Příručka pro konzultanty:
Jak na servisní učení prostřednictvím kolegiální podpory

Zkušenosti z programů Škola pro udržitelný život a Roots & Shoots projektu Educational Leaders in Education for Sustainable Development

Spolufinancováno z programu Evropské unie Erasmus+

GREEN FOUNDATION

SEVER STŘEDISKO EKOLOGICKÉ VÝCHOVY HORNÍ MARŠOV o.p.s.

Jane Goodall Institut - Austria

Motto:

„Posláním od začátku do konce budiž hledati a nalézati způsob, který by umožnil, aby učitelé méně učili, žáci se však více naučili, aby ve školách neměl místa křik, pocit ošklivosti, vědomí marné práce.“

J. A. Komenský

Poděkování

Tato příručka vznikla díky podpoře z projektu spolufinancovaného z programu Evropské unie ERASMUS + “Educational Leaders in Education for Sustainable Development”.

Děkujeme všem konzultantům za poskytnutí vlastních zkušeností a příkladů z praxe, jakož i dalším účastníkům projektu, kteří se spolupodíleli na tvorbě této příručky: Eliška Hájková, Silvie Kozlovská, Lucie Juříková, Lenka Burešová, Jakub Vebr, Simona Kuciaková, Ladislav Bíro, Martina Urbanová, Alexandra Foidl, Monika Humer, Nina Herdey.

Obsah

Úvod 5

Jak s touto příručkou pracovat? 5

Teoretická část 6

1/ Co je servisní učení? 7

2/ Co je kolegiální podpora? 8

3/ Jak na kolegiální podporu a servisní učení v praxi? 9

Praktická část 10

4/ Role a dovednosti konzultanta při podpoře vzdělavatelů v oblasti servisního učení 11

5/ Zavádění servisního učení ve vzdělávacích institucích prostřednictvím kolegiální podpory 27

6/ Sbírka příkladů z praxe 44

Inspiromat - inspirativní zdroje pro konzultanty a vzdělavatele 48

Seznam literatury 50

Úvod

Příručka vznikla jako součást projektu Educational Leaders in Education for Sustainable Development („Leaders“) v rámci programu ERASMUS+. Cílem projektu bylo vytvořit model, v rámci kterého vzdělavatelé programů pro udržitelný rozvoj spolupracují, podporují se a zároveň se od sebe navzájem učí.

Vzdělavatelé v tomto projektu společně plánovali, realizovali a reflektovali výuku v rámci svého vzdělávacího programu v kontextu udržitelného rozvoje, čímž získávali důležité dovednosti v oblasti servisního učení a kolegiální podpory.

Každý tým vzdělavatelů měl zároveň podporu tzv. externího konzultanta, který jim pomáhal se zaváděním metodiky programu, stejně tak i s rozvíjením jejich vzájemné kolegiální spolupráce.

Příručka poskytuje konzultantům užitečné nástroje pro podporu vzdělavatelů v rámci jejich vzájemné kolegiální podpory, jakož i podrobný návod jak postupovat při zavádění programu servisního učení ve vzdělávacích institucích. Zároveň nabízí konzultantům příklady rozličných situací, ve kterých se mohou ocitnout (kapitola “Sbírka případů z praxe“), včetně možností, jak s nimi naložit.

Jak s touto příručkou pracovat?

Příručka je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována základnímu představení projektu v oblasti metodiky servisního učení a kolegiální podpory vzdělavatelů.

Praktická část je rozdělená do tří kapitol, které se zaměřují na roli konzultanta, na postup zavádění metodiky ve vzdělávacích institucích a na příklady situací vyskytujících se v rámci dané implementace.

V kapitole *“Role a dovednosti konzultanta při podpoře vzdělavatelů v oblasti servisního učení“* naleznete rozličné techniky a metody vypracované v podobě modelových návrhů, šablon nebo tzv. taháků, které lze využít v různých situacích.

V obsahu kapitoly *“Zavádění servisního učení ve vzdělávacích institucích prostřednictvím kolegiální podpory“* se dozvíte, jak podporovat vzdělavatele při implementaci programu servisního učení ve vzdělávací instituci formou kolegiální podpory krok za krokem. Tato kapitola je rovněž doplněna o zkušenosti konzultantů z praxe, popisující, co se jim v jednotlivých fázích osvědčilo, anebo naopak, na co je třeba si dávat pozor.

V kapitole *“Sbírka příkladů z praxe“* naleznete popis častých situací v rámci spolupráce konzultantů s vybranými vzdělávacími institucemi a vyzkoušené postupy, které se osvědčily při jejich řešení.

Na konci příručky rovněž naleznete část *“Inspiromat“*, která obsahuje seznam zajímavých zdrojů pro výuku, které můžete využít vy sami anebo je poskytnout vzdělavatelům pro jejich vlastní praxi.

Teoretická část

1/ Co je servisní učení?

Servisní učení (z anglického service learning) je vzdělávací přístup, který kombinuje cíle učení s komunitní službou s cílem poskytnout pragmatický a progresivní studijní zážitek při uspokojování společenských potřeb. Zapojuje účastníky do environmentálních, společenských nebo kulturních projektů tak, aby aplikovali znalosti ze školy na řešení praktických potřeb a problémů komunity. Jde o vzdělávací strategii, ve které se účastníci zapojují do aktivit zaměřených na potřeby komunity a prostřednictvím čehož, společně se strukturovanou reflexí, dosahují vzdělávacího cíle/výsledku vzdělávání.

Příkladem servisního učení mohou být například níže popsané programy, v rámci kterých byla tato metodika testována. Uvedené programy dlouhodobě realizují partneři projektu – Středisko ekologické výchovy SEVER Horní Maršov, o.p.s. (Česká republika) zastřešuje program Škola pro udržitelný život, zatímco nadace Green Foundation (Slovensko) a Jane Goodall Institut (Rakousko) zapojují účastníky a instituce do programu Roots & Shoots.

Program Škola pro udržitelný život[3]

ŠKOLA PRO UDRŽITELNÝ ŽIVOT

Škola pro udržitelný život (ŠUŽ) je program, který pomáhá školám přispívat ke zlepšování životního prostředí a kvality života ve svém okolí. Prostřednictvím těchto projektů žáci, učitelé a místní komunita podporují trvale udržitelný rozvoj daného místa a žáci se tak zároveň učí důležitým dovednostem pro život.

Žáci zapojených škol spolu s dalšími partnery z obce přemýšlí o tom, co mohou udělat pro rozvoj své obce nebo okolí školy. Společně potom postupně realizují navržené změny a tím mění k lepšímu místo, kde žijí a učí se (naplňují Agendu 21). To vše se děje s ohledem na trvale udržitelný rozvoj místa i světa a je tedy praktickým příkladem naplňování Cílů udržitelného rozvoje 2015-2030 (Sustainable Development Goals – SDGs) a Strategického rámce České republiky 2030 na místní úrovni.

Program ŠUŽ je rozdělen do sedmi kroků a dochází v něm k propojení projektové výuky a místně zakotveného učení tak, že projektová výuka využívá lokální témata (např. přírodní, kulturní, historické, ekonomické a sociopolitické souvislosti) jako jednotící kontext pro výuku. Všechny aktivity směřují k vytvoření produktu, který bude přínosem pro dané místo.

Program Roots & Shoots[4]

Jane Goodall's roots&shoots

Roots & Shoots je globální vzdělávací program britské přírodovědkyně Jane Goodall. V současnosti je do něj zapojeno 130 zemí s více než 8 000 skupinami. Jeho hlavním cílem je podněcovat zájem mladých lidí o problémy svého okolí a vést je k tzv. soucitnému vedení, aby mohli svým jednáním vytvářet lepší svět.

Program umožňuje žákům získávat povědomí o aktuálních problémech své obce či města a rozvíjet klíčové kompetence, nezbytné pro jejich řešení (jako např. strategické myšlení, schopnost řešit problémy, schopnost spolupracovat, komunikační dovednosti a další).

Roots & Shoots využívá metodiku tzv. komunitního učení (angl. service-learning), která připravuje žáky v rámci 4 kroků (1. Přijetí výzvy, 2. Komunitní mapování, 3. Akční kroky, 4. Oslava a vyhodnocení) na realizaci vlastního projektu pro komunitu.

Prostřednictvím příběhu Dr. Jane Goodall a dalších vybraných osobností veřejného života se žáci postupně dostávají do kontextu udržitelného rozvoje. Diskutují o současných výzvách společnosti, mapují problémy lokality a realizují dotazníkové průzkumy, na základě kterých vybírají adekvátní témata pro své projekty. Celkový proces výuky probíhá v rámci týmové spolupráce žáků s podporou učitelů a místní komunity (rodiče, knihovny, kluby důchodců, různé spolky, firmy apod.). Důležitou součástí přípravy a realizace žákovských projektů představují také místní samosprávy, které žákům poskytují zpětnou vazbu, úřední povolení, ale i materiální nebo finanční podporu.

[3] *www.skolaprozivot.cz*
[4] *https://rootsandshoots.global/*

2/ Co je kolegiální podpora

Kolegiální podporu chápeme jako příležitost pro společné učení.

Kolegiální podpora představuje rovnocenné partnerství mezi těmi, kteří si ji navzájem poskytují. Učení je vzájemný proces, spíše než jednosměrné předávání odborných znalostí či zkušeností. Jestliže kolegové (bez ohledu na míru zkušeností) řeší nějaký problém společně, každý vnáší do daného řešení svůj pohled, své nápady, a tím dochází k opravdovému společnému učení ve smyslu kolegiální podpory. Kolegiální podpora nevyhnutelně zahrnuje i reflexi toho, co proběhlo v praxi a vyvození závěrů pro další postup.

> ***Proč může kolegiální podpora pomoci při zavádění vzdělávacího programu založeného na servisním učení?***
> *Programy Škola pro udržitelný život a Roots & Shoots jsou postaveny na interdisciplinárním přístupu, který předpokládá vytvoření větších celků složených ze vzájemně provázaných aktivit. Lekce překračují hranice jednoho předmětu (oboru), vzájemná spolupráce kolegů je tedy nevyhnutelná. Lekce připravené na principu kolegiální podpory tak poskytnou dostatek času na prozkoumání problému z více úhlů pohledu, z vícera dimenzí, s využitím mezipředmětových / mezioborových přesahů.*

Jaké kompetence interdisciplinární přístup v rámci kolegiální podpory rozvíjí?

- Schopnost odstoupit od svého profilového předmětu (oboru).
- Schopnost nadhledu.
- Dovednost hledat a propojovat různé obsahy v rámci realizace vzdělávacích aktivit s obsahem jiných předmětů do smysluplných celků.
- Dávat důraz na reflexi – porozumět souvislostem, diskutovat vzniklé nesnáze a problémy, sdílet vzájemně zkušenosti a zážitky.
- Podporuje osobní a osobnostní rozvoj členů týmu. Vzdělavatelé často oceňují, že poznali nové formy výuky a získali nový pohled na učení jako takové.

Kolegiální podpora zároveň funguje jako prevence proti vyhoření – nové metody, a zejména diskuze s kolegy, působí motivačně.

Co přináší kolegiální podpora účastníkům vzdělávání?

- Umožňuje lépe a komplexněji porozumět tématu, neboť nabízí společnou a rozmanitou paletu pohledů, dimenzí, oborů, předmětů.
- Může vést ke zkvalitnění výuky, ale také k rozvíjení vzájemné pomoci a podpory.
- Nové konstruktivistické metody výuky posouvají vpřed i účastníky, kteří poznají jiný přístup, učí se reflektovat, klást otázky atd. Díky kolegiální podpoře toto může zažít mnohem více účastníků než při běžné výuce. Vzdělavatelé navíc postřehli přínos i pro méně prospívající žáky, či žáky se specifickými potřebami, kteří při využití daných metod mohou zažívat i vlastní úspěch.

> *Kolegiální podpora zlepšuje vztahy a přináší změny v organizaci (ve škole, v komunitě apod.). Vzdělavatelé často uvádějí, že došlo ke zlepšení mezilidských vztahů – někdy v rámci podpůrného týmu, někdy i obecně, častěji spolu rozmlouvají i o osobních věcech. Posiluje se spolupráce, a to jak mezi vzdělavateli, tak i mezi účastníky.*

3/ Jak na kolegiální podporu a servisní učení v praxi?

V rámci projektu "Leaders" vycházíme pro kolegiální podporu **z metody 3S** – tato zkratka znamená **3x společně**: společná je příprava, realizace i reflexe výuky dvěma či vícero vzdělavateli. Kolegové společně tvoří, společně hledají ty nejlepší postupy výuky, společně nacházejí řešení, které nemusí být předem známé žádnému z nich, společně se učí, společně reflektují a vzájemně se podporují.

Jak vypadá 3S v praxi?

Skupina vzdělavatelů, které spojuje společné téma, v našem případě servisní učení a vzdělávání pro trvale udržitelný rozvoj, uskuteční setkání, na kterém si vytvoří dlouhodobý plán pro zamýšlenou dobu spolupráce (nejlépe na základě analýzy), dohodnou si rytmus spolupráce, stanoví si cíle společné i osobní. Společně plánují, naplánovanou lekci/blok realizují a po realizaci lekce přichází jejich společná reflexe.

Podmínky pro „3S" v praxi

- Pravidelnost („raději se setkávat kratší dobu, ale pravidelně a častěji „).
- Přítomnost lídra („tahoun", „hybatel").
- Kritický přítel („vnější oko", „zrcadlo „) – člověk, který není členem spolupracující skupinky. Vybírají ho členové spolupracující skupinky – musí to být někdo, komu důvěřují. Může to být další kolega, kamarád, jiný vzdělavatel. Jeho úkolem je poskytnout zpětnou vazbu podle toho, na čem se s týmem dopředu dohodne (v našem projektu role konzultanta).
- Bezpečné prostředí a jasnost pravidel ve skupince.
- Podpora vedení.

Podmínkou kolegiální pomoci je aktivní zapojení účastníků a schopnost vzdělavatelů spolupracovat, plánovat s kolegy a společně překonávat případné překážky.

Doporučení, jak co nejlépe realizovat servisní učení prostřednictvím kolegiální podpory

- Tým vzdělavatelů si vyjasní svá očekávání od vzájemné spolupráce a řeknou si, co by si každý z nich chtěl z daného projektu odnést, co by se chtěl naučit.

- Vzdělavatelé se seznámí s kompetencemi, které daný společný projekt rozvíjí a dohodnou se, v čem přesně může probíhat jejich mezipředmětová spolupráce, která témata je možné učit v konkrétních předmětech, lekcích, blocích apod.

- Tým své záměry představí vedení. Vysvětlí přínosy projektu, jaké cíle a výstupy je možné pomocí dané metodiky u účastníků dosáhnout.

- Vzdělavatelé si mohou také vytvořit tzv. Mapu míst vhodných pro výuku.

- Na úvod je vhodné nastavit si pravidla spolupráce a komunikace – jak v týmu vzdělavatelů, tak i v týmu účastníků zapojených do projektu. Důležité je, aby si všichni členové týmu ujasnili dopředu své časové možnosti, které jsou ochotni a schopni danému projektu věnovat.

- V průběhu projektu se vzdělavatelé pravidelně setkávají, domlouvají si nové úkoly a termíny. Společně také plánují výuku. Cílem je, aby byl plán co nejlepší v rámci aktuálních schopností týmu a byly prozkoumány všechny eventuální bariéry.

- Tým vzdělavatelů se setkává stejně tak i v rámci reflexe, ideálně po každé společné výuce. V rámci reflexe je důležité věnovat dostatek času každému kroku na cestě projektem. Uvědomit si, v jaké fázi se tým momentálně nachází a na rozvoj jakých cílů nebo kompetencí se daná aktivita zaměřuje. Reflexe by se měla odvíjet od toho, jak se dařilo účastníkům, co přispělo k jejich úspěchu a co je naopak brzdilo.

Praktická část

4/ Role a dovednosti konzultanta při podpoře vzdělavatelů v oblasti servisního učení

Pozice konzultanta představuje kombinaci vícero důležitých rolí. Vyžaduje schopnost využívat rozličné přístupy a podpůrné techniky v závislosti na potřebách vzdělavatelů nebo konkrétní fáze zavádění projektu.

Ačkoliv práce konzultanta nemá jasně stanovena pravidla, existují určité principy, které se nám osvědčily při spolupráci se vzdělávacími institucemi a mohly by být užitečné (především) pro začínající konzultanty.

Při zavádění metodiky service learningu a kolegiální podpory ve vzdělávacích institucích se konzultanti vyskytují nejčastěji v následujících rolích:

- *Facilitátor (podpora diskuze v rámci plánování nebo týmových rozhodnutí)*
- *Kouč (podpora při formování vize, cílů nebo řešení problémů – individuálních či v týmu)*
- *Lektor (vedení nebo spoluvedení vzdělávacích aktivit)*
- *Mentor (individuální podpora vzdělavatelů při naplňování stanovených cílů)*

Obr. Konzultant jako podpora vzdělavatelů. Zdroj: Roots & Shoots Slovakia

Konzultanti jsou v neposlední řadě i **koordinátory**, zkušenými odborníky, zástupci vlastní organizace, která se dlouhodobě věnuje dané problematice. Při své práci se také neobejdou bez administrativních a organizačních dovedností, které jsou potřebné v rámci celého procesu zavádění projektu ve vzdělávacích institucích – od úvodní průpravy (oslovování, vstupní konzultace, uzavření kontraktu), přes samotnou realizaci (pravidelné schůzky se vzdělavateli, průběžný monitoring a reporting, stejně tak i řešení aktuálních problémů a případných změn v projektu) až po finální ukončení spolupráce (závěrečná reflexe a evaluace projektu s institucemi).

V následující části uvádíme vybrané dovednosti konzultanta, o kterých si myslíme, že jsou důležité pro kvalitní zavádění projektů v oblasti servisního učení a kolegiální podpory. Není nutné, aby konzultant ovládal všechny uvedené dovednosti a techniky od samotného začátku. Důležité je, aby se dostatečně orientoval v dané problematice a byl nastavený na podporu rozvoje vzdělavatelů. To vyžaduje důkladné poznání metodiky v relevantních oblastech i schopnost empatie, aktivního naslouchání a přátelské podpory vzdělavatelů při pravidelných konzultacích. Současně je důležitá i schopnost podání zpětné vazby (feedback) při odklonění se od základních principů metodiky či spolupráce, domluvených v úvodu spolupráce.

Konzultant je v první řadě tzv. „nestraným okem“ nebo „pozorujícím přítelem“, který pozoruje celkový proces zavádění nové metodiky v dané instituci. Neradí, nehodnotí, nekritizuje. Na vyžádání poskytne svojí zpětnou vazbu (feedback), popřípadě vlastní názor či doporučení vycházející z jeho vlastních zkušeností. Jeho hlavním úkolem je poskytovat podporu týmu vzdělavatelů, nikdy nepřebírá odpovědnost za řešení určité situace nebo problému. Ty patří primárně samotným vzdělavatelům, kteří jsou „nositeli“ celého procesu i jeho výsledku. S pohledem a postřehy svého „kritického přítele“ mohou vzdělavatelé naložit podle svého uvážení – přijmout je, anebo je naopak odmítnout. Oba případy jsou v pořádku.

Konzultant jako facilitátor

Pod facilitací rozumíme především pomoc skupině lidí (v našem případě týmu vzdělavatelů) při jejich rozhodování. Facilitace pomáhá jak skupině, tak i jednotlivým vzdělavatelům, ujasnit si, jakých výsledků chtějí v rámci společného projektu dosáhnout a stanovit si k tomu adekvátní postup.

Kdy se konzultant dostává do role facilitátora

• Facilitačního technika, konzultanta, se využívá nejčastěji při setkáních týmu vzdělavatelů, kdy je třeba něco naplánovat, rozhodnout anebo se dohodnout na určitém postupu.

• Po zahájení spolupráce na projektu facilituje konzultant tzv. plánovací setkání týmu vzdělavatelů zaměřené na formování jejich vlastní vize, cílů a plánů spolupráce. Díky zapojení všech účastníků týmu je možné během daného setkání pracovat s vícero názory a kultivovat tak už od samotného počátku skutečnou (demokratickou) participaci, nevyhnutnelnou pro kolegiální podporu.

• Kromě toho je běžné facilitaci využívat i v průběhu dalších fází implementace projektu, zejména v rámci situací, které vyžadují řízenou týmovou diskuzi, reflexi zkušeností účastníků anebo při závěrečné evaluaci projektu.

Základní principy facilitace

• Facilitátor pomáhá ostatním (ne sobě samému)
Hlavním smyslem facilitace je pomoci skupině k úspěchu. Jestliže se facilitátor v konkrétní situaci rozhoduje, co je správné udělat, tato zásada mu může poskytnout bezpečné vodítko. Pokusme se v této chvíli zapomenout na sebe a zaměřme se na benefity pro druhé.

• Je nestranný, nesoudí
Nestrannost je velice důležitou podmínkou úspěchu facilitace. Facilitátor je v rámci diskuze objektivní. Ke všem účastníkům si zachovává ten samý, neutrální postoj, dává jim stejný prostor pro vyjádření.

• Věcně nerozhoduje
Facilitátor se vyhýbá rozhodování a hodnocení obsahu diskuze, není zde jakýmsi „sudím“. Právě skutečnost, že nezasahuje do věcného rozhodování, mu umožňuje získat od skupiny potřebnou důvěru. Jestliže se přikloní k nějakému názoru nebo argumentu, ohrožuje vnímání sebe sama jako nestranného experta.

• Překládá, opakuje a shrnuje, co bylo řečeno
Facilitátor má na starosti vzájemné porozumění mezi lidmi. Ulehčuje jejich komunikaci často tím, že „překládá” názory a argumenty jednoho účastníka diskuze do jazyka, kterému rozumí i druhý účastník. I když mluvíme stejným jazykem, stává se, že si pod jedním a tím samým slovem představujeme různé věci.

Překládat slova však pro dobrou facilitaci nestačí. Za slovy se vždy skrývají určité pocity. Správně vnímat pocity není právě jednoduché umění, takže se účastníkům diskuze často stává, že spolu mluví, aniž by si všimli, že v některém z nich roste nějaká emoce – například strach, zlost anebo znechucení.

Facilitátor musí v takovém případě zasáhnout dříve, než se emoce významněji projeví a ovlivní průběh komunikace. Často mu stačí pocity pojmenovat, například jen obecně, jako možnost, že by se mohly projevit (např. „možná to u některých z vás vyvolává rozhořčení“). Když se skryté stane zjevným ještě dřív, než „vyplave“ na povrch, jeho nežádoucí potenciál významně poklesne.

- **Navrhuje proces**

Facilitátor nikdy nediktuje, co by měl daný tým udělat nebo jak by měl postupovat. Maximálně navrhuje, co by se mohlo stát a čekat, jestliže s tímto návrhem budou účastníci souhlasit. Stejně tak může vyzvat účastníky setkání, aby si sami navrhli kroky nebo se dohodli na určitém řešení.

- **Dohlíží na směřování diskuze**

V rámci diskuze se dá velice snadno „zabloudit“ do různých oblastí, které nejsou předmětem setkání. Úkolem facilitátora je tak sledovat, aby se ve stejnou chvíli všichni účastníci zabývali tím samým. Jestliže jsou právě generovány možnosti řešení problému (například v rámci brainstormingu), tak je kontraproduktivní, aby je někteří současně hodnotili. Je důležité, aby každý přítomný věděl, co se právě odehrává, jaká je jeho úloha v tomto dění a proč.

Nástroje facilitátora

- **Otázky** se používají především pro podporu a kontrolu dynamiky skupinové komunikace. Kladení tzv. „otevřených otázek“ umožňuje široké spektrum odpovědí (nikoliv pouze uzavřených jako „ano“ nebo „ne“) a rozvíjí diskuzi.

- **Shrnutí** je nástrojem zvyšujícím orientaci účastníků v diskuzi, aby dosažené závěry vnímali všichni stejně. Používá se zejména v situacích, kdy je třeba regulovat diskuzi, například když se skupina začne ztrácet v obsahu anebo když má tendenci dlouho diskutovat o marginálních aspektech řešené problematiky.

- **Ohraničování** různých fází diskuze. Po shrnutí je důležité účastníkům připomenout, ve kterém bodu procesu se právě nacházejí. Tento nástroj zahrnuje jak regulaci, tak sjednocení. Není tečkou či středníkem v diskuzi, který vyznačuje nějaký její mezník.

- **Instrukce** jsou vhodné, jestliže je potřeba zabezpečit nebo posílit stabilitu procesu. Mohou mít připomínající (smysl porady, pravidla, které byly domluvené v minulosti) anebo ustanovující formu (tvorba nových pravidel). Je užitečné umístit cíle a pravidla porady na viditelné místo (tabule, nástěnka) tak, aby si je mohli všichni kdykoliv přečíst.

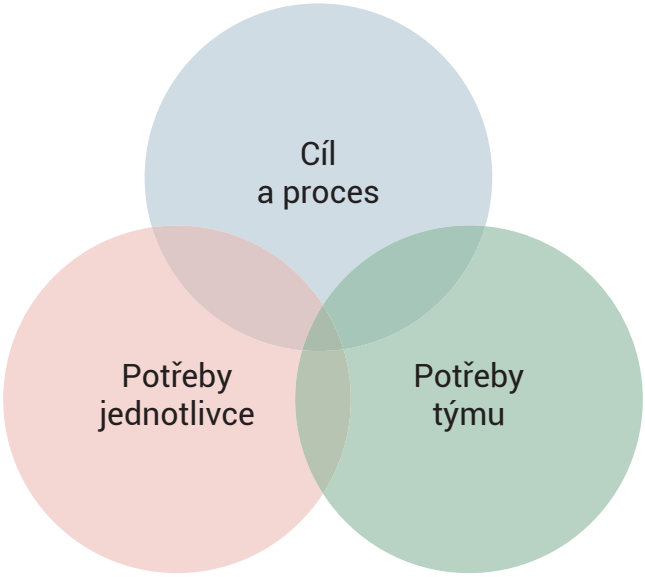
- **Komentáře** mají jako nástroj facilitace nejvolnější použití. Zpravidla se jimi reaguje na efektivitu komunikačního procesu, kterou se snažíme zvýšit anebo fixovat.

Práce s dynamickou rovnováhou v týmu (tzv. „Adairovy kruhy“)

Tým musí mít veřejně sdílený cíl akceptovaný všemi jeho členy a k němu dohodnutý proces postupu (aktivity a úkoly) a způsob, jak cíle dosáhnout. Nedostatek pozornosti k procesu vede ke zmatku, chybám, špatné organizaci práce a plýtvání časem.

Zároveň je žádoucí respektovat potřeby jednotlivců i celého týmu. Jejich zanedbání totiž může vést ke ztrátě motivace, zklamání nebo dokonce ke konfliktům.

Adairovy kruhy



Rámcový obsah facilitovaného setkání (Návrh)

1. Úvod

- Zahájení setkání (začínáme v domluveném čase).
- Představení facilitátora a účastníků (domluvíme se, kdo bude dělat zápis).
- Představení kontextu setkání.
- Očekávání jednotlivých účastníků.
- Dohodnutí se na cílech.
- Schválení společné agendy, obsahu a časového rozsahu setkání.

2. Jádro

- Vedení samotného procesu setkání – jednáme v souladu s domluvenými cíli, pravidly a obsahem.
- Využívání různých metod dle aktuální situace a potřeb účastníků (např. brainstorming při hledání řešení, brainstorming „naruby“ nebo tzv. přehodnocení situace při potřebě změny perspektivy, sdílení zkušeností při podpoře účastníků atd.)
- Vedení zápisu (navrhovaná struktura):
  - *Datum a místo*
  - *Jména účastníků*
  - *Cíl setkání*

  Obsah:

  1. Kontrola úkolů z předešlého období

  2. Hlavní body porady – nové události, reference, návrhy

  3. Aktivity a úkoly na další období, tzv. „To do list“ (úkol, zodpovědná osoba, deadline)

  4. Poznámky k dalšímu setkání (je-li to potřebné)

3. Závěr

- Shrnutí obsahu setkání
- Vstupy a zopakování úkolů („To do list“)
- Ukončení setkání (snažíme se v dopředu dohodnutém čase)

Skupinové řešení problémů – tzv. Balintovská metoda

Balintovská metoda (někdy též Bálintovská skupina) je efektivní forma tzv. neřízeného poradenství. Využívá se v různých oborech (např. zdravotnictví, sociální práce, vzdělávání). Účastníci se setkávají, aby společně prodiskutovali důležitá témata (problémy), které řeší v rámci svého profesního života a pokusili se tím spolu s kolegy (v rámci dané oblasti) na ně najít možná řešení.

Tato metoda pomáhá účastníkům nalézat nové možnosti, jak řešit problémy z jejich profesionálního života, redukovat stres a zvýšit profesionalitu účastníků v rámci své práce.

Při práci se vzdělavateli může být konzultant (zejména zpočátku) nápomocen jako tzv. facilitátor balintovské skupiny, který provází daný tým jednotlivými fázemi setkání vedoucími k řešení určitého problému. Z dlouhodobé perspektivy je však ideální, když si tuto metodu osvojí samotná skupina vzdělavatelů a realizuje ji nezávisle na externí podpoře.

Základní charakteristika balintovské skupiny:

- sestává z **5 - 10 účastníků**
- jedna diskuze trvá přibližně **30 - 40 minut**
- **celý proces je rozdělen do 6 fází,** které by postupně měly vést k řešení určitého případu.

Základní postup realizace balintovské skupiny, který je možné využít v rámci podpory týmu vzdělavatelů:
Na začátku si účastníci vyberou téma, kterým se budou zaobírat (brainstorming témat, která řeší), rozdělí si své role – zpravidla jde o „facilitátora“ (moderujícího setkání), „prezentujícího“ (vybraný problém) a „konzultanty“ (anebo tzv. poradce). Pod vedením facilitátora rozebírají daní konzultanti vybraný problém a společně tak hledají různá řešení, která by mohla pomoci prezentujícímu. Po ukončení je možné pokračovat dalším vybraným tématem a celý proces zopakovat (viz tabulka níže).

Balintovská skupina (Tahák)

Fáze	Co se děje	Kam směřujeme	Rozdělení úkolů
1/ Rozdělení rolí a výběr témat setkání	Každý z členů za sebe uvede témata, kterými by se chtěl aktuálně zabývat. (Můžeme je zapisovat na flipchart anebo na tabuli). Následně z nich skupina vybere konkrétní (ideálně 2-3 témata, podle délky setkání), kterými se bude zaobírat. Rozdělí se role: Facilitátor, Prezentující, Konzultanti, Zapisovatel (volitelné)	Každý účastník ví, které téma se bude rozebírat v dané diskuzi a jaká je v rámci toho jeho role.	Prezentujícím se stává většinou ten, jehož téma bylo vybráno pro danou diskuzi. Facilitátor může být kdokoliv v rámci skupiny (následně se mohou role vyměnit).
2/ Prezentování případu	Prezentující podá základní informace o situaci nebo o problému, který v dané chvíli řeší.	Všichni účastníci rámcově porozuměli problému.	Prezentující popisuje případ a facilitátor ho přitom podporuje. Konzultanti v tomto bodu pouze poslouchají, po odprezentování případu se mohou ještě zeptat na eventuální nejasnosti.
3/ Klíčová otázka	Prezentující formuluje svoji klíčovou otázku, na kterou by chtěl slyšet odpověď.	Všichni účastníci porozuměli dané klíčové otázce prezentujícího.	Prezentující se snaží zformulovat konkrétní klíčovou otázku v rámci daného problému a facilitátor ho přitom podporuje.
4/ Výběr metody	Prezentující si zvolí konkrétní formu konzultace v souladu s klíčovou otázkou, jako např. zaměření se na řešení problému, změnu perspektivy nebo sdílení vlastních zkušeností/ pohledů kolegů.	Prezentující si vybere metodu, prostřednictvím které se bude konzultovat daný problém.	Facilitátor podporuje prezentujícího (případně celou skupinu) při výběru vhodné metody (s ohledem na klíčovou otázku prezentujícího).
5/ Konzultace	Konzultanti vyjadřují své myšlenky, návrhy, zkušenosti v rámci případu, dle zvolené metody.	Prezentující získal množství nových podnětů, inspirací, případně se podíval na daný problém z jiného úhlu.	Konzultanti se vyjadřují jeden po druhém, facilitátor pozoruje diskuzi, ale nezasahuje do ní. Zapisující dokumentuje hlavní myšlenky konzultace.
6/ Uzavření	Prezentující podá resumé, co si z konzultace odnáší a shrne hlavní myšlenky, které pro něj byly nejvíce přínosné.	Shrnutí, vyhodnocení a ukončení konzultace.	Prezentující poděkuje konzultantům, shrne výstupy z konzultace a uzavře setkání. Zapisující odevzdá zápis prezentujícímu, aby s ním v případě potřeby mohl dále pracovat.

Konzultant jako kouč

Úkolem kouče všeobecně je provázet jednotlivce (nebo tým) na cestě k požadované, pozitivní změně. Kouči jsou rovnocennými partnery svých klientů, které podporují při nalézání jejich vlastních vizí, cílů jako i postupů a zdrojů, které jsou nezbytné k jejich dosažení.

Přestože konzultant při práci se vzdělavateli neposkytuje reálný „koučink", je velice užitečné, pokud zná alepsoň základní principy a techniky podporující rozvoj vzdělavatelů, se kterými pracuje.

Kdy se konzultant dostává do role kouče?

Vstupní konzultace ve vzdělávací instituci

Mnohokrát se stává, že na začátku spolupráce nemají vedoucí týmů ještě žádnou konkrétní představu o tom, čeho by prostřednictvím nového projektu chtěli ve své instituci dosáhnout. Díky koučovacím technikám jim tak konzultant může pomoci stanovit si vlastní vizi a cíle, které jim později ulehčí i samotné plánování s kolegy.

Řešení náročných situací a problémů

Koučink může být nápomocný také při řešení náročných situací, vyjasňování si aktuálních výzev nebo určování priorit v rámci společné práce na zavádění projektu. Konzultant v roli kouče pomáhá vzdělavatelům identifikovat vlastní strategie řešení daných problémů a jejich následnou implementaci do praxe (např. konflikty v týmu, nedostatek času na plnění úkolů v rámci projektu, zahlcení vedoucího týmu/vzdělavatele, ztráta osobní motivace apod.).

Podpora učení se ze zkušeností

Všichni se učíme jiným způsobem. Koučink umožňuje individuální podporu jednotlivce prostřednictvím reflexe jeho vlastních zkušeností a jejím následovným využitím v rámci budoucích situací (zvyšování efektivity vlastní činnosti). Koučovací otázky je možné využít i na průběžnou nebo závěrečnou reflexi projektu se vzdělavateli.

Základní postoje při koučování

- Já jsem OK – ty jsi OK (vypouštíme jakékoliv hodnocení, bereme se i s nedokonalostmi)
- Pozitivní přístup (soustředíme se na to, jak by se to mohlo podařit, místo toho, jak to nejde...)
- Zaměření na budoucnost (koučink se nezabývá minulostí, ale budoucností, z minulosti si eventuelně můžeme vzít to, co fungovalo)
- Zaměření na akci (na konci koučování by si měl koučovaný říct, co udělá, jaké budou jeho další kroky)
- Každý je jedinečný (respekt k individualitě – to, co si myslím já, si nemusí myslet dotyčný koučovaný)

Příklady koučovacích technik

GROW – konverzační metoda otevřených otázek, obsahující 4 základní stadia:
1. G – Goals: definování krátkodobých a dlouhodobých cílů
2. R – Reality: výzkum aktuální situace (okolnosti problému)
3. O – Options: identifikace a vyhodnocení různých akčních strategií
4. W – Will: stanovení si následujících kroků (a jejich termínů)

Konverzace může být zahájena v jakémkoliv stadiu metody GROW. Vzdělavatel jako „koučovaný" může začít pojmenováním toho, čeho by chtěl projektem dosáhnout (Goal – Cíl), popisem situace nebo problému, který potřebuje aktuálně řešit (Reality – Realita), uvedením možností zlepšení daného stavu (Options – Možnosti), popřípadě přímo načrtnutím akčního plánu (Will – Akce).

Pokud s koučovacím rozhovorem ještě nemáte žádné zkušenosti, můžete využít tzv. GROW „Tahák", popisující jednotlivé fáze, včetně otázek, na které je vhodné se zaměřit.

Technika GROW (Tahák)

G – Otázky pro stanovení cílů

Důležitou součástí koučovacího rozhovoru je definovat si cíle, kterých chce náš klient – vzdělavatel dosáhnout v rámci projektu. Nastavení cílů nám umožní získat realistický pohled na to, co je dosažitelné v rámci dané situace a proč.

- *Co je dnešním tématem konzultace?*
- *Čeho byste chtěli v rámci daného tématu dosáhnout?*
- *S čím byste dnes rádi ze setkání odcházeli?*
- *Jaké jsou širší souvislosti (daného tématu)?*
- *Co je to hlavní (na daném problému, situaci apod.)?*
- *Co vidíte, slyšíte, cítíte při představě, že jste v cíli (že je to vyřešené)?*
- *Jak zjistíte, že tam už jste (co se bude dít, případně, co se změní)?*
- *Kdy chcete daného cíle dosáhnout? (časové ohraničení, např. do konce měsíce)*
- *Jaký vliv máte vy sám/sama na váš cíl? (škála od 1 – 10)*
- *Jak velkou výzvou je pro vás váš cíl? (škála od 1 – 10)*
- *Jak moc ho chcete naplnit? (škála od 1 – 10)*
- *Je váš cíl pozitivně formulovaný?*
- *Co doopravdy chcete?*

R – Otázky pro analýzu aktuální situace

V rámci popisu a rozboru momentální situace se snažíme dosáhnout co největší míry objektivity, bez osobních názorů, očekávání, emocí či předsudků.

Prozkoumejte daný problém tak, že vyzvete vzdělavatele, aby popsal, jak ho vnímá ze své perspektivy. Jde o důležitý krok, který se často zanedbává. Jestliže ho však podnikneme, získáme důležité informace, které nám pomohou při následném řešení problému.

- *Co se děje teď? (Pokuste se být konkrétní a popište situaci co nejdetailněji – co, kde, kdy, kdo, jak moc, jak často .....)*
- *Kdo každý má na danou situaci vliv? (přímo i nepřímo)*
- *Co vše jste již zkusil/a? Jaké účinky to mělo?*
- *Jaké jsou hlavní komplikace dalšího postupu?*
- *Co děláte pro to, aby to nebylo ještě horší? (soustředíme se na zdroje, jimiž se může klient sám podpořit)*
- *Co cítíte právě teď? (respektive necítíte)?*
- *Co je teď nejdůležitější? (redukce, postupnost, koncentrace na to skutečně důležité).*

O – Otázky na aktuální možnosti řešení

Poté co se vzdělavatelem prozkoumáte aktuální situaci, podívejte se na to, jaké by mohly být možnosti jejího řešení. Pomozte mu stanovit si vlastní postupy, které využije k dosažení cíle.

Pokuste se společně vyjmenovat všechny možnosti, které vás napadnou při hledání řešení dané situace. Můžete přitom využít brainstorming nebo myšlenkové mapy. V této chvíli se nezaobírejte tím, zda budou nebo nebudou fungovat. Důležité je vytvořit co nejobsáhlejší seznam, z kterého budete později vybírat to užitečné.

- *Jaké máte možnosti (varianty) řešení?*
- *Co můžete udělat?*
- *Co ještě? (povzbuzujeme koučovaného, jsme trpěliví při čekání na odpovědi, necháváme mu dostatečný prostor na přemýšlení)*
- *Co by udělal váš kamarád, kolega, soused, vaše starší, zkušenější „já“? (obrácení perspektivy)*
- *Co k cíli určitě nepovede? (tzv. Brainstorming naruby)*
- *Kdo všechno o tom má vědět?*
- *Co ještě můžete vyzkoušet?*
- *Jaké jsou možné zisky a ztráty plynoucí z vybraného návrhu řešení?*

W – otázky ohledně akčních kroků

Co uděláte a kdy? V poslední fázi se dostáváme ke konkrétním krokům k dosažení cíle. Využíváme tak otázek, které pomohou vzdělavateli ujasnit si svůj vlastní postup (v rámci jeho aktuálních možností) do co největších detailů.

V tomto bodu vzdělavatel většinou ještě nemá představu, jak by mohl dosáhnout svého stanoveného cíle. Je však důležité, abychom mu (ač s dobrým úmyslem) nepodsouvali naše vlastní myšlenky či návody, jak by mohla daná cesta k řešení vypadat. Připravili bychom ho tak o důležitou dovednost, a to zodpovědnost za samostatné řešení problému a vedení projektu ve své vzdělavací instituci jako takové, včetně všech okolností, které s sebou daný proces přináší.

- *Co přesně tedy budete dělat?*
- *Kdy (se tomu budete/začnete věnovat)?*
- *Jak to pomůže naplnit váš cíl?*
- *Co by to mohlo ohrozit? (rizika akce)*
- *Jak to překonáte?*
- *Jakou podporu budete potřebovat?*
- *Od koho?*
- *Jak moc to chcete udělat (vyřešit)? (škála 1-10)*

Otázky samy o sobě (a ani jejich pořadí) ještě z nikoho neudělali perfektního kouče. Jako všechny ostatní metody, i tato si vyžaduje určitou praxi. Na začátku Vám může samotné dotazování se připadat tak trochu „robotické". Není však potřeba se toho obávat, nepřirozený pocit se časem vytratí. Je to ta nejdůležitější výzva konzultanta v roli kouče – klást otázky a vést tak postupně koučovaného vzdělavatele k samostatnosti, nacházení vlastních řešení a postupů.

Doporučujeme

Otázky si připravte dopředu a osvěžte si je ještě po cestě na setkání.

- Myslete na to, že v koučinku využíváme otevřené otázky.
- Používejte pozitivní otázky zaměřené na budoucnost a škály, jak to dotyčný chce a jak velmi je to v jeho moci dosáhnout.
- Tzv. „zázračné otázky"
  - Když si vzdělavatel stěžuje, jak je to všechno hrozné – *Jak to děláš, že to není ještě horší?*
  - Když vzdělavatel, ani po dlouhém přemýšlení, neví najít řešení. *Představte si, že se stal zázrak a vy už máte podporu ze strany vedení ... (prostor pro představu vzdělavatele) ... Jak se vám to podařilo? ...* Tato technika přiměje koučovaného soustředit se na požadovaný cíl a vyvolává pozitivní obrazy budoucnosti.
- „Nevím" není odpověď, jenom uhýbání z ní. Dejte vzdělavateli, se kterým pracujete, dostatek času, aby se zamyslel nejen nad tím, co zatím neví, ale i nad tím, co již ví...
- Myslete na doplňující otázky po ukončení klientovy výpovědi: Co ještě?
- Nesnažte se za každou cenu využívat všechny otázky, ani jejich přesnou formulaci – tzv. otrockým způsobem. Vybírejte ty, které vám přijdou pro danou situaci nejvíce užitečné, používejte vám vlastní jazyk. Pokuste se být co nejvíce přítomní, tady a teď s dotyčným koučovaným a otázky vám budou přirozeně „naskakovat".

Konzultant jako lektor

Někdy konzultant přebírá i přímou lektorskou činnost v dané vzdělávací instituci. Je dobré s tím předem počítat a být připravený zrealizovat (na vyžádání) workshopy, semináře nebo lekce pro vzdělavatele, podle aktuálních potřeb instituce.

Kdy se konzultant dostává do role lektora?

- **Na začátku spolupráce** – vzdělávání aneb tzv. úvodní seminář, zaměřené na představení dané metodiky novému týmu vzdělavatelů.

- **V průběhu implementace projektu** – v závislosti na potřebách dané instituce (specifické lekce nebo workshopy pro vzdělavatele, podle aktuální situace a potřeby metodické podpory).

Je dobré uvědomit si, že lektorování má svá specifika (s ohledem na cíle, cílovou skupinu, prostředí), což je potřebné zvážit už v samotné přípravě. Na začátku je dobré vyjasnit si tzv. zakázku (ideálně s vedoucím týmu, který zná potřeby účastníků), cíle a typ vzdělávací akce, zvolit adekvátní metodu vzdělávání i způsob vyhodnocení. V rámci přípravy a realizace rozličných vzdělávacích aktivit vám může posloužit i návrh v tabulce.

Postup přípravy a realizace vzdělávací aktivity (Návrh)

1/ Analýza vzdělávacích potřeb

I když většinou známe naši cílovou skupinu, je dobré zahájit přípravu odpověďmi na následující otázky:

- *Co má být cílem vzdělávací aktivity?*
- *Probírali už účastníci dané téma, nebo je pro ně zcela nové?*
- *Jakou mají motivaci ke vzdělávání? Vybrali si ji sami nebo jsem ji vybral/a já? Případně někdo jiný (ředitel)?*
- *Kolik bude účastníků, co už mají za sebou a jaké jsou jejich potřeby?*
- *Jaké jsou prostorové, časové a materiální podmínky vzdělávání?*
- *Budu lektorovat sám/sama nebo budu s někým v tandemu?*
- *O jaký typ vzdělávací aktivity půjde (seminář, přednáška, trénink, workshop…)?*

2/ Stanovení cíle vzdělávací aktivity

Je užitečné být připravený a vědět přesně, co je cílem dané vzdělávací aktivity. Jasný cíl nám v zásadě definuje cestu mezi současným stavem a kýženým stavem, kterého chceme dosáhnout. Například, při tvorbě jasného a konkrétního cíle nám může pomoci doplnění následující věty:
Moje vzdělávací aktivita (workshop, seminář, kurz…) je určena pro (koho…), které naučí (co…), aby dokázali (co konkrétně…)

3/ Tvorba scénáře

- Při přemýšlení nad dramaturgií dáváme pozor, aby byl program dostatečně pestrý (střídání různých metod – výklad, prezentace, práce ve skupinách, samostatná práce…), ale taky, aby nám gradoval.
- Začínáme základními, jednoduchými informacemi, uprostřed programu máme nejzásadnější a nejdůležitější body obsahu a ke konci postupně shrnujeme, opakujeme, upevňujeme a reflektujeme:
- **Práce s časem:**
  - Promyslíme si, kdy se co bude dít a rozdělíme si danou vzdělávací aktivitu na vícero časových úseků – tzv. bloky. Ideální je napsat si ke každé části přibližný odhadovaný čas, který tomu chceme věnovat.
  - Do celkové časové dotace je potřeba zahrnout i slovo na úvod, seznámení, icebreaker a také adekvátní čas pro reflexi daného bloku.
  - Důležitou součástí programu jsou také přestávky, na které si vyhradíme dostatečný čas.

4/ Realizace

Úvod

- Představení sebe a účastníků
- Očekávání účastníků
- Připomenutí cílů a témat setkání
- Časový rámec setkání a vzájemná dohoda na čase ukončení (je vhodné předem počítat se zkráceným scénářem, pro případ, že účastníci potřebují skončit dříve)
- Nastavení společných pravidel chování a komunikace během aktivity

Jádro

- Držíme se našeho připraveného scénáře a snažíme se dávat pozor na čas jednotlivých bloků.
- Někdy se může ukázat, že u některého tématu je potřeba zastavit se o něco déle, jinde se ukáže, že zvolená metoda nebyla vybrána úplně ideálně (lektorování či vzdělávání je velice „živý proces", a i když se velice dobře připravíme, máme plán, tak to není záruka, že vše půjde tak, jak jsme si představovali).
- Snažíme se vnímat potřeby skupiny a adekvátně na ně reagovat, možná i za cenu, že se odchýlíme od původního scénáře (jedna z nejdůležitějších a možná i nejtěžších dovedností při lektorování).
- Vždy je potřebné vyhodnocovat, zda je to, co se aktuálně děje ku prospěchu účastníků a souvisí to s cíli našeho učení.

Závěr

- Shrnutí probíraného obsahu – stručně zopakujeme obsah jednotlivých bloků, jejich zaměření a klíčové momenty. Ujistíme se, že všichni účastníci porozuměli každé části/bloku a v případě, že je to potřeba (a máme čas) doplníme potřebné informace. Případně se dohodneme na zaslání doplňujících materiálů.
- Vyhodnocení aktivity – nikdy bychom neměli zapomínat na reflexi dané vzdělávací aktivity. Hodnocení vztahujeme ke zvolenému cíli a očekávání účastníků, zda došlo k jeho naplnění. Projdeme si s účastníky, co se skutečně naučili a co si odnášejí ze setkání (viz i konkrétní techniky reflexe v příručce *„Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů"*).

Problémové situace, které mohou nastat a možnosti jejich řešení

Únava účastníků

Je důležité, aby byl lektor vnímavý k energii skupiny i jednotlivců. V rámci předcházení únavy (obvykle např. po dlouhém výkladu plném nových informací) je vhodné střídat rozličné formy učení a zařadit aktivizační metody, tzv. **drobničky nebo aktivizátory**.

Pod drobničkami máme na mysli menší hry, ideálně takové, při kterých se musí účastníci hýbat a postavit ze židle. Pomáhají nám nejen udržovat pozornost účastníků, ale i atmosféru ve skupině, pobavit, povzbudit týmové myšlení, posílit sounáležitost mezi účastníky i jejich paměťovou stopu.

Pozor však na „samo-účelné" využívání her. Vždy musíme mít velice dobře promyšleno, proč jakou aktivitu do kurzu řadíme, co tím sledujeme, abychom „nesklouzli" do jakéhosi „chaosu", nesourodého seznamu her, případně nepopudili některé účastníky vzdělávání tím, že si s nimi „jenom hrajeme" a málo je učíme.

Problémoví účastníci

V případě, že se na naší vzdělávací aktivitě vyskytne účastník, který je nespokojený s průběhem programu, dává najevo svůj nesouhlas s obsahem, kritizuje nebo rozvrací program, případně se nezapojuje nebo chce odejít předčasně (s různými výmluvami), můžeme dané situace řešit následujícími způsoby:

Prevence
- nastavit pravidla hned na úvod setkání a dodržovat je,
- přesvědčit se, že všichni účastníci jsou s pravidly, obsahem programu a cíli seznámení,
- zeptat se účastníků na jejich vlastní očekávání, s čím by chtěli odcházet (v případě, že se to v našem programu nenachází, pokusit se to do něj ad hoc zahrnout anebo komunikovat možnosti vyhovění),
- snažíme se najít rovnováhu mezi potřebami všech účastníků a zachováním původních cílů vzdělávací aktivity.

V průběhu
Jestliže dojde ke „kolizi" v průběhu vzdělávací aktivity, můžeme se odvolat na předem nastavená pravidla (např. „jestli kritizuji, tak konstruktivně", „vyjadřuji se s respektem vůči druhým", „já jsem ok, ty jsi ok" apod.). Pokud účastník opakovaně narušuje svým chováním průběh dané aktivity, můžeme s ním probrat jeho problémy individuálně, když je na to vhodný čas – např. během přestávky, když ostatní pracují na nějakém zadání.

Osvědčené zásady lektora:
- nebrat si nic osobně
- přemýšlet pozitivně
- orientovat se na řešení

Jestliže se my sami staneme „terčem" slovních útoků, snažíme se nebrat si nic z toho, co je řečeno, osobně. Jestli někdo poukáže na naši chybu, poděkujeme mu za to, jestli jsme konfrontování s jiným pohledem vnímání, snažíme se rozeznat rozdíly v názorech a poděkujeme dotyčnému za poskytnutí odlišné perspektivy. V každém případě se snažíme vyhýbat hádce, která by v tomto byla kontraproduktivní.

Jestliže přeci jen dojde ke konfliktu, snažíme se ho utlumit ještě v zárodku anebo přerámovat pozitivním směrem. Důležité je komunikovat a být otevřený společnému hledání řešení – ať už individuálně s účastníkem nebo v rámci celé skupiny.

V individuálním rozhovoru můžeme použít schéma: „postup – téma – výsledek"
Příklad: *V čem spočívá Váš problém? Jak Vám s ním můžu pomoci?*

V závislosti na situaci můžeme účastníka např. zapojit jako lektora anebo se s ním dohodnout na jiném postupu. Vysvětlíme dotyčnému účastníkovi, že máme zájem, abychom se dostali k společnému výsledku (řešení), ale zároveň mu také vysvětlíme, že momentálně máme k dispozici pouze omezené možnosti (ať už programové, časové, kompetenční apod.).

Takto můžeme utlumit negativní emoce, dávejme si však zároveň pozor na to, abychom jim také nepodlehli. Řešení můžeme hledat i společně se skupinou ostatních účastníků, pokud je k tomu vůle. V nejhorším případě (poslední možnost) doporučíme účastníkovi odchod ze semináře (kurzu, workshopu či jiné aktivity), aby nedocházelo k narušování atmosféry a časového harmonogramu.

Konzultant jako mentor

Mentoring je profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své dlouholeté zkušenosti a znalosti tzv. menteemu (mentorovanému). Konzultanti často kombinují při podpoře vzdělavatelů své koučovací a mentorské dovednosti, přičemž v obou případech platí podobná pravidla.

I v rámci mentoringu funguje metoda GROW, stejně tak i aktivní poslouchání či otevřené otázky, na základě kterých přivádí svého mentorovaného k ujasnění si aktuální situace.

Na rozdíl od koučování je u mentoringu v pořádku, když mentor pomáhá vzdělavateli při hledání možností řešení a podá mu pomocnou ruku tam, kde si o to požádá – např. nabídne k využití své připravené materiály, sdílí osvědčená řešení, která mu pomohla v podobné situaci, případně se sám zapojí do akce jako spoluautor či spolulektor lekce. Princip bezpečného prostředí a nedirektivního přístupu nadále přetrvává.

Klíčové dovednosti v mentoringu

Aktivní naslouchání

Je základní dovedností v rámci mentoringu. Neumožňuje jenom vytvořit si s „menteem“ důvěrný vztah ale i pozitivní, akceptující prostředí, které ulehčuje otevřenou komunikaci. Na základě aktivního poslouchání zjišťujeme zájmy vzdělavatele, jako i jeho potřeby.

Pilíře aktivního naslouchání:
- Ukažte zájem o to, co váš tzv. mentee – vzdělavatel říká a reflektujte mu zpět důležité aspekty toho, co bylo řečeno, abyste ukázali a utvrdili se vzájemně v tom, že jste si porozuměli.
- Využívejte řeč těla (oční kontakt), kterou dávejte najevo, že dáváte pozor na to, co dotyčný popisuje. Vyhněte se vašim vlastním zkušenostem nebo radám, dokud vzdělavatel nedostane dostatečný prostor pro vysvětlení své vlastní situace, otázky a záměru.

Určování cílů a rozvoj dovedností

Je důležité, aby měl mentor dostatečné zkušenosti v dané oblasti, ve které se vzdělavatelem pracuje. Pomáhá sdílení vlastních příběhů při dosahování podobných cílů, další pomoc (přímá či nepřímá) – např. asistování vzdělavateli při hledání relevantních zdrojů (personálních, metodických, informačních, pokládání podpůrných otázek...) či podpora při rozvoji vlastní zodpovědnosti vzdělavatele.

Povzbuzování a inspirace

Schopnost povzbudit a „nakopnout“ vzdělavatele je jedna z největších výzev konzultanta v roli mentora.

Návrhy, jak podpořit vzdělavatele při jeho vlastním rozvoji:
- Oceňujte průběžně jeho dosažené výsledky a vynaložené úsilí.
- Projevujte důvěru vůči dotyčnému vzdělavateli a jeho schopnostem růst a postupovat.

- Odpovídejte na jeho frustraci slovy podpory, porozumění a ocenění (někdy jen informace o tom, že se i někomu jinému děly podobné věci, které překonal, může být nápomocná). Popište zkušenosti druhých, chyby a úspěchy, které se staly na jejich cestě k úspěchu a naplnění cílů.
- Sdílejte inspirativní příklady druhých, které motivují.

Pozor na „radázky“

Ať už se nacházíme v pozici kouče nebo mentora, nezapomínejme, že je naším cílem především podpora vzdělavatelů v jejich vlastním rozvoji a získávání nových zkušeností. V některých situacích však pro nás může být náročné „zdržet se“ a neposkytnout naši „skvělou“ radu, zejména když vzdělavatelé řeší něco, s čím máme bohaté zkušenosti.

I zde platí jednoduchá konstruktivistická zásada, že na co si člověk přijde sám, má pro něj o mnoho větší význam, než hotové řešení nebo rada. Pokusme se tedy dát pozor na tzv. „radázky“, což je něco mezi radou a otázkou *(Nemáte náhodou pocit, že takto to fungovat nebude? Co kdybyste zkusili např. tuto variantu? Ten cíl, chtělo by to ještě trochu upravit, že? Proč chcete právě toto...A nechcete raději toto...anebo toto...?).*

Někdy od nás vzdělavatelé radu přímo vyžadují. V takovém případě jim ji samozřejmě poskytneme, ale pokaždé se snažíme, aby konečné rozhodnutí bylo na nich. Případně jim můžeme ozřejmit, co bychom dělali na jejich místě. Pozor na zakázaný výraz *„Měli byste ...!“*

Další potřebné dovednosti konzultanta

V této části uvádíme vybrané techniky, které byly důležité zejména při zavádění programů na školách.

Kromě výše uvedených postupů využívají někdy konzultanti v rámci spolupráce se vzdělávacími institucemi i další důležité dovednosti, např. v oblasti komunikace, průběžné dokumentace anebo vyhodnocování výsledků projektu.

Tvorba bezpečného prostředí

Jednou z důležitých podmínek pro úspěšnou spolupráci se školami jsou dobré osobní vztahy s učiteli. Samotný pracovní vztah zde není dostatečný pro vybudování důvěry a bezpečného prostředí. Snažíme se proto jednat spíše neformálně, autenticky, se skutečným zájmem o oboustranné porozumění. Přátelská atmosféra nám pomůže odbourat bariéry, které někdy mohou být přítomné při prvních setkáních, anebo později, v náročných či „vypjatých“ situacích.

Při budování bezpečného prostředí se dlouhodobě osvědčilo:

- **Nastavit si předem pravidla komunikace.** Je užitečné dohodnout se s vedoucím učitelského týmu, stejně tak i s celým týmem, jak se budete oslovovat (všeobecně navrhujeme tykání) a nastavit si pravidla komunikace.

- **Tvořit neformální prostředí.** Doporučujeme dohodnout se s vedoucím učitelského týmu na drobném občerstvení, které připravíte společně anebo „na střídačku“.

- **Nezapomínat na osobní rozměr.** Setkání zahájíme debatou o tom, jak se učitelé mají a co je nového. Učitelé se většinou rádi vypovídají, proberou osobní témata a vyslechnou si také příběhy kolegů, na které v běžném shonu nemají čas. Je důležité nechat prostor i na „nezávaznou“ diskuzi, avšak současně nezapomenout uhlídat si také dopředu stanovený čas. Ideální je ozřejmit si na začátku každého setkání, jaké jsou vaše časové možnosti a tím se následně řídit během diskuze.

- **Aktivní naslouchání a zajímání se o potřeby vedoucích učitelů.** Co by učitelům v dané chvíli pomohlo, aby se jim lépe učilo, aby se odhodlali vyzkoušet si nové techniky apod.

- **Pravidelná podpora učitelů v tom, co dělají, oceňování jejich snahy.** Učitelé jsou častokrát za své úsilí nedocenění, s čímž souvisejí i různé pochybnosti o jejich vlastní iniciativě anebo činnosti. Někdy úplně stačí, když je ujistíme, že jsou na správné cestě a že to, co dělají je skutečně smysluplné.

- **Netlačení na učitele, nesnažit se je dostávat příliš brzy mimo jejich komfortní zónu.** Nezapomínejme, že až po vybudování vzájemné důvěry jsou učitelé ochotni přijímat od nás zpětnou vazbu, akceptovat návrhy, případně nás pustit jako pozorovatele na svoji hodinu. Podporujeme učitele v jejich vlastním rozvoji, uskutečňování nových nápadů a rozhodnutí.

Co naopak narušuje bezpečné prostředí:

- Hodnocení a nálepkování: *„Je to lajdák!“*
- Poučování (být odborníkem na život druhých: *„Dávej si pozor na to, co děláš, říkáš apod.“*)
- Tzv. věštění: *„Vy mi to snad děláte schválně!“*
- Hlásání jediné pravdy a popírání světa druhých: *„Ne, tak to určitě nebylo, tak jsi to nemyslel/a, chtěla jsi tím dosáhnout to a tamto... „*
- Popírání emocí: *„To si tak neber...“*
- Ironie, sarkasmus anebo zvyšování hlasu.

Poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba (feedback) je informace obsahující určitý pohled, názor na nějaký jev nebo chování. Plyne od jednoho člověka k druhému. Měla by být vyžádaná, případně by měl s jejím poskytnutím dotyčný příjemce alespoň souhlasit. Poskytujeme ji učitelům k jejich práci na projektu a naopak, vyžadujeme si ji od nich k naší vlastní práci.

V rámci spolupráce s učitelským týmem využíváme zpětnou vazbu pravidelně, nejčastěji k jejich společnému procesu přípravy, realizaci, tedy učení (jednotlivým výukovým aktivitám) nebo k celkovému procesu vývoje (klíčovým krokům) v rámci projektu apod. Můžeme ji poskytovat ke všemu, k čemu si ji učitelé vyžádají, případně tam, kde to za důležité považujeme my sami, na základě předem vybudovaného bezpečného prostředí s týmem.

Zpětná vazba je důležitou součástí procesu reflexe a kolegiální podpora se bez ní neobejde. Pro většinu učitelů jde však o nové téma a její přijetí úzce souvisí s bezpečným prostředím v týmu. Je dobré jít na ni postupně. Dobře funguje, když např. některý z učitelů uspořádá tzv. „otevřenou hodinu“ či „hodinu na zakázku“ pro ostatní členy týmu a konzultant anebo pověřený kolega mu následně podá zpětnou vazbu. Je tak předem určený jasný cíl - „objednávka“, k čemu dávat zpětnou vazbu a kritéria, na která se soustředíme.

Proces zpětné vazby:

ocenění → korekce
Začínáme empatickým vyjádřením, poukázáním na problém, za kterým následuje hledání možného řešení s aktivním přístupem přijímajícího (učitele). Předpokladem efektivní zpětné vazby je použití popisného jazyka.

Pravidla pro poskytování zpětné vazby:

- Měla by být na vyžádání. Zpětná vazba je nejúčinnější, pokud o ní dotyčný člověk sám stojí a vyžaduje si ji. S poskytnutím zpětné vazby by měla dotyčná osoba přinejmenším souhlasit.

- Zvolíme správný čas a místo. Poskytování zpětné vazby si vyžaduje alespoň základní soukromí a dostatečný čas.

- Snažíme se o co nejvíce konkrétní, nikoliv obecné informace. Popisujeme, co jsme skutečně viděli v dané situaci, nezevšeobecňujeme svá zjištění.

- Dbáme na úplnost, poctivost. Zahrneme všechny své reakce na chování druhého, včetně toho, jak jsme se v danou chvíli cítili.

- Nezapomínáme na vyrovnanost. Nesoustředíme se v rámci daného popisu situace jen na to, co nám způsobilo komplikace nebo problémy. V každém jednání jsou obvykle přítomny pozitivní i negativní aspekty.

Pravidla pro přijímání zpětné vazby:

- Aktivně naslouchám. Pozorně vnímáme a pamatujeme si přijímané informace (je vhodné si je i písemně zaznamenávat).
- Ubezpečíme se, že správně rozumíme, tomu, co bylo řečeno. Na základě otevřených otázek prozkoumáme informace, které nejsou dostatečně jasné anebo jednoznačné. Popřípadě se doptáme na další důležité informace a nebo příklady podobného jednání.
- Neobhajujeme se. Je lehké, ale obvykle ne užitečné, začít vyvsvětlovat, proč jsem danou věc udělal právě tímto způsobem.
- Necháme si právo na vyhodnocení. Je potřebné dopřát si dostatek času na promyšlení informací a kriticky zhodnotit, zda je pro nás důležité měnit některé rysy našeho chování.
- Poděkujeme. Úpřímně a správně podaná zpětná vazba je pro nás užitečným darem, za který je správné poděkovat, i když v ní možná převládala negativa.

Řešení náročných situací s využitím postupů tzv. nenásilné komunikace

Při komunikaci citlivých nebo náročných témat s vedoucím učitelem, učitelským týmem, popřípadě žáky můžeme využívat principy nenásilné komunikace. Jde o empatický způsob vyjadřování vlastních pocitů a potřeb, jehož záměrem je snaha o vzájemné porozumění a nalézání oboustranně vyhovujícího řešení.

Nenásilná komunikace (anglicky „Non-violent communication“, zkráceně NVC) je postup vyvinutý Marshallem Rosenbergem v 60. letech 20. století. Je založená na dvou základních předpokladech:
- Všichni lidé jsou schopni vcítění se do druhých (empatie)
- Lidé se uchylují k násilí a slovní agresi jenom tehdy, když neznají jiné prostředky, jak naplnit své potřeby. Naopak, pokud se jim podaří dané potřeby vyjádřit, může mezi komunikujícími osobami zavládnout harmonie.

Podle těchto hypotéz tedy vše, co lidé dělají, jsou „pouze“ pokusy, jak naplnit své často skryté potřeby. Pro rozvoj komunikačních strategií je proto potřebné identfikovat svoje, často skryté potřeby, potřeby druhých a dokázat vyjádřit pocity, které jsou s těmito potřebami spojené.

Tabulka níže popisuje **čtyřstupňový proces nenásilné komunikace**:

4 kroky nenásilné komunikace podle Marschalla Rosenberga

1/ Pozorování bez hodnocení	Prvním krokem je popisné vyjádření toho, co vidíme, tedy pozorování jako protiklad k hodnotícímu výroku, kterým častokrát pouštíme ven nějakou skrytou emoci: *"Ty ses zbláznil"*, nebo také *"Ty jsi tak šikovná"*. Naopak, snažíme se v něm pojmenovat to, co vidíme, slyšíme apod. Někdy zní popisný výrok přehnaně akademicky, stačí si však jenom říci, že tam chceme dát víc popisu. Namísto (běžného) hodnotícího vyjádření jako např. *"Jezdíš jako blázen"*, se můžeme vyjádřit popisně, např. *"Jedeš opravdu rychle"*.
2/ Poznání a pojmenování vlastních pocitů	Mnoho lidí nedokáže přesně pojmenovat své pocity a hlavně obecně nejsme zvyklí se tím v komunikaci vůbec zaobírat. Chybí nám tak potřebná slovní zásoba. Běžně si vystačíme s pocity radosti, obav, hněvu. Pocity ale mohou být širší jako např. bezmocnost, naděje, osamělost, zahlcení, překvapení, zmatek, frustrace, rozpaky atd. Vnímání pocitů je jako kontrolka v autě – pocity totiž ukazují na naplnění nebo nenaplnění nějaké naší potřeby a je proto užitečné se jimi zaobírat, pojmenovávat si je a snažit se je pojmenovat i u druhých lidí, vcítit se do nich, být empatický. Pozor na to, abychom při vyjadřování pocitů nesklouzli k přidávání různých myšlenek a vlastních interpretací: *"Cítím, že je to tak správné"*, *"Cítím se být manipulovaná"* apod.
3/ Poznání a pojmenování potřeb (které jsou za danými pocity ukryté)	Pojmenování potřeb bývá ještě obtížnější. Jako potřebu totiž nechápeme něco, co potřebujeme zvenčí – abys byl ticho, abys tam šel se mnou apod. Potřeba je chápaná jako záležitost našeho nitra, za jejíž naplnění si zodpovídáme sami. To nám ale nebrání v tom, abychom řekli, že ji máme. Např. potřeba bezpečí, férovosti, pořádku a další. Při vyjadřování potřeb bychom také neměli přidávat už konkrétní pokusy, jak tyto potřeby naplnit, to už sklouzává do manipulace – např. *"Potřebuji, abys mě teď chápal"*.
4/ Nenásilné vyjádření svého návrhu „přání" do budoucna	Posledním krokem je vyjádření toho, co potřebuji, tedy prosba. Je důležité, aby toto vyjádření bylo skutečně prosbou a ne příkazem, což se možná nedá na první pohled rozpoznat podle struktury věty, ale podle toho, jak zareagujeme, když nás ten druhý odmítne. Prosba může být vždy odmítnuta. Důležitým kritériem prosby je „uskutečnitelnost" toho druhého. Např. prosba: *„Mohli byste teď bez mluvení splnit danou úlohu z pracovního listu?" je v realizaci mnohem představitelnější než věta: „Mohli byste mě přestat zlobit nebo přestat vyvádět?"*

Nenásilná komunikace je jen jednou z mnoha komunikačních strategií při řešení náročných situací. Doporučujeme prozkoumat i další techniky a zařadit je do vlastní praxe, podle vlastního uvážení.

5/ Zavádění servisního učení ve vzdělávacích institucích prostřednictvím kolegiální podpory

Jak jsme si již řekli, kolegiální podpora představuje předem promyšlenou spolupráci blízkých kolegů – vzdělavatelů, kteří si navzájem odevzdávají užitečné zkušenosti, dovednosti a inspirace.

Při spolupráci se vzdělávacími institucemi se dlouhodobě osvědčuje podpora externích konzultantů. Konzultant jako dobře informovaný pomocník anebo tzv. „kritický přítel", provází vzdělavatele při jejich společném zavádění nového projektu. Nikdy se sice neúčastní kolegiální podpory přímo, ale vede jednotlivé týmy k tomu, aby si osvojili nové dovednosti a techniky sami. Nehodnotí, co se právě v instituci odehrává, ale pozoruje, jestli je daný projekt implementovaný správně. Pokaždé se snaží reagovat na potřeby vzdělavatelů a podniká při tom potřebné, ověřené kroky.

Čtyři fáze implementace servisního učení pomocí kolegiální podpory z pohledu konzultanta:
1. Fáze přípravy
2. Fáze plánování
3. Fáze realizace
4. Fáze reflexe a evaluace

V rámci daného procesu přechází konzultant postupně se zapojenými institucemi od úvodních technických (administrativních) nastavení projektu, přes výstupní analýzu, vizi a formování konkrétních cílů, až po samotnou realizaci (metodiky) a závěrečné vyhodnocení.

V následující kapitole se zaměříme na to, jak probíhá zavádění programů servisního učení s využitím modelu kolegiální podpory ve vzdělávacích institucích. Budeme při tom čerpat ze zkušeností konzultantů, nabytých na základě spolupráce s učiteli na školách, v rámci projektu Educational Leaders in Education for Sustainable Development. Každá fáze obsahuje kromě popisu jednotlivých kroků také stručné záznamy konzultantů z daného období spolupráce s vedoucím týmu či dalšími účastniky projektu.

1. Fáze přípravy

Oslovování a nábor institucí pro spolupráci

Předtím než se pustíme do výběru samotných vzdělávacích institucí pro náš projekt, pokusme se pouvažovat nad tím, které z těch, co již známe, se v dané (příbuzné) oblasti pohybují anebo by mohly mít skutečný zájem o spolupráci na našem projektu. Vytipované instituce následně kontaktujeme s konkrétní nabídkou.

Při výběru většinou pomáhá zaměřit se na následující předpoklady:
- Profilace nebo aktivní zájem instituce o oblast výchovy pro udržitelný rozvoj a týmovou spolupráci vzdělavatelů.
- Zájem vzdělavatelů o rozvoj nových dovedností v dané oblasti.
- Možnost dlouhodobé spolupráce s institucí.
- Podporující vedení instituce, vycházející vstříc svým zaměstnancům, v rámci projektových aktivit.

Několik užitečných tipů k výběrovému procesu:
- Nadšení vzdělavatelé jsou základem úspěchu. Začínáme proto přímo s nimi. Ideální je, když se nám podaří získat kontakt přímo na vzdělavatele – potenciálního vedoucího týmu, který by byl eventuelně ochotný zapojit se do projektu. Pošleme mu základní informace a dohodneme si spolu neformální rozhovor, v průběhu kterého spolu probereme základní body projektu a aktuální možnosti instituce. Zjistíme tak, jestli by byla daná instituce vhodná pro spolupráci. Níže uvádíme několik příkladů otázek pro úvodní rozhovor s vedoucím týmu:

- *Myslíte si, že oblast udržitelného rozvoje je důležitá pro současné vzdělávání?*
- *Chtěli byste spolupracovat se svými kolegy na společném vzdělávacím projektu?*
- *Máte nějaké kolegy, kteří by byli ochotní s Vámi do toho jít? Máte nějaká společná témata, které byste spolu chtěli sdílet v rámci výuky?*
- *Máte ve Vaší instituci podpůrné vedení, které by bylo nakloněno takové spolupráci?*

Když dotyčný vzdělavatel odpoví „ano" na výše uvedené otázky, naše spolupráce může začít. Jestliže se nad některou otázkou pozastavil, případně odpověděl „ne", doporučujeme ještě jednou přehodnotit potřebné předpoklady. V některých případech nemusí být právě vhodný čas na zahájení daného projektu a rozumnější bude zaměřit se na jinou instituci, kde budou podmínky příznivější.

• Pokud se nám nepodaří získat kontakty přímo na vzdělavatele, můžeme proces výběru zahájit přímo „formální cestou", prostřednictvím informačního emailu vedení instituce. Ideální je připravit si tzv. infobalíček se všemi informacemi, co náš projekt (vzdělávací program) nabízí, jaká jsou jeho očekávání, benefity pro účastníky apod.

• S institucemi, které projeví zájem, si následně dohodneme vstupní konzultace, na kterých už probereme podrobně možnosti implementace a určíme si naši společnou „zakázku" (viz níže).

Vstupní konzultace

Na začátku je důležité představit jednotlivým institucím obsah projektu a ujasnit si vzájemná očekávání. Na jedné straně jsou tady naše cíle a nabídka, na druhé straně zase specifické podmínky vzdělávacíchh institucí, představy ředitelů a jednotlivých vzdělavatelů.

Je běžné, že zpočátku mají instituce spíše vágní očekávání, která se snažíme na základě konzultací přetransformovat na konkrétní zakázku. Je důležité, aby konzultant pomocí formování vize (koučovací otázky, vizualizace apod.) přivedl vedoucího týmu vzdělavatelů k tomu, čeho vlastně chce dosáhnout rámci své práce na projektu (splečně s kolegy), co ho na tom nejvíce zajímá a motivuje. Po zformování prvotní vize pokračujeme vstupní analýzou (SWOT), která pomůže vedoucím týmu ujasnit si, jaké jsou podmínky (silné, slabé stránky, příležitosti a rizika) a reálné možnosti jeho instituce v rámci projektu.

Podmínky v institucích bývají různorodé. Je dobré být připravený na individuální nastavení spolupráce a kompromisy, s ohledem na potřeby vzdělavatelů i dalších účastníků (např. omezené časové možnosti vzdělavatelů, specifické zaměření instituce). Snažíme se vždy vycházet vstříc, samozřejmě je nutné dodržet určitý časový a metodický rámec aktivit projektu.

Před zahájením spolupráce nás čeká ještě podepsat kontrakt s vedením instituce, případně s vedoucím týmu (memorandum, smlouva apod.), které bude obsahovat všechna prodiskutovaná pravidla.

S vedením instituce doporučujeme udržovat od začátku spolupráce pravidelný kontakt (podle dohody), informovat ho o aktuální situaci a pěstovat dobré vztahy. Podpora vedení je jeden ze základních předpokladů úspěšné a dlouhodobé spolupráce.

Obr. Vstupní konzultace s učiteli v čajovně. Zdroj: Roots & Shoots Slovakia

Checklist ke vstupním konzultacím

- Představení cílů a obsahu projektu
- Společná tvorba vize vedoucího týmu – v souladu s cíli projektu (můžeme využít koučovací techniky, viz. Kapitola „Konzultant jako kouč“)
- Vstupní analýza (SWOT) – odhalí možnosti implementace metodiky do vzdělávacího programu instituce, zapojení ostatních kolegů nebo externí komunity (Formulář SWOT - viz příručka *Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů*)
- „Tvorba zakázky“ – jde o klíčový moment této fáze, který představuje vzájemné vyladění způsobu spolupráce mezi vedoucím týmu vzdělavatelů a konzultantem (očekávání, role a zodpovědnosti)
- Předběžný tzv. Plán spolupráce (popis vize, cíle, odhadované časové dotace na setkávání a aktivity, eventuelně další potřeby – např. vzdělávání a rozvoj dovedností týmu)

Pokud není dostatek času na formování vize nebo na podrobnou analýzu podmínek v rámci jednoho setkání, nemusíme „tlačit na pilu“. Postupně vše potřebné můžeme společně doladit s vedoucím týmu v procesu přípravy, případně až na plánovacím setkání týmu vzdělavatelů, za přítomnosti všech zapojených. Je dobré nepodcenit přípravu a těmto úvodním krokům věnovat dostatek času, pořádně se zamyslet, co daná instituce vlastně chce a čeho je schopná v daném časovém úseku dosáhnout.

Doporučujeme

Dejme si pozor na to, čí vizi vytváříme – *je to vize vzdělavatelů nebo vedení? Do jaké míry se v ní odrážejí naše vlastní myšlenky* (uvedené např. při prezentaci projektu)? Dbáme na to, aby šlo dlouhodobou vizi, která se současně vztahuje k dané metodice vzdělávacího programu.

> *V přípravné fázi se mi osvědčilo nejdříve setkání s vedoucím učitelem týmu (byla to dvě osobní setkání, časově trochu náročnější), až poté setkání s celým týmem. Tato osobní setkání byla velice důležitá, neboť tu byl dostatek času a prostoru na dialog, pokládání zásadních otázek a mapování reálné situace na škole. Stanovení cíle a dílčích cílů probíhalo až potom s celým týmem. S učiteli jsme se dohodli setkávat se osobně jeden den v měsíci, kromě prosince, který je obecně kratší a náročnější kvůli delším prázdninám. Jinak jsme se dohodli komunikovat přes email a občas telefonicky.*

> *Myslím, že bylo dobré domluvit si první setkání dostatečně brzy, tak, že tam byl nějaký čas mezi vstupními konzultacemi a zahájením projektu. Na samém začátku je hlavním účelem setkání vzájemně se s učiteli poznat. Proto může být užitečné domluvit si neformální setkání, např. v kavárně. Druhé setkání (v rámci přípravné fáze) je spíš o technických záležitostech, kde bychom měli počítat s dostatečným časem na probrání otázek struktury, časového nastavení, učitelského týmu a obsahu projektu. Velice důležité je také, aby i výběr oblasti vzdělávání byl v souladu se školním kurikulem. Nejdůležitější věc, kterou je důležité probrat na úvod, jsou podle mých zkušeností časové možnosti všech členů učitelského týmu. Učitelé také oceňují dát si krátkou poradu po každém našem setkání. Myslím, že jim to dává pocit organizovanosti a struktury.*

Vzdělávání týmu

Na začátku spolupráce vzdělavatelé mnohokrát nemají žádné nebo dostatečné zkušenosti s danou inovativní metodikou, kterou do instituce přinášíme. Někdy se stává, že se od naší poslední spolupráce vyměnili vzdělavatelé, kteří předtím daný program v instituci vedli a je tak potřebné je seznámit nanovo s obsahem a postupy.

Před zahájením spolupráce tak doporučujeme (s ohledem na danou situaci) zrealizovat tzv. úvodní seminář pro vzdělavatele, který jim přinese lepší obraz o tom, co samotné vzdělávání a kolegiální podpora obnáší, ideálně i s praktickými ukázkami klíčových aktivit.

Úvodní seminář probíhá většinou v instituci, jako půldenní, případně celodenní aktivita, dle potřeb vzdělavatelů. V rámci přípravy týmu na zavádění modelu service learningu, prostřednictvím postupů kolegiální podpory nabízíme níže uvedenou strukturu, která se nám osvědčila v rámci implementace programu Roots & Shoots.

Jelikož podmínky ve vzdělávacích institucích jsou často odlišné, je při tom potřebné zohlednit zkušenosti vzdělavatelů s danou metodikou. Při tvorbě semináře „na míru" nám může být nápomocna i podkapitola *„Konzultant jako lektor"*, kde je uvedeno, jak postupovat v rámci přípravy a realizace rozličných vzdělávacích aktivit.

Obsah úvodního semináře pro vzdělavatele programů servisního učení v oblasti Výchovy pro udržitelný rozvoj (Návrh na základě zkušeností s programem Roots & Shoots pro ZŠ a SŠ)

1/ Obecná charakteristika oblasti Výchovy k udržitelnému rozvoji	• Základní terminologie (koncept trvalé udržitelnosti, Agenda 2030 a Cíle udržitelného rozvoje, Environmentální výchova vs. Výchova pro udržitelný rozvoj) • Východiska, principy a cíle Výchovy k udržitelnému rozvoji • Klíčová témata a přístupy Výchovy k udržitelnému rozvoji
2/ Výchova k udržitelnému rozvoji s využitím modelu servisního učení	• Východiska, principy a zákonitosti edukačního modelu • Zkušenostní učení a Kolbův cyklus • Reflexe ve zkušenostním učení (principy, typy a možnosti využití a reflexe v rámci výuky)
3/ Představení modelu výukového programu Roots & Shoots	• Příběh Jane Goodall a představení programu Roots & Shoots • Roots & Shoots formule - metodiky 4 kroků • Možnosti implementace interdisciplinárního programu do vzdělávacího programu (kurikula) • Praktické ukázky a workshopy v terénu, příklady dobré praxe
4/ Kolegiální podpora vzdělavatelů	• Základní principy kolegiálního poradenství • Možnosti využití kolegiální podpory ve vzdělávání • Představení postupů tzv. 3S metodiky (společné plánování, společná realizace, společná reflexe)
5/ Klíčové kompetence a role vzdělavatelů v oblasti komunitního učení a kolegiální podpory/poradenství	• Vzdělavatel jako facilitátor: základy facilitace v oblasti participativního vzdělávání (praktická ukázka na cvičení) • Vzdělavatel jako koordinátor: • zákonitosti úspěšného fungování týmu (Adairovy kruhy), • nastavení společných očekávání, pravidel, vize a cíle (SMART) • práce se skupinovou dynamikou (ukázka teambuldingové aktivity + reflexe)

Další možná témata, o která je možné dále vzdělávání týmů rozšířit (závisí na vstupní analýze a obsahu samotné zakázky s institucí):

- **Rozvoj dovedností v oblasti kolegiální podpory**
  - Balintovská skupina a tzv. kolegiální „peer" poradenství
  - Facilitace setkání a porad týmů
  - Poskytování zpětné vazby
  - Komunikační techniky ve vzdělávání – aktivní poslouchání, nenásilná komunikace a další

- **Základy projektového managementu pro vzdělavatele, pracující v oblasti service learningu (dalších modelů projektové výuky)**
  - Jednotlivé fáze projektového cyklu od vstupní analýzy až po vyhodnocení
  - Možnosti dlouhodobého financování projektů servisního učení (využití crowdfundingu, sociálních médií, finanční sbírky, partnerství s firmami atd.)

2. Fáze plánování

Plánování setkání s týmem vzdělavatelů

Po vstupních konzultacích a úvodním semináři se už můžeme společně s týmem vzdělavatelů směle pustit do společného plánování, na kterém si vytvoříme tzv. Plán spolupráce (viz příručka *Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů*). Naše úloha jako konzultanta je v této chvíli velice důležitá, vzdělavatelé častokrát uvítají pomoc s doladěním prvotní vize, cílů jako i celkovou přípravou nového projektu.

V průběhu plánovacího setkání se konzultant jako facilitátor snaží podporovat tým vzdělavatelů při nastavování vlastních cílů (SMART), seznamu konkrétních aktivit a jejich výstupů i vhodném rozdělení jednotlivých úkolů mezi sebou v týmu (tzv. harmonogram roku). Užitečné je uvést také seznam metod, které budou vzdělavatelé využívat, s ohledem na jejich motivaci, odbornost, rozvrh a další možnosti.

Nezapomeňme v úvodu nastavit i vhodný způsob měření dopadu s ohledem na stanovené cíle, tak aby vyhovoval vzdělavatelům, jejich způsobu práce a nepředstavoval pro ně velkou zátěž (evaluační dotazníky, rozhovory nebo pracovní portfólio – viz níže). Důležitý je také předběžný plán pravidelných setkávání s konzultantem i vzdělavatelů samotných, za účelem kolegiální spolupráce.

> *Tým učitelů připravil předem svoji předběžnou vizi a cíle projektu, které jsme následně, i s rámcovým harmonogramem, aktivitami, indikátory atd. rozpracovávali na plánovacím setkání. Harmonogram roku byl v průběhu setkání nastavený podrobně na nejbližší čtvrtrok a následně flexibilně, aby ho bylo možné doplňovat a upravovat podle vývoje projektu a situace na škole. Samotný plán spolupráce jsem po dohodě nasdílela týmu přes naši společnou složku na googlu, do které průběžně vedoucí týmu přidávala nové aktivity a termíny. Přišlo nám to takhle všem nejvíc praktické. Součástí setkání bylo i nastavení pravidel komunikace týmu učitelů, která vyplynula ze cvičení, když jsme se bavili o tom, co preferují při spolupráci s druhými a co jim naopak spolupráci komplikuje. Na závěr jsme se v krátkosti bavili i o možnostech motivace, aktivit, které jim mohou posloužit jako podpora v průběhu náročných chvil během školního roku.*

Je důležité věnovat dostatek času stanovení cílů a vstupovat do procesu řekněme v pozici kouče, doptávat se na smysl, ujišťovat se, zda je to skutečně cíl všech. Je potřeba dávat velkou podporu vedoucímu učiteli, ten člověk se to učí, řeší své osobní a pracovní záležitosti. Je důležité aby neměl pocit, že je na všechno sám. Na začátku musíme zintenzivnit komunikaci – osobní, mailovou, telefonickou. Musíme dobře naslouchat tomu, co nám říká a projevit velkou empatii k slyšenému.

Podpora týmu vzdělavatelů v rámci jejich společného plánování

Zatímco při úvodním plánovacím setkání je role konzultanta nepostradatelná, v rámci jejich společného plánování výuky v průběhu realizace projektu bývá už jeho zapojení méně intenzivní.

Konzultant obvykle poskytuje podporu vzdělavatelů ještě např. během spuštění programu v instituci jako odborný lektor (např. s motivačním workshopem v rámci náboru účastníků nebo tématických lekcí). Zároveň funguje jako takový podpůrný zdroj metodických materiálů, které začínající vzdělavatelé velice oceňují. Je tak užitečné připravit si předem i nějakou zásobárnu nápadů, kterou jim můžeme poskytnout, podle jejich potřeb a aktuální situace v instituci.

Postupně začínají být vzdělavatelé více a více samostatní a nezávislí na podpoře konzultanta. Společná příprava na vyučování (hodiny, lekce, projektové dny, bloky, exkurze apod.) během realizace projektu probíhá převážně samostatně, v rámci pravidelných schůzek týmu.

Jako konzultanti jsme se pravidelně setkávali se všemi zapojenými učiteli a pomáhali jim plánovat hodiny a aktivity během celého roku. Snažili jsme se být také při všech důležitých krocích projektu a dokonce jsme realizovali workshopy se žáky, abychom byli více zapojení do projektu a nabídli tak týmu učitelů lepší podporu i v praxi.

Obr. Společné plánování a porada učitelů. Zdroj: Roots & Shoots Slovakia

> *Co se týče společného plánování výuky, spoluúčast z mé strany už během roku nebyla potřebná, jelikož si učitelky vystačili s daným „plánem spolupráce“, metodickou příručkou a vlastními zdroji. Někdy se stalo, že se vedoucí týmu zeptala na nějakou techniku, případně požádala o nějaký tip anebo inspiraci, ale šlo doopravdy spíše o drobnosti.*

3. Fáze realizace

V této fázi spočívá spolupráce s institucemi zejména v pravidelných konzultacích mezi konzultantem a vedoucím vzdělavatelem. Jejich cílem je podpora vedoucího týmu v jeho úlohách, plynoucích z procesu implementace metodiky daného vzdělávacího programu a kolegiální podpory. Jak jsme již řekli v předchozí lekci, konzultant střídá různé role, s ohledem na aktuální potřeby vedoucího týmu a danou specifickou situaci. Kromě samotné konzultace ohledně vývoje projektu může naše návštěva v instituci zahrnovat i realizaci výuky, ať už samostatně anebo ve spolupráci se vzdělavateli.

Konzultace s vedoucími týmu probíhají většinou přímo v instituci, ideálně v neformální atmosféře (při kávě anebo s drobným pohoštěním). Osvědčilo se setkávat se v pravidelných intervalech (v závislosti na možnostech vzdělavatelů), které umožňují udržovat jakousi dynamiku procesu. Při nastavování frekvence konzultací vycházíme ze společné dohody se vzdělavateli v rámci naší „zakázky“ (ideálně alespoň jednou za měsíc).

Stává se, že je tým vzdělavatelů natolik soudržný, že preferuje setkání s konzultantem absolvovat společně (případně alespoň nějakou jeho část). Důležité jsou i občasné schůzky s vedením instituce, které mohou proběhnout po konzultacích. Dobrou příležitostí pro zapojení ředitelů jsou tzv. „mid term evaluace“ (viz další kapitola), přibližně uprostřed projektového období, které slouží k vyhodnocení a reflexi předchozí spolupráce.

Opět platí pravidlo, že každá instituce je jedinečná a je tak k tomu potřeba přistupovat i během realizační fáze. Někteří vzdělavatelé mohou být velice samostatní již od samotného zahájení spolupráce, někteří mohou naopak potřebovat větší asistenci a podporu při vedení lekcí nebo při řešení ad hoc situací. Tato skutečnost přináší konzultantovi různé scénáře, což si vyžaduje jeho flexibilitu, vnímavost a pozornost vůči konkrétním situacím, které mohou nastat.

Obr. Společné plánování a porada učitelů. Zdroj: Roots & Shoots Slovakia

Průběžné konzultace

Před samotnými konzultacemi je dobré nepodcenit přípravu. Časem vám mohly některé věci „vypadnout“, případně se mohla změnit situace v dané instituci. Bývá tak právě užitečné pracovat s uvedeným „deníkem konzultanta“, který nám umožní uchovat si potřebný přehled o stavu (problémech či progresu) v individuálních institucích, i s odstupem času. Je vhodné se před každou konzultací vrátit k předešlému zápisu ze setkání, eventuelně si pár dnů předem zavolat s vedoucím týmu a domluvit se na rámcovém obsahu konzultace. Takovýto postup pomáhá lépe reagovat na aktuální potřeby instituce, jakož i zefektivnit samotný průběh konzultací v rámci omezeného času.

Během konzultací je vhodné zaměřit se na:

- aktuální stav v rámci projektu, shrnutí událostí za uplynulý čas, zastavení se nad důležitými momenty nebo případným problémem
- vývoj projektu s ohledem na stanovenou vizi a cíle týmu vzdělavatelů
- důležité termíny a události pro nejbližší období (např. „to do list“ na následující 1-2 měsíce)

Po konzultacích – v rámci dokumentace konzultací se vzdělavateli se nám osvědčilo vést si z každého setkání stručný zápis. Tzv. Deník konzultanta (viz níže) pomáhá upřímit naši pozornost k tomu, co se v dané vzdělávací instituci děje v rámci dané fáze projektu, jakož i udržovat lepší kontinuitu daných setkání s určitým časovým odstupem. Můžeme ho následně využít i při závěrečné evaluaci projektu nebo při sdílení příkladů z praxe.

„Deník konzultanta“ může mít různou formu, s ohledem na charakter projektu i typ instituce, se kterou spolupracujeme.

V našem případě jsme se s v rámci práce s „Deníkem konzultanta“ soustředili na 5 hlavních oblastí:

- Já a vzdělávací instituce
- Já a vedoucí týmu (se kterým spolupracuji)
- Já a tým (který podporuji při jejich kolegiální spolupráci)
- Plán kolegiální spolupráce
- Servisní učení v oblasti výchovy pro udržitelný rozvoj

Každá z oblastí obsahuje dva sloupce – jeden je určený pro popisný jazyk, objektivní zkušenosti, druhý zase na vlastní reflexi, věci, na kterých byste chtěli zapracovat z pozice konzultanta.

Doporučujeme si po každé konzultaci vyhradit určitý čas a sepsat „klíčové momenty“, body ze setkání, které jsme identifikovali jako důležité pro danou instituci. Učitě není nevyhnutelné pokaždé vyplnit všechny části deníku. Rozhodně by nemělo jít o mechanický tzv. „zápis pro zápis“. Mysleme na to, že jeho účelem je podpora naší vlastní práce i práce našich kolegů. Navrhujeme zapisovat jenom ty informace, které jsou pro nás v dané chvíli klíčové a přínosné pro naši budoucí praxi.

Deník konzultanta (vzor)

Oblast 1: Já a vzdělávací instituce

O jaký typ instituce jde? Jaké jsou reakce vedení na tento projekt? Byla už daná instituce zapojená do našeho programu i v minulosti? Jestliže ano, jakým způsobem? Jakým eventuálním výzvám museli čelit? Jaké další informace jsem zjistil/a z našich prvních setkání?

Obecný popis (fakta, situace, základní rysy)	Moje poznámky, zkoumání, reflexe, doporučení do budoucna...

Oblast 2: Já a vedoucí týmu vzdělavatelů

Jaké komunikační kanály využíváme při komunikaci s vedoucím týmu? Jak často? Jaký je obsah našich setkání? Jaká je naše zakázka a jak jej v jejím rámci podporuji? Co od něj/ní potřebuji a naopak? Jak pracujeme s portfóliem? Co nám funguje/ osvědčilo se v rámci komunikace se vzdělavateli?

Obecný popis (fakta, situace, základní rysy)	Moje poznámky, zkoumání, reflexe, doporučení do budoucna...

Oblast 3: Já a tým (který podporuji při jejich kolegiální spolupráci)

Jaký je daný tým? Co jsou jeho silné stránky, slabé stránky, příležitosti? Jaké jsou jeho potřeby? Jak je můžu podpořit? Jakým problémům nebo výzvám aktuálně čelí? Co mu pomáhá? Jak pomáhám týmu, aby lépe spolupracoval při jejich řešení? Jak probíhají setkání, když tam nejsem? Jak jednotliví vzdělavatelé spolupracují s ohledem na principy kolegiální podpory?

Obecný popis (fakta, situace, základní rysy)	Moje poznámky, zkoumání, reflexe, doporučení do budoucna...

Oblast 4: Plán kolegiální spolupráce

Jak byl daný plán vytvořen? Kdo byl zapojen? Jak ho daný tým přijal? V průběhu roku sledujeme, zda se daří vzdělavatelům dodržovat plán, který si stanovili, zda byli potřebné nějaké úpravy apod. Vyskytli se nějaké problémy při plnění konkrétních kroků? Jestliže ano, co jim pomohlo? Při závěrečné reflexi se soustředíme na to, zda byly dané cíle naplněny a jaké změny se jim podařilo dosáhnout.

Obecný popis (fakta, situace, základní rysy)	Moje poznámky, zkoumání, reflexe, doporučení do budoucna...

Oblast 5: Servisní učení v oblasti výchovy pro udržitelný rozvoj

Jak se daří vzdělavatelům v rámci rozvoje klíčových kompetencí v oblasti pro udržitelný rozvoj? Co funguje při podpoře jejich týmu? Co naopak nefunguje? Jaké materiály vznikly v rámci vzdělávání? Jaký dopad mají jednotlivé aktivity v rámci metodiky na účastníky? Jakým způsobem probíhá měření dopadu? Jaké zkušenosti si odnášejí vzdělavatelé z výuky? Naše příklady dobré praxe…

Obecný popis (fakta, situace, základní rysy)	Moje poznámky, zkoumání, reflexe, doporučení do budoucna...

Další možnosti podpory týmu vzdělavatelů v rámci jejich „společného učení“

- Návštěvy za účelem vzdělávání – konzultant může zrealizovat vzdělávací aktivitu pro vzdělavatele (anebo další účastníky) podle aktuální potřeb dané instituce;
- Tandemová výuka – konzultant a vzdělavatel vedou společně danou lekci nebo workshop
- Tzv. hodiny na zakázku – hodina je vedena vzdělavatelem (nebo vícero vzdělavateli) a konzultant jim dává zpětnou vazbu, podle toho, na co si ji vyžádá, na co potřebuje.

Během výuky byli naši učitelé samostatní a podpora z naší strany nebyla potřebná. Jestli se potřebovali o něčem poradit, konzultovali jsme to operativně, většinou telefonicky nebo během konzultací. Ocenili tipy a inspirace k aktivitám, ale ve většině případů si vystačili s příručkou nebo vlastními zdroji.

Během roku jsme měli rozličné workshopy, podporujíc tak průběžnou práci jednotlivých učitelů. Posloužilo nám to ke kontrole odbornosti specifických témat (v oblasti udržitelného rozvoje) a k možnosti pracovat na nich z rozličných perspektiv. Na druhé straně i vzájemné navštěvování hodin učitelů („na zakázku“) může posloužit jako inspirace pro učitele – návštěvníky a pro ty, co vedou hodinu zase jako příležitost získat zpětnou vazbu na danou aplikovanou metodu.

Pro učitele bylo dost obtížné přijmout někoho na své hodině. Pomáhá vybudování vztahu, vysvětlování, že je nechceme hodnotit, že to skutečně není hospitace a nemá pro ně žádné negativní důsledky, že jim jenom chceme pomoct při jejich rozvoji. Pokud se to jednou podaří, učitelé zjistí přínos a jsou potom otevřenější. Nejjednodušší je začít vzájemnými návštěvami spolupracujících učitelů. Je důležité, aby konzultanti opravdu uměli poskytovat zpětnou vazbu, aby byla jasně stanovena zakázka, co mají sledovat a toho se drželi. V žádném případě se nesmí dopustit nevyžádaných dobrých rad a speciálně mimo zadání. Jedna praktická – pokud je ředitel/ka školy zároveň vedoucí týmu, občas vede schůzky direktivně, prosazuje své názory. Pomohlo, když konzultant na schůzce týmu převzal roli a facilitoval setkání, snažil se dát prostor všem, překládal řečené a pomáhal se shodnout celému týmu. Jakoby spadne z toho člověka potřeba dostat se k výsledku, zbytečně to „netlačí“ a je otevřenější názorům ostatních.

Obr. Výuka v tandemu s podporou konzultanta. Zdroj: Roots & Shoots Slovakia

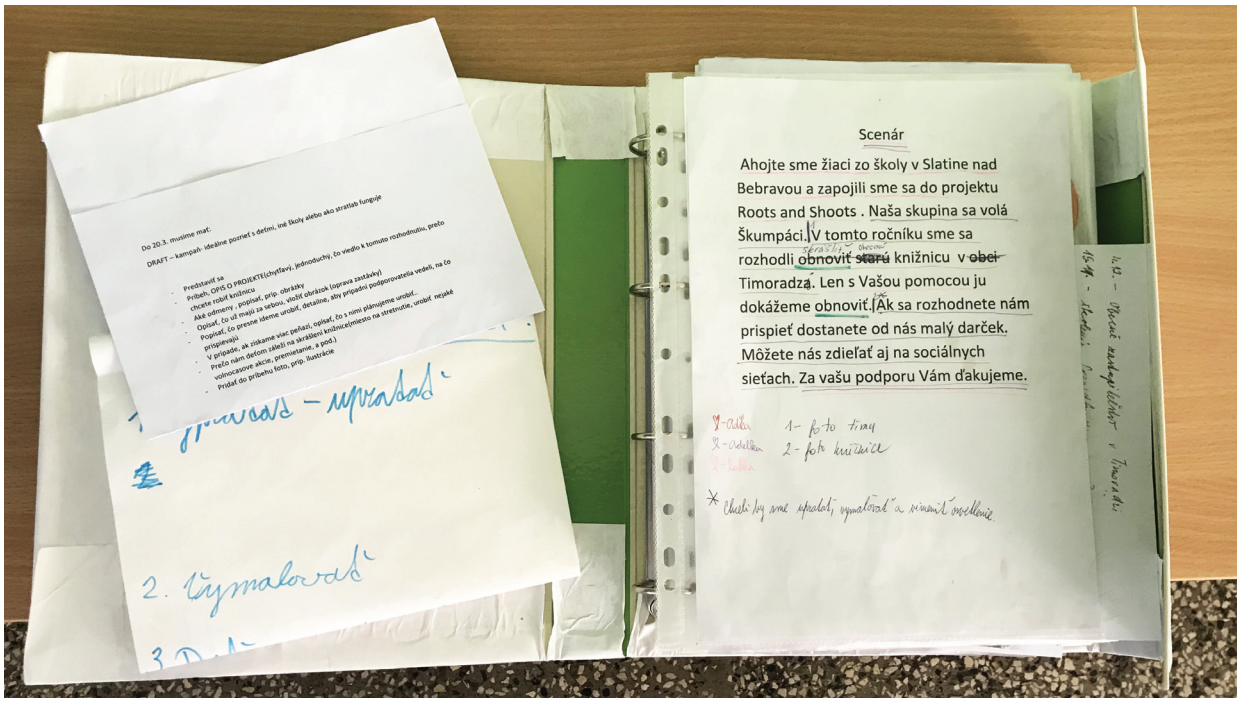
Měření dopadu a práce s portfóliem

Tzv. portfólio vnímáme jako jednu z možností měření dopadu projektu, která je nastavována ve spolupráci s vedoucím týmu během vstupních konzultací (způsob spolupráce) anebo již zmiňovaného plánovacího setkání s celým týmem. Vzdělavatelům představíme potenciál a benefity portfólia – jako možnost efektivní péče o vytvořené materiály (modelové lekce, pracovní listy, postupy, záznamy ze setkání, reflexe) a jejich vlastní know-how, které mohou využít na rozličné účely v budoucnu (inovace vyučování či kurikula). Více informací k portfóliu můžete najít v příručce *„Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů"*.

Z naší strany by však mělo jít vůči vzdělavatelům spíše o návrh než podmínku, příležitost jak efektivně využít vytvořený materiál a následně s ním pracovat. Pokud by však mělo portfólio představovat pro vzdělavatele jenom další administrativní zátěž a odrazovat je od samotné práce na projektu, bude lepší najít jiný způsob vyhodnocení úspěšnosti (např. fotogalerie, videozáznamy z klíčových aktivit, rozhovory s účastníky na konci projektu apod.).

> *Ze zkušenosti navrhujeme tzv. foto deník, který udržoval jak učitele, tak i žáky motivované. Jedna škola měla např. tzv. „timeline" před třídou, takže všichni mohli vidět, co se v projektu právě děje. Ostatní psali články do školních novin. Všechny dokumenty a materiály jsme společně s učiteli sbírali a ukládali na Google Drive.*

> *Portfólio se ujalo hned od samého začátku. Vedoucí týmu s tím neměla vůbec žádný problém, zpočátku sice váhala, jestli to nebude moc práce navíc, no nakonec jí to i celkem bavilo a dokonce si ho vedla velmi precizně (všechny fotky, nákresy, materiály a podklady k projektu, vytvořené v žákovském týmu – články pro školní časopis či FB Fanpage, videa i příspěvky do lokálních médií apod.), což se nám dobře osvědčilo zejména při tzv. mid-term nebo závěrečné evaluaci (úspěšnost naplnění cílů a dopad projektu). Portfólium fungovalo ve fyzické formě a přispívali do něj i žáci samotní. Fotogalerie byla sdílená i přes Google Drive. Kromě toho fungovala dobře i nástěnka s aktivitami projektu umístěná u ředitelny, kde si ji mohli prohlédnout i ostatní žáci, rodiče nebo návštěvníci školy.*



Obr. Portfólio. Zdroj: Roots & Shoots Slovakia

4. Fáze reflexe a evaluace

Reflexe je cílený proces, měla by přispívat k osobnímu rozvoji a obohacení mysli vzdělavatelů. Smyslem reflexe je rozebrat to, čeho se podařilo nebo nepodařilo dosáhnout, proč tomu tak bylo a vzít si poučení do budoucna.

Z pozice konzultanta je reflexe důležitá zejména v rámci vyhodnocování cílů (vzdělávacích, projektových) i týmové spolupráce. V menším rozsahu realizujeme reflexi pravidelně, jako součást konzultací s vedoucím týmu vzdělavatelů, eventuelně s celým daným týmem (např. po ukončení vzdělávací aktivity). Podrobně se jí věnujeme většinou v polovině projektového období – tzv. „mid term" anebo průběžná reflexe, kdy už mají vzdělavatelé a účastníci za sebou první významné kroky a stejně tak na konci projektu, kdy většinou naše spolupráce s institucí končí (závěrečná reflexe).

Pro vzdělavatele by měla být reflexe důležitou součástí samotné výuky v rámci jednotlivých aktivit daného programu servisního učení.

Všeobecná struktura reflexe – tzv. reflektivní postupka

- Popis celé situace: kroky, které už máme za sebou.
- Pocity (emoce): jak jste se cítili – kdy dobře, kdy nepříjemně? Čím to bylo?
- Co jste se naučili? (A splnili jsme naše stanovené cíle?)
- Co fungovalo a příště uděláme stejně? Co nefungovalo a příště bychom udělali jinak? Jak?
- Popis konkrétního přínosu. Co si odnášíte (z dané zkušenosti) a jak to využijete v praxi?

Pro další techniky v oblasti reflexe viz příručka *„Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů"*.

Průběžná reflexe (volitelná aktivita)

Tzv. mid-term anebo průběžná reflexe je jednou z možností jak vyhodnocovat progres projektu během realizace, s ohledem na stanovené cíle. Probíhá přibližně v polovině projektového období, když už mají týmy za sebou první klíčové milníky v rámci implementace projektu a s nimi i nové zkušenosti, které je dobré společně rozebrat. Je zaměřená na vyhodnocení podniknutých kroků (splněných úloh) i na diskuzi s ohledem získaných zkušeností vzdělavatelů i samotných účastníků. Soustředí se na pozitivní stránky, zároveň však i na případné problémy a komplikace, které neumožnily postupovat tak, jak bylo nastaveno v průběhu plánování. Na základě toho tým společně vyvodí, co by se dalo zlepšit ve zbylém období a jak je potřeba dále postupovat.

Doporučujeme

V rámci tzv. „mid term" reflexe se nám osvědčilo přizvat i vedení instituce. Setkání týmu s vedením může být efektivní v případě, že má daný ředitel se vzdělavateli dobrý vztah a jeho přítomnost nebude vyvolávat zábrany při kolektivní reflexi. Vedení tak získá lepší vhled do situace, může podpořit vzdělavatele svými nápady nebo řešením specifických situací.

Závěrečná reflexe

V rámci závěrečné reflexe doporučujeme zapojit určitě celý tým vzdělavatelů i vedení instituce. Postup je podobný jako u průběžné reflexe, tentokrát se však soustředíme na vyhodnocení zkušeností a cíl v rámci celého projektu. Je důležité, aby se v rámci setkání vyjádřila každá zúčastněná strana – konzultant, vedoucí týmu, jednotliví vzdělavatelé i vedení instituce.

Potenciální otázky k závěrečnému vyhodnocení projektu:

- *Do jaké míry se vám podařilo naplnit stanovené cíle projektu?*
- *Jak se vám dařilo/ nedařilo dodržovat postupy kolegiální podpory (3S)?*
- *Jak se vám dařilo uplatňovat principy servisního učení?*
- *Co vám fungovalo? Co se osvědčilo?*
- *Co bylo naopak problematické? Jakým překážkám jste museli čelit?*
- *Jak hodnotíte celkovou odezvu na projekt ze strany vedení, kolegů či externí komunity?*
- *Jaké nové otázky jste otevřeli ve vaší instituci díky projektu?*
- *Jak vás osobně obohatila účast na projektu?*
- *Jak byste chtěli využít nabyté zkušenosti?*

Na konci závěrečného setkání probereme s celým týmem a vedením, jak by mohla vypadat naše spolupráce do budoucna. Zamyslíme se společně, jaké jsou možnosti dalšího využití metodiky a jejího případného šíření, či sdílení s ostatními institucemi v okolí (např. škola jako tzv. centrum dobré praxe, které budou moci navštívit vzdělavatelé z jiných institucí apod.). Instituci navrhneme, jaké by byly možnosti podpory z naší strany.

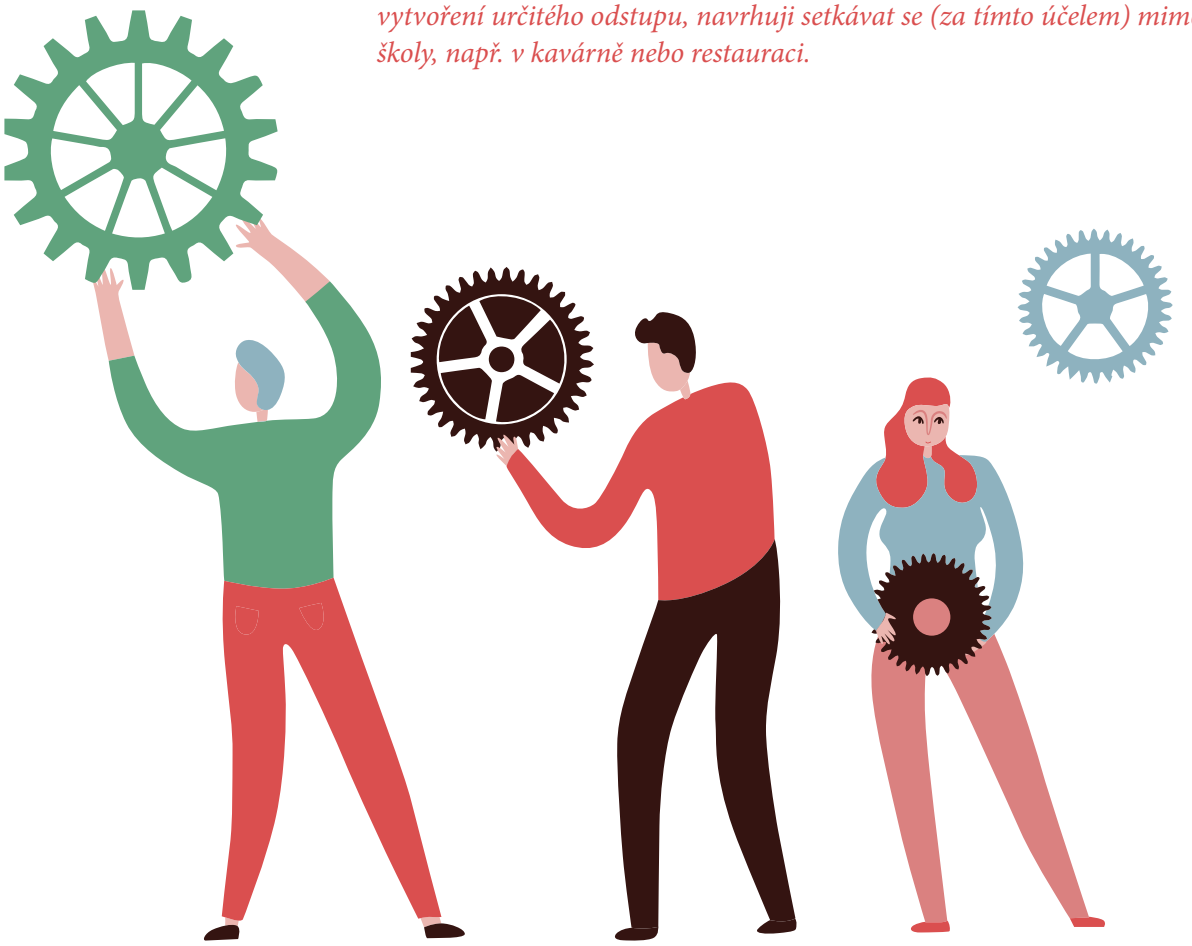
Obr. Evaluační setkání s pedagogy. Zdroj: Roots & Shoots Slovakia

Doporučujeme

Připravte institucím (týmům vzdělavatelů) nějaké oficiální ohodnocení (certifikát, osvědčení) za jejich celoroční nasazení a spolupráci. Vhodný je např. certifikát anebo osvědčení od organizace zodpovědné za projekt.

> *Krátká reflexe probíhala v rámci každé konzultace s týmem, kdy jsme se pobavili o tom, co se jim daří, nedaří, co by potřebovali a kde vidí prostor pro zlepšení. Kromě toho proběhla ve větším rozsahu přibližně v polovině školního roku (projektového období) tzv. mid term reflexe, kde jsme se s celým týmem zaměřili na to, jak funguje jejich spolupráce v týmu, jak vnímají naši spolupráci, čeho se jim doposud podařilo dosáhnout a co je ještě čeká, s ohledem na stanovené cíle v pláně spolupráce. Na dané setkání jsme přizvali i vedení školy, co se velice osvědčilo. Ředitelka přinesla vícero zajímavých postřehů k aktuálním problematickým situacím v rámci implementace projektu (nedostatek času v rámci formální výuky, nespolupráce ostatních kolegů školy...) a podpořila učitelský tým svými návrhy a možnými řešeními do budoucna.*

> *V rámci každého setkání na škole jsme se snažili trochu pobavit o tom, jak se projekt vyvíjí. Hlubší reflexe na dané téma by se (podle mně) měla odehrávat jednou za měsíc. Je to rozdíl, zda se bavíte s učiteli (během konzultací) mezi hodinami nebo jestli si na reflexi vyhradíte dostatek času. Pro vytvoření určitého odstupu, navrhuji setkávat se (za tímto účelem) mimo školy, např. v kavárně nebo restauraci.*



Reflexi a zpětnou vazbu jsem realizovala při každém setkání s týmem. Používala jsem při tom reflektivní metody a snažila se je obměňovat. Reflexe probíhala v průběhu setkání a týkala se např. jejich práce na tzv. projektových dnech anebo na závěr setkání. Ta byla spíše zaměřená na konkrétní setkání (1,5 - 2,5 h), které právě proběhlo.

Obr. Závěrečná reflexe a evaluace projektu. Zdroj: Roots & Shoots Slovakia

Čtyři fáze implementace servisního učení pomocí kolegiální podpory z pohledu konzultanta (Checklist)

FÁZE	AKTIVITA	ROLE KONZULTANTA
1. PŘÍPRAVA	Oslovování a výběr institucí pro spolupráci	Zástupce organizace (koordinátor)
	Vstupní konzultace	Zástupce organizace (koordinátor), kouč
	Vzdělávání týmu	Lektor
2. PLÁNOVÁNÍ	Plánovací setkání s týmem Průběžná podpora týmu při společném plánování	Facilitátor, kouč
3. REALIZACE	Průběžné konzultace	Variabilní role, podle aktuální potřeby týmu
	Dokumentace konzultací	
	Setkání za účelem podpory společného učení týmu nebo dalších aktivit „na zakázku“	
	Měření dopadu projektu	
4. REFLEXE A EVALUACE	Průběžná reflexe (volitelná aktivita)	Facilitátor, mentor
	Závěrečná reflexe a evaluace projektu	Facilitátor, mentor zástupce organizace (koordinátor)

MATERIÁLY / CO SI PŘIPRAVIT

Infopack – informace o projektu a podmínky zapojení pro vzdělávací instituce (podle individuálních potřeb poskytující organizace). *Navrhovaný obsah: popis projektu a nabídka organizace, základní charakteristika metodiky, inspirativní materiály k nastudování – příklady dobré praxe a zajímavé výstupy.*

Podklady pro vedení koučovacího rozhovoru a formování vize – např. „ Technika GROW (tahák)“ (viz podkapitola *„Konzultant jako kouč“*)

Podklady pro realizaci vstupní analýzy „SWOT“ (viz příručka *„Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů”*)

Memorandum o spolupráci s institucí / kontrakt pro zapojené vzdělavatele (podle potřeb organizace – popis podmínek spolupráce);

Souhlasy se zveřejněním údajů, zhotovením fotografií/videí pro všechny účastníky (podle potřeb organizace)

Podklady pro úvodní vzdělávání – např. **„Obsah úvodního semináře pro vzdělavatele service-learningových programů v oblasti Výchovy pro udržitelný rozvoj (Návrh na základě zkušeností s programem Roots & Shoots pro ZŠ a SŠ“** (viz kapitola *„Zavádění servisního učení ve vzdělávacích institucích prostřednictvím kolegiální podpory - 1/ Fáze přípravy“*)

Tzv. **Plán spolupráce** (nastavení pravidel týmu, tvorba společné vize, cílů SMART a plánu spolupráce – viz příručka *„Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů”*)

Podpora s využitím **Plánu spolupráce a adekvátních postupů v rámci dané „zakázky“** (viz jednotlivé části v kapitole *„Role a dovednosti konzultanta při podpoře vzdělavatelů v oblasti servisního učení“*)

Práce s tzv. **„Deníkem konzultanta“** (viz kapitola *„Zavádění servisního učení ve vzdělávacích institucích prostřednictvím kolegiální podpory - 3/ Fáze realizace“*)

Podklady pro vedení vzdělávacích aktivit (viz kapitola *„Konzultant jako lektor“* a *„Další potřebné dovednosti konzultanta“*; vlastní zkušenosti a inspirace)

Práce s tzv. **„Portfóliem vzdělavatele“** nebo dalšími materiály z implementace projektu, kterými je možné vyhodnotit úspěšnost plnění stanovených cílů a plánů (viz kapitola *„Zavádění servisního učení ve vzdělávacích institucích prostřednictvím kolegiální podpory - 3/ Fáze realizace“ anebo příručka „Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů”*)

Techniky na vedení reflexe (viz kapitola *„Zavádění servisního učení ve vzdělávacích institucích prostřednictvím kolegiální podpory – 4/ Fáze reflexe a evaluace“ a příručka „Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů”*)

Techniky na vedení reflexe (viz kapitola *„Zavádění servisního učení ve vzdělávacích institucích prostřednictvím kolegiální podpory – 4/ Fáze reflexe a evaluace“ a příručka „Jak na spolupráci v týmu vzdělavatelů při realizaci servisních projektů”*)

Evaluační dotazníky pro vzdělavatele (zaměřené na vyhodnocení zkušeností z projektu a dosažení stanovených cílů – podle potřeb organizace);

Závěrečná zpráva projektu (dokumentace výstupů; podle potřeb organizace)

6/ Sbírka příkladů z praxe

Do projektu Educational Leaders in Education for Sustainable Development bylo vybráno šest pilotních škol z Rakouska, Česka a Slovenska, se kterými probíhala spolupráce během jednoho školního roku. Konzultanti z mezinárodních týmů se průběžně radili, probírali rozličné perspektivy a možnosti řešení vzniklých situací, které se jim osvědčili na základě vlastní praxe.

Obecně můžeme shrnout, že jsme se v našich případech nesetkávali ani tak s personálními problémy v rámci týmů, jako spíše s technickými komplikacemi souvisejícími s implementací samotné metodiky do „života" daných institucí (např. s nedostatkem času pro realizaci výuky v rámci projektu, motivací týmu nebo zapojováním dalších účastníků – podrobně v popisu níže).

Případy, které uvádíme níže, samozřejmě nejsou vyčerpávající, vnímáme je spíše jako „časté", současně však z povahy metodiky projektu „přirozené". Proces zavádění servisního učení a kolegiální podpory ve vzdělávání si většinou vyžaduje delší čas a je třeba se obrnit trpělivostí.

A. Zahájení projektu ve škole a vytvoření týmu

U programů servisního učení ve školách je důležité, aby na nich pracovalo vícero učitelů společně, sdíleli své úkoly a zodpovědnost i s dalšími kolegy, využívali vlastní zkušenosti a kreativitu, vzájemě se radili, společně připravovali, učili a reflektovali jednotlivé postupy v rámci výuky.

Jak však získat další kolegy k spolupráci na projektu? Jak je přesvědčit, že daný projekt je pro školu doopravdy smysluplný a může obohatit i jejich vlastní zkušenosti?

I takovéto otázky můžete často slýchat od začínajících učitelů, kteří potřebují poradit, jak rozběhnout daný projekt ve své škole.

Co se osvědčilo:

- Navrhněme vedoucímu týmu, že může uspořádat úvodní prezentaci pro celý školní kolektiv (nebo alespoň jeho část), kde vysvětlí svým kolegům, o jaký projekt jde (inspirace pomocí příkladů dobré praxe, benefitů programu apod.);
- Jestliže se vizi projektu nepodaří prosadit v kolektivu, doporučujeme vedoucímu týmu pokusit se najít na úvod alespoň jednoho „parťáka" (kamaráda, známého kolegu), se kterým si budou rozumět a postupně rozbíhat projekt ve škole;
- Je důležité vyhýbat se příkazům nebo slovním útokům směrem k těm, kteří se nechtějí zapojit, pamatovat na to, že k dobrovolnosti a změně vnitřního přesvědčení nemůžeme nikoho přinutit. Někdy to vyžaduje trpělivost, začít v malém a ostatní se přidají, když uvidí, jak to funguje.
- Ne vždy musí být do celoroční spolupráce zapojení všichni učitelé. Někdy je možné i v menším, akčním týmu dosáhnout více než u většího, který však nefunguje.

B. Podpora dlouhodobé spolupráce kolegů

Někdy se stane, že na začátku se do projektu zapojí větší skupina učitelů, kteří se nadchnou pro projekt a přislíbí svoji podporu. Později si však uvědomí, že nemají dostatek času či jiné kapacity na to, aby se projektu věnovali a postupně z něj „vycouvají".

Jak poskytnout vedoucím týmu adekvátní podporu, tak abychom je dostatečně povzbudili, pomohli jim, ale zároveň za ně nedělali jejich vlastní práci? Jak podpořit vedoucí, aby vedli své týmy dostatečně kvalitně, aby se nenechali znejistit v náročných situacích?

Co se osvědčilo:

Před zahájením projektu: Jako prevence se osvědčuje dobré nastavení vize, cílů a plánu spolupráce kolegů hned na začátku školního roku. Měla by přicházet ze strany vedoucího učitele ještě před zahájením samotného projektu, aby měli všichni (učitelé, vedení) jasnou představu, kdo by se jakým způsobem mohl zapojit (k tomu se následně jako konzultanti pravidelně vracíme na setkáních s daným učitelským týmem a revidujeme nastavení, podle potřeb pedagogů a situace ve škole).

V průběhu školního roku:

- Zeptat se vedoucího učitele nebo celého týmu, kde vidí problém a co by podle nich mohlo fungovat pro lepší či efektivnější zapojení svých kolegů (např. větší pravidelnost anebo jejich podpora při výuce podle aktuálních potřeb);
- Zaměřit se na to, co už funguje (např. spolupráce alespoň 2-3 učitelů v týmu) a pokusit se na tom stavět možná řešení (potřebujeme nezbytně ostatní kolegy v tomto ročníku? Do jaké míry jsme schopni si vystačit sami?);
- Zamyslet se (učitel společně s konzultantem), jaká pomoc kolegů by byla potřebná a kdo by jí eventuelně mohl suplovat z externích kapacit školy/organizace (někdy mohou fungovat i nadšení rodiče, dobrovolníci z lokálních mimovládních organizací apod.)
- Jestli si to situace vyžaduje, aktualizovat původní harmonogram nebo plán aktivit, nastavený v úvodu projektu v souladu s aktuálními možnostmi.
- Pravidelná reflexe v rámci konzultací a evaluační setkání s učiteli (a vedením) v polovině roku bývají užitečné na společné probrání důležitých témat a redefinování způsobu spolupráce na projektu (facilitované setkání, koučovací otázky);
- Pokusme se vyhnout tomu, abychom dělali klíčové úkoly (sestavení harmonogramu či vize, příprava na hodinu, realizace výuky) místo vedoucích týmu, jelikož to nevede k učení, naopak to znemožnuje rozvoj potřebných dovedností, na které se v projektu zaměřujeme.

V budoucnu budou pokračovat učitelé v daném vzdělávacím programu (nebo v jiných aktivitách) bez naší podpory a je důležité, aby nabyli potřebnou sebejistotu. Snažme se je proto raději podporovat (viz. mentorské, coachingové techniky) k tomu, aby i složité situace překonali sami, i když zpočátku s naší asistencí. Když nás o to požádají, samozřejmě jim příležitostně můžeme pomoci i v uvedených aktivitách (převzít vedení týmu, facilitovat setkání), nemělo by to však být pravidlem;

- Stejně tak je důležité je podpořit vedoucího týmu v náročných momentech, například, když se řeší „spory“ s kolegy a pokusit se zabezpečit, aby nepřešly do osobní roviny. Dbejme při tom na správné provádění zpětné vazby.

C. Místo projektu v rámci kurikula a aktivit školy

Současné státní vzdělávací programy v zapojených zemích ještě stále neumožňují plnohodnotně uplatnit mezipředmětové vztahy v rámci formální výuky. Pro některé školy tak může být složité popasovat se s novým výukovým modelem (servisního učení), v rámci jejich spíše „tradičně“ koncipovaného kurikula. Na některých školách naopak zavádějí už dlohodobě různé inovativní postupy „na vlastní pěst“, jde však spíše o výjimky. Proto je nezbytné nastavit si adekvátní způsob implementace metodiky na škole, ještě před zahájením naší spolupráce. Od toho se následně odvíjí i kvalita výstupů samotného projektu.

Je třeba počítat s tím, že formální kurikulum bude mít vždy přednost před dalšímu projekty a aktivitami. Proto je ideální zakomponovat daný vzdělávací program přímo do učebních osnov a plánů, případně volnočasových aktivit školy. V případě, že si program nenajde své konkrétní místo v rámci školních aktivit, riskujeme, že se budeme potýkat v průběhu roku s nemalými problémy, které mohou vést až k ukončení spolupráce.
Jakým způsobem podpořit učitele při zavádění metodiky programu do výukových předmětů, případně kroužků? Jaký je nejvhodnější způsob implementace, který se obecně uplatnil?

Co se osvědčilo:

- Vysvětlit vedení školy, jakož i zainteresovaným učitelům, že v rámci metodiky vzdělávacího programu nejde po obsahové (vědomostní) stránce o žádné poznatky „navíc“, které by museli přidávat k již už dostatečně „nabitému“ kurikulu. Právě naopak, metodika přináší možnosti, jak realizovat probíraná témata v osnovách inovativně, zajímavě a prakticky (v reálném světě, navíc s pozitivním dopadem na okolí);
- Pokusit se společně s učiteli a vedením najít možnosti, jak zařadit program do formální výuky. Jestliže škola nemá předchozí zkušenosti s podobnými projekty, je ideální jít na to postupně – zaměřit se na dva-tři vybrané předměty případně na vybrané kompetence, které musí škola v rámci státního kurikula u žáků rozvíjet, nebo zkusit různé formy jako několik projektových dnů, blokových výuk s určitou pravidelností;
- Pokud není možné program realizovat v rámci formální výuky, je možné zvolit i formu zájmové činnosti – např. kroužek, případně jiné školní aktivity, probíhající pravidelně;
- Jako zástupci organizace „trvejte“ na výběru určitého vhodného modelu implementace programu na škole a vyvarujte se možnosti, že se pro něj najde prostor „později“ nebo „časem“. Málokdy to funguje úspěšně a pravděpodobně s tím budete mít všichni jenom problémy.

D. Zápas s časem v průběhu školního roku

Běžně se stává, že učitele, se kterými spolupracujeme na našich projektech, trápí „chronický“ nedostatek času. Je to možná tím, že ti aktivnější, kteří se rozhodli zapojit, mají už většinou i celou řadu dalších vlastních projektů, školních aktivit či iniciativ mimo školu. Anebo se jednoduše naplno odevzdají svému učitelskému poslání, což jim zabere i jejich vlastní volný čas. Zpočátku jsou plní energie, entusiasmu ze zapojení se do něčeho nového, ten však začne později klesat s prvními problémy, „projektovou únavou“, nebo dalšími okolnostmi v průběhu roku.

Jak podpořit učitele, aby úspěšně zvládali vést své týmy a využívat naplno potenciál kolegiální podpory v rámci daných časových nároků? Jak je podpořit, aby úspěšně dosáhli svých vizí a cílů stanovených na začátku projektu?

Co se osvědčilo:

- Nastavit rámcový plán projektu s učiteli hned v úvodu – pomůže to vytvořit představu v rámci ročníku, co, kdy... *(Jistě, na začátku ještě neznáme téma žákovského komunitního projektu, ale některé klíčové aktivity se dají nastavit předem a také se může ponechat nějaká rezerva na konkrétní aktivity, které vyplynou z dané problematiky...)*:
  - Je to klíčové hlavně na druhém stupni a výše, kde je větší diverzita předmětů – je zapotřebí koordinace v rámci rozvrhů učitelů a jasný plán spolupráce;
  - Plán spolupráce není nic definitivního, pracujeme s ním v průběhu roku, průběžně ho aktualizujeme podle potřeby;
- V rámci úvodního kontraktu mezi vedoucím učitelem a konzultantem nastavit formu pravidelných porad, na kterých se budou informovat o průběhu implementace projektu, reflektovat a zavádět potřebné změny, úpravy v harmonogramu atd.;
- Nastavit si i pravidelné setkávání samotného učitelského týmu (kde, kdy, kdo – ideálně hodina alespoň jednou za dva týdny);
- Začít s menším počtem předmětů a později přidávat (např. v prvním ročníku stačí dva až tři, které vyučují členové kolegiálního týmu, později se přidají další);
- Vytvářet si měsíční plány s učitelem, „check listy“ a „to do listy“ (podle potřeb a dohody, co jim vyhovuje) a na konci měsíce si je vyhodnotit;
- Někdy se učitelům může hodit i tzv. „time management“ kurz (jak efektivně plánovat svoji práci – možné dohodnout s konzultantem v rámci „zakázky“);
- Hodí se nastavit si v úvodu i tzv. krizový plán, v rámci kterého se bude počítat i s variantou, že se pedagogický tým rozpadne, nebudou moci pokračovat, zůstane v tom např. jen jeden učitel (zvážit možné postupy);
- Vstřícnost vedení školy dělá hodně – jestli má projekt podporu ředitele, který tým podporuje, dokáže přinášet řešení či ústupky během roku podle aktuální situace (komplikace v žákovském projektu, nečekané situace, epidemie apod.). Působí to velmi podpůrně a snižuje se tak stres a napětí v týmu.

E. Motivace týmu v rámci spolupráce na projektu

Ztráta motivace je běžným jevem, ke kterému dochází čas od času u většiny spolupracujících týmů, jak učitelských, tak i žákovských. Je proto důležité nepodceňovat i tento rozměr podpory a pravidelně na něm pracovat. Níže uvádíme několik tipů, které se osvědčily konzultantům při práci s kolegiálními týmy. Pokud opravdu tápete, pokuste se zamyslet, co by motivovalo v dané situaci vás samotné. Jelikož máme jako lidé podobné potřeby, fungují na nás podobné techniky.

Co se osvědčilo:

- Průběžná práce s vizí a cíli (jasně nastavené na úvod spolupráce);
- Neformální, bezpečné prostředí, v rámci kolegiálních setkání (občerstvení, klid a dobrá nálada);
- Být nablízku učitelům v rámci běžných i náročných situací, aby cítili naši podporu;
- Tzv. „trackování“ úspěchu, všímání si dopadu úsilí i dílčího výstupu práce (vzájemný feedback, oslava úspěchu, ocenění);
- Motivační aktivity a teambuildingy („motivační plán“, např. společný týmový punč na vánočních trzích, společná víkendovka apod.);
- Inspirace a „nakopávky“ pro případy náročných situací či psychické únavy v týmu (viz příloha „Inspiromat“ níže);
- Zkoušení nových technik a postupů;
- Průběžné vyhodnocování plánu aktivit, rozdělení úkolů a v případě, že něco nefunguje, snažit se o pozitivní změnu (výměna rolí, úloh, redefinice cílů apod.);
- Návštěva významné osobnosti, experta, inspirativní příklad nebo dobrá praxe na osvěžení.

Inspiromat – inspirativní zdroje pro konzultanty a vzdělavatele

WEBOVÉ STRÁNKY

Výchova k udržitelnému rozvoji:

- *https://worldslargestlesson.globalgoals.org/*
- *https://en.unesco.org/themes/education/sdgs/material*

Servisní učení / Komunitní učení (Učení službou):

- Škola pro udržitelný život *www.skolaprozivot.cz*
- Roots & Shoots Global – webová stránka globálního vzdělávacího programu Dr. Jane Goodall založeném na modelu servisního učení: *https://rootsandshoots.global/*
- Roots & Shoots UK Resources – sbírka školních aktivit *https://www.rootsnshoots.org.uk/resources/*
- Sobel, David, 2004. Place-Based Education: Connecting Classrooms and Communities

Kolegiální podpora:

- *www.peer-supervision.com*
- *www.kollegiale-beratung.de*

Další zajímavé portály:

- Edutopia – osvědčený zdroj toho, co funguje v současném vzdělávání (včetně osvědčených postupů, příběhů a o inovacích a učení se po celém světě): *https://www.edutopia.org/*
- School Education Gateway – online platforma pro učitele, vedoucí škol, výzkumné pracovníky, tvůrce politik a další odborníky pracující ve školním vzdělávání (včetně vzdělávání a péče v ranném dětství (ECEC) a odborného vzdělávání a přípravy (VET)): *School Education Gateway - Homepage*
- European Schoolnet – platforma pro podporu spolupráce mezi školami v Evropě: *http://www.eun.org/home*

Environmentální citáty pro podporu motivace:

- *https://www.yourtango.com/2018313744/best-environmental-quotes-save-the-earth*
- *https://www.brainyquote.com/topics/environmental-quotes*
- *https://www.pinterest.ca/janjorjac/environmental-quotes/*

VIDEA

Krátké dokumenty od Jane Goodall

- Mother Earth: *https://www.youtube.com/watch?v=48mxaQtbUdU*
- What Happened when we all stopped: *https://www.youtube.com/watch?v=gX0HOy8Pi54*

Dokumenty o environmentálních problémech

- Climate Change: The Facts, The Great Britain, 2019: *https://www.bbc.co.uk/programmes/m00049b1*
- Baraka - Odysea, USA, 1992: *https://www.youtube.com/watch?v=LETtcYGc__4*
- The Cove, USA, 2009: *https://www.youtube.com/watch?v=0Tkx8yqbC6A*
- Food, Inc., USA 2008: *https://www.imdb.com/title/tt1286537/*
- Sharkwater, Canada 2006: *https://www.sharkwater.com/*
- A Plastic Ocean, Hong Kong/Great Britain, 2016: *https://plasticoceans.org/about-a-plastic-ocean/*
- Unser täglich Brot, Austria/Germany, 2005: *https://www.youtube.com/watch?v=i_VBdCmabVs*
- We Feed the World, Austria, 2005: *https://vimeo.com/262132805*
- Earthlings, USA, 2005: *https://www.youtube.com/watch?v=3XrY2TP0ZyU*
- Food Super-Highway, The Great Britain, 2010: *https://www.films.com/id/19384*
- Waste Land, Brasil/Great Britain, 2010: *https://www.imdb.com/title/tt1268204/*
- The Last Lions, USA, 2011: *https://www.facebook.com/watch/?v=333649227493433*
- Grizzly Man, USA, 2005: *https://www.youtube.com/watch?v=efNtliiyT3M*
- On the Trails of the Glaciers, Italy, 2010: *https://onthetrailoftheglaciers.com/*
- 2040, Australia, 2019: *https://whatsyour2040.com/see-the-film/*
- Great Green Wall, Great Britain, 2019: *https://www.greatgreenwall.org/film*

Filmy

- Pachamama (trailer): *https://www.youtube.com/watch?v=QrOwxPPfzy8&list=PLV3FABdaj0wqC3o5ef1NJsDJEzQzC5KnC*
- Avatar: *https://www.youtube.com/watch?v=9MEnSM55TwY*
- There is no tomorrow: *https://www.youtube.com/watch?v= -3Ai1TDQ2CI&feature=emb_title*

Youtube

- Videa vysvětlující věci s optimistickým nihilismem: *https://www.youtube.com/channel/UCsXVk37bltHxD1rDPwtNM8Q*

- Animovaná pohybová infografická videa vyrobená zábavnou formou: *https://www.youtube.com/channel/UCfdNM3NAhaBOXCafH7krzrA*

- National Geographic videos – světová premiérová platforma pro vědu, průzkum a dobrodružství: *https://www.youtube.com/channel/UCpVm7bg6pXKo1Pr6k5kxG9A*

KVÍZY

Vzdělávání

- Web pro tvorbu kvízů: *https://kahoot.com/*
- Zdroje inspirace pro interaktivní hry (icebreakers, energizers, teambuilders): *https://www.playmeo.com/*

Projektový management

- *https://trello.com/en*
- *https://www.teamgantt.com/h*
- *https://de.padlet.com/*

Seznam literatury

Kapitola 1. Co je servisní učení

Definice termínu „Servisní učení“

K–12 Service-Learning Standards for Quality Practice (PDF). National Youth Leadership Council. [cit. 2019-08-06]. Dostupné z: *https://web.archive.org/web/20111111201324/http://www.nylc.org/sites/nylc.org/files/files/Standards_Oct2009-web.pdf*

Kapitola 2: Co je kolegiální podpora?

Definice termínu „Kolegiální podpora“

Via Spirita, s.r.o. – kurz: *Kolegiální podpora: efektivní formy vzájemného učení pedagogů.* Dostupné na: *https://www.viaspirita.cz/seminar/kolegialni-podpora-efektivni-formy-vzajemneho-uceni-pedagogu*

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020).*

Kapitola 3: Jak na kolegiální podporu a servisní učení v praxi?

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020).*

Kapitola 4: Role a dovednosti konzultanta při podpoře vzdělavatelů v oblasti servisního učení

Konzultant jako facilitátor

Plamínek, J. 2012. *Vedení porad.* Grada : Praha. 120 s.

Peer supervision. Course of events in a Peer Group Supervision session and tasks of the participants. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: *http://www.peer-supervision.com/Ebene2/ablauf.html*

Kolegiální poradenství – krátké instruktážní video ke kolegiálnímu poradenství ve školách formou tzv. balintovské skupiny. Dostupné na: *www.youtube.com/watch?v=J2RA3LmOy-4&t=5s*

Konzultant jako kouč

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020).*

Konzultant jako lektor

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální*
podpory (2016 - 2020).

Sdružení Tereza. 2015. *Metodika pro poskytování podpory učitelům v programech GLOBE, Ekoškola a Les ve škole. Výstup projektu Lektoři a mentoři konstruktivistického vzdělávání v oblasti přírodovědné gramotnosti. Příloha č. 1 - Seminář Jak na program Ekoškola v MŠ – motivační a úvodní seminář.* [cit. 2020-10-06].
Dostupné z: *https://databaze.op-vk.cz/Product/Detail/76288*. Upravené a doplněné.

Laurer and associates, Ltd. 2010. *How to handle difficult participants*. (Pdf.) [cit. 2019-08-06]
Dostupné z: *https://www.hse.ie/eng/about/who/qid/other-quality-improvement-programmes/open-disclosure/opendiscfiles/guidetomanagingdifficultparticipants.pdf*

Konzultant jako mentor

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020).* [cit. 2020-10-06].
Staženo z: *https://databaze.op-vk.cz/Product/Detail/76288*

Phillips Jones, Linda. *Skills for successful mentoring.* [cit. 2020-10-06].
Dostupné z: *https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Sucessful_Mentoring.pdf*

Další potřebné dovednosti konzultanta

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020).* [cit. 2020-10-06].
Staženo z: *https://databaze.op-vk.cz/Product/Detail/76288*

Rosenberg, Marshal. 2015. *Co řeknete, změní váš svět.* Portál. 144 s.

Příručka pro konzultanty: Jak na servisní učení prostřednictvím kolegiální podpory

Zkušenosti z programů Škola pro udržitelný život a Roots & Shoots projektu Educational Leaders in Education for Sustainable Development

Editor: Simona Kuciaková

Green Foundation, nadácia
Středisko ekologické výchovy SEVER Horní Maršov, o.p.s.
Jane Goodall Institut - Austria
Vytvořeno v rámci projektu č. 2018-1-CZ01-KA204-048166 Educational Leaders in Education for Sustainable Development

Vydáno v roce 2021
Grafické zpracování: Zora Mazáčová

Metodiku si můžete stáhnout na *www.skolaprozivot.cz*
Kontakt: *suz@ekologickavychova.cz*

Spolufinancováno z programu Evropské unie Erasmus+

GREEN FOUNDATION

SEVER STŘEDISKO EKOLOGICKÉ VÝCHOVY HORNÍ MARŠOV o.p.s.

Jane Goodall Institut - Austria