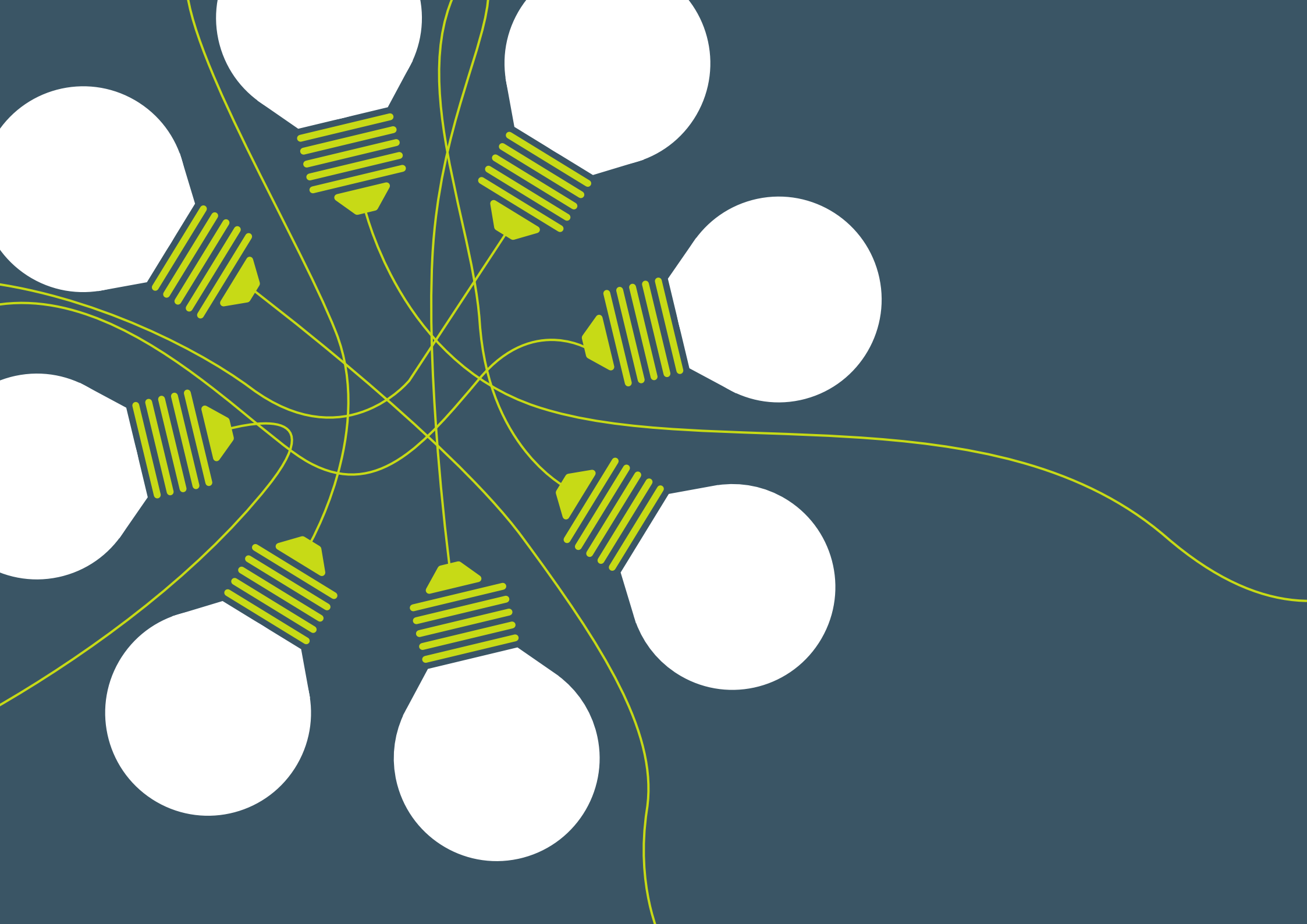


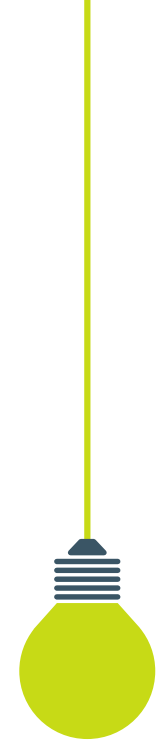


Kolegiální poradenství

Nikdo z nás není tak chytrý jako
my všichni dohromady







*Milé kolegyně, milí kolegové,
držíte v rukou první příručku kolegiálního poradenství, která
v českém prostředí vychází. Byla vytvořena pro učitelské sbory,
které chtějí samostatně (bez externích lektorů) pojmenovávat a řešit
problematické situace, se kterými se setkávají. Přejeme Vám hodně
úspěchů a radosti z vyřešených případů.*

Obsah

Od vzdělávání ke sdílení aneb Proč se školy učí „zevnitř“?	7
--	---

Metodika

1. Co je kolegiální poradenství	12
2. Pět rolí	14
3. Šest kroků	16
4. Kreativní metody	18
5. Co vám možná vrtá hlavou	22

Příklady z praxe

Co se osvědčilo na pilotních školách	27
--------------------------------------	----

Pracovní pomůcky

Zadání skupinové práce	34
Proč to děláme	35
Šest kroků kolegiálního poradenství	36
Tabulkový přehled šesti kroků	37
Role v kolegiálním poradenství	38
Zásady kolegiálního poradenství	39
Metody pro začínající skupiny	40
Metody pro pokročilé skupiny	42
Záznamový arch pro zapisovatele	44

Podpora

Na koho se můžete obrátit	47
---------------------------	----

Úvod

Od vzdělávání ke sdílení aneb Proč se školy učí „zevnitř“

Metoda kolegiálního poradenství se bohatě osvědčila v kontextu firem a neziskových organizací. Záměrem této publikace je proto adaptovat tyto efektivní postupy také na školní prostředí. Metodu testovali učitelé na šesti školách v Moravskoslezském kraji v rámci pozoruhodného projektu Koučování do škol. Na úvod bychom rádi představili východiska a cíle tohoto projektu, abychom objasnili, proč nám připadá zajímavé postup zvaný kolegiální poradenství ve školách zavádět.



Z čeho vycházíme:

Trendy

Trendem ve vzdělávání pedagogů je v současné době široká nabídka především prezenčních kurzů, často oborově zaměřených, vedených externími lektory.

Paradox nabídky

Učitelé jsou nabídkou vzdělávacích příležitostí zavaleni, vnímáme však, že to škole jako celku nestačí.

Kontrola uvedení do praxe

Učitelé se vrací ze školení s novými poznatky, ale z pozice ředitele je velmi nesnadné ovlivnit a kontrolovat jejich uvedení do praxe.

Náročné sdílení

Učitelé si nestíhají ve škole předávat zkušenosti a dělit se o poznatky ze školení, natož efektivně podporovat jejich zapojení do praxe.

Systém

Školy vyjadřují potřebu rozvíjet se i jinými způsoby než klasickými školeními, především za účelem podpořit synergií a systémový přístup k rozvoji školy.



Proč to děláme:

Cílem projektu Koučování do škol bylo vytvoření sítě „seberozvíjejících se škol“, na kterých učitelé:

- převádí do praxe své teoretické poznatky,
- učí se od sebe navzájem a vycházejí ze své konkrétní pedagogické zkušenosti,
- pracují s konkrétními problémy a situacemi ze své školy, které řeší k větší spokojenosti učitelů i žáků (problém ve škole lépe vyřeší více spolupracujících pedagogů než jeden),
- spolupracují s dalšími školami v kraji a úspěšně řeší společné problémy.

Výsledkem by měla být síť škol, která je ve svých učících se procesech efektivní, učí se z praxe a od sebe navzájem.

Cílům jsme se rozhodli jít naproti pomocí metod, které se již několik let úspěšně používají ve firemním prostředí a jejichž výsledky jsou zmapovány a ověřeny – koučování a kolegiální poradenství.



Jaké máme zkušenosti:

V roce 2006 absolvoval Jan Froněk na Wilhelmově univerzitě v Münsteru seminář Kolegiální poradenství, vedený podle publikace Kim-Olivera Tietze: Kollegiale Beratung. Byla to „láska na první pohled“, proto se rozhodl tuto metodou dále ve své práci využívat a předávat ji dál, například do:

- **firem** (Skanska, SAP BSCE, Allianz, Outdoor Solutions, Credos),
- **neziskového sektoru** (Člověk v tísni, Arnika, Greenpeace ČR, Nadace Duha, Amnesty International ČR, UNICEF, Lipka, Ekologický institut Veronica, SEVER, Sdružení Tereza),
- **škol** (v rámci CEDU - Centra pro demokratické učení - bylo kolegiální poradenství intenzivně využíváno jako supervizní metoda při spolupráci s celkem 27 školami),
- **vysokoškolské výuky** (již od roku 2009 probíhá seminář pro studenty Filozofické fakulty UK).



Metodika

Jak na kolegiální poradenství

Aby bylo vaše kolegiální poradenství úspěšné, je potřeba dobře rozumět jeho cílům a struktuře. Vedle jasného vysvětlení pravidel v této části najdete také popis rolí, které si účastníci rozdělí, a seznam šesti kroků, kterými by každé sezení mělo projít, včetně nápovědy, kolik minut jednotlivé fáze trvají. Každé vaše setkání s kolegy může vypadat jinak – na výběr máte dvacet „scénářů“ (kreativních metod), ze kterých je možné vybírat podle tématu, které zrovna řešíte. Některé metody jsou vhodnější pro začátečníky (jsou označeny jednou hvězdičkou), jiné ocení ostřílené skupiny (tyto metody mají u názvu dvě hvězdičky). Pro hladký průběh vašeho poradenství vám pomohou závěrečné otázky a odpovědi.

1 / Co je kolegiální poradenství

Kolegiální poradenství představuje způsob skupinového řešení problémů z každodenní praxe. Zvláštností tohoto pojetí je skutečnost, že si účastníci – kolegové – poskytují poradenství navzájem v rámci samostatné, pro daný účel vytvořené skupiny. Účastníci se v poradenském procesu orientují pomocí jednoduché struktury, která jim umožňuje postupovat systematicky. Cílem je zde rozvoj profesních kompetencí a kreativní spolupráce ve skupině. V pracovních vztazích se často vyskytnou těžké situace – s kolegy, nadřízenými, se žáky, i sami se sebou se můžeme snadno dostat do konfliktů nebo jiných situací, ve kterých si nevíme rady. Základním předpokladem kolegiálního poradenství je, že si lidé z podobných profesí mohou navzájem v pracovních otázkách kvalifikovaně poradit.

Kolegiální poradenství je strukturovaný rozhovor ve skupině, při kterém jednomu členovi skupiny ostatní účastníci podle daného postupu a v rozdělených rolích „radí“, s cílem nalézt odpověď na jeho profesní otázku. Konkrétní podoba těchto rad se liší podle použitých metod.

Hlavní rysy

Poradenství probíhá ve skupinách.

Ideální počet pro využití potenciálu metody a zkušeností účastníků je cca 8 členů, fungují i skupiny o 5 či 10 členech. Všichni jsou si ve skupině rovni a ochotni si vzájemně pomoci a poradit. Je výhodné, pokud mají účastníci podobné profesní zaměření, nemusí však nutně být ze stejné organizace – je dokonce velmi užitečné, když se pro účely poradenství promíchají pedagogické sbory z několika škol. Přináší to více nových nápadů a inspirace.

Průběh a metody jsou všem účastníkům známy.

Všichni jsou obeznámeni s potřebnými rolemi a každý si v průběhu několika sezení různé role vyzkouší. Vědí, která role má v které fázi jaký úkol, kdy hovoří a kdy jen naslouchá. Všichni také znají metody poradenství, ze kterých si vypravěč s pomocí skupiny volí tu nejvhodnější.

Všichni se na poradenství aktivně podílejí.

Právě skutečnost, že se všichni zapojí, umožňuje plně využít zkušeností všech v místnosti. Je žádoucí v rámci poradenství poskytnout ostatním veškeré své vědomosti a dovednosti. Ze sezení věnovaného jednomu účastníkovi profitují i všichni ostatní.

Hledají se řešení pro případy z profesní praxe.

V centru kolegiálního poradenství stojí konkrétní pracovní témata, se kterými účastníci přicházejí. Otázky interakcí, komunikace, rozhodování, vztahové problémy. Obecné problémy bez vazby na pracovní zkušenost někoho z přítomných se neřeší. Pouze na konkrétní otázku lze najít konkrétní odpovědi. Otázky mohou pramenit z minulosti („Stalo se mi, že...“), současnosti („Jsem teď v situaci ... a nevím, co dělat.“) i budoucnosti („Za týden mám důležitou schůzku s rodičem problematického žáka. Na co bych neměl/-a zapomenout?“). Otázky by měly být osobní, tedy vztahovat se k osobě vypravěče (např. „Jak bych já mohl dokázat, aby...?“). Nutno odlišit, co je osobní a co již intimní.

„Případem“ pro poradenství může být tedy minulá, současná nebo budoucí pracovní situace, která se účastníka vnitřně dotýká a:

- ve které by se chtěl o krok posunout,
- na kterou by chtěl najít řešení,

- ke které by chtěl dostat nápady ostatních,
- ze které by se chtěl poučit do budoucna.

Cíle

Hlavním záměrem poradenství je zlepšení profesní praxe účastníků. Myšleny jsou tím hlavně interakce mezi kolegy, s vedením, se žáky či rodiči. Cíle, kterých je při kolegiálním poradenství dosahováno, jsou například:

- vyřešení konkrétních problémů z praxe,
- prohloubení sebereflexe učitele,
- navýšení kvalifikace o poradenské dovednosti.

Kromě výše jmenovaných cílů se často dostávají i tyto přínosy: uvolnění účastníka skrze přijetí ostatními („Jsem normální“), zvýšení pracovní spokojenosti, zvýšení kvality práce. Neméně zajímavá je pro učitele možnost využít jednoduché metody i pro kreativní práci se žáky.

Pravidla

Protože se jedná o skupinový proces, doporučujeme účastníkům si na začátku stanovit tři základní pravidla.

Jsme otevření.

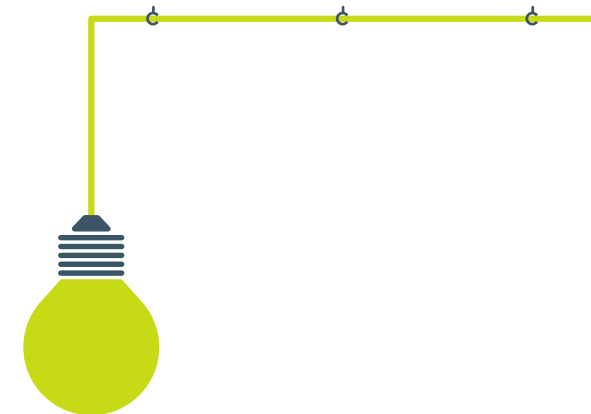
Toto pravidlo obsahuje dva důležité aspekty: 1. Buďme ochotni sdílet vlastní nápady a zkušenosti, nabídněme své znalosti druhým. 2. Buďme otevření myšlenkám a pocitům druhých – zkusme se na svět podívat z jejich perspektivy a s jistým nadhledem. Věřme tomu, že se druhým něco zdá být těžké, a berme to vážně. Nenechme se strhnout vlastní tendencí říct, že někdo něco vnímá špatně. Nejprve druhého zkusme pochopit, teprve potom být pochopeni.

Jsme uzavření.

Jako skupina, která spolu hledá řešení problémů, se možná někdy dostaneme i k osobním tématům, u kterých bychom neradi, aby zazněla před někým třetím. Pojdme se tedy domluvit, že nápady a praktické rady, které si odsud odneseme, můžeme sdílet s ostatními, nikoli však osobní témata, jako například to, že má pan učitel František strach z třídnických hodin.

Držíme se role.

Efektivní budeme tehdy, když se budeme držet tématu, šesti kroků a zvolené role – je sice někdy náročné vydržet jen naslouchat, ale věřme, že se to v důsledku vyplatí – co se času i výsledku týče. ■



Pro lepší představu o tom, jaké otázky lze pomocí kolegiálního poradenství řešit, se podívejte do kapitoly *Příklady z praxe*.

2 / Pět rolí

Dodržování rolí se ze zkušenosti zdá být jedním z nejnáročnějších úkolů v kolegiálním poradenství. Především proto, že s sebou každá role nese určité možnosti a určitá omezení. Nejtěžší je pozorně naslouchat a potlačit nutkání se ihned ke všemu vyjadřovat. Držet se své role je zároveň důležitou pomůckou k tomu, abychom si udrželi nad probíraným problémem nadhled a nenechali se pohltit bezbřehou debatou. Uvědomovat si své role a přepínat mezi nimi je navíc zajímavé cvičení i do běžného života.

Při každém setkání poradenské skupiny se mezi účastníky rozdělí role, které v průběhu jednoho sezení zastávají. Neměly by se vyvinout žádné fixní role, každý by si měl v průběhu několika setkání vyzkoušet všechny. Pojďme si role představit, a nastavit tak i společný slovník, který je v kolegiálním poradenství používán.

Vypravěč

Vypravěč je hlavním protagonistou. Jeho případ a klíčová otázka jsou v centru celého sezení. K jeho úkolům patří především objasnění případu a definování klíčové otázky, na kterou by chtěl hledat odpověď. Podílí se na výběru

metody, aby pro něj byla co nejpřínosnější, má právo veta. Dobře naslouchá poradcům. Má právo celý proces kdykoli zastavit, pokud je pro něj nadměru nepřijemný, nebo se viditelně ubírá jinam, než kam je pro něj žádoucí. V průběhu poradenství jinak jen naslouchá, nevyjadřuje se. V závěru se k nápadům vyjádří, neobhazuje se, vše shrne, řekne, co mu připadalo přínosné.

Moderátor

Moderátor celé poradenství řídí. Provádí skupinu jednotlivými fázemi (otevřít a uzavřít sezení, před vstupem do další fáze ji stručně objasnit), udržuje „červenou nit“ sezení, vrací k tématu, konkretizuje otázky. Udržuje těsný kontakt s vypravěčem, aby si byl jist, že je celý proces k jeho prospěchu (během popisu případu aktivně naslouchá, pomáhá vypravěči formulovat otázku). Nemusí do poradenství vnášet vlastní nápady (činí tak jen v případě, že tím neutrpí jeho role moderátora). Je zcela nestranný. Hlídá dodržování času pro jednotlivé fáze.

Poradci

Ostatní členové skupiny se stávají týmem poradců. Během popisu případu pozorně naslouchají a snaží se pochopit vypravěčovu perspektivu. Mohou pokládat zpřesňující otázky. Podílejí se na výběru metody. Generují myšlenky, nápady a otázky, aby pomohli vypravěči s hledáním odpovědi na klíčovou otázku. To vše s vědomím toho, že vypravěč je „klient“, že jsou si všichni rovni, s respektem k jeho pohledu na věc.

Zapisovatel

Zapisovatel představuje další užitečnou roli. Jeho úkolem je zapisovat především ve fázi samotného poradenství

všechny nápady poradců, záznam poté poskytne vypravěči. Vypravěč se tak může soustředit na poslech, nemusí se zabývat psaním. (Záznamový arch pro vypravěče najdete v druhé části této publikace.)

Pozorovatel

Funkci pozorovatele si mohou dovolit pouze větší skupiny, které tolik neutrpí tím, že jeden z jejich členů se nezapojí do generování nápadů, ale sleduje celé sezení zpovzdálí. Přínos pozorovatele je hlavně v reflexi průběhu poradenství. Po skončení sezení může dát skupině zpětnou vazbu, a ta si tak může odnést hodnotné poznatky do budoucích sezení. Otázky, na které se pozorovatel zaměřuje, jsou: Jak se dařilo mluvit k věci? Jak se dařilo dodržovat časy u jednotlivých fází? Jak a pomocí jakého chování docílíme toho, aby bylo poradenství pro vypravěče užitečné? Jak provádět poradenství, aby bylo přínosné pro všechny? ■



Účastníci se většinou shodnou, že nejtěžší roli má moderátor. Můžete si to usnadnit tím, že se vždycky v závěru podíváte na to, co moderátor dělal dobrého, a budete si z těchto postřehů sepisovat seznam. Každý, kdo se potom ocitne v moderátorské roli, bude mít na očích, co se od něho očekává. Zkuste si z udržení role udělat hru – zjistěte, co se děje, když se role dodržují, a naopak když se porušují.

3 / Šest kroků

Strukturovaný proces má oproti volné diskusi několik výhod: víme, kde se nacházíme a co nám na cestě k nalezení řešení zbývá udělat. Také víme, že každému kroku věnujeme jen omezený čas a že jsme díky tomu často opravdu efektivní.

Šest kroků kolegiálního poradenství zabere ve většině případů kolem 40 minut. Někdy se stane, že je proces opravdu rychlý a trvá jen 20 minut, jindy je téma mlhavější nebo náročnější, a můžeme tak přesáhnout hodinu. Často záleží na citu moderátora, kolik času se rozhodne jednotlivým fázím věnovat, aby to bylo ještě užitečné.

Rozdělení rolí (5–10 minut)

Zcela na začátku je nutno určit moderátora pro toto setkání, který dále řídí proces. Pokud se již nějaké poradenství konalo, je možno zeptat se minulého vypravěče na jeho pokroky, případně nové dojmy.

Účastníci (potenciální vypravěči) postupně sdělují své požadavky na aktuální sezení. Vybere se jeden vypravěč, případně se určí pořadí dalších. Tím jsou ostatním přiděleny role poradců. Lze určit i zapisovatele a pozorovatele.

Popis případu (5–10 minut)

Vypravěč v rozhovoru s moderátorem vysvětlí svůj případ se všemi detaily, které považuje za nezbytné. Moderátor parafrázuje a pokládá vyjasňující dotazy (na vnější podmínky situace, stejně jako na vypravěčovo prožívání té situace). Vypravěč se vyjadřuje pokud možno stručně – soustředí se na podstatné, důležité věci mají přednost.

Když vypravěč domluví, mohou se poradci doptávat na záležitosti, které potřebují znát, aby si mohli případ představit a lépe se v něm zorientovali.

Klíčová otázka (5–15 min)

Hledání klíčové otázky představuje centrální bod celého poradenství. Od všech přítomných vyžaduje plnou pozornost. Otázku formuluje s pomocí moderátora vypravěč. Výhodné je, když v tuto chvíli „uvažuje nahlas“.

Vhodná otázka je zaměřena na vypravěče: „Co já mohu udělat pro to něčeho dosáhnout, něco změnit či něčemu zabránit?“

Pomocné dotazy pro hledání klíčové otázky mohou být například: „O co ti přesně jde?“, „Co by mělo být jinak?“, „S čím bys chtěl jít dneska domů?“, „Na co bys od nás chtěl odpověď či názor?“, „Jakou zakázku máš pro poradce?“, „Jaká je tedy tvá klíčová otázka?“.

Po formulaci klíčové otázky je vhodné se ujistit, že ji všichni poradci pochopili. Zviditelnění otázky na tabuli pochopení usnadní.

Volba metody (asi 5 min)

Možnost vybrat pro konkrétní případ nejvhodnější metodu je pro skupinu výhodné z několika důvodů: každá metoda může být vhodná pro jiný druh případu a zároveň pestrost metod rozvíjí všechny přítomné poradce. Kreativní zábavné metody pak vyvažují jakousi vážnost poradenství.

Mezi zde popsanými poradenskými metodami lze rozeznat tři hlavní skupiny – metody zaměřené na hledání řešení (produkují se nápady), metody „účastné“ (poradci sdělují své vlastní vnitřní reakce na to, co slyšeli) a metody zaměřené na změnu perspektivy (poradci zaujímají nová stanoviska, dávají důraz na něco jiného). Výběr

metody se usnadní, pokud mají jejich seznam všichni na očích.

Rozhodující slovo o volbě metody má vypravěč, ostatní mohou doporučovat a svou volbu zdůvodnit.

Poradenství (10 minut)

Nyní se poradci mohou vyjadřovat k případu v duchu zvolené metody a klíčové otázky. Aktivizují své zkušenosti, fantazii i pocity. Necenzurují své příspěvky – i malá řešení mohou mít velké výsledky.

Své příspěvky formulují jen tak dlouze, jak je skutečně třeba. Jen jedna myšlenka v jednom příspěvku, další za chvíli. Jde o to ukázat rozmanité úhly pohledu, respektovat perspektivu vypravěče.

Zapisovatel pro vypravěče pořizuje podrobný záznam. Může se také vyjadřovat, pokud to stíhá.

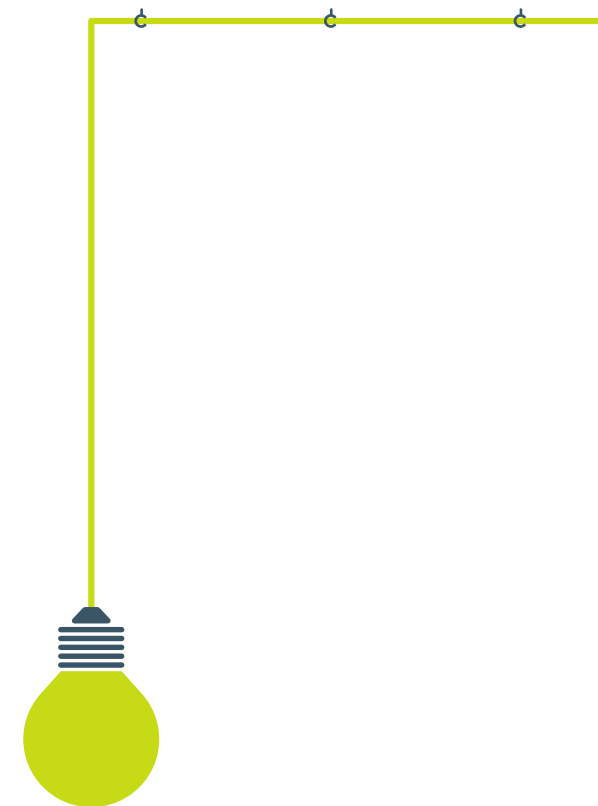
Uzavření (5–10 minut)

Závěrečná fáze je věnována bilanci ze strany vypravěče, zpětné vazbě ze strany pozorovatele a ostatních.

Vypravěč popíše své pocity, shrne, co ho oslovilo, co mu pomohlo, co by mohl být první krok v dalším postupu. Jaké „perly“ si vybral z toho, co bylo řečeno? Chce skupině poděkovat? Ideální je, pokud dokáže shrnout co, dokdy a jak vyzkouší a udělá.

Stejně se mohou vyjádřit i ostatní členové skupiny. Zpětnou vazbu lze věnovat i moderátorovi – k jeho stylu moderování, vedení rozhovoru – jaké chování bylo pro poradenství podpůrné, jaké spíše nevhodné? Jak kdo dnes vnímal roli moderátora? Nejedná se o soutěž o nejlepšího moderátora, jde o to se od sebe učit a zkvalitňovat proces poradenství.

Na závěr prohlásíme poradenství za ukončené, opouštíme role. ■



Je vhodné, aby účastníci již přišli do skupiny s rozmyšlenými tématy – šetříme tím čas.

Pokud je pro vypravěče složité najít klíčovou otázku, můžou mu pomoci poradci – každý za sebe navrhne, jak by pro něho v takové situaci zněla klíčová otázka.

Vypravěč tak dostane několik otázek na vybranou.

4 / Kreativní metody

Metoda znamená cestu. Jak již bylo naznačeno, v kolegiálním poradenství směřujeme ke třem hlavním výstupům – najít řešení, vyjádřit pochopení a rozšířit perspektivy vypravěče. Pro každý z těchto cílů je vhodné zvolit jiný postup. Pestrá paleta metod nám umožňuje přesněji vyhovět požadavkům vypravěče. Některé metody jsou dobře známé, u jiných bychom měli mluvit spíše o „úhlu pohledu“.

Pro každé téma vždy znovu vyberte metodu „na míru“. Zkoušejte si průběžně i nové metody, nezůstávejte jen u „starých známých“.

Brainstorming*

Kdy? Vypravěč si přeje nahromadit první nápady, které by mu pomohly řešit jeho otázku.

Podstata: Poradci generují odpovědi na otázku „Co by se všechno dalo v takové situaci dělat?“ za dodržení pravidel: co nejvíce nápadů, jakýchkoli, rozvíjí se i nápady druhých, kritika nápadů není povolena (ani neverbálně).

Brainstorming naruby*

Kdy? Vypravěč už zkusil několik věcí, aby situaci vyřešil, ale neúspěšně. Vidí se jako oběť nevhodných okolností, bez vlastního vlivu na věc.

Podstata: „Co by měl vypravěč dělat, aby dosáhl přesného opaku, než co si podle své klíčové otázky vlastně přeje?“ Toto zdánlivě paradoxní zadání brainstormingu má za cíl, aby se vypravěč dokázal rychle vzdálit od své původní perspektivy – distancování se od svého pohledu umožňuje vidět věci jinak. Brainstorming naruby začíná tím, že poradci přeformulují klíčovou otázku zcela naruby (buď dodáním slůvka „ne“, nebo „zhoršení“ situace namísto zlepšení). Následuje fáze sběru nápadů.

První krůček*

Kdy? Situace se zdá velmi komplexní a nepřehledná. Vypravěč situaci silně prožívá a je pro něj těžké se orientovat na budoucnost. Zná hrubý cíl, ale neví, čím začít.

Podstata: „Jaký by mohl být první malý krůček, který by vypravěče posunul dále?“ Soustředění na malý krok může někdy pomoci se v situaci vyznat a opravdu něco začít. V pozici poradce je důležité nacházet velmi malé krůčky.

Dobré rady*

Kdy? Vypravěčův problém je velmi konkrétní a dobře objasněn. Přeje si slyšet konkrétní tipy, praktické rady a doporučení, jak věc řešit.

Podstata: „Jaké tipy, rady, doporučení máme pro vypravěče?“ Všichni víme, jak jsou nepříjemné nevyžádané dobré rady. V tomto případě jsou však od poradců žádány – vypravěč dává svolení k tomu, aby mu ostatní radili. Poradci by měli své rady formulovat a doprovodit tónem hlasu tak, aby bylo jasné, že jen dávají nabídky, že vypravěči nic nevnucují.

Zpráva o úspěchu*

Kdy? Vypravěčův případ se týká situace, která se mu podle jeho slov velmi vydařila. Rád by zjistil, jaké faktory vedly k tak překvapivému úspěchu, aby ho dokázal zopakovat.

Podstata: „Čím to, že byl vypravěč tak úspěšný? Jaké schopnosti a způsoby chování mu k tomu pomohly?“ Cílem je, aby se všichni poučili pro příští situace. Poradci mohou vypravěči říkat formou hypotéz, jaké schopnosti a chování k úspěchu vedly („Mám pocit, že k tomu mohla pomoci trpělivost s panem XY.“), nebo mohou mluvit o tom, co si jako ponaučení berou pro sebe („Z tvého případu si odnáším, že mám před rozhodnutím vyslechnout a snažit se pochopit své kolegy.“).

Krátké komentáře*

Kdy? Vypravěč si žádá názory poradců ve všemožných ohledech.

Podstata: „Co mě s ohledem na vyslyšený případ napadá, co se mi honí hlavou?“ Poradci spontánně sdělují své podněty, obavy, hypotézy, asociace, návrhy, varování

apod. Forma jejich sdělení je volná, mohou popisovat pocity, obrazy, mluvit v heslech, souvislostech, vzpomínkách, mít různé fantazie, utopické představy, příkazy, zákazy. Přitom by měli stále myslet na to, aby se vyjadřovali s respektem k vypravěči, opatrně a zároveň stručně.

Rezonance*

Kdy? Vypravěč je během popisu svého případu emocionálně velmi dotčen. Není si jist, co si ostatní o jeho případě myslí. Jeho vyprávění vzbuzuje silné emoce i u poradců. Ze strany poradců je snaha prokázat empatii.

Podstata: „Jaké myšlenky, pocity a jiné vnitřní reakce ve mně vzbudilo vyprávění? Jak jsem vnitřně zareagoval/-a? Co jsem vnímal/-a u vypravěče?“ V popředí této metody stojí účastné prožívání poradců s vypravěčem. Nedávají žádné návrhy řešení, nepokládají otázky, neinterpretují situaci, nýbrž hovoří o tom, co v nich vyprávění vyvolalo. Přínos pro vypravěče může být v uvědomění, že jednu situaci někteří lidé prožívají velmi podobně, někteří zcela odlišně – může je pocítit jako velkou emocionální úlevu. V některém z příštích sezení lze na jeho případu dále pracovat ve věcné rovině.

Sdílení*

Kdy? Vypravěč chce vědět, že v tom není sám. Popisuje svou situaci jako osobní neúspěch, působí nejistě, věc mu je nepříjemná nebo trapná („Že se mi něco takového mohlo stát...“). Sdílení se hodí ke konci každého kolegiálního poradenství, kde se vypravěč velmi otevřel a jeho téma je emočně nabitě.

Podstata: „Jaké vlastní zážitky mi tento případ (nebo jeho část) připomíná?“, „Které ze zmíněných myšlenek a pocitů znám i od sebe?“ Princip sdílení spočívá v předpokladu, že „sdílený smutek je poloviční smutek“. Oproti

rezonanci (kde popisujeme své aktuální pocity, tady a teď) jde o sdělení „tam a tehdy“, o zážitky podobných rysů, na které jsme si v souvislosti s případem vzpomněli. Akcent není na tom, jak jsme tehdy problém řešili, spíše na našem tehdejším prožívání.

Klíčová otázka*

Kdy? Vypravěč ještě nenašel svou klíčovou otázku. Sledování klíčové otázky v průběhu poradenství je složité, otázka poradcům jaksi uniká. Poradcům se zdá klíčová otázka nevhodně položená.

Podstata: „Jak by (ještě) mohla znít klíčová otázka?“ Poradci se snaží přijít s návrhy klíčové otázky pro vypravěče. „Možná je tvá klíčová otázka...?“. Vypravěč během toho může návrhy nechat volně plynout nebo je hodnotí slovy „samá voda, přihořívá, hoří“, podle toho, jak jsou otázky trefné.

Dvě důležité informace*

Kdy? Situace je nepřehledná. Je potřeba vytřídit zásadní informace.

Podstata: „Jaké jsou pro mě dvě nejdůležitější informace z vyprávění s ohledem na klíčovou otázku?“ Poradci vypravěči sdělí, co by pro ně v jeho situaci byly dvě nejdůležitější věci z případu. „Jedna důležitá věc v tvém vyprávění pro mě byla, že..., a druhá byla...“. Mohou zároveň říci, proč tomu tak je. Poradci v této metodě neformulují návrhy řešení. Záleží jen na vypravěči, jak s těmito radami naloží.

Ukázka jednání**

Kdy? Vypravěč stojí před důležitým setkáním či rozhovorem a situace mu je do určité míry jasná. Chtěl

by však poradit, jak konkrétně by mohl jednat a co by mohl říkat. Není si například jistý formulací požadavku, tónem, jakým by měl být sdělen apod.

Podstata: Podstata: „Jak by se mohl vypravěč konkrétně vyjádřit? Co by měl říct, aby to vyvolalo požadovaný efekt?“ Zatímco v brainstormingu padají nápady, v ukázce jednání hrají poradci různé role a názorně demonstrují konkrétní návrhy formulací a chování. Pro tyto krátké scénky lze předem za pomoci vypravěče připravit jednoduchou „scénu“. Vypravěč dále určí kde, kdo, s kým (nebo proti komu) sedí či stojí a také která část rozhovoru je pro něho nejdůležitější. Na tu se poradci potom zaměří. Nejprve vyzve moderátor vypravěče, aby ukázal, jak by svoji řeč formuloval nyní – jedná se o pomůcku pro poradce, kteří tak vidí, jaká slova, tón, držení těla apod. vypravěč volí, a mohou mu tak nabídnout alternativy (nebo také zvýraznit, co u vypravěče považovali za vydařené). Poradci se postupně střídají na místě vypravěče a hrají své verze rozhovoru. Důležité je nabídnout širokou paletu možností – mluvit otevřeně, oklikou, tvrdě, „uťáple“, (ne)srozumitelně, přirozeně atd. Poradci mohou vyjádřit i věci, na které by si vypravěč netroufnul.

Překvapení**

Kdy? Vypravěč popíše pevně „zaběhanou“ situaci. Již bezúspěšně vyzkoušel mnohé možnosti, neví si rady, jak dál.

Podstata: „Jakými neobvyklými nápady by vypravěč mohl situaci uvést do pohybu? Jaké překvapení (pozitivní) by mohl nachystat druhým?“ Některé mezilidské situace se dostanou do stádia, kdy zdánlivě stagnují (např. konflikty a s nimi spojené nepříjemnosti), dostaly se do „začarovaného kruhu“. Chování jednoho navazuje na druhého,

který zase reaguje na prvního atd., a situace se nemění. Ačkoli nikdo v konfliktu nechce pokračovat, všichni zúčastnění do něj stále přispívají. Poradci v této metodě přicházejí s nápady, impulsy a způsoby chování, které působí neobvykle a překvapivě. Nejde v první řadě o to vymyslet realistické postupy, nýbrž poskytnout vypravěči možnost si „začarovaný kruh“ uvědomit a po svém způsobu ho dokázat (alespoň na úrovni myšlení) rozetnout.

Otevřené otázky**

Kdy? Vypravěč chce vědět, jaké otázky by si v souvislosti se svým problémem mohl ještě položit. Vypravěčovo vyprávění vyvolává v poradcích řadu otázek. Poradci se domnívají, že vypravěč opomíjí důležité úhly pohledu.

Podstata: „Jakými otázkami bychom mohli vypravěči pomoci k řešení? Jaké otázky si možná ještě nepoložil?“ Dobré otázky prorážejí bariéru myšlenkových stereotypů, a umožňují tak myslet neotřele. Poradci si navzájem kladou otázky (nezodpovídají je), na vypravěče se neobrací. Vypravěč jen naslouchá a dává pozor, jestli mu některá z otázek připadá relevantní.

Tvorba hypotéz**

Kdy? Vypravěči se zdají souvislosti případu a motivy zúčastněných osob nejasné. Chtěl by vědět, jak k situaci došlo a jak by ji mohl změnit. Hledá nové nápady, jak ovlivnit situaci.

Podstata: „Jakou hypotézu mám o popsaném případě, o vztazích a chování zúčastněných osob?“ Naše chápání situace, domněnky o tom, proč se věci dějí zrovna takto, ovlivňují naše chování a postoje k druhým. Podle toho jakou máme „hypotézu“ o situaci, budeme například pozdní příchod kolegy hodnotit různě. Uslyšíme-li na jednu situaci více názorů (přestože jsou jen spekulace-

mi), může se naše perspektiva značně rozšířit. Užitečné otázky pro poradce mohou být „Jak by se popsaná situace dala ještě vysvětlit?“, „Jak k tomu mohlo dojít?“, „Jaké si umím představit vysvětlení pro chování pan X a Y?“. Názory poradců nikdo nehodnotí. Na závěr se může vyjádřit vypravěč, které z hypotéz pro něho byly podnětné. Neměl by názory urychleně odmítat, nýbrž dát si čas na jejich zpracování.

Přehodnocení**

Kdy? Vyprávění je vedeno v duchu přičítání viny okolnostem a chování žáků, kolegů, nadřízených apod.

Podstata: „Jakým způsobem by se dalo k určité situaci přistoupit pozitivně?“ Pokud vypravěč popisuje případ jako jedno velké spiknutí proti své osobě, nejspíš očekává, že mu jeho postoj poradci potvrdí a pak mu dají tipy, jak změnit chování „viníků“. Nikoho ale nezměníme bez jeho přičinění. V rámci kolegiálního poradenství pouze můžeme vypravěči ukázat, že na situaci lze nahlížet různými způsoby a otevřít mu tak další možnosti jednání. Metoda „přehodnocení“ má za cíl najít pro negativně prožívané situace jejich pozitivní stránku. Vypravěč je na začátku požádán, aby znovu v pěti větách shrnul situace, které prožívá negativně. Zapisovatel je zapíše na tabuli. Poradci, nejprve o samotě, ke každému bodu vymyslí jednu pozitivní interpretaci. Poté moderátor postupně čte negativní situace napsané na tabuli a poradci představují své návrhy na přehodnocení. Zapisovatel je zaznamenává.

Přehodnocení může vypadat například takto:

- *Kolega je pasivní, s ničím novým nepřijde. / + Je to klidás. Ostatní mu připadají tak dobří, že nemá potřebu se snažit.*
- *Kolegyně se neúčastní aktivit týmu. / + Je samostatná, sebevědomá, nezávislá. Je takto spokojená. Sama se dokáže lépe soustředit na práci.*

Druhá strana mince**

Kdy? Vypravěč zní zkroušeně, je frustrovaný a skeptický. Popisuje pouze své nedostatky a je velmi sebekritický. Poradci mají pocit, že by měli vypravěčovo chování nejprve pozitivně ohodnotit, než se zaměří na postupy do budoucna.

Podstata: „Co je na případu a na chování vypravěče pozitivního? Jaké jsou jeho silné stránky, kde udělal pokroky a kde uspěl?“ Poradci se stávají „obhájci druhé strany mince“ (obdobnou metaforou je napůl plný a napůl prázdný džbán), neměli by se nechat nakazit vypravěčovými laděním. Oproti metodě „přehodnocení“ je u „druhé strany mince“ důraz na chování vypravěče, nikoli na chování druhých. Poradci by se měli držet případu a nevymýšlet si irrelevantní klady vypravěče, které snadno prokoukne.

Identifikace**

Kdy? Vypravěči není jasný pohled dalších zúčastněných. Neumí si představit, co se může druhým v dané situaci honit hlavou, co si myslí a co cítí. Poradci chtějí vypravěči přiblížit, co si mohou o případu myslet ostatní.

Podstata: „Jak by danou situaci asi popsali její ostatní účastníci? Co si o případu myslí a jak asi smýšlejí o vypravěči?“ Během vyprávění jde o popis případu z pozice vypravěče. Někdy bývá pohled druhých podceňován. O myšlenkách a pocitech ze vzájemné komunikace se v pracovním kontextu obvykle moc nehovoří. Pomocí metody „identifikace“ lze cvičně tuto mezeru překlenout. Poradci převezmou roli ostatních osob z případu (včetně vypravěče, roli si mohou vybrat podle sympatií s postavou) a tematizují jejich domnělé prožívání, mluví o jejich očekáváních, obavách, pocitech a myšlenkách. Mluví v ich-formě, tedy např. „Mně, panu Novákovi, připadá...“.

Tyto pohledy nejsou chápány jako lepší nebo horší než perspektiva vypravěče, mají jen přispět k celistvému obrazu situace. Poradci se i proto snaží předvést různé, třeba i protikladné aspekty vnímání situace. Na konci jsou moderátorem vybídnuti k vystoupení z role.

Křížový výslech**

Kdy? Vypravěč předestřel svůj plán na jednání v budoucnu a chce se vyhnout případným rizikům a slabým místům v plánu.

Podstata: „Na co ještě vypravěč ve svém plánu nepomyšlel, co opomněl? Jaká je slepá skvrna v plánu?“ Vypravěč popíše svoje představy o průběhu budoucí situace. Poradci vystupují v roli „ďáblova advokáta“ a snaží se záměrně kritickými poznámkami a námitkami popichovat vypravěče, který buď mlčí a nevyjadřuje se nebo jednou větou odpovídá. Rozdíl oproti metodě „otevřených otázek“ spočívá v tom, že poradci mohou být se souhlasem vypravěče ještě kritičtější. Kritika by měla zůstat v rovině věcné, vypravěč se nesmí cítit osobně napadán. Musí být jasné, že všem jde o detailnější propracování plánu.

Vnitřní tým**

Kdy? Vypravěč se nedokáže rozhodnout mezi více cíli, prioritami nebo možnostmi jednání. Chtěl by udělat rozhodnutí zohledňující více zájmů, tendencí a cílů. Je pro něj těžké vytvořit si k nějaké složité situaci jasný postoj.

Podstata: „Co říkají různé vnitřní hlasy vypravěče ke klíčové otázce?“ Mnohost vnitřních hlasů nemusí představovat žádné poruchy, může být naopak obohacující, např. pro člověka stojícího před rozhodnutím. Důležité je nenaslouchat jen těm nejsilnějším hlasům, ale rozpoznat také tiché tóny, které by mohly zaniknout. Poradci vklouznou do rolí vnitřních hlasů, které u vypravěče

vytušili. Z pozice „člena vnitřního týmu“ se pak k případu vyjádří (např. Standa Suverén, Tichý Tonda, Hodný Honza atp.), včetně neverbálního projevu a jazykových obrátů (hlasitost, sprostá slova, vybraná mluva apod.). Vypravěč jejich projevy dobře sleduje. Skutečnost, že uslyší více hlasů, mu může pomoci jeho problém lépe strukturovat a ujasnit si, o co opravdu jde. „Vnitřní tým“ se od metody „Identifikace“ liší tím, že poradci vstupují do role vnitřního hlasu, nikoli reálného interakčního partnera z případu.

Komentáře kolegů mohou znít například takto: „Slyším v tvém případě hlas Partnera, který říká: když dělám přesčas, trávíme pak méně času se ženou. To se mi nelíbí.“, „Já slyším Workoholika: bez práce nejsou koláče, musím splácet půjčku a navíc mě práce docela baví...“, „Je tam slyšet také Lenochoď: už dlouho si přeju zpomalit nebo úplně přestat pracovat!“. V každé situaci nám v hlavě zní spousta hlasů, jen jim musíme dát prostor se vyjádřit.

Metafory a analogie**

Kdy? Vypravěč nemá potřebný odstup od dění. Hledá nové pohledy na svou situaci, které by nabízely nová řešení.

Podstata: „Jakými metaforami, obrazy, titulky nebo příběhy by se dala popsat situace vypravěče (nebo její části, prvky chování)?“ Nápadů mohou přicházet z různých zdrojů – z filmů, knižních titulů, příběhů, pohádek, podobností, vtipů apod. Poradci se snaží přijít s co nejrůznějšími přirovnáními. V případě, že některé přirovnání vypravěče silně osloví, mohou se poradci pokusit o jeho detailnější propracování. ■

5 / Co vám možná vrtá hlavou

Jednoduchá a velmi srozumitelná metoda kolegiálního poradenství jen málokdy proběhne úplně optimálně tak, jak je popsáno v předchozích kapitolách. Ideálnímu průběhu se staví do cesty přirozenost – obavy, lidská selhání, nedostatečná praxe apod. Je proto dobré se na to připravit a počítat s tím, že ne vše hned vyjde na výbornou. Je třeba dobře promyslet, kdo se bude vlastně kolegiálního poradenství účastnit, jak ve škole novou metodu představit a co dělat, když se v procesu něco doopravdy zadrhne.

Pokud zde nenajdete odpovědi na své otázky, můžete oslovit některou z pilotních škol (jejich seznam najdete na konci publikace) nebo autory publikace (kontakt tamtéž) a zeptat se na jejich zkušenosti.

Jak vznikne skupina pro kolegiální poradenství?

O tom, že se začnou scházet, aby spolu probírali případy z praxe, a profesně tak rostli, mohou rozhodnout samotní učitelé, stejně jako vedení školy. Je přirozenou lidskou vlastností, že někdy máme obavy z neznámého, a předem

proto leccos odmítáme. Proto nám nepřipadá nic špatného na tom, když první setkání zorganizuje vedení školy (např. i s pomocí odborníka), na kterém se učitelství s kolegiálním poradenstvím seznámí. Teprve poté je na základě vlastního zážitku možno hovořit o jeho dalším začlenění do života školy.

Pro praktičnost je důležité vyvážit dvě věci: účast by měla být dobrovolná, protože je těžké někoho nutit ke sdílení a ke spolupráci, když o to nestojí. Zároveň je nutné, aby domluvené termíny setkání byly závazné – můžeme si proto zvolit i funkci koordinátora termínů. Účastníků by na každém setkání mělo být 5–10. Při větším počtu (například celý sbor) je užitečné členění do menších skupin. Skupina by měla vzniknout přirozeně na základě sympatií – neměli by ve skupině být lidé v otevřeném vzájemném konfliktu. Užitečné může být posílit různorodost skupiny – např. promíchat učitele prvního a druhého stupně, humanitních a přírodních věd apod. Požadavky na účastníky jsou dány hlavně vůlí spolupracovat, sdílet své zkušenosti a respektovat druhé. Stejně tak ale i schopností nechat si poradit a otevřít se skupině, ukázat se někdy také jako chybující či pátrající člověk.

Můžeme vytvořit stabilní skupiny, které si budou schůzky určovat samy, například při pravidelných poradách oborových skupin, prvního či druhého stupně. Kolegiální poradenství může také tvořit nadstavbu jiných seminářů – např. po dopoledním teoretickém bloku můžeme odpoledne navázat hledáním řešení na praktické otázky.

Jak s poradenstvím na škole začít?

Uspořádejte nejprve informační schůzku, která všem vyjasní smysl a cíle kolegiálního poradenství (v tom

vám pomůže první kapitola této publikace). Jasno byste si měli udělat také v tom, v jakém rozsahu se bude poradenství konat (kolikrát, na jak dlouho), koho všeho se týká (např. budeme-li se scházet i s učiteli vedlejší školy). Zaznít musí i pravidla a zdůrazněn by měl být princip vlastní odpovědnosti za průběh i výsledek (kolegiální poradenství je metodou, kterou je možno naplnit libovolným obsahem – pokud by se neprobralo pro vás důležité téma, je to jen na vaši zodpovědnost). Kolegy – pedagogy – potěší, když jim jasně ukážete, že mnohé z postupů budou moci využít i pro práci s žákovským kolektivem.

S prvním setkáním, kde je již užitečné si poradenství na vlastní kůži vyzkoušet, vám může pomoci odborník zvenčí. Pomůže vám ho zorganizovat a představit sboru všechny role, kroky a vybrané metody.

Co všechno se dá tímto postupem vyřešit?

Kolegiální poradenství může být řešením pro velmi široké spektrum témat a potíží. Zkusme otázku obrátit a podívat se, kdy se kolegiální poradenství nehodí. Nevyužijeme ho nejspíše ve chvíli, kdy se zabýváme otázkou, která má jednoznačnou odpověď, například: „Jak mám ze svého notebooku tisknout na školní tiskárně?“ nebo „Kdy mi zákon umožňuje rozloučit se s kolegou, který opakovaně neplní své povinnosti?“. Na takové otázky stačí oslovit informatika a právníka a vše se bez pochybností vyřeší.

Kolegiální poradenství naopak umožňuje řešit situace, ve kterých hraje roli i lidský faktor – do mezilidských situací vstupujeme s vlastní osobností, se vztahovým nastavením, náladou, a potkáváme se tam s lidmi, kteří jsou také různí. Vznikají tak komplexní a jedinečné

situace, se kterými jako jednotlivci nemáme zkušenost. Ve školním kontextu jsme se nejčastěji setkali s otázkami na interakce se žáky, s kolegy, s vedením školy a s rodiči. Konkrétní příklady řešených situací najdete v další části publikace.

Co dělat, když nám to nejde hladce?

Může se to stát, neboť všechny jevy z běžné mezilidské spolupráce se mohou vyskytnout i zde – nedorozumění, konflikty, nedůvěra apod. Stále je nutné přizpůsobovat průběh poradenství potřebám a přáním zúčastněných, podle konkrétního případu, schopností a vývojového stadia skupiny. Klidně zvažte odchýlení od popsaných metod, od vyměřeného času. Hlavním kritériem úspěšnosti je naplnění potřeb vypravěče. Doporučit pak můžeme tyto postupy:

Přerušit poradenství

Zastavit dění a provést tzv. kolečko: dát každému příležitost se vyjádřit k tomu, jak mu situace připadá, jak se cítí, co potřebuje. Po tomto vyjasnění se snáze rozhoduje další postup.

Jít o krok zpět

Jestliže poradenství probíhá podle některých zúčastněných ztěžka, nejasně a neuspokojivě, může skupina proces zastavit a vrátit se k předchozí fázi. Lze tak např. najít příhodnější metodu, jinak formulovat otázku apod.

Ukončit poradenství

Pokud se skupině nedaří rušivé vlivy vyjasnit a odbourat, měla by zvážit, zda toto sezení neukončit. Je to jistě zodpovědnější než nevhodným způsobem pokračovat.

čovat a někoho (nejspíše vypravěče) takovým postupem poškodit. Lze doporučit následné sezení s externím poradcem.

Vtáhnout do dění externího poradce

Konflikty uvnitř skupiny, problematický průběh poradenství či metodické obtíže mohou být impulsem pro povolání pomoci zvenčí.

Co doporučujete do začátku?

- Vizualizujte si kroky poradenství a vybrané metody – umožní vám to snazší orientaci v procesu. Můžete k tomu využít materiály z této publikace.
- Určete si pozorovatele procesu. Jeho funkce je popsána výše v kapitole o rolích.
- Dokumentujte si průběh sezení – zvláště vhodné je to pro vypravěče, který na závěr dostane záznam.
- Klíčovou otázku si napište na viditelné místo.
- Na konci každého sezení proveďte reflexi – zhodnoťte průběh a posbírejte návrhy na zlepšení.
- Sledujte procesy ve skupině a mluvte spolu o tom, co se děje.
- Občas můžete přizvat odborníka, který vám pomůže vyjasnit nové metody a vyřešit další otázky.
- Dodržujte jasnou strukturu – začátek sezení, pracovní fázi, zakončení. Nezávazné povídání je možné před i po, ale v průběhu by se měly naplňovat role.

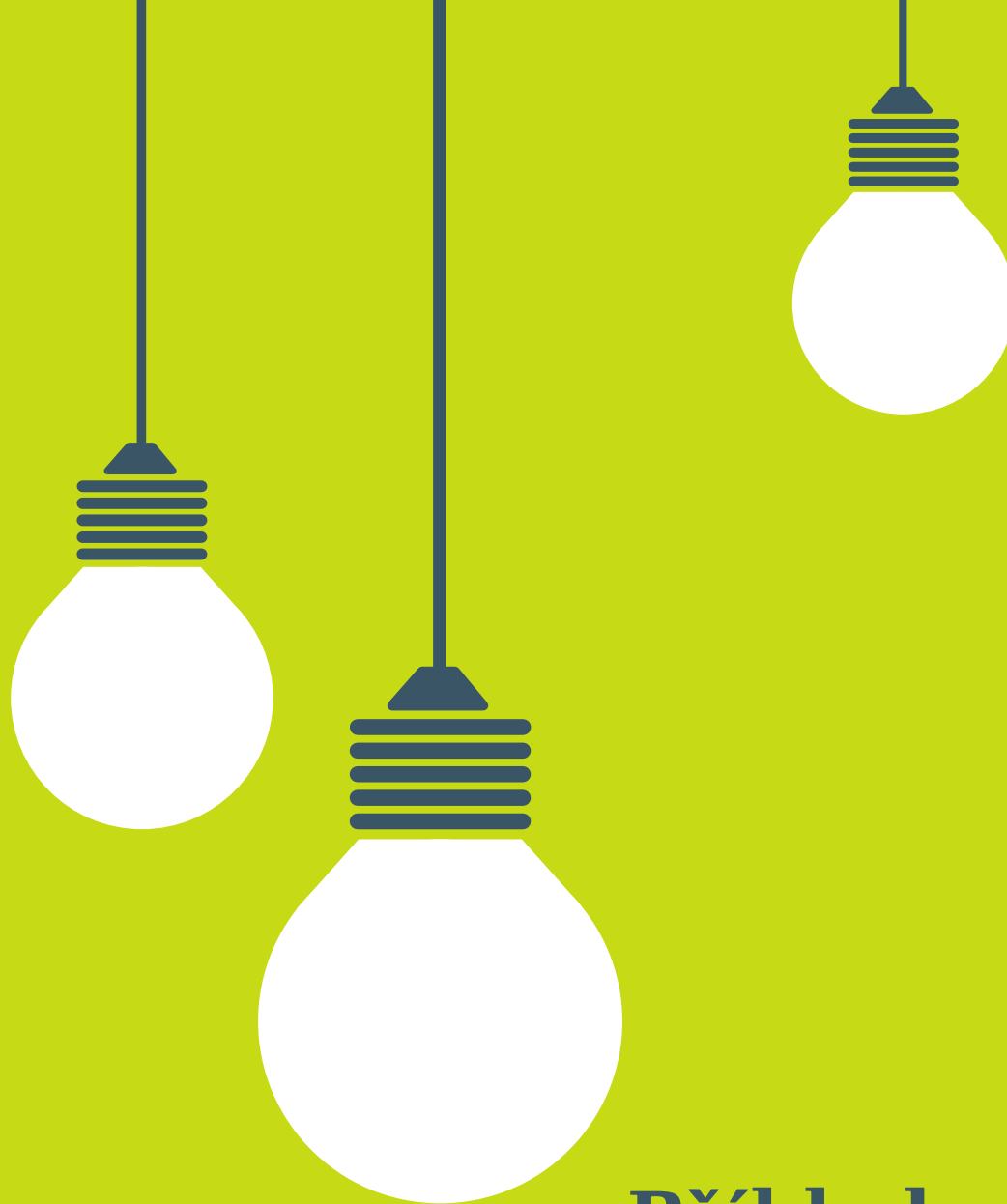
Jaké nevýhody má kolegiální poradenství?

Za slabinu kolegiálního poradenství lze považovat zdánlivou časovou náročnost setkávání – může být jednodušší

odjet na dvoudenní seminář, než-li vést v patrnosti, že každé třetí úterý v měsíci od 13 do 14h probíhá kolegiální poradenství. Požíváme-li se však na tento aspekt z jiného úhlu, lze právě pro přesné zaměření na potřeby účastníků tvrdit i opak – kolegiální poradenství může být mnohem efektivnější (časově i finančně) než jiné rozvojové programy, během kterých se nemusí na konkrétní potřeby účastníků dostat. Problémem však přesto zůstávají otázky: Kdy se scházet? Na jak dlouho? Do jaké míry jsou setkání závazná? Mají sezení probíhat v pracovní době nebo mimo ni? Když skupina navrhne řešení, jak se zjistí, zda bylo aplikováno a s jakým výsledkem? Dalším sporným bodem je sama „kolegialita“ – kolegiální poradenství poskytují lidé z praxe lidem z praxe. Následkem může být, že zůstane opomenuta bohatá studnice teorií, které se třeba již danou otázkou zabývaly a s určitými návrhy přišly. Kolegiální poradenství je jen v omezené míře použitelné pro pracovníky v hierarchických vztazích. ■



Dbejte na to, aby vypravěč dostal od druhých návrhy, které může sám zrealizovat. Není cílem poradenství vyjmenovat, co s něčí situací mohou udělat druzí – hledáme možnosti, jak situaci uchopit do vlastních rukou, nikoli problém „hodit“ na někoho jiného.

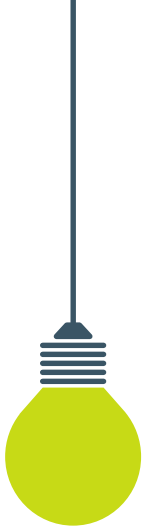


Příklady z praxe

Příklady z praxe

Co se osvědčilo na pilotních školách

Příklady uvedené v této části pocházejí ze zkušenosti učitelů šesti škol, kteří v rozmezí půl roku absolvovali pět šestihodinových setkání. Tito učitelé měli možnost setkávat se nejen v rámci vlastní instituce, ale i mezi školami, přičemž se většinou ukazovalo, že si v jednotlivých školách kladou podobné otázky. Společně tedy hledali na podobnou otázku odpovědi z různých perspektiv, což hodnotili velmi kladně. Hned po úvodním setkání začali učitelé postupně přebírat od iniciátorů moderátorskou roli, čímž získali vlastní zkušenost – nezbytnou pro snadné pokračování poradenství i po skončení pilotního projektu. Jména aktérů byla v příkladech záměrně vynechána. Budou-li vám některé okolnosti připadat známé, jedná se o podobnost čistě náhodnou. Záznamy berte jako pracovní materiál – neznamená to, že všechny uvedené nápady považujeme za vhodné, ani za vyčerpávající. V každém případě však děkujeme zapisovatelům, že nám záznamy pro inspiraci poskytli.



Jak správně sdělit rodičům problémy s jejich dítětem?

Klíčová otázka je formulována již v titulku, dobré rady od kolegů zněly takto:

- Připravit rodiče na konci 3. třídy na možnou změnu v chování.
- Pozvat rodiče po problematické situaci ihned, nečekat na třídní schůzky, mluvit s nimi osobně.
- Společně s rodiči, případně i ve trojici se žákem, hledat řešení, nehledat trest.
- Nepříjemné věci sdělovat v klidu a slušně.
- Rodiče posadit, uklidnit ho, něco mu nabídnout. Posadit ho do „L“, nikoli proti sobě, na trochu nižší židli nebo třeba do hlubokého křesla.
- Podat suchý popis bez emocí, mít fakta napsaná na papíře.
- Nabídnout rodiči první krůček k nápravě („Jsme domluveni, zkusíme to takto...“).
- Vždy začít něčím pozitivním, potom negativní věci, zvážit, zda je vhodná přítomnost žáka.
- Sepsat záznam domluvených kroků.

Nedodržování pravidel ve třídě

Jak mohu dosáhnout dodržování pravidel ve třídě? Jako doporučení pro zhoršení situace (brainstorming naruby) zaznělo nedůsledné zacházení s pravidly ze strany učitele, pokud možno i jejich osobní porušování, v žádném případě pak nenaslouchat žákům. Dobré rady potom přinesly:

- Oceňovat pozitivní jednání
- Zahrát si „horké křeslo“ (mně se nelíbí, co děláš...)
- Hrát na barvy (červená=agrese, oranžová=konflikt, zelená=smíření, modrá=mír)

Nálada v kabinetu

O přestávce si chci v kabinetu odpočinout, kolegové na sebe ale chrlí jednu negativní informaci o žácích za druhou, do hodiny jdu vyčerpaná. Otázka zní Co mám udělat, aby mě to nevyčerpávalo? Pracovalo se metodou brainstormingu naruby, poté i normálního brainstormingu. Z brainstormingu naruby vyplynulo:

- Ptej se: „Tak co ty moje dětičky?“
- „Udělám si nástěnku a všechno mi to sem pište.“
- „Dneska nic?“ Provokuj k dalšímu stěžování.

Z obvyčejného brainstormingu vzešlo:

- Požádej o změnu kabinetu.
- Nos sluchátka.
- Zeptej se kolegyně přímo, jak by se cítila ona.



Jak uspořádat netradičně den učitelů

Otázka nakonec byla přeformulována na *Jak uspořádat Den učitelů tak, aby si učitelé odpočinuli a nemuseli učit?* Z brainstormingu vyplynulo:

- Požádat starší žáky, aby si připravili něco pro mladší.
- Nechat žáky učit.
- Raději na to žáky připravit, nebude to lehké, děti nechtějí učit.
- Zařadit sportovní zápas a výtvarnou činnost.
- Zorganizovat den jako Hry bez hranic.

Krátké komentáře potom přinesly další postřehy:

- Žáci si to zjednoduší: „Otevřete si učebnici a počítejte!“.
- První a druhá hodina OK, potom horší.
- Musí se to připravit.
- Nemusel by to být celý den: dvě hodiny učí děti, potom sport.



Pozdní příchody

Někteří žáci chodí často pozdě na první hodinu. *Jak motivovat žáky, aby chodili včas do výuky?* Z brainstormingu vzešly nápady:

- Pozvat rodiče.
- Uložit finanční pokutu rodičům.
- Nahradit hodinu.
- Řešit to technicky – např. nechat opozdilce chodit celý den v návlecích.
- Důsledně zapisovat do třídní knihy.

Práce s nadanými žáky

Zaměřujeme se na slabší žáky, ale unikají nám ti talentovaní. Jak systematicky pracovat s nadanými žáky? Jako první krůček bylo navrženo vyzkoušet dělené hodiny a získat informace o přeshraniční spolupráci talentovaných dětí. Z brainstormingu naruby pak vyšly tyto návrhy:

- Poslat děti na jinou školu.
- Nedávat jim úkoly navíc.
- Nevytvářet pro ně podmínky, nemotivovat.
- Neupozorňovat rodiče.

příklady z praxe

Jak mám žáky zdravě motivovat k práci

V tělesné výchově je motivování starších žáků složité. Otázka tedy je *Jaké nápady, které budou žáky motivovat k práci, mohu zahrnout do výuky?* Otázka byla zpracována metodami sdílení a dobrých rad. Zde záznam dobrých rad:

- Přijít s nadšením, nakazit ostatní.
- Vytvořit formu seminářů, nechat žáky chodit tam, kam chtějí.
- Měnit činnosti.
- Omezit výklad.
- Nechat žáky učit se spolužáky.
- Zahrnout netradiční aktivity.
- Pozvat zajímavého hosta.

Agresivita žáků o přestávkách

Z popsané situace vyplynulo, že jsou žáci šesté třídy o přestávce příliš živí, a to i agresivním způsobem. Kolega se tedy ptá *Jaké metody mám použít ke zklidnění žáků o přestávkách?* Poradci vybrali metodu sdílení a brainstormingu, záznam z něho zde:

- Zavést korzování.
- Pustit je do tělocvičny.
- Zřídit stoly na stolní tenis.
- Hrát společenské hry.
- Vytipovat si žáky a zaúkolovat je splnitelnými úkoly.
- Vzít si žáka na dozor.
- Požádat o pomoc školní parlament – hlídky.



Dodržování pravidel v učitelském sboru, nejednotnost pedagogů v řešení problémů se žáky

Při popisu případu vyšlo najevo, že hlavním tématem je nejednotné zacházení s problematickým chováním žáků při výuce. Klíčová otázka zněla: *Jak to udělat, aby učitelé byli jednotní? Co mohu udělat já, co by se mělo udělat obecně?* Pracovalo se metodou brainstormingu, nápady zazněly následující:

- Pojmenovat konkrétní osoby, propuštění.
- Vyzbrojit se literaturou.
- Sdílet vlastní zkušenosti.
- Společný výjezd pedagogů mimo školu.
- Najít prostředníka – kamaráda kolegy.
- Chrlit to na kolegu ze všech stran.
- Poslat jej na školení.
- Probrat to v neformálním prostředí.
- Pozvat ho k sobě do hodiny.
- Na poradě umět popsat správné a nesprávné jednání učitele.



Opakované zapomínání pomůcek

Žákyně často zapomíná pomůcky. Nepomáhá dobré slovo, pochvala, pokárání, poznámky, ani další kázeňská opatření. *Jak mám zapůsobit na žákyni, aby méně zapomínala?* Odpověď byla hledána pomocí metody prvního krůčku:

- Pozvat do školy oba rodiče.
- Postupovat pomalu, odměňovat, když nezapomene.
- Názorně ukázat, jak si balit věci.
- Připravit seznam věcí na každou hodinu.
- Umožnit jí některé věci nechávat ve škole.



Další témata, která byla při poradenství probírána, jsou například:

- Žák deváté třídy rezignoval na výuku a sexuálně obtěžuje spolužačky.
- Žáci devátých tříd rezignovali na výuku.
- Bojím se třídnických hodin.
- Stěžující si kolega.
- Efektivní partnerství s rodiči – jak na ně, jak s nimi.
- Mám pocit, že současné hodnocení žáky nemotivuje.
- Žáci se neumí vyjádřit.
- Na něčem jsme se domluvili a kolega to nedělá.
- Děti do hodiny přicházejí po zvonění.
- Nálada v kabinetu.
- Drzá žákyně.
- Nespolupracující rodič.
- Žáci nepíší domácí úkoly.
- Třídní výlet – ano či ne.
- Jak se vyrovnat s příchodem dalších „problémových“ dětí?
- Jak motivovat třídu ke zklidnění.
- Zločin a trest – co udělat, aby se situace neopakovala?
- 8.B nedodrží žádné pravidla.
- Hluk a nepořádek v jídelně MŠ.
- Co mohu dělat s nevhodným chováním dětí navzájem?
- Jak dosáhnout přirozené autority ve třídě?
- Vztek do výuky nepatří.
- Jak motivovat žáky k přezouvání?

Pracovní pomůcky



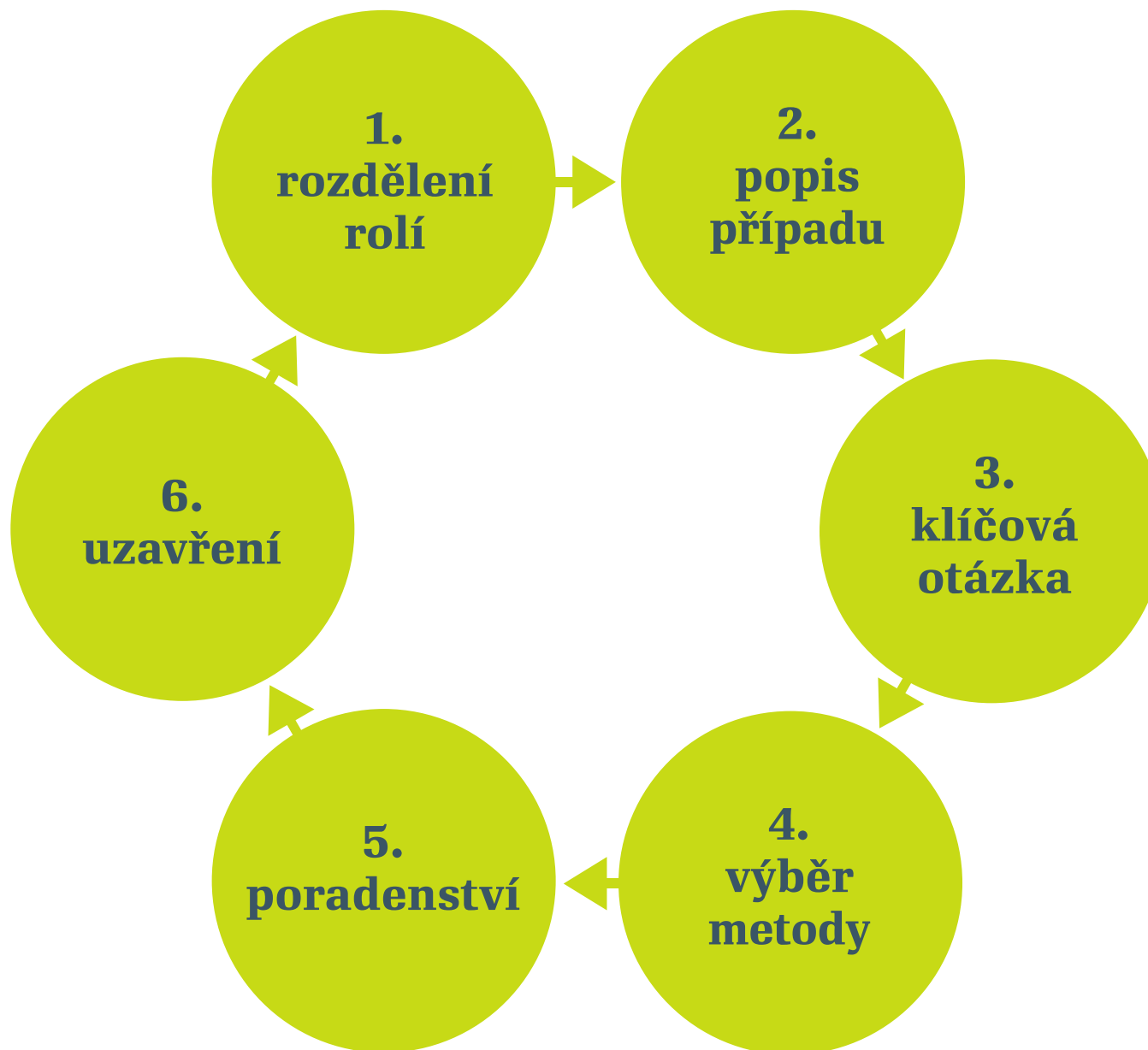
Pracovní pomůcky

Co mít při sezení s kolegy po ruce

V následující části najdete podklady, které vaší skupině umožní pracovat samostatně a efektivně. Pomůcky nakopírujte, můžete je i zvětšit a případně zalaminovat, aby vám vydržely déle. Pomůckám by měli všichni členové skupiny rozumět (například co je smyslem a podstatou jednotlivých rolí, co znamenají tři pravidla kolegiálního poradenství apod.). Proto si před započatím práce společně vysvětlete jejich význam. Velkou výhodou bývá, když jsou pomůcky v průběhu kolegiálního poradenství všem stále na očích. Moderátor se může na podklady v průběhu procesu odkazovat. V případě, že budete současně pracovat ve více skupinách, okopírujte i více sad.

- 1. Uspořádejte si pracovní prostor.**
- 2. Každý si pro sebe napište své téma.**
- 3. Témata sesbírejte a napište na jedno místo.**
- 4. Přiřadte tématům prioritu a zvolte první případ.**
- 5. Začněte kolegiální poradenství.**
- 6. Vyřešte tolik případů, kolik vám čas dovolí.**

**Cílem setkání je
pojmenovat složité
situace, se kterými se
v práci setkáváme, a najít
na ně pomocí poradenské
metody řešení.**



Krok	Co se děje?	Kdo co dělá?	Co je výsledkem?
Rozdělení rolí (5 min)	Rozdělí se role: moderátor, vypravěč, poradci, (případně i zapisovatel a pozorovatel).	Vyhledá se moderátor, účastníci krátce popíší svá témata, vybere se jeden vypravěč.	Vypravěč a moderátor dostali svou roli.
Popis případu (5–10 min)	Vypravěč sdělí všechny potřebné informace ke svému případu.	Vypravěč popisuje svou situaci a moderátor ho podporuje, doptává se.	Všichni účastníci případu do jisté míry rozumí.
Klíčová otázka (5–15 min)	Hledá se klíčová otázka, zadání.	Vypravěč formuluje otázku, moderátor podporuje, zpřesňuje.	Všichni účastníci pochopili vypravěčovo zadání, klíčovou otázku.
Výběr metody (5 min)	Z nabídky metod poradenství se zvolí jedna až dvě nejvhodnější pro vypravěče.	Moderátor řídí výběr metody, vypravěč a poradci dávají návrhy, moderátor vysvětlí podstatu metody.	Metoda je vybrána, všichni znají její náležitosti a průběh.
Poradenství (10 min)	Poradci sdílejí své nápady a návrhy v duchu vybrané metody.	Poradci formulují své příspěvky s ohledem na metodu, moderátor dbá na dodržení času, zapisovatel zaznamenává nápady.	Vypravěč získal nápady a impulsy podle vybrané metody.
Zakončení (5 min)	Vypravěč shrne příspěvky poradců a sdělí své dojmy.	Vypravěč řekne, které příspěvky pro něj byly cenné, poděkuje, pozorovatel vyjádří své postřehy.	Kolegiální poradenství je ukončeno.

moderátor

vypravěč

poradce

zapisovatel

pozorovatel

**Jsme otevřeni.
Jsme uzavřeni.
Držíme se role.**

Metoda	Brainstorming	Brainstorming naruby	První krůček	Dobré rady	Zpráva o úspěchu
Cíl	Posbírat pro vypravěče nápady na řešení	Produkovat nápady na přesný opak, než kam směřuje klíčová otázka	Najít začátek cesty k řešení	Posbírat doporučení pro řešení situace	Popsat faktory, které vedly k úspěchu
Zaměření	Na řešení	Na řešení a změnu perspektivy	Na řešení	Na řešení	Na řešení
Otázka	Co všechno by se v takové situaci dalo dělat?	Jak by mohl vypravěč situaci zhoršit?	Jaký by mohl být první malý krůček vypravěče?	Jaké rady mám pro vypravěče?	Čím to, že byl vypravěč tak úspěšný?

Krátké komentáře	Rezonance	Sdílení	Klíčová otázka	Dvě důležité informace	Metoda
Krátkce sdělit své stanovisko k případu	Sdílení pocitů na základě případu	Popsat své podobné zážitky	Najít klíčovou otázku pro vypravěče	Znovu zvážit informace o popsáném případě	Cíl
Na účast a řešení	Na účast	Na účast	Na strukturování problému a změnu pohledu	Na strukturování problému	Zaměření
Co mě napadá o případu?	Jaké vnitřní reakce ve mně popis případu vyvolává?	Jaké vlastní zážitky mi tento případ připomíná?	Jak by (také) mohla znít klíčová otázka?	Jaké jsou pro mě dvě nejdůležitější informace?	Otázka

Metoda	Ukázka jednání	Překvapení	Otevřené otázky	Tvorba hypotéz	Přehodnocení
Cíl	Posbírat konkrétní slovní výroky pro nadcházející situaci	Přijít s nápady, jak změnit „zaběhané koleje“	Formulovat zatím nezodpovězené a nevyřčené otázky	Přehodnotit souvislosti případu	Vnímat problematické situace pozitivně
Zaměření	Na řešení	Na řešení a změnu perspektivy	Na strukturování problému a změnu perspektivy	Na strukturování problému a změnu perspektivy	Na změnu perspektivy
Otázka	Co by v takové situaci mohl vypravěč říci? Jak by mohl konkrétně jednat?	Čím by mohl vypravěč zúčastněné osoby překvapit?	Jaké otázky by si vypravěč mohl ještě položit?	Jakou hypotézu mám o představeném případě?	Jakým způsobem by se dalo k věci přistoupit pozitivně?

Druhá strana mince	Identifikace	Křížový výslech	Vnitřní tým	Metafory a analogie	Metoda
Vyzdvihnout silné stránky a úspěchy vypravěče	Rozšířit chápání situace o domnělé další osoby	Najít slabá místa ve vypravěčově chápání situace	Objasnit různá vnitřní stanoviska vypravěče	Popsat případ v metaforách	Cíl
Na změnu perspektivy	Na změnu perspektivy	Na změnu perspektivy a řešení	Na změnu perspektivy a strukturování problému	Na změnu perspektivy	Zaměření
Jaké schopnosti vypravěče vyšly najevo?	Co si o tomto případě asi myslí ostatní zúčastnění?	Co zatím vypravěč nezohlednil nebo opomněl?	Co říkají různé vnitřní hlasy vypravěče ke klíčové otázce?	K čemu by se situace (nebo její část) dala přirovnat?	Otázka

Téma:	
Rozdělení rolí:	
Popis případu:	
Klíčová otázka:	Výběr metody:
Poradenství:	Uzavření:



Podpora

Podpora

Na koho se můžete obrátit

Máte-li zájem vyzkoušet či zavést kolegiální poradenství na vaší škole, nabízíme vám několik možností. První cestou je troufnout si, že to zvládnete zcela sami podle této příručky. Druhou možností je oslovit některou ze škol zapojených do projektu Koučování do škol (seznam v tabulce níže) a zeptat se na její zkušenosti. Obrátit se můžete i na nás, autory publikace (v tabulce jako poslední). Pomůžeme vám najít způsob, jak efektivně začít právě u vás. Po prvním moderovaném setkání zvládne většina kolektivů pracovat s metodou samostatně.

ZŠ Janáčkovo náměstí, Krnov	www.zsjnkrnov.cz
ZŠ a MŠ Zátor	www.zszator.com
ZŠ Okružní, Bruntál	www.zsbrok.cz
ZŠ Cihelní, Bruntál	www.zscihelni.cz
ZŠ a MŠ Petřvald, Nový Jičín	www.zspetrvald.ic.cz
ZŠ H. Sienkiewicze s polským jazykem vyučovacím, Jablunkov	www.pzsjablunkov.cz
CEDU – Centrum pro demokratické učení, o. p. s.	www.cedu.cz

TIETZE, Kim-Oliver, *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2003.

FRONĚK, Jan, *Svépomocné učení jako jedna z šancí podnikového vzdělávání v době ekonomické recese*. In: LANGER, T. (ed.): *Šance vzdělávacích institucí v období ekonomické recese*. Praha: AIVD ČR, 2010, s. 63–70.

V anglickém jazyce je dostupný přehled pro pojem „kolegiální poradenství“ pod odkazem: www.peer-supervision.com, německy pak zde: www.kollegiale-beratung.de.

Kolegiální poradenství

Nikdo z nás není tak chytrý jako my všichni dohromady

Vydala:

Základní škola Krnov, Janáčkovo náměstí 970/17, příspěvková organizace, v roce 2014

Autor: Jan Froněk

Kolektiv autorů: Tomáš Hazlbauer, Eliška Bucvanová

Testováno na základních školách:

ZŠ Krnov, Janáčkovo náměstí 970/17 (Karel Handlíř, Hana Wiedemanová, Jana Hlaváčková)

ZŠ a MŠ Zátor (Věra Stašková, Jarmila Barešová, Zdeňka Vávrová)

ZŠ H. Sienkiewiczze s polským jazykem vyučovacím Jablunkov (Urszula Czudek, Michaela Puczok)

ZŠ Bruntál, Okružní 1890/38 (Leoš Sekanina, Alena Buráňová, Jiří Zaoral)

ZŠ Bruntál, Cihelní 1629/6 (Jiří Pozdíšek, Miroslava Mohrová, Eva Jurdová)

ZŠ a MŠ Petřvald, Nový Jičín (Xenie Valušáková, Marie Pařenicová, Iva Mládková)

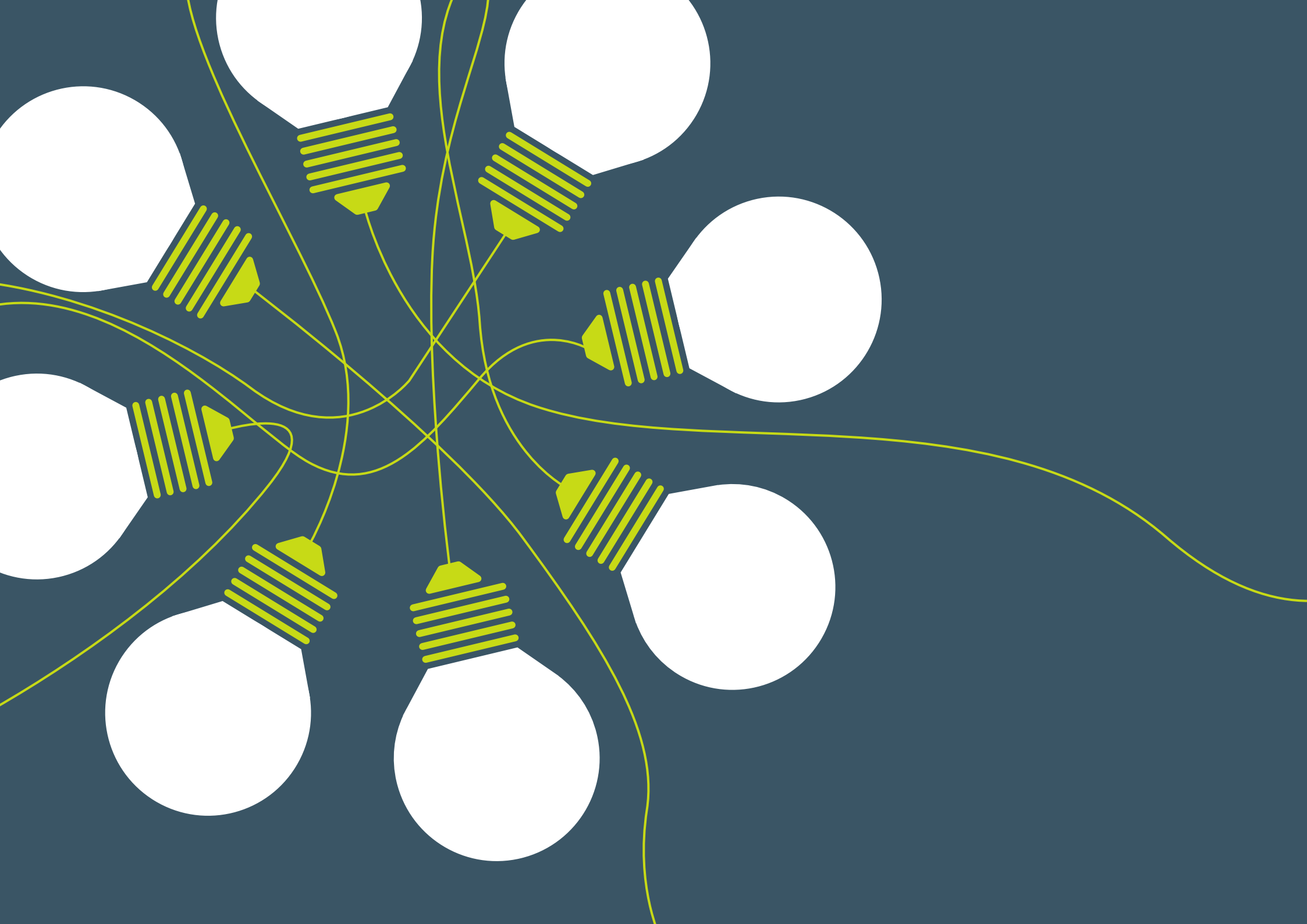
Redakční a jazykové úpravy: Kristýna Bartoš, Markéta Machková (MAKE*detail)

Grafické zpracování: Anežka Součková, Eliška Kosová (MAKE*detail)

Písmo: RePublic (Suitcase Type Foundry)

Metodická příručka vznikla v rámci projektu Koučování do škol (CZ.1.07/1.3.44/02.0013), který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.







evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ