

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pedagogický konzultant jako podpora v pedagogickém procesu

Pedagogical consultant as an encouragement in the pedagogical process

Ernestina Malkovská

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2020

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Pedagogický konzultant jako podpora v pedagogickém procesu 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 23. 7. 2020

Chtěla bych především poděkovat vedoucí práce RNDr. Ing. Evě Urbanové za její trpělivost, cenné odborné rady, za čas, který mi věnovala a za věcné připomínky a pomoc při zpracovávání práce. Také bych chtěla poděkovat panu Mgr. Ing. Vítu Beranovi za rozhovor, který mě při práci také dost nasměroval a Lence Žižkové za její morální podporu.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá činností pedagogického konzultanta, který slouží školám především jako podpora pedagogických pracovníků. Je to odborník ve své profesi a pomáhá řadovým pedagogům při uvádění do praxe, v profesním vzestupu a zejména při přípravě, realizaci a vyhodnocování výuky. Pedagogický konzultant je jako mentor nebo kouč využíván i vedením škol. Jeho činnost tak může vést ke zlepšování kompetencí leadaera u ředitelů a zástupců škol.

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá definicí pojmů mentor, kouč a konzultant. Popisuje obsah a rozsah jeho práce ve škole a také nezbytné podmínky, již splnění je předpokladem pro realizaci a možnost zavedení této formy podpory na půdě školy. Dále se zabývá možnostmi, které má management školy k dispozici ve využití této externí expertní podpory. Tyto možnosti v širokém spektru forem přispívají v konečném důsledku k efektivnějšímu řízení pedagogického procesu a vedení lidí. V praktické části bakalářská práce popisuje výsledky dotazníkového šetření. Jsou zde uvedeny konkrétní zkušenosti učitelů, ředitelů a jejich zástupců s působením pedagogického konzultanta na školách, které se zapojily do projektu nesoucí název Pomáháme školám k úspěchu. Závěr práce poskytuje zhodnocení postavení pedagogického konzultanta ve škole, vymezení jeho působení a jeho využití vedením školy. Také popisuje vliv práce pedagogického konzultanta na klima školy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

pedagogický konzultant, mentor, kouč, vedení školy, řízení pedagogického proces

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis remains the activity of a pedagogical consultant who serves schools primarily as a support for pedagogical staff. He is an expert in his profession and helps teachers in putting it into practice, in professional advancement and especially in the preparation, implementation and evaluation of teaching. The pedagogical consultant is also used as a mentor or coach by the school management. His work can thus lead to the improvement of the leader's competencies in school principals and representatives.

In its theoretical part this thesis deals with definitions of the terms mentor, coach and educational consultant. It covers the contents and range of their work in schools and the conditions under which the support is being implemented. This part also deals with options given to school managements to utilize this external experts' support. These options lead to enhanced efficiency of education and leadership. In the practical part using questionnaire results the thesis covers actual experience with educational consultants at schools which are involved in the Pomáháme školám k úspěchu project. In the conclusion, the thesis evaluates the position of educational consultants in schools, defines their work coverage and their utilization by school management. Thesis also describe the effect of the activities of a educational consultant that can lead to the change of the school climate.

## **KEYWORDS**

Educational consultant, mentor, coach, school management, educational process management

## Obsah

Úvod.....	6
1 Pedagogický konzultant a jeho úloha na škole .....	8
1.1 Pojmy mentor, kouč, konzultant .....	8
1.2 Vlastnosti pedagogického konzultanta .....	10
2 Působení pedagogického konzultanta ve škole.....	14
2.1 Podmínky působení.....	14
2.2 Formy působení .....	15
2.3 Pedagogický konzultant v rámci projektu Pomáháme školám k úspěchu .....	17
2.4 Pedagogický konzultant jako opora pro ředitele školy .....	19
2.5 Vliv změn spojených s pedagogickým konzultantem na klima školy .....	22
2.6 Rozvoj učitelů a Hospitace.....	24
3 Výzkumné šetření.....	27
3.1 Vymezení objektu šetření.....	27
3.2 Cíl bakalářské práce a výzkumné otázky .....	28
3.3 Techniky sběru dat nebo práce s daty .....	28
3.4 Analýza a interpretace dat .....	29
3.4.1 Rozhovor .....	29
3.4.2 Dotazníkové šetření .....	29
Shrnutí.....	47
Závěr .....	49
Citovaná literatura.....	51
Seznam příloh .....	54
Přílohy .....	55

## Úvod

Pedagogický konzultant, ač se s jeho působením na školách můžeme sekat už 10 let, je stále poměrně málo známým a řídko zastoupeným fenoménem na českých školách. Jedná se většinou o externí podporu, které se také říká mentor, kouč, koordinátor nebo průvodce. Právě kvůli tomu, že činnost konzultanta se nejvíce přibližuje práci kouče nebo mentora a může také sloužit jako uvádějící průvodce pro začínající učitele.

Termín konzultant se odvíjí od slov konzultovat a konzultace. Je to rádce a poradce. Jeho kompetencí je poskytovat rady a další pohledy v záležitostech, o kterých má přehled, nebo ve kterých je specialistou. V univerzálním pojetí je to někdo, kdo je schopen poradit a předat své zkušenosti v řešení záležitosti, nebo jinak pomoci ve zdokonalování se. Může také nabízet další možná řešení problémů, které mohou při cestě za cílem nastat. V pedagogickém prostředí poskytuje podporu při plánování, realizaci a vyhodnocování výuky a to většinou formou hospitací, párového učení, poskytování popisné zpětné vazby, konzultací atd. Konzultant spolupracuje i s vedením školy, např. v oblasti zlepšování leadvorských kompetencí. Díky koučovacímu přístupu pomáhá stanovit vizi a cíle a dopomáhá k jejich dosažení. Pomáhá také při plánování a organizování pedagogického procesu. Také část odpovědnosti za pedagogický rozvoj týmu může být převedena na konzultanta.

Cílem práce bylo popsat význam práce pedagogického konzultanta, charakterizovat jeho důležité vlastnosti a vystihnout, v čem může být škole nápomocný a jak může jeho působení na škole ovlivnit i klima školy.

Na základě hlavního cíle byly stanoveny specifické výzkumné otázky:

1. Jak může být pedagogický konzultant nápomocný ve zlepšování práce učitelů a vedení školy?
2. Jaký případně může mít pedagogický konzultant vliv na klima školy?
3. Jaké jsou důležité vlastnosti pedagogického konzultanta?

První část bakalářské práce popisuje roli pedagogického konzultanta na škole, vyjasňuje jednotlivé pojmy, popisuje důležité vlastnosti konzultanta a také potřebu jeho odbornosti. Dále vymezuje podmínky, za kterých může pedagogický konzultant na škole působit, řeší

otázku legislativní, organizační a otázku materiálního zabezpečení a podpory vedení školy. Práce se také zabývá tím, jaký může mít pedagogický konzultant vliv na proměnu klimatu školy a jak tím může pomoci vytvářet spolupracující kolektiv, který společně táhne za jeden provaz.

Praktická část práce se zabývá zkušenostmi škol, které s pedagogickými konzultanty dlouhodobě spolupracují. Dotazníkem byli osloveni učitelé, ředitelé a zástupci z deseti škol z projektu Pomáháme školám k úspěchu. Před zahájením dotazníkového šetření byly zkoumány i zkušenosti konzultantů samotných. V praktické části je stručně rozebírán i rozhovor s jednou dlouhodobě praktikující konzultantkou.

Na základě výstupů z dotazníkového šetření je možné udělat si představu o míře podpory a o vlivu pedagogického konzultanta na školu a tím i na učitele, vedení a na způsob přístupu k žákům a ke vzdělávání v ní. V závěru práce jsou shrnuty veškeré poznatky, které vzešly z praktické části bakalářské práce, která zkoumá konkrétní myšlenky, poznatky a zkušenosti učitelů, ředitelů a jejich zástupců, které mají s pedagogickým konzultantem osobní zkušenost.



# 1 Pedagogický konzultant a jeho úloha na škole

Činnost pedagogického konzultanta se nejvíce přibližuje práci kouče nebo mentora. Konzultant je jinými slovy zkušený odborník; jeho odbornost není jen v teoretických znalostech, ale je především prověřena praxí. Na škole jako pak vykonává všechny tyto funkce, lektora, kouče, mentora a konzultanta, současně.

## 1.1 Pojmy mentor, kouč, konzultant

Dle Laciny, Rozmahela a Komnické (2016, s. 15-16) za mentora bývá obvykle považován někdo, koho jiní vnímají jako osobu, která dokáže poradit, pomoci a povzbudit v těžké profesní či životní situaci. Mentor je někdo, kdo dokáže být dlouhodobou oporou během osobního a kariérního rozvoje a představuje tak pro jiné vzor. Je to rádce, na kterého se můžeme spolehnout. Je zkušený v oblasti, v níž potřebujeme poradit a zároveň je pro nás autoritou. Je tu pro nás ve chvíli, kdy potřebujeme navést na správnou cestu, podat pomocnou ruku či také v případě, když potřebujeme získat motivaci k dalšímu kroku v profesní dráze či v osobním životě. Dokáže se na náš problém podívat našima očima a zároveň dokáže zachovat dostatečný nadhled a zejména zůstat konstruktivně kritický. Díky němu můžeme přicházet na další možnosti řešení, na které bychom sami možná ani nepřišli nebo si je neuvědomovali.

V pedagogickém slovníku (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 151) je mentor popisován, jako: „*Uvádějící učitel, supervizor, v souvislosti s přípravným vzděláváním učitelů zahajujících praxi je zaměřen především na předávání svých vlastních zkušeností v určité oblasti či profesi... Současné pojetí chápe mentoring jako cílený dlouhodobý dynamický proces poskytování podpory zkušeným kolegou budoucímu, začínajícímu či méně zkušenému učiteli v konkrétní instituci.*“

V Andragogickém slovníku (Průcha, Veteška, 2014, s. 181) je mentoring mimo jiné popisován jako: „*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.“*

Publikace dále zmiňují příbuznost práce mentora a kouče. Jejich poslání je stejné, má však odlišnou formu. *„Mentoring se vyvinul z koučování, což je další způsob podpory osobního rozvoje jednotlivce, a dokonce využívá některých technik dříve typických pouze pro koučování.“* (Lacina, 2016, s. 18) Ovšem některé publikace a skutečnosti hovoří o opaku. Můžeme zmínit, že již v Homérově Odyssee se objevuje přímo jméno Mentor, který byl učitelem a průvodcem Homérova syna Telemacha.

Jak dále uvádí Lacina a kol. (2016, s. 19), kouč nemusí nutně být odborníkem v dané profesní oblasti, ve které své klienty koučuje. Nemusí tedy být ani učitelem a nemusí mít dokonce asi zkušenosti s výukou. Skutečnost, že se od kouče neočekává odborná specializace, jakou má klient, a to, že je jasně vymezen vztah mezi účastníky, je jasnou charakteristikou odlišností koučování od mentoringu. Mentor je však zkušeným odborníkem v dané oblasti. *„Mentor v učitelství je kvalitní učitel a vychovatel.“* (Lacina, 2016, s. 19)

Pojem kouč je také obsažen v Pedagogickém slovníku (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 134), Lacinu doplňuje popisem toho, že jako další úděl kouče je pokusit se objevit v klientovi to nejlepší a především rozvíjet v pracovníkovi potenciál, jeho tvořivost a iniciativu. *„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.“*

Horská (2009, s. 14) pak dále doplňuje, že se jedná o nedirektivní styl vedení lidí, je tedy protipólem kontroly a přikazování. Kouč dopomáhá klientovi při dosahování jeho cílů a vizí, za které nese klient zodpovědnost sám, kouč mu tyto cíle pomáhá vymezit a rychleji a efektivněji dosahovat. Soustředí se na objevení a uvolnění potenciálu koučovaného a umožňuje mu tím zvýšit jeho výkon a stanovených cílů efektivně dosáhnout a poskytuje mu zpětnou vazbu. Koučing je založen na pokládání otevřených otázek, na které klient

nemůže odpovědět Ano/Ne. Tyto otázky vedou koučovaného k sebereflexi. Dále si kouč vypomáhá různými technikami, jako je například metoda SMART a GROW, které jsou skvělými pomocníky při stanovování cílů a uskutečnění svých krátkodobých i dlouhodobých plánů.

Horská (2009, s. 17) popisuje konzultanta, jako někoho, kdo „*je expertem na práci s informacemi a na řešení specifických otázek a problémů souvisejících s okruhem jeho působnosti, vychází ze znalosti určitého oboru a poskytuje odbornou radu. Je tedy v pozici zkušenějšího experta, který nabízí „know-how“ předává nejlepší zkušenosti v určité oblasti lidské činnosti, ukazuje osvědčené modely, principy a postupy a navrhuje vhodné přístupy k řešení daní záležitosti. Podobně jako kouč pomáhá klientovi v tom, aby si ujasnil, čeho chce přesně dosáhnout, jaké zdroje má k dispozici a jak může těchto zdrojů co nejlépe a nejefektivněji využít v zájmu dosažení svého cíle. Poradce k tomu však používá jiné nástroje, než kouč a jeho práce s klientem bývá většinou jednorázová.*“

Jsou tedy nuance mezi konzultantem (který je zaměřen zejména na obsah), mentorem (orientace na správnost provedení) a koučem (zaměření především na proces). Pozice pedagogického konzultanta je však natolik specifická, že dochází k využití a propojení všech charakteristik a případně i technik těchto průvodců k cíli.

## **1.2 Vlastnosti pedagogického konzultanta**

K popisu nezbytných vlastností pedagogického konzultanta a jeho charakteristiku budeme nadále vycházet z charakteristik typických pro mentora a kouče.

Lacina (2016, s. 16) uvádí, že jednou z důležitých vlastností, kterou by měl dobrý mentor mít, je empatie. Díky ní si dokáže k mentorovanému rychleji najít cestu, probudit v něm důvěru a lépe proniknout k jádru problému. „*Mentor je schopen prokázat vysokou míru empatie, aby mohl porozumět našim problémům, ale přitom si udržuje dostatečně kritický nadhled, jenž mu umožňuje nalézat řešení, která pod vlivem svého vnímání situace nejsme schopni vidět.*“ O schopnostech kritického myšlení a racionálního uvažování hovoří dále jako o důležitém atributu, který „*sám o sobě působí, jako uklidňující prvek pro toho, kdo se na něj s důvěrou obrátí s prosbou o pomoc, radu či podporu.*“ (Lacina, 2016, s. 45)

Broumovská považuje jako další důležité aspekty: Vliv mentora na mentee (mentorovaného) a vztah mezi nimi. „*Klíčovým momentem ovlivňujícím přínos mentoringu je vytvoření kvalitního mentorského vztahu, přičemž mentor má ve vztahu zásadní vliv na rozvoj jeho charakteristických vlastností a kvality.*“ (Broumovská, 2010, s. 70) Lazarová uvádí, že mentorský vztah je „*založený na dobrovolnosti obou stran, vzájemné důvěře a respektu*“ (Lazarová, 2010, s. 256)

Lze tedy říci, že je důležité, aby byl mentor schopný probudit v mentee zájem o to se dále vzdělávat, pracovat na sobě a profesně se zdokonalovat. - Být inspirativní. Dále k tomu je nepochybně potřeba důvěry. Bez té nelze vybudovat kvalitní mentorský, ani jiný vztah. K tomu se pojí i schopnost naklonit si druhého na svoji stranu. Protože „*jedinec v určité problematické situaci hledá podvědomě někoho, u koho nalezne porozumění a pochopení.*“ (Lacina, 2016, s. 45)

Není to ale jen o důvěře. Mentee musí pociťovat jistou autoritu, aby svého mentora vnímal jako svůj vzor a nechal se od něj vést, aby mu naslouchal. Nemluvíme zde pouze o profesionálnosti, odbornosti a letitých zkušenostech. Mentor musí být i tak trochu osobnost sám o sobě, aby měl u mentorovaných potřebné uznání. Zároveň by ale měl působit přátelsky a měl mít smysl pro humor.

Kouč by měl být zase podle Horské (2009, s. 22) „*vybaven specifickým souborem vědomostí, dovedností schopností, návyků, postojů a hodnot, které mu umožní kvalitně pracovat s klienty (...) měl by být seznámen s psychologickými základy navazování, budování a udržování vztahů s klientem, komunikačními styly aj.*“

Profil ideálního kouče podle Horské (2009, s. 22 - 23):

- Dokáže navodit vztah vzájemné důvěry,
- Vzbuzuje přirozený respekt,
- Je trpělivý, empatický a dokáže porozumět problémům klienta,
- Dokáže aktivně naslouchat,
- Je vždy plně soustředěný na práci s klientem,
- Výborně komunikuje, má skvělé komunikační schopnosti,
- Umí klást správné otázky,

- Je tvořivý a je schopen tvořivost rozvíjet i u svých klientů,
- Sleduje cíle klienta, nikoli své vlastní,
- Rozeznává hranici mezi rolí poradce a kouče (kouč klientům neradí),
- Ctí soukromí svých klientů,
- Důvěřuje v potenciál druhých lidí,
- Dokáže motivovat k dosahování cílů a k pokroku. Pokrok dokáže sledovat.

Dále pak můžeme zmínit Chartu úspěšného mentora. Ta zní takto:

- Buď kamarád: mentor není osoba, která svého svěřence poučuje. Vtáh mezi nimi je rovnocenný. Mentor je partner, který je zkušenější a svého svěřence podporuje. (Brumovska et al., 2010, s. 136).
- Mít realistické představy a očekávání: Mentor netlačí svěřence k vytyčeným cílům, nýbrž postupně upravuje kroky k němu dle možností, potřeby a osobnosti svěřence (Brumovska et al., 2010, s. 137).
- Naslouchej: mentor musí umět svému naslouchat svému svěřenci, jeho představám a přáním, zároveň mu pomáhá cíle naplnit a realizovat (Brumovska et al., 2010, s. 137).
- Nech svěřence spolurozhodovat o aktivitách: vztahy jsou vzájemné. O aktivitách tedy rozhodují společně (Brumovska et al., 2010, s. 137).
- Buď pozitivní: mentor by se měl dívat na svěřence z té lepší strany a zaměřovat na svěřencovi silné stránky. Měl by ho dostatečně rozvíjet a podporovat a povzbudit ho k rozvoji talentu. (Brumovska et al., 2010, s. 137).
- Respektuj osobnost svěřence a neodsuzuj ho: respektuje jeho zvyky, životní styl a podmíněnost prostředím, ze kterého pochází (Brumovska et al., 2010, s. 137).
- Buď upřímný a autentický: hlavním znakem vztahu je oboustranná upřímnost. V tomto vztahu by se měl obě strany říkat pravdu, kritiku a pocity, zejména ze začátku (Brumovska et al., 2010, s. 137).
- Sdílej své zkušenosti, ale nepoučuj: Mentorova životní a profesní zkušenost může svěřeného významně obohatit. Vztah mezi mentorem a svěřencem je však rovnocenný. Mentor může předávat své zkušenosti a znalosti, nesmí mu však své názory vnucovat z pozice vyšší autority. (Brumovska et al., 2010, s. 137)

- Buď spolehlivý: mentor musí dodržet vše, na čem se s mentee domluvili. Musí být diskrétní a měl by umět rozeznat, co je pro mentee ohrožující (Brumovska et al., 2010, s. 137).
- Za rozvoj kvalitního vztahu má odpovědnost mentor (Brumovska et al., 2010, s. 138).

*„Vztah metora/kouče a jeho klienta upravuje a popisuje také GLOBÁLNÍ ETICKÝ KODEX PRO KOUČE A MENTORY, který vytvořila Asociace koučinku (Association for Coaching, AC) spolu s Evropskou radou pro mentoring a koučink (European Mentoring and Coaching Council, EMCC). Tento etický kodex stanovuje, co může klient a sponzor od služeb kouče/mentora očekávat, a podporuje rozvoj kvality v oblasti koučinku a mentoringu, je uspořádán do čtyř sekcí a pokrývá obecná očekávání na profesionální chování a jednání v oblastech: Terminologie, práce s klienty, profesionální jednání, a kvalita služeb. Pokud členové při práci s klienty nenaplní nastavená očekávání, je etický kodex základem pro posuzování stížnosti klienta.“ (Globální etický kodex pro kouče a mentory, 2016, online)*

Pro charakteristiku vlastností můžeme tedy použít shrnutí Laciny (2016). Ten uvádí jako kladné vlastnosti otevřenost, přátelskost, sebevědomí, důvěryhodnost, sociální inteligenci, empatii, pozitivitu a spolehlivost. Naopak výčet vlastností, které by mít určitě neměl, jsou nepřístupnost a nedůvěryhodnost. Neměl být ani cynický a sarkastický. Dále ho doplňuje Květa Krüger *„Pedagogický konzultant musí být citlivý, nesmí být podbízivý, ale musí jasně vědět, kam míří.“* (Pedagogický konzultant, 2015, online)

## 2 Působení pedagogického konzultanta ve škole

Působení pedagogického konzultanta vyžaduje splnění určitých podmínek, za kterých může svoji činnost konzultant vykonávat. Zřízení pozice pedagogického konzultanta umožňuje školský zákon. Avšak to není to jediné, co by umožnilo jeho fungování na škole. Implementace vyžaduje především plnou podporu od vedení školy.

### 2.1 Podmínky působení

Zřídit pozici pedagogického konzultanta umožňuje řediteli školy znění zákona č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. V § 164 zákona:

*„(1) Ředitel školy a školského zařízení*

*a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak*

*b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3*

*c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.“*

Nelze si však plést povinnosti ředitele a konzultanta, i když ředitel sám – jako pedagog, může konzultace využívat. (Píšová, Duschinská a kol., 2011, s. 6) *“Konzultant pracuje výhradně na zakázku vedení školy, není jeho „prodlouženou rukou“, ale nezávislým odborníkem, který především monitoruje procesy uvnitř školy a napomáhá jejich kvalitnějšímu průběhu.“*

Od ředitele školy a jeho zástupců je však očekáváno velké podpory při implementaci, aby se mohl stát přirozenou a běžnou součástí fungování školy. *“Pro úspěšné využívání mentoringu v organizacích existují dva klíčové faktory. Ten první je, že začlenění mentoringu do procesů firmy a jeho využívání je významně podporováno vyšším managementem.“* (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 99) kontrola citace Je potřeba postupovat systematicky a po jednotlivých, dobře promyšlených, krocích. Podrobně seznámit všechny zúčastněné, podporovat zejména v počátečních stádiích implementace

šíření pozitivních zkušeností a povzbuzovat tak všechny, kteří jsou v rozpacích z nové formy podpory ve škole. „*Další podmínky pro úspěšné zavedení a fungování mentoringu jsou zachovat dobrovolnost, mít jasnou strategii výběru mentorů a učňů (mentée), akceptovat mentoring jako regulérní a skutečnou práci*“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek 2014, s. 100).

Je důležité, aby kantoři, tedy ti, kterých se to týká, byli dobře obeznámeni s fungováním konzultanta na škole. Aby věděli, proč byl na škole zřízen, jak jim může být prospěšný, s čím za ním mohou jít, s jakými otázkami se na něj mohou obracet a v čem jim může pomoci se zlepšovat.

Z vlastní zkušenosti to popisuje Květa Krüger, která působila na škole v Kunraticích a v Písku. „*Vůči novému přírůstku, který do školy přichází spolu s projektem, však bývá sborovna zpočátku ostražitá. Zahrnout pedagogy množstvím rad a podnětů, jak zlepšovat výuku, může spíš uškodit. Pedagogický konzultant proto nejprve pomáhá jakoby mimoděk, než si učitelé zažijí první drobné pozitivní zkušenosti ze vzájemné spolupráce a přijmou ho jako součást školy.*“ (Pedagogický konzultant, 2015, online)

Konzultant pak potřebuje kromě opory v organizaci hlavně zázemí, které bude komfortní a nerušené, aby nebylo rušeno soukromí při konzultaci, zúčastnění se při ní cítili dobře a konzultace měla tedy přínos. Není vhodné volit pro konzultanta jako jeho působiště například společný kabinet či sborovnu. Rovněž potřebuje konzultant v mezičasech mezi konzultacemi odpočinek, neboť jeho práce není jednoduchá a vyžaduje vysokou koncentraci a hodně přemýšlení, na což je potřeba klidu a ticha. Pokud budou kantoři vědět, kam přesně mají za konzultantem jít, usnadní se tím využití této služby a bude tak splněn první předpoklad pro úspěšnou implementaci a zařazení pedagogického konzultanta do běžného systému a každodenního života školy.

## **2.2 Formy působení**

Kouč/mentor/konzultant může na škole působit jako externista, nebo jako interní zaměstnanec. Obě formy mají svá pozitiva a negativa.

Interní pracovník je ve škole aklimatizován, má přehled o fungování školy, o zaměstnancích, o vnitřních procesech a o vztazích na pracovišti, případně i o specifikách



a problémech školy. Zná žáky i zaměstnance školy. Funguje spíše jako kolegiální specifická podpora. Z toho hlediska je výhodné hledat podporu ve svých řadách, pokud zvolíme tuto variantu. *„Organizace na různých úrovních pochopily, že zapojení zaměstnanců, manažerů do vlastního vzdělávání a rozvoje je nejefektivnější způsob rozvoje a využití pracovní síly.“* (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 98) Mimo jiné to šetří i úsilí a výdaje spojené se zřízením dalšího pracovního místa, s dojížděním apod.

Externí podpora je však vhodnější při řešení nějaké komplikovanější situace, krize, či jiné činnosti, při které je vhodnější externistův nadhled a odstup. Externí kouč/mentor také zpravidla pracuje na konkrétní zakázce. A to jen dočasně, krátkodobě.

Výhody interního mentoringu mohou v některých situacích působit spíše jako nevhodné činidlo. V takových situacích je možno využít externího mentoringu, kde jsou podepřeny výhody nezávislosti a přináší možnost odklonit se od zaběhnutých stereotypů, která už nepřinášejí další východiska. *„Základní výhodou externího řešení je nezávislost mentora a také obvykle jeho velká profesní zkušenost. Jeho přirozená autorita je podpořena faktem, že nemá ve sboru své osobní ambice, a tudíž je často schopen si rychleji získat důvěru. Mívá také větší nadhled a přináší nové pohledy na věc i v oblastech, kde stereotypy vyplývající ze zaběhnutého fungování školy brání nacházet nová řešení.“* (Dlabola, 2017, online)

Externí mentor, kouč či konzultant působící na škole může fungovat jako prostředek vzdělávání na pracovišti, tedy v místě souběžného výkonu práce pedagogických pracovníků, kterým pomáhá. Protože podle § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů *„pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.“*

Kouč je navíc tím, kdo pomáhá nalézt (a případně i realizovat) optimální metody vzdělávání pedagogů. K tomu se vyjadřuje i Šikýř, Borovec a Trojanová (2016, s. 157) *„Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání, která umožňuje osvojit si požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“*

## 2.3 Pedagogický konzultant v rámci projektu Pomáháme školám k úspěchu

Vize, kterou si vzal tento projekt za své, je vytvořit síť základních, tzv. „učících se škol“, které bude podporovat finančně, materiálně i personálně, aby došlo ke zlepšení úrovně a přístupu ke vzdělávání žáků a úrovně škol. Projekt probíhá pod záštitou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a iniciovala ho a dále financuje Nadace The Kellner Family Foundation. Školy zapojené do projektu mají být inspirací pro další školy a hlavně praktickou ukázkou toho, jak může vypadat učící se škola zaměřená na úspěch každého žáka. Do škol zapojených do tohoto projektu dochází třikrát v týdnu pedagogický konzultant, jako opora plánování profesního růstu učitelů a celkového rozvoje školy.

Jak již bylo zmíněno, konzultant (který plní funkci kouče, mentora a lektora současně) je zkušený odborník. V rámci tohoto projektu působí na škole jako externista několik dní v týdnu. Do školy dochází pět let jeho úkolem je pomáhat při realizaci rozvoje školy. Učitelům pomáhá jejich výuku reflektovat a zlepšovat a také se zaměřuje na plánování jejich profesního růstu. Musí být zachována etika, nemůže tedy poskytovat žádné informace o průběhu konzultací vedení školy a ani vedení projektu. S ředitelem a zástupci školy spolupracuje zejména v oblasti zlepšování leadvorských kompetencích, jako je například vedení motivačních rozhovorů a vedení lidí, v sebeřízení, v time managementu, v komunikačních schopnostech a dovednostech vyjednávat. (Pedagogický konzultant, 2015, online)

Konkrétně se o své práci konzultanta na projektových školách zmiňují Jana Štybnarová a Květa Krüger: *„Každý potřebuje něco jiného. Musíte se naučit vnímat, koho máte před sebou. Učitel na začátku kariéry řeší, jak děti zaujmout, jak rozvrhnout hodinu. Začínajícím pedagogům proto pedagogický konzultant hlavně otevírá myšlení. Mluví s nimi o možnostech, jak by určitou situaci řešili. Je třeba je osamostatnit. U zkušenějších je naopak potřeba zaměřit se víc přímo na cíl, kterého chceme ve třídě dosáhnout dlouhodobě. V rámci projektu se pedagogové musí naučit vybrat si sami tu nejlepší cestu a pak ji co nejprofesionálněji provést. Nevadí, že bych to třeba já udělala jinak. Nejdůležitější je, aby právě učitel přijal za vlastní fakt, že má do každé hodiny vnést*

*nějakou svoji myšlenku, kriticky ji zvážit a potom zjistit, jestli jeho nápad vedl k cíli. Naším hlavním cílem není vzdělat učitele nebo ho seznámit s aktivními metodami výuky, ale to, že bude aktivně pracovat každý žák ve třídě. O pomoc se vlastně ve své podstatě ani nejedná. Beru to jako službu.“ (Pedagogický konzultant, 2015, online)*

Podpora vedení školy (leadershipu) v projektu stojí na následujících tezích:

a) Podpora leadershipu - Aby všichni šli jedním směrem a táhli za jeden provaz

Způsob vedení a řízení školy má také veliký vliv na učení žáků. Vedení školy zodpovídá za fungování učitelského sboru, aby fungoval jako dobře sehraný orchestr. Projekt je zaměřený tak, aby pomáhal ředitelům pečovat o další lídry ve škole.

b) Zprostředkování know-how

Projekt poskytuje osvědčené nástroje a postupy pro plánování a vyhodnocování pedagogického rozvoje školy.

c) Podpora profesního růstu pedagogických lídrů v učitelském sboru.

Každý učitel se může stát lídrem pro nějakou dílčí oblast (čtenářství, matematika, badatelství ...) a inspirovat své kolegy. (Jak pomáháme školám, 2015, online)

Ideálem je „vychovat“ pokračovatele, kteří by převzali roli zkušenějšího učitele a průvodce a stali se mentory na dané škole a podporovali své kolegy v kariérním růstu. Rovněž je chtěné, aby se učitelé podporovali navzájem, navštěvovali se v hodinách, společně se na hodiny připravovali a docházelo k vzájemné reflexi mezi kolegy. Konzultant je v tomto projektu brán jako nositel změny v přístupu k výuce a k dalšímu sebevzdělávání, mimo jiné pomáhá změnit vnitřní kulturu školy a je průvodce v implementaci změn s tímto spjatým. (Jak pomáháme školám, 2015, online)

*„Cílem projektu 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. Co se tady děje, je změna kultury. A o tu se musí dál někdo starat a rozvíjet,“ říká ředitel základní školy v Kunraticích. (Vzájemné učení, 2015, online)*

## 2.4 Pedagogický konzultant jako opora pro ředitele školy

Konzultant s vedením školy spolupracuje zejména v oblasti zlepšování leadvorských kompetencí, jako je například vedení motivačních rozhovorů a vedení lidí, v sebeřízení, v time managementu, v komunikačních schopnostech a dovednostech vyjednávat. Pomáhá stanovit cíle a dopomáhá také k jejich dosažení. Učí ředitele jak vést i nedirektivním způsobem. Poskytuje řediteli zpětnou vazbu a rovněž může ředitele v některých jeho činnostech zastoupit.

Je důležité hned zkráj říci, že ředitel školy je zodpovědný především za strategické řízení organizace, v jejímž čele stojí. *„Základními premisami strategického plánování jeho první fáze cyklu strategického řízení jsou vize a poslání (mise) školy. Mise je odkazem na účel existence organizace a odpovědí na to, jak v tomto případě škola naplní rozhodující potřeby zainteresovaných skupin (především dětí/žáků/studentů, jejich rodičů, ale také například zřizovatele a dalších skupin, které ovlivňují fungování školy). Vize ujasňuje misi prostřednictvím jasně, krátce, pozitivně a reálně formulované představy cílového stavu. (...) Vize je základní myšlenkou, představou budoucnosti. Ukazuje kroky, které je nutné udělat, aby došlo k pozitivní změně – ke zlepšení současného stavu“* (Trojanová, 2013, s. 26) Pokud je řeč o pozitivní změně, je to právě pedagogický konzultant, který může být považován za jejího nositele. Jak již bylo v této práci zmíněno, kouč/konzultant je ten, kdo pomáhá vize nebo cíle vymežit a rychleji a efektivněji jich dosahovat, a to i díky koučovacímu přístupu či užití např. metody SMART, která také patří pod koučovací pomůcky. Trojanová (2013, s. 33 - 35) dále uvádí, že motivačním prostředkem může být právě i konzultace cíle, nebo prosté oznámení cíle někomu dalšímu. Mít cíl neustále na očích vede k jeho postupnému naplňování. Vědění, že o cíli ví ještě někdo další, je další motivací, protože selhání v případě jeho nenaplnění vede ke zklamání nejen sebe sama. Také pravidelná zpětná vazba slouží ke korekci a tím i k přiblížení se cíli.

Ke zpětné vazbě se vyjadřuje i Česká školní inspekce (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, 2019) Kritérium 2.1 zní takto: *„Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření.“*

Popis kritéria:

*„Vedení školy aktivně řídí pedagogické procesy na úrovni školy. Podněcuje pedagogický rozvoj školy v souladu s koncepcí rozvoje školy. Systematicky vyhodnocuje stav ve všech důležitých oblastech pedagogických procesů (vzdělávání), ale i v oblasti řízení školy. Systém autoevaluace školy je promyšlený. Procesy řízení i vyhodnocování jsou prováděny efektivně tak, aby vytvářely podmínky pro zkvalitňování vzdělávání každého dítěte. Vyhodnocována je i účinnost opatření zaváděných ke zlepšení stavu. Při řízení vedení školy respektuje všechny relevantní právní předpisy.“* (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, 2019) K tomuto kritériu se vyjadřuje Chvál (2018, s. 35 – 36). Ten také logicky zdůrazňuje, že řídit školu a vyhodnocovat práci školy lze jen tehdy, pokud víme, kam a k jaké vizi směřujeme. K jakým konkrétně stanoveným cílům chce škola jít. Důležitá je pravidelná zpětná vazba, kterou by měli učitelé a nepedagogičtí pracovníci dostávat. Dále Chvál zmiňuje, že pokud chceme využít autoevaluaci jako nástroj řízení školy, pak je dobré, pokud procesy autoevaluace je ve škole někdo pověřen a veškerá tíha tak neleží na řediteli. Na některých školách je zřízena pozice koordinátora evaluace. Jeho práce může být velmi podobná práci pedagogického konzultanta. Opět by to měl být někdo znalý dané problematiky.

Jak již bylo zmíněno, pravidelná zpětná vazba slouží ke korekci a tím i k přiblížení se cíli. Tuto službu konzultant poskytuje nejen řediteli v oblasti strategického řízení organizace. Ale také učitelům v oblasti sebeřízení a pedagogické činnosti.

V oblasti sebeřízení a sebepoznání se musí sám sobě věnovat i ředitel, neboť *„sebeoznání přispívá k osobnímu rozvoji ředitele školy a může optimalizovat jeho kompetence, včetně stylu řízení“* (Trojanová, 2013, s. 9), čímž může ředitel ovlivnit klima celé školy. *„Jedinec může v procesech seberozvoje svoji osobnost dále uvědoměle poznávat a rozvíjet v souladu se svými osobními a pracovními cíli a s novými poznatky o sobě samém. A to i ve srovnání se získanými znalostmi, informacemi a zkušenostmi svých kolegů.“* (Trojanová, 2013, s. 12)

Mentoring může být v širším kontextu vnímán jako cesta k efektivnější komunikaci v pracovních i osobních vztazích. Ředitelé jsou si vědomi toho, že školu nestačí jen organizačně a pedagogicky řídit, ale uvědomují si také to, že musí být mimo to i dobrými leadery. Leadership vytváří prostor pro uplatnění potenciálu pedagogického sboru, který

tvoří tým, což usnadňuje naplňování poslání školy. „Ředitel-lídr je člověkem s přirozenou autoritou, který jen direktivně nenařizuje, ale vede svůj tým, dokáže budovat jeho potenciál tak, aby učitelé spolupracovali a zároveň pracovali samostatně, přejímali zodpovědnost a byli iniciativní v prostředí s vysokými psychickými nároky, kde lidé často fungují na hranici svých sil. Ředitelé, kteří prošli mentorským výcvikem, často uvádějí, že právě mentoring jim poskytl neocenitelné nástroje pro efektivní vedení pedagogického sboru a podpořil změny v jejich myšlení a nazírání na školní situace.“ (Dlabola, 2017, online)

To samé, co Dlabola, tvrdí i Horská (2009, s. 23) „Leadership je spojován především s uplatňováním nedirektivních způsobů práce s lidmi. Z tohoto pohledu má blízkou vazbu ke koučingu.“ Dále také dodává, že spáravný lídr by měl umět hledat účinné způsoby, jak uvolnit rozvojový potenciál svých zaměstnanců. Pokud chce ředitel dostat z učitelů to nejlepší, musí přemýšlet jako lídr - musí o nich přemýšlet nejen z hlediska jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu. Musí tedy věřit (a také předpokládat), že v nich něco je. „Efektivní a inspirativní lídr pomáhá měnit možnosti (potenciál) v reálné výsledky.“ (Horská, 2009, s. 24) I tomto lze spatřovat podobnost rolí lídra a kouče.

Pravý leader také ví, že sám – bez svého týmu, který vede ke společnému cíli, nezmůže nic. Pro budování a vedení týmu je pak nutnost osvojení specifických komunikačních dovedností. „Mentorské dovednosti přinášejí do komunikace daleko větší sociální pohodu tím, že mění komunikační vzorce. Učí stanovovat cíle, které jsou smysluplné a dosažitelné (v zóně nejbližšího vývoje). Učí pokládat otevřené podpůrné otázky, které nevytvářejí tlak, ale prostor pro vyjádření postoje v bezpečném a otevřeném prostředí, čímž se výrazně klidní složité komunikační situace a přináší to do nich větší jistotu.“ (Dlabola, 2017, online) Ukázkovým příkladem pro školní prostředí mohou být především porady, pedagogické rady, komunikace s některými žáky a rodiči a také hospitace.

Dlabola (2017, online) zmiňuje i konkrétní zkušenosti ředitelů, kteří uvádějí, že je mentorské dovednosti naučily přenechat více času na otázky nebo sdělení protějšku, také více naslouchat kolegům, dětem i rodičům, neposkytovat ihned nevyžádané rady či řešení ke každému problému. Dále uvádějí, že díky tomu pociťují úlevu z toho důvodu, že jim například došlo, že v pozici vedoucího pracovníka nemusejí ihned prezentovat jedno řešení

za druhým, a že mají větší možnost podělit se o odpovědnost. Mohou vytvářet prostor pro sdílené řešení a rozdělení dílčích úkolů.

Dále může být přínosná přítomnost konzultanta v tom, že pomáhá řediteli i učitelům se lépe rozhodovat. *„Vzhledem k tomu, že neexistují univerzální návody a techniky vedení pedagogického procesu (konkrétní vyučovací hodiny), musí se například ředitel školy i pedagog operativně rozhodovat, co je v dané situaci pro žáka nejlepší, a to na základě vlastních i předaných znalostí, zkušeností a dovedností. Naučit se správně rozhodovat a získat dovednost „být kompetentní osobou“ je právě úkolem mentora.“* (Lacina, 2016, s. 82)

Jak je dále zmíněno (Lacina, 2016, s. 82-83), sami ředitelé přiznávají, že by uvítali nějakého průvodce, který by je vedl a sledoval by jednoznačně cíl kvality vzdělávání u učitele, u ředitele pak vytváření podmínek pro dobré výsledky výchovy a vzdělávání. Také by uvítali institucionalizaci uvádějícího učitele a byli by vděční za zkušené pedagogy obeznámené s principy mentoringu a podle podobných principů připravený při ředitelském studiu i průběh vzdělávání.

## **2.5 Vliv změn spojených s pedagogickým konzultantem na klima školy**

Mentoring může také pozitivně ovlivňovat klima školy, podporovat spolupráci mezi učiteli i samotný jejich rozvoj a tím přispívat ke zvyšování potenciálu celé školy.

*„Uplatňování principů mentoringu při vedení školy vytváří efektivní rámec pro změnu a sdílení kultury školy, v níž je otevřenost a spolupráce normou, kde se lidé učí jeden od druhého, kde zvyšují potenciál svůj i ostatních a pomáhají tak růst celé škole.“* (Dlabola, 2017, online) Úkolem ředitele-lídra je pak v rámci organizace podporovat rozvoj pozitivních mezilidských vztahů mezi všemi zúčastněnými stranami. (Horská, 2009, s. 24)

Existují tři klíčové faktory, které ovlivňují kvalitu školy. První dva faktory vyplývají z osobností zaměstnanců. Třetí může ovlivnit ředitel (Horská 2009, s. 148-149):

- 1) prvním faktorem jsou schopnosti zaměstnanců, jejich osobní předpoklady pro výkon profese, osobní charakteristiky, potřebné znalosti, dovednosti, pracovní návyky.
- 2) Druhým faktorem je motivace zaměstnanců, jejich ochota nést odpovědnost za svou práci i jejich výsledky.
- 3) Třetím faktorem je zajištění takových podmínek pro práci, kde každý zaměstnanec cítí, že se může angažovat, že může něco změnit.

Chvál (2018, s. 33) zdůrazňuje, že kvalitní školu tvoří kvalitní učitelé. Učitelé musejí být na škole rádi. Můžeme se ptát, zda a proč chtějí učit právě na této škole? Jestli ano či ne je výsledek práce vedení školy. Tedy ne nutně jen ředitele. Vedení školy by mělo pracovat a vystupovat jako tým.

Pokud dokážeme změnit styl přemýšlení a dostatečně pracovníky nadchnout a namotivovat, budou moci pak v učitelském týmu růst další leaderi, kteří budou kvalitní podporou vedení v naplňování poslání školy. Práce v týmu usnadňuje celkovou spolupráci a dochází ke sdílení zkušeností. Víc hlav víc ví a pohledy a nápady všech se tak prolínají a vzniká jeden celistvý plán, který je takto možné realizovat mnohem snadněji, neboť jsou s ním všichni ztotožněni, všichni v něm mají své úsilí a každý v něm má a zná své poslání. *„Přijetí zodpovědnosti za změnu v přístupu je klíčovým faktorem posunu kultury, který přináší uplatňování mentorských dovedností při komunikaci v týmu učitelů. Vytvoření bezpečného prostředí s sebou nese větší sociální bezpečí a větší potřebu společné komunikace. Chyba je příležitostí, jak se naučit dělat věci lépe. Mizí rivalita, soutěžení, roste potřeba spolupracovat. Všechny konflikty je možné řešit v prostředí, které nikoho neohrožuje a není pro nikoho zraňující. Některé z nich ani nenastanou, protože řadu věcí je možno vyřešit mentorským rozhovorem mezi kolegy dřív, než dojde k eskalaci problému.“* (Dlabola, 2017, online)

Pokud jsou učitelé schopni se od sebe učit navzájem, bez rivality, upevňují se tak vztahy, roste vzájemná úcta a respekt a také potřeba sdílení vize a zapojení se do procesu. *„Efektivní lídr by měl být schopen dovést zaměstnance k pochopení toho, jakým způsobem jejich práce přispívá k naplňování vize, účelu, záměrů a cílů organizace. Aby toho dosáhl, musí být schopen vést druhé, motivovat je, probouzet u nich nadšení*



*a předávat jim vizi dalšího rozvoje organizace/firmy.*“ (Horská, 2009, s. 24) Práce v týmu se postupně stává normálním každodenním běžným stavem a plnou součástí kultury školy, která se dále promítá i na vzdělávání žáků a do osobností jich samotných, neboť učitelé jsou jedněmi z jejich vzorů.

V souvislosti se školou se u učitelů *„projevuje i větší potřeba plánovat svůj profesní rozvoj v souladu s jejími potřebami.*“ (Dlabola, 2017, online) To potvrzuje sounáležitost s vizemi, cíly a posláním dané školy.

## **2.6 Rozvoj učitelů a Hospitace**

Hospitace u učitelů není příliš oblíbenou činností. Vnímají ji ze strany ředitele jako kontrolu a pokud je delegována na kolegu, většinou i zde hraje roli rivalita. Přesto jde o nezbytnou a neodmyslitelnou součást pedagogického procesu. Musí být však nastavena a pojata správně. *„Pedagogický proces je klíčovou aktivitou každé školy.*“ (Trojan, 2018, s. 46)

Pedagogický slovník (Průcha, 2008, s. 75) definuje hospitaci jako prostředek kontroly: *„Hospitace je návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovně vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.*“

Hospitace je také specifickou formou pozorování. Na metodickém portálu RVP (Rámcový vzdělávací program) je Běleckým hospitace definována jako *„cílevědomé, plánovité a soustavné vnímání jevů, procesů, objektů a jednání osob, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Předmětem pozorování je buď pozorovatel sám (čili jde o introspekci), nebo jiní lidé, jevy.*“ (Bělecký, Hospitace, 2006, online)

Už Faltýsek (1997, s. 6) však popisuje hospitaci poměrně nadčasově, jako návštěvu jednoho odborníka druhým *„Vyjdeme-li z latinského hospito = jsem na návštěvě, pochopíme často potlačované pojetí hospitace jako kvalifikované návštěvy jednoho odborníka u druhého. Jejich společně sdílená pracovní zkušenost pak vede k přirozené debatě, která posouvá dopředu oba z nich a není tak pouze aktem kontroly či vyjádření nedůvěry v kvalitní výkon učitele.*“

## Cíle hospitace

Hospitace mohou mít různé cíle, např.:

- podrobně zmapovat modely vyučování, které učitelé praktikují;
- porovnat kvalitu výkonu různých učitelů;
- zjišťovat vzdělávací potřeby učitelů a plánovat jejich profesní rozvoj;
- získávat podklady a argumenty pro rozhodování v personální práci;
- provádět kontrolu, např. účinnosti přijímaných opatření;
- vzájemné vzdělávání učitelů, šíření příkladů dobré praxe, rozšiřování metodického rejstříku;
- zjišťovat efektivitu dalšího vzdělávání učitelů;
- zprostředkování zpětné vazby učitelům, jejich sebereflexi a rozvoj;
- zjišťovat, jak jsou respektovány vzdělávací strategie, formulované v ŠVP;
- zjišťovat klima tříd;
- sledovat, jak se projevují kompetence žáků v činnostech.

(Hospitace, 2006, online)

Trojan (2018, s. 46) popisuje získávání informací o pedagogickém procesu: „*Tradičním způsobem získávání informací o průběhu pedagogického procesu zůstává hospitace, která ovšem není povinnou činností ředitele školy vyplývající ze školského zákona, řada ředitelů škol není také schopna (možná není ochotna) vyčlenit na přímo získávanou zpětnou vazbu svůj pracovní čas.*“ Poukazuje však i na to, že se „*v praxi bohužel často setkáváme se skutečností, že ředitelé škol nemají dostatek času na řádné zabezpečení pedagogického procesu, na jeho naplánování, kontrolu průběhu, evaluaci a vyhodnocení kompletní zpětné vazby.*“ Trojan (2018, s. 46)

V rámci života školy a každodenní spolupráce učitelů samozřejmě na školách vznikají neformální učiteléské týmy, které fungují na bázi přátelství. Pokud je klima školy takové, že podporuje spolupráci učitelů, není neobvyklé, že se na hospitacích učitelé domlouvají sami, případně si i „*bez vědomí a podpory vedení školy vyměňují zkušenosti spolu v kabinetě i při jiných příležitostných setkáních.*“ (Chvál, 2019, s. 52) Toto je popis žádané situace, kterou zmiňuje i jedno z kritérií kvalitní školy dle České školní

inspekce (dále jen ČŠI). Žádoucí je tedy hlavně to, že „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 hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, 2019, s. 25) Toto kritérium může škola splňovat lépe ve chvíli, pokud se učitelům v tomto směru dostává náležitě podpory. Ať už podpora pochází od ředitele, či je ředitelem delegována na někoho jiného. Například na pedagogického konzultanta. Podpora se však stává účinná pouze ve chvíli, kdy učitelé výše zmíněných příležitostí doopravdy využívají. Tuto skutečnost opět komentuje i Chvál (2019, s. 52), který říká: „Bez podpory vedení školy jsou možnosti dosahovat kvality v tomto kritériu limitovány. (...) Na vzájemné hospitace však potřebují mít vytvořené rozvrhové podmínky.“ Pokud ve škole tedy funguje dané kritérium ČŠI a ředitelé, byť jen částečně, delegují hospitace na učitele či na konzultanta, je také jeho povinností vytvořit k tomu patřičné podmínky.

Hodnocení učitelů samozřejmě nadále provádí i vedení školy. Dobrý ředitel poskytuje svému učitelkému týmu zpětnou vazbu a podporuje je tak při rozvoji. „Vedení školy provádí systematické hodnocení práce pedagogů a poskytuje jim pravidelně užitečnou zpětnou vazbu k jejich práci. Na základě hodnocení plánuje spolu s pedagogy jejich další profesní rozvoj. Vedení školy úspěšně motivuje pedagogy k sebehodnocení a ke vzájemnému poskytování užitečné zpětné vazby. Aktivně a účinně podněcuje profesní rozvoj pedagogů rozmanitými efektivními formami a vytváří podmínky pro jejich realizaci. Škola cíleně podporuje rozvoj pedagogických schopností začínajících pedagogů, pro něž má zpracovaný účinný adaptační program.“ (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, 2019, s. 23-24) Jde tedy o spolupráci učitelů s vedením školy, která by měla být normou a je neodmyslitelná při vzájemném fungování. Vedení školy by mělo nejen hodnotit práci učitelů, ale rovněž je motivovat k sebehodnocení.

### **3 Výzkumné šetření**

Toto téma bylo zvoleno kvůli výjimečnosti tohoto druhu pomoci českým školám, jež profese pedagogický konzultant zajišťuje. Záměrem bylo analyzovat práci pedagogického konzultanta, vystihnout a popsat, jaká je jeho pomoc školám, jaká je jeho role na škole a jak může jeho práce zasáhnout do běžného života škol. Záměrem bylo také zchytit způsob a míru jeho fungování a pokusit se co nejvíce popsat jeho důležité vlastnosti a vymezit jeho vliv na rozvoj manažerských, odborných a osobnostních kompetencí. Bakalářská práce popisuje i vliv na klima školy a poukazuje na možnost pohlížet na pedagogického konzultanta rovněž jako na oporu pro ředitele.

Na českých školách mají největší zkušenost se zavedením této nové profese zejména ty školy, které se zapojily do projektu nadace The Kellner Family Foundation, který nese jméno Pomáháme školám k úspěchu a funguje již 10 let. Právě tyto školy byly vybrány pro potřeby výzkumného šetření, neboť mají nejdelší a praxí prověřenou zkušenost s působením pedagogického konzultanta ve škole.

#### **3.1 Vymezení objektu šetření**

Pro účely zjištění obsahu práce pedagogického konzultanta a sestavení otázek v dotazníku bakalářské práce byla v tomto případě oslovena jedna praktikující pedagogická konzultantka. Dotazy na její práci v rámci projektu byly pokládány ve formě strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

Do projektu Pomáháme školám k úspěchu je zapojeno celkem 10 škol z různých krajů. Jsou to školy: ZŠ a MŠ Mendelova, Karviná, Moravskoslezský kraj; ZŠ Kunratice, Hl. město Praha; ZŠ Zdice, Středočeský kraj; ZŠ a MŠ Horka nad Moravou, Olomoucký kraj; ZŠ Tomáše Šobra a MŠ Písek, Jihočeský kraj; ZŠ Staňkov, Plzeňský kraj; ZŠ Liberec, Křížanská 80, Liberecký kraj; Základní škola a mateřská škola Brno, Husova 17, Jihomoravský kraj; ZŠ Slatiňany, Pardubický kraj; 8. základní škola Most, Ústecký kraj.

Právě těchto deset škol bylo osloveno k vyplnění dotazníku. Tento okruh byl zvolen z důvodu reprezentativnosti a objektivnosti, které tyto školy mohou poskytnout.

### **3.2 Cíl bakalářské práce a výzkumné otázky**

Praktická část bakalářské práce se zabývá významem práce pedagogického konzultanta. Cílem bylo popsat jeho důležité vlastnosti a vystihnout, v čem může být škole nápomocný a jak může jeho působení na škole ovlivnit i klima školy.

1. Jak může být pedagogický konzultant nápomocný ve zlepšování práce učitelů a vedení školy?
2. Jaký případně může mít pedagogický konzultant vliv na klima školy?
3. Jaké jsou důležité vlastnosti pedagogického konzultanta?

### **3.3 Techniky sběru dat nebo práce s daty**

První použitou metodou byl rozhovor s konzultantkou, která také působila v rámci projektu od jeho začátku (viz rozhovor v příloze). Cílem rozhovoru bylo shromáždit informace nutné k uskutečnění šetření. Díky rozhovoru, který se konal před započítím dotazníkového šetření, bylo možné si ujasnit některé důležité věci, například zda existuje pro výzkumné otázky empirický podklad a jaké další hypotézy případně můžou přicházet v úvahu. Také došlo k přeformulování některých otázek díky získanému pohledu z jiné perspektivy, než je teoretická rešerše literatury. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami umožnil hlubší a podrobnější náhled na způsob práce konzultanta a vzhled do problematiky z jeho strany. Rozhovor se konal formou videohovoru, při kterém byla zaznamenávána zvuková stopa. Některé otázky byly předem připravené, některé vplynuly v průběhu rozhovoru. Na většinu připravených otázek konzultantka odpověděla sama ještě před dotázaním, v rámci otázky jiné. Rozhovor probíhal velmi hladce a rychle, občas bylo nutné odpověď zastavit a přesunout se k jiné otázce.

Následovalo dotazníkové šetření, které bylo koncipováno v elektronické podobě. Četnost uzavřených odpovědí byla zpracována automaticky přímo v programu Survio. Četnost otevřených otázek byla zpracována čárkovací metodou a následně převedena v programu Excel do grafu, který vyjadřuje nejčastější odpovědi a jejich četnost v odpovědích. Výsledky výzkumu jsou tedy uvedeny v grafech i v tabulkách a každá zpracovaná otázka má i slovní komentář.

### **3.4 Analýza a interpretace dat**

Data získaná výzkumným šetřením jsou rozdělena na analýzu rozhovoru s vybranou pedagogickou konzultantkou a na dotazníkové šetření, pro jež potřeby bylo vybráno deset výše uvedených škol, které mají zkušenost s prací pedagogického konzultanta díky projektu.

#### **3.4.1 Rozhovor**

V rozhovoru byly dotazované pokládány otázky na její práci v rámci projektu. Popisovala, jak se dostala k vykonávání profese pedagogického konzultanta, co musí konzultant splňovat, aby mohl tuto práci vůbec vykonávat. Ona sama uvádí, že je potřeba mít jistý background a přehled, musí se umět orientovat v dané problematice. Rovněž je potřeba mít jisté povahové rysy a vlastnosti, schopnost naslouchat, umět dát zpětnou vazbu, držet se pozitivního přístupu, který je pro koučovací styl typický a v neposlední řadě umět si ve škole u kolegů vybudovat respekt a důvěru. Je potřeba především věřit ve své lidi.

Také mluvila o svých začátcích ve škole, ve které působila 5 let. V rámci rozhovoru se podělila o vizi, nebo spíše myšlenku, kterou při nástupu na tuto pozici měla. Jejím cílem bylo především dělat dobře svoji práci. Začátky prý nebyly hladké, ale díky podpoře od vedení školy a několika odvážlivců, kteří se v podstatě stali nositeli pozitivní zkušenosti, si nakonec získala náklonnost drtivé většiny. Sami učitelé i vedení školy za ní chodili zpravidla s tím, že chtěli pomoci s nějakou konkrétní věcí, pracovala tak většinou „na zakázku“.

Dále mluvila o tom, jak často a jakým způsobem poskytovala konzultace. Ve škole pracovala několik dní v týdnu a učitelům poskytovala konzultace, byla přítomna při hospitacích a také učila při párové výuce. Také se nepřímo zmínila o změně kultury ve škole.

Záznam celého rozhovoru je uveden v příloze 2.

#### **3.4.2 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo koncipováno v elektronické podobě. Dotazník byl adresován jak učitelům, tak i vedení školy (pozn. vedení školy - ředitel a zástupci školy – i oni jsou učitelé). Respondenti byli požádáni o vyplnění dotazníku emailovou adresou. Email obsahoval odkaz na elektronický dotazník Survio.

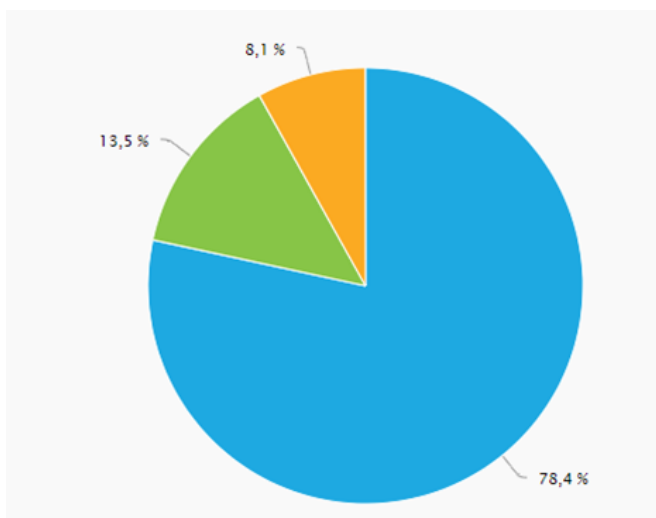
Dotazníky byly nejprve zaslány na emailové adresy vedení školy – tedy ředitelům a zástupcům každé školy jednotlivě, (případně byl jako adresát uveden i společný email školy), s prosbou o to, aby rozšířili dotazník i mezi učitele a dali jim tak možnost se k dané problematice dobrovolně a anonymně vyjádřit. Vzhledem k nízké návratnosti dotazníků (odpověděla polovina škol, většinou jen ředitelé a zástupci, výjimečně učitelé), bylo vedení školy osloveno ještě jednou. Nakonec byli osloveni i všichni učitelé prvního a druhého stupně celkem z 8 škol, což zajistilo alespoň dostačující počet odpovědí.

Otázky byly koncipovány univerzálně – nerozlišovaly funkci na škole, přestože dotazník obsahoval i otázku na toto téma. Dotazník obsahoval celkem 17 otázek. Na 9 uzavřených otázek byly odpovědi dané a respondent označil pouze odpověď vystihující jeho přesvědčení. Tři otázky byly polouzavřené, obsahovaly také již dané odpovědi, ale respondent se mohl vyjádřit i slovně, pokud mu nabízené odpovědi připadaly nedostačující. Zbytek otázek, tedy 5, byly otevřené a respondenti v nich popisovali svůj názor.

Do dotazníkového šetření se zapojily všechny školy. Což dokazuje zájem a toto téma a serióznost škol. Přesto počet odpovědí byl malý. Malá návratnost byla zřejmě zapříčiněna neustálými změnami spojenými s ukončením školního roku, které nastaly v návaznosti na epidemii koronavirem a ukončením nouzového stavu. V z počtu 273 oslovených v dotazníku odpovídalo celkem 28 učitelů, 5 ředitelů a 3 zástupci ředitele z různých škol.

## Otázka č. 1

Jaká je Vaše role ve škole?



# ▲ Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● učitel/ka	29	78,4 %
● ředitel/ka školy	5	13,5 %
● zástupce/zástupkyně ředitele školy	3	8,1 %

1 Graf č. 1 Zastoupení jednotlivých funkcí

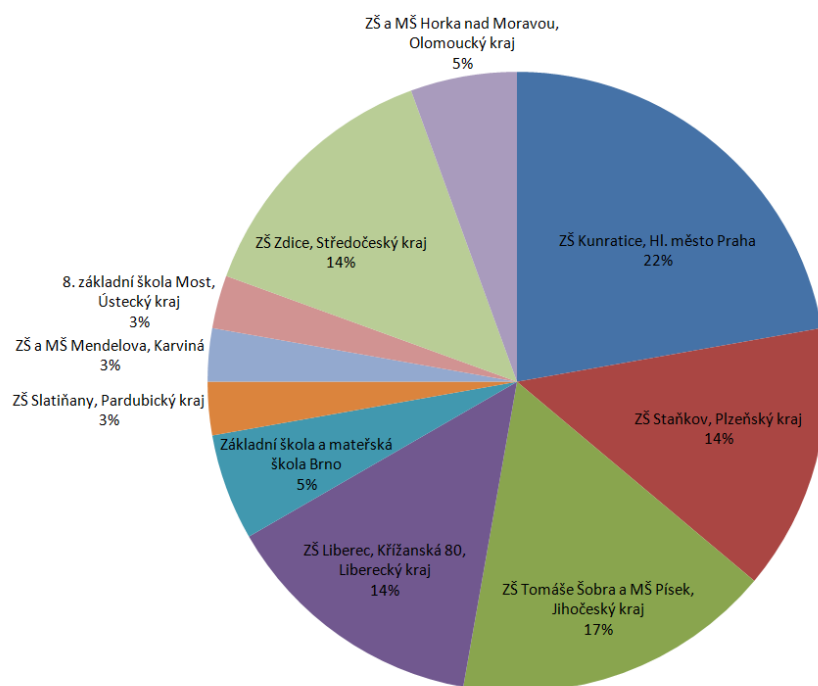
Graf č. 1 ukazuje zastoupení jednotlivých funkcí. Osloveno bylo celkem 10 škol. Z každé školy odpověděla minimálně jedna osoba. (Tuto skutečnost dokazuje Graf č. 2). Učitelé mají největší zastoupení a tvoří tak největší podíl z celého dotazníku, 77,8 %. Zastoupení ředitelů či ředitelek činí 13,9 %, zástupci či zástupkyně školy pak jen 8,3 % z celkového počtu respondentů.



## Otázka č. 2

Působím na škole (*napište název školy, ve které působíte*):

Graf č. 2 Zastoupení jednotlivých škol v dotazníku

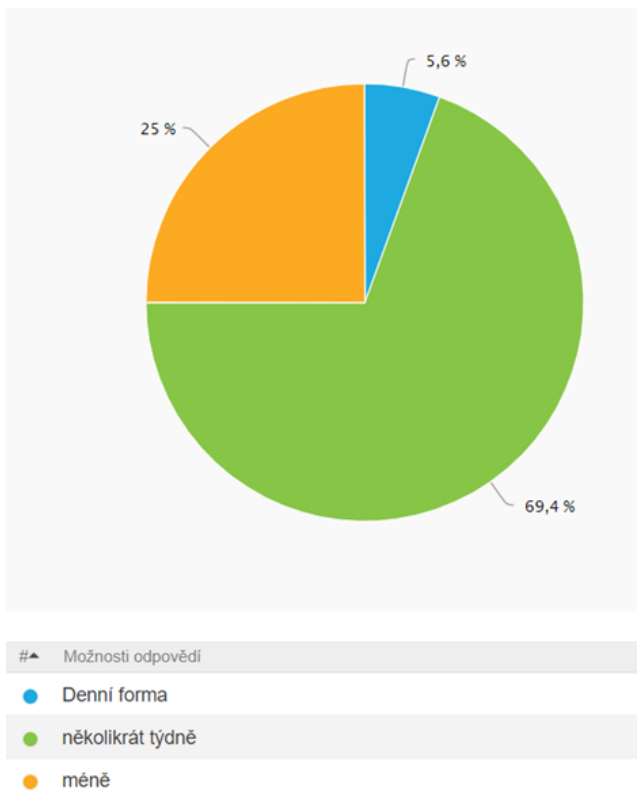


2 Graf č. 2 Zastoupení jednotlivých škol v dotazníku

Graf č. 2 znázorňuje míru zastoupení respondentů z jednotlivých škol. Cílem této otázky bylo především zjistit, zda se do dotazníkového šetření zapojily všechny oslovené školy.

### Otázka č. 3

Jak často a v jaké formě konzultant na vaší škole působil či působí?

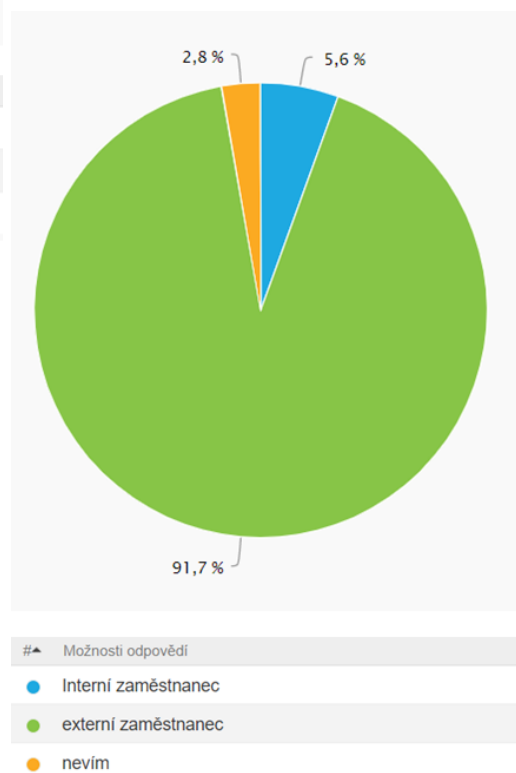


3 Graf č. 3 Četnost působení pedagogického konzultanta na škole

### Podotázka č. 4

Působil/působí jako:

Tato otázka se skládala ze dvou dílčích otázek. Nejprve měli dotazovaní uvést, jak často na škole pedagogický konzultant působí. (viz. Graf č. 3) Poté měli dotazovaní uvést, v jaké formě na škole působí - zda jako externí, nebo interní zaměstnanec. (Graf č. 4)

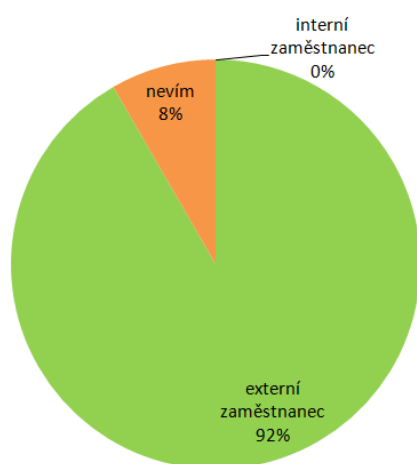


4 Graf č. 4 Forma působení pedagogického konzultanta na škole

Z obou grafů vyplývají následující hodnoty: 69,4 % respondentů uvedlo, že se s pedagogickým konzultantem má možnost potkat několikrát týdně. Dalších 25 % uvedlo, že se s pedagogickým konzultantem má šanci potkat ještě méně, než předchozí skupina respondentů. Pouze 2 % respondentů se může s pedagogickým konzultantem potkávat denně.

Pouze dva respondenti uvedli, že pedagogický konzultant je plnohodnotným zaměstnancem školy, což by znamenalo, že škola umožňuje každodenní spolupráci s pedagogickým konzultantem. Respondenti se však lišili v odpovědích. Po analýze jednotlivých odpovědí bylo zjištěno, že učitelé z jednotlivých škol odpovídali shodně, až na tyto dva respondenty. Jejich odpovědi tak nejsou validní. Skutečné výsledky by měly vypadat následovně, viz Graf č. 4a)

Graf č. 4a Skutečná forma působení pedagogického konzultanta na škole



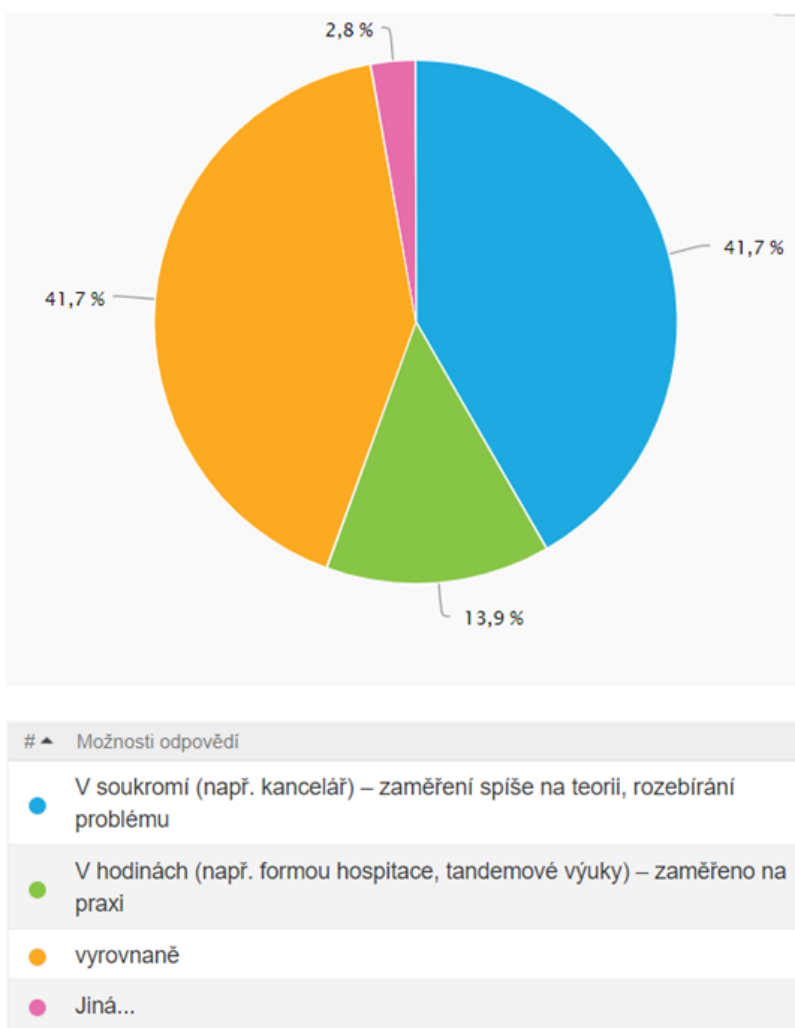
5 Graf č. 4a Skutečná forma působení pedagogického konzultanta na škole

Z tohoto grafu pak vyplývá, že pedagogický konzultant pracuje v projektových školách jako externí zaměstnanec, jelikož touto odpovědí si je jisto 92 % respondentů.

### Otázka č. 5

SETKÁVÁNÍ - Vaše setkání probíhaly častěji:

Forma setkávání se s pedagogickým konzultantem:



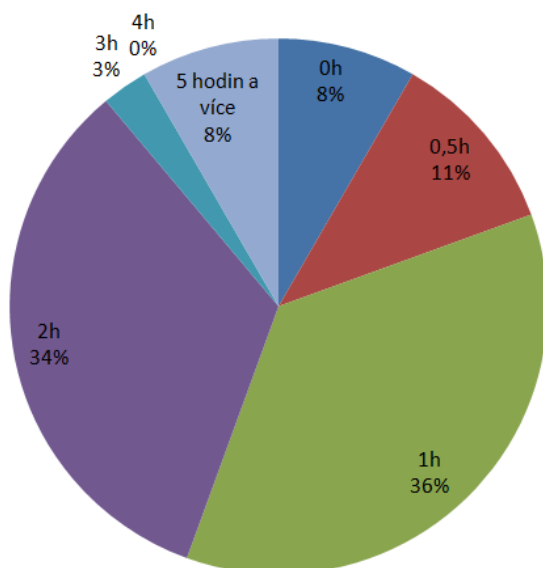
6 Graf č. 5 Forma setkávání se s pedagogickým konzultantem

Z Grafu č. 5 je patrné, že odpovědi „*V soukromí (např. kancelář) – zaměření spíše na teorii, rozebírání problému*“ a „*vyrovnaně*“ mají procentuálně stejné zastoupení odpovědí. 41,7 % respondentů se shoduje, že se spíše zaměřili na teorii a o svých záležitostech více jednali v soukromí. Přímo v hodině, ať už např. formou tandemové výuky, se nejčastěji setkávalo s pedagogickým konzultantem 13,9 % respondentů. Dalších 41,7 % tvrdí, že vnímají svoji spolupráci s pedagogickým konzultantem jako vyrovnanou, co se praxe a teorie týče. Jeden respondent zvolil, že to vnímá jinak. Ve své odpovědi uvedl: „*Společné plánování hodin, tandemová výuka, konzultace na základě hospitace v hodině, rozbory hodiny...*“ Pokud připočítáme tuto odpověď, pak můžeme tvrdit, že práce konzultanta bývá využívána vcelku vyrovnaně.

### Otázka č. 6

Jak často využíváte (nebo jste v minulosti využívali) služeb pedagogického konzultanta?

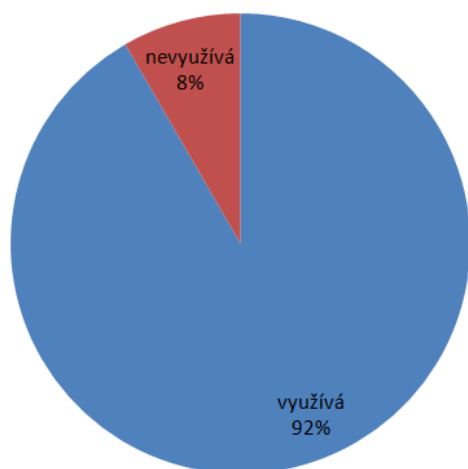
Využívání pedagogického konzultanta v hodinách za týden:



7 Graf č. 6 Využívání pedagogického konzultanta v hodinách za týden

Většina respondentů, celých 36 %, uvedla, že užívá podpory pedagogického konzultanta zhruba jednu hodinu týdně. Podobný výsledek byl u dvou hodin za týden, procentuálně 34 %. Pokud konzultant dochází do školy několikrát za týden, je jasné, že ani více hodin jednomu učiteli poskytnout nemůže. To dokládá i 11 % respondentů, kteří uvedli, že věnují konzultaci půl hodiny týdně. Osm procent však dokládá, že služby konzultanta nevyužívá. Pouze 11 % respondentů se s konzultantem stýká více, jak tři hodiny týdně. Přesněji 3 % uvádějí 3 hodiny týdně a 8 % více, než pět hodin týdně.

Graf č. 6a Využití služeb pedagogického konzultanta



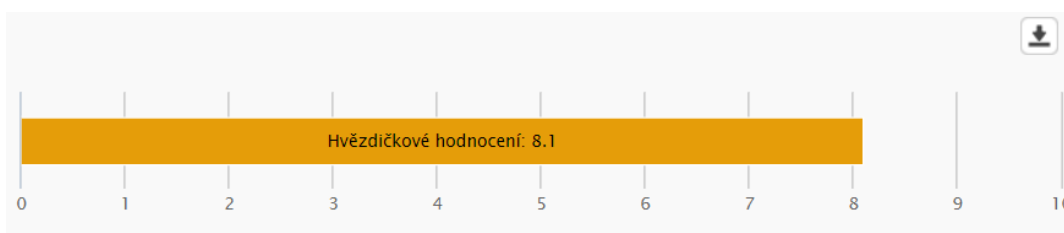
8 Graf č. 6a Využití služeb pedagogického konzultanta

Celých 92 % respondentů, tedy drtivá většina, uvádí, že využívá každý týden služeb pedagogického konzultanta.

Služeb pedagogického konzultanta individuálně využívají respondenti z projektových škol každý týden, nejčastěji po dobu 1 – 2 hodin. Z průzkumu je patrné, že je o spolupráci s ním velký zájem i přes to, že v poměrně omezeném čase.

#### Otázka č. 7

Vyčíslete důležitost práce pedagogického konzultanta na škole



9 Obrázek č. 1 Důležitost práce pedagogického konzultanta

V následující otázce měli respondenti uvést, na kolik hvězd či bodů z 10 by vyčíslili důležitost pedagogického konzultanta na škole. Respondenti přikládají váhu práci pedagogického konzultanta na 8,1 z 10. Tudíž potvrzují domněnku, že práce pedagogického konzultanta je skutečně považována za důležitou.

## Otázka č. 8

V čem Vám byl pedagogický konzultant nejvíce nápomocen? V čem konkrétně Vás nejvíce zasáhla jeho práce

Tato otázka byla otevřená a respondenti na ni odpovídali následovně:

- Pomáhal mi koučovací způsobem promýšlet postupy mé řídicí práce, posléze konzultant na čtenářství řešil otázky rozvoje čtenářské gramotnosti u našich žáků.
- Rozborem situací, odborným vedením v oblasti komunikace, plánování a řešení problémů.
- Dodá sebevědomí, chuť se zlepšovat, ukáže, jak se zlepšovat.
- Pomoc v hodinách, užitečné typy a rady.
- Při rozhovorech se mi dařilo lépe uchopit problém, najít cíle dalšího postupu, po hospitaci jsem dostala kompetentní zpětnou vazbu a definované možné výzvy pro další posun. Posiloval mou sebedůvěru.
- Konkrétní práce v hodině, oblast čtenářství.
- Tvorba portfolia, sledování v hodinách, plánování hodin.
- Sestavení plánu pedagogického rozvoje, organizace ukázkových hodin, sestavení plánu hodin.
- Konzultace nad vizí a směřováním školy. Podpora učitelů v jejich osobním profesním rozvoji.
- Jiný pohled na moji hodinu. Rozbor cílů, zamyšlení se nad tím co s jak učím. (2x)
- Pomáhá mě učit reflektovat mou práci, plánujeme spolu hodiny a následně je reflektujeme, poskytuje mi zpětnou vazbu na hodinu, učí mě mít zakázku, rozvíjíme společně čtenářství u mých žáků. Jde se mnou do každé výzvy, kterou spolu vymyslíme.
- Pomoc při sestavování plánu osobního pedagogického rozvoje; pomoc na přípravě hodin – skupinová práce. Možnost konzultace přípravy hodiny. (2x)
- Management třídy, dílny čtení, dílny psaní, E-U-R.
- Pojmenoval mé dovednosti, upevnil mé učitelské sebevědomí a až poté jsme společně našli mé profesní cíle pedagogického rozvoje.

- Vedení čtenářských dílen, pomoc při tvorbě POPRu, přípravu hodin s metodami kritického myšlení.
- Směrování školy, zavádění změn.
- Objektivní pohled na problém, jiný úhel pohledu, rozvoj mé pedagogické práce i práce lídra.; Zpětná vazba, jiný pohled. (2x)
- Pomoc v učitelské i lídrovské práci.
- Pomoc s řešením organizačních problémů.
- Nové metody výuku, pohled na výuku a přístup k ní. Rozbor výuky (2x)
- Pomohl mi, abych si více věřila a byla spokojena se svou prací. Pomohl mi zvýšit si pracovní sebevědomí. Jeho práce mi napomohla "vyhledávat problémy" a řešení (pomohl mi najít řešení, nebo mě navedl na správnou cestu) obtížných úkolů či problémů.
- Průvodce projektem, lektor, mentor, kouč, kolega učitel.
- Nové metody, jiný pohled, možnost konzultovat a prodiskutovat situace, řešení obtížných situací v hodinách, pomoc mladším kolegům.
- Plánování dílčích kroků s dopadem na rozvoj našeho týmu. Práce na vlastním osobním rozvoji jako pedagoga, tak i leadra.
- Pohled na výuky z jiného pohledu. Konzultace nad plánovanou výukou. Rady, jak uspořádat hodinu, na co se zaměřit.
- Hodnocení mé výuky, návrhy aktivit do hodin.
- Vedení RWCT, model E-U-R, ZV, natáčení hodin a jejich rozbor, hodnocení, příprava sdílení.
- Nejvíce mi pomohl jeho náhled na mou práci a rozebírání strategii pro další možný postup a doplnění některých metod.
- Inspirace nejen do hodin, věcné rady. (2x)
- Zatím vymezením cílů pro příští rok.
- Její pomoc pro mě byla zásadní. Naučila jsem se díky ní pracovat s různými technikami, lepšímu managementu třídy, managementu času v průběhu hodiny, stanovování a vyhodnocování cílů atd.

Nejčastěji tedy pedagogický konzultant pomáhal respondentům v rozvoji pedagogické práce, v lepším managementu třídy, přinášel užitečné rady a typy a účastnil se přípravy



a průběhu hodin. Pomáhal při zlepšování leaderovských kompetencí, v lepším managementu času a rovněž také promýšlet postupy řídicí práce. Byl dobrým pomocníkem při stanovování vize a cílů a také k jejich dosažení. Pomohl ke zkvalitnění komunikace na škole. Respondenti také uvádějí, že jim pedagogický konzultant pomohl zvednout sebevědomí.

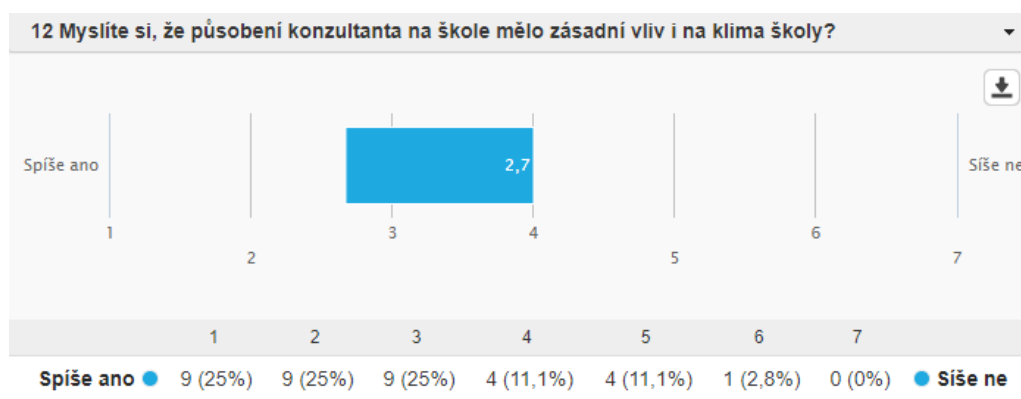
### Otázka č. 9

Co se díky působení pedagogického konzultanta na vaší škole změnilo?

Z odpovědí na otevřenou otázku vyplynulo, že respondenti vnímají změny zejména v atmosféře školy, došlo ke změně a zkvalitnění výuky a přístupu k ní, zlepšila se komunikace a tím i vztahy mezi učiteli, došlo k zavádění nových metod při výuce (konkrétně například tandemová výuka), učitelé spolu začali více spolupracovat - jak při hodinách, tak při přípravách na hodiny. Hospitace přestaly být brány jako ohrožující prvek. Zlepšila se také komunikace mezi vedením a učiteli. Dále to také pro školy znamenalo příchod nových kolegů. To vše právě díky mentorské podpoře. Detailně jsou odpovědi zpracovány v příloze 3, kde jsou všechny odpovědi respondentů.

### Otázka č. 10

Myslíte si, že působení konzultanta na škole mělo zásadní vliv i na klima školy?



10 Obrázek č. 2 Vliv pedagogického konzultanta na klima školy

Tato otázka měla rozpětí 1 – 7. Známkování jako ve škole, avšak prodloužené o dva stupně. K odpovědi „ano“ se přiklání celkově 75 %. Díky odpovědím můžeme potvrdit tezi, že pedagogický konzultant má vliv na klima školy a že ho respondenti vnímají.

### Otázka č. 11

Pokuste se doplnit, jakým způsobem může konzultant ovlivnit klima školy.

V této otevřené otázce respondenti doplňovali, jakým způsobem si myslí, že pedagogický konzultant může ovlivnit klima na škole. K otázkám se mohli vracet, takže pokud přehodnotili svoji předchozí odpověď, mohli se k ní vrátit a odpověď změnit.

Nejvíce vnímali respondenti vliv konzultanta na klima školy v tom, že dokáže působit na kolektiv. Motivuje, má schopnost ho stmelovat, jde všem příkladem svým chováním, vystupováním a také tím, jaké hodnoty vyznává. To je pro respondenty inspirativní. Rovněž může působit jako prostředník při řešení problémů, jelikož je nestranný. Je nápomocný a vždy poskytne radu. Mimo jiné dokáže budovat v učitelích sebedůvěru.

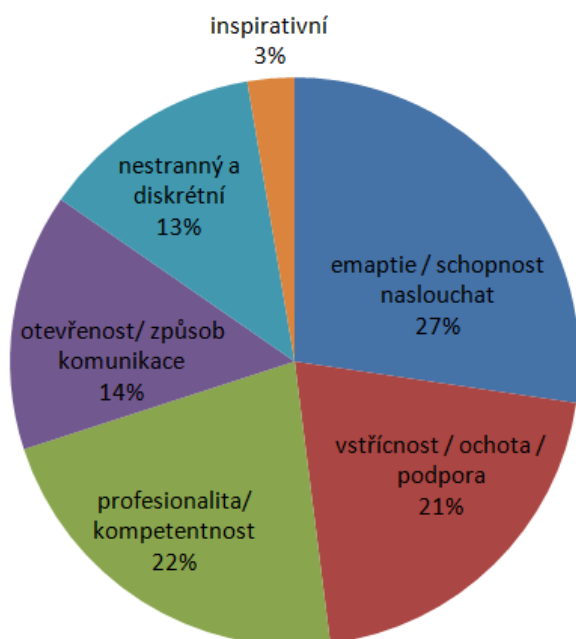
Konkrétní odpovědi respondentů jsou obsaženy v příloze 4.

### Otázka č. 12

Napište 3 nejdůležitější vlastnosti pedagogického konzultanta

Tato otázka byla otevřená a odpovědi jsem shrnula do následujícího grafu.

Nejčastěji uváděné vlastnosti pedagogického konzultanta:



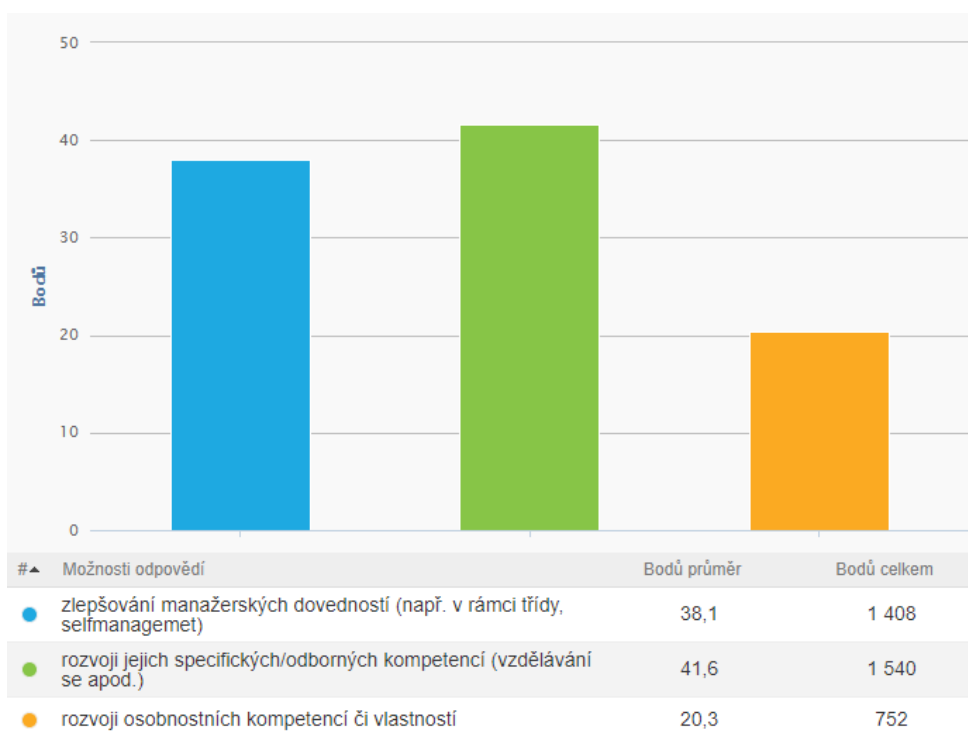
11 Graf č. 7 Nejčastěji uváděné vlastnosti pedagogického konzultanta

Z odpovědí byly vybrány ty nejčastější a jejich četnost byla zaznamenána do grafu. Jako nejčastější odpověď uváděli respondenti empatii či schopnost porozumět. Celkem tato odpověď činila 27 % všech odpovědí. Téměř vyrovnané byly odpovědi, které zahrnovaly profesionalitu / kompetentnost konzultanta – 22 % a také jeho vstřícnost, ochotu pomoci a umění podpořit – 21 %. Dalšími častými odpověďmi byly odpovědi týkající se způsobu komunikace a možnost se konzultantovi otevřít (otevřená komunikace). Tuto odpověď uvedlo 14 % respondentů. Jako dobrou vlastnost uváděli respondenti diskrétnost a nestrannost pedagogického konzultanta. Tyto vlastnosti zmínilo 13 % respondentů. Další vlastnost, která se objevila v odpovědích vícekrát, byla jeho schopnost inspirovat druhé, být příkladem, celkově 3 %. Na jednoznačné odpovědi se sice respondenti neshodli, jejich odpovědi však tvoří základní profil pedagogického konzultanta.

### Otázka č. 13

Pedagogický konzultant měl pro Vás význam zejména ve: (rozdělte 100 bodů)

- zlepšování manažerských dovedností (např. v rámci třídy, selfmanagemet)
- rozvoji specifických/odborných kompetencí (vzdělávání se apod.)
- rozvoji osobnostních kompetencí či vlastností

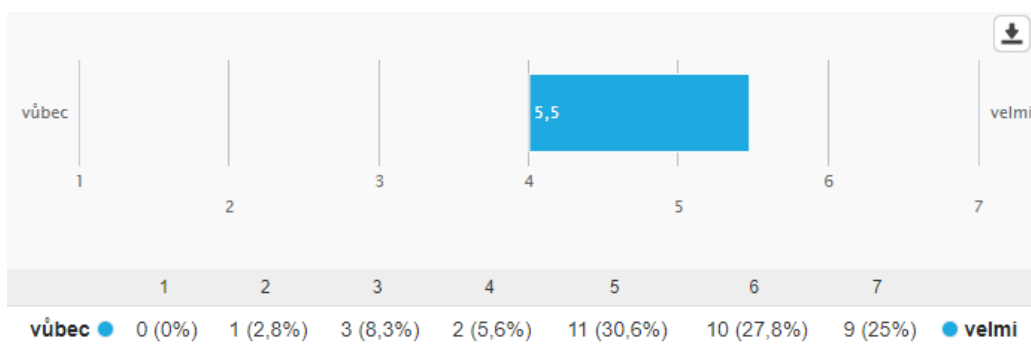


12 Graf č. 8 Význam pedagogického konzultanta

Tato otázka vycházela z předpokladu nejdůležitějšího významu pedagogického konzultanta a zkoumala, zda vyplyne hlavní směr, ve kterém dotazovaní vnímají význam práce pedagogického konzultanta. Celkově bylo rozděleno 3700 bodů. Nejvíce bodů získala odpověď „rozvoji specifických/odborných kompetencí (vzdělávání se apod.)“, celkově 1540 bodů, průměrně od každého respondenta 42 bodů. Téměř srovnatelný počet bodů získala odpověď „zlepšování manažerských dovedností“, také dostala průměrně od respondentů 38 bodů, celkově 1408. Tyto dvě odpovědi byly velmi vyrovnané. Zbytek bodů respondenti přiřadili poslední možnosti: „rozvoji osobnostních kompetencí či vlastností“, průměrně kolem 20 bodů (celkově odpověď získala 752 bodů). Z odpovědi vyplývá, že pedagogický konzultant měl vliv na rozvoj respondentů zejména v oblasti managementu a odborných kompetencí.

#### Otázka č. 14

Jak Vám vyhovuje koučovací přístup při řešení Vaší práce?



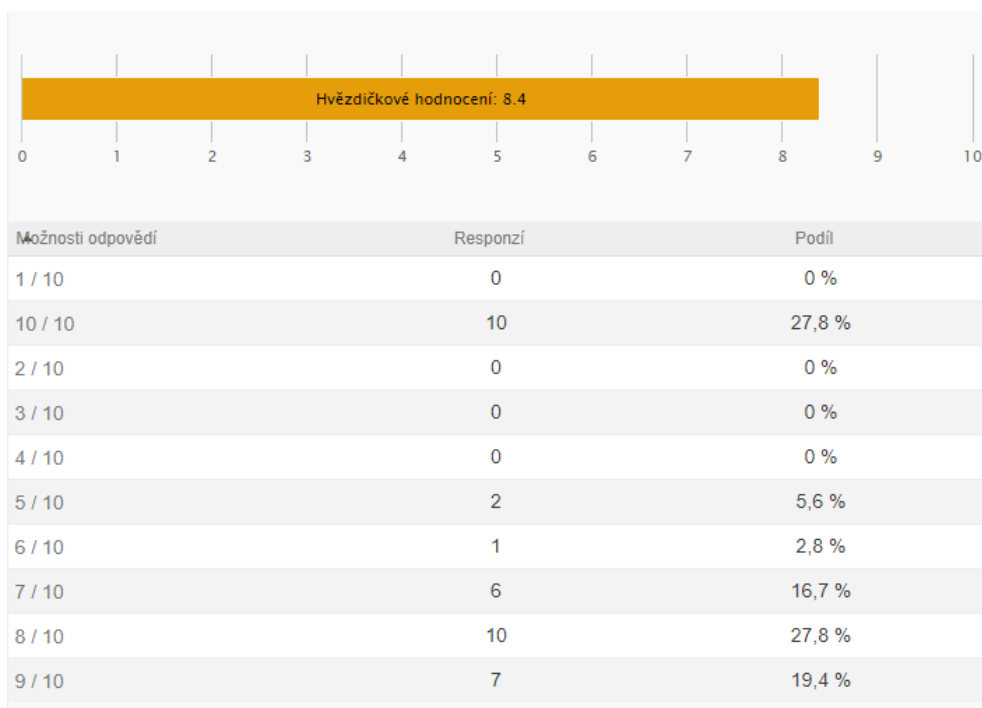
13 Obrázek č. 3 Vhodnost koučingu při řešení pedagogických záležitostí

V této otázce se respondenti vyjadřovali k tomu, jestli jim koučovací styl vyhovuje. Otázka se týkala způsobu řešení jejich práce. K pozitivní odpovědi se přiklání dohromady 83,4 %. Neutrálně to vnímá 5,6 % respondentů. K možnosti, že mu při práci koučovací styl nevyhovuje, se přiklání 11,1 %. Avšak nikdo neuvedl, že by se mu koučovací styl přičil natolik, aby zvolil možnost 1 – „nevyhovuje vůbec“. Lze tedy říci, že princip koučování je něco, co při řešení práce respondentům vyhovuje a stálo by za zvážení jej při učitelské praxi začít více využívat.

### Otázka č. 15

„Kouč ovlivňuje v individuálním přístupu pracovníka tak, aby zvyšoval jeho iniciativnost, samostatnost a tvořivost a tím i jeho pracovní výkon.“

Míra souhlasu respondentů s výrokem dle respondentů:

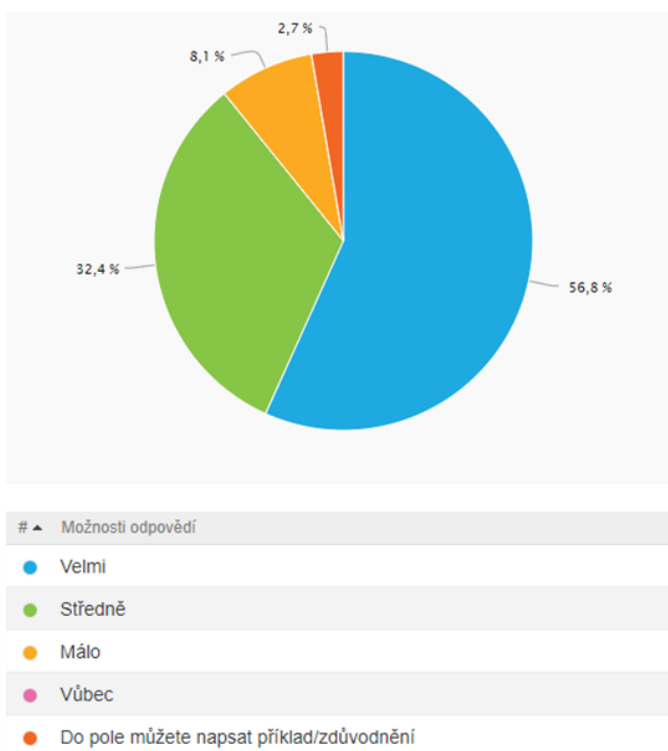


14 Obrázek č. 4 Míra souhlasu respondentů s výrokem

Po zkušenosti s pedagogickým konzultantem souhlasí s tímto výrokem 27,8 % zcela. Celkem 100 % lidí dalo možnost 5 a vyšší, nikdo tedy neuvedl, že by s výrokem nesouhlasil. Lze tedy s určitostí tvrdit, že u většiny respondentů skutečně zvyšoval pedagogický konzultant iniciativnost, samostatnost, tvořivost a pracovní výkon respondentů, nebo měl vliv alespoň na jednu z vyčtených možností. Tento výrok můžeme díky odpovědím respondentů skutečně potvrdit.

### Otázka č. 16

Pokud byste podle zkušenosti s pedagogickým konzultantem měli zhodnotit, do jaké míry podle vás konzultant ulehčuje řízení pedagogického procesu, (zejména vedení školy, řediteli..) jak byste tuto skutečnost popsali?

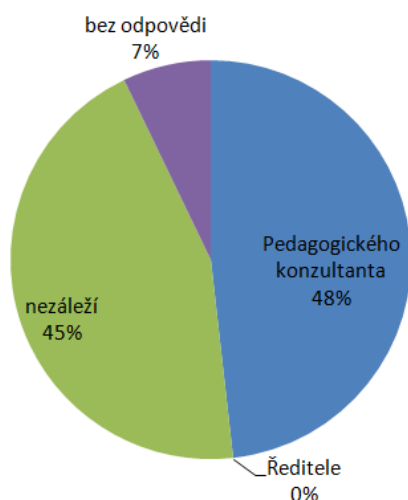


15 Graf č. 9 Míra ulehčení řízení pedagogického procesu

Přes polovinu respondentů, tedy 56,8 %, si myslí, že pedagogický konzultant ulehčuje řízení pedagogického procesu velmi, 32,4 % zvolilo možnost „*středně*“ a jen 8,1 % uvádí, že ulehčuje „*málo*“. Nikdo neuvedl možnost „*vůbec*“. Jeden respondent okomentoval svoji odpověď následovně: „*Záleží na vedení a řediteli, zda se nechají ovlivnit a jak pozitivní potenciál PK využijí pro svoji sborovnu.*“

### Otázka č. 17

Nyní, po zkušenosti s pedagogickým konzultantem, byste volili jako osobu, která by měla ve vaší hodině provést hospitaci (a krátce okomentujte proč):



**16 Graf č. 10 Volba osoby k hospitaci**

V této otázce měli respondenti možnost buď pouze zaškrtnout odpověď, nebo k odpovědi přidat i svůj komentář. Na polootevřenou otázku respondenti odpovídali, že pedagogického konzultanta by zvolilo 48 % dotazovaných. Důvodem pro ně je například větší důvěra v něj, diskrétnost, nebo dokonce větší profesionalita a odbornost. Dalších 45 % uvedlo, že jim nezáleží na tom, s kým by měli svoji práci řešit. Uvítali by oba. Vnímají obě pozice jako přínosné a spatřují v rozdílnosti pozice a jiného úhlu pohledu výhodu. Případně mají důvěru jak v pedagogického konzultanta, tak v ředitele. Čtyři respondenti se rozhodli neodpovídat. Buď ze své pozice, nebo uvedli jinou možnost.

Odpovědi respondentů jsou uvedeny v příloze 5.

## **Shrnutí**

Z odpovědí vyplývá, že 71,4 % dotazovaných škol má nebo poskytuje možnost potkat se s pedagogickým konzultantem alespoň několikrát týdně. Na školách působí konzultant jako externí zaměstnanec a učitelé či vedení školy využívají jeho služeb zhruba 1-2 hodiny týdně. Setkávání s konzultanty probíhá buď v soukromí, přičemž konzultace bývají především zaměřeny na teorii či rozebírání konkrétního tématu, nebo je zaměřením na praxi i teorii vyvážené.

Co lze však s jistotou říci je to, že o služby konzultanta projevují jak učitelé, tak vedení školy zájem a práce pedagogického konzultanta jim přijde důležitá.

V konkrétních případech pak učitelé tvrdí, že jim konzultant pomáhá zlepšovat se v různých oblastech. Zejména v rozvoji specifických i odborných kompetencí. Pomáhá jim nacházet další postupy jejich práce, přináší nové metody výuky, pohled na ni i přístup k ní. Poskytuje kvalitní a kompletní zpětnou vazbu a objektivní pohled na problém. Pomáhá jim při organizaci i průběhu hodin, při tvorbě portfolia, podporuje učitele v osobním i profesním rozvoji. Je kvalitní pomocí a oporou mladším, začínajícím kolegům. Dopomáhá také zlepšování manažerských dovedností, například lepšímu managementu třídy a managementu času. Učí reflektovat vlastní práci a dodává sebevědomí, je nápomocen při rozvoji osobnostních kompetencí či vlastností. Pomáhá spolu s učiteli rozvíjet čtenářskou gramotnost žáků a rozvíjet jejich kritické myšlení.

Ředitelům pak koučovacím způsobem pomáhá promýšlet postupy řídicí práce, pomáhá s odborným vedením v oblasti komunikace, plánování a řešení problémů. Poskytuje konzultace ohledně vize a směřování školy a dále rozbor kroků při zavádění změn a může být nápomocen i při jejich implementaci. Je tedy velkou pomocí v rozvoji leadvorských kompetencí.

Učitelům i vedení školy poskytuje jiný úhel pohledu a tím umožňuje vykuknutí z tzv. profesní bubliny.

Učitelé dále potvrzují, že se atmosféra díky působení pedagogického konzultanta na škole změnila. Došlo ke zlepšení vztahů a následné spolupráci mezi učiteli, ke změnám ve způsobu výuky a tím i ke zkvalitnění práce učitelů. Zvedlo se pracovní nasazení učitelů



a jejich zapojování se do aktivit školy. Změnil se také pohled na hospitace, učitelé na ni již nenahlíží jako na ohrožující prvek, nýbrž jako na pomoc ke zlepšení své práce. Zlepšila se i komunikace mezi vedením a zaměstnanci a také přístup k žákům. Vliv konzultanta na klima školy vnímají za vcelku zásadní.

Pedagogický konzultant poskytuje rady, dodává motivaci, je inspirativní osobou. Působí na škole jako nezávislá a nestranná osoba, má poznatky i z jiných škol a díky tomuto nadhledu se může stát prostředníkem mezi několika stranami. Dokáže si snadno získat důvěru. Stimuluje kolektiv a podporuje i individualitu, samostatnost a tvořivost jedince. Jako nejdůležitější vlastnosti konzultanta vnímají učitelé a vedení škol především empatii, vstřícnost a ochotu pomoci, otevřenost, diskrétnost a nestrannost. Uvádějí, že je pro ně velmi důležitá jeho profesionalita a odborný nadhled. Také koučovací styl při řešení práce se zdá většině jako prospěšný a vyhovující. Velký počet oslovených by jej volilo i při řešení jejich osobních záležitostí.

Dále lze dle odpovědí tvrdit, že pedagogický konzultant skutečně ulehčuje řízení pedagogického procesu. Dochází například k přenesení části odpovědnosti za pedagogický rozvoj týmu na konzultanta. Také hospitace se stávají doménou pedagogického konzultanta. Avšak tuto činnost si do jisté míry přenechává i sám ředitel. Z odpovědí učitelů je patrné, že hospitační činnost konzultanta vítají, ale že si dále váží i názoru ředitele školy. Naučili se vážit si různorodosti pohledu a názorů a umí je využít ve svůj prospěch.

## Závěr

Téma pedagogického konzultanta bylo zvoleno kvůli výjimečnosti tohoto druhu pomoci českým školám, která tato profese zajišťuje. Záměrem bylo analyzovat práci pedagogického konzultanta, vystihnout a popsat, jaká je jeho pomoc školám, jaká je jeho role na škole a jak může jeho práce zasáhnout do běžného života škol. Záměrem bylo také zchytit způsob a míru jeho fungování a pokusit se co nejvíce popsat jeho důležité vlastnosti a vymezit jeho vliv na rozvoj manažerských, odborných a osobnostních kompetencí. Bakalářská práce popisuje i vliv na klima školy a poukazuje na možnost pohlížet na pedagogického konzultanta rovněž jako na oporu pro ředitele.

Výzkum v praktické části práce je zaměřen na působení pedagogických konzultantů ve školách, které jsou součástí projektu Pomáháme školám k úspěchu.

Do dotazníku se zapojily všechny oslovené školy a většinu respondentů tvořili učitelé.

Práce zodpovídá otázky, které vyplynuly z cíle práce.

1. Jak může být pedagogický konzultant nápomocný ve zlepšování práce učitelů a vedení školy?

Konzultant pomáhá v rozvoji specifických i odborných kompetencí. Pomáhá nacházet další postupy práce, přináší nové metody výuky, pohled na ni i přístup k ní. Poskytuje kvalitní a kompletní zpětnou vazbu a objektivní pohled na problém. Spolupráce s pedagogickým konzultantem zvyšuje iniciativnost, samostatnost, tvořivost a pracovní výkon. Pomáhá při organizaci i průběhu hodin, při tvorbě portfolia, podporuje učitele v osobním i profesním rozvoji. Je kvalitní pomocí a oporou mladším, začínajícím kolegům. Konzultant s vedením školy spolupracuje zejména v oblasti zlepšování leaetrovských kompetencí. Pomáhá jim stanovit vizi a cíle a dopomáhá k jejich dosažení. Učí ředitele vést školu a své podřízené i nedirektivním způsobem. Což je prospěšné zejména v hodnotících a motivačních rozhovorech. Ulehčuje řízení pedagogického procesu.

2. Jaký případně může mít pedagogický konzultant vliv na klima školy?

Uplatňování principů mentoringu vytváří na škole pozitivní klima, kde jsou zaměstnanci nakloněni ke změně a sdílení kultury školy a ve které je otevřenost

a spolupráce normou, protože došlo ke zkvalitnění komunikace na škole. Přináší nový pohled na výuku a tím mění i přístup k výuce a k žákům. Mimoto se díky konzultantovi změnil postoj k hospitacím.

### 3. Jaké jsou důležité vlastnosti pedagogického konzultanta?

Za nejdůležitější vlastnosti konzultanta především považovány: empatie, vstřícnost a ochotu pomoci, otevřenost, diskrétnost a nestrannost. Důležitá je i jeho profesionalita a odborný nadhled. Umí motivovat a stmelovat kolektiv. Jde příkladem svým chováním, vystupováním a také tím, jaké hodnoty vyznává.

V rámci rozebíraného projektu pracuje konzultant na škole jako externí zaměstnanec, k dispozici je tak několikrát týdně. To přináší svá pozitiva i negativa. Může přinášet jiný vhled díky své nestrannosti, na druhou stranu má jen omezené množství času na konzultace. Jeho spolupráce s pedagogickými pracovníky je vyrovnaná, co se zaměřením na praxi a teorii týče. Učitelé vnímají tuto spolupráci za atraktivní a prospěšnou a koučovací přístup jim při řešení jejich práce vyhovuje.

Na základě zjištění z výzkumu je vhodné doporučit tuto funkci na škole plošně zavést, nebo více podpořit. Práce pedagogického konzultanta je velmi přínosná a dokáže změnit přístup k práci a ke vzdělávání a usnadnit řízení pedagogického procesu. Také příznivě ovlivňuje klima škol a může být prospěšný při implementaci změn na škole.

## Citovaná literatura

BROUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, 2010. *Mentoring: Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál. 978-80-7367-772-5.

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

Česká školní inspekce, 2019. Kritéria hodnocení podmínek, Čj.: ČŠIG-3358/19-G2 průběhu a výsledků vzdělávání. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF\\_el.\\_publikace/Krit%a9ria/Kriteria-hodnoceni\\_2019-2020-popis-kriteria.pdf](https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Krit%a9ria/Kriteria-hodnoceni_2019-2020-popis-kriteria.pdf)

DLABOLA, Zdeněk. *Mentoring, tentokrát optikou ředitele školy I. Řízení školy*, 2017 [online]. [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeniskoly/mentoringtentokrat-optikou-reditele.m-3855.html>

DLABOLA, Zdeněk. *Mentoring, tentokrát optikou ředitele školy II. Řízení školy*, 2017 [online]. [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeniskoly/mentoringtentokrat-optikou-reditele.m-3889.html>

FALTÝSEK, Pavel, 1997. *Hospitace v práci ředitele školy*. Nový Bydžov: aTre.

Globální etický kodex pro kouče a mentory. DocPlayer.cz [online]. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/34970277-Globalni-eticky-kodex-pro-kouce-amentory.html>

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 1., vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.; s. 6

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

*Hospitace: Poznejte výhody, pravidla a podstatu efektivního, a přitom ne příliš složitého a nákladného nástroje - hospitace* [online], 2006. Metodický portál RVP [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/933/HOSPITACE.html/>

Jak pomáháme školám, Pomáháme školám k úspěchu, 2015 [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/projekt/jak-pomahame-skolam>

*Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání* [online]. Praha: Česká školní inspekce, 2019 [cit. 2020-03-29]. ISSN Čj.: ČŠIG-3358/19-G2. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF\\_el.\\_publikace/Krit%a9ria/Kriteria-hodnoceni\\_2019-2020-popis-kriteria.pdf](https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Krit%a9ria/Kriteria-hodnoceni_2019-2020-popis-kriteria.pdf)

LACINA, Lubor, Petr ROZMAHEL a Jitka KOMINÁCKÁ, 2016. Příručka mentoringu: posilování mentorských kapacit pedagogů. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-067-7.

Pedagogický konzultant, Pomáháme školám k úspěchu, 2015 [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/projekt/jak-pomahame-skolam/pedagogicky-konzultant>

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

PÍŠOVÁ, Michaela a Karolina DUSCHINSKÁ. Mentoring v učitelství: výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání. [2. vyd.]. V Praze: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-589-8.

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

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

STARÝ, Karel, Dominik DVOŘÁK, David GREGOR a Karolína DUSCHINSKÁ, 2012. Profesionální rozvoj učitelů: podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků. Praha: Karolinum (nakladatelství). ISBN 978-80-246-2087-9.

STRAKE, R. E., 1995c. The art School leadership: Concepts and evidence. [online], 2003. In: . National College for School Leadership.: JOUR [cit. 2019-12-30]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/252485640\\_School\\_Leadership\\_Concepts\\_and\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/252485640_School_Leadership_Concepts_and_Evidence)

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

TROJAN, Václav, 2018. *Pedagogický proces a jeho řízení* [online]. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, [cit. 2020-04-03]. ISBN 999-00-018-1177-8. Dostupné z: <https://www.alza.cz/media/pedagogicky-proces-a-jeho-rizeni-2-aktualizovane-vydani-d5529915.htm>

TROJANOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer), 2013. ISBN 978-80-7478-349-4.

Vzájemné učení, Pomáháme školám k úspěchu, 2015 [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/projekt/jak-pomahame-skolam/vzajemne-uceni>

Zákona č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. V § 164 zákona

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (zákon o pedagogických pracovnících). V § 24: Další vzdělávání pedagogických pracovníků

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Strukturovaný rozhovor

Příloha 3 – Příloha k Otázce č. 9

Příloha 4 – Příloha k otázce č. 11

Příloha 5 – Příloha k otázce č. 17

## Přílohy

### Dotazník

Dotazník je dostupný zde:

<https://www.surveio.com/survey/d/I4M6I1L9Q7G9B8F9V>

- 1) Jaká je Vaše role na škole?
  - a) ředitel školy
  - b) učitel
  - c) zástupce ředitele
- 2) Působím na škole:
- 3) Jak často a v jaké formě konzultant na vaší škole působil či působí?
  - a) Denní forma
  - b) několikrát týdně
  - c) méně
- 4) Působil/působí jako:
  - a) Interní zaměstnanec
  - b) externí zaměstnanec
  - c) nevím
- 5) SETKÁVÁNÍ - Vaše setkání probíhaly častěji
  - a) V soukromí (např. kancelář) – zaměření spíše na teorii, rozebírání problému
  - b) V hodinách (např. formou hospitace, tandemové výuky) – zaměřeno na praxi
  - c) Vyrovnaně
- 6) Jak často využíváte (nebo jste v minulosti využívali) služeb pedagogického konzultanta? – vyčíslete v hodinách za týden
- 7) Vyčíslete důležitost práce pedagogického konzultanta na škole – stupnice 1-10, 10 je nevyšší
- 8) V čem Vám byl pedagogický konzultant (dále jen PK) nejvíce nápomocen? V čem konkrétně Vás nejvíce zasáhla jeho práce
- 9) Co se díky působení PK na vaší škole změnilo?
- 10) Myslíte si, že působení konzultanta na škole mělo zásadní vliv i na klima školy?
- 11) Pokuste se doplnit, jakým způsobem může konzultant ovlivnit klima školy



- 12) Napište 3 nejdůležitější vlastnosti pedagogického konzultanta
- 13) Pedagogický konzultant měl pro Vás význam zejména ve: (rozdělte 100 bodů)
- a) zlepšování manažerských dovedností (např. v rámci třídy, selfmanagemet)
  - b) rozvoji jejich specifických/odborných kompetencí (vzdělávání se apod.)
  - c) rozvoji osobnostních kompetencí či vlastností
- 14) Jak Vám vyhovuje koučovací přístup při řešení Vaší práce? (1-7)
- 15) „*Kouč ovlivňuje v individuálním přístupu pracovníka tak, aby zvyšoval jeho iniciativnost, samostatnost a tvořivost a tím i jeho pracovní výkon*“  
Na škále 1-10 vyjádřete, do jaké míry souhlasíte s tímto výrokem po vaší zkušenosti s PK
- 16) Pokud byste měli zhodnotit podle zkušenosti s PK, do jaké míry podle vás PK ulehčuje řízení pedagogického procesu, (zejména vedení školy, řediteli..) jak byste tuto skutečnost popsali?
- a) Velmi
  - b) Středně
  - c) Málo
  - d) Vůbec
- 17) Nyní, po zkušenosti s pedagogickým konzultantem, byste volili jako osobu, která by měla ve vaší hodině provést hospitaci (krátce okomentujte proč):
- a) Pedagogického konzultanta
  - b) Ředitele
  - c) nezáleží
- + prostor pro krátký komentář

## **Strukturovaný rozhovor**

**D: Jak jste se dostala k práci konzultanta?**

*R: Pracovala jsem v projektu Cesta ke kvalitě, kde jsem spolupracovala s vynikajícími osobnostmi české pedagogiky z různých VŠ a pedagogických organizací. Když projekt končil, dostala jsem nabídku se zúčastnit výběrového řízení na pozici pedagogický konzultant. Dříve jsem působila jako učitelka 1. stupně na jedné základní škole, pracovala jsem na Ministerstvu školství a tělovýchovy v oblasti evaluace, následně jsem pracovala v projektu, který se zabýval kvalitou a podporou kvality vzdělávání, absolvovala jsem výcvik systemická supervize a koučování a zároveň byla lektorkou Kritického myšlení, tak to asi mělo vliv na to, že mi byla nabídnuta účast ve výběrovém řízení.*

**D: jak probíhalo to výběrové řízení?**

*R: Výběrové řízení probíhalo několikakolově, nejprve jsme měli napsat motivační esej, splnit některý z úkolů, ze kterých jsme dostali na výběr a následně svůj úkol obhájit. Na základě tohoto výběrového řízení jsme tehdy byly vybrány dvě konzultantky, které jsme v druhém cyklu Pomáháme školám k úspěchu dostaly příležitost pečovat o pedagogy jedné partnerské školy Pomáháme školám k úspěchu.*

**D: Co musí konzultant splňovat, aby mohl tuto práci vůbec vykonávat?**

*R: Musí mít jistý pedagogický background, aby přesvědčil kolegy, kteří s ním konzultují, že je také učitel, který si ví rady. Musí těmto věcem rozumět, vědět, co je důležité a proč. Že není jedno, když ve třídě kolega učitel buduje atmosféru plnou rivality, kdy se děti vzájemně posmívají při neúspěchu, místo toho, aby spolu kooperovaly a držely si vzájemně palce. Jedná se o mnoho nuancí, ke kterým by měl být vnímavý, měl by je umět zachytit a umět je popsat.*

**D: A co ještě dalšího? Zajímají mě hlavně jeho vlastnosti**

*R: Podle mého názoru musí být citlivý k různým situacím, které dennodenně vyhodnocuje – například zda už může nabízet svému kolegovi spolupráci, zda už nastala ta chvíle, kdy ho kolega přijme a tak dále..*

**D: doplnila byste ještě něco?**

*R: No..Musí mu být vlastní jistá kultura, jisté hodnoty: respektující přístup a komunikace, víra v to, že můžeme posunout opravdu každé dítě, víra v to, že každé dítě se může učit s radostí a naplno. Tato víra bývá samozřejmě i opřena o fakta z výzkumů. Měl by také vědět, kam sáhnout, na koho se obrátit – mít přehled o zdrojích, které sám neobsáhne. Hodí se samozřejmě koučovací přístup, umět vést kolegy k jejich řešení. A umět se upozadit, mít potřebu, aby vynikli kolegové, se kterými spolupracuje, nikoli on sám. Měl by umět poskytovat popisnou zpětnou vazbu.*

***D: A jaké jsou tedy podle vás nejdůležitější vlastnosti konzultanta?***

*R: Spíš než vlastnosti, tak víra, že naši učitelé jsou dobří a že to zvládnou, a tuto víru k nim vysílat.*

***D: A jak dlouho jste na té škole vlastně působila?***

*R: Na jedné partnerské škole jsem působila 5 let a na druhé, kde jsem nyní, působím třetím rokem.*

***D: Dokázala byste popsat i vaše začátky na škole?***

*R: Na počátku bylo potřeba přesvědčit alespoň menší skupinu kolegů učitelů, aby se mnou spolupracovali. Poprvé mě učitelé viděli, když se škola hlásila do projektu a kdy jsme jezdili po školách v rámci výběrového řízení, pak na výjezdu školy, kde jsme školu detailně seznamovali s tím, co je po těch pět let čeká, kde jsem také některé části programu lektorovala. Když jsem ale přišla do školy, bylo potřeba učitelům ukázat, že i já umím učit. Že nejsem jen nějaká „chytrá paní“ odněkud zdaleka, která jim přišla říkat nějaká moudra. Potřebovala jsem se dostat do tříd, do výuky. Nabídla jsem některým kolegům, kteří se tvářili vstřícně, že bych za ně odučila nějakou hodinu. To se také přihodilo. Pak jsem se jich ptala, jestli tento styl výuky (pozn. konstruktivistický styl) byl pro žáky atraktivní, v čem tu atraktivitu vidí, co přesně na té dané hodině spatřují jako užitečné, a prostě jsme si začali o výuce povídat. Zároveň jsme se poznávali i jako lidé, čemu se smějeme, co máme rádi, co nám naopak nesedí. Zpočátku to bylo třeba jen šest učitelů, kteří mě oslovovali. Skupina se postupně zvětšovala, protože si to kolegové mezi sebou řekli.*

*D: a co pan ředitel?*

*R: Pan ředitel také vyslovil přání, aby spolupráci se mnou každý během prvního pololetí alespoň jednou vyzkoušel, aby viděl, zda je mu taková spolupráce užitečná či nikoliv. Takže si to každý mohl vyzkoušet. Ne všichni učitelé se pak vrátili, ale alespoň to zkusili. Šlo asi o pět učitelů ze čtyřiceti.*

**D: Jakou vizi jste měla při nástupu na školu, nastupovala jste na ní s nějakým osobním cílem?**

*R: Spíš než o osobní cíl, šlo o princip: dělat svou práci, jak nejlépe umím. Vše ostatní se odvíjelo od zadání. Cílem projektu je: Každé dítě se učí naplno a s radostí. Z tohoto cíle se postupně vykrystalizoval cíl školy. Mým úkolem bylo vést učitele a školu k těmto cílům.*

**D: Plnila jste nějaké úkoly „na zakázku“ .. například od ředitele, vedení školy?**

*R: Ano. Dost často přijímám nějakou zakázku. Bývají to nejčastěji učitelé, kteří mě zvou do hodiny a říkají mi, abych sledovala něco konkrétního. Býval to i ředitel školy, který mě žádal, abych byla přítomna jeho rozvojovým rozhovorům s učiteli. Zakázkou bylo sledování, jak rozhovor vede, zda si všímá podstatných informací, zda adekvátně vybízí učitele k prezentaci osobního plánu, zda se dokáže vhodně doptávat apod.*

**D: Jak často k vám učitelé sami přicházeli na konzultaci?**

*R: Ve škole jsem tři dny v týdnu, mívám zaplněných šest až sedm vyučovacích hodin pro různé účely. Teď ve třetím roce realizace to už nejsou žádné ukázkové lekce, ale případně párová výuka s rozbořem, nebo návštěva v hodině u kolegy s poskytnutím popisné zpětné vazby, také konzultace k přípravám, díváme se společně na práce jejich žáků, analyzujeme jejich vzdělávací potřeby, někdy mě učitelé i žádají o nalezení vhodných textů, konzultuji s nimi jejich osobní pedagogické plány, adekvátnost jejich cílů, možnosti vzdělávání a tak. Konzultuji i s vedením školy, například při přípravě plánů rozvoje školy, různá setkání skupin učitelů, něco k videotréninku a tak.*

**D: Řešili jste i osobní věci?**

*R: Ano. S některými učiteli jsme si po těch letech blízci. To je ale jiná rovina, to neberu jako svůj pracovní profesní vklad, ale jako projev obyčejné lidské sounáležitosti nebo přátelství.*

*D: Děkuji moc za rozhovor a váš čas, moc jste mi pomohla. Už vás nebudu déle zdržovat.*

*R: Rádo se stalo. Mějte se hezky a hodně štěstí při psaní bakalářské práce*

## **Příloha k Otázce č. 10**

### Odpovědi respondentů

- Atmosféra na škole, kvalita výuky, otevřenost školy pro ostatní
- Mentorská podpora učitelů.
- kvalitativní růst pedagogického sboru, proměna kultury školy, nová vize školy
- Hodně věcí se urychlilo. Práce na kultuře, práce na rozvoji týmu, hledání společné cesty. Stručně to nelze popsat a na 2 A4 tu místo nemám.
- Pravidelná střední setkání pedagogů; pomoc učitelům s výukou - plánování výuky, cíle hodin, následná reflexe; rozvoj čtenářství, pisatelství, badatelské výuky.
- Myšlení několika učitelů v oblasti výuky, přístupu k žákovi. Příchod nových kolegu
- Zkvalitnění výuky
- přístup spousty učitelů k plánování, dětem, kolegům
- Komunikace mezi učiteli, vzdělávání učitelů, tandemová výuka, čtenářství
- mohli jsme se učit poskytovat ZV, být k sobě pozorní a laskaví, nespokojovat se s málem
- učebnice AJ, tematické plány
- Zastání u vedení školy, kvalita výuky, sdílení zkušeností mezi učiteli
- Nové metody
- pohled na výuku, pracovní nasazení, odvaha zkoušet nové věci
- zařazování nových metod do výuky, příprava sdílení, mentorská činnost
- Méně strachu z hospitace
- Nápady zvenčí
- Zlepšila se práce učitelů.
- otevřela se více výuka - vstup do hodin se stal standardem, velkou podporu dostaly vychovatelky ŠD, více se provázal 1. a 2. stupeň
- způsob práce, podpora kritic. myšlení, více skupin. prací žáků
- Vztahy, motivace, spolupráce

- Větší vzdělanost pedagogů, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, zlepšení komunikace zaměstnanci a vedení
- sborovna, spolupráce kolegů, práce se třídou
- Využívání metod KM, příprava hodin, individualizace
- Rozšíření počtu skvělých učitelů, lepší kultura školy obecně, žáci se učí naplno a s radostí
- Nevím (2x)
- metody učení, komunikace mezi vedením a zaměstnanci, přístup k žákům
- Pomoc externího pracovníka, důvěra v cizího člověka ve tride
- Cíle
- způsob výuky
- Zvláště méně zkušené učitelé měli možnost konzultací.
- lepší organizace hodin, čtenářská gramotnost, kritické myšlení
- vzájemná spolupráce, učitelé vítají společné učení, nebojí se konzultovat problém s kolegy
- Začala se více rozvíjet spolupráce mezi učiteli, přestali jsme se dívat na hospitaci jako na ohrožující prvek a začali ji vnímat jako pomoc ke zlepšení naší práce. Byla nám velkou oporou a posunovala nás dále.
- Myslím, že kvalita výuky a spolupráce mezi kolegy.
- klima a komunikace

### **Příloha k otázce č. 11**

- Poskytováním rad týkajících se přímo budování klimatu, vedením kolegů k otevřenosti vůči ostatním, řešení problémů, resp. nabídkou, jak tyto problémy řešit...
- Přenesení části odpovědnosti za pedagogický rozvoj týmu.
- Žije tou kulturou a má důvěru lidí.
- Může působit jako poradce vedení při jednání s pedagogy, může fungovat jako kouč a pomoci řešit problémy mezi kolegy.
- Nabalovat na sebe lidi a zkusit s ním přemýšlet o změnách a následně je vytvaret

- Je nestranný. Pomůže, aniž by předával informace dál. Dodá pocit sounáležitosti, podpoří mě, utvrdí, že dělám správnou věc.
- neskutečně
- Předávání zkušeností, pohled z vnější strany školy, využití poznatků z jiných škol.žít
- svým chováním, vystupováním, deklarovanými hodnotami, které ovšem také ctí, čestností, pokorou...
- Viz předchozí otázku.
- Nevím
- motivace pedagogů
- vstupuje jako nezávislá osoba do vzdělávacího procesu a vedení vedení školy a pedagogů a propojování témat
- Učitelé více v pohodě...
- Může působit jako prostředník při řešení problémů.
- Má možnost neadresně ovlivnit některé vztahy, pomáhá pojmenovávat vztahové (vedení - učitelé, učitelé)problémy a hledat cesty k jejich eliminaci
- stmeluje kolektiv, posunuje
- Dodá motivaci, navodí klidnou atmosféru, podpoří.
- Může být prostředníkem mezi několika stranami, může působit jako neutrální člen při sporu, může vnášet do problematiky pohled zvnějšku, může zlepšit kvalitu učitelské práce, může posílit učitelské sebevědomím, může upozornit na přehlížené problematiky, může pomoci s dalším vzděláváním pedagogů
- Nadhled
- Sdílení zodpovědnosti za zákovske učení. Učitel není na problémy sám
- Podpora, inspirace
- jako vnější pozorovatel, který se může vyjadřovat k dění ve škole
- Skvely člověk navíc, který je ochoten vám kdykoli pomůže
- Novým přístupem.
- Pomoc, rada
- zprostředkoval některé informace a postupy mezi vedením a kolegy

- záleží na osobnosti, my jsme měli štěstí na vyváženou a odborně vzdělanou osobu - osobnost, dovedu si představit, že pokud PK nemá vhodné osobnostní nastavení a není na dostatečné úrovni, jeho působení může být i negativní
- Pokud konzultant "zapadne" do kolektivu, může být velkým přínosem, vede celý kolektiv i jednotlivce k zlepšování.
- Rozvojem spolupráce mezi kolegy, pomocí vytváření sebedůvěry učitele.
- ovlivňuje směr školy

### **Příloha k otázce č. 17**

- S PK je větší jistota, že z hospitace nebudou řešeny další pracovní právní vztahy, že je ve třídě jako spojenec. U ředitele záleží na konkrétní situaci
- Protože vyučovacímu procesu rozumí, umí zformulovat i různé nuance, dokáže mi pokádat zajímavé otázky, je trpělivá, nepovyšuje se...
- V týmu máme věci vyladěné, tudíž vím, že od obou dostanu dobrou zpětnou vazbu s výzvou k dalším krokům pro můj rozvoj.
- jsem ředitel, konzultant při rozboru hospitované hodina využívá popisné zpětné vazby, což mi vyhovuje
- Stojím si za tím, co dělám. Pracuji s vlastními chybami a nebojím se otevřeně komunikovat.
- Zvolila bych pracovní starší kolegyni. Její rady a nápady by mi mohli pozvednout výuku.
- V současné době bych vnímala obě osoby, jak paní ředitelku, tak PK jako velmi přínosné.
- záleží na způsobu podání a kvalitě zpětné vazby, ne na funkci hospitující osoby
- externí návštěva, není ve vedení, rozbor hodiny z pohledu kolegy a kouče
- V naší škole využíváme přítomnosti ředitele i PK při návštěvách hodin.
- na čtenářskou gramotnost v odborných předmětech je odbornice
- větší důvěra a také mi pak více poradí, když se něco nepovede
- Zpětnou vazbu a rady se hodí z každého úhlu pohledu.
- Jiná pozice PK než ředitel vůči učitelu.
- Oba dokáží vyhodnotit a poradit.



- nebudu ze své pozice hodnotit
- Myslím, že by mi pomohli oba.
- uvítám oba (Ř i PK)
- oba dva mají proč
- Nehodnotí, poradí
- Kolegu učitele
- Plná důvěra
- Kolegialita

## Seznam obrázků

1 Graf č. 1 Zastoupení jednotlivých funkcí.....	31
2 Graf č. 2 Zastoupení jednotlivých škol v dotazníku .....	32
3 Graf č. 3 Četnost působení pedagogického konzultanta na škole .....	33
4 Graf č. 4 Forma působení pedagogického konzultanta na škole .....	33
5 Graf č. 4a Skutečná forma působení pedagogického konzultanta na škole .....	34
6 Graf č. 5 Forma setkávání se s pedagogickým konzultantem .....	35
7 Graf č. 6 Využívání pedagogického konzultanta v hodinách za týden .....	36
8 Graf č. 6a Využití služeb pedagogického konzultanta .....	37
9 Obrázek č. 1 Důležitost práce pedagogického konzultanta.....	37
10 Obrázek č. 2 Vliv pedagogického konzultanta na klima školy .....	40
11 Graf č. 7 Nejčastěji uváděné vlastnosti pedagogického konzultanta .....	41
12 Graf č. 8 Význam pedagogického konzultanta .....	42
13 Obrázek č. 3 Vhodnost koučingu při řešení pedagogických záležitostí.....	43
14 Obrázek č. 4 Míra souhlasu respondentů s výrokem .....	44
15 Graf č. 9 Míra ulehčení řízení pedagogického procesu.....	45
16 Graf č. 10 Volba osoby k hospitaci.....	46