové poznání a dovednosti, jak získávají jistotu v partnerském stylu vedení rozhovorů a jak jim září oči úlevou, nadhledem a humorem. Po dvou měsících výcviku vidím absolventy, jak odchází s radostí, novou motivací, lehkostí a pocitem smysluplně strávených dní. Lidé se mění, ale tyhle kvality zůstávají. A to se neomrzí.

### ? Jak se proměnili v průběhu let účastníci? Přinášejí ze své praxe stále podobné, nebo rozdílné problémy?

JF: Řekl bych, že se problémy dnešních účastníků výrazně neliší od těch před sedmi lety. Výzvou bylo samozřejmě období s covidem a aktuálně množství žáků s jiným než mateřských jazykem, ale v podstatě se stále potýkáme se obdobnými situacemi se žáky, s kolegy a s rodiči žáků.

### ? Co bývá pro ředitele a zástupce škol nejtěžší při vedení hospitací?

KŠ: Když jsme se ptali našich účastníků, zaznívalo nejsilněji to, že je těžké výuku nekritizovat a naladit se na aktuální možnosti rozvoje učitele, nezahltit ho vším, čeho si ve výuce všimli. Schéma pro reflexi hodiny, které na kurzu používáme,

ředitele a zástupce uklidňuje v tom, že znají scénář rozhovoru, mají s učitelem předem domluvenou pozorovací záznamku. Díky tomu je pak snazší dát zpětnou vazbu, která je popisná a pro učitele užitečná, protože například dostane zprávu o tom, v jakých okamžicích se problematický žák začne „rozjíždět“ a s jakými drobnými momenty to souvisí. A další výzvou pro vedení je vybudovat kulturu školy, která podporuje vzájemné náslechy mezi kolegy. To je kapitola sama pro sebe, ale kdybychom měli prozradit, co nejčastěji funguje, tak to bude být příkladem.

### ? Překvapili vás někdy účastníci nějakou otázkou, problémem, který byste ve školním prostředí nečekali?

JF: Úplné překvapení si nevybavuji, ale je v něčem zajímavé vidět, že i na známé soukromé škole je co řešit, že není vše růžové a možná je více starostí s motivací žáků a přemotivovaností rodičů. Kdežto na jiných školách řešíme, že se žáci chodí do třídy ohřát, vyspat a nasvačit, protože jim to domácí prostředí nedává. Jinde je překážka na straně konzervativních kolegů, kteří nesdílejí vizi školy. Zkrátka školy nejsou homogenní a lze v nich očekávat úplně cokoli.

### ? A naopak, cíli jste, že vy jste něčím účastníky překvapili? Že na výcviku zažili tzv. AHA moment?

JF: Vždycky je pro účastníky pozitivní překvapení, že je většina času věnovaná jejich tréninku a následné reflexi. Možná největší AHA pak nastává, když se díváme na to, jakou funkci v životě plní otevřené a uzavřené otázky. To je opravdu malý krok k velkým věcem. Úplné kouzlo, když tohle uvědomění dosedne a začne se v rozhovorech projevovat.

### ? Co je podle vás klíčem k tomu, aby se všem ve škole dobře pracovalo?

JF: To je hodně obecná otázka nad rámec našeho výcviku, ale umím si jasně představit, že škola s vizí a s vyladěným sborem, který je připraven se dál učit, bude mít spoustu věcí jednodušších.

KŠ: Myslím, že klíčem jsou osobnosti pedagogů a vedení škol. Pokud přináší hodnoty autenticity, otevřené komunikace i myslí, zvědavosti, respektu, partnerství s dětmi a rodiči, chuti učit se a motivace pracovat na dobré škole pro děti, jsou většinou na správné cestě.

**Rozhovor vedla Ing. Veronika Pevná, CEDU – Centrum pro demokratické učení, o. p. s.**