

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pedagogický konzultant jako nový prvek pedagogického vedení

Pedagogical consultant as a new element of a pedagogical leadership

Adriana Trnková

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma **Pedagogický konzultant jako nový prvek pedagogického vedení** potvrzuji, že jsem ji vypracovala 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.

V Praze dne 6. 7. 2021

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, RNDr. Ing. Evě Urbanové, MBA, za laskavou pomoc, cenné rady i podnětné připomínky. Poděkování patří také mému manželovi, za nekonečnou trpělivost při výchově našich dětí, nejen u psaní bakalářské práce, ale při průběhu celého studia.

ABSTRAKT

Pedagogický konzultant je více méně externí podporou pedagogickým zaměstnancům v různých typech škol. Především se zabývá podporou pedagogických a řídicích pracovníků základních škol, při uvádění do praxe, v profesním a osobním rozvoji. Jde o pedagogického pracovníka s dlouholetou pedagogickou praxí a životními zkušenostmi.

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá definicemi odborných pojmů, které s pedagogickým konzultantem úzce souvisí. Bakalářská práce popisuje náplň činnosti, obsah a rozsah jeho výkonu povolání. Dále práce popisuje kompetence pedagogického konzultanta a jeho ideální vlastnosti, jakož to podpory a rádce pedagogickým zaměstnancům, a to včetně zaměstnanců na vedoucích pozicích. Poukazuje zde na výhody a nevýhody spolupráce pedagogického konzultanta a na možnosti, které management školy k této funkci zajišťuje. Je zde i ukázka projektu Pomáháme školám k úspěchu.

V praktické části bakalářské práce je rozebrána teoreticko-empirická metoda výzkumu uskutečněná dotazníkovým šetřením pedagogických pracovníků na vedoucích pozicích a také rozhovorem s ředitelem základní školy, který spolupracuje s projektem Pomáháme školám k úspěchu a díky němu i s pedagogickým konzultantem. Poukazuje, zde na povědomí vedoucích pedagogických pracovníků o práci pedagogického konzultanta a na jeho potřeby pro výkon činnosti v českém školství cílené na základní školy Hlavního města Prahy.

Závěrem práce je zhodnocení, zda ředitelé vybraných základních škol Hlavního města Prahy vědí o možnostech využití pedagogického konzultanta, jak s ním navázat spolupráci a jak díky němu získat další výhody pro vzdělávání pedagogů, i řídicích pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

konzultant, mentor, kouč, pedagog, vedení

ABSTRACT

The pedagogical consultant is more or less an external support for pedagogical staff in various types of schools. Above all, it deals with the support of pedagogical and managerial staff of primary schools, in implementation, in professional and personal development. He is a pedagogical worker with many years of pedagogical experience and life experience.

The bachelor's thesis deals in the theoretical part with the definitions of professional terms that are closely related to the pedagogical consultant. The bachelor's thesis describes the content of activities, the content and scope of its profession. Furthermore, the work describes the competencies of the pedagogical consultant and its ideal features, as well as support and mentoring to pedagogical staff, including staff in management positions. It points out the advantages and disadvantages of the cooperation of a pedagogical consultant and the possibilities that the school management provides for this function. There is also a sample of the project Helping Schools Succeed.

The practical part of the bachelor's thesis discusses the theoretical and empirical research method conducted by a questionnaire survey of pedagogical staff in leadership positions and an interview with the principal of primary school, who cooperates with the project Helping Schools Succeed and thanks to it with a pedagogical consultant. He points out here the awareness of leading pedagogical staff about the work of a pedagogical consultant and his needs for the performance of activities in Czech education aimed at primary schools in the Capital City of Prague.

The conclusion of the thesis is an evaluation of whether the principals of selected primary schools in the Capital City of Prague know about the possibilities of using a pedagogical consultant, how to establish cooperation with him and how to get additional benefits for educating teachers and managers.

KEYWORDS

consultant, mentor, coach, teacher, leadership

Obsah

Úvod	7
1 Pedagogický konzultant	9
1.1 Financování pedagogického konzultanta:	10
1.2 Pedagogický konzultant jako podpora managementu	12
2 Pedagog, asistenti a mentoři vzdělávání	14
2.1 Pedagog a pedagogika	14
2.2 Asistenti vzdělávání.....	15
2.2.1 Asistent pedagoga	16
2.2.2 Školní asistent	18
2.2.3 Školní kariérový poradce	19
2.3 Mentoři vzdělávání.....	20
2.3.1 Konzultant	20
2.3.2 Mentor	20
2.3.3 Kouč	21
3 Projekt Pomáháme školám k úspěchu	23
4 Výzkumné šetření.....	29
4.1 Cíl výzkumného šetření	29
4.2 Výzkumné otázky	29
4.3 Charakteristika výzkumného šetření	29
4.4 Metody sběru dat	30
4.5 Respondenti a jejich školy	31
4.6 Vyhodnocení výzkumu.....	32
4.6.1 Dotazníkové šetření.....	32
4.6.2 Interview.....	47
Závěr, diskuze	51

Seznam používaných zkratek	53
Seznam použitých informačních zdrojů	54
Seznam příloh.....	58

Úvod

Pedagogický konzultant je v českém školství poměrně nový pojem. Spíše k němu mají blíže v zahraničí, kde je tato činnost již zaběhlou součástí a ze které právě čerpají pedagogičtí konzultanti z České Republiky. K této skutečnosti zatím nebyla vydána žádná, konkrétní publikace, zabývající se právě pedagogickým konzultantem, kromě několika bakalářských prací psaných mými kolegy. I proto je tato bakalářská práce spíše ukázkou a návodem toho, kým a jaký by měl pedagogický konzultant být a jak by ho šlo financovat. Dále je zde poukázáno na to, k čemu je pedagogický konzultant vhodný, popřípadě jak a za jakých podmínek je pro školu přínosem. Toto téma je zatím spíše neprobádanou skulinou v českém školství, o kterém by se měli ředitelé škol dozvědět více. Nejen proto, že je pedagogický konzultant velkým přínosem pro pedagogy, ale také může být přínosem pro ředitele škol. Což je pro tohoto vedoucího pracovníka jistě plusem, protože každý ředitel, je ve své funkci spíše osamocený a takováto pravá pomocná ruka, by se mu jistě hodila.

V této chvíli, nastupuje jeho etická stránka pedagogického konzultanta, která nesmí předávat interní informace mezi těmito dvěma jedinci, ale zároveň jim může dopomoci najít si k sobě cestu.

Pedagogický konzultant vlastně zastupuje činnost zkušeného pedagoga, který uvádí začínající učitele do praxe a zároveň je mu koučem a mentorem v dalších krocích jeho kariéry a samostudia.

Bakalářská práce je také zaměřena na projekt Pomáháme školám k úspěchu, který v základních veřejných školách realizuje několik podpor vzdělávání, kdy jedna z nich je právě využití pedagogického konzultanta ve školách.

Náročnější je financování pedagogického konzultanta, a proto je v českém školství tak málo využíván. Na druhou stranu zde chybí i zkušení a všestranní pedagogové, kteří by tuto funkci mohli a chtěli vykonávat a nakonec mohou být překážkou i konzervativní ředitelé škol se zastaralými a omezenými vzdělávacími možnostmi.

Jediné, co by se mohlo k této funkci přiblížit a zapojit některé prvky pedagogického konzultanta do náplně práce, je školní asistent, či školní kariérový poradce, kteří jsou hrazeni z dotací Evropské Unie. Školní asistent, by se sice měl zaměřovat na pomoc dětem ze ztížených sociálních podmínek (konkrétně s komunikací mezi rodinou a školou), ale také jako pomoc řediteli školy s administrativní stránkou. V rámci možností

se právě tato funkce dá použít na to, co je zrovna v dané škole zapotřebí, a proto by se zde dala využít i jako pomoc učitelům a lídršpípu, jakož to právě dělá pedagogický konzultant. Školní kariérový poradce, je také především podporou pro žáky, ale mohl by, stejně jako školní asistent, při navýšení úvazku, býti podporou pro pedagogické pracovníky školy i pro ředitele.

V první části bakalářské práce jsou rozebrány teoretické a konkrétní pojmy z pedagogického prostředí vedené právě k pedagogickému konzultantovi, ukázka možného financování pedagogického konzultanta a je zde představen i projekt, Pomáháme školám k úspěchu.

V druhé části je veden rozhovor s ředitelem základní školy, který spolupracuje právě s projektem a je ředitelem jedné z prvních modelových škol této organizace. Dále je zde rozebráno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na ředitele základních škol Prahy 4, 8 a ostatních připojených škol a jejich povědomí o práci pedagogického konzultanta a projektu Pomáháme školám k úspěchu.

Výzkumná část ukazuje skutečnost nelehké a psychicky náročné práce pedagogického konzultanta, který je jak oporou a pomocnou rukou pedagogům, tak i řediteli školy.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda vedoucí pedagogičtí pracovníci znají pojem pedagogický konzultant a zda vědí o jeho náplni práce v základních školách. Dále bylo zjišťováno, zda vědí, jak a proč si ve své základní škole zařídit pedagogického konzultanta a jak by mohl pomoci nejen pedagogickým zaměstnancům, ale i vedoucím pedagogům v managementu školy. U ředitelů škol, kteří již s pedagogickým konzultantem spolupracují, se zjišťovalo, jak jsou s jeho prací ve svém zařízení spokojeni, popřípadě co by u něj chtěli změnit.

1 Pedagogický konzultant

Jak už bylo řečeno v úvodu, pedagogický konzultant je v českém školství novinkou, která spoustu škol zaujala, avšak ne všichni vedoucí pedagogičtí pracovníci se rozhodli pozici pedagogického konzultanta obsadit a spousta z nich o ní stále moc neví, neboť o této pozici nemají dostatek informací. Pedagogický konzultant plní funkci mentora, kouče, ale i rádce, který musí mít pedagogické vzdělání a musí rozumět problematice vzdělávání. V roce 2010 vznikl projekt na pedagogického konzultanta organizací - Pomáháme školám k úspěchu, a ten přesně definuje pedagogického konzultanta jako: „*Zkušený učitel, lektor, mentor a kouč v jedné osobě*“ (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018). Pedagogický konzultant, by měl splňovat předpoklady pro výkon činnosti stejně, jako pedagogičtí pracovníci. Dle § 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, by tedy měl pedagogický konzultant splňovat tyto předpoklady:

- a) způsobilost k právním úkonům,
- b) splnění odborné kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost,
- c) bezúhonnost,
- d) zdravotní způsobilost,
- e) prokazatelná znalost českého jazyka (není-li stanoveno jinak)

Dále by měl pedagogický konzultant splňovat tyto osobnostní vlastnosti, jako jsou například: empatie, distingovanost, citlivost, laskavost, důvěryhodnost, atd., které jsou vhodné pro tuto psychicky a emocionálně náročnou práci.

„*Pedagogický konzultant musí být citlivý, nesmí být podbízivý, ale musí jasně vědět, kam míří.*“ Tak stručně charakterizuje některé osobnostní předpoklady pedagogického konzultanta Květa Krüger (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018), která již několik let vykonává funkci pedagogického konzultanta v základní škole v Praze-Kunraticích a momentálně i v dalších základních školách, spolupracujících s projektem. V podstatě by měl mít pedagogický konzultant stejné lidské vlastnosti, jako právě člověk, který pracuje s dětmi.

Suchý a Náhlovský (2006, s. 25) popisují, co musí znát a umět člověk, který chce být úspěšným koučem, takto: „*Především musí sám být silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost, stále na sobě pracovat a učit se. Musí mít dostatek zkušeností a životního optimismu, aby měl z čeho rozdávat.*“ Avšak přesně tento charakter by měl mít i pedagogický konzultant.

Pedagogický konzultant interní/externí:

Pedagogický konzultant může být jak interním zaměstnancem školy, tak externí pomocí. Pokud ho může škola financovat z platového rozpočtu, tak ho může zaměstnat, jako dalšího pedagogického pracovníka školy, popřípadě mu skloubit pracovní úvazky. U nás toto však není moc běžné a častější variantou je, že je pedagogický konzultant externím pracovníkem, který do školy dochází v určitém časovém intervalu, či je nápomocen jen při „problémech“ a navštěvuje tak školu jen při zavolání. Interní i externí konzultant se dá využít i k uvádění začínajícího učitele do praxe, který se může kdykoliv obrátit s prosbou nebo radou na staršího a zkušenějšího rádce. Toto využívají i zkušenější pedagogové, protože pedagog by se měl celý život vzdělávat, učit se a přizpůsobovat se novým věcem. Jak už bylo poukázáno v úvodu, tak by pedagogický konzultant mohl být takovým školním asistentem, či školním pedagogickým poradcem. Rozhodně je výhoda, mít pedagogického konzultanta jako extérního zaměstnance, který do školského zařízení dochází a není jeho součástí. Výhoda je to v tom, že když není součástí pedagogického sboru, tak by neměl být ovlivňován vnitřním klimatem a děním školy.

1.1 Financování pedagogického konzultanta:

- Služba

Smlouva o poskytování služeb se využívá zejména v situaci, kdy *„Jedna strana dlouhodobě a soustavně poskytuje druhé straně služby, za které je jí hrazena paušální odměna.“* a není samostatným smluvním typem, který by byl upraven v občanském zákoníku. Tyto smlouvy často uzavírají podnikatelé, kteří pracují na živnostenský list. Občanský zákoník ale povoluje, aby obě tyto strany mezi sebou mohly uzavřít smlouvu tzv. nepojmenovanou. V této smlouvě si mohou obě strany nastavit svá práva a povinnosti tak, jak uznají za vhodné. Smlouvu o poskytování služeb je vhodné uzavřít zejména v případě, pokud jiný smluvní typ stranám nevyhovuje. Nejčastěji se této smlouvy využívají v oblasti poradenství či konzultanství, ale také při tvorbě softwaru a poskytování sociálních služeb. (Smlouva o poskytování služeb, online, 2010-2021) V tomto případě jsou poskytnuty finance z provozního rozpočtu, nebo ze školního. Smlouva o poskytování služeb se dá nastavit jako paušální služba, nebo se dá vyplácet hodinovou sazbou a to už je na domluvě ředitele školy s pedagogickým konzultantem, který bude tuto činnost v jeho škole vykonávat. Paušální služba je v případě, kdy se obě

strany domluví na pravidelné docházce, kdy např. bude pedagogický konzultant do školy docházet na 3 hodiny týdně, tzn. 12 hodin měsíčně a za to vždy vystaví každý měsíc stejnou fakturu, kterou mu bude škola proplácet, jakož to paušální měsíční odměnu. Dle této skutečnosti jsou tedy obě strany domluveny a mají na tuto dohodu uzavřenou smlouvu o poskytování služeb. Nejde tedy o zaměstnance školy, ale o externí podporu. Pak lze smlouvu o poskytování služeb uzavřít na tzv. hodinovou sazbu, kdy si pedagogický konzultant po ukončení kalendářního měsíce vždy vystaví fakturu, dle skutečných odpracovaných hodin za uplynulý kalendářní měsíc a to mu je posléze vyplaceno. Dopředu tedy nemají domluvený konkrétní čas schůzek, ale tento pedagogický konzultant školu navštěvuje převážně při problémech, či nenadálých situacích, při kterých je potřeba urychlené konzultace a pomoci. Pak tedy jde o externího konzultanta, který vždy dorazí na případnou žádost. Smlouva o poskytování služeb se dá stejně jako smlouva pracovní, nastavit na dobu určitou, či dobu neurčitou.

- Nadace- Pomáháme školám k úspěchu, projekty

Nadace The Kellner Family Foundation vytvořila v roce 2009 projekt Pomáháme školám k úspěchu o.p.s., s konceptem zlepšit kvalitu výuky ve veřejných základních školách. Od roku 2010 se do projektu začaly zapojovat tzv. modelové školy a vytvářely se podpory vzdělávání. V roce 2011 udělilo MŠMT akreditaci těmto vzdělávacím programům v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v roce 2013 dokonce záštitu celému projektu. Projekt Pomáháme školám k úspěchu, je výhradně financován Renátou a Petrem Kellnerových. Více o projektu ve třetí kapitole.

- ŠABLONY

„Na podporu žáků s OMJ lze čerpat finanční prostředky z Operačního programu MŠMT Výzkum, vývoj a vzdělávání, v jehož rámci je vypsána výzva s názvem Šablony III. Výzva je realizována zvláště pro hlavní město Prahu a zvláště pro regiony mimo hlavní město Prahu.“ (Inkluzivní škola, online, 2021) Jedná o tzv. personální podporu škol, která je myšlena pro pozice: školní asistent, speciální pedagog, školní psycholog, sociální pedagog, chůva a školní kariérový poradce. Tento program je používán, jako pomoc při vzdělávání dětí a žáků, s vyšší potřebou pomoci při vzdělávání. Ať se jedná o děti do tří let, kde je nápomocna chůva, či děti ze sociokulturně znevýhodněného prostředí, a tím i s možnými problémy školní neúspěšnosti. Na tuto problematiku je zde školní asistent, školní psycholog - včetně podpory klimatu školy, sociální pedagog, nebo školní kariérový

poradce. O tuto podporu mohou ředitelé škol zažádat bez podpory vyjádření školského poradenského zařízení, a také je o ni možné zažádat „...v rámci operačních programů - fondů Evropské Unie.“ (Inkluzivní škola, online, 2021) Tento program také nabízí zřízení klubu pro žáky ZŠ a doučování žáku ZŠ ohrožených školním neúspěchem. Běžnou praxí je, že do tohoto programu ředitelé vstoupili již na jeho počátku (v roce 2018) a dále v těchto výzvách pokračují. Aktuální výzva na školní rok 2021/2021 se nazývá Výzva č. 02_20_081 Šablony III – pro hlavní město Praha Výzva č. 02_20_080 Šablony III – mimo hlavní město Praha. (Inkluzivní škola, online, 2021) V tomto projektu sice není přímo pojmenovaný pedagogický konzultant, ale jelikož je práce školního asistenta popsána tak, že je personální podporou řediteli školy, dala by se tato pozice použít i na roli pedagogického konzultanta. Popřípadě i školní kariérový poradce.

1.2 Pedagogický konzultant jako podpora managementu

Pedagogický konzultant je tu hlavně proto, aby mohl pomáhat nejen pedagogům, ale také ředitelům škol. Proto by měl každý učitel i ředitel mít schopnost sebeuvědomění a sebehodnocení, a to i prostřednictvím druhých. (Dytrtová, 2009, str. 14). A to je přesně to, co potřebuje pedagogický konzultant od učitelů a ředitelů škol, aby mohl být nápomocen a kvalitně využíván. Velmi významnou složkou, je zde vliv pedagogického konzultanta právě na vedení školy, tzn. ředitel a zástupce/zástupci ředitele. Ředitel je totiž v této funkci velmi osamocený a na druhou stranu zástupce, se pohybuje „nad propastí“ mezi dvěma stranami. O této problematice pojednává publikace od Trojana, Trojanové a Puškinové (2018, s. 26), kde je popisováno, že zástupce ředitele musí umět skloubit několik oblastí najednou. Jde především o oblasti komunikační, koordinační, manažerskou, pedagogickou a oponentskou. Trojan, Trojanová a Puškinová (2018, s. 15) také upozorňují na to, že „Zástupce ředitele je velice specifickou postavou ve struktuře školy. Z významu slova označujícího tuto postavu je patrné, že by měl někoho zastupovat, tedy fungovat místo někoho jiného.“ Proto je zde poukazováno na fakt, že zástupce ředitele se může jednoho dne stát ředitelem, a tím je i vhodné, aby ředitel zástupce ředitele do všeho zasvětil a na tuto funkci ho v mezidobí jeho fungování jako zástupce ředitele řádně připravil. Takto se pozná i dobrý manažer, který své zaměstnance podporuje ve vývoji a žene je dál v dalším pracovním rozvoji. Trojan (2018, s. 42) poukazuje na různé koncepty vedení školy, se kterými se v našich vzdělávacích organizacích můžeme setkat. Jde o koncept tradičně pedagogický, manažerský, ekonomický, smíšený, politický a

koncept leadershipu. Ideální variantou však je, když je ředitel školy schopný sjednocení všech těchto konceptů a všechny ovládá automaticky. Trojan také uvádí kompetenční model ředitele školy, který je sestaven do šesti základních oblastí, které se dále člení na dílčí kompetence. Jde o kompetence: lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální a řízení a hodnocení edukačního procesu. (In: Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 42) V řízení pedagogického procesu Trojan (2017, s. 9) uvádí, že ředitel školy, je stěžejní postavou v pedagogickém procesu a pedagogickém vedení lidí a „...v tomto procesu plní tři základní role – roli lídra, manažera a vykonavatele procesu.“

2 Pedagog, asistenti a mentoři vzdělávání

2.1 Pedagog a pedagogika

Pedagogický konzultant by měl být pedagogickým pracovníkem s příslušným pedagogickým vzděláním, aby mohl být co nejvíce nápomocen pedagogickým pracovníkům v jejich povolání. Měl by mít několikaletou pedagogickou praxi, aby mohl být dobrým rádčem a odborníkem ve svém oboru. Proto jsou zde vysvětleny pojmy pedagog a pedagogika pro lepší pochopení problematiky pedagogického konzultanta.

Pedagogem se stane jen ten člověk, který má dokončené pedagogické vzdělání, ať už středoškolské, či vysokoškolské.

Pedagog neboli učitel je člověk, který učí a vzdělává a je profesionálem ve svém oboru. K tomu dosáhl i patřičného vzdělání, ať už středoškolského či vysokoškolského. Pedagogem se nemůže stát jen tak každý. Musí to být člověk, který má všeobecné znalosti, ideálně nemá žádnou vadu řeči a hlavně má v sobě spoustu trpělivosti. Dále by měl pedagog splňovat určitou kolegiální, protože je každodenně vystavován, někdy i nepříjemným rozhovorům nejen s rodiči dětí, ale i s kolegy. Proto musí umět využívat asertivní komunikace a opět být vybaven spoustou trpělivosti. O této problematice pojednává literatura Martina Chvála (2018, s. 52), která hodnotí pedagogy i dle těchto kritérií: „*Pedagogové mezi sebou vytvářejí, podporují a udržují kolegiální vztahy a vzájemný respekt, dlouhodobě aktivně spolupracují, efektivně si předávají poznatky, využívají i formy vzájemných hospitací s cílem zlepšovat kvalitu poskytovaného vzdělávání. Vzniklé problémy jsou systematicky řešeny, týmová spolupráce je efektivní.*“ (Kritéria 2017/2018)

Toto dělá asi největší problém učitelům 1. stupně základních škol, kteří si stále stěžují, že jsou na výuku žáků sami. Ředitelé si zas stěžují, že jsou tyto pedagogové velkými sólisty a nechtějí, nebo neumí kolektivně spolupracovat. Proto je další skvělou novinkou tandemová výuka, která by měla tyto zábrany mezi učiteli odbourat. A právě takto poukazuje Vališová a Kasíková (2010 s. 21) na nové procesy přizpůsobování, které se s modernizující společností neobyčejně rozšiřují (srov. Engel, Hall 1973): „*Bývalá praxe izolovaných jedinců se proměnila v týmové jednání*“, a další.

Termín pedagog, je odvozený od slova pedagogika, což je věda o výchově a vzdělávání, která ale není omezena pouze na vzdělávání ve školách a školských zařízeních, jak o tom

pojďnává Andragogický slovník (Průcha a Veteška, 2014, s. 836) definicí: „*Věda zabývající se zkoumáním jevů a procesů vzdělávání v různých oblastech života společnosti. Není tedy omezena pouze na vzdělávání ve školských institucích (i když to je hlavní orientace pedagogiky) a jen na populaci dětí a mládeže. Současná pedagogika je rozvětvena do více než dvaceti disciplín, zejména obecná pedagogika, srovnávací pedagogika, didaktika, teorie výchovy, sociální pedagogika, etnopedagogika a další. Významné jsou hraniční disciplíny, jako je pedagogická psychologie, speciální pedagogika, sociologie výchovy, ekonomie vzdělávání aj. Pedagogická věda má u nás historické tradice od počátku 19. Komplexní přehled o české pedagogice poskytuje rozsáhlá Pedagogická encyklopedie (2009).*

Pedagogika je zároveň studijní obor na středních pedagogických školách, vyšších odborných a vysokých školách a je také součástí studia andragogiky neboli vzdělávání dospělých.

2.2 Asistenti vzdělávání

Asistenti vzdělávání vznikli jako personální podpora škol. Jde o pedagogické i nepedagogické pracovníky, kteří jsou pedagogům nápomocni se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, nebo žáky s možným ohrožením školním neúspěchem. Tito asistenti, jsou financováni z výzvy ŠABLONY, která nabízí několik personálních podpor vzdělávání primárně pro mateřské a základní školy. V této kapitole jsou více rozvedeny ty, které se nejvíce podobají pracovní náplni pedagogického konzultanta, a se kterými si ředitelé škol pedagogického konzultanta zaměňují. Program tedy nabízí tyto aktivity personální podpory pro mateřské školy: školní asistent, školní speciální pedagog, školní psycholog, sociální pedagog a chůva. Pro základní školy projekt nabízí aktivity personální podpory, jako jsou: školní asistent, školní speciální pedagog, školní psycholog, sociální pedagog a školní kariérový poradce. Jak je vidět, tak některé personální podpory se v těchto dvou druzích škol shodují. (Přehled šablon a jejich věcný výklad, online, 2020, s. 1) V první části zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících škol a školských zařízení je právě §2, který pojednává o pedagogických pracovnících tak, že za pedagogického pracovníka je považován ten, kdo vykonává přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně-pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost, při přímém působení na žáka. Dále je pedagogický zaměstnanec ten, kdo vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb. Pedagogický

pracovník musí být zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, popřípadě být zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy. Za pedagogického pracovníka, který vykonává přímou pedagogickou činnost, se tedy považuje: učitel, pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně, vedoucí pedagogický pracovník. (Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů)

2.2.1 Asistent pedagoga

Pozice pedagogického konzultanta se často zaměňuje s pozicí asistenta pedagoga, i když má každý úplně jinou náplň práce, potřebné vzdělání i zkušenosti pro výkon této činnosti. Asistent pedagoga je dle § 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, pedagogickým pracovníkem.

Vyhláška č. 27/2016 Sb., školského zákona o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, ve znění účinném od 1. 1. 2021 uvádí v §5, že: *„(1) Asistent pedagoga poskytuje podporu jinému pedagogickému pracovníkovi při vzdělávání žáka či žáků se speciálními vzdělávacími potřebami v rozsahu podpůrného opatření.“* Takže pokud se ve třídě objeví dítě, či žák se speciálními vzdělávacími potřebami, kterému je poskytován 3. a vyšší stupeň podpůrného opatření, tak se zde povolá asistent, jako pravá ruka a pomoc učiteli při výuce. Asistent pedagoga však není přidělen jen k dětem s podpůrným opatřením, ale i k žákům nadaným, kteří vykazují ve srovnání s vrstevníky vysokou úroveň v jedné či více oblastech rozumových schopností, v pohybových, manuálních, uměleckých nebo sociálních dovedností. Dále i k žákům mimořádně nadaným, kteří vykazují ve srovnání s vrstevníky mimořádnou úroveň při vysoké tvořivosti v celém okruhu činností nebo v jednotlivých oblastech rozumových schopností, v pohybových, manuálních, uměleckých nebo sociálních dovedností. (Vymezení pojmů ve vyhlášce 27/2016 Sb.) Může tedy jít o různé druhy vzdělávání. K dítěti, či žákovi se speciálními vzdělávacími potřebami, kterému je poskytováno podpůrné opatření 2. stupně, je nabídnuta pomoc sdíleného asistenta. Sdílený asistent, je pouze na 1 hodinu denně, popřípadě vyšší počet hodin u vytvořené skupiny žáků s obdobnými vzdělávacími problémy. (Katalog podpůrných opatření, online, 2015-2021) Asistent pedagoga je tedy pravou rukou pedagogovi, který v dané třídě působí přímým vzděláváním na žáky, děti a učiteli je nápomocen, při organizaci a realizaci vzdělávání.

Je podporou pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a vede je k samostatnosti a aktivnímu zapojení se do všech činností ve škole, včetně poskytování školských služeb. „Asistent pedagoga pracuje podle potřeby s žáky třídy, oddělení nebo studijní skupiny podle pokynů jiného pedagogického pracovníka a ve spolupráci s ním.“ V této oblasti je hlavní problematikou, že asistentů pedagoga je v českém školství méně, než je potřeba, a tak je většinou asistent pedagoga sdíleným asistentem pro více dětí a žáků, kteří mohou navštěvovat každý jinou třídu, a tak asistent pedagoga musí přebíhat mezi těmito žáky ve vyučovacích hodinách, či si vymezit každou vyučovací hodinu na jiného žáka.

Ve třetím odstavci se rozebírá, jaké přesné úkoly má na starosti asistent pedagoga, který splňuje předpoklady v § 20 odst. 1 zákona o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Toto se tedy týká asistenta pedagoga, který dosáhl alespoň středoškolského vzdělání s maturitou doplněnou o studium pro asistenty pedagoga. Tento asistent pedagoga tedy zajišťuje:

„a) Přímou pedagogickou činnost při vzdělávání a výchově podle přesně stanovených postupů a pokynů učitele nebo vychovatele zaměřenou na individuální podporu žáků a práce související s touto přímou pedagogickou činností,

b) podporu žáka v dosahování vzdělávacích cílů při výuce a při přípravě na výuku, žák je přitom veden k nejvyšší možné míře samostatnosti,

c) výchovné práce zaměřené na vytváření základních pracovních, hygienických a jiných návyků a další činnosti spojené s nácvikem sociálních kompetencí.“

Asistent pedagoga, který dosáhl alespoň středoškolského vzdělání, tedy vykonává přímou pedagogickou činností ve třídě s dětmi nebo žáky, kteří mají speciální vzdělávací potřeby, a může zajišťovat činnost asistenta pedagoga, která je uvedena i ve čtvrtém odstavci zákona o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, nikoliv však naopak. Ve čtvrtém odstavci jsou rozebrány úkoly asistenta pedagoga, který splňuje předpoklady v § 20 odst. 2 zákona o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, k výkonu této činnosti. Toto se tedy týká asistenta pedagoga, který má ukončené alespoň základní vzdělání a k tomu studium pro asistenty pedagoga. Tento asistent pedagoga tedy zajišťuje:

„a) Pomocné výchovné práce zaměřené na podporu pedagoga zvláště při práci se skupinou žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,

- b) pomocné organizační činnosti při vzdělávání skupiny žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,*
- c) pomoc při adaptaci žáků se speciálními vzdělávacími potřebami na školní prostředí,*
- d) pomoc při komunikaci se žáky, zákonnými zástupci žáků a komunitou, ze které žák pochází,*
- e) nezbytnou pomoc žákům při sebeobsluze a pohybu během vyučování a při akcích pořádaných školou mimo místo, kde škola v souladu se zápisem do školského rejstříku uskutečňuje vzdělávání nebo školské služby,*
- f) pomocné výchovné práce spojené s nácvikem sociálních kompetencí žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.“*

Asistent pedagoga, ať už s dokončeným základním nebo středoškolským vzděláním, si k výkonu této činnosti, musí doplnit vzdělání o studium asistenta pedagoga. Asistent pedagoga, který má tedy dosažené pouze základní vzdělání, vykonává přímou pedagogickou činnost, která spočívá v pomocných výchovných pracích ve škole, ve školském zařízení pro zájmové vzdělávání, ve školském výchovném a ubytovacím zařízení, ve školském zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, nebo ve školském zařízení pro preventivně výchovnou péči. (§ 20 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, online, s. 18)

Jde tedy o asistenta, který je nápomocen pedagogovi, popřípadě žákovi se speciálními vzdělávacími potřebami. Nesmíme ale asistenta pedagoga zaměňovat s osobním asistentem, který je nápomocen žákovi zejména jako doprovod dítěte do školy a ze školy, popřípadě na další mimoškolní aktivity a je potřeba jen u dětí s vážnějším stupněm postižení. Lze také přidělit školního asistenta žákovi, s odlišným mateřským jazykem a podpurným opatřením 3. stupně. O jeho přidělení ale rozhoduje školské poradenské zařízení, na základě provedené diagnostiky speciálně vzdělávacích potřeb konkrétního žáka. (Inkluzivní škola, online, 2020) Pokud se však jedná o žáka bez stupně podpurného opatření, je pro něj připraven dvojjazyčný školní asistent, který může být sdílený pro více dětí, či žáků. (Výzva č. 54 – Začleňování a podpora žáků s odlišným mateřským jazykem II, online, 2019)

2.2.2 Školní asistent

Školní asistent v mateřských a základních školách poskytuje nepedagogickou podporu přímo v rodině, formou spolupráce s rodiči. Zprostředkovává komunikaci s komunitou,

rodinou a školou (porozumění rodinnému prostředí, dodržování pravidelné školní a předškolní docházky), pomáhá s organizací školních výletů, při rozvoji volnočasových a mimoškolních aktivit, poskytuje podporu pedagogovi při administrativní a organizační činnosti. (Přehled šablon a jejich věcný výklad, online, 2020, s. 16 a 57) Školní asistent je financován z Operačního programu MŠMT Výzkum, vývoj a vzdělávání, v jehož rámci je vypsána výzva s názvem Šablony III. (Inkluzivní škola, online, 2020) Tento asistent není pedagogickým pracovníkem, a proto ani nemusí mít dosažené pedagogické vzdělání. V tomto případě je ale výhodou, když školní asistent pedagogické vzdělání má, a tak by může být součástí pedagogické podpory nejen pro učitele, ale i pro ředitele školy. „Jako nepedagogický pracovník tedy nemá rozdělenou pracovní dobu na přímou a nepřímou pedagogickou činnosti a také nemá 40 dnů dovolené.“ (Předškolní poradna, online, 2021) Volba přesného znění pracovní náplně je plně v kompetenci ředitele školy, a proto by ho šlo, při plném úvazku i krajně využít jako pedagogického konzultanta. Podmínkou realizace školního asistenta však je, aby školu navštěvovaly alespoň tři děti ohrožené školním neúspěchem. Minimální výše úvazku je 0,1 na měsíc a tento úvazek se nesmí dělit mezi více osob vykonávajících tuto funkci.

2.2.3 Školní kariérový poradce

Jak už je z názvu známo, tak školní pedagogický poradce je personální podporou pro základní školy a tato pozice je pedagogickému konzultantovi asi nejbližší. Personální výzva ŠABLONY tuto pozici nabízí v minimální výši úvazku 0,1 na 1 měsíc. „*Školní kariérový poradce v rámci úvazku 0,1 připraví a zrealizuje s žáky měsíčně dvě individuální setkání, která povedou k objevování jejich zájmů, preferencí, předpokladů a vhodných směrů vzdělávání.*“ Komunikuje s rodiči, včetně skupinového poradenství pro žáky i rodiče. Dle výše úvazku se tato sezení navyšují. Tento úvazek (0,1), tedy nemůže být rozdělen mezi více osob. Na tuto pozici může být zaměstnán pouze pedagogický pracovník dané školy, který má tedy více sloučených úvazků. Výběr vhodného pedagogického pracovníka je plně v kompetenci ředitele školy. (Přehled šablon a jejich věcný výklad, online, 2020, s. 68) Stejně jako školní asistent, není školní kariérový poradce pedagogickým pracovníkem. Školní kariérový poradce slouží jako podpora žákům základních škol, kteří jsou ohroženi předčasným ukončením základního vzdělávání, nebo je jim nápomocen, při výběru budoucího zaměření vzdělávání a profesní

orientace, včetně žáků s potřebou podpůrných opatření. (Vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami)

O kariérovém poradenství pojednává i Hašková, která se opírá o důležitost soudržnosti, mezi žákem, pedagogem a rodičem. A hodnotí náplň práce kariérového poradce, jako především: „*Metodická a informační podpora učitelů a třídních učitelů, komunikace s jinými poradenskými subjekty, komunikace s rodiči, poradenství pro rodiče, zapojení žáků- rodičů – komunity do kariérového vzdělávání a propagace služeb kariérového poradenství ve škole i na veřejnosti.*“ (In: Brožura- Kariérový poradce, online, 2018, s. 16) Školní kariérový poradce, by tedy mohl být, něco jako interní pedagogický konzultant.

2.3 Mentori vzdělávání

2.3.1 Konzultant

Pedagogický konzultant je mentorem, koučem, ale i rádcem, který musí mít pedagogické vzdělání. Proto ho nesmíme zaměňovat s jinými lektory a kouči, kteří externě dochází do firem a pomáhají s příznivým klimatem pracovního prostředí nebo s rozvojem osobnosti. Tento konzultant je totiž navíc pedagogickým pracovníkem, takže může být i rádcem pro pedagogy v daném oboru k danému tématu.

Jelikož k pedagogickému konzultantovi nebyla vydána žádná odborná publikace, jsou tedy zde vysvětleny pojmy, které téma pedagogického konzultanta přibližují.

Pojem konzultant není v českém prostředí zcela jasný. Objevují se zde definice z Andragogického slovníku, ale v tomto případě se jedná spíše o ziskové organizace s významem „konzultant výkonnosti“.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 118) pojednávají o konzultantovi, jako o někom, kdo by měl lidem umět pomoci v rozvoji jejich kompetencí a dovedností. „*Konzultant individuálního a profesního (kariérového) rozvoje- zvládnání této role předpokládá pomoci lidem v rozvoji jejich kompetencí, hodnot a cílů tak, aby mohli umět lépe identifikovat, plánovat a provádět aktivity vedoucí k rozvoji jejich potenciálu.*“

2.3.2 Mentor

O mentorovi pojednává Pedagogický slovník (Průcha, Walterová a Mareš, 2013, s. 151), jako o uvádějícím učiteli, který zaučuje začínající učitele do praxe a předává jim své vlastní zkušenosti v určité oblasti či profesi. Také ho představuje jako supervizora, který

chápe pojetí mentorinku a který je nápomocen všem zkušeným i nezkušeným kolegům, kteří jeho podpory ocení v dané situaci. Vlastnosti mentora jsou tedy stejné jako u pedagogického konzultanta, a to zkušenost, praxe, odborná znalost a ochota předávat zkušenosti.

Mentorink je dle Petráškové, Prausové a Štěpánka (2014, s. 97) také široce uplatňován při rozvoji manažerů a při podpoře a rozvoji talentů. „*Mentorink je v organizacích využíván po celém světě a považuje se za vysoce efektivní proces pro učení a rozvoj lidí.*“ A mentorink je také chápán jako poradní orgán v sebe-rozvoji s tím, že doplňuje formální vzdělávání: „*Specifický proces, v průběhu kterého speciálně vyškolení jedinci vedou pracovníka a poskytují mu praktické rady a soustavnou podporu. Pracovníkovi pak mentor pomáhá při vzdělávání a rozvoji. Jedná se o příležitostnou pomoc odborníka pracovníkovi při získávání nových znalostí nebo změn v myšlení. Mentor poskytuje poradenství v rámci sebevzdělávání, vedení v tom, jak získat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon nové práce atd. Mentoring doplňuje formální vzdělávání a výcvik tím, že nabízí individuální vedení od zkušených odborníků.*“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 181)

2.3.3 Kouč

Kouč je velmi podobný roli mentora, jen je mezi nimi hlavní rozdíl, a to takový, že kouč není odborníkem dané oblasti a zabývá se spíše na rozvoj osobnosti klienta, jak o tom pojednává Pedagogický slovník (Průcha, Walterová a Mareš, 2013, s. 134): „*Kouč ovlivňuje v individuálním přístupu pracovníka tak, aby zvyšoval jeho iniciativnost, samostatnost a tvořivost a tím i jeho pracovní výkon. Na rozdíl od klasického poradenství není kouč především zdrojem informací, ale spíše katalyzátorem změn v osobnosti klienta, pomáhá jemu samému nacházet řešení, aktivizovat jeho vlastní zdroje.*“

Když jsme mluvili o interním a externím pedagogickém konzultantovi, tak je nutno zmínit i koučování. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 697) „*Koučování často poskytují interní nebo externí odborníci, kteří se zaměřují na konkrétní odborné schopnosti nebo schopnosti chování, například na schopnosti spojené s vedením lidí.*“

A také v knize Koučování ve školní praxi je zmíněna definice, která pojednává o kouči, jako o odborníkovi na motivování lidí, který s nimi pracuje dle jejich zkušeností. Řídí se také jejich psychickou stránkou, kde klientovi dává emocionální podporu a zpětnou vazbu. „*Koučování se od poradenství a jiných forem práce s klienty odlišuje především v*

tom, že kouč neposkytuje odborné rady a nehodnotí, ale pouze facilituje (usnadňuje) a strukturuje proces myšlení koučovaného.“ (Horská., 2009, s. 18)

Suchý a Náhlovský (2006, s. 25) ze svých vlastních zkušeností popisují kouče s těmito vlastnosti: *„Sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem, silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu, dostatek životních i pracovních zkušeností, schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a s respektem naslouchat, vůle neustále se učit z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných.*“ Dále poukazují na vhodnost těchto vlastností, které jsou stejné jako ideální vlastnosti pro práci pedagogického konzultanta: přizpůsobivost, přijímající kritiku, umět zůstat v pozadí, ochota, pokora, tolerance, trpělivost a vyrovnanost.

3 Projekt Pomáháme školám k úspěchu

Projekt Pomáháme školám k úspěchu, byl vytvořen nejen za účelem podpory a zlepšení vzdělávání českých dětí, ale i k podpoře pedagogických pracovníků a ředitelů škol.

Nabízí nám vytvořit školu, kde se děti rády a naplno vzdělávají a kde i učitelé zažívají úspěch a chtějí se nadále vzdělávat a přispívat svými zkušenostmi a novými poznatky do kolektivu školy. Je to podpora k naučení se párovému vedení hodin, tzv. tandemové výuky.

Společnost Pomáháme školám k úspěchu o.p.s. založili v roce 2009 manželé Renáta a Petr Kellnerovi s cílem pomáhat zvyšovat kvalitu výuky ve veřejných základních školách. V tomto roce se také sestavil tým plný profesionálů, který postavil základní kámen tomuto projektu. První modelové školy, se k tomuto projektu připojili až rok poté v roce 2010. Šlo o Základní Školu Kunratice u Prahy a Základní Školu Mendelova z Karviné. Tyto školy společně s projektem začaly směřovat k tomu, aby se *„každý žák učil naplno a s radostí.“*

Další základní školy se pak k projektu přidaly v roce 2012, 2015 a 2017, a tak se z nich staly tzv. modelové školy.

Projekt je finančně podporován Nadací The Kellner Family Foundation a probíhá pod záštitou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

Projekt vždy trvá na dobu určitou. Jde tedy o pětileté bloky, na vybrané modelové základní škole. Po uplynutí pěti let, škola s projektem zůstává v úzkém kontaktu a popřípadě i ve spolupráci, tzv. projektové síti. Momentálně nadace spolupracuje se 113 základními školami.

Dle nadace je momentálně využíváno 43 pedagogických konzultantů v různých základních školách po celé České Republice, z čehož je 7 mužů a 36 žen (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018).

Projekt školám nabízí několik pedagogických podpor:

a) Podpora leadershipu

Projekt poukazuje na to, jak velký vliv má vedení a řízení školy na učení žáků: *„Způsob vedení a řízení školy má, hned po samotné výuce, největší vliv na učení žáků. Vedení školy zodpovídá za to, aby učitelský sbor fungoval jako dobře sehraný orchestr. Proto pečujeme o ředitele a jejich zástupce. A pomáháme jim pečovat o další lídry ve škole“* (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018).

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou velmi důležité pro klidný chod výkonu zaměstnání, avšak mezilidské vztahy v prostorách školských zařízení jsou snad ještě důležitější, protože atmosféra mezi pedagogy se přenáší i na žáky a hlavně na celý průběh vyučování a vztahu pedagoga ke studentovi. Když přijde do hodiny rozhněvaný učitel, který nemá dobrý vztah s kolegou, se kterým sdílí kabinet a tak s ním tedy tráví každou přestávku, pak nemůže být dobrým a vyrovnaným učitelem pro své žáky (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018).

Jak konkrétně projekt pomáhá s lídršipem:

- Projekt se společně s řediteli škol zabývá tím, co v praxi znamená „být dobrým pedagogickým lídrem“ a jak se v této roli zlepšovat. Pravidelně hovoří s řediteli o situaci ve škole a o rozvoji školy. Podporuje jejich vzdělávání i pravidelné setkávání a sdílení zkušeností s řediteli a zástupci z dalších projektových škol.
- Zprostředkovávají školám přístup k odbornému know-how. Poskytují jim osvědčené nástroje pro plánování a vyhodnocování pedagogického rozvoje školy. Vyhledávají dobré nápady i mimo komunitu škol, které jsou úzce spjaty s projektem.
- Podporují trénink a profesní růst pedagogických lídrů v učitelském sboru. Každý učitel se může stát lídrem pro nějakou dílčí oblast (čtenářství, matematika, badatelství) a inspirovat své kolegy.

b) Vzájemné učení

Proces vzájemného učení, který projekt ve školách inicioval, nemá žádný konec. Cílem je nastartovat změny a naučit školu, jak se neustále zlepšovat. Vedení všech projektových škol si uvědomují, že pedagogičtí konzultanti a asistenti, kteří působí ve škole v průběhu projektu, musí mít v pedagogickém sboru své nástupce, a tak si každý pedagogický konzultant a asistent musí „vychovat“ svého dalšího nástupce, aby mu v případě odchodu mohl místo předat.

c) Inspirace pro kvalitní výuku

Ve spolupráci s externími odborníky a učiteli škol vyvíjí v projektu nástroje, které pomáhají pedagogům při plánování výuky i vyhodnocování jejích výsledků:

- Čtenářské kontinuum – praktický průvodce učitele při výuce čtenářských dovedností
Inovativní metodický nástroj pro učitele popisuje obvyklou vývojovou cestu dítěte od předčtenáře až k samostatnému přemýšlivému čtenáři. Obsahuje přehled

vzdělávacích cílů, které na sebe plynule navazují. Učiteli tak umožňuje sledovat jedinečnou cestu každého dítěte a podle toho plánovat jeho další rozvoj.

- Pedagogické inspirace – příklady dobré učitelské praxe z prostředí českých škol Edice videoučebnic přináší pedagogům inspirativní ukázky práce českých učitelů, kteří se neustále snaží zlepšovat svou výuku, a rozvíjet tak potenciál každého dítěte ve třídě. Jednotlivá videa vznikají postupně v hodinách učitelů z projektových i dalších škol. Jejich témata jsou např.: dílna čtení, párová výuka, výuka matematiky podle metody prof. Hejného, práce s kritérii hodnocení. Video slouží k dalšímu učení pedagogů a ta nejlepší postupně sdílí na projektovém youtube kanálu.

Je tedy více než jasné, že pedagogická inspirace pro kvalitní výuku je velmi vítaná jak ze stran ředitelů škol, tak i ze stran pedagogů, a to především pedagogů začínajících. Je pravda, že většina začínajících učitelů se bojí si stoupnout před žáky a vzdělávat je, i když při studiu na vysoké škole měli mnoho hodin přímé praxe se studenty. Naopak ale i zkušený pedagog rád zkusí nové učební metody, které třeba nebyly dostupné za doby jeho studia na vysoké škole a které jsou na trhu novinkou. Ne tedy však každý pedagog se k novým věcem staví vždy čelem, což je velkým mínusem v českém školství.

- Metodické materiály pro učitele matematiky - Hejného metoda výuky matematiky se jednoznačně osvědčila v praxi učitelů v projektových školách. Od roku 2012 proto spolupracují s týmem profesora Hejného nejen na lektorské úrovni, ale i na vývoji praktické příručky pro učitele. Ta pomůže učitelům lépe porozumět poznávacím procesům dětí a rozpoznávat dosaženou úroveň jejich matematických dovedností.
- Přístup k řadě dalších osvědčených metod, které směřují k individualizaci a celkovému zkvalitnění výuky - Pedagogové v projektových školách mají možnost seznámit se s nimi prostřednictvím kurzů, letních škol nebo např. při práci s pedagogickými externími konzultanty (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018).

d) Pedagogický konzultant

Zkušený učitel, lektor, mentor a kouč v jedné osobě – to je ve zkratce pedagogický konzultant, který provází každou modelovou školu projektem. Po dobu pěti let (jak je nastavený projekt) je oporou sboru při plánování rozvoje školy. Učitelům pomáhá reflektovat a zlepšovat jejich výuku i plánovat jejich profesní růst. Pracuje přímo ve škole, většinou tři dny v týdnu. Řediteli školy ani vedení projektu neposkytuje žádné hodnotící informace o učitelích a škole.

e) Párová výuka (Tandemová výuka)

K párové, neboli tandemové výuce projekt dospěl z přirozené spolupráce učitele a asistenta pedagoga, kdy tato souhra byla viditelným zlepšením pozornosti a zapojení všech žáků a výrazným zlepšením kvality výuky. Přítomnost dvou učitelů v hodině nabízí možnost, jak věnovat více pozornosti každému dítěti a přizpůsobit výuku těm žákům, kteří potřebují podporu nejčastěji (žáci znevýhodnění, nadaní apod.). Děti si mohou samy volit způsob, tempo i náročnost úkolů a získávají od učitele častěji zpětnou vazbu. Přínosy párové výuky však jasně míří i k samotným učitelům. Pároví učitelé společně výuku plánují: stanovují její cíle, volí vhodné metody k jejich dosažení. Společně hodinu také realizují a na závěr ji vyhodnocují a hledají důkazy o učení žáků. Právě společné plánování a reflexe výukových hodin pomáhá učitelům výuku stále zkvalitňovat a stávat se tak lepšími učiteli.

Další formy podpory:

Každá škola potřebuje něco jiného, proto projekt školám nabízí i možnost vybrat si z nabídky volitelných forem podpory. Díky prostředkům z projektu mohou nové třídní kolektivy vyjíždět v úvodu školního roku na adaptační kurzy. Zapojené školy mohou získat i příspěvek na činnost školního psychologa. Školní třídy vybavují pomůckami a odbornou literaturou pro efektivní výuku. Podporují různé formy spolupráce rodiny a školy i vznik nových webových stránek škol, které odpovídají požadavkům na moderní výuku a komunikaci s veřejností (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018). Projekt - Pomáháme školám k úspěchu spolupracuje se školami, tzv. modelovými školami, které jsou praktickou ukázkou toho, jak může vypadat učící se škola zaměřená na úspěch každého žáka. Nabízejí inspiraci dalším školám ve svém okolí. Jsou otevřené všem, kteří chtějí nahlédnout do výuky. Podporují myšlenku vzájemného učení a sdílení zkušeností mezi školami. Prostřednictvím modelových škol se snaží zároveň vytvořit efektivní model podpory základních škol opřený o zkušenosti českých učitelů. Model, který bude přinášet inspiraci těm, kteří odpovídají za kvalitu vzdělávání na systémové úrovni. Zkušenosti s účinnou podporou rozvoje škol proto sdílí s vedoucími zástupci ministerstva školství, školní inspekce, pedagogických fakult a neziskových organizací podporujících učitele (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018).

Projekt veřejně ukazuje i plán, jak podpora může vypadat v praxi: „*V každém kraji ČR chceme dlouhodobě podporovat jednu základní školu. V roce 2010 jsme projekt zahájili v prvních dvou školách. Do roku 2015 se rodina našich modelových škol rozrostla o dalších pět škol. Předpokládáme, že v roce 2020 bude jedna modelová škola v každém kraji ČR.*“ (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018). Projekt tedy každé modelové škole, v průběhu pětiletého projektového cyklu, poskytne podporu, dle rozvojových potřeb školy i potřeb jednotlivých pedagogů. Jde konkrétně o tyto podpory:

- Tři dny v týdnu působí v každé ze škol pedagogický konzultant, který je zásadní oporou při plánování profesního růstu učitelů i celkového rozvoje školy.
- Pedagogické sbory i jednotliví učitelé získávají možnost účastnit se vzdělávacích kurzů v souladu s plány svého pedagogického rozvoje.
- Učitelé mají příležitost vyzkoušet si výuku spolu s pedagogickým asistentem nebo postupně začít učit v tandemu s dalším učitelem.
- Podporujeme různé formy sdílení zkušeností a vzájemné podpory učitelů, a to jak v rámci učitelského sboru, tak i mezi dalšími školami.
- Školy získávají moderní výukové pomůcky (odbornou literaturu, pomůcky pro metody aktivního učení žáků, notebooky pro učitele) i finanční příspěvek na nenárokovou složku odměn pro učitele a vedení školy.

Školám nadace poskytuje i finanční příspěvek na činnost školního psychologa, popřípadě na různé formy spolupráce rodičů a školy, a také i další volitelné projekty. (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018).

Zastoupení modelových škol v krajích: Jihomoravský kraj, Pardubický kraj, Ústecký kraj, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Liberecký kraj, Středočeský kraj, Olomoucký kraj, Moravskoslezský kraj a Hlavní město Praha.

Projekt má také spolupracující školy, se kterými probíhá vzájemné učení. „Hledají cesty, jak spolu s dalšími českými školami účinně sdílet zkušenosti se zvyšováním kvality výuky. Od roku 2013 proto spolupracují s pedagogickými sbory dalších tří škol. Jejich učitelé společně s kolegy z modelových škol ověřují v praxi, co nejvíce pomáhá učení dětí i učitelů, a dále rozvíjejí know-how projektu. Učitelé nejvíce oceňují, když mohou získávat inspiraci pro výuku přímo od svých kolegů. Proto se pedagogové ve všech projektových školách zapojují do různých forem vzájemného učení: poskytují si kolegiální podporu při přípravě a vyhodnocení výuky, párově vyučují, účastní se

pravidelných oborových sdílení napříč školami nebo spolupracují se školními mentory. Na konceptu „učitelé pro učitele“ je také postaven Festival pedagogické inspirace. Hlavní myšlenkou festivalu, během něhož učitelé připravují pro své kolegy desítky různě tematicky zaměřených dílen, je přinést učitelům praktické tipy pro výuku a upozornit na příklady dobré učitelské práce z prostředí českých škol. V květnu 2017 projekt také zahájil tříletý čtenářský program zaměřený na systematický rozvoj čtenářských dovedností žáků. V rámci tohoto programu spolupracují s veřejnými základními školami z celé ČR (Pomáháme školám k úspěchu, online, 2018).

4 Výzkumné šetření

4.1 Cíl výzkumného šetření

Hlavním cílem výzkumné šetření bylo zjištění, zda mají ředitelé a vedoucí pedagogičtí pracovníci základních škol Prahy 4, 8 a vybrané základní školy, nějaké povědomí o pedagogickém konzultantovi a o jeho přínosech pro pedagogy i vedení školy. Zda jsou ochotni, nechat si poradit a pomoci od odborníka, který ale zároveň není vedoucím pracovníkem a manažerem. A zda jsou ochotni otevřít se novým věcem.

Dalším cílem bakalářské práce bylo zjistit, které z těchto základních škol již využívají pedagogického konzultanta a které ne, popřípadě, jak hluboké mají vědomosti o výkonu jeho práce. Zda si myslí, že by byl pro jejich školu přínosem a zda by měli zájem, aby byla tato pozice vytvořena i pro jejich danou školu. Dále je cílem poukázat na již zaběhlou pozici pedagogického konzultanta v konkrétní základní škole. Na jeho možnosti a přínosy této funkce pro danou školu.

4.2 Výzkumné otázky

Hlavními výzkumnými otázkami, na které mělo empirické šetření přinést odpovědi, byly:

- 1) Co si myslíte, že ve škole dělá pedagogický konzultant?
- 2) Proč by mohl být pedagogický konzultant pro školu výhodou?
- 3) Jak může pomoci pedagogický konzultant pedagogům, nebo i ředitelům škol?
- 4) Jak jste spokojeni s prací pedagogického konzultanta?

4.3 Charakteristika výzkumného šetření

Jelikož je u nás pojem pedagogický konzultant novinkou na trhu, tak o něm moc vzdělávacích zařízení neví, nebo si k němu ještě nenašli cestu. V České Republice se momentálně vyskytuje pouze jeden projekt, a to projekt Pomáháme školám k úspěchu, který se věnuje pedagogickým podporám škol. S tímto projektem momentálně spolupracuje deset tzv. projektových základních škol, které přizvaly ke spolupráci další teritoriálně blízké školy. Přesněji jich je tedy 113 škol po celé České Republice. Proto se výzkum zaměřuje právě na Prahu 4, Prahu 8 ostatní části Prahy, kde se v základních školách vyskytuje pedagogický konzultant (Šeberov, Rudná, Kunratice, Nebušice).

K potřebě dotazníkového šetření bylo tedy osloveno 59 ředitelů nebo zástupců ředitelů ze základních škol Prahy 4, Prahy 8, Praha-Šeberov, Praha-Kunratice, Praha-Rudná a Praha-Nebušice. Z těchto základních škol je, devět škol zapojeno do projektu Pomáháme školám k úspěchu a tohoto pedagogického konzultanta znají a většinou jeho činnosti ve své základní škole využívají. Z 59 odeslaných dotazníků, se vrátilo 32, což je 55% úspěšnost. Cílem bakalářské práce je zjistit, jak hluboké povědomí mají vedoucí pedagogičtí pracovníci základních škol o možnostech pedagogického konzultanta a rovnou tak zjistit, které z těchto základních škol již využívají pedagogického konzultanta, a které ne. Popřípadě, jak velké mají vědomosti o výkonu jeho práce. Zda si myslí, že by byl pro jejich školu přínosem a zda by měli zájem, aby byla tato pozice vytvořena i pro jejich danou školu. Dále je cílem poukázat na již zaběhlou pozici pedagogického konzultanta v konkrétní základní škole. Na jeho možnosti a přínosy této funkce pro danou školu a její zaměstnance.

4.4 Metody sběru dat

Pro zpracování dat bylo v bakalářské práci využito jak pedagogického kvantitativního (dotazník) výzkumu, o kterém pojednává Chráska (2016, s. 11), že jde o „*záměrnou a systematickou činnost, při které se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují, testují) hypotézy o vztazích mezi pedagogickými jevy*“, tak i kvalitativního výzkumu (rozhovor), o kterém pojednává ve své publikaci Molnár (2012, s. 44), takto: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému.*“

První metodou sběru dat bylo dotazníkové šetření, zaměřené na 59 respondentů z Hlavního města Prahy (konkrétně 42 respondentů z Prahy 4, 15 respondentů z Prahy 8, 1 respondent Praha- Nebušice a 1 respondent Praha- Rudná), kteří jsou ve vedoucí pozici jako zástupci ředitele či přímo ředitelé škol. Jedná se tedy o 59 veřejných základních škol. Tyto data byly vyhledány na webových stránkách daných Městských částí, viz elektronické zdroje. Dotazníky byly posílány elektronicky přes email přímo na mailly ředitelů základních škol a vyplňovány přes webový formulář www.surveymonkey.com. Tato metoda byla zaměřena na prozkoumání hloubky povědomí ředitelů či zástupců základních škol o pozici pedagogického konzultanta a projektu s ním spojeným. Od respondentů mi bylo vráceno 32 dotazníků do 30ti dnů ode dne odeslání.

Druhou metodou sběru dat bylo využito rozhovoru s ředitelem základní školy, který již řadu let spolupracuje, s projektem Pomáháme školám k úspěchu a ve své škole již několikátým rokem využívají pomoci pedagogického konzultanta.

4.5 Respondenti a jejich školy

V dotazníkovém šetření byli využiti jako respondenti ředitelé a vedoucí pedagogové základních škol Hlavního města Prahy 4, Prahy 8, Praha- Kunratice, Praha-Šeberov, Praha-Rudná a Praha-Nebošice. Toto dotazníkové šetření bylo vybráno kvůli průzkumu povědomí o činnosti pedagogického konzultanta v základních školách v Praze a jeho případné potřebě využití. Byly vytvořeny rozdělovací otázky jak pro ředitele, kteří mají s pedagogickým konzultantem již blízkou zkušenost a na své základní škole ho využívají, tak i pro ředitele základních škol, které s pedagogickým konzultantem nespolupracují. Na ty jsou cílené otázky, jestli vůbec vědí, kdo je pedagogický konzultant a jaký druh činnosti vykonává. Dále jestli by ho ve své základní škole uvítali a jestli by na něj byli schopni zajistit finanční prostředky, popřípadě spolupracovat s projektem, který ho může hradit. Zaměřila jsem se na Prahu 4 a Prahu 8, protože v těchto oblastech je největší výskyt spolupráce pedagogických konzultantů na základních školách v Praze. Dále jsem oslovila Základní školu Rudná a Základní školu Nebošice, které přímo s projektem spolupracují. Dle projektu Pomáháme školám k úspěchu, projekt na Praze 4 spolupracuje se šesti základními školami a na Praze 8 spolupracuje s jednou základní školou.

V rozhovoru byl osloven pan ředitel Základní školy na Praze 4, dále jen „pan ředitel“, který spolupracuje, s projektem Pomáháme školám k úspěchu a z něj čerpá několik podpor pro pedagogy a lídršipu. Pan ředitel je v této funkci již od roku 2007, tj. 14 let. Beru ho tedy jako naprostého odborníka, který si ledačím prošel a který je velikým znalcem svého oboru.

Podle etické normy a GDPR, jsou v bakalářské práci všichni respondenti výzkumu a rozhovoru anonymní. *„Při ochraně všech účastníků výzkumu (včetně výzkumníka) před možnou újmou a zbytečnými riziky, stejně jako při zohledňování jejich individuální autonomie, musíme jednat jak opatrně, tak aktivně.“* (Guillemin a Gillam, 2004, s. 11-31)

4.6 Vyhodnocení výzkumu

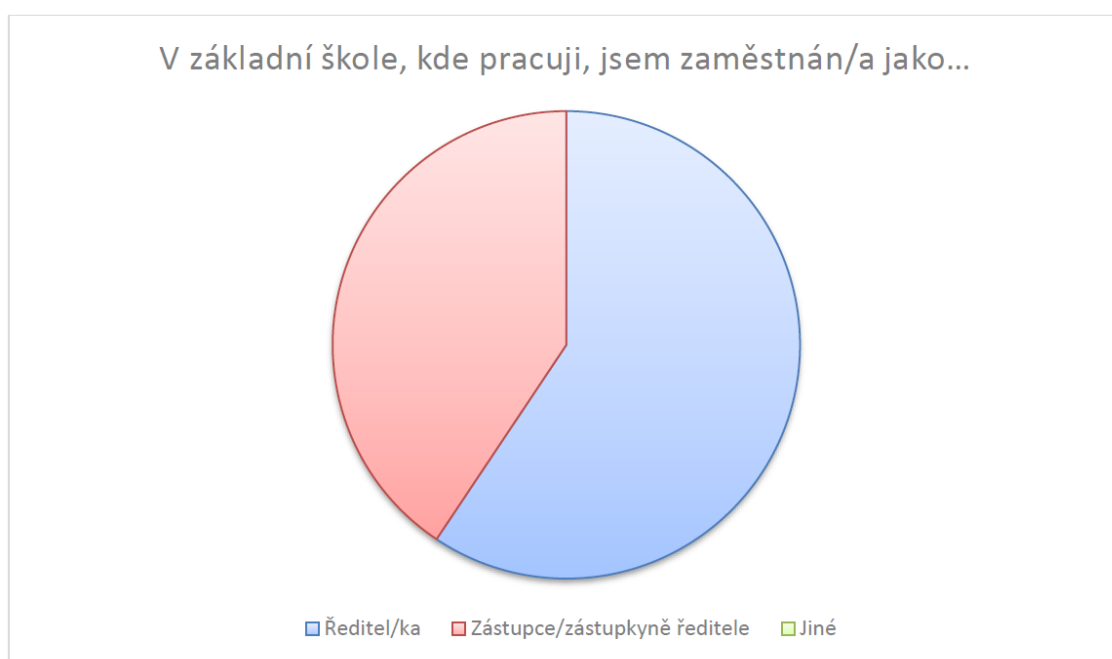
4.6.1 Dotazníkové šetření

Dotazovaných otázek bylo celkem 18. Otázky byly rozděleny dle odbornosti na identifikační údaje, znalosti vedoucích pedagogických pracovníků na tuto problematiku a spolupráce s pedagogickým konzultantem.

1. Část výzkumného šetření – identifikační údaje

Výzkumné šetření jsem rozdělila na tři části. V první části jsem se zaměřila na identifikační údaje respondentů pro upřesnění konkrétnosti otázek a odpovědí.

Graf 1: Přehled pracovních pozic respondentů

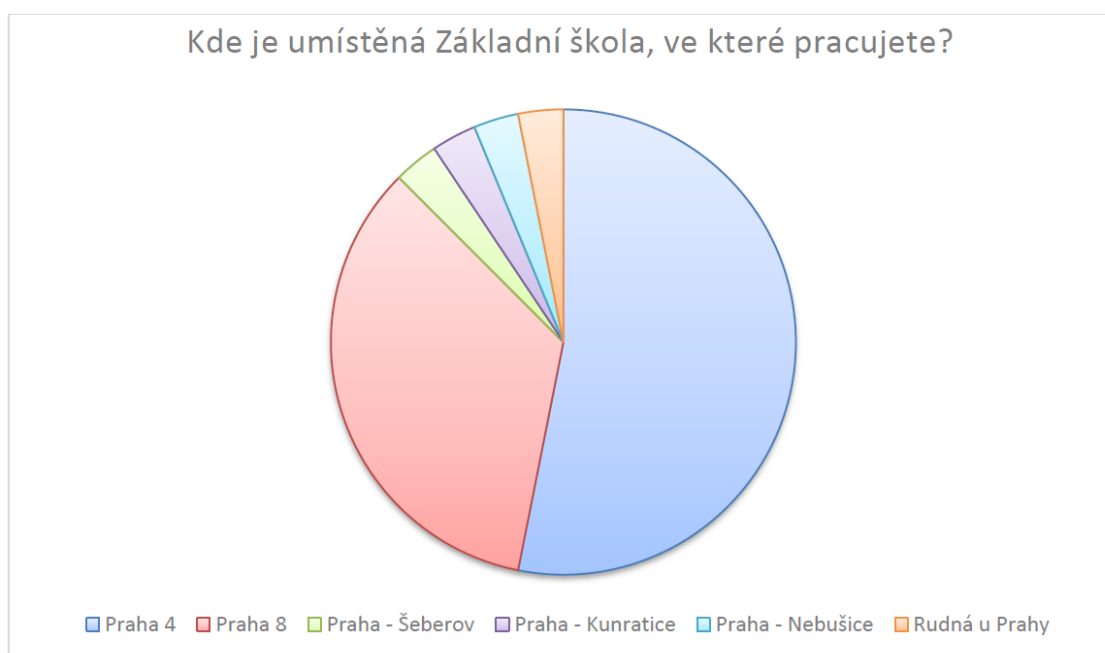


Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto šetření tedy vyplývá, že se dotazníků zúčastnilo přesně 32 respondentů, to je 55% ředitelů a zástupců škol Prahy 4, Prahy 8 a ostatních připojených škol, které byly do dotazníkového šetření zapojeny.

Do vyplňování se tedy přesněji zapojilo 19 ředitelů a 13 zástupců ředitelů vybraných základních škol. Nikdo jiný tedy dotazník nevyplňoval.

Graf 2: Přehled umístěných Základních škol dotazovaných respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo:

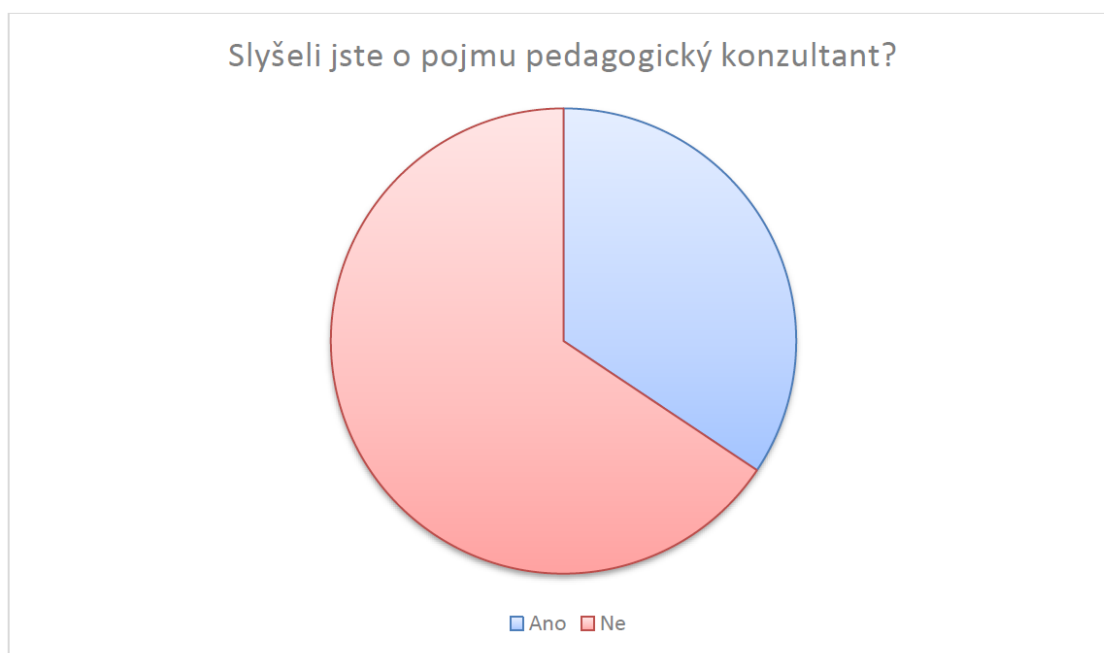
- 17 ředitelů/zástupců základních škol Prahy 4
- 11 ředitelů/zástupců základních škol Prahy 8
- 1 ředitel/zástupce Základní školy Praha - Kunratice
- 1 ředitel/zástupce Základní školy Praha – Nebušice
- 1 ředitel/zástupce Základní školy Praha - Šeberov
- 1 ředitel/zástupce Základní školy Rudná

V dotazníkovém šetření se nakonec ukázalo, že se ho zúčastnilo a na otázky odpovědělo všech devět ředitelů či zástupců základních škol, kteří ve své škole pedagogického konzultanta využívají a spolupracují s projektem Pomáháme školám k úspěchu.

2. Část výzkumného šetření

Druhá část výzkumného šetření je zaměřená na otázky o povědomí ředitelů nebo zástupců škol a jejich názorech na pozici pedagogického konzultanta.

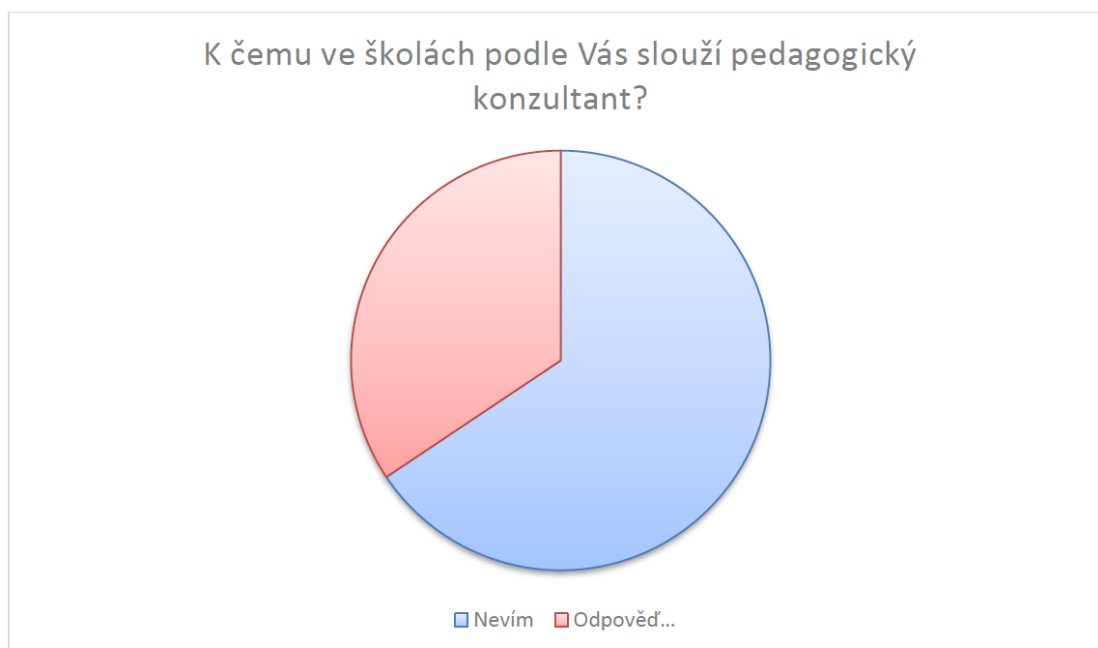
Graf 3: Pedagogický konzultant



Zdroj: vlastní zpracování

Na této konkrétní otázce je vidět, že odpověď „ano“ dali ti, kteří ve své základní škole pedagogického konzultanta využívají a pracují s ním. Dále dali „ano“ další dva ředitelé nebo zástupci ZŠ. Zbýlých 21 respondentů odpovědělo, že nikdy o pojmu pedagogický konzultant neslyšeli.

Graf 4: Využití pedagogického konzultanta



Zdroj: vlastní zpracování

Respondentů, kteří zde odpověděli, že neví, k čemu ve školách slouží pedagogický konzultant, bylo 21. Jeden respondent zde odpověděl, že si myslí, že je to stejné jako asistent pedagoga, který je pedagogovi nápomocen při výuce a který zde pomáhá s žáky s mimořádnými potřebami. Jeden respondent odpověděl, že je to osoba usnadňující práci ve škole po právní a zákonné schránce a že je to poradní hlas. Devět respondentů se v odpovědích shodovalo a o pedagogickém konzultantovi napsali, že je to zkušený pedagog, který spolupracuje se zapojenými pedagogy a školním týmem. Jde tedy o podporu zejména externího mentora, který dává podporu na symetrické úrovni.

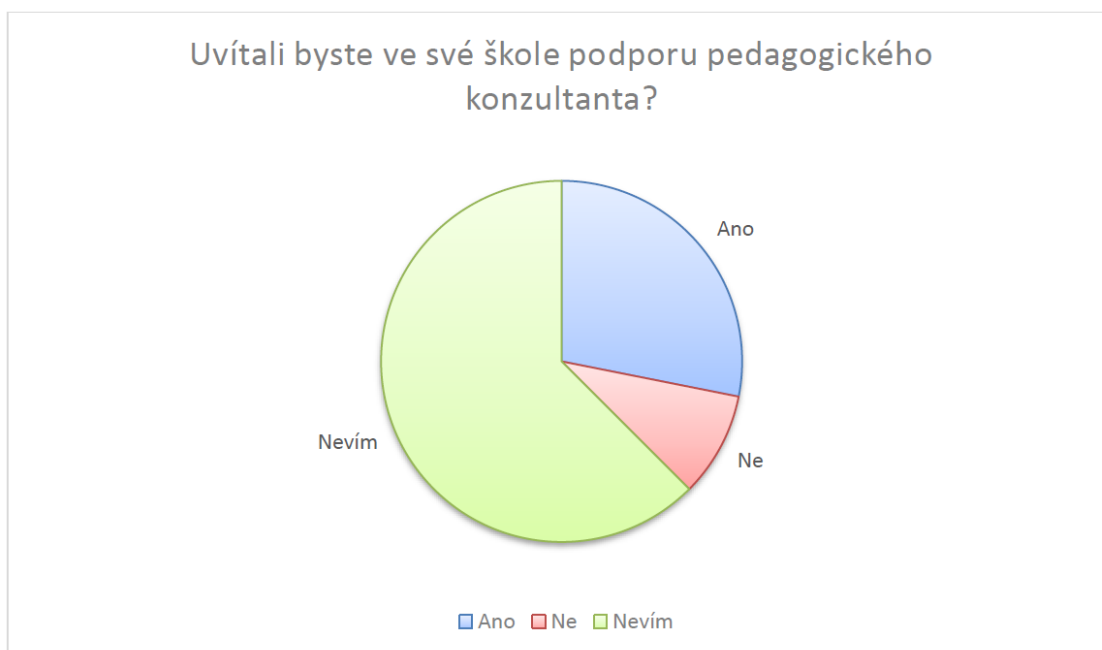
Graf 5: Využití pedagogického konzultanta



Zdroj: vlastní zpracování

Devět respondentů odpovědělo, že konzultanta ve své škole využívají, avšak není podmínkou, že jsou začleněni i do projektu Pomáháme školám k úspěchu. Mohou projekt využívat na jiné činnosti. Respondentů, kteří odpověděli, že ve své škole nemají pedagogického konzultanta, bylo 23.

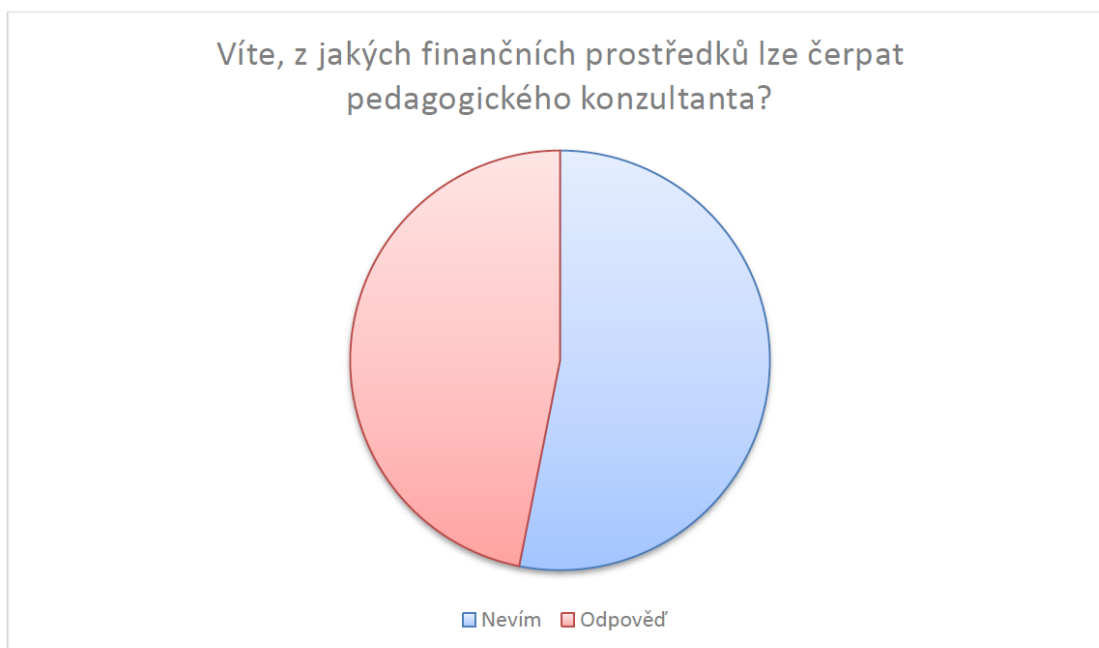
Graf 6: Možnost podpory pedagogického konzultanta



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto šetření vyplývá, že většina respondentů, které neznají pedagogického konzultanta ani neví, zda by jeho podporu uvítali i ve své škole. Věřím, že až se o možnostech pedagogického konzultanta dozvědí více, tak by k němu byli více naklonění. Totéž platí i pro respondenty, kteří odpověděli „ne“. Ti zbylí, kteří odpověděli, že by jeho podporu uvítali, budou nejspíše ti, kteří jeho služby využívají. Opět se mi k této otázce objevil další komentář, kdy vedoucí zaměstnanec řeší problémy s nedostatkem pedagogických pracovníků, či si myslí, že by další novou pozici mezi sebe učitelé nepřijali.

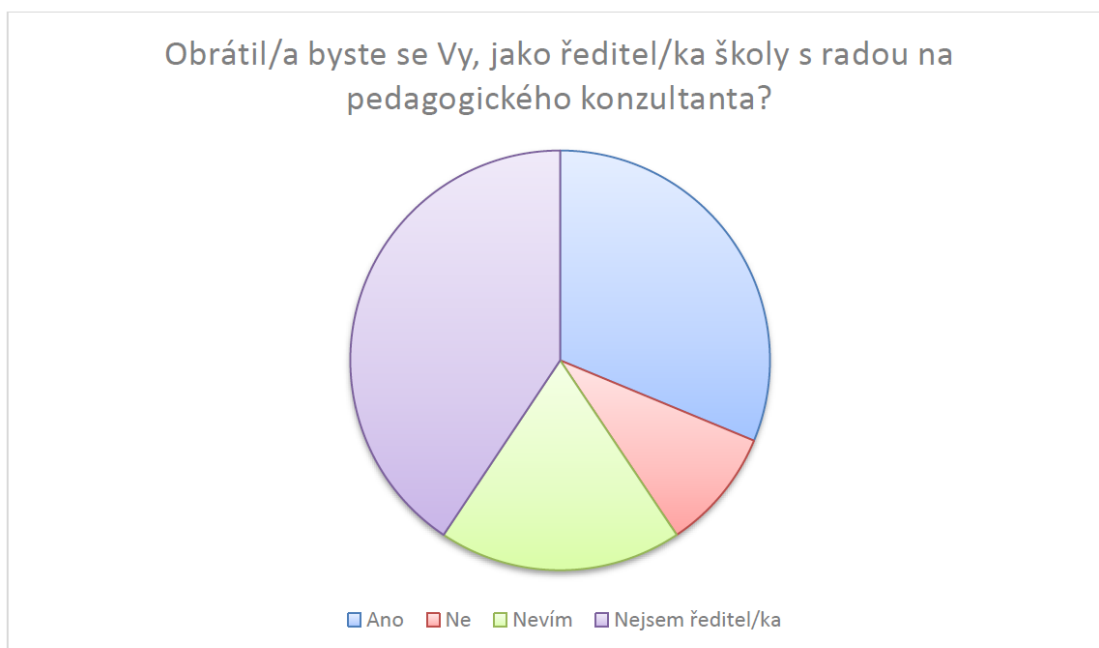
Graf 7: Finanční prostředky pro realizaci pedagogického konzultanta



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky byla opět převážná odpověď, že ředitelé nebo zástupci nevědí, z jakých zdrojů by šlo zaplatit pedagogického konzultanta. Jedna z odpovědí byla, že by ho platili převážně z jiných zdrojů než ze státních a zbytek odpovědí se opět shodovala, a to, že pokud by šlo o externí odbornou podporu, tak ty se většinou platí z projektů nebo z provozních nákladů. Popřípadě spolupráce s nadací.

Graf 8: Podpora managementu od pedagogického konzultanta



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se výzkumu zúčastnilo pouze 19 ředitelů škol, tak 13 respondentů odpovědělo, že nejsou ředitelé škol. I když tato otázka byla spíše myšlena tak, jestli by se jako ředitelé škol na konzultanta obrátili. Takže i kdyby se jimi stali. Šest ředitelů odpovědělo: „nevím“, tři ředitelé odpověděli: „ne“ a zbytek ředitelů odpovědělo: „ano“.

Jaké si myslíte, že by měl mít pedagogický konzultant vlastnosti?

Převážná polovina respondentů nevěděla, jaký by měl mít pedagogický konzultant vlastnosti. Je zde vidět, že nemají příliš povědomí o tom, kdo by pedagogickým konzultantem mohl být. Některé odpovědi směřovaly, že by ředitelé ve školách uvítali spíše kvalifikované pedagogy než pedagogického konzultanta. Někdo také odpověděl, že by ped. konzultant měl mít právní vědomí. Většina odpovědí, se shodovala na tom, že by ped. konzultant měl být:

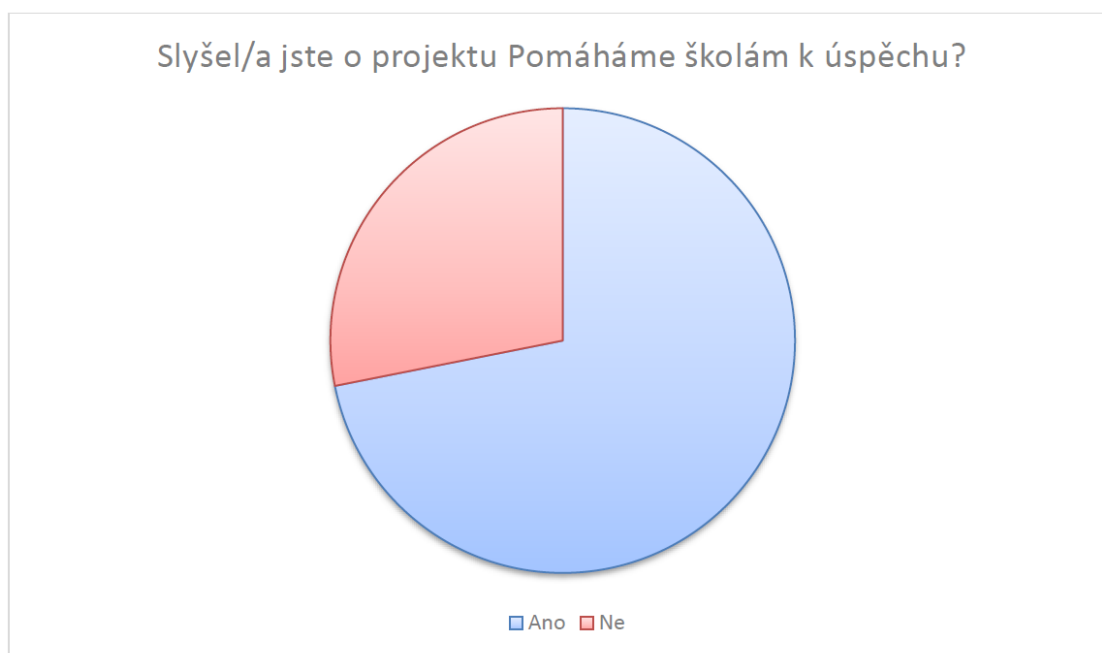
- Odborník,
- výborný kantor s lidským přístupem,
- člověk, který je vyhledávaný svými kolegy a je mu vkládána důvěra,

- člověk, který ctí etiku mentora a kouče,
- člověk, který zapadá do kultury školy a ctí její vizi.

Co si slibujete od spolupráce s pedagogickým konzultantem?

Většina odpovědí zde byla, že neví, nebo že si od pedagogického konzultanta slibují nějakou pomoc, ale už zde nebylo specifikováno jakou pomoc. Některé odpovědi byly, že si od něj slibují pomoc s řešením problémů se žáky s poruchou autistického spektra, což přesně ukazuje, že v pedagogickém konzultantovi vidí spíše asistenta pedagoga. Zbylé odpovědi opět vypovídaly o znalosti práce pedagogického konzultanta, a to, že si od něj slibují proces změny – zlepšení kvality výuky, a tím zlepšení učení žáků, pomoc pedagogům při zlepšení motivace a rozvoji v pedagogické oblasti.

Graf 9: Projekt Pomáháme školám u úspěchu



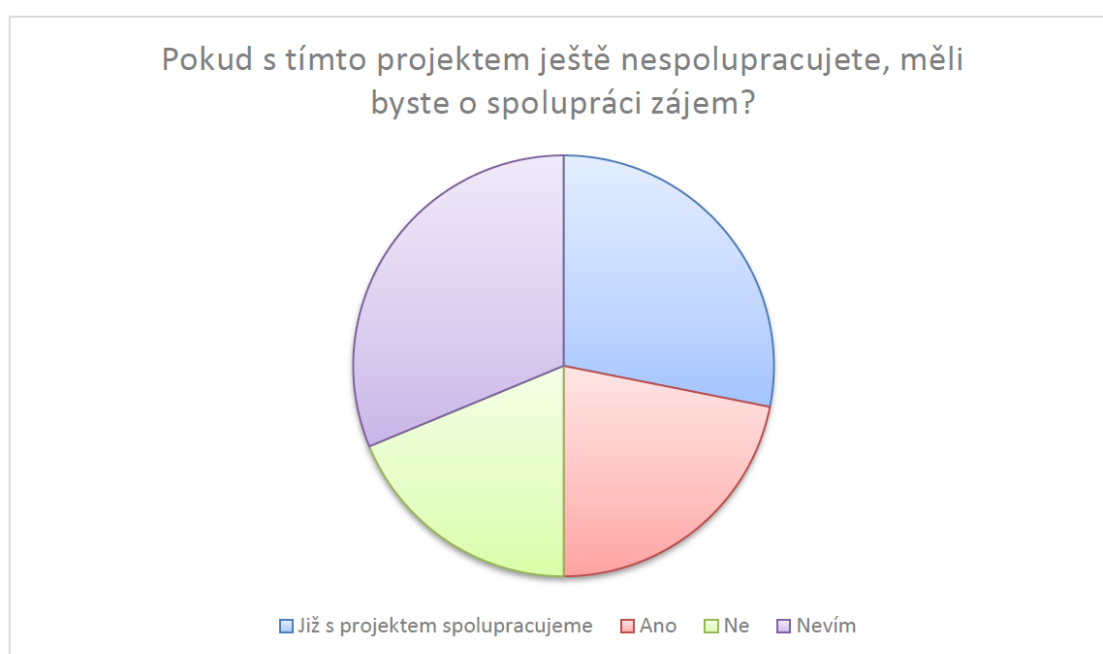
Zdroj: vlastní zpracování

Dle tohoto výsledku, je jasné, že většina ředitelů nebo zástupců o tomto projektu slyšela, ale ne všichni si našli cestu s tímto projektem spolupracovat, či se více informovat o jeho možnostech a přínosech pro svou vzdělávací instituci.

Spolupracujete s tímto projektem v jiné oblasti? Které?

Zde byly pouze tři odpovědi. Dvě školy s projektem spolupracují ještě v další formě podpory, což může být realizace adaptačních kurzů, příspěvek na činnost školního psychologa, školních tříd pomůckami a odbornou literaturou, vznik nových webových stránek škol a jedna škola odpověděla, že kromě pedagogického konzultanta s projektem spolupracují ještě v tandemové výuce.

Graf 10: Spolupráce s projektem Pomáháme školám k úspěchu



Zdroj: vlastní zpracování

Šest respondentů zde odpovědělo, že by neměli o spolupráci s projektem Pomáháme školám k úspěchu zájem. Někteří vedoucí zaměstnanci k této otázce přidali, že řeší existenční problémy školy, jako je nedostatek pedagogických pracovníků, a tak se ani do dalších projektů nechtějí přidávat. Sedm respondentů naopak odpovědělo, že by o spolupráci zájem měli a deset respondentů odpovědělo „nevím“. To je samozřejmě pochopitelné, jestliže nemají žádné povědomí o tomto projektu.

3. Část výzkumného šetření

V této části výzkumného šetření je vyzpovídáno pouze devět jedinců, kteří ve své škole využívají pomoci pedagogického konzultanta.

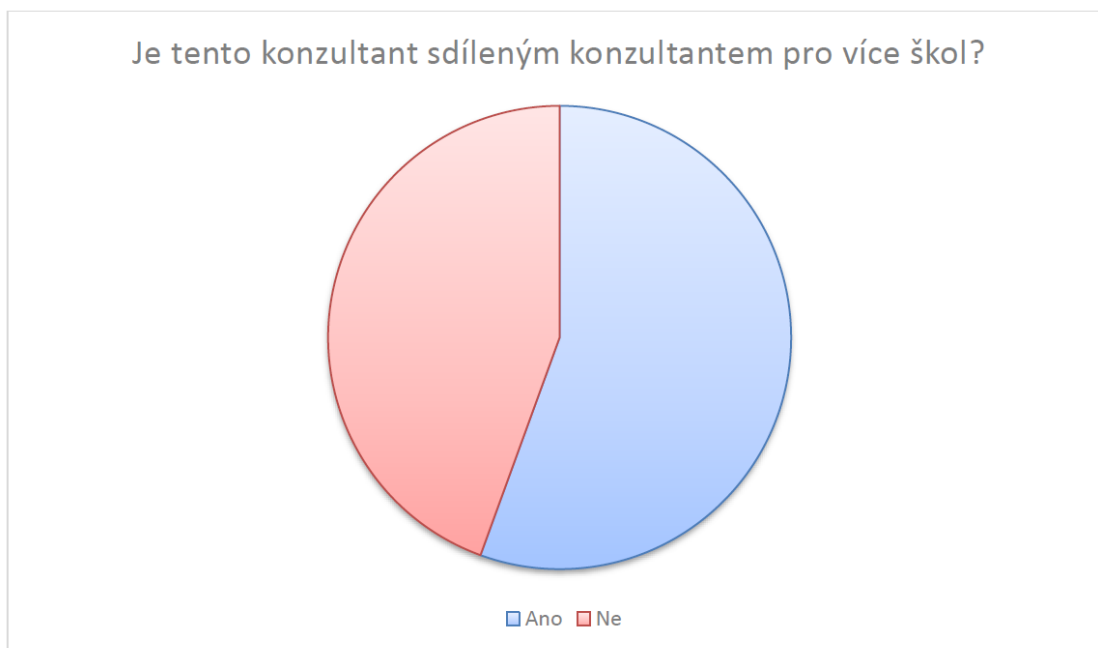
Graf 11: Spokojenost s pedagogickým konzultantem



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce je vidět, že když dělá konzultant svou práci tak jak má a je to kompetentní člověk, tak je s ním radost spolupracovat. S pedagogickým konzultantem a s jeho pracovními výkonech je tedy spokojeno osm škol z devíti.

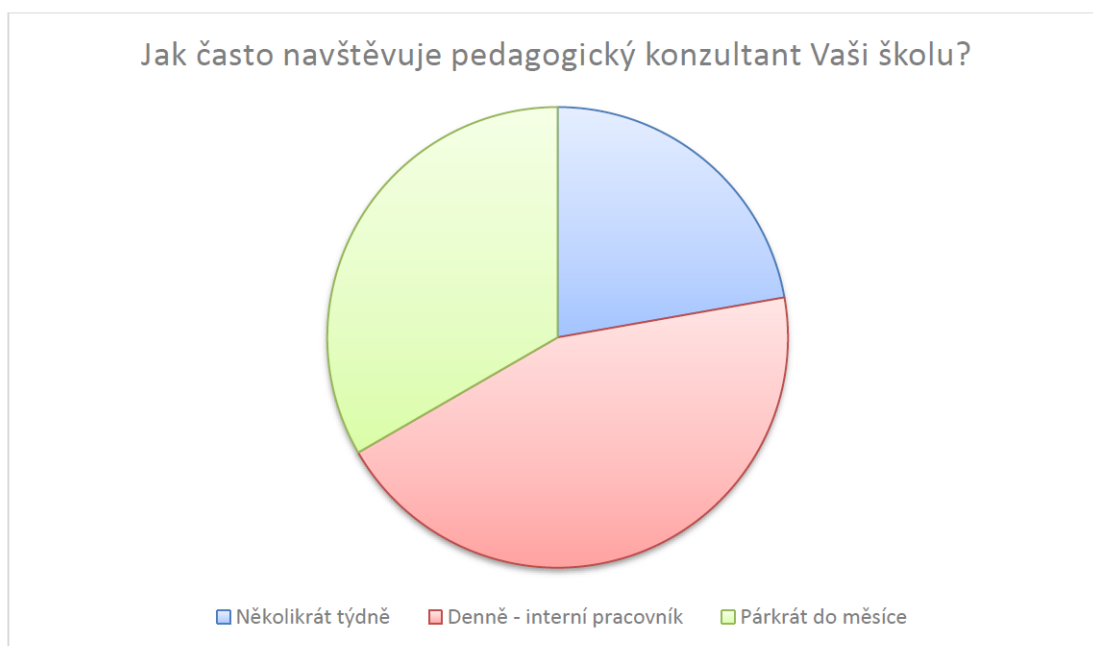
Graf 12: Sdílnost pedagogického konzultanta



Zdroj: vlastní zpracování

Sdílený konzultant je většinou externí pracovník buď z projektu, nebo poradce placený jako služba pro školu. Pět respondentů z devíti odpovědělo, že je konzultant sdílený pro více škol a zbylé čtyři školy ho mají jen pro sebe.

Graf 13: Pravidelnost návštěv pedagogického konzultanta



Zdroj: vlastní zpracování

Je vidět, že čtyři školy, které pedagogického konzultanta využívají, ho mají jako interního pracovníka, který má více snížených úvazků a je zaměstnancem školy. Několikrát týdně školu většinou navštěvuje pedagogický konzultant z projektu, nebo sdílený s více školami. „Párkrát do měsíce“ odpověděli respondenti, kteří pedagogického konzultanta využívají jako externího pracovníka na tzv. „zavolání“, jen když potřebují konzultaci či pomoc.

S čím Vám konkrétně nejčastěji pomáhá pedagogický konzultant?

Zde se odpovědi shodovaly... Coaching, leadership, supervize, odborné semináře, právní poradenství.

Graf 14: Důvěra pedagogického konzultanta



Zdroj: vlastní zpracování

Zde je vidět, že když se pedagog chopí pedagogického konzultanta za správný konec a ostatním pedagogům se tato pozice ukáže ve správném světle, tak pro školu může být pedagogický konzultant velikým přínosem. Bohužel jsou v českém školství stále příliš konzervativní jedinci, kteří si myslí, že chtít po někom pomoc je ostudou, nebo že žádná taková pomoc tu před tím nebyla, a tak ji nevyužijí ani teď. Samozřejmě, že stále ve školách funguje uvádění do praxe zkušenějším pedagogem, ale ze své zkušenosti vím, že ne všichni pedagogové této možnosti využijí, či jím je zkušenější pedagog opravdu pomocnou rukou a ne spíše naopak. Sedm respondentů z devíti tedy odpovědělo, že jejich učitelé mají v pedagogickém konzultantovi důvěru a sami se na něj obrací se svými potřebami.

Zjištění

Dle analýz je zkoumání potřeby pedagogického konzultanta ve školských zařízeních zajímavým experimentem. Ukázalo se, že většina ředitelů základních škol, které jsem do výzkumu zapojila, neznali pojem pedagogický konzultant a neměli ani tušení o tom, s čím by tento člověk mohl ve škole pomoci. Grafy jsou trochu ovlivněné odpověďmi ředitelů, které s pedagogickým konzultantem spolupracují, a tak ho i velmi dobře znají. Tyto

základní školy byly do výzkumu přidány cíleně, aby zde mohl proběhnout i výzkum spokojenosti ředitelů a zástupců ředitelů s pedagogickým konzultantem a zkušenostmi s jeho podporou.

- Do této výzkumné části bylo přizváno 59 respondentů a zúčastnilo se jich 32. Což je 55% úspěšnost návratnosti dotazníků.
- Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni ředitelé oslovených škol, které ve své základní škole využívají podpory pedagogického konzultanta.
- Více jak polovina dotazovaných ředitelů či zástupců ředitelů nikdy neslyšeli o pojmu pedagogický konzultant.
- Většina dotazovaných nevěděla, k čemu slouží pedagogický konzultant a z jakých finančních prostředků by šla tato pozice realizovat.
- V odpovědích bylo, že z 32 dotazovaných využívá pedagogického konzultanta pouze devět základních škol.
- Většina dotazovaných neví, zda by ve své základní škole chtěli využívat pomoci pedagogického konzultanta. Buď nevědí, o koho jde, či chtějí své pedagogy podpořit jinak.
- Více jak polovina respondentů by se nebála oslovit pedagogického konzultanta s žádostí o radu a pomoc.
- Ředitelé či zástupci předpokládají, aby byl pedagogický konzultant pedagogický odborník, výborný kantor s lidským přístupem, důvěryhodný člověk, etický člověk, mentor, kouč, aby zapadal do kultury školy a její vize.
- Většina dotazovaných slyšela o projektu Pomáháme školám k úspěchu a některé z nich by i měli zájem o spolupráci s tímto projektem.
- Tři základní školy s projektem spolupracují i v jiných oblastech podpory než jen s pedagogickým konzultantem.
- Pouze v jednom dotazníku se objevilo, že ředitel či zástupce není spokojen s prací pedagogického konzultanta.
- Většina pedagogických konzultantů je sdílená pro více základních škol.
- Pedagogičtí konzultanti školu většinou navštěvují několikrát do týdne či měsíce.
- Ředitelům základních škol pedagogický konzultant nejčastěji pomáhá s coachingem, vedením lidí a supervizí.

- Většina pedagogů pedagogického konzultanta sami vyhledávají a mají k němu důvěru.

4.6.2 Interview

Další metodou výzkumného šetření byl rozhovor s ředitelem školy, který již řadu let spolupracuje právě s pedagogickým konzultantem.

V rozhovoru byl vyzpovídán pan ředitel Základní školy z Prahy, který je v této funkci již od února roku 2007, tj. 14 let.

Rozhovor byl veden v přátelském duchu v kanceláři ředitele školy, kde byl i nahráván na diktafon. Rozhovor byl vybrán, kvůli konkrétnosti otázek a odpovědí. Jednalo se o otázky, kdy byl pan ředitel vyzpovídán o náplni práce jeho pedagogické konzultantky a o uzavřených smlouvách. Rozhovor byl také zaměřen, na spolupráci s projektem Pomáháme školám k úspěchu.

Jedna z prvních otázek byla směřována na pana ředitele s tím, jak dlouho je ve funkci a jak je s prací ředitele základní školy spokojený. Když jsme se přehoupli z poznávacích otázek, tak jsem přešla na konkrétní otázky týkající se pedagogického konzultanta a projektu. Zeptala jsem se, jak dlouho škola spolupracuje s Nadací Kellnerových a projektem Pomáháme školám k úspěchu a jak jsou s projektem a jeho pomocí spokojeni. Pan ředitel odpověděl takto: „Do projektu jsme jako škola zapojeni již od školního roku 2010/2011 a využíváme ho jak na podporu pedagogického konzultanta, tak na nově zavedenou tandemovou výuku. S projektem jsme velmi spokojeni, a proto s ním vždy po pěti letech prodlužujeme spolupráci.“ Dále jsem pokračovala se zvědavostí o již zmíněnou tandemovou výuku, tak jsem se nevyhnula otázce, zda by mi mohl více přiblížit pojem „tandemová výuka“ a jak se k těmto změnám a novinkám staví jeho pedagogičtí pracovníci. „Tandemová výuka se u nás dostává stále více a více na povrch, stejně tak i pedagogický konzultant. Jde o souběžné vzdělávání dvou pedagogů v jedné třídě v konkrétní hodině. Někteří pedagogové se tímto „novinkám“ stále spíše vyhýbají a nechávají ji prozkoumávat mladšími a „odvážnějšími“ kolegy, který jim pak podávají reference. Ze své zkušenosti mohu říci, že je to opravdu velkým přínosem jak pro žáky, tak i pro pedagogy, kteří se učí navzájem spolupracovat a pomáhat si. Avšak mám štěstí, že v mé škole jsou spíše aktivní učitelé, kteří se novým výzvám vřele otevírají a těší se na ně, stejně jako já.“ Dále už jsem se zajímala přímo o jejich konkrétního pedagogického konzultanta, který činnost vykonává na jejich škole. „Naše paní pedagožka je velmi

důvěryhodný člověk, což je pro tuto pozici velmi důležitým aspektem. Má za sebou mnohaletou praxi v pedagogické oblasti. Svou práci s dětmi a ostatními pedagogy má moc ráda, což je také velmi důležité. Ostatním členům se líbí a vkládají v ní svou důvěru.“ Zajímala jsem se i o to, jak se k pedagogickému konzultantovi pan ředitel dostal. „Pedagogický konzultant nám byl přidělen nadací. Dostali jsme na výběr ze tří pedagogických konzultantek a z těchto jsme si jednu vybrali pro svou školu.“ Pochopila jsem tedy, že se zde jedná o konzultanta, který je přidělen z projektu, a tak se jedná o externího zaměstnance, který do školy dochází jen několikrát měsíčně, či na „zavolání“ k nějaké konkrétní situaci. Pan ředitel mi ale vysvětlil, že jelikož s projektem spolupracuje už cca deset let, tak paní konzultantka, která byla od projektu, takto opravdu školu navštěvovala, prvních pět let. S touto pedagogickou konzultantkou jsou stále v kontaktu a stále fungují na občasné zavolání. Momentálně ale spolupracují s jinou pedagogickou konzultantkou, a to paní, která je ve škole zaměstnána jako pedagog se zkráceným úvazkem a po zbytek úvazku funguje jako pedagogický konzultant. „Paní konzultantka má v naší škole svou kancelář, ve které tráví 3-4 dny v týdnu. V naší škole má pedagogický konzultant tříčtvrtinový úvazek, kdy v dopoledním čase navštěvuje pedagogy ve výuce a odpoledne má otevřené konzultace. Čtvrtinový úvazek má jako pedagog.“ Zastává tedy pedagogický konzultant práci pedagoga, který uvádí do praxe a provádí ve škole hospitace? „Hospitace jsou nadále prováděny zástupci školy a uvádění do praxe dělají také zástupci, ale je možno se domluvit s jiným pedagogem, či kontrolou pedagogického konzultanta.“ Padla také otázka, zda chodí pedagogický konzultant na kontrolu k pedagogům do hodin a pan ředitel odpověděl tak, že pedagogický konzultant chodí jen na vyžádání učitele, který ho poprosí o pomoc a aby ho viděl přímo při práci se žáky v hodině. „Konzultantka pedagogy určitě nepřepadává, vše je o vzájemné domluvě. Nejčastěji však pedagogové navštěvují konzultantku v její kanceláři při pohovorech.“ Zajímalo mě, zda pedagogický konzultant informuje ředitele školy o činnostech ostatních zaměstnanců. „Máme s pedagogickou konzultantkou domluvu, že mi důvěrné informace o mých zaměstnancích nesdělují. Ani to, s čím mají problém ve škole. Něco jiného však je, když jí nějaký zaměstnanec požádá, aby to se mnou konzultovala. Ale s důvěrnými informacemi za mnou nechodí. Oni ji také zaměstnanci občas využívají, jako takového psychologa, i když ve škole máme také jednu paní psycholožku. Někdo si prostě udělal důvěrnější vztah s tou a druhý zas s jinou.“ Bylo tedy zmíněno, že za pedagogickou

konzultantkou chodí zaměstnanci. Je tím myšleno pedagogické zaměstnance, nebo i provozní? „Jak jsem již zmínil, tak k ní zaměstnanci chodí i na konzultace s osobními věcmi. A jestli je to pedagog nebo provozní zaměstnanec se u nás neřeší. Mohou ji využívat všichni. Měli jsme tu třeba situaci, kdy si paní uklízečka dodělávala pedagogické vzdělání a v té chvíli ji byla pedagogická konzultantka velkou oporou a pomocí.“ Zajímalo mě, z jakých konkrétních důvodů učitelé konzultantku kontaktují, aneb s čím potřebují pomoci. „Většinou jsou to klasické problémy všech pedagogů týkající se příprav výuky, zkoušení nových metod, jak zefektivnit aktivitu žáků při výuce, atd. Ale často se také stává, že chce pedagog poradit s určitým problémem v komunikaci se zákonnými zástupci.“ Pan ředitel se vzápětí přiznal, že i on se na pedagogického konzultanta několikrát obrátil. „Sám jsem se na paní konzultantku několikrát obrátil, například kvůli pomoci s plánem pedagogického rozvoje školy (se kterým pomáhá i projekt Pomáháme školám k úspěchu), plánem pedagogického osobního rozvoje, aktivitami školy, podpoře klimatu učitelského sboru nebo i kvůli nějakým osobním věcem. Často mi paní konzultantka pomáhá s pedagogickou oblastí, jelikož přeci jen já už mám na starosti trochu jiné věci, tak ona mě udržuje stále v kurzu a pomáhá mi, jak se lépe sblížit se svými žáky a vidět nějaké věci opět jen jako učitel.“ Byly mi sděleny také úskalí spolupráce ředitele a pedagogického konzultanta. „Většinou se máme problém sladit časově. A když už si čas konečně najdeme, tak nás pořád někdo vyrušuje (smích).“ „Berete tedy spolupráci s pedagogickým konzultantem za prospěšnou pro všechny strany? „Rozhodně ano. Jsem s prací konzultantky velmi spokojený a to i moji zaměstnanci.“

Zjištění

Spolupráce s projektem Pomáháme školám k úspěchu, je vždy jen na pět let. Jelikož je tato škola v projektu už desátým rokem, tak po pěti letech tedy skončil pedagogický konzultant přidělený k projektu a vystřídal ho interní pracovník základní školy, který má díky této funkci upravený úvazek pedagoga. Minulý pedagogický konzultant však se školou spolupracuje i nadále narázově.

- Škola z projektu využívá nejen pedagogického konzultanta, ale i podporu v tandemové výuce.
- Pedagogický konzultant v této škole je důvěryhodný, splňuje pedagogickou odbornost, má rád práci s lidmi.
- Hospitace nadále vykonávají zástupci školy.

- Pedagogického konzultanta si pedagogové oslovují sami v časových intervalech jejich potřeby.
- Pedagogický konzultant se nesevřuje s informacemi ostatních zaměstnanců řediteli školy.
- Pedagogického konzultanta využívají všichni zaměstnanci školy, včetně pana ředitele.
- Pedagogové chtějí většinou pomoc s tvorbou plánů na výuku, s komunikací, s podporou samostudia a s řešením či vyslechnutím osobních problémů.
- Pan ředitel chce většinou pedagogické rady i rady osobního rozvoje a psychohygieny.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit práci pedagogického konzultanta pedagogickým a řídicím pracovníkům škol. Rozšířit povědomí o této problematice a o možnostech jeho realizace. Vyloučit spojitost s asistentem pedagoga a naopak poukázat na možnosti propojení se školním asistentem, školním kariérovým poradcem nebo školním psychologem. Možnost nahlédnout na financování různých projektů a programů, spojených právě s těmito asistenty a tím i získání dotací na realizaci pozice pedagogického konzultanta.

Cílem výzkumu v bakalářské práci bylo zjistit, které základní školy Hlavního města Prahy již využívají pedagogického konzultanta a které ne. Popřípadě, jak široké mají povědomí o výkonu jeho práce. Zda si myslí, že by byl pro jejich školu přínosem a zda by měli zájem, aby tuto funkci vykonával i na jejich škole.

Bylo příjemným překvapením, že se do výzkumu zapojilo tolik dotazovaných škol a hlavně, že se ho zúčastnily školy, které mají zkušenost s prací pedagogického konzultanta. Samozřejmě stále převládala skupina těch, kteří pedagogického konzultanta vůbec neznají a nemají ani tušení o jeho náplni práce a možnostech využití, nebo si třeba mysleli, že jde o asistenta pedagoga. Nevím, zda je to tím, že se o něm málo mluví a ředitelé tak k němu mají těžší cestu se dostat, či je to nezájmem ředitelů škol, kteří nechtějí ve svých školách zavádět další novoty. Každopádně se ukázalo, že převážná většina dotazovaných, je spíše k novinkám otevřena, jen jim nikdo nenabídl možnost bližšího poznání. Je dobré, že i většina ředitelů, by se nebála obrátit s dotazy na pedagogického konzultanta. Naopak by to pro ně bylo spíše příjemnou změnou, že by konečně měli někoho, komu se mohou svěřit s tím, že i jako ředitelé nemusí vědět všechno a mohou si říct o radu či pomoc. Zde je vidět, že většina pedagogických konzultantů vykonává svou práci tak, jak má a pedagogové se na ně sami a rádi obracejí. Je tak očividné, že je tato pozice pro školy opravdovým přínosem. Školy většinou pedagogického konzultanta využívají jako externího zaměstnance, nebo pouze na konkrétní situace. Je složité zhodnotit, zda by ředitelé nebo zástupci chtěli ve svých školách přivítat pozici pedagogického konzultanta, když ani nevědí, o koho jde. Dále pak zhodnocení toho, zda mají nějaké povědomí o tom, s čím by jim mohl pedagogický konzultant pomoci, popřípadě jak ho finančně pro svou školu zajistit.

Dále bylo cílem zjistit, jak si pedagogický konzultant, z projektu Pomáháme školám k úspěchu, obstál v konkrétní veřejné základní škole. Jak s ním byl spokojen ředitel školy i ostatní pedagogové. Ukázalo se, že po této zkušenosti byl pan ředitel velmi spokojen jak s projektem, který škola využívá i na jiné podpory vzdělávání, tak byl spokojen i s pozicí pedagogického konzultanta, která v jejich škole pomohla nejen několika učitelům, ale i ostatním nepedagogickým zaměstnancům a dokonce i sám ředitel školy se na pedagogického konzultanta rád obrací s radami ohledně vzdělávání, osobního rozvoje a lídršipu. Bylo zde upozorněno i na to, že pedagogové si s pedagogickým konzultantem vytvořili přátelský vztah, kdy se na něj sami obrací a jeho služby s oblibou využívají. Pedagogové mají v této základní škole možnost, sami si najít důvěryhodného člověka, na kterého se budou obracet jak s dotazy ohledně vzdělávání, tak pomoc s psychohygienou. Mohou si tedy vybrat mezi pedagogickým konzultantem a školním psychologem.

Diskuze

Chodili mi i odpovědi na dotazníky od ředitelů škol, kdy se mně ptali, co tedy ten pedagogický konzultant znamená a že si ho představují jako asistenta pedagoga či školního asistenta. Dále mě poprosili o přiblížení této problematiky a o případnou pomoc a propojení s nadací Pomoc školám k úspěchu, či podporou při plánování pracovní pozice pedagogického konzultanta v jejich základní škole. Dále mi přišla jedna poznámka, že škola, která pedagogického konzultanta využívá, s ním není spokojena, neboť si k němu učitelé nenašli cestu a důvěru, a tak ho ani nenavštěvují. Myslím, že šlo o školu, která si ped. konzultanta najala jako externí službu, jelikož projekt školám vždy nabídne několik pedagogů, které funkci pedagogického konzultanta vykonávají a škola si tak může vybrat. Samozřejmě i tak, se pak nemusí zalíbit všem zaměstnancům.

Již několik mých kolegů ze studia školského managementu napsalo bakalářskou práci na toto téma, ale zatím nikdo nevydal odbornou publikaci, která by se touto problematikou zabývala a práci pedagogického konzultanta tedy ostatním lidem více přiblížila.

Mám v plánu se spojit s inkluzivní školou a pokusit se, nejen kvůli své škole, doporučit zařazení pedagogického konzultanta do další výzvy ŠABLONY, a tak pro něj zajistit vhodnější podmínky i financování. Každopádně kdybych si měla vybrat, kdo je z projektu ŠABLONY pedagogickému konzultantovi nejbližší, tak by to nebyl školní asistent, ale školní kariérový poradce, protože ten, je něco jako kouč, rádce a mentor v jedné osobě,

ale je zatím veden pouze pro žáky. Myslím si, že by pedagogům mohl pomoci při dalším vzdělávání a seberozvoji, což by pak určitě zvýšilo i jejich kvalitu vzdělávacího vlivu na žáky. Navíc je to zaměstnanec školy, takže ho ostatní pedagogové již dobře znají a mohou k němu mít lepší důvěru. Popřípadě v inkluzivní škole vytvořit novou pozici a to přímo pedagogického konzultanta, který by mohl mít úvazek stejný, jako školní kariérový poradce. Dalo by se pak tedy říci, že by šlo o interního pedagogického konzultanta.

Seznam používaných zkratk

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OMJ – odlišný mateřský jazyk

ZŠ – Základní škola

Seznam použitých informačních zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80247-5258-7.

DYTRTOVÁ, Radmila, 2009. *Učitel: příprava na profesi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2863-6.

GUILLEMIN, Marilys, Lynn GILLAM, 2004. *Etika, reflexivita a "eticky důležité okamžiky" ve výzkumu*. *Biograf*, č. 35. s. 11-31.

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

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu 2.*, aktualizované vydání., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

CHVÁL, Martin, 2018. *Na naší škole nám záleží: jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1321-5.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2.

MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu*. 1. vydání. Praha : Oeconomica, ISBN:978-80-245-1908-1.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5.

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

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.

SUCHÝ Jiří, a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2006. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1692-3.

TROJAN, Václav, 2018. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-539-9.

TROJAN, Václav. 2017. *Řízení pedagogického procesu v současné škole*. Praha: Vydavatelství Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7290-961-2.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ, 2018. *Zástupce ředitele aneb život mezi mlýnskými kameny*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-111-0

VALIŠOVÁ, Alena a Hana KASÍKOVÁ (EDS.), 2010. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3357-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

Elektronické zdroje (odkazy):

ČERMÁKOVÁ, Marie. *Sociální klima školy II., vliv školního klimatu na pedagogickou praxi* [online]. 2015 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: [Sociální klima školy II., vliv školního klimatu na pedagogickou praxi \(rvp.cz\)](#)

Inkluzivní škola [online]. © 2021 [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://www.inkluzivniskola.cz/financovani-asistenta>

Inkluzivní škola [online]. © 2021 [cit. 2021-7-3]. Dostupné z: <https://www.inkluzivniskola.cz/podpora-zaku-s-omj-ze-sablon-iii-op-vvv>

Kariérová poradkyně kariérový poradce. [online]. Brno 2021 [cit. 2021-6-20]. Dostupné z: <https://vzdelavanivsem.cz/files/files/brozura-karierovy-poradce.pdf>

Katalog podpůrných opatření [online]. Olomouc 2015-2021 [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <http://katalogpo.upol.cz/obecna-cast/3-komu-jsou-podpurna-opatreni-urcena/3-1-stupne-podpurnych-opatreni/>

Městská část Praha 4 [online]. Praha 2013 [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://www.praha4.cz/Prehled-zakladnich-skol-zrizovanych-MC-Praha-4.html>

Městská část Praha 8 [online]. Praha 2019 [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://m.praha8.cz/Zakladni-skoly.html>

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání [online]. © 2017 [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/vyzva/vyzva-c-02-20-081-sablony-iii-pro-hlavni-mesto-praha.htm>

Peníze pro Prahu, Výzva č. 54 – Začleňování a podpora žáku s odlišným mateřským jazykem II [online]. 2018 [cit.2021-06-06]. Dostupné z: <https://www.penizeproprahu.cz/vyzva-c-54-zaclenovani-podpora-zaku-odlisnym-materskym-jazykem-ii/>

Pomáháme školám k úspěchu [online]. © 2018 [cit.2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/>

Praha 11: Úřad MČ Praha 11. [online]. © 2010 [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <http://www.praha11.cz/redakce/tisk.php?lanG=cs&slozka=309&clanek=310>

Praha 12 [online]. © 2016 [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://www.praha12.cz/zakladni-skoly-na-uzemi-mc-praha-12/ds-1116>

Předškolní poradna. Asistent pedagoga versus školní asistent v MŠ [online]. 2021 [cit. 2021-6-20]. Dostupné z: <https://predskolniporadna.cz/asistent-pedagoga-versus-skolni-asistent-v-ms/>

MŠMT. *Přehled šablon a jejich věcný výklad. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, programové období 2014 – 2020.* [online]. 2020 [cit. 2020-09-06-]. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/download/file4881.pdf>

Můj právník, smlouva o poskytování služeb [online]. © 2010-2021 [cit.2021-06-06]. Dostupné z: <https://muj-pravnik.cz/smlouva-o-poskytovani-sluzeb/>

Zákon č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. © 2004 [cit. 2021-06-18]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-ode-dne-27-2-2021?highlightWords=skolsky+zakon>

Zákon č. 563/ 2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. © 2004 [cit. 2021-06-19]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/38850/>

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Aktuální znění zákona o pedagogických pracovnících k 1. září 2012 [online]. © 2012 [cit.

2021-06-27]. Dostupné z: [https://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-](https://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari)

[pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari](https://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari)

Seznam příloh

Příloha 1 – Otázky rozhovoru s ředitelem školy

Příloha 1 - Otázky k rozhovoru s ředitelem školy

- 1) Jak dlouho vykonáváte funkci ředitele školy a jak jste s touto pozicí spokojen?
- 2) Jak dlouho spolupracujete s nadací Pomáháme školám k úspěchu a jak jste s ní spokojen?
- 3) V čem konkrétně spočívá tandemová výuka?
- 4) Jak se k tomuto alternativnímu vzdělávání staví učitelé?
- 5) Jaký je „Váš“ pedagogický konzultant a jak jste se k němu dostal?
- 6) Zastává pedagogický konzultant ve Vaší škole i jinou funkci?
- 7) Chodí pedagogický konzultant učitelům na hospitace?
- 8) Informuje Vás, jako ředitele školy, konzultant o tom, jak si pedagogové počínají?
- 9) Je pedagogický konzultant přístupný pro všechny zaměstnance školy?
- 10) S čím se nejčastěji učitelé obrací na pedagogického konzultanta?
- 11) Využíváte i Vy, jako ředitel školy, pomoci pedagogického konzultanta?
- 12) Je pro Vás a Vaši školu spolupráce s pedagogickým konzultantem přínosná?