

**ANDRAGOGIKA** – pedagogická disciplína zabývající se výchovou a vzděláváním dospělých.

Termín je vytvořen podle vzoru „pedagogika“ obdobným pojmovým rozšířením pojmu anér, andros (muž) na dospělý člověk + agogé (vedení, výchova z agó; agein = vésti, řídit).

Jako první termín andragogika použil německý učitel Alexandr Kapp v roce 1833, který ve svém díle *Andragogika neboli vzdělávání v dospělém věku*, uvažoval o Platónových a Aristotelových vzdělávacích teoriích. Termín se však nepoužíval a až v roce 1924 jej obnovil Rosenstock-Huussy, který odlišuje andragogiku od pedagogiky a rozumí jí všechny školské formy vzdělávání dospělých, nechápe však andragogiku jako vědní disciplínu, ale spíše jako metodu.

Andragogika osciluje mezi interdisciplinarností a transdisciplinarností, jelikož je aplikovanou vědou – její poznatky slouží praktickým opatřením v oblasti společenských vztahů, které jsou rozvíjeny na základě formulovaných společenských potřeb.

1. Profesionální vzdělávání dospělých – základní pojmy.
2. Koučování – princip, nástroje a dovednosti kouče, podmínky koučování.

## PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Je zpravidla vázáno na profesi, resp. pracovní pozici a role dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná způsobilost jedince) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese či pozice). Do této oblasti spadá i vzdělávání rekvalifikační, tj. když musí člověk v průběhu svého pracovního života změnit svoji původní kvalifikaci.

### Hlavní typy dalšího profesního vzdělávání:

- **Další odborné vzdělávání** – systém krátkodobějších studijních forem (kurzy, semináře, školení apod.). Je vesměs realizováno převážně formou přímé výuky a poskytuje zejména odborně úzké specializované vzdělávání odrážející aktuální potřeby praxe daného odborného zaměření či profese.
- **Odborný trénink** – se zaměřuje na oblast rozvoje dovedností. Uplatňuje se zde princip tzv. učení akcí (action learning) spojený s technikami individuálního vedení (jako je např. **koučink**) a s týmově orientovaným výcvikem praktických dovedností. Používání participativních a interaktivních technik motivujících tvůrčí aktivitu účastníků má za cíl řešení praktických úkolů plynoucích z trénovaných činností. Rozvoj dovedností spočívá v transformaci odborných znalostí a zkušeností do praktických manuálních či intelektuálních dovedností.

- **Kombinované vzdělávání** – uplatňuje se v něm přístup tzv. flexibilního, resp. otevřeného učení kombinujícího techniky přímé výuky s technikami individuálně řízeného studia. Flexibilita je chápána ve smyslu obsahovém, časovém a místním.
- **Distanční vzdělávání** – představuje formu řízeného samostatného učení, v němž jsou lektori a účastníci odděleni v čase i prostoru. Výuková komunikace je realizována různými médii. V současnosti se v této formě vzdělávání výrazně uplatňují prostředky moderní elektronické komunikace spojené s PC technikou, jako je CD ROM, DVD, videokonference, internet, intranet, virtuální třídy apod. Mezi základní znaky distančního vzdělávání patří volnost pro široký okruh lidí při přístupu ke svému vzdělávání při současné podmínce vlastní zodpovědnosti za postup při učení. Problémem distančního studia zůstává osvojování některých komunikačních (sociálních) dovedností či získávání složitějších dovedností technického rázu. Z tohoto důvodu je časté, že do systému distančního vzdělávání je zařazována krátká prezenční výuka (kurzy, tréninky) s cílem ověřit úroveň osvojených znalostí a výcvik dovedností.

**Potřeba profesního vzdělávání** – je člověkem pocíťovaný nedostatek informací, vědomostí nebo návyků. Potřeba dalšího vzdělávání roste tím více, čím dynamičtěji se mění okolí a čím více klesá míra tolerance omylů a chyb ve výkonu pracovníka.

**Poptávka po profesním vzdělávání** – vzniká tehdy, když soukromá osoba nebo zaměstnavatel je ochoten vydat peníze jako protihodnotu za informace, vědomosti, dovednosti či návyky. Jedná se vlastně o investici, protože je to jednorázové vydání prostředků za produkt, který je využíván delší dobu. Formování poptávky ovlivňuje personální politika podniků a motivace jejich zaměstnanců. Bezprostřední vliv na růst poptávky po profesním vzdělávání má zkracování platnosti a použitelnosti informací, vědomostí, dovedností a návyků.

**Nabídka profesního vzdělávání dospělých** – znamená označení pro všechny nabídky kurzů a školení na trhu profesního vzdělávání. Zákazník profesního vzdělávání považuje u nabídky profesního vzdělávání za rozhodující: téma, dobu trvání, studijní materiál, cenu, záruky kvality a doplňkové služby.

**Produkt profesního vzdělávání** – je směs materiálních statků (výrobků) a nemateriálních statků (služeb). Produkt profesního vzdělávání je zaměřen na uspokojení potřeby profesního vzdělávání co do kvanta i kvality informací, vědomostí, dovedností a návyků. Hlavní složky vzdělávacího produktu tvoří cíl výuky, obsah, jakou formou je realizován, jaké metody a výukové technologie budou aplikovány včetně systému ověřování výsledků vyučování a učení. Efektivita produktu dalšího vzdělávání znamená míru naplnění stanovených cílů. Kvalitu vzdělávacího produktu tvoří užitná hodnota výstupů výuky (získaných informací, vědomostí, dovedností).

**Externí efekty profesního vzdělávání** – představují další užitky ze „spotřeby“ konkrétních vzdělávacích programů, které nelze vyjádřit v jejich ceně. Příkladem pozitivních externích efektů kurzu je celková kultivace změny způsobu chování a jednání absolventů kurzu. Příkladem negativního externího efektu může být eventuální následná a přílišná „víra“ v moc peněz a obchodu v lidském životě. Je si nutné uvědomit, že dnešní účastníci dalšího profesního vzdělávání jsou velmi vzdělaní lidé s vysokou úrovní kvalifikace. Když se podaří do nabídky vzdělávacích produktů začlenit nějakou vyslovenou novinku, pak se můžeme přesvědčit o efektu profesního vzdělávání i z hlediska ekonomického.

**Výstupy profesního vzdělávání dospělých** – se zaměřují na rozvoj předchozích schopností účastníků, tj. na určité osobnostní předpoklady k vykonávání profesních činností (vědomosti, dovednosti, návyky a postoje).<sup>1</sup>

## KOUČOVÁNÍ

Koučování je složitý pojem, který se dnes velmi rozmanitě používá v mnoha situacích. Pod anglickým výrazem coach najdeme celou řadu českých ekvivalentů, např. trenér, vůz, osobní vůz, dálkový autobus, kočár, dostavník, trénovat, připravovat ke zkouškám. A až na samém konci výčtu nalezneme, že se může jednat i o kouče či instruktora.

Koučování je z velké části tím, že nasloucháme tomu, jak někdo uvažuje, abychom mohli následně reagovat správně mířenými dotazy. Efektivní koučování na pracovišti nastavuje koučovaným zrcadlo a umožňuje jim uvědomit si, jak uvažují.<sup>2</sup>

### CÍLE KOUČOVÁNÍ:

- Pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit;
- Umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání;
- Umožnit v případě potřeby poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly, ale vždy tak, že se spíše pomáhá lidem, aby sami našli poučení, než aby se jim podávalo instrukcí, co a jak dělat;
- Nastartovat u koučovaných samotný proces myšlení. Umožní to nová spojení, jiné úhly pohledu a pomůže rozšířit současný horizont myšlení.
- Změnit chování – jde o zvýšení výkonu.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s.

<sup>2</sup> GALLWEY, W.T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game*. Praha : Management Press, 2004. 255 s.

## POSTUP PŘI KOUČOVÁNÍ

1. **Začátek rozhovoru** – měl by být volný, klidný a srdečný. Nejdůležitější je se plně soustředit na druhého, všimnout si, jak se tváří, co říká.
2. **Cíl setkání** – již na začátku bychom měli mít představu, co je cílem druhé strany. Důležitá je také dohoda, kolik na sebe máme času a co zvládneme vyřešit dnes a co zůstane na příští setkání. Na závěr této fáze většinou shrneme cíl setkání.
3. **Popis situace** – v této části chceme, aby náš partner hovořil o věcech, které jsou pro něj klíčové. Zároveň chceme zjistit, jak druhý přemýšlí a jak prožívá danou situaci.
4. **Rekapitulace koučem** – je pro partnera důležitá v tom, že jsme mu opravdu porozuměli správně. Shrnujeme pouze to, co jsme slyšeli, nekládáme do toho žádné své domněnky, úvahy.
5. **Doplňování reality a rekapitulace celku** – dosáhneme pokládáním otázek. Je důležité zjistit, jestli máme všechny informace, které potřebujeme. Ani v této části nehodnotíme, co bylo dobře a co špatně. Vedeme druhého k tomu, aby si uvědomil, že za řešení problému je odpovědný o sám.
6. **Priorita problémů a co budeme řešit** – v tomto stádiu musíme rozlišit podstatné a nepodstatné. Využíváme k tomu dva principy. Jednak je to pozitivní pohled na věc (cíl by měl být formulován pozitivně) a za druhé práce podle priorit, kdy jediná možnost, jak pracovat efektivně, je pracovat na tom, co je opravdu důležité.
7. **Možnosti řešení a výběr varianty** – k řešení postupujeme podle hlavních bodů – KAM, KDO, JAK, KDY, RIZIKA, atd. Cílem koučovacího rozhovoru je pomoci koučovanému, aby se naučil sám, jak řešit situace, a ne mu nabízet naše doporučení. My mu jen připomínáme nebo nabízíme kritéria, podle kterých se může rozhodovat.
8. **Akční plán** – měli bychom druhého dovést k tomu, aby si vytvořil akční plán, aby měl šanci věci dokončit. A také zajistit další setkání, kde by nám řekl, jak věc zrealizoval. Na závěr pozitivně oceňte jak koučovaného, tak sami sebe.<sup>4</sup>

## GROW model

- G = Goals (krátkodobé a dlouhodobé cíle, kterých chceme dosáhnout);
- R = Reality (prověření skutečného stavu klienta);
- O = Options (možnosti postupu – alternativy, jak dosáhnout vytyčeného cíle);
- W = Will (vůle koučovaného, která je pro dosažení cílů nezbytná).

1. **Stanovení cílů** – se kterými musí souhlasit všichni zúčastnění. Doporučuje se stanovit si konečný cíl – čeho by mělo být dosaženo a dále určit výkonnostní cíle, pomocí kterých lze dosáhnout konečného cíle. Co od setkání očekáváte?
2. **Zjistit aktuální skutečný stav věci** – prověření reality, je důležité vědět, na čem můžeme v procesu koučování stavět. Z jakého místa vycházíme? Jak vypadá současná situace?

---

<sup>3</sup> HEBERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGWARI, R. *Vedení a koučování lidí v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha : Grada, 2009. 256 s.

<sup>4</sup> DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha : Grada, 2008. 107 s.

3. **Hledání možností a největšího množství variant řešení** – ty by měl vymyslet sám koučovaný. Kouč může mít hlubší znalosti a zkušenosti, ale neměl by varianty vymýšlet sám. Může pouze koučovaného inspirovat návodnými otázkami. Příklad: Co kdyby tato překážka neexistovala? Co byste dělal?
4. **Nalezení odpovědi na otázky** – co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat. Smyslem této závěrečné fáze je, aby diskuse vyústila v rozhodnutí.<sup>5</sup>

## TYPY MANAŽERSKÉHO KOUČOVÁNÍ

### Kritérium – oblast života:

1. Osobní koučink (životní) – zabývá se tématy soukromého života lidí. Kouč zjišťuje, jaké problémy nebo překážky brání klientům v tom, aby žili takový život, jaký si sami přejí.
2. Profesní koučink – týká se pracovních záležitostí.<sup>6</sup>

### Kritérium – počet osob:

1. Týmový (skupinový) koučink – je určen pro ty situace, kdy potřebujeme ve skupině něco razantně změnit, a je důležité, aby se všichni podíleli svým souhlasem, podporou a aktivitou. Týmový koučink přináší posílení týmové odpovědnosti, pomáhá definovat vizi, cíle a strategie týmu a pomáhá je aplikovat v praxi.
2. Individuální (osobní) koučink – kouč pracuje s koučovaným individuálně a pomáhá mu stanovit cíle a rychleji jich dosahovat.<sup>7</sup>

## NÁSTROJE A DOVEDNOSTI KOUČE

1. **Naslouchání** – činnost vyžadující pozornost, přiměřené reagování a efektivní vyhodnocování obsahu i pocitů řečníka.
2. **Kladení otázek** – efektivní kladení otázek vyžaduje, aby si kouč byl jistý tím, čeho chce otázkou dosáhnout (účel), jak toho chce dosáhnout (strategie), jaká bude reakce pracovníka (interpersonální chování) a jak budou okolnosti ovlivňovat jeho pocity a reakce (pozadí).
3. **Dávání návrhů** – je způsob, jak může kouč pracovníkovi nenásilně vnuknout určité řešení jeho problému. Pracovník ovšem musí mít vždy možnost volby, zda návrh přijme či nikoli.
4. **Sumarizování** – je schopnost mapovat rozhovor. Shrnutí v pravidelných intervalech výsledky rozhovoru ukazuje relevantnost řečeného, poskytuje příležitost ověřit si vzájemné porozumění a objasnit své uvažování.
5. **Poskytování zpětné vazby** – je důležité k udržení nebo povzbuzení úsilí pracovníka, případně k jeho opětovnému nasměrování. Mělo by se ale ze strany kouče jednat vždy o nabídku a pracovníka nechat, aby mohl sám formulovat její závěry.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2005. 185 s.

<sup>6</sup> SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám v osobním růstu*. Praha : Grada, 2007. 128 s.

<sup>7</sup> STAECKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada, 2005. 156 s.

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006.

## PODMÍNKY ÚSPĚŠNÉHO KOUČOVÁNÍ

1. Oboustranná důvěra a respekt.
2. Vstřícnost – koučovaný musí být ochoten něco u sebe změnit, připustit vlastní nedostatky a rozhodně nemůže jednat na úrovni obrany svých vlastních zájmů.
3. Odvaha – kouč musí být připraven přemýšlet a otevřeně hovořit i o věcech, které mohou být pro koučovaného těžko akceptovatelné, či o kterých se ve firmě nepřemýšlí, nebo jsou dokonce tabu.<sup>9</sup>

## SHRNUTÍ

Koučováním rozumíme proces verbální komunikace, která probíhá formou kladení otázek ze strany kouče a nalézání adekvátních a správných odpovědí, utřídění myšlenek a nalezení smysluplných kroků a konkurenceschopných strategií organizace na straně koučovaného manažera. Cílem koučování je zejména změnit manažerovo chování a to změnou jeho myšlení.

## ÚKOL

1. Zkuste vyjmenovat dvě situace, kdy může učitel potřebovat koučink. Uveďte konkrétně.
2. V jakých případech je vhodnější individuální nebo skupinový koučink? Uveďte konkrétně.
3. Popište, jak byste postupovali při koučování ve Vámi zvolené situaci.

Termín odevzdání 20. 4. 2020, v elektronické formě.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006.
- [2] DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha : Grada, 2008. 107 s.
- [3] GALLWEY, W.T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game*. Praha : Management Press, 2004. 255 s.
- [4] HEBERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGWARI, R. *Vedení a koučování lidí v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha : Grada, 2009. 256 s.
- [5] MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s.
- [6] ŘEHOŘ, P. *Manažerská komunikace*. Vyd. 1. České Budějovice : JU ČB Ekonomická fakulta, 2012. s. 205.
- [7] SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám v osobním růstu*. Praha : Grada, 2007. 128 s.
- [8] STAECKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada, 2005. 156 s.
- [9] WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2005. 185 s.

---

<sup>9</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006.