

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA PEDAGOGICKÁ**

**KATEDRA PEDAGOGIKY**

**TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE MEZI PEDAGOGEM A ASISTENTEM  
PEDAGOGA NA VYBRANÝCH ZÁKLADNÍCH ŠKOLÁCH  
PLZEŇSKÉHO KRAJE  
DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Kristýna Kodýtková**

*Učitelství pro 1. stupeň základní školy*

Vedoucí práce: Mgr. Pavla Soukupová, Ph. D.

**Plzeň, 2023**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni dne 15. 4. 2023

.....  
vlastnoruční podpis

DĚKUJI PANÍ MGR. PAVLE SOUKUPOVÉ PH.D. ZA JEJÍ  
ODBORNÉ VEDENÍ, POMOC, VSTRÍCNOST, OCHOTU  
A VĚNOVANÝ ČAS, KTERÝ BYL POTŘEBNÝ PRO VYPRACOVÁNÍ  
MÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

## OBSAH

SEZNAM ZKRATEK .....	3
ÚVOD .....	4
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	6
SPOLUPRÁCE, TÝM, TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE – VYMEZENÍ POJMŮ .....	6
SKUPINOVÁ DYNAMIKA .....	7
POJEM A VLASTNOSTI SKUPINOVÉ DYNAMIKY .....	7
CÍLE V TÝMU .....	8
STANDARDSY (NORMY) V TÝMU .....	9
STRUKTURA TÝMU .....	9
POZICE A ROLE .....	10
VEDENÍ TÝMU .....	11
STYLY VEDENÍ .....	12
SOUDRŽNOST TÝMU .....	13
VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMU .....	13
PEDAGOGICKÉ HLEDISKO .....	15
PEDAGOG, ASISTENT PEDAGOGA – VYMEZENÍ POJMŮ .....	15
SPOLUPRÁCE PEDAGOGA A ASISTENTA PEDAGOGA .....	18
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE PEDAGOGA A ASISTENTA PEDAGOGA .....	18
SPOLUPRÁCE PEDAGOGA A ASISTENTA PEDAGOGA VE VYUČOVACÍ JEDNOTCE .....	19
PEDAGOGICKÝ SBOR, SPOLUPRÁCE UVNITŘ PEDAGOGICKÉHO SBORU .....	20
VZTAH: KLIMA SBORU A KVALITA SPOLUPRÁCE .....	21
VEDENÍ TÝMU .....	21
2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	24
PRVNÍ ŠKOLA .....	24
CHARAKTERISTIKA A SOUČASNÁ SITUACE V PEDAGOGICKÉM SBORU .....	24
SWOT ANALÝZA – SPOLUPRÁCE MEZI AP ↔ UČ NA VAŠÍ ŠKOLE .....	24
ROZHOVOR S ASISTENTY PEDAGOGA A PEDAGOGY .....	27
ZÁVĚRY Z ŠETŘENÍ .....	31
PŘEDCHÁZENÍ RIZIKŮM .....	31
STANOVENÍ VIZÍ A BUDOUCÍCH CÍLŮ .....	32
OBEČNÁ DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ SPOLUPRÁCI .....	32
DRUHÁ ŠKOLA .....	32
CHARAKTERISTIKA A SOUČASNÁ SITUACE V PEDAGOGICKÉM SBORU .....	32
SWOT ANALÝZA – SPOLUPRÁCE MEZI AP ↔ UČ NA VAŠÍ ŠKOLE .....	33
ROZHOVOR S ASISTENTY PEDAGOGA A PEDAGOGY .....	34
ZÁVĚRY Z ŠETŘENÍ .....	37
PŘEDCHÁZENÍ RIZIKŮM .....	38
STANOVENÍ VIZÍ A BUDOUCÍCH CÍLŮ .....	38
OBEČNÁ DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ SPOLUPRÁCI .....	38
3 POZOROVÁNÍ .....	40
4 ZÁVĚRY VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PEDAGOGICKOU PRAXI .....	43
OBSAHOVÝ ZÁVĚR .....	43
METODOLOGICKÝ ZÁVĚR .....	44
PRAKTICKÝ ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PEDAGOGICKOU PRAXI .....	44
DOPORUČENÍ PRO PODPORU EFEKTIVNÍ SPOLUPRÁCE PEDAGOGA A ASISTENTA PEDAGOGA .....	45

---

ZÁVĚR.....	46
RESUMÉ .....	47
SUMMARY .....	48
SEZNAM LITERATURY .....	49
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A DIAGRAMŮ .....	52
PŘÍLOHY .....	I
PŘÍLOHA Č. 1 – PŘÍLOHA Č. 2 K VYHLÁŠCE Č. 317/2005 SB. - UČITEL.....	II
PŘÍLOHA Č. 2 - PŘÍLOHA Č. 8 K VYHLÁŠCE Č. 317/2005 SB. - ASISTENT PEDAGOGA .....	IV
PŘÍLOHA Č. 3 – UKÁZKA „SWOT ANALÝZY“ .....	VI
PŘÍLOHA Č. 4 – UKÁZKA PŘEPISU Z ROZHOVORU .....	VII
PŘÍLOHA Č. 5 – UKÁZKA SHRnutí ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	IX
PŘÍLOHA Č. 6 – UKÁZKA POZOROVACÍHO ARCHU.....	X

**SEZNAM ZKRATEK**

AP – asistent pedagoga

SVP – speciální vzdělávací potřeby

PPP – pedagogicko-psychologická poradna

SPC – speciálně pedagogické centrum

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ZŠ – základní škola

## ÚVOD

Diplomovou práci zaměřuji na úroveň týmové spolupráce pedagogů a asistentů pedagoga na vybraných základních školách Plzeňského kraje. Díky vybraným výzkumným metodám získávám závěry z šetření, které napomáhají ke stanovení způsobů, jak předcházet rizikům. Pro zkvalitňování úrovně spolupráce pedagogů a asistentů pedagoga určuji vize, budoucí cíle a obecná doporučení.

Po dobu dvou let jsem měla možnost, pracovat na pozici asistenta pedagoga a poznala jsem úroveň spolupráce na konkrétní škole. V rámci diplomové práce jsem chtěla zjistit, jaká týmová spolupráce mezi pedagogickými pracovníky je na dalších školách. K tomu mi pomohla i možnost vykonávat pozici pedagoga. V roli pedagoga jsem se musela více osamostatnit a být oporou pro asistenta pedagoga, se kterým jsem spolupracovala.

Hlavním tématem teoretické části je spolupráce, tým, jeho standardy, struktura, soudržnost, vývojové fáze, týmová spolupráce. Zabývám se i skupinovou dynamikou, pozicemi a rolmi, styly vedení týmu. Význam pedagoga, asistenta pedagoga, jejich týmové spolupráce ve vyučovací jednotce i mimo ni definuji v pedagogickém hledisku. V závěru teoretické části charakterizuji pedagogický sbor. Nedílnou součástí teorie je i vedení týmu.

V praktické části diplomové práce v rámci vybraných výzkumných metod řeším úroveň týmové spolupráce. Pro vypracování diplomové práce oslovím pedagogy a asistenty pedagoga ze dvou vybraných škol, které se liší svou velikostí. Hlavním cílem je prostřednictvím šetření získat závěry, tzn. silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spolupráce mezi pedagogickými pracovníky. Závěry rozšiřují informace z řízených rozhovorů. Pro rozhovory jsem si připravila osm otázek. Pro příklad uvádím tři výzkumné otázky: Co oceňujete na spolupráci se svými kolegy? Jak byste doporučil/a změnit/zkvalitnit týmovou spolupráci a vzájemné vztahy na pracovišti? Jak si představujete dobře fungující týmovou spolupráci? Na základě všech výsledků budou stanoveny vize, cíle a obecná doporučení pro další budoucí týmovou spolupráci. Pro potvrzení získaných poznatků bude provedeno pozorování konkrétní spolupráce mezi pedagogem a asistentem pedagoga.

Závěrečná část soustřeďuje fakta odpovídající na výzkumné otázky z šetření. Tuto část člením do obsahového, metodologického a praktického závěru s doporučeními pro pedagogickou praxi.

Cílem diplomové práce je zpracovat analýzu týmové spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga na vybraných základních školách Plzeňského kraje a vyvodit obecně použitelná doporučení pro pedagogy a asistenty pedagoga na prvním stupni ZŠ.



## 1 TEORETICKÁ ČÁST

### SPOLUPRÁCE, TÝM, TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE – VYMEZENÍ POJMŮ

#### Spolupráce

Spoluprací se označuje společné úsilí, které se zaměřuje na získání prospěchu všech zúčastněných. Tento druh sociální interakce je též označován jako kooperace. Spolupráci označujeme i jako základní formu sociálního chování lidí (Heywood, 2008).

Kolajová (2006, s. 46) tvrdí, že spolupráce je definována trvalým úsilím jednotlivců, kteří sledují jeden cíl. Efektivně dosáhnout spolupráce může být obtížné.

#### Tým

Tým je podle Adaira (1994) skupina lidí, kteří spolupracují na dosažení společného cíle a kteří se účelně a plynule ovlivňují při svých pracovních činnostech a dovednostech.

Skupina lidí, kteří spolu komunikují a sdílejí pocit kolektivní identity, se označuje jako tým. Všichni pracují na dosažení stejného cíle. Pracují většinou podle nepsaných norem nebo pravidel, která vyžadují, aby pracovali a chovali se svobodně a z vlastní iniciativy (Kolajová, 2006).

Tým se vždy skládá z konkrétních jednotlivců, kteří spolu individuálně komunikují. Osoby v týmu jsou ve vzájemné interakci, při níž každá jedna osoba ovlivňuje druhou a je zároveň sama ovlivňována druhými osobami. „*Týmy jsou skupiny lidí, které spolupracují na splnění společného úkolu*“ (Adair, 1994, s. 99). Úkoly týmu směřují k vytčeným cílům. Tým má společné standardy. Doplnují se v něm vždy odborné znalosti a osobní schopnosti členů. Snaží se odstraňovat úspěšně překážky, které mu brání v dosažení cílů. Snaží se vše vylepšovat a zdokonalovat. Klade na všechny členy vysoké nároky. Lidé v týmu spolupracují. Existuje tu silná soudržnost mezi členy, dochází zde k otevřenému a čestnému jednání mezi členy. Odborné a osobní dovednosti a schopnosti členů se v týmu doplňují. Je v něm uznáván vedoucí.

Tým vzniká při řešení úkolů, které vyžadují týmovou spolupráci.

Adair (1994, s. 98) vymezuje úkoly takto:

- Úkol může vykonat jeden člověk, ale nemá k dispozici potřebný čas pro vyřešení úkolu.
- Potřebné úsilí a sílu ke splnění úkolu nemůže vynaložit jeden člověk (např.: zvednout nákladní auto).

- Několik rozdílných operací ke splnění úkolu musí vykonat několik členů týmu současně (např.: operace).

Pro vznik týmu musí být naplněny určité podmínky, musí se co nejlépe poznat skupinová dynamika (Adair, 1994), sociální citění člověka a obecné principy, které fungují a ovlivňují úspěšnost týmové spolupráce.

Člověk vrůstá do společenských podmínek života, s přibývajícím věkem se stává společenským tvorem, a tím si vytváří sociální citění. Od narození se nachází a pohybuje v různých sociálních skupinách, které mají podstatný vliv na jeho vývoj. Ve skupinách se tvoří základní vlastnosti každého člověka, způsoby reagování v různých životních situacích, životní styl, vztah k práci, uplatňuje se v nich i individualita člověka formou seberealizace. Existuje mnoho skupin, ve kterých jsou naplněná tato kritéria (lokální společenství, pracovní skupina, školní třída, rodina, vrstevnická skupina apod.).

Některé tyto skupiny jsou funkčně spjaty s jinými skupinami a vytvářejí společenské organizace. Organizace je systém, který je vytvořen za účelem dosažení stanoveného cíle. Člověk je tedy ovlivňován nejenom skupinami, ale i organizací do které patří a která ovlivňuje kulturu, strukturu a chování skupin, jež ji vytvářejí.

Sociální svět má pro každého jedince význam pro jeho další zdravý rozvoj.

### Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je proces. „Má několik etap, z nichž každá nese svá rizika. Celý proces začíná správným stanovením cíle na základě potřeb, motivů a vizí zadavatele – firmy. Vždy by se měl cíl dát do souladu s firemními záměry a strategiemi. Následuje etapa správného výběru členů týmu, a to z hlediska jejich osobnostních, profesních a jiných dovedností i předpokladů. Stanovuje se rovněž počet členů týmu. Měli bychom se také zamyslet nad schopností vybraných pracovníků vzájemně spolupracovat.“ (Kolajová, 2006, s. 52).

## SKUPINOVÁ DYNAMIKA

### POJEM A VLASTNOSTI SKUPINOVÉ DYNAMIKY

Za vznik pojmu skupinová dynamika vděčíme americkému psychologovi německého původu Kurtu Levinovi (in Adair, 1994, s. 9). Zabýval se využíváním vlivů skupin na člověka. Termín skupinová dynamika je připisován veškerému skupinovému dění, cílům a normám, skupinovým interakcím, struktuře týmu, pozicím a rolím ve skupinách, souvisí s vývojem skupin, soudržností a problémům, dává základ k vytváření týmů.

V týmu tedy dochází k využívání prvků skupinové dynamiky.

Skupinovou dynamiku ovlivňuje řada faktorů, včetně:

- cíle týmu,
- skupinové normy,
- zapojení a komunikace v týmu – organizace týmu, role a odpovědnosti,
- rozhodování a vedení týmu,
- vytváření soudržného týmu,
- konflikty a problémy v týmu,
- smysl pro týmovou práci – vytváření podskupin – fáze vývoje týmu.

Pro efektivní činnost týmu jsou všechny stejně důležité. Jednotlivé prvky jsou vzájemně propojeny a působí v neustálé interakci. Jsou důležité pro tvorbu, udržování a rozvíjení týmů (Adair, 1994).

## CÍLE V TÝMU

Cíle v týmu budou přijaty, pokud budou uspokojovat i individuální potřeby členů. Členové by proto měli mít možnost podílet se na jejich utváření. Hlavním cílem týmu je splnění vnějšího úkolu. Není to však jediný cíl, vždy jde o hierarchii cílů. Musí být stanoveny i cíle vedlejší, které souvisí s osobním růstem jednotlivců, se zlepšováním jejich dovedností a schopností a cíle, které souvisí s udržováním skupinových procesů (zlepšení komunikace mezi členy v týmu).

Tým musí nejprve stanovit specifické dílčí cíle každého úkolu, shromáždit zdroje, využít každého člena týmu, stanovit požadavky na výkon a vytvořit plán pro splnění úkolů. Je lepší definovat menší množství dosažitelných cílů než celou řadu cílů, kterých je třeba dosáhnout.

Cíle, které jsou týmem stanovené, musí splňovat kritéria – SMART

Specifický, srozumitelný – cíl je konkrétně pojmenovaný, stává se výzvou ke splnění, nelze je v průběhu práce měnit.

Měřitelný – měl by mít nastaveny jednotky, podle kterých budeme cíl měřit, zda ho bylo dosaženo zcela či částečně.

Akceptovatelný, ambiciózní – členové týmu ho musí přijmout za svůj.

Reálný – cíl musí vycházet z reálných možností pracovníků.

Termínovaný – je nutné mít stanovené termíny, do kdy má být cíle dosaženo (Kolajová, 2006, s. 23).

Přijímání cílů se v souvislosti s plněním hlavních a vedlejších cílů může měnit. Vše bude záležet na vývoji týmu, na dalších faktorech. Může se tedy stát, že některý z vedlejších cílů bude nějaký čas hlavním cílem.

## STANDARDY (NORMY) V TÝMU

V týmech je stanoven soubor pravidel a zásad, který říká, jaké chování, povinnosti a práva jsou od členů týmu očekávány. Podle nich lidé řídí své chování. Pomocí norem – standardů lidé dosahují cílů.

Normy vznikají rychle, většinou na počátku vývoje týmu. Obvykle vzniká mezi prvními členy skupiny, kteří zvažují, jaké kroky by jim pomohly dosáhnout cíle a udržet skupinu – budoucí tým – pohromadě. Proces tvorby norem neprobíhá jednotně, probíhá na základě dřívějších zkušeností lidí, probíhá, dokud není vytvořena struktura uvnitř týmu.

Standardy (normy) se mohou dělit podle Johna Adaira (1994) na:

- názorové standardy – skupiny obvykle sdílejí postoje, názory, hodnoty, které však nemusí být vždy správné,
- standardy chování – přispívají k pořádku a spokojenosti, udržují konflikty mezi lidmi na minimum,
- pracovní standardy – týkají se metod práce a jednotliví pracovníci by se jimi měli řídit bez ohledu na tlak skupiny, ve které pracují, nebo i když pracují samostatně,
- morální standardy – mohou sahat od tolerovaných hranic, plýtvání pracovním časem až k etickým normám chování, např. k pravdomluvnosti,
- kulturní standardy – používají svých vytvořených dorozumívacích prostředků, členové skupiny se obdobně oblékají.

Pokud jedinec odmítá tyto normy akceptovat, tým se proti němu sjednotí, může se stát, že jej z týmu vyloučí. Proto je důležitý hned v počátku výběr lidí do týmu (zabezpečit jim co nejvíce informací o týmových cílech a o týmových aktivitách, potom se vyskytne co nejméně odpadlíků). Takovýmto postupem je možné předejít nežádoucímu odchodu člena z týmu.

## STRUKTURA TÝMU

V týmu existuje systém rolí, konvencí a mezilidských interakcí, které se řídí vztahy mezi členy týmu. Většina z nich je hierarchická. Podle postavení a moci jsou pozice hodnoceny výše. V rámci struktury týmu existují vnitřní a vnější limity. Tým má vnější hranice, které

ho oddělují od ostatních lidí, vnějších sil a jiných týmů. Čím více je tým oddělen od vnějšího světa, tím je soudržnější. Vnitřní hranice tvoří formální a neformální vazby.

Podle organizačního schématu je vytvořena formální struktura týmu, kde každý člen plní určitou povinnost a zastává určitou pozici.

Neformální strukturu ovlivňují preference, sympatie a antipatie členů. Podle toho, co se v týmu objeví, se může měnit. Může také vést ke konfliktům.

K utváření struktury týmu dochází současně a vyznačuje se tím, že tým neustále roste (Kolajová, 2006).

## POZICE A ROLE

Pozice označuje místo, na kterém se osoba v týmu nachází. Určuje postavení, pověst člena týmu a také jeho práva a povinnosti. Každý člověk má v životě různé pozice, každá z nich je spojena s jeho povinnostmi. Od každého člena týmu se očekává určité chování, činnosti, přesvědčení, hodnoty a postoje.

Cíle a role týmu jsou vzájemně provázány. Každý tým potřebuje členy, kteří jsou kompetentní jak v týmové, tak v profesní roli.

Belbin (in Kolajová, s. 33-36) definoval roli v týmu jako chování jednotlivce, které je týmu vlastní a je jím akceptováno. Odkazuje na interpersonální dovednosti člena týmu, metodiku řešení problémů a celkové chování při provádění činností.

Role rozděluje:

konceptor – formovač, usměrňovač – vytváří pravidla, stanovuje a vysvětluje ostatním cíle, při překážkách hledá řešení, je efektivním členem v týmu,

koordinátor – koordinuje, směřuje činnosti ostatních k cíli, je schopen vést každodenní práci s lidmi v týmu,

inovátor – osoba kreativní, velmi tvořivá, má nové nápady, od ostatních si drží odstup, dává přednost svým postupům,

zdrojař – vyhledávač zdrojů – má dobré komunikační schopnosti, umí vyhledávat kontakty a nové příležitosti, neoplývá svými myšlenkami, potřebuje podněty od ostatních,

hodnotitel – vyhodnocovač – je schopen analýzy a svým opatrným přístupem k problémům rozhoduje s ohledem na možné faktory a okolnosti,

pracant – realizátor – aplikuje různé poznatky, je přizpůsobivý a spolehlivý, obětavý s organizačními schopnostmi,

humanizátor – týmový pracovník – umí se přizpůsobit situacím a lidem, stmeluje tým,

dotahovač – kompletovač – dokončuje projekty či úkoly, je dobrý v plnění úkolů, které vyžadují soustředění a velkou pozornost,

specialista – má velké zkušenosti a specifické znalosti v otázkách odborných rozhodnutí,

oponent – staví se do opozice, kriticky upozorňuje na rizika řešení, čímž poskytuje zpětnou vazbu.

Efektivní tým vytváří jednotlivci, kteří mají své přednosti i slabosti. Je uměním složit tým tak, aby byly slabosti kompenzovány. Bohužel, i když se snažíme udělat dobrý výběr členů do týmu, můžeme se i v něm setkat s lidmi, kteří se snaží uspokojit své individuální potřeby, které jsou v rozporu s úkolem týmu, nebo negativně působí na vývoj a soudržnost týmu (Kolajová, 2006).

## VEDENÍ TÝMU

Vedení v sobě zahrnuje soustředění úsilí skupiny lidí na společný cíl a umožňuje jim pracovat jako tým. V týmu schopní a svobodní lidé potřebují spolupracovat.

Základem efektivního vedení je respekt a důvěra mezi lidmi, nikoli strach a podřízenost. Zatímco strach a podřízenost pouze vyvolávají poslušnost, respekt a důvěra mohou pomoci zažehnout v týmu vášnivou oddanost cíli.

Úkoly týmu koordinuje vedoucí týmu. Ten usnadňuje pokrok v určitém směru, pokrok umožněný činností lidí, kteří se vzájemně podporují a doplňují. Vedoucí sjednocuje jednotlivé složky.

Dobrý tým je jedním z hlavních plodů správného vedení.

Každý vedoucí týmu má tři základní odpovědnosti:

- musí zajistit splnění úkolu,
- musí stimulovat rozvoj jednotlivců,
- musí vytvářet, udržovat a podporovat tým (Adair, 1994).

Rysy osobnosti úspěšného vedoucího týmu:

schopnosti – schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost, pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti (inteligence – strategické myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení),

znalosti – jsou teoretické informace, kterým se lze naučit studiem, důležité jsou odborné znalosti ale i obecné znalosti o řízení,

dovednosti – praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí, jedná se o organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání,

vlastnosti osobnosti – vyjadřují stálý způsob chování člověka, úspěšný vedoucí se vyznačuje zdravým sebeprosazením, vyrovnaností, klidem, komunikativností, schopností ovlivňovat ostatní, vcítěním do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí, důsledností, pružností,

postoje – postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem, pro profesionální úspěch jsou významné: orientace na výkon, na výsledek práce, orientace na člověka, orientace na tým, čestnost a oddanost vůči morálním hodnotám (Bělohlávek, 2000, s. 14-15).

## STYLY VEDENÍ

S rolí vedoucího týmu souvisí styl vedení týmu. Oba tyto faktory se navzájem podmiňují. Studie skupinové dynamiky německého psychologa Kurta Lewina vymezily tyto základní styly vedení ([www.verywellmind.com](http://www.verywellmind.com), 2022 [online]):

autoritářské – styl vedení je zaměřen na vydávání nařízení ze strany vůdce, sleduje činnost členů týmu, vůdce poskytuje jasné pokyny bez ohledu na členy, rozhoduje se nezávisle, styl vedení je vhodný při nutnosti rychlého a rozhodného kroku,

participativní – vedení nabízí členům skupiny pomoc, aktivní spolupráci na řešení problémů, úkol vybízí k účasti všech členů skupiny, panují zde kolegiální vztahy, vedoucí si ponechává poslední slovo v rozhodovacím procesu,

delegativní – styl vedení, který nechává rozhodování na členech skupiny, poskytuje členům jen malé vedení (někdy i žádné), směřuje ke špatně definovaným rolím a k nedostatku motivace.

Podle Bělohlávka (2000) je výběr správného způsobu vedení určován situací. „*Při volbě způsobu vedení vezmeme jako základní podmínku situace v úvahu především zralost pracovníků.*“ (s. 17). Možné styly vedení podle volby vedoucího:

příkazování – vedení nezralých lidí krok za krokem, přesné určování postupu při práci s neustálým dohlížením,

přesvědčování – vedoucí získává pracovníka stálým vysvětlováním svých rozhodnutí a získává ho pro aktivní plnění úkolu,

participování – zvyšuje se důvěra vedoucího směrem k pracovníkům, kteří se učí zvládat své úkoly sami, samostatně volí a rozhodují věci společně,

delegování – pracovník je vyspělý odborně i psychologicky, úkoly plní samostatně bez vedoucího.

Styly vedení rozvíjí zralost členů týmu, který v závěrečné fázi samostatně dosahuje organizačních cílů (Bělohávek, 2000, s. 18).

## SOUDRŽNOST TÝMU

Aby členové týmu prožívali pocit společné identity, je dle Kolajové (2006) potřeba překonat individuální odlišnosti. Společná identita „je vyjádřena hloubkou prožívání „My“ místo „Já“.“ (s. 47).

Kreitner a Kinicki (in Kolajová, 2006, s. 47) dávají rady, které dodržovat, aby došlo k vytvoření soudržného týmu, jenž chce dosáhnout jednotného cíle:

<b>Instrumentální soudržnost</b>	<b>Socio-emocionální soudržnost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidelně aktualizuj a vysvětluj týmový cíl.</li> <li>• Dej každému členu týmu důležitou část úkolu.</li> <li>• Zapoj zvláštní talent každého člena týmu do plnění cíle.</li> <li>• Sleduj a spravedlivě oceňuj příspěvek každého člena.</li> <li>• Připomínej vzájemnou potřebnost všech pro dosažení společného cíle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udržuj relativně malý tým.</li> <li>• Usiluj o pozitivní image týmu.</li> <li>• Zvyšuj status a prestiž členství v týmu.</li> <li>• Povzbuzuj vzájemnou interakci a spolupráci.</li> <li>• Vyzdvihuj společné rysy a zájmy členů.</li> <li>• Poukazuj na ohrožení z prostředí konkurence.</li> </ul>

Obrázek 1 – Cesty k soudržnosti týmu – in Kolajová, 2006, s. 47

## VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMU

Podněty pro vznik týmu mohou být různé a každý tým prochází určitým charakteristickým vývojem. Je to proces, který vzniká od pouhého seskupení osob bez vzájemných kontaktů, přes stádium se společnými vztahy bez vnitřní struktury, až ke stádiu, v němž je vytvořena hierarchická struktura.

Rozvoj týmů probíhá většinou ve vývojových stádiích:

Orientace – je to fáze vzniku, utváření týmu, členové se poprvé setkávají, je charakterizováno nejistotou a vzájemného oťukávání členů. Lidé formujícího se týmu jednájí o problémech týkajících se úkolů, cílů, jakým způsobem toho všeho dosáhnou. Stanovují se standardy, které jsou pro tým přijatelné. V této fázi je důležitá osobnost



vedoucího. Očekává se jeho aktivita. Pokud však vystupuje autoritativně, většinou nastávají problémy.

Konflikt a výzva – je to období sporů a nesouhlasů, v rovině interakce dochází ke střetům rozdílných názorů. Je to období vzájemného zkoušení a prověřování. Členové týmu se snaží získat příslušnou pozici a roli v týmové hierarchii. Během tohoto období je napadána i autorita vedoucího. Ve věcné rovině nastává rozpor mezi vlastními ideami a požadavky úkolu. Dochází k různým sporům, např. jakých metod a postupů se k dosažení cíle bude používat.

Ke konci této fáze musí dojít k vyjasnění si požadavků, které jsou spojeny s úkoly, jinak dojde k rozpadu tohoto týmu.

Koheze – začíná se vytvářet pevný celek v důsledku uklidňující se situace v týmu, napětí v týmu se postupně snižuje, ale nemizí. Členové se pokládají za součást týmu a začínají se vzájemně podporovat, začínají poznávat hodnoty ostatních členů. Vytváří se normy chování, začíná osvojování pravidel týmové spolupráce. Hledají se řešení problémů, dochází k výměně informací a názorů. Rozvíjí se týmový duch, role v týmu jsou rozdělené.

Opojení – existuje dobrá soudržnost vztahů, tým se zaměřuje na řešení úkolu. Díky dobrým vztahům je možné dosahovat dobrých výkonů. Konají se pravidelné porady, které jsou zaměřené na získávání zpětné vazby k důležitých témat řešených úkolů.

Zklamání – vznikají podskupiny, výkon je ovlivňován individuálními nedostatky, snižuje se soudržnost a výkonnost týmu, mohou vznikat konflikty v osobní rovině.

Přijetí – předchozí fáze je ukončena v případě, kdy se objeví vůdce, který dává týmu nové požadavky k dosažení cíle.

Vývoj týmu není nikdy ukončen. Tým se z nejrůznějších příčin může vrátit např. do druhé fáze vývoje (změní-li se vedoucí, nebo členové týmu). V této souvislosti se můžeme opět zamyslet nad styly vedení týmu. S ohledem na vývoj týmu může přepínání mezi různými styly vývoj podporovat a urychlovat. Autoritativní prvky vedení se mohou objevovat v první fázi vývoje týmu. V druhé fázi je již dobré uplatňovat demokratický styl vedení, doplňovaný autoritativními prvky. Ve fázi kompromisu se užívá již demokratického vedení. Pokud vývoj týmu probíhá dobře, vedoucí může ve fázi integrace používat participativního stylu vedení. (Kolajová, 2006, s. 53-54)

## PEDAGOGICKÉ HLEDISKO

### PEDAGOG, ASISTENT PEDAGOGA – VYMEZENÍ POJMŮ

Práce pedagoga a asistenta pedagoga upravuje právní předpis Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zejména zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (MŠMT, 2016).

#### Pedagog

Žák vnímá pedagoga jako kolegu, odborníka a mentora po celou dobu své vzdělávací cesty. Je považován za schopného odborníka, který dokáže respektovat žáka jako jedinečnou osobnost s vývojovými zvláštnostmi. Osvojení si širokého spektra dovedností, informací, postojů a hodnot je základním požadavkem pro práci pedagoga. Učitelská profese a věda o vyučování jsou témata, kterými se zabývá obor pedagogika. Učitel na správném místě nevnímá odchylky ve vzdělávání jako problém, přestože existují. Učitel dává každému žákovi dostatek času a prostoru pro jeho práci a zároveň respektuje jeho požadavky a pracuje jeho vlastním tempem.

Protože každý žák je individuální, nemůže učitel klást na všechny stejné požadavky. Učiteli při rozhodování pomáhají znalosti a zkušenosti žáka. Spolupráce s asistenty pedagoga, rodiči a dalšími osobami je pro výuku nezbytná, protože se jedná o nepřetržitý proces (Foist, 2016).

Mezi nejdůležitější úkoly učitele podle Bartoňové (2013) patří efektivní a kolektivní spolupráce, komunikace, překonávání překážek, využívání vlastních zkušeností a dovedností, učení se diskuzi.

Základní okruhy úkolů učitelské práce, které jsou požadovány po učiteli, zahrnují:

- „požadavek znalosti norem učitelské práce“,
- „obecně pedagogická rovina jeho činnosti“,
- „didaktická rovina úkolů učitele“,
- „organizační a administrativní činnosti učitele“,
- „kontakt s rodiči“,
- „podíl na mimotřídních a mimoškolních činnostech žáků“,
- „účast učitele na veřejné, kulturní, osvětové a sportovní, příp. další činnosti v místě působení školy či v místě svého bydliště“ (Sekera, 1994, s. 28-29).

Dle katalogu prací (Tomší, Alinče, 2003) je povolání pedagoga vymezeno jako:

- „1. Komplexní vzdělávací a výchovná činnost ve všeobecně vzdělávacích nebo odborných předmětech spojená s tvorbou a průběžnou aktualizací pedagogické dokumentace, kterou pedagogický pracovník vytváří, a podle níž postupuje při výkonu své přímé pedagogické činnosti nebo spojená s tvorbou a průběžnou aktualizací individuálních vzdělávacích plánů.
2. Tvorba koncepcí rozvoje oboru středního vzdělání s výučním listem nebo skupiny příbuzných oborů.
3. Komplexní vzdělávací činnost v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků spojená s tvorbou vzdělávacích programů akreditovaných v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a jejich evaluací.
4. Tvorba koncepce rozvoje školních vzdělávacích programů mateřských škol pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a jejich koordinace v rámci kraje.“ (s. 349-350).

Vymezení činnosti pedagoga (Příloha č. 1) se opírá o vyhlášku č. 317/2005 Sb., která určuje:

- kariérní stupeň,
- základní činnosti,
- potřebu specializované činnosti nebo specializace v základním oboru,
- potřebu odborné kvalifikace,
- nutnost dalších kvalifikačních předpokladů (MŠMT, 2005).

Pedagog, který zprostředkovává poznání a kulturní hodnoty, stále rozšiřuje své profesní činnosti vzhledem k neustálým změnám. Tím získává zvyšující se specializaci ve své praxi, nové poznatky o výchově a vzdělávání (Svobodová, Šmahelová, 2007).

#### Asistent pedagoga

Asistent pedagoga je osoba, která pracuje ve třídě s integrovaným dítětem nebo žákem se speciálními potřebami. Asistent pedagoga se podílí na vedení výuky vedle učitele a je přítomen ve třídě jako další učitel (Uzlová, 2010).

Funkci AP údajně rozvíjí ředitel školy ve třídě žáka, který má vzdělávací deficit, jenž byl zjištěn pedagogicko-psychologickou poradnou nebo speciálně pedagogickým centrem, jak uvádí Bartoňová a Vítková (in Pipeková, 2010). Pomocí diagnostiky vytváří PPP nebo SPC doporučení pro žáka. Součástí doporučení školského poradenského zařízení jsou i asistenční opatření na bázi AP. Spolupráce s asistentem pedagoga pomáhá školskému poradenskému zařízení identifikovat potřeby a omezení žáka se SVP tak, aby žák dosáhl studijního úspěchu.

Dalším způsobem, jak může asistent pedagoga pomáhat studentům se SVP, je doučování. Tato forma by měla být přítomna u žáků, kteří se potýkají se sociálním znevýhodněním (Horáčková, 2015).

*„Asistent pedagoga vždy významným způsobem ovlivňuje klima třídy. Jak sociálně-psychologické vazby jejích členů, tak naplňování vzdělávacích potřeb všech účastníků, i dětí bez SVP. Přítomnost asistenta pedagoga ve třídě, v níž je žák se SVP, nesmí znamenat rezignaci na přímou práci učitele s tímto žákem!“* (Morávková, 2015, s. 15)

Vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných umožňuje poskytování podpory asistenta pedagoga. Tato vyhláška v § 5 odstavci 4 stanovuje hlavní náplň AP takto:

- a) *„pomocné výchovné práce zaměřené na podporu pedagoga zvláště při práci se skupinou žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,*
- b) *pomocné organizační činnosti při vzdělávání skupiny žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,*
- c) *pomoc při adaptaci žáků se speciálními vzdělávacími potřebami na školní prostředí,*
- d) *pomoc při komunikaci se žáky, zákonnými zástupci žáků a komunitou, ze které žák pochází;*
- e) *nezbytnou pomoc žákům při sebeobsluze a pohybu během vyučování a při akcích pořádaných školou mimo místo, kde škola v souladu se zápisem do školského rejstříku uskutečňuje vzdělávání nebo školské služby;*
- f) *pomocné výchovné práce spojené s nácvikem sociálních kompetencí žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.“* (MŠMT, 2018)

V závislosti na znevýhodnění žáka nabídne asistent pedagoga jiný soubor úkolů. Pokud se žák potýká se sociálním znevýhodněním, asistent pedagoga podporuje jeho integraci do třídy a pomáhá učitelům v interakci se žákem. To vyžaduje spolupráci i se zákonnými zástupci žáka. Při práci se žáky se SVP se asistentům pedagoga doporučuje používat speciální vzdělávací techniky a programy pro žáky se zdravotním postižením (např.: výuka čtení, psaní, počítání, smyslové vnímání) (MŠMT, 2016).

Vymezení činnosti asistenta pedagoga (Příloha č. 2) se opírá o vyhlášku č. 317/2005 Sb. (MŠMT, 2005).

## SPOLUPRÁCE PEDAGOGA A ASISTENTA PEDAGOGA

Podle Horáckové (2015) „*bezproblémová spolupráce asistenta pedagoga s učitelem je základním stavebním kamenem jeho práce*“ (s. 26). Schopnost učitele a AP vnímat inkluzi pozitivně a považovat integraci za přirozenou a správnou metodu vzdělávání žáků se SVP je pilířem vynikající spolupráce mezi oběma stranami:

- učitel uznává význam účasti asistenta pedagoga ve výuce,
- komunikace mezi vedením školy, vyučujícím a asistentem pedagoga,
- společné plánování, koordinace a organizace vzdělávacího procesu,
- chování učitele a asistenta pedagoga v souladu s představou školy jako celku,
- budování komunikačních dovedností, navazování pracovních vztahů mezi učitelem a asistentem pedagoga,
- povzbuzování pedagogických pracovníků k tomu, aby se vzájemně vnímali jako zdroj vzájemné pomoci ve třídě,
- může pedagog efektivně využít přítomnosti a zapojení asistenta pedagoga ve třídě,
- průběžné vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti jedinečných požadavků žáků,
- pedagog seznamuje asistenta pedagoga se systémem hodnocení žáků.

Výzkum Kratochvílové (2013, s. 114) ukazuje, že rostoucí počet žáků se SVP vyžaduje spolupráci pedagoga s asistentem pedagoga. Díky tomu si pedagogický pracovník uvědomuje, že asistent pedagoga je důležitou součástí vzdělávacího procesu.

Podle produktivity jednotlivých pedagogických pracovníků se liší míra spolupráce (Němec, Šimáčková-Laurenčíková, Hájková, 2014, s. 19).

Aby mohl učitel poskytovat metodickou pomoc na vysoké úrovni, je nutné jasné vymezení pozice a povinností AP a srozumitelná pracovní náplň. Problém nastává, pokud učitel vnímá asistenta pedagoga pouze jako zdroj informací pro žáka se SVP. Asistentem pedagoga je pedagogický pracovník, který pracuje s celou třídou (Valentová, 2015, s. 27).

## TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE PEDAGOGA A ASISTENTA PEDAGOGA

„*Týmová spolupráce a projektová činnosti vytvářejí v současnosti předpoklad úspěšné činnosti školy/školského zařízení.*“ (Němec, Teplá, Felcmanová, 2015, s. 63). Týmová spolupráce se vyznačuje:

- rozdělením pracovních kompetencí,

- znalostí organizace dne při výuce,
- vedením komunikace ohledně hodnocení a klasifikace žáků,
- rozdělením dohledů nad žáky,
- přípravou pracovních materiálů, učebních pomůcek k výuce,
- příjemným prostředím kmenové třídy,
- administrativní organizace výuky,
- účastí na pedagogických radách, třídních schůzkách a dalších akcích školy (Němec, Teplá, Felcmanová, 2015).

Týmová spolupráce je nepostradatelnou součástí při vytváření školní kultury a klimatu školy. Do kvality týmové spolupráce se promítá profesionalita komunikace a sociální vztahy všech zúčastněných (Kratochvílová, 2013, s. 66).

Podle Kulštrunkové, Soudné, Morávkové a Němce (in Morávková Vejrochová, 2015, s. 52) týmová práce v základních školách zahrnuje spolupráci pedagogických pracovníků s vedením školy, rodiči nebo zákonnými zástupci žáků se SVP a externími partnery školy, např. komunitními organizacemi.

#### SPOLUPRÁCE PEDAGOGA A ASISTENTA PEDAGOGA VE VYUČOVACÍ JEDNOTCE

Přítomnost asistenta pedagoga, který se věnuje každému žákovi ve třídě, podporuje účast znevýhodněných žáků na vyučovací jednotce. Aby bylo zapojení asistenta pedagoga účinné a efektivní, musí učitel a AP spolupracovat. *„Promyšlená spolupráce pomůže zefektivnit výuku a vede k inkluzi všech žáků do vzdělávacího procesu, včetně žáků s odlišným mateřským jazykem. A to proto, že díky spolupráci:*

- *sdílíme a rozebíráme společně myšlenky, metody a přístupy,*
  - *zavádíme a vyvíjíme nové a lepší strategie,*
  - *můžeme snáz řešit problémy,*
  - *můžeme lépe monitorovat pokroky žáků a lépe hodnotit jejich výsledky.“*
- ([www.inkluzivniskola.cz](http://www.inkluzivniskola.cz), 2021 [online])

Dle Uzlové (2010, s. 43) se v českých školách často objevují případy, kdy asistent pedagoga se věnuje žákovi se SVP, a učitel pověří asistenta tohoto žáka vzdělávat. Učitel žáka se SVP pouze přezkušuje. Tento způsob spolupráce není efektivní. Pedagog společně s asistentem pedagoga mají naplánovat společné působení tak, aby bylo přínosem pro všechny žáky. Stejný pohled na spolupráci pedagoga a AP uvádí i Čadová a Michalík (in Žampachová, Čadilová, 2012, s. 7).

Metodický portál inkluzivniskola.cz (2021) popisuje několik forem spolupráce pedagoga s asistentem pedagoga při vyučovací jednotce:

- Při skupinové práci je velmi prospěšné, aby byli přítomni dva učitelé. Asistent pedagoga se ve třídě věnuje především žákům se speciálními potřebami. Žáci mají možnost vzájemně komunikovat, reagovat a spolupracovat. Asistent pedagoga sleduje skupinovou činnost, všímá si požadavků žáků a pomáhá při dotazech vhodnými odpověďmi.
- Součástí spolupráce mezi učitelem a AP je také doučování jednotlivců nebo skupin, které pomáhá žákům s přípravou na vyučování. Tyto činnosti zahrnují opakování úkolů, osvojování nových slovíček atd.
- Asistent pedagoga osobně podporuje žáka se SVP při činnostech ve třídě a zároveň mu předává vypracované pokyny. AP může také vytvořit upravený pracovní list a přizpůsobit úkoly dovednostem žáka se SVP.
- Asistent pedagoga spolupracuje se všemi žáky ve třídě, cíleně sleduje žáky, zaznamenává jejich chování, dopomáhá při hodnocení žáků, navrhuje využívání různých pomůcek.

#### PEDAGOGICKÝ SBOR, SPOLUPRÁCE UVNITŘ PEDAGOGICKÉHO SBORU

Sekera (1994, s. 51) definuje pedagogický sbor jako skupinu výhradně pedagogických pracovníků, která na základní škole zahrnuje vychovatele, asistenty pedagoga a učitele. „Užším termínem je učitelský sbor, kterým se zpravidla rozumí výhradně skupina učitelů dané výchovně vzdělávací instituce.“

Do širší struktury školy, kterou tvoří orgány školy, patří dle Malacha (in Sekera, 1994) i pedagogický sbor. Mezi orgány školy se dále zařazuje „*rada školy, pedagogická rada školy, kolegium ředitele, rodičovské sdružení, žákovské samosprávné organizace.*“ (s. 51)

Sekera (1994, s. 50) vymezuje jednoduchou strukturu zaměstnanců pedagogického sboru:

- ředitel a jeho zástupci,
- třídní učitelé, vedoucí zaměstnanci útvarů,
- učitelé a vychovatelé,
- nepedagogičtí pracovníci.

## VZTAH: KLIMA SBORU A KVALITA SPOLUPRÁCE

Grecmanová (2008, s. 9) charakterizuje klima jako kvalitu vycházející z prostředí, kde vystupuje lidský jedinec. Posuzovatel subjektivně vnímá, hodnotí a prožívá objektivní realitu (prostředí). Díky tomuto procesu vzniká klima jako psychosociální jev, jenž se vytváří dlouhodobě.

Chování a zkušenosti všech pedagogických a pomocných pracovníků mají vliv na klima školy. Jedná se o dlouhodobý jev, který se postupně vyvíjí (Ježek, 2003).

Různé definice pojmu klima školy:

- Sackney definuje klima školy jako dlouhodobou kvalitu vnitřního prostředí školy, jak ji vnímají jednotlivci zapojení do školy (in Ježek, 2003, s. 38). Kalibr norem, cílů, hodnot a přesvědčení instituce má vliv na jejich chování.
- Podobný názor podporuje Mareš (2013), který definuje školní klima jako řadu stabilních kroků v tom, jak všichni účastníci vzdělávacího procesu vnímají, reagují, prožívají a hodnotí prostředí.

Školní prostředí popisuje Čapek (2010, s. 134) jako soubor sebehodnocení všech, kteří jsou zapojeni do vzdělávacího procesu v určité škole. Všichni aktéři v rámci instituce spolu komunikují, sdílejí zkušenosti, prožívají emoce a projevují empatii vůči prostředí.

Klima školy je sociálně psychologická proměnná, jež vyjadřuje vztahy lidí a úroveň společenských dějů dané školy. Určuje ho vnímání, prožívání a hodnocení zaměstnanců školy (Průcha, Walterová, Mareš, 2013).

Při vzdělávacím procesu je nutné, aby pedagog a asistent pedagoga byli ve vzájemném vztahu, který vykazuje týmovou spolupráci. Tato spolupráce není vztahem podřízeného a nadřízeného, ale je partnerským vztahem. Vztah obou pracovníků výrazně ovlivňuje klima třídy při budování bezpečného prostředí. Hlavními znaky se jeví osobní nasazení, otevřenost, lidské porozumění a přátelský vztah (Michalík, 2002).

## VEDENÍ TÝMU

Ke zkvalitňování pedagogické práce nedochází automaticky. Snahou každé školy je prostřednictvím kolegiálních vztahů posilovat a zlepšovat spolupráci pedagogů a asistentů pedagoga.

Iniciátorem vzájemného vedení pedagogických pracovníků bývají zkušení pedagogové, kteří jsou schopni vést, ovlivňovat činnost svých kolegů pedagogů tím, že sdílí, diskutují,



plánují a vyhodnocují způsob zkvalitňování své práce. Vzájemnou interakcí při vzdělávání všech zúčastněných dochází k posilování vnitřního života školy.

Při aktivitách pracovních týmů nebo skupin pedagogů a asistentů pedagoga dochází ke zkvalitňování společného cíle vzdělávání. Tato širší seskupení přispívají k průběžné obnově školy. Strategie školy je stále živá, její nedílnou součástí je i umění přenášet získané vědomosti, dovednosti, prožitky ke všem lidem ve škole i mimo ni (Pol, Lazarová, 1999).

Kompetence učitelů jsou podporovány a posilovány prostřednictvím mentoringu a koučování. Tyto metody podporují učitele, aby aktivně využívali své znalosti a schopnosti ve své práci.

*„Mentoring je forma profesního rozvoje učitele, při které dochází ke kombinaci odborné a procesní znalosti (mentor ví, co, proč a jak uplatnit v praxi, a dokáže srozumitelným způsobem své znalosti a zkušenosti předat)“* ([www.alfabet.cz](http://www.alfabet.cz), 2014 [online]). Mentoring přispívá ke standardnímu vzdělávání pedagogických pracovníků o prožitek, který rozšiřuje zodpovědnost za vlastní učení a doplňuje poznatky samotných příjemců. Pedagog v roli mentora dopomáhá asistentovi pedagoga řídit svou vnitřní motivaci tak, že svoji práci zakládá na zdravém sebevědomí, pro které je důležité vnímání vlastní úspěšnosti.

Zkušený asistent pedagoga může být mentorem, protože je schopen předávat své zkušenosti v profesionálním prostředí. Osoba s většími zkušenostmi vede někoho s menšími zkušenostmi. V důsledku předávání zkušeností dochází k přirozenému učení příkladem. Mentor povzbuzuje a předává znalosti a schopnosti. Mentorovaný (například asistent pedagoga) je ochoten učit se novým dovednostem a přijímá je s respektem k jedinečnosti ostatních. Dalším výsledkem mentoringu je rozšíření znalostí mezi účastníky, což je výhodné pro obě strany. Z dlouhodobého hlediska jde o podporu růstu odlišných vzorců chování a postojů.

Mentoring je využíván ve vlastní praxi školy k posílení učení (předávání úkolů a kompetencí, pravidelná zpětná vazba, hodnocení) a profesního rozvoje zaměstnanců. Lepšího výsledku se dosahuje tím, že mentor vede a usměrňuje činnost mentorovaného.

Na začátku mentoringu dochází ke vzájemné domluvě, co se bude řešit. Shromazďují se data, stanovují se cíle pro vlastní práci. Následuje vlastní podpora formou naslechlů, konzultací, sebevzdělávání. Tato činnost končí vyhodnocením procesu a stanovením dalších dílčích kroků pro ukončení práce (co a jak funguje, jakým způsobem nebo s kým řešit ukončený proces).

*„Pro využívání mentoringu jako techniky je potřebná:*

- *efektivní komunikace,*
- *dobrá a jednoduchá formulace základních věcí,*
- *profesní náhled,*
- *dobré navázání vztahů (emoční a profesní vřelost),*
- *trpělivost a osobní vzor“* ([www.alfabet.cz](http://www.alfabet.cz), 2014 [online]).

Schopnost a dovednost mentorování je vhodné stále rozvíjet.

Koučování představuje vztah a proces, ve kterém kouč dopomáhá koučovanému dosahovat jeho vize, přání, cíle. Koučing podporuje pedagogy a asistenty pedagoga v osobním nebo v profesním životě. Kouč provádí koučovaného tak, aby si uvědomil, co chce, jak toho může dosáhnout a co pro to musí udělat. Pedagog v roli kouče neradí, ale přivádí svého spolupracovníka k vlastnímu poznání řešením záležitostí, které přináší vzdělávací proces. Tento proces rozvíjí myšlení a skrytý potenciál pedagoga. Nejdůležitějším prvkem procesu je zaměřit se na řešení (jak). K tomu, aby vznikl dobrý vztah mezi pedagogem a asistentem pedagoga, je potřebná ochota sebezdokonalovat se. Specifické otázky, které mají pomoci koučovanému k sebereflexi a k lepšímu sebepoznání, jsou základní podmínkou pro tento styl vedení. Pomáhají asistentovi pedagoga k definování vize pracovní budoucnosti, k plánování dalších úkolů, k jejich dosahování a k uskutečňování krátkodobých i dlouhodobých plánů. Koučování se zařazuje mezi efektivní způsoby vedení lidí, protože umožňuje autonomii a osobní odpovědnost zaměstnance při plnění pracovních úkolů (Horská, 2009, s. 13-15).

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části byla provedena analýza týmové spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga na vybraných základních školách Plzeňského kraje, která byla založena na poznatcích získaných v teoretické části práce. Při této analýze byla použita metoda SWOT analýzy. Cílem bylo na základě vyplnění dotazníků, následných řízených rozhovorů a pozorování zjistit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby týmové spolupráce mezi pedagogy a asistenty na daných školách. Na základě těchto zjištěných dat budou vyvozena obecná doporučení pro pedagogy a asistenty pedagoga na prvním stupni ZŠ.

Před realizací praktické části jsem považovala za bezpečné sdělit záměr analýzy všem respondentům. Zároveň bylo ověřeno, že všichni s analýzou souhlasí. Ujistila jsem všechny pracovníky o ochraně sdělených údajů.

### PRVNÍ ŠKOLA

#### CHARAKTERISTIKA A SOUČASNÁ SITUACE V PEDAGOGICKÉM SBORU

Výuka žáků na první (větší) škole probíhá pod vedením 15 pedagogů, kteří mají sborovnu v druhém nadzemním patře školy, a 8 asistentů pedagoga, kteří sdílejí kabinet asistentů pedagoga v prvním nadzemním patře. 3 z 15 pedagogů nespolupracují ve vyučovací jednotce s asistentem pedagoga. Na této škole již dlouhodobě probíhá kooperace mezi pedagogy a AP. Pedagogický sbor se pravidelně zúčastňuje společných vzdělávacích akcí pro výchovně vzdělávací činnost s žáky se SVP. Na škole dále funguje pedagogický klub, který se schází pravidelně vždy v pátek. Klub slouží ke konzultacím aspektů vzdělávacího procesu, k výměně informací (praktických, metodických, vztahových) a ke sdílení zkušeností. Dále na škole funguje metodický klub asistentů pedagoga.

#### SWOT ANALÝZA – SPOLUPRÁCE MEZI AP ↔ UČ NA VAŠÍ ŠKOLE

SWOT analýza byla anonymní, všech 20 respondentů mělo dostatek času na vyplnění (2 týdny). Zaměstnanci byli požádáni o samostatnost při vyplňování. Respondenti v zadaných bodech vycházeli ze situace, která byla aktuální ve škole.

Hlavním cílem jejich práce bylo vyhodnotit vzájemnou dosavadní spolupráci a nastavit možnosti činností a spolupráce tak, aby ve škole byly dosaženy „ideální“ podmínky pro vzájemnou spolupráci pedagogů ↔ asistentů pedagoga.

Ze SWOT analýzy vyplynuly tyto závěry:

Silné stránky:

- Podpora spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagogů ze strany vedení.
- Spolupráce pedagogů s asistenty ve vyučovací jednotce i mimo ni (společné řešení konfliktů).
- Dobré klima v kolektivu všech pedagogických pracovníků.
- Sdílení a předávání postřehů od zkušenějších kolegů a kolegyně – vysoká kvalita komunikace.
- Pedagogové a asistenti pedagogů jsou vnímáni jako jeden tým.
- Asistent pedagoga se podílí na rozvoji vědomostí u všech žáků dané třídy, na výrobě didaktických materiálů a pomůcek pro výuku, sdílí své poznatky.
- Kladné osobnostní vlastnosti a empatie pedagogických pracovníků.
- Využívání různých stylů vedení – mentorování, participace, příkazování.
- Široké zkušenosti se spoluprací mezi pedagogy a asistenty.
- Individuální přístup pedagogů a asistentů pedagogů k žákům se SVP.
- Kvalitní vzdělávání žáků se SVP i přes střídání asistentů u daného žáka – kvalitní spolupráce.
- Pedagogové upřednostňují přítomnost pouze jednoho asistenta u každého žáka, pokud je to možné.
- Využití nových vyučovacích metod.
- Partnerský vztah mezi pedagogy – kvalitní, dlouhodobé metodické vedení – neexistuje nadřízený a podřízený.
- Pedagogové i asistenti pedagogů jsou pevným bodem pro všechny žáky.
- Asistenti pedagoga působí jako vychovatelé ve školní družině.

#### Slabé stránky:

- Rozdílný názor na hodnocení žáků se SVP.
- Nedostatek času pro komunikaci během dne – oddělené kabinety.
- Nízká samostatnost některých žáků s podpůrnými opatřeními.
- Někteří asistenti se nepodílí na dozoru nad žáky.
- Střídání se asistentů pedagogů u některých žáků se SVP – neznalost možností žáka.
- Nesamostatnost nově zaučujících se asistentů pedagoga.
- Nezájem asistentů podílet se na hodnocení žáků.
- Žáci v kmenové třídě nepřijímají znevýhodněného žáka při absenci asistenta pedagoga.
- Někteří asistenti sami sebe vnímají jako podřízené.

- Asistent pedagoga se někdy přespříliš věnuje pouze žákovi se speciálními vzdělávacími potřebami, opomíjí zbytek třídy.
- Netrpělivost některých učitelů při práci se znevýhodněným žákem.
- Nepřítomnost mužského elementu ve sboru.

#### Příležitosti:

- Učit se novým metodám práce ve výuce.
- Vzájemné hospitace se zkušenějšími – sdílení.
- Vedení asistenta k samostatnosti, dosahovat svých cílů, rozvoj pracovních vztahů, posouvání se dál ve vztahu pedagog X asistent – být někomu mentorem, koučem.
- Dát žákům najevo, že asistenti i pedagogové jsou zdrojem pomoci.
- Realizace projektů z EU – poskytování asistenta pedagoga.
- Využití asistenta pro výrobu pomůcek do výuky.
- Vzdělávat se v oblastech, které postihují žáky školy – autismus, epilepsie – zvyšování kvalifikace.
- Prohlubování vztahů pro dobré klima školy a rovnocenného přístupu.
- Návštěva kurzů a školení.
- Najít asistenta pedagoga, který se bude moci věnovat žákovi při všech předmětech.
- Realizace a stanovení společných cílů.

#### Hrozby:

- Riziko osobních neshod a nesympatií mezi pedagogem a asistentem pedagoga.
- Rušivý element v pedagogickém sboru.
- Nedostatečná kvalifikace a zkušenosti se zdravotními problémy, které se mohou vyskytnout u žáků se SVP – epilepsie.
- Nezáměr rodičů o rozvoj dítěte i mimo školní prostředí.
- Rozdílné cíle ve vzdělávání žáků.
- Z pozice veřejnosti – neúcta k profesi učitele, asistenta pedagoga.
- Nespokojenost rodičů s asistentem pedagoga, který se věnuje jejich dítěti – nízká úroveň komunikace.
- Změna vedení školy – změny ve vizích.
- Přenesení dílčích úkolů pedagogů na asistenta.
- Neschopnost třídního kolektivu přijmout žáka se SVP.

## ROZHOVOR S ASISTENTY PEDAGOGA A PEDAGOGY

K řízeným rozhovorům byly připraveny výzkumné otázky v podobě tázacích vět. Skutil (2011, s. 52 – 53) doporučuje ptát se na otázky, na které nelze odpovědět pouze „ano/ne“, na které můžeme dostat více druhů odpovědí, které se zakládají na teorii a my k nim dostaneme potřebné odpovědi.

I když rozhovor je podle Skutila (2011) časově náročnější způsob získávání informací, rozhodla jsem se na základě jeho vymezení výhod zvolit právě tuto metodu.

Můj názor se se Skutilem shoduje v těchto výhodách:

- „umožňuje přímý kontakt výzkumníka se zkoumanou osobou,
- umožňuje volnost a pružnost v kladení otázek,
- je možné sledovat verbální i neverbální reakce respondenta.“

Stejně jako u SWOT analýz se jednalo o anonymní šetření. Rozhovory nadále rozšiřují informace, které byly sdělené prostřednictvím SWOT analýzy.

Odpovědi 20 respondentů při rozhovorech:

Co oceňujete na spolupráci se svými kolegy?

Po rozhovorech se všemi pedagogy a asistenty pedagoga jsem dospěla k tomu, že téměř všechny odpovědi se propojovaly se silnými stránkami, které byly již zmíněné v rámci SWOT analýz. Pedagogičtí pracovníci v jejich kolektivu oceňují vzájemnou pomoc, sdílení a předávání zkušeností, přátelskou atmosféru mezi pracovníky. Pokud se naskytne problém, paní učitelky společně s asistenty se sjednotí a hledají společné řešení. Dále je ze strany asistentů oceňována podpora, otevřené jednání a kolegiálnost ze stran vedoucích pedagogů. Respondenti si dále vychvalovali úroveň vstřícnosti, spolehlivosti, pozitivního náhledu na denní práci, emoční pohody a odborné pomoci ze strany zkušenějších.

*„Na naší škole velmi dobře funguje sdílení a předávání zkušeností, nikdo nemá problém někomu poradit nebo půjčit své materiály, které si třeba sám vyrobil nebo zakoupil.“*

*„Za mě mohu říci, že je potřeba ocenit vzájemnou podporu ze strany učitelů směrem k asistentům. Nikdy jsem se nedostala do situace, kdy by to bylo naopak.“*

*„Všichni se k sobě chovají moc hezky. I když přijde někdo nový, všichni se snaží, aby se cítil v kolektivu dobře a příjemně. Takže bych tedy odpověděla, že oceňuji přátelskou atmosféru v pedagogickém sboru i mimo něj.“*

Jak byste doložila moto „táhneme za jeden provaz“ konkrétními příklady na vaší škole?

Význam mota „táhneme za jeden provaz“ každá paní učitelka nebo asistentka chápe jinak. Některé nedokázaly říci konkrétní příklad, ale i tak došlo k velmi rozsáhlému seznamu příkladů. Tyto příklady se opět dají zařadit do silných stránek kolektivu. Respondenti se ztotožňují s názorem, že možnost podělit se o negativní i pozitivní dojmy z výuky, přijetí a vstřícná atmosféra, ohleduplné a obětavé chování, ochota pomoci kolegyni, sdílení zkušeností a tím se učit novým metodám jsou příklady, které dané moto dokládají. Možnost bezpečné komunikace, příjemné klima školy, stejná pomoc od asistentů tak od pedagogů ve vztahu k žákovi se SVP, poskytnutí mentora či kouče se také zařazují do kategorie mota „táhneme za jeden provaz“.

*„Tak navážu na první otázku, kdy jsem mluvila o vstřícné atmosféře, což určitě dokládá to, že táhneme za jeden provaz. A dále to za mě dokládá to, jak se cítíte v kolektivu, já osobně se cítím komfortně, protože cítím přijetí od kolegyň.“*

*„Táhneme za jeden provaz? No za mě se takové chování dokládá tak, když jste k sobě ohleduplní, berete ohled na všechny své kolegy a pro druhého byste udělala, dá se říct, cokoliv. Takže obětavé a ohleduplné chování.“*

*„Tohle moto je pro naši školu podle mě velmi výstižné, protože se všemi svými kolegyněmi mohu mluvit nebo probrat všechny pracovní záležitosti, mám v nich oporu.“*

Jak byste doporučila změnit/zkvalitnit týmovou spolupráci a vzájemné vztahy na pracovišti?

V rámci otázky došlo k propojení s příležitostmi, které pracovníci mají a jejich plněním a využitím dojde ke zlepšení týmové spolupráce. Asistenti pedagoga by ocenili častější setkávání se s vedoucími pedagogy a probíhala by kvalitnější komunikace. I když dochází k setkávání se v rámci metodických klubů, navrhovali individuální vzájemnou komunikaci každé ráno před výukou nebo po výuce. Jako úskalí se považuje nepřítomnost mužského pracovníka, nízká koordinace společné práce ze strany pedagogů, nezájem asistentů podílet se na dohledech nad žáky a zaměření se sdíleného asistenta pedagoga pouze na žáka se SVP, který by se měl věnovat všem žákům. Nejvíce jmenovanou změnou, kterou by pracovníci ocenili, byla možnost přidělit pouze jednoho asistenta k danému žákovi, aby znal jeho možnosti a schopnosti.

*„Jako asistent pedagoga vnímám, že když nejsem s daným žákem na všech vyučovacích hodinách, mám mezery v tom, jaké má znalosti nebo dovednosti. Vím, že je to určitě organizačně náročné, ale bylo by kvalitnější, kdyby se asistenti pedagoga u žáka nestřídali.“*

*„Někdy se stane, že pedagogové nedodrží domluvený plán výuky nebo situace a my v roli asistenta pedagoga se dostáváme do situací, když nevíme, co se bude dít dál.“*

#### Jaké jsou pozitivní prvky vašeho kolektivu?

Vstřícnost, ochota, vzájemná pomoc, soudržnost, spolehlivost, podpora vůči všem, včasné řešení konfliktů – to vše vnímají respondenty jako pozitivní prvky. Při práci s danou otázkou jsem cítila, že mezi pedagogy a asistenty pedagoga panuje velmi silná a kvalitní spolupráce. Asistentky si váží možnosti přidělení kvalitního kouče, profesionálního přístupu, přátelství a upřímného zájmu ze strany pedagogů. Naopak pedagogové oceňují přístup asistentů při sdílení informací o žácích, vzájemnou toleranci a schopnost komunikovat a zastoupit se ve všech situacích.

*„I když nejsem na škole dlouho, poznala jsem, že všichni jsou k sobě vstřícní a ochotní.“*

*„Každá jsme jiná ať už osobnostně nebo pracovní, máme jiné přednosti a preference. Vzájemně se doplňujeme a „kryjeme“ mezery v našem kolektivu.“*

*„V případě, že se naskytne jakýkoliv problém, ať už s rodiči, veřejností nebo zřizovatelem, držíme při sobě.“*

#### Jaká rizika a překážky vnímáte ve spolupráci pedagoga a asistenta pedagoga?

Jako velké riziko respondenti vnímají předsudky vůči profesi pedagogů a asistentů pedagoga ze strany zákonných zástupců a veřejnosti, zasahování rodičů žáků do kompetencí pedagogů a AP, nespolečnosti a nezáměr o dítě od rodinných příslušníků. S nesouhlasem s některými rozhodnutími MŠMT a s inkluzí se potýkají také některé pracovnice. Ve vztahu k žákovi se SVP se někdy setkají respondenti s nesoudností rodičů „zdravých“ žáků. Největší jmenovanou překážkou a slabou stránkou je podle respondentů neznalost legislativy a přílišná administrativa, která se týká žáků se SVP.

*„Velkým rizikem naší spolupráce by mohly být osobnostní neshody. Myslím si, že u nás na škole se to nevyskytuje, ale ne vždy si sednete s daným člověkem, což je přirozené.“*



*„Já se svými asistentkami, nebo s těmi, které jsou v mých hodinách, se někdy potýkáme s tím, že se nám do naší práce s prominutím montují rodiče žáků. Neuvědomují si, že některé kompetence jim nenáleží.“*

#### Jak si představujete dobře fungující týmovou spolupráci?

Již několikrát byly zmíněny silné stránky spolupráce na dané škole. Některé odpovědi se opakují, protože respondentky vnímají jejich spolupráci jako fungující a zmiňují tedy to, co již bylo vyřčeno. Nalézání společného a nejlepšího řešení, vzájemné naslouchání a podpora, sdílení nápadů ke zlepšení, přijímání pomoci od zkušených, od mentorů, vymezení rolí ve vyučovací jednotce i mimo ni, mít společný cíl, rovnocennost mezi pracovníky, to vše je podle pedagogů potřebné pro dobře fungující spolupráci. Naopak asistenti pro fungující spolupráci potřebují tolerantní přístup, respektování jeden druhého, denní konzultace a společné plánování výuky.

*„Tak určitě si myslím, že je důležité sdílet zkušenosti s ostatními. Můžeme se tak dostat k nápadům, které zlepší a zkvalitní vaši výuku. Není ostuda, že jste to nevymysleli vy.“*

*„Myslím si, že naše škola je vhodným příkladem pro dobře fungující týmovou spolupráci. Všichni si navzájem pomáháme, sdílíme své zkušenosti a zkušenější dávají rady méně zkušeným kolegyním.“*

#### Co pro dobrou spolupráci nabízíte vy?

Při otázce se všichni respondenti museli zamyslet nad tím, jaké jsou jejich nejlepší vlastnosti. Bylo zajímavé, jak někteří asistenti váhali s odpovědí a neměli dostatečné sebevědomí na to odpovědět. Ve výsledku z odpovědí vyšly velmi potřebné vlastnosti pro kvalitní týmovou spolupráci. Od ochoty učit se novým věcem, snahy pomoci ostatním, výroby vyučovacích pomůcek, sdílení svých zkušeností a materiálů, možnosti rozšiřovat si své vzdělání jsme se dostali až po lojalitu, podílení se na organizaci školních akcí, vstřícnost a zapojení se do mimoškolních akcí.

*„Dle mého názoru nikdy nejste dokonalá a hotová učitelka. Proto, když se naskytne nějaká situace, kdy si nejsem jistá svým rozhodnutím, postupem nebo přístupem, nechám si poradit od zkušenějších kolegyně. Požádám buď o slovní radu nebo o vzájemnou hospitaci.“*

*„Myslím si, že mé dobré vlastnosti jsou vstřícnost, ochota pomáhat druhým v případě problému a lojalita. Což jsou i za mě potřebné vlastnosti pro dobrou spolupráci.“*

Co vám chybí při spolupráci s ostatními asistenty pedagoga/pedagogy?

Rozhovor byl zakončen ne příliš pozitivní otázkou, ale respondenti se mohli zamyslet nad tím, co jim chybí a co by mohli zlepšit. Otázka se prolíná do příležitostí ke zlepšení ale zároveň do hrozeb, které jejich práci ohrožují. Pedagogové převážně odpovídali, že cítí nedostatky v pravidelné komunikaci s AP, koordinaci společné práce, ve zkušenostech a znalostech asistentů při práci s žákem se závažnějším zdravotním postižením. Asistentům naopak chybí přijetí ze strany některých pedagogů, jsou vnímáni jako vetřelci, zpětná vazba ze strany učitele, trpělivost pedagogů ve vztahu k žákovi se SVP. Avšak jeden z respondentů odpověděl, že nic mu nechybí a jejich spolupráce funguje. Bylo příjemné zakončit rozhovory s pozitivním přístupem.

*„Někteří asistenti nemají dostatečné zkušenosti a znalosti co se týče vzdělávání žáků se závažnějším zdravotním postižením. Chybí tedy odbornost.“*

*„Některým učitelům chybí dle mého názoru trpělivost ve vztahu k žákům se SVP, což narušuje i naši spolupráci.“*

**ZÁVĚRY Z ŠETŘENÍ**

V pedagogickém sboru školy převládá vzájemná spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga, která je podporována i ze strany vedení školy. Dobré klima posiluje sdílení a předávání zkušeností, komunikace, vzájemné hospitace. Vzdělávací proces je doplňován využíváním různých metod a forem práce, hodnocením formativním i sumativním. Všichni pedagogičtí pracovníci se podílí na osobnostním rozvoji žáků, maximálně podporují žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Jsou využívány moderní vyučovací metody, partnerské vztahy mezi pedagogy a žáky. Všechny tyto aspekty vnímám jako příklady dobré praxe.

Mezi pracovníky se objevují rozdílné názory při hodnocení žáků se SVP, u kterých je zapotřebí podporovat samostatnost. Vzhledem k odděleným kabinetům pracovníci hovoří o nedostatku času pro komunikaci během dne. Ne každý asistent má zájem o dozor a hodnocení žáků. Někteří asistenti nepracují jako sdílení asistenti se všemi žáky, soustředí se pouze na žáka se SVP.

**PŘEDCHÁZENÍ RIZIKŮM**

Pro odstranění předsudků rodičů žáků a nedůvěry z řad veřejnosti budou pracovníci školy intenzivně komunikovat, informovat o aktuálním dění ve škole. Třídní učitelé budou

podporovat vzdělávací proces stanovením konkrétních cílů a výstupů vzdělávání na kratší časová období, budou iniciovat spolupráci a zájem rodičů o dítě. Vedení školy připraví některým pedagogickým pracovníkům vzdělávání o práci s žáky se SVP. Pro školu jsou všechna rozhodnutí MŠMT zásadní, proto i když se někteří zaměstnanci neztotožňují s těmito rozhodnutími, musí je respektovat, dodržovat. Pedagog je zodpovědný za výchovu a vzdělání žáků ve třídě, proto je potřeba, aby asistent pedagoga nebyl vnímán jako rušitel a aby docházelo k vzájemné spolupráci mezi pracovníky. Všem žákům by mělo být zdůrazňováno, že přítomnost druhého pedagoga zkvalitňuje jejich vzdělávání. Pro začlenění žáka se SVP do kolektivu zařazovat do vzdělávacího procesu různé sociální hry, akce, kde budou mít žáci možnost se lépe poznat (adaptační kurz).

#### STANOVENÍ VIZÍ A BUDOUCÍCH CÍLŮ

- zkvalitňovat vztahy mezi spolupracovníky, usilovat o nadále fungující spolupráci,
- podporovat všechny žáky prostřednictvím optimálních postupů hodnocení,
- podporovat profesní růst pedagogických pracovníků,
- mít stálého asistenta u žáka se SVP.

#### OBECNÁ DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ SPOLUPRÁCI

- pravidelně každý den komunikovat o plánované výuce a o způsobu spolupráce pedagoga a asistenta pedagoga (vymezit si část dne a přesný čas), vzájemně sdělovat názory a připomínky ke spolupráci, akceptovat názory druhého,
- u všech žáků se zaměřit na hodnocení individuálního pokroku (najít správnou míru),
- pracovníci se budou aktivně účastnit dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, sdílet profesní portfolia, organizace metodického klubu se sdílením profesních znalostí – společně hodnotit vyučovací proces a výsledky žáků,
- při organizaci výuky se snažit zajisti jednoho stálého AP ze strany vedení.

#### DRUHÁ ŠKOLA

##### CHARAKTERISTIKA A SOUČASNÁ SITUACE V PEDAGOGICKÉM SBORU

Výuka žáků na druhé (malé) škole probíhá pod vedením 9 pedagogů a 2 asistentů pedagoga, kteří sdílejí společnou sborovnu. 5 z 9 pedagogů nespolupracují ve vyučovací jednotce s asistentem pedagoga. Na této škole je spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga

krátkodobě (3 roky). Pedagogický sbor má možnost zúčastňovat se vzdělávacích akcí pro výchovně vzdělávací činnost s žáky se SVP. Vedení školy se potýká s menším zájmem o aktivní účast na vzdělávacích akcích.

### SWOT ANALÝZA – SPOLUPRÁCE MEZI AP ↔ UČ NA VAŠÍ ŠKOLE

SWOT analýza byla anonymní, všech 6 respondentů mělo dostatek času na vyplnění (2 týdny). Zaměstnanci byli požádáni o samostatnost při vyplňování. Respondenti v zadaných bodech vycházeli ze situace, která byla aktuální ve škole.

Hlavním cílem jejich práce bylo vyhodnotit vzájemnou dosavadní spolupráci a nastavit možnosti činností a spolupráce tak, aby ve škole byly dosaženy „ideální“ podmínky pro vzájemnou spolupráci pedagogů ↔ asistentů pedagoga.

Ne všichni zúčastnění jsou odborně připravení na výkon pedagogického pracovníka vzhledem k tomu, že proměna světa kolem nás je velmi rychlá. I když mají asistenti pedagoga potřebnou kvalifikaci, dochází k méně kvalitní spolupráci.

Silné stránky:

- Modernizace školy, větší příležitosti – vybavenost školy.
- Pomoc vedení (ředitele školy) při zaučování asistentů pedagoga – poskytnutí koučingu.
- Zohledňování potřeb žáka při jeho vzdělávání.
- Asistent pedagoga se věnuje všem.
- Asistent pedagoga spolupracuje s pedagogy při výrobě pomůcek, při udržení příjemného klimatu ve třídě i v pedagogickém sboru.
- Příjemné, vstřícné a spolehlivé jednání ze strany ostatních pedagogů – příjemné klima v pedagogickém sboru, důvěra od pedagogů při svěřeni vedení výuky.
- Pedagogové s asistenty ve výuce i mimo ni, „táhnou za jeden provaz“.
- Pedagogové s asistenty mají stejné nároky na žáky.
- Znalost legislativy vzdělávání.
- Přítomnost jednoho asistenta u žáka se SVP.
- Spravedlivé rozdělování dozorů nad žáky mezi pedagogy.

Slabé stránky:

- Nedostatečný čas pro komunikaci, na hledání společné cesty.
- Nedostatečné zkušenosti ve spolupráci pedagogů a asistentů pedagoga – chybí kvalitní mentoři nebo kouči.

- Absence zkušených metodiček pro spolupráci.
- Nízký počet členů v pedagogickém sboru.
- Rozpory při hodnocení žáků s podpůrnými opatřeními.
- Rivalita mezi asistenty pedagogů.
- Nesoučinnost asistentů pedagoga.
- Nepřítomnost vymezení rolí – pedagog vnímá asistenta jako rušivý element ve výuce.
- Nezájem asistentky pedagoga o sdílení zkušeností.

#### Příležitosti:

- Spolupráce na vzdělávání se ohledně postupů výuky.
- Výuka méně frontální.
- Jsme jeden tým.
- Učení se komunikovat a zvládat konflikty.
- Kurzy zaměřené na společnou spolupráci – mentoring, koučování, participace.
- Vzdělávání se v oblastech, ve kterých jsou oslabeni žáci.
- Pořádání pedagogických porad.
- Vzájemné hospitace v hodinách.
- Stanovení společných cílů ve výuce.
- Komunikace se zákonnými zástupci a PPP.

#### Hrozby:

- Malá kvalifikovanost asistentů pedagoga i pedagogů.
- Nedostatečná odbornost v některých anamnézách žáků.
- Nesympatie mezi pedagogickými pracovníky.
- Negativní vliv a nedostatečná komunikace ze strany zákonných zástupců.
- Nespokojenost rodičů s přidělením asistenta pedagoga.
- Nízký respekt a prestiž asistentského povolání u zákonných zástupců – arogantní jednání.
- Rozpory a nesoulad v hodnocení.
- Negativní klima ve třídě – nepřijetí žáka se SVP.
- Pedagogové mohou vnímat asistenta pedagoga jako svého podřízeného.

## ROZHOVOR S ASISTENTY PEDAGOGA A PEDAGOGY

Odpovědi 6 respondentů při rozhovorech:

Co oceňujete na spolupráci se svými kolegy?

Stejně jako u respondentů z první školy se odpovědi projevily jako silné stránky spolupráce dané školy. Respondenti si vychvalují dobrou náladu na pracovišti, menší počet členů v pedagogickém sboru, společné sdílení zkušeností, vzájemnou důvěru a průběžné vyhodnocování spolupráce.

*„Jako vesnická škola nemám moc velký pedagogický tým. Za mě je to věc, kterou je potřeba ocenit, jakmile bychom byli větší tým mohlo by dojít k neshodám. Samozřejmě to může dojít i tak, ale méně lidí se snáz domluví.“*

*„Téměř všichni se známe i mimo pracovní prostředí, panuje tedy mezi námi vzájemná důvěra a vstřícnost, to všude není, takže je potřeba si toho vážit.“*

Jak byste doložila moto „táhneme za jeden provaz“ konkrétními příklady na vaší škole?

Ze strany pedagogů jsem cítila lehkou rozpačitost, bylo mi sděleno, že spolupráce mezi pedagogy a asistenty na škole neprobíhá dlouho, a proto si nebyli jisti, zda znají konkrétní příklad, který by moto dokládal. Při zamyšlení došel každý respondent k odpovědi a konkrétnímu příkladu. Společné porady při řešení problému, předávání stejných informací zákonným zástupcům, cíle výuky jsou stanovené po vzájemné domluvě, to vše je ze strany pedagogů a asistentů vnímáno jako konkrétní příklady pro moto „táhneme za jeden provaz“.

*„To jste mě zaskočila. Konkrétní příklad? Snad je to správně, ale snažíme se pracovat ve stejném duchu, tím myslím, chceme od žáků stejné věci, jako je pokora, naslouchání a respektování jeden druhého,“*

*„Táhneme za jeden provaz? V naší škole spolupráce asistentů a pedagogů neprobíhá dlouho, ale snažíme se, aby asistenti byli zapojováni do vyučovacího procesu a stanovujeme společné cíle.“*

Jak byste doporučila změnit/zkvalitnit týmovou spolupráci a vzájemné vztahy na pracovišti?

Téměř při všech rozhovorech jsem při dané otázce cítila nejistotu respondentek. Předpokládám, že to bylo z důvodu nedostatku zkušeností spolupráce mezi asistenty a pedagogy. Během svého výzkumu jsem si již prostřednictvím SWOT analýz všimla, že mezi dvěma asistentkami, které se na škole vyskytují, panuje rivalita. Jedna z nich by to chtěla změnit, přestat soutěžit. Respondentky by stály o kvalitnější vedení, častější komunikaci a podporu součinnosti s ostatními.

*„Myslím si, že kvalitní a přívětivou změnou by bylo, kdyby se má kolegyně v roli asistentky soustředila na sebe a rozšiřovala své znalosti a dovednosti sama. Neustále žádá o pomoc. Já si myslím, že by se měla více osamostatnit.“*

*„Naše dvě paní asistentky jsou obě velmi milé a snaží se začlenit do kolektivu. Je mezi nimi však cítit napětí a rivalita. Zasahuje to do naší spolupráce.“*

#### Jaké jsou pozitivní prvky vašeho kolektivu?

Jako velké plus respondentky vnímají to, že u žáků se SVP nedochází ke střídání asistentů. Dále se snaží hledat účelné řešení při konfliktu nebo rozporu mezi pracovníky. Mezi pozitivní prvky jejich kolektivu řadí vzájemnou podporu, která pramení ze znalosti se navzájem mimo pracovní prostředí.

*„Pozitivní je určitě to, že naše požadavky pedagogů na žáky se SVP nebo bez se shodují s požadavky asistentů pedagogů.“*

*„I když někdy dojde ke konfliktu, a to se stane, hledáme společné a nejúčelnější řešení. Nikdo nechce pracovat v kolektivu, kde se lidé hádají.“*

#### Jaká rizika a překážky vnímáte ve spolupráci pedagoga a asistenta pedagoga?

Opět se v odpovědích projevila nezkušenost se spoluprací mezi pedagogy a asistenty pedagoga. Jako riziko respondentky vnímají nedostatek znalostí v oblasti zdravotních postižení, nepřijetí přiděleného asistenta ze strany rodičů – rodiče chtějí určovat, kdo bude asistentem u jejich dítěte, nepřítomnost mužského elementu v pedagogickém sboru a nespolečnosti žáka se SVP s přidělenou asistentkou.

*„Ze své pozice asistenta vnímám, že rodiče žáka, se kterým pracuji, nepřijali mou osobnost. Pravděpodobně jsem jim nesympatická, ano, to se může stát, ale vedení určuje, kdo u žáka bude.“*

*„Jako třídní učitelka jsem v kolektivu žáků celý den. I když je paní asistentka milá a sympatická, snaží se žáka zaujmout, vidím, že žák s ní spolupracovat nechce a odmítá poslouchat její pokyny.“*

#### Jak si představujete dobře fungující týmovou spolupráci?

Respondentky si fungující spolupráci představují, když v kolektivu panuje dobrá atmosféra, komunikace mezi všemi pracovníky, vzájemný respekt a společný náhled na hodnocení

žáků, sdílení zkušeností a v neposlední řadě, když jsou asistenti s pedagogy „jedna ruka“ a navzájem se doplňují.

*„Tím, že spolupráce mezi asistenty a pedagogy na naší škole neprobíhá dlouhodobě, je těžké říci, že je naše spolupráce dobrým příkladem. Ale určitě bychom se měli zaměřit na to, být k sobě tolerantní, sdílet své zkušenosti a doplňovat svou práci navzájem, ať už s asistenty nebo pedagogy“.*

#### Co pro dobrou spolupráci nabízíte vy?

Při odpovědích na danou otázku se respondentky pečlivě rozmýšlely. Opět se snažily vyzdvihnout své nejlepší vlastnosti, ve kterých si věří – objektivní pohled na věc, ochota pomoci nezkušeným, spolehlivost, kreativita, schopnost být někomu koučem a mentorem.

*„Určitě bych nechtěla, aby to vyznělo, že se chlubím, ale myslím si, že v případě řešení problému, dokáži být objektivní, ať už se jedná o osobu, která je mým přítelem nebo ne.“*

*„Jsem ochotná doplňovat si své vzdělání, a to je za mě důležité. Musíte mít na pracovišti zkušené lidi.“*

#### Co vám chybí ve spolupráci s ostatními asistenty pedagoga/pedagogy?

I když se většina pedagogických pracovníků zná, chybí jim společné setkávání se mimo výuku. Asistenti vnímají mezery v sympatiích s některými kolegyněmi, přijetí ze strany pedagogů a ve stejných názorech s pedagogy vzhledem k hodnocení žáků. Všechny pracovnice se shodly na tom, že ze strany rodičů chybí respekt k jejich profesi.

*„Z role asistentky někdy vnímám to, že mě paní učitelka bere jako nějakého vetřelce v jejich hodinách, ale já jí chci být oporou a pomoci při práci.“*

*„Asi jako na každou profesi existují předsudky a s tím se potýkáme i my jako pedagogové, i když se snažíme dělat svou práci, jak nejlépe to umíme, setkáváme se s nespokojeností rodičů.“*

#### ZÁVĚRY Z ŠETŘENÍ

Modernizace školy přispěla ke zlepšení prostorových, materiálních i bezpečnostních podmínek. Vedení školy se aktivně podílí na začlenění a zaučení asistentů pedagoga. Asistenti pedagoga spolupracují se všemi žáky ve třídě, snaží se o vytváření vzájemné důvěry s pedagogy. Spolupráce spočívá v domluvě na postupech a strategiích při přípravě



na výuku, při výrobě metodických pomůcek a při rozdělování dohledů nad žáky. Jako velké pozitivum je na škole ze strany pedagogů vnímána přítomnost jednoho AP k danému žákovi se SVP.

Jako úskalí vnímají pedagogičtí pracovníci nedostatek zkušených mentorů pro zlepšování spolupráce. Rivalita a nesoučinnost asistentů pedagoga přináší složitou komunikaci a nepříjemnou pracovní atmosféru. Nevymezení rolí pedagoga a asistenta pedagoga znamená pro pedagogický sbor to, že AP je vnímán jako rušivý element ve vyučovací jednotce. Nezáměr jedné z asistentek pedagoga brání v tom, aby pracovníci našli společnou cestu.

### PŘEDCHÁZENÍ RIZIKŮM

Pro odstranění nedostatku zkušeností se zdravotním postižením žáků budou pracovníci využívat možnosti pro další sebevzdělávání předložené ze strany vedení školy – ze současných pedagogů se stanou profesně zdatní pedagogičtí pracovníci, kteří budou přistupovat k žákům s respektem, vstřícně, profesionálně. Aby došlo k přijetí a pochopení funkce asistenta pedagoga ze strany zákonných zástupců a žáků, je potřebná aktivní komunikace o tom, že spolupráce je systematicky promyšlená, odborně daná ze strany pedagogicko-psychologické poradny a pravidla spolupráce určuje vedení školy a pedagogičtí pracovníci. Vedení školy by se při organizaci pedagogického sboru mohlo zaměřit na začlenění mužského pracovníka do kolektivu.

### STANOVENÍ VIZÍ A BUDOUCÍCH CÍLŮ

- zkvalitnit komunikaci mezi pracovníky,
- podporovat všechny žáky prostřednictvím optimálních postupů hodnocení,
- podporovat profesní růst pedagogických pracovníků,
- prohloubit osobní a pracovní vztahy mezi pracovníky,
- dobrý vztah a důvěra zákonných zástupců ke škole.

### OBECNÁ DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ SPOLUPRÁCI

- zefektivnit funkčnost předmětových komisí a metodických sdružení – využívat potenciál vzájemné spolupráce, sdílení zkušeností a vzájemné podpory,
- u všech žáků se zaměřit na hodnocení individuálního pokroku (najít správnou míru),

- pracovníci se budou aktivně účastnit dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, sdílet profesní portfolia, společně hodnotit vyučovací proces a výsledky žáků,
- společně se setkávat se všemi pracovníky i mimo výuku, podporovat duševní pohodu zaměstnanců, a tím docílit lepších pracovních výkonů, klidné atmosféry na pracovišti, eliminovat drobná nedorozumění,
- nabídnout zákonným zástupcům možnost pravidelných konzultací a informačních schůzek i s asistentem pedagoga, budovat respekt (ideálně pracovat v tripartitě: učitel, AP, zákonný zástupce).

### 3 POZOROVÁNÍ

K potvrzení poznatků a informací ze SWOT analýz a rozhovorů bylo provedeno pozorování jedné vyučovací hodiny na vybrané základní škole. Při pozorování byl kladen důraz především na vzájemnou spolupráci mezi pedagogem a asistentem pedagoga.

V hodině byli přítomni: 1 pedagog, 1 asistent pedagoga, 15 žáků – z toho 1 žák se SVP. Průběh společné spolupráce byl pozorován před výukou, během výuky a po výuce (o přestávce).

Stanovení kritérií pozorovaných jevů:

- komunikace,
- kooperace během výuky,
- vzájemná interakce,
- společné plánování výuky,
- rozdělení rolí a činností v hodině,
- formulace cílů výuky, jejich individualizace,
- podpora AP žákům pro dosažení individualizovaných cílů,
- zhodnocení vzájemné interakce,
- zhodnocení dosažených cílů výuky,
- zhodnocení efektivity rolí a činností v hodině.

Stanovená kritéria byla sledována v jednotlivých etapách plánování a realizace výuky a to následovně:

před výukou:

- komunikace,
- společné plánování výuky,
- rozdělení rolí a činností v hodině,
- formulace cílů výuky, jejich individualizace,
- podpora AP žákům pro dosažení individualizovaných cílů,

během výuky:

- komunikace,
- kooperace během výuky,
- vzájemná interakce,
- realizace rolí a činností v hodině,
- podpora AP žákům pro dosažení individualizovaných cílů,

po výuce:

- komunikace,
- zhodnocení vzájemné interakce,
- zhodnocení dosažených cílů výuky,
- zhodnocení efektivity rolí a činností v hodině.

#### Spolupráce před výukou:

Před výukou proběhla vzájemná komunikace mezi paní učitelkou a asistentkou pedagoga.

Paní učitelka stanovila výstupy z vyučovací hodiny a postupy, jak jich dosáhnout. Následně tyto skutečnosti sdělila asistentce pedagoga.

Paní asistentka nabídla, že povede žáka při náročnější činnosti (vyhledávání informací v rozsáhlém textu). Na to paní učitelka reagovala, že postup a vedení budou řešit operativně podle současného psychického rozpoložení žáka. Paní učitelka s asistentkou pedagoga se dále domluvila, že v případě potřeby relaxační chvilky pro žáka se SVP, zvolí paní asistentka metodu pasivního naslouchání či aktivního individuálního skládání kartiček.

Paní učitelka seznámila asistentku pedagoga s konkrétními cíli výuky. Paní učitelka připomenula asistentce pedagoga, že pokud se vyskytne dezorientace žáka v probíraném učivu nebo nejistota, tak povede žáka dílčími kroky učiva ona sama, čímž dojde k individualizaci.

Paní asistentka navrhla, že bude žákům podporou při dosahování cílů prostřednictvím doplňujících otázek. Dále se s paní učitelkou shodly na individuální pomoci žákům, kteří budou potřebovat dopomoc prvního kroku po zadání činnosti. Potvrdily si i možnost prodloužení časové dotace ke zpracování úkolů u žáků.

#### Spolupráce během vyučovací jednotky:

Během vyučovací hodiny probíhala vzájemná komunikace v rámci průběžně vyplývajících pokynů od paní učitelky směrem k paní asistentce.

Po celou dobu výuky paní učitelka koordinovala vzájemnou spolupráci. Paní asistentka byla součinná (naslouchala a aktivně reagovala na pokyny). V případě potřeby asistentka pedagoga pracovala s žáky individuálně.

Na začátku hodiny asistentka pedagoga zajistila didaktické materiály pro výuku konkrétního učiva. V zadní části třídy umístila didaktické kartičky pro případ potřeby.

V úvodu hodiny paní asistentka sledovala třídu a v případě, že si někteří žáci (včetně žáka se SVP) nevěděli rady nebo příležitostně potřebovali podporu, paní asistentka k žákům přistoupila a byla jim nápomocná, chválila je a povzbuzovala. Když se u žáka se SVP

změnila úroveň pozornosti a objevilo se nesoustředění, tak paní asistentka na základě domluvy před výukou pracovala s žákem individuálně, akceptovala jeho pocity a myšlenky.

V dalším průběhu hodiny se žák se SVP nedokázal samostatně soustředit z důvodu únavy, a proto mu asistentka pedagoga upravila organizaci práce (místo psaní využili didaktické kartičky). P

ři práci mu kladla doplňující otázky, čímž plnila a realizovala svou roli AP.

V závěru na pokyn paní učitelky se žák a paní asistentka připojili k ostatním žákům. Žák už jen pasivně sledoval okolí a naslouchal pokynům paní učitelky. Těmito činnostmi asistentka pedagoga podporovala žáky tak, aby dosáhli stanovených cílů v hodině.

#### Spolupráce po výuce:

Paní učitelka spolu s asistentkou pedagoga vyhodnotila vyučovací hodinu, hlavně výsledky u žáka se SVP i žáků celé třídy.

Paní učitelka i AP vyhodnotily svoji vzájemnou interakci jako účelnou (naplnění všech činností a stanovených cílů pomocí motivace), podporující (vzájemné doplňování) a etickou (slušnost, respekt, přístup k žákům).

Pro další spolupráci si zhodnotily, které činnosti se v hodině podařily (samostatnost žáků v úvodu hodiny, součinnost žáka se SVP při individuálních aktivitách a jeho znovu začlenění do práce třídy), které skutečnosti jsou třeba zlepšit (např.: někteří žáci potřebují ještě větší příležitostnou oporu názorných pomůcek). U některých žáků se objevilo pouze mechanické používání definic, ale neuměli danou věc odůvodnit.

Paní učitelka poděkovala a pochválila paní asistentku za aktivní pomoc všem žákům třídy, za projevenou empatii (nemusela paní asistentku výslovně žádat o potřebnou činnost).

Spolupráci mezi učitelkou a asistentkou pedagoga jsem v rámci dané hodiny vnímala jako taktní, funkční, kolegiální, posilující vzdělávání žáků třídy. Utvrdila jsem se ve správnosti a důležitosti všech získaných informací během výzkumu.

#### 4 ZÁVĚRY VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PEDAGOGICKOU PRAXI

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat analýzu týmové spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga na vybraných základních školách Plzeňského kraje a vyvodit obecně použitelná doporučení pro pedagogy a asistenty pedagoga na prvním stupni ZŠ.

V následujících podkapitolách se pokusím shrnout závěry z teoretické a výzkumné části práce. Nahlížím na ně z obsahového, metodologického a praktického hlediska. Obsahový závěr řeší hodnocení cílů diplomové práce. Použité metody, které byly uplatněny v diplomové práci, hodnotí metodologický závěr. Doporučení pro pedagogickou praxi přináší praktický závěr.

##### OBSAHOVÝ ZÁVĚR

Hlavní témata teoretické části byla zaměřena na vymezení pojmů: spolupráce, týmová spolupráce pedagoga a asistenta pedagoga v naší i zahraniční literatuře, s oporou o existující standardy profese AP. Zabývám se i skupinovou dynamikou, pozicemi a rolemi, styly vedení týmu. Významným místem v teoretickém vymezení je zřetel týmové spolupráce pedagoga, asistenta pedagoga v plánování a realizaci týmové spolupráce ve vyučovací jednotce i mimo ni. Nedílnou součástí teorie je i shrnutí strategií vedení týmu a její aplikace na spolupráci uvnitř pedagogického sboru i s vedením školy.

Výzkum diplomové práce byl zaměřen na analýzu týmové spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga na vybraných základních školách Plzeňského kraje a zachycení příkladů inspirativní praxe pro možné následování. Během výzkumu jsem usilovala o zjištění co nejvíce informací o současné úrovni spolupráce na obou školách, aby byla zjištěna doporučení, která by dále zdokonalovala a zkvalitňovala týmovou spolupráci mezi pedagogy a asistenty. Jednotlivé kroky směřovaly především na zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spolupráce mezi pracovníky a na konkrétnější analýzu prostřednictvím rozhovorů.

SWOT analýza, řízené rozhovory a pozorování vedly k naplnění tohoto cíle. SWOT analýza přinesla základní informace, které byly doplňovány dalšími zjištěními z rozhovorů. Prostřednictvím rozhovorů došlo k upřesňování skutečností a pozorování dané skutečnosti potvrdilo.

Většina pedagogů má zkušenosti se vzájemnou spoluprací mezi pedagogy a asistenty pedagoga. Vedení škol aktivně podporuje tuto spolupráci. Dobré pracovní klima posiluje

sdílení a předávání zkušeností, komunikace, vzájemné hospitace. Spolupráce na školách spočívá v domluvě na postupech a strategiích při vzdělávání žáků, maximálně je podporována práce s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Na obou školách převládají partnerské vztahy mezi pedagogy a žáky.

Jedním z vnímaných problémů ze strany pedagogických pracovníků jsou předsudky rodičů žáků a nedůvěra z řad veřejnosti. Jako problém je vnímáno to, že méně zkušení pedagogové a asistenti pedagoga mají nedostatek zkušeností se vzděláváním žáků se SVP. V některých případech je asistent pedagoga vnímán ze strany pedagoga jako rušitel. Ve třídách se objevuje vyčlenění žáka se SVP z kolektivu. Rivalita a nesoučinnost asistentů pedagoga přináší složitou komunikaci a nepříjemnou pracovní atmosféru.

### METODOLOGICKÝ ZÁVĚR

V rámci výzkumů byly zvoleny tři metody: SWOT analýza, rozhovor a pozorování. Zaměstnanci vycházeli při SWOT analýze z aktuální situace v dané škole. Závěry v podobě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyplynuly z analýzy na obou školách. Pomocí rozhovorů mělo dojít k rozšíření informací a poznatků ve všech čtyřech oblastech analýzy. Někteří respondenti odmítali odpovědět na doplňující otázky, které vyplývaly během rozhovorů, chtěli se řídit pouze otázkami, které byly předem připravené. I když jsem se snažila řídit Skutilovým názorem (2011, s. 52 – 53), že je lepší využití otázek s otevřenou odpovědí, odpovědi respondentů byly strohé a stručné.

Výše zmíněné situace (neochota respondentů odpovídat na otázky) patří k rizikům zvolené metody, proto jsem pro zpřesnění dat v rámci výzkumného šetření využila triangulaci výzkumných metod SWOT analýzu, rozhovor a pozorování.

Zvolené metody v diplomové práci i přes to považuji za vyhovující, protože jejich prostřednictvím jsem získala zamýšlený cíl, získat informace o úrovni a kvalitě týmové spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga na vybraných základních školách.

### PRAKTICKÝ ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PEDAGOGICKOU PRAXI

Diplomová práce, a především její praktická část, nám přináší analýzu stávající úrovně spolupráce na vybraných školách. Respondenti jako důležité pro jejich spolupráci uvádějí dobré klima v kolektivu, sdílení, předávání informací mezi sebou, individuální přístup, přítomnost pouze jednoho asistenta u každého žáka, vybavenost školy a znalost legislativy. Oceňují i vzájemnou pomoc, přátelskou atmosféru, vstřícnost, spolehlivost, kolegiální

a otevřené jednání, emoční pohodu. Pedagogové mají zájem o učení se novým metodám práce s žáky, vzájemné hospitace, návštěvy kurzů a školení a o stanovení a realizaci společných cílů.

Jako příležitosti ke zlepšení pedagogičtí pracovníci vnímají eliminovat nesamostatnost nově příchozích pedagogů a asistentů pedagoga, zvyšovat zájem AP o podílení se na hodnocení žáků, prohlubovat dobré vztahy mezi žáky, větší koordinaci společného plánování a vyhodnocování výuky. Nedostatečný čas pro komunikaci, chybějící zkušenosti pedagogů a asistentů pedagoga, rozpory při hodnocení žáků se SVP, rivalita a nesoučinnost asistentů, nevymezení rolí pedagog X asistent pedagoga patří mezi slabé stránky škol.

Díky výzkumu jsem se přesvědčila o tom, že pro pedagogické povolání je důležitá teoretická příprava a především praxe.

#### DOPORUČENÍ PRO PODPORU EFEKTIVNÍ SPOLUPRÁCE PEDAGOGA A ASISTENTA PEDAGOGA

Pracovníkům doporučuji aktivně se účastnit dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, sdílet profesní portfolia, organizovat metodické kluby se sdílením profesních znalostí, efektivně využívat funkčnost předmětových komisí, tzn. využívat potenciál vzájemné spolupráce a podpory.

Klíčovým místem pro podporu efektivní vzájemné spolupráce pedagoga a asistenta pedagoga je každodenní pravidelná komunikace při plánování, realizaci, následném hodnocení a reflexi společné výuky. Pozorování doložilo, že spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga je kvalitní, pokud probíhá každodenní pravidelná komunikace, při které dochází k vytyčení cílů, rozdělení rolí, činností v hodině a společné plánování výuky. Během pozorování bylo možné sledovat důležitost dalších aspektů, které jsou základem kvalitní spolupráce: vzájemná interakce a její zhodnocení, stanovení podpory AP žákům pro dosažení cílů a kooperace mezi účastníky vyučovacího procesu (doloženo ověřením kritérii a výsledky pozorování).

Dále je důležité se zaměřit na hodnocení individuálního pokroku žáka (najít správnou míru), podporovat duševní pohodu a klidnou atmosféru na pracovišti. Pro funkční organizaci výuky je důležité zajišťovat jednoho stálého asistenta pedagoga ve třídě. Pracovníci se budou cíleně snažit o stále lepší pracovní výkony, budou eliminovat drobná nedorozumění. Hlavním doporučením je nabídnout zákonným zástupcům možnost pravidelných konzultací a informačních schůzek s pedagogy i s asistenty pedagoga, ideálně pracovat v tripartitě: pedagog, AP, zákonný zástupce, a tím budovat vzájemný respekt.



## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat analýzu týmové spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga na vybraných základních školách Plzeňského kraje a vyvodit obecně použitelná doporučení pro pedagogy a asistenty pedagoga na prvním stupni ZŠ.

Prostřednictvím odborné literatury jsem do teoretické části zahrнула základní pojmy: spolupráce, tým, týmová spolupráce. S týmovou spoluprací úzce souvisí skupinová dynamika, která má různé vlastnosti. K vytvoření fungujícího týmu je potřeba určit si společný cíl, dodržovat standardy v týmu. Prostřednictvím struktury týmu si vymezit postavení, pozice a role každého člena. Pro funkční spolupráci je nutné i vedení týmu, které má různé styly. Individuální odlišnosti členů týmu řeší soudržnost týmu a vývojové fáze. Pedagogické hledisko týmové spolupráce poté stanovuje pojmy: pedagog a asistent pedagoga. Základním stavebním kamenem jejich práce je bezproblémová spolupráce. Předpokladem úspěšné činnosti škol je týmová spolupráce pedagoga a asistenta pedagoga ve vyučovací jednotce i mimo ni. Dále se v teoretické části nachází kapitola, která definuje pedagogický sbor a spolupráci uvnitř pedagogického sboru. Důležitý, pro spolupráci každého jedince ve sboru, je vztah mezi klimatem sboru a kvalitou spolupráce. Nedílnou součástí spolupráce jsou styly vedení mezi pedagogy a asistenty pedagoga.

V praktické části byla provedena analýza týmové spolupráce mezi pedagogy a asistenty pedagoga prostřednictvím SWOT analýzy a strukturovaných rozhovorů. Pro obě školy jsem zpracovala charakteristiku a současnou situaci v pedagogickém sboru. Ze SWOT analýzy spolupráce mezi učiteli a asistenty pedagoga vyloučily závěry o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách jednotlivých škol. Zjištěné závěry dále byly rozšířeny řízenými rozhovory s připravenými výzkumnými otázkami. Pro každou školu byly vyvozeny konečné závěry z šetření a způsoby, jak předcházet rizikům. Vytyčené budoucí cíle a vize se odráží v doporučeních pro další spolupráci mezi pracovníky.

Pro zpřesnění dat v rámci výzkumného šetření prostřednictvím SWOT analýz a rozhovorů bylo provedeno pozorování společné spolupráce mezi pedagogem a asistentem pedagoga na vybrané základní škole.

Závěry z šetření, které vyloučily v diplomové práci vyzdvihly úroveň stávající spolupráce a ukázaly i rizika, kterým je třeba předcházet. Stanovení vizí, budoucích cílů a obecných doporučení bude podporovat další týmovou spolupráci ve školách. Je důležité, aby se pracovníci aktivně podíleli na zvyšování kvality a úrovně spolupráce.

**RESUMÉ**

Diplomová práce s názvem *Týmová spolupráce mezi pedagogem a asistentem pedagoga na vybraných základních školách Plzeňského kraje* řeší mapování úrovně a kvality týmové spolupráce. Prostřednictvím SWOT analýzy, plně řízených rozhovorů a pozorování byly zjištěny závěry a doporučení pro další pedagogickou praxi.

Teoretická část vymezuje pojmy spolupráce, týmová spolupráce, tým, jeho standardy, struktura, vedení, soudržnost, vývojové fáze, skupinová dynamika, pozice a role a styly vedení. Veškerá fakta byla promítnuta do pedagogického hlediska, které zahrnuje pedagoga, asistenta pedagoga, jejich spolupráci ve vyučovací jednotce i mimo ni, pedagogický sbor, vztah: klima sboru a kvalita spolupráce.

Praktická část na základě charakteristiky, SWOT analýzy, rozhovorů a pozorování obsahuje závěry z šetření, možnosti, jak předcházet rizikům. Pro další zdokonalování týmové spolupráce byly stanoveny vize a budoucí cíle, obecná doporučení pro další spolupráci.

**KLÍČOVÁ SLOVA:** Spolupráce, tým, týmová spolupráce, pedagog, asistent pedagoga, SWOT analýza, řízený rozhovor, pozorování, vize, cíle, doporučení.

## SUMMARY

The diploma thesis entitled *Teamwork between the Teacher and the Teacher's Assistant at Selected Primary Schools in the Region of Pilsen* deals with mapping the level and quality of team cooperation. Through a SWOT analysis, fully controlled interviews and observations, conclusions and recommendations for further pedagogical practice were found.

The theoretical part defines the concepts of cooperation, teamwork, team, its standards, structure, leadership, cohesion, development phases, group dynamics, positions and roles, and leadership styles. All the facts were projected into the pedagogical perspective, which includes the teacher, assistant teacher, their cooperation in the teaching unit and outside it, the teaching staff, the relationship: the climate of the school and the quality of cooperation.

The practical part, based on characteristics, SWOT analysis, interviews and observations, contains conclusions from the investigation, options for preventing risks. For the further improvement of team cooperation, visions and future goals, general recommendations for further cooperation were set.

**KEY WORDS:** Cooperation, team, teamwork, teacher, teacher's assistant, SWOT analysis, guided interview, observation, vision, goals, recommendations.

**SEZNAM LITERATURY**

- ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
- BARTOŇOVÁ, Miroslava. *Inkluzivní didaktika v základní škole se zřetelem na edukaci žáků s lehkým mentálním postižením*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6560-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- ČAPEK, Robert. *Třídní klima a školní klima*. Praha: Grada, 2010. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2742-4.
- FOIST, Vladimír, Břetislav SVOZIL. *Strategický management inkluzivní školy*. Liga lidských práv, 2016. ISBN 978-80-87414-29-3
- GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy*. Olomouc: Hanex, 2008. Edukace (Hanex). ISBN 978-807409-010-3.
- HEYWOOD, Andrew. *Politické ideologie*. 4. vyd. Přeložil Zdeněk MASOPUST. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-137-3.
- HORÁČKOVÁ, Ilona. *Metodika práce asistenta pedagoga – spolupráce s učitelem*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2015. ISBN 978-80-244-4656-1.
- HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.
- JEŽEK, Stanislav, ed. *Psychosociální klima školy*. Brno: MSD, 2005. ISBN 80-86633-13-6.
- KRATOCHVÍLOVÁ, Jana. *Inkluzivní vzdělávání v české primární škole: teorie, praxe, výzkum*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6527-7.
- KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- MAREŠ, Jiří. *Pedagogická psychologie*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0174-8.
- MICHALÍK, Jan. *Škola pro všechny, aneb, Integrace je když--*. Vsetín: ZŠ Integra, 2002. ISBN 80-238-9885-x.
- MORÁVKOVÁ VEJROCHOVÁ, Monika. *Standard práce asistenta pedagoga*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4722-3.
- NĚMEC, Zbyněk, Klára ŠIMÁČKOVÁ-LAURENČÍKOVÁ a Vanda HÁJKOVÁ. *Asistent pedagoga v inkluzivní škole*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2014. ISBN 978-80-7290-712-0.
- NĚMEC, Zbyněk, Marta TEPLÁ a Lenka FELCMANOVÁ. *Asistent pedagoga: zavedení a efektivní využití asistentů ve školách*. Praha: Verlag Dashöfer, [2015]-. ISBN 978-80-87963-15-9.
- PIPEKOVÁ, Jarmila. *Kapitoly ze speciální pedagogiky*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-198-0.

- POL, Milan a Bohumíra LAZAROVÁ. *Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy: řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje*. Praha: Agentura Strom, 1999. Škola 21. ISBN 80-86106-07-1.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.
- SEKERA, Julius. *Hodnotová orientace a mezilidské vztahy v pedagogických sborech*. Ostrava: Ostravská univerzita, 1994. ISBN 80-7042-072-3.
- SKUTIL, Martin. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-778-7.
- SVOBODOVÁ, Jarmila a Bohumíra ŠMAHELOVÁ. *Kapitoly z obecné pedagogiky*. Brno: MSD, 2007. ISBN 978-808-6633-817.
- TOMŠÍ, Ivan a František ALINČE. *Katalog prací ve veřejných službách a správě: katalog správních činností: zařazování zaměstnanců a státních zaměstnanců do platových tříd*. Olomouc: ANAG, [2003]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-123-9.
- UZLOVÁ, Iva. *Asistence lidem s postižením a znevýhodněním: praktický průvodce pro osobní a pedagogické asistenty*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-764-0.
- VALENTOVÁ, Iveta. *Analýza získaných zkušeností z pilotního ověření systému metodického vedení asistentů pedagoga*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4759-9.
- ŽAMPACHOVÁ, Zuzana a Věra ČADILOVÁ. *Metodika práce asistenta pedagoga se žákem s poruchami autistického spektra*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3377-6.

### Internetové zdroje:

- ALFABET: Mentoring a koučing: podpora vzdělávání učitelů* [online]. 2014 [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://www.alfabet.cz/vyvojova-vada-u-ditete/vzdelani-a-integrace/mentoring-a-koucing/>
- Inkluzivní škola: informační portál zaměřený na začleňování žáků-cizinců do českého vzdělávacího systému* [online]. 2021 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://inkluzivniskola.cz/spoluprace-ucitele-asistenta>
- Inkluzivní škola: informační portál zaměřený na začleňování žáků-cizinců do českého vzdělávacího systému* [online]. 2021 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://inkluzivniskola.cz/formy-spoluprace-ve-tride>
- Inkluzivní škola: informační portál zaměřený na začleňování žáků-cizinců do českého vzdělávacího systému* [online]. 2021 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://inkluzivniskola.cz/predpoklady-dobre-spoluprace>
- Verywellmind: How to Lead: 6 Leadership Styles and Frameworks* [online]. 2022 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312#toc-transformational-leadership>
- Vyhláška č. 197/2016 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních* [online]. MŠMT, 2005 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/43482>

- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků* [online]. MŠMT, 2005 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/vyhlasaka-c-317-2005-sb>
- Vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, ve znění účinném od 1. 1. 2018* [online]. MŠMT, 2018 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/vyhlasaka-c-27-2016-sb-o-vzdelavani-zaku-se-specialnimi-2>
- Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v aktuálním znění k 1.9.2016* [online]. MŠMT, 2016 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/38850/>

**SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A DIAGRAMŮ**

[Obrázek 1 – Cesty k soudržnosti týmu – in Kolajová, 2006, s. 47](#)

## **PŘÍLOHY**

Příloha č. 1 – [Příloha č. 2 k vyhlášce č. 317/2005 Sb. - učitel](#)

Příloha č. 2 – [Příloha č. 8 k vyhlášce č. 317/2005 Sb. - asistent pedagoga](#)

Příloha č. 3 – [Ukázka „SWOT analýzy“](#)

Příloha č. 4 – [Ukázka přepisu z rozhovoru](#)

Příloha č. 5 – [Ukázka shrnutí odpovědí respondentů na jednu výzkumnou otázku](#)

Příloha č. 6 – [Ukázka pozorovacího archu](#)



PŘÍLOHA Č. 1 – [PŘÍLOHA Č. 2 K VYHLÁŠCE Č. 317/2005 SB. - UČITEL](#)

UČITEL/PEDAGOG				
Kariérní stupeň	Základní činnost	Specializovaná činnost nebo specializace v zákl.oboru	Odborná kvalifikace	Další kvalifikační předpoklady
1.	Výchovně vzdělávací činnost zaměřená na získávání vědomostí a dovedností a rozvíjení talentu žáků ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech podle učebních dokumentů a dalších metodických doporučení z oblasti pedagogiky a psychologie. (11. platová třída)	ne	§7 a 8,§9 odst.1,2,6 §10,§11 odst.1,4 §12,§13 a 14z.	ne
2.	Komplexní výchovně vzdělávací činnost a tvorba vlastních učebních dokumentů v rámci schválených učebních dokumentů ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech a individuální přístup k žákům spojený s aplikací nových netradičních a speciálně pedagogických metod výuky. (12. platová třída)	ne	§7 a 8,§9 odst.1,2,6 §10,§11 odst.1,4 §12,§13 a 14z.	1 rok praxe
3.	Komplexní výchovně vzdělávací činnost a tvorba vlastních učebních dokumentů v rámci schválených učebních dokumentů ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech a individuální přístup k žákům spojený s aplikací nových netradičních a speciálně pedagogických metod	ano	§7 a 8,§9 odst.1,2,6 §10,§11 odst.1,4 §12,§13 a 14z.	§ 9v. 3 roky praxe

	výuky. Metodická a specializovaná poradenská činnost poskytovaná pedagogy a tvorba preventivních programů. (12. platová třída)			
4.	Stanovování koncepce rozvoje studijního oboru nebo výchovně vzdělávacího programu a tvorba zásadních učebních dokumentů včetně jejich obsahového zaměření nebo specializovaná metodologická činnost v oblasti pedagogiky a psychologie, k jejímuž výkonu je nezbytné získání specializace v základním oboru. (13. platová třída)	ano	§7 a 8, §9 odst.1,2,6 §10, §11 odst.1,4 §12, §13 a 14z.	§7 nebo §8 nebo §9v. 4 roky praxe
5.	Tvorba koncepcí celostátních nebo mezinárodních programů vzdělávání. (14. platová třída)	ano	§7 a 8, §9 odst.1,2,6 §10, §11 odst.1,4 §12, §13 a 14z.	§ 9v. 5 roků praxe

PŘÍLOHA Č. 2 - [PŘÍLOHA Č. 8 K VYHLÁŠCE Č. 317/2005 SB. - ASISTENT PEDAGOGA](#)

ASISTENT PEDAGOGA				
Kariérní stupeň	Základní činnost	Specializovaná činnost nebo specializace v zákl.oboru	Odborná kvalifikace	Další kvalifikační předpoklady
1.	Pomocné výchovné práce zaměřené na zkvalitnění společenského chování dětí u žáků. Pomocné výchovné práce zaměřené na vytváření základních pracovních, hygienických a jiných návyků. (4. platová třída)	ne	§ 20 písm. a)	ne
2.	Výchovné práce zaměřené na zkvalitnění společenského chování dětí a žáků. Výchovné práce zaměřené na vytváření základních pracovních, hygienických a jiných návyků. (6. platová třída)	ne	§ 20 písm. a) až d) z.	ne
3.	Výklad textu, popřípadě učební látky a individuální práce s dětmi podle stanovených osnov a pokynů. (7. platová třída)	ne	§ 20 písm. a) až d) z.	ne
4.	Výchovně vzdělávací činnost podle přesně stanovených postupů a pokynů učitele nebo vychovatele zaměřená na specifické potřeby dítěte nebo žáka nebo skupiny dětí nebo žáků ve třídě nebo výchovné skupině.	ne	§ 20 písm. a) až d) z.	ne

	(8. platová třída)			
5.	Výchovně vzdělávací činnost podle přesně stanovených postupů a pokynů učitele nebo vychovatele zaměřená na specifické potřeby dítěte nebo žáka nebo skupiny dětí nebo žáků ve třídě nebo výchovné skupině. (8. platová třída)	ano	§ 20 písm. a) až d) z.	§ 9 v. 2 roky praxe

## PŘÍLOHA Č. 3 – UKÁZKA „SWOT ANALÝZY“

<b><u>Analýza SWOT - SPOLUPRÁCE MEZI PEDAGOGY ↔ ASISTENTY PEDAGOGA</u></b>	
SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI

## **PŘÍLOHA Č. 4 – UKÁZKA PŘEPISU Z ROZHOVORU**

### **Rozhovor: pozice pedagog (ZŠ – s větším počtem respondentů)**

#### **Co oceňujete na spolupráci se svými kolegy?**

Za mě je nejdůležitější vycházet si vstříc. Nemůžete fungovat někde, kde vstřícnost nefunguje, to se vám v takovém kolektivu pracuje špatně. Samozřejmě, že se setkáte s někým, kdo s vámi vstřícnost sdílet nebude, ale i to se může člověk naučit postupem času.

#### **Jak byste doložila moto „táhneme za jeden provaz“ konkrétními příklady na vaší škole?**

Tak navážu na první otázku, kdy jsem mluvila o vstřícné atmosféře, což určitě dokládá to, že táhneme za jeden provaz. A dále to za mě dokládá to, jak se cítíte v kolektivu, já osobně se cítím komfortně, protože cítím přijetí od kolegyň.

#### **Jak byste doporučila změnit/zkvalitnit týmovou spolupráci a vzájemné vztahy na pracovišti?**

Někteří asistenti, neříkám všichni, se nechtějí a nemají zájem podílet se na dohledy nad žáky. Takže bych doporučila, aby změnili svůj přístup a chtěli se podílet. Protože i dohled nad žáky je naší, jestli to tak mohu říci, povinností. Je to součástí školního procesu.

#### **Jaké jsou pozitivní prvky vašeho kolektivu?**

Opět to asi souvisí se vstřícností. Všichni si mezi sebou pomáháme a navzájem se tolerujeme. Když je potřeba vyjdeme si vstříc.

**Jaká rizika a překážky vnímáte ve spolupráci pedagoga a asistenta pedagoga?**

Já se svými asistentkami, nebo s těmi, které jsou v mých hodinách, se někdy potýkáme s tím, že se nám do naší práce s prominutím montují rodiče žáků. Neuvědomují si, že některé kompetence jim nenáleží.

**Jak si představujete dobře fungující týmovou spolupráci?**

Myslím si, že základem je komunikace. Takže bychom mezi sebou měli nejlépe denně konzultovat veškeré dění z dané vyučovací jednotky. Bez komunikace to prostě nepůjde.

**Co pro dobrou spolupráci nabízíte vy?**

Dle mého názoru nikdy nejste dokonalá a hotová učitelka. Proto, když se naskytne nějaká situace, kdy si nejsem jistá svým rozhodnutím, postupem nebo přístupem, nechám si poradit od zkušenějších kolegyň. Požádám buď o slovní radu nebo o vzájemnou hospitaci.

**Co vám chybí při spolupráci s ostatními asistenty pedagoga/pedagogy?**

Jak jsem říkala, nejdůležitější je komunikace, a když není komunikace nemůže docházet ke koordinaci společné práce s asistenty pedagoga, a to je to, co mi někdy v naší spolupráci chybí.

**PŘÍLOHA Č. 5 – UKÁZKA SHRNU TÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY**

Škola s větším počtem respondentů:

Co oceňujete na spolupráci se svými kolegy?

- vzájemnou pomoc,
- přátelskou atmosféru,
- sdílení a předávání zkušeností,
- vzájemnou podporu učitele a AP,
- když je potřeba, poradíme si,
- přátelskou atmosféru,
- vstřícnost,
- kladný přístup k řešení problému,
- kolektiv (dobré klima v pedagogickém sboru),
- kvalitní spolupráci pedagogických pracovníků,
- odbornou pomoc, humor a lidský přístup,
- spolehlivost,
- kolegiální,
- ochotu kdykoli pomoci,
- otevřené jednání,
- pozitivní náhled na denní práci,
- pomoc při řešení různých pracovních situací,
- návody z již získaných pracovních i osobních zkušeností,
- emoční pohodu (zasmějeme se, jeden druhého podržíme),
- ochotu vždy pomoci si, poradit se.

Škola s menším počtem respondentů:

Co pro dobrou spolupráci nabízíte vy?

- svůj pohled na problém a můj postup řešení,
- ochotu pomoci nezkušeným kolegyním,
- spolehlivost a kreativitu,
- ochota stále si doplňovat a zvyšovat si odbornost,
- dokáží být mentorem pro nově příchozí pedagogy či asistenty.



## PŘÍLOHA Č. 6 – UKÁZKA POZOROVACÍHO ARCHU

<b>Pozorovací arch – spolupráce pedagoga a asistenta pedagoga</b>	
<b>Účastníci pozorování:</b>	
<b>Spolupráce před výukou</b>	
<b>Spolupráce během vyučovací jednotky</b>	
Pedagog a AP akceptují žákovy city	
Pedagog a AP chválí a povzbuzují žáky	
Pedagog a AP dávají pokyny	
Pedagog a AP akceptují a vysvětlují myšlenky žáků	
Pedagog a AP kladou doplňující otázky	
<b>Spolupráce po výuce (o přestávce)</b>	