

Inspirativní rozhovory o spolupráci ve školách

Marie Gottfriedová / Roman Ziegler /
Klára Kreisingerová / Marcela Erbeková /
Pavel Škramlík / Vít Beran

S K A V
stálá konference asociací ve vzdělávání



Inspirativní rozhovory o spolupráci ve školách

Marie Gottfriedová / Roman Ziegler /
Klára Kreisingerová / Marcela Erbeková /
Pavel Škramlík / Vít Beran

ISBN 978-80-907826-7-9 (PDF)
ISBN 978-80-907826-6-2 (brožováno)

Obsah

- 3** **Úvod** / Silvie Pýchová
- 4** **Otevřenost, upřímnost a zacílení na úspěch opravdu každého žáka** / ZŠ Trmice / Marie Gottfriedová
- 10** **Klima školy, důvěra a bezpečí** / 8. ZŠ Most / Roman Ziegler a Klára Kreisingerová
- 17** **Neustálá proměna a růst školy mohou spolupráci podpořit** / ZŠ T. G. Masaryka Mnichovice / Marcela Erbeková
- 24** **Klima a vize školy se musí žít** / Sportovní soukromá ZŠ v Litvínově / Pavel Škramlík
- 30** **Neztrácet víru, naději a trpělivost** / ZŠ Kunratice / Vít Beran

Úvod

Milé kolegyně a milí kolegové,

přinášíme vám knížku plnou inspirace, jak rozvíjet spolupráci mezi pedagogy ve škole. Připravili jsme pro vás rozhovory s pěti ředitelkami a řediteli škol, díky nimž můžete nahlédnout do živých organismů několika škol a možná budete mít při čtení chvílemi i pocit, že jste v nich na návštěvě a celé to dění pozorujete vlastníma očima. V každém případě vám tento soubor rozhovorů může nabídnout vhled do toho, jak může vypadat kvalitní spolupráce v rámci školy i širší komunity kolem ní. Vybrali jsme právě těchto pět škol, protože o nich víme, že o kvalitní spolupráci mezi pedagogy i nepedagogy, žáky i rodiči dlouhodobě pečují a věnují jí nadstandardní pozornost. Neznamená to, že by jinde ve školách spolupráce mezi pedagogy nefungovala, vždy je ale užitečné podívat se, jak podobné situace řeší tam, kde jí věnují systematickou pozornost. A to vám ve zvolených případech můžeme garantovat. Nabízíme vám pět různých příběhů z pěti různých míst a také pět různých způsobů, jak spolupráci ve škole uchopit. Přesto tyto příklady něco zřejmého spojuje. Je to zkušenost těchto lidí, že při rozvíjení spolupráce ve škole jde o neustálý proces a jeho nekonečnou reflexi. Vyžaduje to notnou dávku trpělivosti a pokory, odměnou za to ale je radost z pozitivní atmosféry ve škole a kvalitních vztahů, na kterých se dá stavět. Žádná jednoduchá a rychlá cesta k rozvoji kvalitní spolupráce neexistuje. Vše závisí na ochotě lídryň a lídrů ve školách takovou atmosféru vytvářet a své spolupracovníky do ní vtahovat. Věříme, že formát rozhovorů bude pro vás příjemným zážitkem a cestou, jak vplout do náročné disciplíny, kterou rozvoj spolupráce ve škole bezesporu je.

Příjemné čtení a hodně úspěchů!

Silvie Pýchová, ředitelka SKAV

Otevřenost, upřímnost a zacílení na úspěch opravdu každého žáka

Mgr. Marie Gottfriedová / ředitelka školy



Marie Gottfriedová vede základní školu ve městě Trmice kousek od Ústí nad Labem od roku 2005, působí zde ovšem od roku 1999. Za více než patnáct let na pozici ředitelky zde vybudovala místo s příjemnou atmosférou, kde všechny děti mohou rozvíjet svůj talent. Učitelský sbor Základní školy Trmice sestává z dvaadvaceti pedagogických pracovníků doplněných o bezmála patnáct asistentů. Trmickou základní školu navštěvuje kolem tří set žáků. Zhruba třetina dětí pochází z ekonomicky znevýhodněných rodin, část z nich žije ve vyloučených lokalitách. Kromě nich do školy docházejí i žáci s tělesným a mentálním postižením, s poruchami učení a chování i žáci s jazykovou bariérou. „*Skutečně si myslím, že když se s různorodostí a odlišností dětí dobře pracuje, je to velké obohacení pro všechny děti. U nás se opakovaně ukazuje, že v přirozeně rozvrstvené třídě, kde jsou děti se speciálními vzdělávacími potřebami i nadané děti, se dá z této dynamiky úžasně těžit. Získat mohou všichni. Navzájem si pomáhají, učí se spolupráci a respektu a mnoha dalším důležitým životním dovednostem,*“ popisuje Marie Gottfriedová více než dvanáctiletou zkušenost s inkluzí v praxi. V odborné anketě Ředitel/ka roku 2020/2021 zvítězila v kate-

gorii základních škol a zároveň se stala absolutní vítězkou ankety. V roce 2015 získala ocenění Roma Spirit za vzdělávání romských dětí a Cenu Alice Masarykové za práci v oblasti lidských práv. Od roku 2012 je zodpovědná za církevní školství v litoměřické diecézi. Vystudovala Pedagogickou fakultu Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem.

Na co se spolupráce pedagogů ve vaší škole zaměřuje?

Zaměřujeme ji primárně na profesní růst jednotlivých pedagogů, protože jsme přesvědčeni o tom, že ruku v ruce s jejich profesním rozvojem dojde zcela samozřejmě také ke zvýšení efektivity v práci s žáky. A právě o to jde – využít smysluplně a co nejintenzivněji čas, kdy jsou žáci ve škole, docílit toho, aby každý den odcházeli ze školy o něco bohatší a zároveň motivovaní pro další práci na sobě samých.

Profesní růst pedagogů vnímám především ve dvou liniích. Jednak jako neustálou společnou diskusi sborovny, společně přemýšlení nad důležitými pedagogickými tématy, nikdy nekončící disputaci. Pro naši trmicou sborovnu bylo a je takovým tématem už několik měsíců hodnocení žáků – jaký má vlastně smysl, co má žákům sdělovat, jak k němu přistoupit, jak konkrétně ho uchopit, aby našim žákům i nám učitelům bylo cennou zpětnou vazbou a motivací do další práce na sobě samých.

A jednak jako individuální osobnostní seberozvoj. Každý učitel na sobě musí neustále pracovat, nemůže se zastavit v domněni, že už ví a nemusí hledat. Každý proces učení přitom začíná u sebezpoznání, u toho, že vím, kdo jsem a jak se sebou zacházet, aby to bylo k užítku mně i lidem kolem mě. Skvělé a kvalitní programy zaměřené na seberozvoj pedagogů nabízí například Akademie Libchavy.

Zaměřujeme se na to, abychom otvírali diskusi ve sborovně a vzájemně se podporovali, abychom se otevřeně bavili o tom, co se nám daří, a kde nám naopak něco drhne. Je velmi důležité se takto společně bavit, protože ve vzájemné diskusi se nám daleko

snáze než na vlastní pěst daří jít do hloubky, pojmenovat to podstatné a nalézat řešení. Taková diskuse a podpora však vyžadují určité podhoubí. Diskuse je cenná, pokud je otevřená a upřímná. Otevřenost je možná tam, kde mezi sebou lidé mají dobré vztahy, kde si důvěřují, kde se navzájem nedrží v šachu obav a nejistoty z toho, co si kdo o mně pomyslí, když teď přiznám, že něco nezvládám a nevím, co s tím.

Jsmo škola otevřených dveří. Jsmo zvyklí spolu hodně mluvit, zajímá nás, jak kdo na určité věci nahlíží, jak ji vnímá a vyhodnocuje, jaký k ní zaujímá postoj. Dveře mé kanceláře jsou celý den otevřené, denně se tu zcela spontánně odehrává mnoho takových rozhovorů a nejinak je tomu v našich kabinetech a sborovnách.

Pak jsou tu samozřejmě také naše organizovaná setkávání (porady). Scházíme se ve větších či menších skupinách, podle toho, jaké téma řešíme. Takto se setkáváme minimálně jednou za měsíc. A ještě sem patří individuální rozhovory, při nichž hovoříme o věcech mnohdy důvěrných – například o svých silných a slabých stránkách, o tom, s čím zápasíme, co nám přináší radost, co je zdrojem naší pedagogické sebedůvěry, kam se chceme posunout.

Jsem přesvědčena o tom, že do školy musíme všichni chodit rádi – žáci i učitelé. Dobré klima je třeba začít budovat na lidské úrovni. Spousta důležitých věcí se u nás odehrává na základě impulzů a ochoty něco společně vytvářet. Například se pravidelně schází učitelská schola, hraje se volejbal, florbal nebo badminton, tu a tam se sejdeme u grilu na školní zahradě a klábosíme o všem možném,

občas vyrazíme s žáky a rodiči na společný sobotní výlet. Škola hrou, řekl kdosi osvícený, a to by mělo platit i pro nás, pedagogy.

Stručně shrnuto – čím kvalitnější jsou vztahy mezi pedagogy, tím kvalitnější je jakákoli forma spolupráce. Čím více bude pravdivé ono „spolu“, tím kvalitnější bude naše společné dílo.

Jak je spolupráce pedagogů ve vaší škole organizována?

Spolupráce sborovny vyrůstá z jednoho pilíře – tím je společně sdílená vize školy. Ve škole nesmí být nikdo, kdo neví, o co škola usiluje a o jaké principy opírá svoji činnost. I tady jde o společnou diskusi a přemýšlení nad otázkami typu: Jaká je naše škola teď? Jakou ji chceme mít? Co v činnosti školy považujeme za nosné a důležité? Čeho chceme dosáhnout? Jak toho chceme dosáhnout? Na čem můžeme stavět? Vize školy je pomyslná červená nit, která se víne naprosto vším, co se ve škole odehrává.

Pojem „vize školy“ zní možná trochu teoreticky, ale pokud si tým pedagogů vízí nevytyčí, pokud o ní nebude debatovat a třeba se i trochu hádat, pokud si vízí poctivě neodpracuje, ale třeba ji jen někde opiše, nemůžeme mluvit o spolupráci, o společném tažení za jeden provaz, o soudržnosti pedagogického týmu, o jeho síle a přesvědčivosti, o efektivitě jeho práce.

Vytvořit vízí školy je živý a nikdy nekončící proces. Vízí školy nevyrobíme během jedné porady. Škola, která s tvorbou vize začíná, musí počítat s tím, že bude potřebovat alespoň jeden školní rok. A škola, která už svoji vízí má, musí zase počítat s tím, že se tato vize bude neustále proměňovat, do jejího popředí budou vystupovat různé akcenty, budou se objevovat nové výzvy a potřeby, které bude třeba brát v potaz. Před několika měsíci pro nás takovým tématem byla distanční výuka žáků. Společně jsme se bavili o tom, jak ji budeme realizovat, co budeme sledovat a na co položíme důraz. Výsledkem této diskuse byla

určitá pravidla, která byla sdílena a respektována všemi pedagogy, byla transparentní, srozumitelná a všichni jsme věděli, proč takto postupujeme a co tím sledujeme. V průběhu času jsme proces distanční výuky vyhodnocovali, zjišťovali si zpětnou vazbu od žáků a jejich rodičů a reagovali na nové impulzy. Je důležité, aby jakákoli vize vzešla z diskuse, aby o ní všichni aktéři, jichž se týká, věděli a sdíleli ji a aby byla stále živá – to znamená, proměňovala se podle našich potřeb, zkušeností a možností.

Co se týká spolupráce pedagogů, sledujeme dvě linie. Spolupráce pedagogického týmu jako celku, tou druhou je spolupráce menších skupin pedagogů či dvojic pedagogů. Spolupráce menších skupin pedagogů vychází z konkrétního cíle, kterého chceme dosáhnout. Když nyní například provádíme revizi našeho školního vzdělávacího programu, spolupracují na tom oborové skupiny pedagogů. V těchto skupinách učitelé debatují o tom, jaké učivo je nosné, jaké je nadstavbou, jak budeme učivo diferencovat atd. Takto tvoříme školní vzdělávací program jako strategický vzdělávací dokument, který nám slouží, nikoli nás limituje a zotročuje.

Spolupráce dvojic pedagogů vyplývá z tandemové výuky, na kterou se v posledních dvou školních rocích zaměřujeme. Tandemovou výuku si teprve osaháváme, sbíráme zkušenosti. Odborníky na tandemovou výuku ve škole nemáme, do konkrétního programu zapojení nejsme. Absolvovali jsme vzdělávací workshopy na téma tandemové výuky a skočili jsme do toho! Sbíráme zkušenosti, objevujeme, co tandemová výuka obnáší a čím nás obohacuje, a hledáme, jak potenciál tandemu co nejvíce využít. Ale již teď se nám zřetelně ukazuje, jaká síla se v tandemu skrývá, jaký potenciál!

V počátcích je však tato forma výuky pro pedagogy náročná. Jde především o to, najít společný čas na přípravu výuky (do vyučovací hodiny musejí jít oba tandemoví učitelé s jasnou představou o tom, co který z nich bude

konat, kde je jeho místo, co je cílem jeho působení ve třídě) a na reflexi (to znamená zhodnocení výuky a diskusi o tom, co přineslo kýžený efekt a co byla možná „slepá ulička“). Reflexe je ohlédnutí zpět. Spočívá v tom, že se bavíme o průběhu výuky, o její efektivitě. Sdělujeme si postřehy k sobě samým i ke zvoleným metodám a formám práce. Klademe si otázky. Byla jsem svědkem toho, jak jeden můj kolega řekl své tandemové parťačce: „*Prosím, nebuď takový generál. Dej víc prostoru mně i žákům, stáhni nohu z plynu, víc pozoruj a naslouchej, méně říd.*“ Od tohoto postřehu se pak vyvinula docela zajímavá a inspirativní diskuse.

Při sestavování rozvrhu hodin jsme usilovali o to, aby tandemová učitelé měli co nejvíce možností společně se setkávat. Již několik let vyučujeme v devadesátiminutových výukových blocích, což nám poněkud usnadňuje sladění rozvrhů jednotlivých pedagogů. V důsledku blokové výuky máme také delší přestávky (30 minut), což pedagogům dává jistý prostor pro komunikaci a případné doladění přípravy na výuku. Někteří pedagogové si tandemové vyučování připravují ve škole po skončení výuky, jiní se k přípravě scházejí online v odpoledním čase. Každému vyhovuje něco jiného.

Momentálně jsme v situaci, kdy do naší školy přijíždějí téměř každý měsíc nějakí hosté. Jde zejména o skupiny pedagogů z různých škol, ale také o zástupce zřizovatelů nebo jiné aktéry v oblasti vzdělávání. Také naši pedagogové se občas vypraví za inspirací do jiných škol – i když je to nyní v důsledku pandemie méně často, než bychom si přáli. Mám za to, že právě takové vzájemné sdílení je tou nejlepší cestou k obohacení, inspiraci a profesnímu růstu.

Proč je spolupráce pedagogických i nepedagogických pracovníků vaší školy důležitá? Co spolupráce týmu školy přináší dětem, rodičům, zřizovatelům, případným dalším aktérům a učitelům samotným?

Každá škola je jemný a velmi citlivý organismus. Kdyby orgány v našem těle netvořily or-

ganismus, ale byly to solitéry, které si dělají, co chtějí, nevedlo by se nám dobře. Se školou je to podobné. Každý člen školní komunity je důležitý, každý do ní něco přináší, činnost každého se promítá do celkového obrazu školy. Pokud škola usiluje o přívětivé a bezpečné klima, ale pan školník každé ráno na děti zostrahartusí, není to v pořádku. Pokud škola usiluje o spolupráci s rodiči, ale paní vrátná je už při jejich prvním kontaktu u vchodu do školy nevlídná, není to v pořádku. Opět se dostáváme k důležitosti společného sdílení vize školy. Na každém záleží! Je to stejné jako v případě pedagogů. Také s nepedagogickými pracovníky školy se pravidelně scházíme, diskutujeme a bavíme se o praktických, ale i hodnotově orientovaných věcech. Pokud chceme mít v naší vizi ukotvený partnerský vztah k žákům, pak je důležité, aby partnerský vztah k žákům měl i pan školník nebo paní hospodářka.

Stejně tak se o vizi naší školy bavíme s rodiči žáků, ideálním prostorem pro takový rozhovor jsou například tripartitní schůzky. Základní pilíře naší vize máme ukotveny v různých dokumentech (školní řád, kodex žáka, kodex pedagoga, desatero školy atd.), důležité však je, aby vize školy nezůstala pouze na papíře!

A co přináší spolupráce školního týmu dětem, rodičům, pedagogům a dalším aktérům? Dětem taková spolupráce vytváří optimální podmínky pro jejich vzdělávání. A je pro ně inspirací k jejich vlastní spolupráci s druhými. Děti nás dospělé zrcadlí, pokud jsou svědky spolupráce svých pedagogů, naprosto samozřejmě začínají spolupracovat se svými spolužáky, a osvojují si tak nejpřirozenějším způsobem tuto nesmírně důležitou životní dovednost.

Velmi oblíbeným projektem v naší škole je projekt s názvem *Boříme hranice*. Během celého týdne pracují žáci ve věkově heterogenních skupinách a společně něco objevují, vytvářejí, prožívají, propojují učivo a poznatky se životem a s praktickými dovednostmi. Někteří pracují na farmě, jiní v truhlářské dílně vyrábě-

jí ptačí budky, další hrají divadlo nebo vysazují stromy. Každý si podle svého zájmu vybere z bohaté nabídky téměř dvaceti dílen a v té se pak setkají děti z různých tříd, spolupracují, podporují se a objevují, že bez ohledu na věk a schopnosti může být každý přínosem, že na každém z nás záleží.

Rodičům spolupráce pedagogů přináší jistotu, že jejich dětem jsou průvodci při vzdělávání skuteční profesionálové. Lidé, kteří umějí spojit síly a využít svého potenciálu ve prospěch kvality a užítku. Máme tu rodiče, kteří se školou spolupracují velmi intenzivně. Podílejí se na realizaci různých školních projektů – například Plesu absolventů, Dne otevřených dveří, Podzimního pouštění draků a dalších. Někteří rodiče se i zapojují do výuky – v rámci přípravy na volbu povolání přicházejí do školy na besedy a vyprávějí žákům o tom, co obnáší jejich profese, co je na ní fascinuje nebo čím je obohacuje.

Zřizovatelé a další aktéři ve vzdělávání přináší spolupráce školního týmu jistotu, že škola má silné vedení, společně sdílenou vizi a že je ve své činnosti kompaktní, stabilní a růstově orientovaná. Spolupráce násobí a umocňuje všechno dobré a prospěšné, co by jednotlivec dělal sám. A na druhou stranu eliminuje slabá místa jednotlivce, který ve spolupráci s někým dalším nachází oporu a inspiraci, jak to či ono dělat jinak a lépe.

Jak zjišťujete/ověřujete, že tato spolupráce je funkční a má dopady na kvalitu učení dětí?

Děti samy jsou tou nejlepší a nejkvalitnější zpětnou vazbou. Když sledujeme jejich pokrok, když vidíme, že se jim daří, je to neomylný ukazatel toho, že spolupráce funguje. Knížky jako přání dětí od Ježíška jsou takovým příkladem. Stejně jako přání chodit pravidelně do knihovny. Některé děti si zase řeknou o dobrovolný domácí úkol z matematiky, protože třeba právě přišly na kloub zvířátkům dědy Lesoně z Hejného matematiky a strašně je to baví. Máme tu děti, které inspiruje náš učitel

hudební výchovy. Hrají ve školním orchestru a navštěvují odpolední hudební školu. Každé dítě by mělo ve škole zažívat úspěch, je jedno v jaké oblasti. Je to motivace pro další učení a práci na sobě.

Dalším funkčním nástrojem ověřování dobré spolupráce je pravidelná reflexe. Svým způsobem je reflexe například tandemové výuky ještě podstatnější a důležitější než vlastní příprava na ni. A tady se opět dostáváme k otevřené a upřímné komunikaci mezi pedagogy. Jakákoli spolupráce vyrůstá ze vztahu mezi lidmi. Kde se kvalitní vztah podaří vytvořit, tam dobře funguje i vzájemná interakce. A kde si lidé nesejdou, nenajdou k sobě cestu, tam je často lepší je do spolupráce za každou cenu nenutit, ale najít jiné řešení.

Na tomto místě bych ještě ráda povzbudila pedagogy, aby se nebáli vyžádat si zpětnou vazbu na své působení od dětí. V naší škole o to žáky pravidelně žádáme a dostává se nám cenných impulzů – povzbuzení a ocenění na straně jedné a námětů k zamýšlení na straně druhé. Základní reflexe probíhá v závěru každého vyučovacího bloku, často i v jeho průběhu. Pracujeme například se semaforem nebo smajlíky, a tak má učitel během pár sekund základní zpětnou vazbu o tom, jak efektivní výuka je. Ptáme se dětí: Jak se ti pracovalo? Jak ses při výuce cítil? Jak ti byly úkoly srozumitelné? Jak ti vyhovovalo tempo práce?

Minimálně jednou za školní rok si pak žádáme od žáků podrobnější zpětnou vazbu k jednotlivým pedagogům. Realizujeme ji formou anonymního dotazníku. Zde se děti v souvislosti s výukou a přístupem jednotlivých pedagogů ptáme na tři otázky: Co oceňuješ? Co bys přivítal? Jaké jiné postřehy máš? Výstupy takového dotazníku jsou opravdu cennou inspirací a povzbuzením zároveň!

Obecně vedeme žáky k tomu, aby se svými učiteli otevřeně hovořili o všem, co považují za důležité. Nedávno jsme například na jedné třídnické hodině řešili vztah mezi žáky a jedním z kolegů-učitelů. Zazněla spousta zajímavých postřehů, byla příležitost nastavit

si navzájem zrcadlo, sdělit svůj úhel pohledu, vysvětlit to, co nemusí být na první pohled zřejmé. Bylo to ozdravné a posílilo nás to.

Kde byste doporučovala začít, s jakými opatřeními, když je spolupráce sboru nefunkční?

Začala bych u individuálních rozhovorů s jednotlivými pedagogy. Zjišťovala bych, jak oni sami spolupráci vnímají, jak jsou pro spolupráci nastaveni, jaké mají zkušenosti, jakou mají o spolupráci vlastní představu, jakou podporu v oblasti spolupráce by uvítali. Je důležité, aby v tak citlivé věci, jakou je spolupráce a chemie mezi lidmi, nepostupoval ředitel školy direktivně. Spolupráce se nedá nařizovat, musí postupně růst a zrát a musí pro to mít živnou půdu. Začala bych tím, že budu ve spolupráci podporovat ty, kteří spolupracovat chtějí. A zpočátku bych vsadila na jednoduché věci, které přinesou efekt a ukážou nám všem, že to funguje. Když se například třídní učitelé dvou paralelních tříd domluví, že se svými žáky připraví Den se zvířaty, a nabídnou svůj program i žákům a učitelům z jiných tříd, může to být dobrý začátek.

Jakou systémovou podporu byste uvítala, aby měla spolupráce pedagogů na vaší škole ještě lepší dopad na učení dětí?

Přivítala bych mentora nebo supervizora, který by se nevěnoval ničemu jinému než práci s pedagogy. Sledoval by jejich výuku, poskytoval jim zpětnou vazbu, konzultoval s nimi postupy, reflektoval jejich vzdělávací činnost. Působil by na každé škole a myslím, že by to byl velmi vytížený člověk.

Obecně naše školy potřebují disponovat týmy podpůrných pedagogických profesí. Věřím, že se dočkám doby, kdy bude naprosto samozřejmé, že v každé škole bude školní psycholog, speciální pedagog, mentor nebo kouč, sociální pedagog a terénní pracovník.



Klima školy, důvěra a bezpečí

Mgr. Bc. Roman Ziegler / ředitel školy

Mgr. Klára Kreisingerová / třídní učitelka



Roman Ziegler ve školství působí přes dvacet let. Na Univerzitě J. E. Purkyně v Ústí nad Labem vystudoval učitelství českého jazyka a literatury společně s dějepisem. Povolání pedagoga nebylo jeho první volbou, připravoval se na ně při zaměstnání. Po ukončení studia učil na litvínovské základní škole. V Litvínově totiž od svých dvaadvaceti let žije.

Jako ředitel na 8. základní škole Most působí více než patnáct let. Škola pro bezmála pět set žáků, kterou zřizuje statutární město Most, věnuje velkou pozornost žákům se speciálními vzdělávacími potřebami v běžných třídách. Díky tomu jako jedni z prvních získali certifikát *Ligy lidských práv Férová škola*. Za naprosto klíčové považují, že se roku 2017 zapojili do projektu *Pomáháme školám k úspěchu*. Cílem projektu je pomoci školám zaměřit pozornost na každého žáka a na jeho proces učení. Toto je vyjádřeno vizí školy: „Každý žák se učí naplno a s radostí a své učení si řídí.“ Do projektu je zapojena více než stovka veřejných škol a Roman Ziegler se v něm angažuje nejen jako učitel a ředitel jedné z nich, ale také jako pedagogický konzultant pro další základní školy v Ústeckém kraji.

Velké pracovní nasazení ho naplňuje, ale když je příležitost na čtrnáct dní poznávat nové kouty světa, určitě neodmítne. Cestování je jeho celoživotní vášní.

Protože se v mostecké základní škole Vítězslava Nezvala učí v tandemech a spolupráci tu mají jako životní styl, Roman Ziegler si nedovedl představit, že by o podobě spolupráce pedagogického týmu hovořil sám. Pohledem ze školní praxe rozhovor obohacovala pedagožka prvního stupně Klára Kreisingerová. Ta patří na 8. základní škole Most mezi pedagogické lídry. Vede jeden z týmů složených z pedagogů, kterým tu říkají „učící se skupiny“. Ten pod jejím vedením pečuje o klima školy.

Na co se spolupráce pedagogů ve vaší škole zaměřuje?

RZ: Úplným základem spolupráce je klima ve škole. Bez správného klimatu nelze budovat spolupráci. U nás ve škole se snažíme nastavit pro žáky i pedagogy takové klima, aby všichni spolupracovat chtěli a viděli v tom smysl. Spolupráce natolik prostupuje vším, co děláme, že ji vlastně nevnímáme jako něco výjimečného, jako práci navíc. To se někdy ve školních týmech stává, že je brána jako něco, co se musí dělat. Naopak by měla být chápána jako nástroj, který pedagogům práci ušetří. Na základě osobní zkušenosti si myslím, že je skvělé nebýt na všechno sám. V naší škole pedagogové učí v tandemech. Společně připravují, učí i reflektují hodiny. Každý připraví něco, dají to dohromady a ve finále jim to vlastně ušetří spoustu času. Vždy říkám, že když dva kopou strouhu, tak je to jednodušší, než když ji kope jeden. A úplně stejné je to ve výuce.

Na začátku, když jsme s tandemovou výukou začínali, v tom bylo trochu musu. Aby někdo zjistil, jestli mu chutná čokoláda, musí čokoládu nejdříve ochutnat. Týmu jsem nabídl, ať si párově vedenou výuku nejdříve vyzkouší s tím, že si pak řekneme, co funguje a nefunguje a jak s tím naložíme dál. Druhá důležitá věc byla, že jsem se sám snažil jít ve spolupracující pedagogické práci příkladem. A také jsem se snažil zajistit, aby se v tom pedagogové cítili bezpečně. Aby věděli, že ve chvíli, kdy spolu učíme, jsme rovnocenní partnery.

KK: Když jsem zjistila, že při spolupráci s kolegní budeme na jakýkoliv problém dvě, že

za ní budu moci kdykoli zajít pro radu, nejen s ohledem na výuku v tandemu, ale například i s výchovnými problémy, začala mi spolupráce jako pedagožce dávat smysl. A ten pocit, když s někým spolupracujete a všichni táhnou za jeden provaz! Když jsme v hodině dvě, najednou tam jsou čtyři oči, dvě hlavy, dva příklady pro děti. Při přípravě hodiny jsou tam dva mozky, které nám pomohou výuku udělat ještě kvalitnější.

RZ: Za sebe dodám, že opravdu smysl to má ve chvíli, kdy konkrétní učitel spolupráci, tandemovou výuku, nemá jen formálně nastavenou. Pokud ji nepřijme za svou, tak spolupráce samozřejmě nebude fungovat. Na naší škole jsme třeba naprosto zrušili povinnost zápisů, výkazů o tandemové výuce. Když se zápisy nastaví jako povinnost, může se stát, že pedagogové budou vytvářet krásné doklady spolupráce, ale reálně pak fungovat nemusejí. Dokonce mohou být překážkou, protože takový výkaz zabírá čas, který mohou pedagogové trávit spolu. Chci dosáhnout toho, aby učitelé sami chtěli spolupracovat a měli z toho sami dobrý pocit.

Jak je spolupráce pedagogů ve vaší škole organizována?

RZ: Samozřejmě se ve spolupráci snažíme neustále zlepšovat, posouvat. Zformovali jsme „učící se skupiny“, ve kterých spolupráci rozvíjíme, říkáme tomu, že modelujeme spolupráci, aby fungovala a neustále se zlepšovala. Zapojujeme do ní také nové kolegy. V rámci učících se skupin pedagogové nahrávají svoje hodiny,

následně je analyzují a společně vše diskutují. Všichni dohromady pracujeme na tom, abychom se zlepšovali. Já na proces dohlížím, ale zároveň věřím kolegům, že vše dělají, jak nejlépe umějí. A jako vedení děláme maximum pro to, aby pedagogové měli takové podmínky, aby se jim spolupráce dařila co nejlépe.

KK: Úplně na začátku se pan ředitel domluvil s lidmi, kteří se už zabývali něčím konkrétním. V mém případě to bylo klima školy, jiná paní učitelka se zabývala čtenářstvím, další pisatelstvím. Roman Ziegler oslovil také oborově zaměřené kolegy nebo kolegyně. Díky tomu máme na škole několik učičích se skupin, které se věnují konkrétní oblasti, tématu. Pedagogové, kteří projevíli zájem o rozvíjení spolupráce a chtěli se podílet na proměně školy, se stali lídry těchto skupin. K nim se přidali další kolegyně a kolegové, kteří se daným tématem nebo oborem chtějí zabývat.

Například moje skupina má šest členů. Hned na začátku jsme si společně nastavili pravidla fungování, například jak často se budeme scházet. Původně jsme si nastavili setkávání jednou za měsíc. Později jsme zjistili, že to nám nestačí, a mnohdy se sejdeme i klidně jednou týdně, když si potřebujeme ještě něco dokomunikovat. Snažíme se reagovat na nové okolnosti co nejlépe. Tak, abychom na naší škole zajistili to, že se v ní cítíme dobře. Všichni, nejen my učitelé, ale i děti. Aby spolupráce fungovala i s rodiči. Vymýšlíme různé projekty k tématu klima školy. Děti se zapojují díky žákovskému parlamentu. Pomáhají nám klima školy nastavovat a udržovat.

RZ: Výuku máme většinou organizovanou do 45minutových hodin, protože to tak většinou učitelů vyhovuje. Respektive zvonění u nás je nastaveno takto. Na prvním stupni je samozřejmě jednodušší organizovat výuku, jak je potřeba, protože s třídou je celý den konkrétní pedagog. Pokud si během dne prohodí předměty nebo se ten den věnují něčemu déle, ode mě mají tu důvěru, že mohou. Pokud jim

víc vyhovuje spojit výuku do dvou hodinových bloků, je jim to umožněno.

KK: Já ve své třídě na prvním stupni mám bloky. Když potřebujeme delší časový úsek, tak si ho uděláme. Děti sice slyší zvonek, ale domluvíme se, že pokračujeme a přestávku si uděláme později. Děti totiž spolupracují ve skupinách a často ony samy chtějí rozdělanou práci dokončit. Samozřejmě se najdou děti, které by se zazvoněním chtěly vyskočit a běžet ven, ale na prvním stupni se mi to popravdě moc neděje. Na druhém stupni je také možnost mít bloky, podle přání konkrétních pedagogů. Jedná se hlavně o hodiny pisatelství nebo čtenářství, kde je potřeba delší soustředění a soustavná práce.

RZ: Velmi mi v celém snažení pomáhají milá slova, která si vzájemně vyměňujeme s kolegyněmi a kolegy. Samozřejmě to není tak, že je to vždy. Reálný život přináší i kritické situace. Velmi mě těší i slova ocenění zvenčí, například od pedagogů v důchodu, kteří sledují dění v naší škole a jsou z něj nadšení. Energie se mi vrací i od dětí, když společně prožijeme krásnou hodinu.

Jak do spolupráce zapojujete nové kolegyně a kolegy?

RZ: Já osobně se zajímám o to, jak se u nás mají a co potřebují. Všichni noví pedagogové u nás ve škole mají samozřejmě uvádějíciho učitele nebo učitelku. Tuto spolupráci také vyhodnocujeme. Poslední roky se vlastně všichni shodli, že i když měli uvádějíciho učitele, mohli jít za kýmkoliv. Také máme nastaveno, že nově příchozí má právo svého uvádějíciho učitele změnit, když třeba po dvou měsících pozná, že se mu spolupracuje s někým jiným líp. Vždycky je tu ta možnost a od nás má informace, že i to je v pořádku. Stejně tak uvádějíci učitel může svou původní nabídku stáhnout. Máme to otevřené a nic není napevno. Z důvodu toho, aby se nestalo, že někdo bude uvádějícím učitelem jen proto, že to má zrovna na starost.

KK: Úplně stejně to máme zavedeno i s novým žákem. Dostane zavádějícího žáka a ten mu ukáže základní organizační věci, například kde jsou toalety, kde je tělocvična. Nebo ho doprovodí na hodinu angličtiny. Žáci se k této funkci hlásí dobrovolně. Nedávno k nám nastoupil nový žák a sám si vybral, kdo ho bude uvádět. A tím už se nastartuje spolupráce i mezi dětmi.

Co spolupráce týmu školy přináší dětem, rodičům, zřizovateli, případným dalším aktérům a učitelům samotným?

RZ: Díky tomu, že pečujeme o klima školy a rozvíjíme spolupráci, se počet rodičů, kteří si do školy chodí stěžovat, snížil na minimum. Považuji to za výbornou zpětnou vazbu od rodičů a byl bych rád, aby to tak i zůstalo. Také pracujeme s online dotazníky, takto jsme vyhodnocovali i distanční výuku. Zaznívali-li slova chvály na pedagogy, organizaci výuky, informovanost rodičů ze strany školy nebo na to, že distanční výuka funguje, tak nás to nejen potěší, ale také máme doklad, že vše funguje, jak má.

V listopadu 2021 u nás ve škole byla Česká školní inspekce. I od nich jsme dostali skvělou zpětnou vazbu, ocenili velmi příjemnou pracovní atmosféru, která se odrazila i v jejich práci. Všimli si toho, že nastavujeme ve škole bezpečné prostředí, ve kterém se děti nebojí projevit, nebo něco „pokazit“. Děti vědí, že se jim nikdo za chybu či neznalost nebude smát. Naopak je u nás vidět, že děti povzbuzujeme ke spolupráci a aktivitě. Spolupráce přináší to, že pedagogové se od sebe učí navzájem a zároveň to přenášejí na děti.

Co se týká zřizovatele, tak ten se nijak konkrétně do spolupráce naší školy nezapojuje. Jsme škola, která dobře funguje. Existuje mezi námi důvěra a zřizovatel vstupuje do dění, když se chceme například zapojit do nového projektu.

Jak péče o spolupráci ve vaší škole ovlivňuje spolupráci školy a rodičů?

RZ: Spolupráci s rodiči se snažíme neustále rozvíjet, za svou snahu v této oblasti jsme získali certifikát *Škola přátelská rodině*. Rodiče mohou navštívit školu nejen v době třídních schůzek a takzvaných *informačních odpolední*, ale také kdykoliv po vzájemné dohodě s vyučujícím nebo třídním učitelem. Pořádáme také dny otevřených dveří, v rámci kterých se mohou podívat do výuky (to ovšem mohou i kdykoliv jindy po dohodě s vyučujícím). Informovanost a otevřenost naší školy vůči rodičům mi přijde nebyvalá, i s ohledem na to, že jsme veřejná škola.

Osobní kontakt se ale kvůli covidu-19 za poslední dva roky dost zkomplikoval. A pak také máme asi třetinu dětí ze sociálně nepodnětného prostředí. U takových žáků je důležité poskytnout jim ve škole naprosto bezpečné prostředí, které by mohla přítomnost rodičů nabourávat.

KK: Já učím na prvním stupni a například při online výuce byla s rodiči výborná spolupráce. Pomohli mi s technikou a se vším okolo. Také máme třídní skupinu na WhatsApp, skrze ni s rodiči komunikujeme a domlouváme se na konkrétních krocích. Vyjasňujeme si zde velmi otevřeně, i pokud dojde k nějakému nedorozumění v komunikaci mezi školou–žákem–rodičem. Konkrétní dotazy mohou vidět i ostatní rodiče, kteří se třeba zdráhali ozvat. A díky tomu se dostanou k řešení. Samozřejmě to má své hranice a rodiče mohou psát do určité hodiny.

Rodičům nabízíme možnost dozvědět se více o konkrétních metodách. Například Hejného matematika, kterou učím, je pro ně vlastně nová matematika. Proto pořádám pro rodiče žáků prvních tříd *Otevřenou školu* – otevřené hodiny matematiky, kde se rodiče seznamují s tím, jak se děti díky Hejného matematické učí logickému myšlení. Také si sami vypočítají několik úloh a vyzkoušejí si, jak se dochází k výsledkům. I díky tomu pak mohou doma dětem pomáhat.

Každý rok pro rodiče také pořádáme vánoční jarmark, v jehož rámci organizujeme

i tvořivé dílny. Na nich je příležitost neformálně trávit čas společně. Prostě něco vyrábíme a rodiče se s pedagogy poznají na lidské rovině. A vlastně všem dojde, že máme společný zájem, že to hlavní jsou děti. Takové vazby mezi pedagogy a rodiči nám pak pomáhají překonat i těžké chvíle.

Jak zjišťujete/ověřujete, že tato spolupráce je funkční a má dopady na kvalitu učení dětí?

KK: Za mě je nejspolehlivější ověření to, že se děti rády a dobře učí.

Roman Ziegler chodí na pravidelné návštěvy do hodin, kde pouze nesedí a nepozoruje, ale také se zapojuje do výuky. Osobní přítomností v hodině si ověřuje, jaké klima je v konkrétní třídě u konkrétních pedagogů. Vždycky se vším pomůže, vysvětlí a společně s vyučujícími analyzuje hodinu.

Rodiče například od školy dostanou dotazník, vždy k nějaké konkrétní situaci, jako byla online výuka, nebo na ověření spokojenosti se službami školní jídelny či na činnost družiny.

I my pedagogové dostáváme dotazníky na práci ředitele a celého vedení na naší spokojenost ve škole a ověření, jak se vypořádáváme s aktuálními situacemi. Následně dostáváme jejich vyhodnocení, a pokud je nějaká nespokojenost na straně pedagogů, vždy se věc řeší.

RZ: Česká školní inspekce v listopadu 2021 dávala dotazníky vybraným třídám. Závěry mi paní inspektorka ukazovala, v pozitivním smyslu jsme se všichni – já, učitelé a děti – shodli. Reakce žáků pro mě byly ujištěním toho, že naše snaha má reálný dopad na jejich kvalitu učení. Samozřejmě to neznamená, že na tom přestaneme pracovat. Snažíme se neustále zlepšovat a posouvat a překonávat nové výzvy.

Velmi cennou zpětnou vazbu dostáváme také od návštěv pedagogů z jiných škol. Naše škola je už pět let zapojená do projektu *Pomáháme školám k úspěchu*. V rámci tohoto projektu spolupracujeme s osmi školami z Ústec-

kého kraje. Třikrát ročně se s nimi scházíme na dvoudenním setkání a během roku se jich kolem třiceti přijede podívat k nám a reflektují a analyzují. Mluvíme o tom, co během hodiny viděli, proč děláme různé věci tak, jak je děláme, co se na výuce a metodách dá zlepšit, jak by se dal zvýšit dopad na učení žáka. Projekt *Pomáháme školám k úspěchu* nás podpořil v rozvoji toho, na čem jsme už pracovali. Nemyslím tím jenom finanční podporu, ale zejména podporu odbornou, pedagogickou. Ve škole působí tři dny v týdnu pedagogická konzultantka Jana Štybnarová, která k nám přinesla velkou odbornost a pohled odjinud. V rámci projektu se setkáváme i s dalšími odborníky, jako je Hana Košťálová, Ondřej Hausenblas, Petr Albrecht, Květuše Krüger, Jiřina Majerová, Kateřina Šafránková a další. Ti všichni odborníci nás velmi posunuli dál. Jsem vděčný, že jsme se s nimi mohli setkat.

RZ: Cokoli, co je třeba ve škole spolupráci přispůsobovat a podporovat (například mezivřstevnické učení v rámci žákovského projektu napříč ročníky) je podle mého o důvěře mezi ředitelem a pedagogy. Také myslím, že do školy nepatří rigidnost. Když se učitelé nemohou jet podívat na jinou školu, ani se nikdo nemůže podívat k nim do školy, nemohou si přehodit hodiny, spojit třídy, nepovolují jim další vzdělávání. Pokud ředitel drží školu tak pevně v opratích, omezuje přirozenou tvořivost učitelů a učitelek. Pedagogové jsou přirozeně tvořiví lidé a dokážou spoustu věcí, ale když nemají prostor a důvěru, ztratí chuť. Když cítí, že mají podporu, že mohou realizovat své nápady a vzdělávat se, dělají svou práci rádi a cítí se za to ocenění, a to nejen finančně.

Tím jsme se dostali k další důležité věci a tou je atmosféra oceňování. Dnes už nejsme schopný vnímat beze zbytku všechno, co jednotliví pedagogové v naší škole každý den dělají. Ale vnímám jejich nadšení a chuť pouštět se do nových věcí. A to velmi oceňuji a také jim to říkám. Mnoho lidí ve vedení škol to bohužel neumí, v tom vidím prostor pro zlepšení.

KK: To samé platí i uvnitř jednotlivých učících se skupin a v rámci tandemové výuky. Navzájem se umíme ocenit a dát si pozitivní zpětnou vazbu. Dostáváme ji i od pana ředitele. Například všem pedagogům napsal několikastránkový oceňující dopis, ve kterém shrnul, za co si nás v uplynulém školním roce cení a za co nám děkuje. Takže potvrzují, podpory od vedení školy si ceníme.

RZ: Máme samé úžasné paní učitelky a pány učitele, ale nemyslím si, že na ostatních školách je to jinak. A když jim jejich vedení nabídne podporu a důvěru, tak se budou rozvíjet ještě daleko víc. Když vidíte výsledky na dětech, je to neuvěřitelně posilující. Jedna paní učitelka u nás ve třídě s třetinou dětí z nepodnětného prostředí začala pracovat se čtenářstvím. Výsledek byl, že si děti na Vánoce přály knihu a svou radost z knihy s paní učitelkou sdílely. To je myslím obrovské vyznamenání a tím je člověk velmi motivován. Když vidí konkrétní dopady své práce, tak má chuť se pouštět do dalších takových projektů.

Kde byste doporučovali začít, s jakými opatřeními, když je spolupráce sboru nefunkční?

RZ: Pro rozvoj spolupráce je naprosto nezbytné bezpečné prostředí. Důležité je také to, že se na žáky díváme jako na děti nás všech. To jsme se museli učit a nebylo to jednoduché. Hodně jsme se zaměřili na to, abychom si navzájem neřekli: *„Tohle by se mně ve třídě nestalo. To by dítě u mě ve třídě neudělalo.“* Sám si to velmi hlídám, protože tím dáváme ostatním najevo určitou nadřazenost, říkáme, že ten druhý je neschopný (nebo neschopná). *Spíše by to mělo být postaveno takto: „Jak ti mohu pomoci, aby se takové chování u tebe ve třídě neobjevovalo? Co mohu já udělat pro to, aby se to nedělo? Jakou podporu potřebuješ?“* Atmosféra spolupráce je myslím zásadní. Měla by být postavena na bázi partnerství a partneři jsou si rovnocenní.

Pokud se týká zapojení do projektu *Pomáháme školám k úspěchu*, ten je do velké míry jedinečný. Ale zároveň podobných projektů je v České republice pro školy víc. Například Učitel naživo, Ředitel naživo podporují různými projekty spolupráci na školách. V Karlovarském kraji zatím možnost zapojit se do projektu *Pomáháme školám k úspěchu* není, ale plánuje se rozšíření do budoucna. V Ústeckém kraji se můžou školy napojit na naši spolupracující komunitu. Pokud by někdo měl o takovou formu spolupráce zájem, může se obrátit rovnou na mě, kontakty najde na webových stránkách školy. Zájemcům předáme také veškeré informace potřebné k přistoupení do projektu. Je postaven tak, že není administrativně zatěžující. Především je prostoupený atmosférou důvěry a na tom je postavený.

Zároveň bych chtěl zdůraznit, že to rozhodně není tak, že my jsme ti, kteří všechno znají a ukazují. Že my už máme hotovo a jsme nejlepší a vy ostatní prostě koukejte. Jedná se opravdu o spolupracující komunitu, která se neustále učí od sebe navzájem. Všichni společně se snažíme rozvíjet. Nevidíme se jako mentoři, ale vidíme se jako jedni z těch, kteří v rámci Ústeckého kraje spolupracují s těmi, kdo se k nám chtějí připojit.

Velmi důležité, až nepostradatelné je přitom zapojení odborníků, opravdu erudovaných lidí, kteří spoluprací a rozvoj škol mají jako svou prioritu. Nemá asi smysl absolvovat školení jen pro školení, má smysl pozvat si do školy osobnosti, od kterých se můžete učit. Pak čerpat z návštěv inspirativních škol, které si konkrétní učitelé nebo ředitelé vyhlídnou jako vzor.

KK: Myslím si, že je důležité například na doporučení sehnat velmi zkušeného lektora, který se seznámí s klimatem konkrétní školy. Za mě je dobré začít právě s klimatem. Pro nastavení spolupráce pedagogů je potřeba ve škole nastavit vědomí, vizi toho, že všechny děti ve škole jsou naše, jsme jeden tým a máme všichni stejný cíl. Tam, kde bude rozvíjena

spolupráce tím, že zaměstnanci celé školy budou na společně věci pracovat jednotně, bude výsledek úplně jiný než ve škole, kde vyučuje každý sám za zavřenými dveřmi.

To samé platí i pro spolupráci mezi jednotlivými školami. Když se navzájem pedagogové inspiroují i napříč školami, budou z této spolupráce těžit společně. Například vyhledají učitele chemie, jehož styl výuky má velký dopad na vzdělávání dětí a na pěti dalších školách v regionu se jeho stylem výuky inspiroují. Budou si mezi školami posílat lekce, reflektovat a analyzovat hodiny, a díky tomu se posouvat.

RZ: Ještě bych rád dodal, že taková školení mají smysl, jen pokud ředitel zajistí prostor a příležitost, aby se spolupráce na škole skutečně děla. Žádná změna také nenastane, pokud se ředitel nebo učitel sám nepromění. Je to stejné, jako když se bavíme o řízení a vedení školy a řízení a vedení lidí. Není to pouhé slovíčkaření. Mezi řízením a vedením je obrovský rozdíl. A je to něco, co je nesmírně důležité z hlediska nastavení spolupráce ve škole. Ředitel by měl být první, který chce spolupracovat.

Myslím, že se to celé může zdát složité, ale vlastně to tak není. Pokud se pro spolupráci na škole rozhodnete, začnou se věci hýbat tím správným směrem. Tím bych chtěl ředitelkám a ředitelům vzkázat, že je důležité začít, a když pedagogům spolupráci ulehčíte, například tím, že nebudete požadovat zápisy z tandemové výuky a jiné výkazy, tak se vše vlastně zjednoduší. Pokud jim dáte podporu a povzbuzení a oceníte klady, tak to je skvělý začátek pro změnu ke spolupracující atmosféře ve škole.

Jakou systémovou podporu byste uvítali, aby měla spolupráce pedagogů na vaší škole ještě lepší dopad na učení dětí?

RZ: České školství je podle mě nespolečenský systém. Školy spolu vlastně ani spolupracovat neumějí. To je třeba změnit. Doufám, že se povede zavést střední

školní podpory a že díky němu budou mít školy v území k dispozici mimo jiné i odborníka, který bude mít za úkol rozvíjení spolupráce mezi školami. Systémová podpora totiž podle mě zatím chybí, určitou pomoc může v dílčích otázkách poskytnout Národní pedagogický institut, ale není to podpora systémová a není to podpora pro spolupráci mezi školami. Pokud střední články podpory budou tvořit opravdoví odborníci z řad pedagogů a pedagogičtí lídři, tak to bude výtečné. Pomohou v šíření dobré praxe, v tom, že se učitelé budou inspirovat navzájem a budou se od sebe učit, i když působí na jiných školách. Jedna škola nemůže rozvíjet všechno najednou. To prostě nelze. Ale je potřeba, aby o sobě různě zaměřené školy věděly a aby věděly, čím se mohou navzájem obohacovat. Abychom ve školství všichni pochopili, že všechny děti ve škole jsou děti nás všech, a ne děti jiné třídní učitelky. Aby to platilo nejen v rámci jedné školy, ale v rámci celého města nebo okresu. Abychom vnímali, že nám všem jde o jednu věc a tou je kvalitní vzdělávání všech dětí. Úlohu systémové podpory – středního článku podpory – vidím právě v tom, že bude zajišťovat kvalitní vzdělávání všech a kvalitní podporu. Že zároveň bude řešit aktuální situace. Bude sledovat dění na jednotlivých školách na svém území, a pokud budou školy v nějaké oblasti mít problém, tak zajistí, aby tato škola adekvátní podporu dostala. My takovou formu podpory máme právě v rámci projektu *Pomáháme školám k úspěchu*, a díky této zkušenosti vnímáme její důležitost.



Neustálá proměna a růst školy mohou spoluprací podpořit

Mgr. Marcela Erbeková / ředitelka školy



Marcela Erbeková působí od roku 2003 ve funkci ředitelky veřejné Základní školy T. G. Masaryka v Mnichovicích, kam nastoupila z pozice pedagožky prvního stupně. Mnichovice se podobně jako řada dalších měst a obcí ve Středočeském kraji v prstenci okolo Hlavního města Prahy musejí vyrovnávat s nárůstem obyvatel v produktivním věku, a tím i s každoročním nárůstem počtu žáků. A často se jedná o rodiče a děti s poměrně vysokými nároky na místní základní školy. Pod tímto neustálým tlakem ZŠ Mnichovice čelí výzvám, které se často projevují v celém českém školství až se zpožděním. Roky už se například potýkají s nedostatkem pedagogů.

Když Marcela Erbeková před devatenácti lety do funkce nastupovala, ZŠ Mnichovice byla školou o třech stech žácích. V současnosti školu navštěvuje bezmála osm set žáků. Škole, ale i celé obci a okolí se nevyhnuly časté stavební úpravy. Ve školním roce 2021/2022 probíhá například stavba úplně nové školní jídelny, a tak polovina žáků chodí na oběd do prostor zdejší restaurace.

Díky projektu talentové/víceoborové třídy se na ZŠ T. G. Masaryka v Mnichovicích podařilo zabránit odlivu žáků na osmiletá gymnázia, a přizpůsobit tak potřeby dětí na druhém stupni života v 21. století.

Marcela Erbeková je součástí Řídícího výboru Místně akčního plánu (MAP) Říčansko v roli předsedkyně zástupců základních škol. Působí zde také jako vedoucí pracovní skupiny MAP II. pro financování.

Marcela Erbeková a ZŠ Mnichovice jsou partneři pro realizaci praxí programu Ředitel naživo. Má dvě dospělé děti a svůj volný čas ráda tráví s rodinou a přáteli, ve společnosti i v přírodě.

Na co se spolupráce pedagogů ve vaší škole zaměřuje?

Když o tom přemýšlím, nejdůležitější je, aby spolupráce vůbec byla a moje úloha ředitelky spočívá v tom, že spolupráci podněcuji, pečuji o ni. Beru jako velkou osobní výzvu neustále na spolupráci a pospolitost dohlížet a myslet na ni. Když jsme byli menší škola, fungovalo to skoro samospádem. Kolegyně a kolegové vzpomínají na časy, kdy se ráno se všemi viděli ve sborovně. Nyní už nemůžeme počítat s tím, že spolupráce celé školy bude něco automatického. Začínají u nás neustále noví pedagogové a při naší velikosti se už všichni ani neznáme. Je nás už tolik, že se společně nevejdeme do žádné místnosti ve škole.

Proto například posledních pět let máme u vstupu do školy fotografie se jmény všech pracovníků školy. Stává se, že když někdo z pedagogů má na něčem spolupracovat a ještě se s tím člověkem nesetkal, ze všeho nejdříve se běží podívat ke vchodu na tuhle tabuli. Přitom podle původního záměru měly fotografie sloužit k tomu, aby se s celým týmem „potkali“ hned u vchodu ti, kdo do školy přicházejí zvenku.

Letos jsme se inspirovali na výjezdu do školy v Kutné Hoře a fotky jsme si pověsili také na dveře kabinetů, i se jménem a pozicí. Vypadá to jako drobnost, ale lidé se potřebují vzájemně vidět, i kdyby takovým způsobem. Chodíte po škole a alespoň takto „potkáváte“ konkrétní tváře, konkrétní lidi, kolegy z týmu. Myslím, že v ostatních odvětvích, firmách, do-

konce i v supermarketech na toto dbají, ale ve školách to běžné není.

Jak je spolupráce pedagogů ve vaší škole organizována?

Vzhledem k velikosti školy se musíme rozdělovat na menší skupiny. Každá skupina nese konkrétní téma a má svého lídra. Každý z pedagogů je součástí nějakého týmu a tyto týmy tvoří naši školu. Podle mého názoru je nutné, aby škola neměla plochou organizační strukturu, což znamená ředitele nebo ředitelku, několik zástupců nebo zástupkyň a pak osmdesát pedagogů, kteří jsou ve škole každý sám za sebe. V rámci našich jednotlivých pracovních týmů máme i School team, jehož součástí jsem i já. Vedu ho s kolegyní a v rámci něho s námi mohou žáci komunikovat a sdělovat nám, co potřebují.

Na prvním stupni se nabízí, aby byly týmy složené z pedagogů z jednotlivých ročníků, na druhém stupni máme skupiny spíše po oborech, například humanitní nebo přírodovědný tým. Od roku 2020 jsme se v týmech hodně zaměřili na online výuku, kolegové v rámci týmů cíleně rozvíjeli své počítačové dovednosti a gramotnosti. Nenechali jsme volbu digitálních nástrojů na jednotlivých učitelích, ale vytvořili jsme systém online výuky pro celou školu. Díky spolupráci jsme se tak vypořádali s počítačovou gramotností pedagogů i dětí.

V současnosti se hodně věnujeme propojování třídních učitelů druhého stupně a posilování jejich měkkých dovedností, zejména

práce s třídním kolektivem. Vztahy mezi žáky i v rámci celé školy během posledních školních roků kvůli pandemii dost utrpěly. S tím souvisí i to, že jsme zavedli supervize třídních učitelů rozdělené podle stupňů.

Na prvním stupni je práce s třídními kolektivy pro učitele a učitelky jednodušší, protože jsou s dětmi celý den. Nově jsme ale zapracovali na náplni třídnických hodin, na zlepšování spolupráce mezi žáky a na klimatu ve třídách na druhém stupni. Od školního roku 2021/2022 jsme do školního vzdělávacího programu u všech ročníků na druhém stupni také zařadili předmět *Výchova ke zdraví*. Na těchto hodinách spolupracuje vždy třídní učitel/učitelka s výchovným poradcem, metodikem prevence (v *ZŠ Mnichovice jedna osoba, pozn. red.*). Protože se občas stává, že pro kolegy a kolegyně „oboráře“ – fyzikáře, chemikáře, učitele matematiky – je těžké uchopit vztahové věci, obzvláště na úrovni prevence. Práce s kolektivem a klíma třídy pro ně nemusejí být jednoduché. V těchto tandemech dochází ke vzájemnému učení a spolupráci pedagogů. Ale zcela klíčové v tom je právě to vytvoření prostoru pro takovou spolupráci. To znamená systémové zavedení do struktury výuky.

V rámci tandemové výuky u nás musí spolupracovat každý pedagog. S tímto typem výuky jsme začali s pomocí projektu *Kolegiální podpora – společná cesta k individuálnímu rozvoji pedagogů*, který tedy bude s koncem školního roku 2021/2022 končit. Nicméně s tandemovou výukou se dá začít i bez projektu. Nutné je zase zajistit, aby lidé spolupracovali v reálném čase své práce. Aby pedagogové nebyli individuálně celý den ve svých hodinách a vedení jim jen neřikalo, že spolu mají spolupracovat, ale reálně by k tomu nedostali prostor.

Každá třída má kromě svého třídního učitele také zastupujícího třídního učitele z řad netřídních pedagogů. Je to ideální spojení, protože jsou na všechno dva a mohou se zastoupit a vypomoci si. Navíc v případě, že by jeden z kolegů týmu vypadl, máme zastoupe-

ní a nemusíme personálně tuhle situaci řešit v průběhu školního roku.

Už nějakou dobu máme talentové bloky pro druhý stupeň a v nich vyučuje v tandemu pedagog a odborník z praxe. Náš pan školník se zapojuje do výuky dílen, paní kuchařky v tandemu učí v předmětu Domácnost. To velmi pomáhá nastavit spolupráci i mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky ve škole. Pomáhají také rodiče nebo obecně odborníci z různých oborů mimo školství. Máme dost kolegů, kteří do pedagogického sboru přišli touto cestou a nyní si dodělávají pedagogické vzdělání. Bez nich bychom mohli vlastně dávno zavřít. V jiných krajích to možná není takový problém, ale ve Středočeském kraji a konkrétně na naší škole bychom se bez nich neobešli.

Takto k nám přibyli odborníci z IT oblasti přes Robotiku na druhém stupni a také experti z přírodovědných oborů. Jednou týdně k nám docházejí odborníci ze Školního lesního podniku České zemědělské univerzity v Praze. Oni sami vítají tuto změnu a možnost předávat své zkušenosti dětem. A pro zajímavost, Váření u nás učí maminka hejtmanky Středočeského kraje Petry Peckové. Dříve než se Petra Pecková stala hejtmankou, byla starostkou Mnichovic, takže jsme úzce spolupracovali.

Rodič našeho žáka Michal Bláha, ředitel projektu Hlídač státu, který slouží coby veřejná kontrola státních a veřejných institucí, spolupracoval touto formou na naší škole po dobu asi dvou až tří let. Chodil k nám do školy k různým příležitostem, původně je odborník na IT, takže jsme s ním spolupracovali i v rámci Robotiky.

Jsme otevření této formě spolupráce a uvítáme pomoc odborníků, kteří si na nás najdou čas a které práce s dětmi a předávání znalostí a dovedností zajímá.

S příchodem nové kolegyně nebo nového kolegy máme samozřejmě pro ně uvádějícího učitele, který tomu začínajícímu pomáhá. Vypracovali jsme k tomu i metodiky. Jinak přistupujeme k učitelům, který už má pedagogickou praxi, a jinak k čerstvému absolventovi, pro

kterého je naše škola první působiště. Každý nově přichozí pedagog je také zařazen do konkrétní pracovní skupiny. Tím je zajištěno, že nezůstane osamocen. Totéž ze své podstaty ošetřuje i tandemová výuka.

S týmem v rámci přípravného týdne vždy někde na dva dny vyjedeme. Když jsme na to měli peníze, objednávali jsme si ubytování v hotelu. Pak mi nabídl rodič jednoho našeho žáka, který je zároveň zástupcem na Střední škole ve Světlé nad Sázavou, ať přijedeme k nim. Bylo to v roce 2018 a jeho nabídku jsme rádi přijali. Dokonce jsme si v rámci workshopů, které tam pro nás připravili, vyzkoušeli foukat sklo. Letos jsme s kolegy byli v Kutné Hoře na Střední průmyslové škole a spali jsme na internátě. Finančně to bylo nenáročná a je v tom také trocha nostalgie. Spousta pedagogů si díky tomu připomněla vlastní studentská léta. Já navíc oceňuji i širší spolupráci v regionu a příležitost navázat kontakt se školami, kam některé naše děti mohou po základní škole odcházet. Chci tím poukázat na to, že ne vždy je potřeba mít velké finanční prostředky, abychom na základních školách mohli realizovat zážitkové výjezdy pedagogů posilující týmovost a spolupráci.

Proč je spolupráce pedagogických i nepedagogických pracovníků vaší školy důležitá? Co spolupráce týmu školy přináší dětem, rodičům, zřizovateli, dalším aktérům a učitelům samotným?

Školu nelze dělat jen uvnitř. Neobejde se bez spolupráce se zřizovatelem, rodiči, učiteli a dětmi. V Mnichovicích jsme nebojovali a nebojujeme se zřizovatelem, rodiči, neziskovými organizacemi, ale spolupracujeme s nimi a vzájemně se od sebe učíme. A dětem nabízíme to, v čem by mohly být úspěšné. Známe hodně příběhů, kdy je škola ve sporu se zřizovatelem. Považuji to za plýtvání energií.

Jeden rok jsme v Mnichovicích nastavovali patro na hlavní školní budově v průběhu školního roku. To s sebou neslo i to, že jsme byli přes celou zimu bez střechy. Informace

pro učitele byla taková, že kdo odchází v pátek poslední ze třídy, natáhne plastový pytel na dataprojektor. Instrukce směrem k dětem zněly, že pokud kape trochu, stačí pod to dát kbelík. Pokud už se vám to zdá nadprůměr, přijďte a dejte nám vědět. To už budeme muset řešit.

Jindy jsme zase kvůli dostavbě postrádali čtyři třídy, takže jsme na půl roku zavedli projektové vzdělávání dětí. Neslo to s sebou i výuku mimo školu nebo přemísťování celých tříd po budově. Také jsme na recepci školy měli k dispozici klíč od místního kostela, aby děti s pedagogy nemusely moknout venku. Další možností bylo útočiště v místním fitness centru. A tohle všechno jsou situace, u kterých si později uvědomíme, že to sice znamenalo překonání něčeho náročného, ale nakonec jsme to zvládli. A že nás to spojilo. Nejenom nás ve škole, ale vlastně i s celou obcí.

Také myslím, že je nutné tak trochu vidět do práce ostatních a snažit se je pochopit. Měla jsem příležitost setkat se se zřizovateli, se starosty obcí a nahlédnout do jejich práce a vlastně do té denní rutiny. Připadá mi pak zbytečné, že spory mezi školou a zřizovateli vznikají z důvodu toho, že nejsou třeba dokončené nějaké stavební práce před začátkem školního roku. Přitom je mi jasné, že ti zřizovatelé by také rádi měli k prvnímu září vše dokončené. Ale prostě ne vždy je to možné realizovat. Uplynulá krize nám ukázala, že třeba není dostupný materiál, odborná firma, která by se práce ujala, nebo je na budově potřeba nějaká vícepráce.

Zahájení školního roku běžně pořádáme na náměstí, sejde se kolem tisíce lidí. Letos to samozřejmě nebylo možné. Tak jsem narychlo já s Petrou Peckovou nahrála k zahájení školního roku video. První neděli po Vánocích míváme Den otevřených dveří. Je to odpoledne ještě v krásně vánočně vyzdobené škole, po škole provázejí naši žáci a pořádáme také různé workshopy, na kterých prezentujeme, co umíme.

Společně s dětmi se pouštíme i do projektů, které mají nějaký smysl a význam pro obec. Zapojovali jsme se také do participativních projektů různých organizací. Jako příklad mě napadá řešení přístupových cest ke škole. Pořád jsme přemýšleli, jak to udělat, kudy mají vést, a hlavně jak je financovat. Objevila se nabídka z jedné nadace, ale podmínkou financování bylo, že se do projektu zapojí děti. Učily se díky tomu v podstatě projektové řízení. Nové přístupové cesty vyjednávaly s městem. Měla jsem obavu, jestli se s nimi budou bavit, tak jsem jim zavolala dopředu, že tam přijdou. A děti mi pak vyprávěly, že je z města poslali ještě do vedlejší obce na odbor Životního prostředí, kde o nich dopředu nevěděli, a zvládly to!

Jindy se rodiče a děti pustili do zařízení a realizace nového hřiště. Máme velké množství podporujících rodičů. Tím zase mezi rodiči a žáky docházelo k učení, konkrétně projektové řízení, fundraising a další činnosti spojené s výstavbou a sehnáním peněz na hřiště. A to považuji za velmi přínosné. 1. září 2021 jsme hřiště vybudované za spolupráce rodičů a dětí otvírali. Vlastně asi spíš my dospělí potřebujeme odvahu na to, děti k takovým projektům pustit a dát jim důvěru. A v Mnichovicích už si docela zvykli, že se děti zapojují do všeho i třeba jako organizátoři.

Máme také žákovský parlament. Musím říct, že některé myšlenky, které vzejdou od dětí, jsou zajímavé a my je ve škole realizujeme. Bohužel situace kolem covidu-19 jeho aktivity značně omezila. Cítili jsme to jako velký dluh a letos se mu hodně věnujeme. Například jsme společně s parlamentními volbami uspořádali volby do Žákovského parlamentu, pojalí jsme to jako projektový den a propojili jsme to s děním ve státě. Takže se nám to krásně spojilo, každá třída mnichovické základní školy si opravdu volila svého zástupce. Když nám chtějí děti něco sdělit, tak mohou přes své zástupce školních tříd. A pokud to situace umožní, chceme, aby si náš Žákovský parlament zkusil zasedání v Krajské zasedací síni.

Jak zjišťujete/ověřujete, že tato spolupráce je funkční a má dopady na kvalitu učení dětí?

Jsme zvyklí se navzájem navštěvovat v hodinách, takže dopad na kvalitu učení dětí ověřujeme pozorováním a následným rozbořením a rozhovorem s kolegy. A také dotazníky, i když se mi kvůli nim kolegové už občas smějí. Zjišťovat zpětnou vazbu od všech aktérů ve škole je ale nesmírně důležité. Takto jsme se vyrovnávali i se situací kolem pandemie. Každý týden jsem si od pedagogů vyžádala odpověď na tři otázky, které mapovaly, jak si vedou žáci, co by potřebovali pedagogové a jak jsou na tom rodiče. Chtěla jsem, aby online výuka prostě fungovala, aby byla kvalitní a děti z ní těžily. O zpětnou vazbu jsem si kolegům říkala každý týden, což pro mě znamenalo každý týden číst osmdesát odpovědí na tři až čtyři otázky, nepopírám, že to bylo náročné. Přes víkend jsme všechno přečetli a analyzovali a další týden jsme na to reagovali. Myslím si ale, že pokud chcete ve škole nastavit fungující systém, je to nezbytné. Když si neřeknete o zpětnou vazbu, některé věci se k vám nedostanou.

Stejně postupujeme i s dětmi. Dotazníkově šetření připravujeme ve spolupráci s metodikem prevence, speciální pedagožkou a s výchovnou poradkyní. Běžně pořádáme dotazníkové šetření spokojenosti rodičů i učitelů a s výsledky samozřejmě pracujeme. Je důležité se ptát, neustále si říkat o zpětnou vazbu napříč celou školou, jak od dospělých, tak od dětí.

Také si myslím, že je potřeba být v obraze. Teď myslím obecně, jak je na tom situace ve školství, a propojit to s dotazníkovým šetřením a zároveň nějak uspokojit potřeby všech aktérů včetně toho, aby učitelé rádi učili a dál ve školách zůstávali i aktivní nadaní žáci.

Takovým příkladem může být zavedení Talentové nebo víceoborové výuky u nás na druhém stupni. V současnosti na škole máme předmětové/talentové bloky zaměřené na rozvoj talentu ve čtyřech oblastech: přírodověd-

né, humanitní, tvořivé, pohybové. Principiálně nejsem zastánce osmiletých gymnázií. Na druhé straně rozumím rodičům, že chtějí pro své dítě to nejlepší.

Takže jsme hledali způsob, jak to udělat, aby na naší základní škole na druhém stupni bylo natolik podnětné prostředí, aby i talentovaní žáci, studijně nadaní nebo žáci ze sociálně podnětného prostředí neodcházel. A aby i rodiče dostali pro své dítě to nejlepší možné. Z mého pohledu by druhý stupeň měl nabízet takové možnosti, aby uspokojil i nároky rodičů na výkon.

V roce 2012 jsme začali tím, že jsme na druhém stupni nabízel třídy s rozšířenou nabídkou jazyků, kam se dělaly přijímací zkoušky. Jenže došlo v podstatě k rozdělení dětí na učeně nadané a ty méně a tím k rozštěpení kolektivu. Po konzultaci s externím odborníkem jsme přistoupili k talentovému pojetí výuky na druhém stupni. Dnes každý žák od šesté po devátou třídu musí někam chodit. To je také v souladu s filozofií, že každé dítě má na něco talent. Do ročního programu dělají žáci přijímací zkoušky a rozvíjejí se v oblasti, která jim vyhovuje. Mohou si vyzkoušet více oborů nebo se rozvíjet v jednom. Máme i úrovně pojatou výuku matematiky a angličtiny. Nazýváme to systémovou diferenciací.

Kde byste doporučovala začít, s jakými opatřeními, když je spolupráce sboru nefunkční?

Právě jsem si vybavila, jaké to bylo, když jsem do Mnichovic v roce 2003 přišla. Pro mě to byla nejen nová škola, ale také nové město. V Mnichovicích jsem nevyrostla, neměla jsem zde žádné vazby. Předtím jsem učila na prvním stupni a se zdejší školou jsem neměla žádnou zkušenost. Zpětně vidím, jak nesmírně důležité je zmapovat terén. Ptát se lidí, kteří už na škole působí, a zároveň spolupracovat se zřizovatelem. Dát si schůzku se školskou radou a doptávat se rodičů. Je důležité ptát se na očekávání ostatních a nechtít za každou cenu protlačit svoje názory a postoje. Spíše pracovat s týmem tak, jak je, a rozvíjet jeho potenciál.

S inovacemi by měl ředitel vstupovat do konkrétní školy tak, aby to unesla – s ohledem na její prostředí a aktuální stav týmu. Prioritou každého ředitele nebo ředitelky by měli být lidé, nikoli administrativa. Ideální je mít k dispozici mentora, zkušeného ředitele nebo ředitelku, a konzultovat s ní nebo s ním zamýšlené kroky a problémové situace. A ptát se. Jaká mají aktéři očekávání a potřeby? Jaký je aktuální stav ve škole? Je samozřejmě třeba mít i odvahu přinášet do školy vlastní myšlenky a řešení, mít cíl a nenechat se kdekým zviklat. Ale možná bude nutné nějakou zamýšlenou inovaci odložit. Ředitel by měl přemýšlet o tom, jestli teď je vhodný čas vyžadovat po pedagogickém sboru něco nového.

Jakou systémovou podporu byste uvítala, aby měla spolupráce pedagogů na vaší škole ještě lepší dopad na učení dětí?

Vlastně nevím, nedokážu říct, jestli mám odpověď na systémovou podporu a na to, jak by se mělo řídit celé školství v zemi. Můžu s vámi sdílet svůj názor, který jsem nedávno veřejně prezentovala na kulatých stolech, které jsou pořádány v rámci strategie příprav Strategie 2030+. Mám pocit, že se často ozývá, že máme příliš malé školy a že jsou příliš rozdrobené, že celé české školství je rozdrobené na spoustu škol. Ale z našeho konkrétního příkladu lze hezky vidět, že to prostě je systémově nastavené takto. V Mnichovicích a v širším okolí se musíme vyrovnávat neustále s nedostatečnou kapacitou a potřebujeme vlastně čím dál víc prostoru pro žáky. Chtěli jsme vytvořit další pobočku, odloučené pracoviště naší Mnichovické základní školy ve vedlejší obci. Legislativa toto neumožnila a my jsme museli založit úplně novou školu. Zdejší obec, základní škola i já jsme byly připraveny tuhle školu řídit jako odloučené pracoviště. Ale abychom mohli čerpat dotace z Ministerstva školství, tak jsme museli založit úplně novou školu.

Kolem Prahy jsme v permanentní kapacitní krizi, my děti nepotřebujeme, naopak. A tato situace nás přiměla ke spolupráci v rámci

Středočeského kraje, nepotřebovali jsme k tomu systémovou změnu. Víím, že na Kutnohorsku působí Eduzměna, která se snaží spolupráci v oblasti podporovat. Zároveň se na základě naší dlouhodobé zkušenosti domnívám, že ne vždy pomůže systémová změna. Protože každá oblast má svá specifika. My jsme toho příkladem. Možná díky neustálé krizi s kapacitou děláme věci tak, jak by se systémově měly do budoucna stát. Ale nejsem si jistá, jestli náš příklad je odpověď pro veškeré případy ve všech oblastech České republiky. Ale například s tím, že chybějí učitelé, jsme se museli vyrovnat již před mnoha lety a našli jsme si k tomu vlastní cestu. Ale ukazuje se, že obdobně k tomu přistupují nyní v celé České republice.

Nedávno jsme s Danou Pražákovou z České školní inspekce diskutovaly o tom, že vlastně i absolventi pedagogických oborů přicházejí do praxe, aniž by měli odučeno relevantní množství hodin, aby si věděli prakticky rady s výukou. Myslím, že by bylo potřeba, aby studenti pedagogických škol chodili na praxi do škol ideálně od prvního ročníku. Muselo by se to nastavit tak, že by studenti pedagogických škol už v srpnu věděli, jaký budou mít rozvrh. Aby se s námi mohli domluvit ve škole a my s nimi v ty konkrétní dny u nás počítali. Vhodné by také byly půlroční či roční praxe v konkrétních školách.

Uvítala bych větší svobodu pro ředitele v tom, jak je organizovaná práce jednotlivých pedagogů ve škole. Pomohlo by například zrušit rozdělování pedagogické práce na přímou a nepřímou, to myslím z pohledu dnešní doby nedává smysl. Mohli bychom se pružně přizpůsobit tomu, co se aktuálně děje, potřebám školy, dětí a vlastně i učitelského sboru. Když někdo učí online, je to přímá, nebo nepřímá činnost? Nebo když se účastní kurzu, potřebuje se o něčem poradit s kolegou? Také mi připadá nespravedlivý příplatek za suplování, i když původní pedagog do hodiny vše připraví.

Co se týče diskutovaného středního článku podpory, připomíná mi to Školský úřad, kte-

rý jsme měli v České republice dříve. Já už jsem ve školství dlouho a u Školského úřadu jsem byla zaměstnaná. Je lákavé, že by ředitel řešil věci typu, jak já tomu říkám, „rozvrhy a bačkůrky“. Sama jsem dokonce s touto vizí v roce 2003 do pozici ředitelky vstupovala. A vlastně mě velmi překvapilo, co to znamená být šéf právního subjektu. Pracovněprávní vztahy jsou jedna věc, ale vy odpovídáte za celou organizaci. Práce na pozici ředitele školy je nyní jiného založení než být pedagogický lídr. Ale myslím, že velmi záleží, jak si to konkrétní člověk porovná. V těchto dnech se mluví i o tom, jestli by neměl být ve škole přítomen nějaký technický manažer. Takže to, že by školu v těchto aspektech řídil nějaký střední článek, je dobrý nápad, ale nemyslím si, že vede jednoduchá cesta k cíli. Vzhledem k tomu, jak jsou školy rozdrobené pod jednotlivé zřizovatele.



Sportovní soukromá základní škola v Litvínově

Klima a vize školy se musí žít

Mgr. Pavel Škramlík / ředitel školy



Pavel Škramlík působí jako ředitel Sportovní soukromé základní školy v Litvínově od roku 2004. Škola navazuje na tradici sportovní školy v Litvínově, která byla spjata zejména s ledním hokejem. Žáci a žákyně se mohou věnovat také kopané, volejbalu, gymnastice nebo mají možnost sport vypustit úplně. V současnosti jsou těchto „nesportovců“ na škole asi dvě třetiny z více než čtyř set žáků. Škola má pětadvacet pedagogů včetně jedenácti asistentů pedagoga a třinácti nepedagogických pracovníků.

Pavel Škramlík na univerzitě J. E. Purkyně v Ústí nad Labem vystudoval obor Učitelství pro I. stupeň ZŠ. Po studiu v 90. letech se pohyboval kolem občanské organizace Přátel angažovaného učení (PAU), kde se podle svých slov učil vnímat, co je to kvalita učení. Na základní škole v Táborské ulici v Praze se Pavel Škramlík potkal a spřátelil s Vítem Beranem, který v tu dobu školu vedl. Po přestěhování do Litvínova jako třídní učitel vedl své první žáky na prvním stupni. Později tuto zkušenost zhodnotil už jako ředitel malotřídní školy. Tam si uvědomil, jak je důležitá individualizace výuky a spolupráce pedagogů. Je velkým propagátorem Feuersteinova instrumentálního obohacování. Věřící na podporu formou mentoringu a koučinku. V Akademii Libchavy se v tomto dále vzdělává i lektoruje. V současnosti také spolupracuje jako mentor na projektech Národního pedagogického institutu. V občanském sdružení Trvalá obnova

školy studoval a dva roky přemýšlel o řízení škol. Dodnes je s řediteli v kontaktu a vzájemně se inspirují. V národní variantě Global Teacher Prize – odborné ceny pro učitele – působí jako porotce. Díky tomu má možnost nahlížet do hodin nominovaných, přemýšlet a diskutovat kvalitní výuku a poznávat kvalitní pedagogy napříč Českou republikou. Byl u zrodu vzdělávacího programu Ředitel naživo a nyní zde občasně působí jako mentor.

Ze sportu se věnuje lednímu hokeji a běhu na lyžích. Rád se prochází a vnímá přírodu kolem sebe. Obdivuje výtvarné umění a také si rád zajde na koncert.

Jak je spolupráce pedagogů ve vaší škole organizována?

V roli ředitele jsem tu už osmnáctým rokem. Když jsem do školy přišel, panovala tu dost rivalitní atmosféra, prostředí bylo orientované na výkon. Myslím si, že rivalita a výkon do sportu patří. Když jdeme fandit hokejistům, samozřejmě chceme, aby náš tým vyhrál. Soutěžení a posuzování žáků mezi sebou ve věcech týkajících se vzdělávání ale nutné nejsou. Poté, co jsem se stal ředitelem, jsme začali nastavovat jinou vizi a strategii. Jako první jsme hokejové třídy doplnili o dívky, abychom trochu zjemnili sportovní prostředí. Začali jsme budovat jinou kulturu a klima školy a usilovali jsme o to, aby se učitelé v této oblasti vzdělávali. No a za nějakou dobu, řekl bych, že to bylo poměrně hodně let, se nám začalo dařit. Téma klimatu a kultury školy je něco, čemu věnujeme pozornost dodnes. Pro mě je priorita, aby ve škole panovala kultura učení, kultura zprostředkovávání učení, aby ve škole panovaly respektující a obohacující vztahy.

Úplné začátky přinesly samozřejmě i nezdary, i když u dobře zamýšlených věcí. Pro školu jsem například zařídil kurz Respektovat a být respektován s Janou Nováčkovou. Tehdejší učitelský sbor ale nebyl připravený na to, co se na kurzu odehrávalo. Tím chci říct, že všechno má svůj čas.

Když se ohlédnou zpátky, co vlastně přineslo tu velikou a zásadní změnu, bylo to hned několik věcí. První bylo, že jsme začali jezdit po školách. Dneska se tomu říká „benchlear-

ning“. Vždycky jsme naplnili auto a dojeli jsme do školy, která pro nás mohla být inspirativní. Učitelé pak diskutovali o tom, co viděli. Na ostatních školách jsme hledali a vzájemně jsme si v učitelském sboru ladili, co bychom v naší škole chtěli zavádět nebo podporovat. Druhá věc, která k proměně naší školy velmi přispěla, bylo vzdělávání celého sboru. A to jak formální, tak i neformální. To si představte tak, že jsme si pozvali lektory do školy nebo v ideálním případě vyrazili na nějaký výjezd.

Další věcí, která hodně přispěla a stále přispívá spolupráci a posunu vzdělávání našich žáků, je mentoring. Měli jsme možnost si v rámci různých projektů zvat do školy zkušenější kolegy, kteří v bezpečném prostředí spolupracovali s učiteli a pomáhali jim přemýšlet o jejich vlastním učení.

Mám dojem, že opravdu výrazný zlom u nás ve škole přineslo školení typologie MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator, pozn. red.*) s Jiřinou Majerovou. Měli jsme možnost si kurz opakovaně zažít, myslím čtyřikrát. Vždy to byly kurzy na minimálně dva nebo tři dny. Tehdy jsme si jako sbor uvědomili, co znamená individualizovat výuku a že vztahy a komunikace mezi námi se mohou určitým způsobem promítat i do našeho stylu učení a přemýšlení o učení. Ruku v ruce s tímto jde, a já to pořád zdůrazňuji, klima a kultura školy.

Dalším zlomem bylo, že se podařilo vybudovat prostředí, kde mají pedagogové kolem sto padesáti vzájemných hospitací za rok a společně plánují a reflektují výuku, že prostředí naší školy je natolik otevřené, že lidé v týmu

sdílejí i svoje starosti a co se jim nedaří. Tedy praxe vzájemného sdílení. Časem to nastavilo ve škole takovou kulturu, kterou tady chceme a která je rozvíjející.

Zároveň je nutné být bdělý a věnovat pozornost tomu, co jsme ve škole již nastavili. A vlastně nastavené postupy opakovat. Protože například to, co jsme ve škole řešili před deseti lety, je v tuto chvíli potřeba zase zvednout.

Na co se spolupráce pedagogů ve vaší škole zaměřuje?

Co pro nás znamená naše vize „*Vzájemnou podporou k úspěchu!*“, to si s učitelským sborem neustále ladíme. Chceme být úspěšnými učiteli, proto se vzděláváme a zároveň se vzájemně respektujeme. Chceme, aby děti ve škole, ve svém učení byly úspěšné. Snažíme se proto podporovat jejich vnitřní motivaci a zároveň zodpovědnost za to, co se naučí. Vnímáme se s pedagogy spíše jako průvodci. Žákům se snažíme být partnery cestou jejich vzdělávání. Vnímáme, že jsme zodpovědní za proces, ne tolik za výsledek. Snažíme se pro děti vytvářet bezpečné prostředí. Moje role jako ředitele je udržovat ve škole klima a vztahy mezi všemi aktéry, kteří ve škole jsou.

Díky zkušenosti s ředitelováním v malé škole, která byla velkou životní školou, jsem se hodně zabýval malotřídním systémem. Školu jsem vedl a zároveň jsem v ní působil jako učitel. V týmu jsme byli tři nebo čtyři, takže i ředitel musel mít poměrně velký úvazek. Navíc, aby vše fungovalo, jsem musel hodně přemýšlet o organizaci činností, o tom, jaké metody a formy práce využít. Vlastně vás to přivede k individualizaci a diferenciaci výuky, protože jinak to prostě nejde. S touto zkušeností mohu dohlédnout na to, jestli se ve třídě individualizuje, jestli se používají gradované úlohy, jestli se používají smysluplné formy a metody práce a tak dále.

V naší škole se snažíme o kulturu takzvaného zprostředkovaného učení, která má svoje charakteristiky, a hodně se o tom s učiteli

bavíme a vlastně vycházíme z konkrétního konceptu a vzoru ideálního pedagoga. K tomu vzoru se naši učitelé snaží vztahovat. Kultura zprostředkovaného učení je charakteristická například tím, že se pedagog při vyučování zaměřuje nejen na obsah, ale i na procesní dovednosti žáků. Zda individualizuje a diferencuje výuku, klade více otázky, obsahy zprostředkovává a žák dostává prostor přemýšlet, sdílet. Nebo plánuje cíle společně se žáky, využívá popisný jazyk, neporovnává výkony žáků mezi sebou nebo preferuje metody a formy společného sdílení a objevování, místo hodnocení se věnuje zpětné vazbě.

Tohle jsou parametry kvality, které ve škole chceme a sledujeme. Díváme se například na to, jestli se učitel víc ptá, než přednáší. Sledujeme, jaké používá metody a formy práce a jestli se cíle propisují do důkazů učení. A to jsou všechno dovednosti, o kterých musíte vědět, musíte o nich mluvit, musíte je sdílet s učiteli. Poté, co si toto vše zvědomí, už to frčí samo. Pokud učitelé rozumějí smyslu svého učení a vědí proč a jak, dostávají příležitost mezi sebou sdílet a od sebe navzájem se učit, je to jednoduché a nepotřebují žádnou kontrolu. A jejich radost z učení a smysluplné práce se propisuje do klimatu v celé škole.

Když spokojený učitel přijde do školy a práce ho baví, na jeho energii a radostném rozpoložení se to docela dobře pozná a odráží se to směrem k dětem. To je to zásadní! Samozřejmě jsou nástroje, jak motivující prostředí podporovat. U nás ve škole k nim patří například motivační rozhovory s pedagogy. Jako vedení se ptáme, co by potřebovali a jak se jim daří. Dlouhé roky už také máme každé pondělí nastavenou ranní třídnickou půlhodinu. V rámci ní třídní učitel se svým kolegou či kolegyní (protože u nás učí pedagogové v tandemech) společně s dětmi reflektují, co se děje ve třídě. Také máme předmět osobnostně-sociální výchova v 5. a 6. ročníku, aby děti přecházely snadněji z prvního na druhý stupeň. Pro žáky 5. ročníku máme přechodový rituál na druhý stupeň.

K dobrému klimatu školy přispívají také neformální aktivity pro žáky. Například nás trochu trápilo, kolik času děti tráví na mobilních telefonech o přestávkách. Přestože jsme sportovní škola, byl to u nás fenomén. Přemýšleli jsme, co s tím i s ohledem na to, že nejsme příznivci zákazů a podobných represivních opatření. Napadlo nás, co kdybychom jim nabídli nějaké herní prvky v hale a na chodbách? A podařilo se. O přestávce místo toho, aby děti seděly s mobilem v ruce, hrají stolní fotbal nebo hokej. Každou přestávku je tu zase pěkně živo. To je způsob, jak přistupujeme k budování kultury a odpovědnosti ve škole.

Pro školní rok 2021/2022 jsme z důvodu odchodu nebo stěhování přijali osm nových pedagogů, a to jak v roli učitele, tak v roli asistenta pedagoga. Ve škole máme už dlouhé roky takovou vnitřní směrnicí, nebo spíš dokument právě k podpoře nových kolegů. A jak to vypadá prakticky? V přípravném týdnu jsem se já, pan zástupce a vedoucí školního poradenského týmu věnovali pouze novým kolegům. Vedle praktických věcí, jako je prohlídka budovy, jsme se je snažili připravit na to, co je čeká. Představit jim naše sdílená pravidla. Bavili jsme se o tom, co je kvalita výuky, jakým způsobem se kvalita výuky pozná. A to vlastně dělám stále. Jednou za měsíc se s novými kolegy scházím a ptám se jich, co potřebují a jak se jim daří ve výuce.

Naše vnitřní směrnice vede kolegy k tomu, aby dělali vzájemné hospitace nebo náslechy v hodinách. Mají možnost navštěvovat kolegy nejen svých aprobací, ale například pedagogové druhého stupně se jdou podívat na první stupeň a naopak. Aby nasáli atmosféru trochu jiných dětí nebo z hlediska jiné aprobace. Učitelé zvou i nás, vedení, na svoje hodiny. Snaha je se předem o chystané hodině s učitelem pobavit. Nechat si od něj představit, jaký má cíl, jak bude pracovat s důkazy učení, jaké chce použít metody a formy výuky. Vedení jde do hodiny zpravidla s konkrétní zakázkou od pedagoga, co má sledovat. Na první hospitaci

výuky nových pedagogů se nás snaží chodit víc, chodím já s panem zástupcem nebo s vedoucí školního poradenského týmu. No a pak se ve skupině bavíme o tom, co jsme viděli, co bychom ocenili, co bychom doporučili.

Tak tedy probíhá adaptace. Ve školním roce 2021/2022 o to mám osobně velký zájem, vnímám jako hodně důležité, aby se noví učitelé během jednoho až dvou let dokázali adaptovat na to, co už tu děláme, co máme za sebou a jak přemýšlíme.

Kde byste doporučoval začít, s jakými opatřeními, když je spolupráce sboru nefunkční?

Já bych doporučil trpělivost. Aby ředitel pracoval sám na sobě, aby se nejprve začal měnit on. Aby začal přemýšlet o svém vlastním rozvoji, aby on sám se cítil pevně v roli ředitele, ale i v roli učitele. Dnes se populárně říká v roli pedagogického lídra. Možná aby byl dobrým pedagogickým partnerem. A také doporučuji zaměřit se na to, co je ve škole důležité, nejdůležitější. A to jsou děti. Dále jsou to vztahy a klima ve škole.

Samozřejmě začínající ředitel to má trochu těžší a znám to z vlastní praxe, kdy je logicky na všechno hodně sám. Všem chce rozumět, máloco chce pustit z rukou a delegovat. Nicméně je dobře, pokud se ředitel zaměřuje sám na sebe, na svoje učení, dává věcem čas a snaží se šířit kolem sebe radost a dobrou náladu.

Z praxe vnímám jako velmi důležité uznat všechno, co se kolem mě děje, a stavět na tom, co už tady je. Uznat to ve smyslu existence konkrétního, svébytného systému. S tím souvisí i vůle nekritizovat, netlačit moc na změnu, pracovat s tím, co je, a se vším nakládat velmi opatrně a poctivě. Abych se dostal k něčemu konkrétnímu, tak klíčová je otevřená komunikace, zájem o vztahy, diskuse s týmem o vizi, o filozofii učení. Objasňovat si, jaká škola má být, například jaký má být absolvent školy. Společně objevovat, co konkrétně chceme, na čem se shodneme.

Pak také velmi doporučuji nemít vysoká očekávání a hodně se ptát. A velmi důležitá

věc, nechat si pomoci. Dopřát si čas a najít si třeba někoho, kdo mně jako řediteli formou mentoringu nebo koučování bude zajišťovat podporu a péči. Pozice ředitele je hodně osamělá a ředitel by si měl dopřát čas pro sebe, pro svoje přemýšlení a rozvoj.

Proč je spolupráce pedagogických i nepedagogických pracovníků vaší školy důležitá? Co spolupráce týmu školy přináší dětem, rodičům, zřizovateli, dalším aktérům a učitelům samotným?

Nastavování spolupráce je nekončící proces a příběh. Je potřeba neustále věnovat všem aktérům a oblastem pozornost, myslet na ně a vizi školy neustále opakovat a zvědomovat. Snažíme se, aby i nepedagogové, tedy pan školník, domovník, paní uklízečky nebo kuchařky, věděli, co se ve škole děje, aby dobře znali vizi školy. Aby mohli podporovat kulturu školy, kterou nastavujeme. Stejně jako s pedagogickými zaměstnanci se i s nepedagogy scházím a ptám se jich, jak se mají, co by potřebovali. Zároveň si s nimi ladím představu toho, co se děje ve škole, o našem společném přemýšlení, jakým způsobem se chováme k dětem. To je pro nás hodně důležité, abychom se my všichni, tedy i pan školník, paní uklízečky nebo zaměstnanci sekretariátu, k našim žákům chovali v souladu s vizí a kulturou školy.

Také je to hodně o důvěře. Náš pan školník má mou důvěru ve všem, co se týká budovy, já mu do toho nezasahuji, jen se každý týden potkáme a promluvíme si o tom, co se aktuálně děje. Myslím, že díky důvěře, kterou ode mě má, je vnitřně zodpovědný a motivovaný o školu pečovat. Toto nastavení přenáší na paní uklízečky. O důvěře, klimatu nebo vizi je důležité nejen mluvit, ale také je žít. Pokud jsou vidět, promítají se do kultury školy. Když něco z mého pohledu nefunguje, tak se prostě zastavím s paní uklízečkou a popovídám si s ní. Nebo si zajdu popovídat s kuchařkami, každou pozdravím a přijde mi to naprosto samozřejmé. Pokud takové chování vnímá zbytek týmu od vedení, tak se potom lépe odráží

do kultury školy a samozřejmě i do vztahů k dětem.

V naší škole zařazujeme poměrně hodně inovativních věcí. Třeba už žáky vůbec nehodnotíme známkou. Zavedli jsme kritériální hodnocení a dáváme jim zpětnou vazbu. Ve škole máme předmět *Feuersteinovo instrumentální obohacování*, této metody jsem velkým zastáncem a myslím, že prospívá všem dětem. Zařadili jsme ho do školního vzdělávacího programu. Podstatou metody je rozvoj vnitřní motivace a řeči, vede k reflektování svého myšlení a řešených úkolů. Umožňuje tak školní, sociální a osobnostní růst, přináší rozvoj dovednosti myslet a učit se. Už dlouho také spojujeme předměty do bloků a máme hodně projektových dní. To jsou všechno záležitosti, které musíme velmi dobře a velmi opatrně komunikovat s rodiči. A snažíme se dosáhnout toho, aby rodiče tyto inovace vnímali kladně a podporovali nás. Takže vždy, když zavádíme nějakou změnu, zavádíme ji postupně a velmi opatrně.

Například když jsme zaváděli matematiku pana profesora Hejného, měli jsme k tomu poměrně hodně setkání s rodiči. Trpělivě jsme vše vysvětlovali, třeba i opakovaně. Také kolegové měli možnost se jet podívat do školy, kde podle Hejného matematiky už učili. Na základě diskuse v týmu jsme ji pak nasadili od 1. ročníku. Takhle zavádíme každou změnu – systematicky, opatrně, v souladu a v komunikaci s rodiči. Ti ve škole mají samozřejmě školskou radu, kde mají svoje zástupce. Také mám poradní sbor ředitele sestavený ze zástupců rodičů z každé třídy. Na společných setkáních mi předávají zpětnou vazbu a já je zase informuji o dění ve škole a třeba právě i o chystaných inovacích.

Jak zjišťujete/ověřujete, že tato spolupráce je funkční a má dopady na kvalitu učení dětí?

Máme ve škole samozřejmě takové klasické záležitosti, jako je žákovský parlament, provádíme různá dotazníková šetření, sledujeme, jak se daří našim absolventům a jak jsou

úspěšní naši deváťáci. I to, jak nás hodnotí. V minulosti jsme také využívali nástroje autoevaluace z projektu *Cesta ke kvalitě*. Tam je spousta dobrých možností, mimo jiné třeba pro interakce Učitel a žák. Takže i takové nástroje zařazujeme, zdají se nám funkční a sledují dopady na kvalitu učení dětí.

Velmi cenné jsou reflexe s pedagogy a mentory, kteří nás navštěvují. Vždy každého návštěvníka žádám o zpětnou vazbu na to, co viděl v hodinách, co vnímal o přestávkách a jak na něj celkově naše škola působí. Návštěv k nám jezdí poměrně hodně a tohle je pro mě jeden ze zajímavých zdrojů informací. Když je člověk ve škole dlouho, trpí provozní slepotou. Zdá se mu, že jsou věci naprosto v pořádku, nebo naopak je moc kritický. Takže je i moc fajn na chvíli změnit prostředí a jet se podívat někam jinam. Pobavit se s lidmi mimo školu, jak to funguje u nich, jak něco konkrétního vnímají a zeptat se jich, co by oni doporučovali.

Jakou systémovou podporu byste uvítal, aby mohla být spolupráce pedagogů na českých školách rozvíjena a tím měla ještě lepší dopad na učení dětí?

Já se ve školství pohybuji dlouhé roky a dlouho nad tím přemýšlím. A čím jsem starší, tím mi připadá důležitější na změnu netlačit. Pomohlo by do role ředitele cíleně vybírat osobnosti, které pro to mají předpoklady, například růstové myšlení. Které do této role vstupují s tím, že chtějí být pedagogickými lídry. Už na vstupu do role ředitele je velmi důležité, aby na ni byl konkrétní člověk připravený, aby nevstupoval na zcela neznámou půdu. V opačném případě to má mnohem těžší a honí spoustu procesních věcí. Ty jsou samozřejmě také nezbytné, ale někdy ředitele zaměstnávají natolik, že vlastně nemá čas na to opravdu důležité. To je první věc, podpora na vstupu do ředitelské role a do konkrétní školy, kterou budoucí ředitel má řídit.

A když už v té roli je, měl by mít dlouhodobě mentora nebo kouče, někoho, na koho se

může obrátit a u koho najde podporu. Hodně přemýšlím o tom, jaká je kultura a klima v našich školách a kultura učení ve třídách. Mám za to, že nemáme jasně definovaný vzor, jednoduše a jednoduše popsané kvality role učitele a ředitele. Nemyslím tím popis činností, ale to, na čem se konkrétně pozná, že činnosti dělám v odpovídající kvalitě. Pomohlo by, kdybychom se mohli k popsané kvalitě vztahovat jako k určitému vzoru, samozřejmě bez vnějšího hodnocení a kontroly.

Zároveň by bylo dobré hledat možnosti pomoci ředitelům. Například převzetím některých agend nebo podporou v administrativě, ekonomické a právní oblasti nebo v agendě kolem správy a provozu budovy. Pak by ředitel mohl ve větší míře a vědoměji naplňovat roli pedagogického lídra a zaměřovat se na to, co je důležité, a to jsou vztahy, lidé, kultura a klima školy. Ředitel by měl být vůdce kmene. Pokud se jemu samotnému podaří přemýšlet o sobě a o svém rozvoji, snaží se jednat v souladu s kulturou školy, dá se předpokládat, že to bude dál předávat svému sboru. Pokud ředitel zvládá dobře svou roli a sám sebe, má to dopad na učitele i nepedagogy. Takto žitá kultura se propisuje až k dětem, které se pak mohou učit v bezpečném prostředí i s radostí.



Neztrácejte víru, naději a trpělivost

Mgr. Ing. Vít Beran / ředitel školy



Vít Beran ve školství působí čtyřicet let. Více než deset let pracoval jako pedagog v ZŠ Libčická v Praze 8 a v té době byl také ve vedení kabinetu biologie při Obvodním pedagogickém středisku v Praze 8. Na pozici ředitele začínal ve Fakultní základní škole PedF UK v Praze v Táborské ulici, kde se pilotovala tvorba školních vzdělávacích programů. Byl členem profesních asociací – Přátelé angažovaného učení (PAU), Asociace ředitelů základních škol ČR a Asociace profese učitelství České republiky. Je bývalým, dlouholetým členem redakční rady Učitelských listů a editorem publikací Nakladatelství Dr. Josef Raabe. Zapojoval se do aktivit programu Čtením a psaním ke kritickému myšlení. Sám je autorem řady pedagogických textů a publikací. Aktivně působí v oblasti dalšího vzdělávání pedagogů a také se zapojuje do procesu tvorby projektů pro základní školství. Věnuje se koučování a mentorské podpoře. Dlouhodobě spolupracuje s projektem *Pomáháme školám k úspěchu*, v první fázi projektu od roku 2009 jako člen expertní rady. Od roku 2015 také s programem Učitel naživo, Ředitel naživo a v roce 2017 byl přizván do expertní rady i těchto projektů. Ředitelem Základní školy Kunratice je od roku 2007. Škola má v současnosti kolem sto třiceti zaměstnanců včetně asistentů pedagoga a nepedagogických pracovníků. Škola je fakultní školou pedagogické, přírodovědné a teologické husitské fakulty Univerzity Karlovy v Praze, spolupracuje i s DAMU. Škola byla

jednou ze dvou pilotních-modelových škol projektu *Pomáháme školám k úspěchu* a v současnosti je školou, která propojuje lokální síť základních škol v Praze. Každý rok přijímají devadesát nových žáků do první třídy, pouze z řad dětí s trvalým pobytem v této městské části. Kunratice mají bezmála deset tisíc obyvatel, za posledních patnáct let narostl počet obyvatel o 53 %. Školu navštěvuje i osm procent integrovaných dětí cizinců.

Na co se spolupráce pedagogů ve vaší škole zaměřuje?

Myslet na to, jaký má dopad výuka učitelů na učení dětí, je to, co vnáší do školy kulturu učení, ovlivňuje vnitřní motivaci lidí, prostě má logiku. Učitelé by se měli neustále posouvat, aby byli lepšími učiteli.

V rámci projektu *Pomáháme školám k úspěchu*, který vedou špičkoví čeští pedagogové, pracujeme na tom, abychom věděli, kde děti jsou, a rozuměli jejich, ale i našim vzdělávacím potřebám. Na tom, kde děti jsou, můžeme plánovat a stavět další výuku. Je to nekonečný proces. Nechceme odučit určité množství učiva. Chceme si stanovovat takové cíle učení, které mají vazbu na to, kde děti právě jsou a zda to, co se ve výuce děje, jim pomáhá a má dopad na jejich učení. Díky tomuto hledání objevujeme jak vzdělávací potřeby našich žáků, tak i naše vzdělávací potřeby. To vše vnáší do školy velice moc pedagogiky a zapálení pro učení. Tím, že se sami učíme, že se vzájemně podporujeme, sdílíme, to vše má dopad na kulturu školy. Aspekty silné a zdravé kultury jsou charakterizovány nejen tím, že se rádi vidíme a máme dobré vztahy, ale také že nás těší se rozvíjet v učení a spolupracovat na tom. Tím, že společně pracujeme na profesních věcech, se rozvíjíme i odborně. Kulturu založenou na vztazích, vzájemném učení a komunikaci je potřeba hýčkat a podporovat.

Proto je naprosto klíčové bezpečné školní prostředí. Bez bezpečí nemůžeme žádnou kulturu budovat. To dokládá profesorka Viviane Robinson, která provádí výzkumy týkající se učení a vedení lidí. Zní to jako samozřejmost,

ale úspěšní vzdělávací lídři, tedy i učitelé, jsou ti, kteří mají vliv na učení a pohodu svých studentů i kolegů učitelů. Pohoda je důkazem bezpečí. Pokud chci podporovat kulturu rozvoje lidí, tak musím změnit mód řízení lidí. Musím nahradit mocenské paradigma paradigmatickým naplněným podporou a dobrými vztahy.

Když používáme v programu Ředitel našivo slovo průvodce, znamená to, že víme, koho provázíme, a opět potřebujeme vědět, kde naši kolegové jsou. Jen tak můžeme individualizovat jejich učení a podporu. Učitel by měl podle mého názoru více rozumět psychologii, vztahům, typologii osobnosti. Měl by rozumět tomu, že ne každý žák, student, kolega v kurzu se učí stejně. Mnoho učitelů považuje svůj učební styl za ten nejlepší, a tak často dochází k tomu, že toho, koho učí, válcují svým učebním stylem. Je potřeba si uvědomit, že ve třídě jsou typově různé osobnosti a každá potřebuje něco jiného. Tím, že se přizpůsobuji jejich stylu učení, že na ně přenáším odpovědnost za jejich učení, že jim vytvářím dostatečný prostor a podporu pro jejich učení, tím se stávám víc jejich průvodcem než učitelem. Což se samozřejmě hůře provádí v jednom člověku s třiceti pětaticeti žáky ve třídě.

V naší kunratické škole se snažíme individualizovat výuku. Dosahujeme toho také tím, že mnoho vyučovacích hodin či výukových bloků učíme ve dvou nebo se také používá termín v tandemech. Když je ve třídě přítomen i asistent pedagoga, mohou vést výuku i ve třech. Ve dvou nebo třech lidech dokážou učitelé podpořit své žáky daleko víc, mohou individualizovat, podporovat menší skupiny. Je to veliký rozdíl proti tomu, kdy byli v hodině sami.

Ve škole jsme objevili, že pro vedení výuky je lepší, když učí třicet žáků dva učitelé, než kdyby si velkou skupinu žáků rozpůlili a každý učil patnáct dětí. Dva kolegové pro třídu společně plánují výuku, společně vedou výuku a společně sledují dopady své výuky na učení žáků. Sledují, zda žáci zažívají úspěch, a hlavně na jakých důkazech učení žáků toto rozpoznávají. Spolupráce dvou pedagogů tak má nejen dopad na učení dětí, ale i na jejich vlastní učení, profesní rozvoj. Tandemová výuka přináší více pohledů, více nápadů. Významné je i to, že mohou dětem lépe věci modelovat.

Velkou inspirací je pro nás ve škole kritické myšlení. K výstavbě vyučovací hodiny například využíváme model E-U-R (*evokace-uvědomění-reflexe, pozn. red.*). Děti pracují s odborným textem. Hodně uplatňujeme různé metody kritického myšlení v rámci přírodních věd, ale i společenskovedních předmětů, například T-grafy, INSERT, kostku, alfa boxy. Rozvíjíme nejen čtenářství, ale i pisatelství v předmětech. Naši žáci díky této cestě učení mají velkou slovní zásobu už v prvních školních letech. Samozřejmě svou roli v tom sehrává také sociokulturní prostředí rodin v Kunraticích.

Před začátkem školního roku 2021/2022 jsme se dohodli, že znovu otevřeme ve škole Kurz kritického myšlení pro kolegy, kteří jsou na začátku své pedagogické dráhy, a pro ty zkušenější Klub kritického myšlení. Tyto aktivity vedou lektori RWCT (Reading and Writing for Critical Thinking – Čtením a psaním ke kritickému myšlení) z řad našich pedagogů. Jsou to naši pedagogičtí lídři, kteří podporují rozvoj svých kolegů.

Jak je spolupráce pedagogů ve vaší škole organizována?

Ve škole máme, díky projektům podporovaným z EU fondů a současně kofinancované MŠMT nebo magistrátem hlavního města Prahy, uvolněné pedagogické lídry. Jsou jimi zkušenější kantoři, kterým jejich kolegové ve škole dali svou důvěru. Tak jim můžeme snížit uč-

telské úvazky až o dvě vyučovací hodiny během týdne. Tito lídři vedou takzvaná hnízda, ve kterých se sdružují podle své specializace nebo zájmu. Například máme čtenářsko-pisatelské hnízdo, badatelské hnízdo, ale scházejí se i informatici, jazykáři. Do programu hnízd se tak dostávají i lekce naučného a prožitkového čtenářství, promyšlíme, jak demokratizovat výuku, rozvíjet kompetence k učení. Hnízda si své lídry vybrala a respektují je. Vedení školy neorganizuje hnízdům jejich aktivity. Interní průvodci získávají mentorskou podporu a sami se mentory stávají. Na tomto principu stavíme spolupráci a podporu vzájemného učení našich učitelů a samozřejmě dochází i k učení samotných pedagogických lídrů. A díky projektu *Pomáháme školám k úspěchu* máme ve škole i pedagogické konzultanty, kteří podporují své kolegy zejména v rozvoji čtenářské a pisatelské gramotnosti. Současně tým pedagogických konzultantů, do kterého patří i tři kolegyně z dalších škol, propojují pražskou síť projektu *Pomáháme školám k úspěchu*, proto mají také snížené úvazky přímé pedagogické práce se žáky, ale financování projektu jim umožňuje doplnit si úvazek prací mentora.

Ve škole odlišujeme dvoje lídrovství. Formálními lídry je vedení školy – ředitel a zástupci ředitele. Neformální lídři jsou interní průvodci, kteří vedou naše hnízda, a pedagogičtí konzultanti. Formální lídři jsou v logické asymetrii vůči lidem ve škole, a tak by mohli své kolegy dostávat do nekomfortu. Musíme na to myslet. Bezpečí akcentované Viviane Robinson je rozvíjeno zejména i na symetrické úrovni. Proto jsou pro nás tak významní neformální lídři. Bezpečí a podpora mají dopad na vnitřní motivaci související s vlastním profesním rozvojem, učním. V tom jako ředitel nehraju první housle. Já jsem takový válcovavý, bojovný typ, ale tady už vím, že se musím upozadit. Jsem přesvědčen o tom, že rolí formálních lídrů je vytvářet prostor a podmínky pro rozvoj. To se může dít i přes seznamování lidí.

Díky koučinku a mentoringu jsem se seznámil s knihou *Zrození kmenového vůdce*. Myslím si, že v Kunraticích se nacházíme na stupni čtyři. Jedná se o kulturu, kterou charakterizuje spolupráce, vzájemné učení, ve které více než „já“ je slyšet „my“. Byť je to lehce nezdravé, tak kmeny na úrovni čtyři si myslí, že jsou úžasnější než ti druzí. Není to tak jednoduché a uvědomujeme si, že oscilujeme mezi kmeny na úrovni tři („já“ jsem úžasnější než ti druzí), úrovni čtyři („my“ jsme úžasnější než ti druzí) a kmeny na úrovni pět (život je úžasný). My vyjadřuje spolupráci a úlohou formálních lídrů je hledat radosti.

Co v této době, která radosti moc nepřináší? Osobně jsem si celou covidovou situací pro sebe přijal tak, že se s tím musíme prostě naučit žít. Takže to všechno, co teď probíhá, je nějaká adaptace. V roce 2019 jsem měl možnost být dvakrát ve Finsku, chápu, že někomu už předkládání Finska jako vzoru může lézt krkem. Ale co mě tam zaujalo, byla odpovědnost. Odpovědnost každého člověka a Finové cítí odpovědnost za vzdělávání svých dětí a dělají to, jak nejlépe umějí. Odpovědnost, které se děti učí jak doma, tak ve škole, má dopad i na finskou občanskou společnost. A možná že tato odpovědnost každého z nás a vedení k odpovědnosti jsou klíčem k řešení mnoha věcí i v České republice. A možná díky odpovědnosti a respektu by se nám mohlo trochu podařit zkrotit to typické české švejkovství.

Naše škola má výhodu v tom, že je zapojená do projektu *Pomáháme školám k úspěchu*. Díky němu jsme do školy dostali odbornost v takové míře, kterou bychom sami jako vedení školy nemohli pedagogům poskytnout. Odbornou lídrovskou roli má pro celou zapojenou síť v projektu její programová ředitelka PhDr. Hana Košťálová. Hanka a naše první pedagogická konzultantka Květa Krüger pro nás otevřely nový svět. S pomocí expertů z projektu jsme hledali a začali sestavovat a dodnes sestavujeme *Plán pedagogického rozvoje školy* (PPRŠ). Samozřejmě při tvorbě prvních

plánů jsme vůbec nevěděli, jak na to. Nepředstavujte si ho jako dokument, který tvoří vedení školy od zeleného stolu. Do promýšlení a tvorby je vtažen každý člen naší sborovny. Práce na prvním PPRŠ trvala několik týdnů, pracovali jsme v různých skupinách a hledali témata, kterým se máme věnovat, a snažili jsme se rozpoznat, kam míříme, kde jsme a kudy dál. A jeden takový krásný cíl, který vzešel z této diskuse, byl, abychom se my jako vedení naučili plánovat. V začátcích párové výuky bylo pro naše pedagogy velké téma, jak funkčně spolupracovat a párově učit. Postupně se s každou takovou procesuální záležitostí začne dít, že něco mimořádného se stává normálním.

Proč je spolupráce pedagogických i nepedagogických pracovníků vaší školy důležitá? Co spolupráce týmu školy přináší dětem, rodičům, zřizovateli, dalším aktérům a učitelům samotným?

Pokud chcete, aby škola skutečně fungovala, tak vše, co se v ní děje, je potřeba dělat naplno. Potřebujete, aby tým dospěláků byl fit. Aby děti díky motivaci dospělých byly také motivované. Takže když to otočíme, učitel, který se sám neumí učit a spolupracovat, asi těžko tuto dovednost bude předávat dětem. Například když jsou ve třídě dva pedagogové, mohou efektivně dětem modelovat spolupráci, komunikaci, učení. To jsou cennosti, které když umíme ve škole dobře promyslet, zafungují i u dětí.

Jsem intuitivní člověk a trvalo mi, z mé skoro čtyřicetileté pedagogické praxe víc než polovinu, než jsem si sám uvědomil, že i intuitivní počínání si musím zvědomovat. Vedete hodinu a venku začne sněžit. Vidíte úžas v očích dětí i očekávání věcí budoucích. Vás začnou napadat otázky a vše si propojujete s tím, co právě děláte či jste se žáky probírali, zažili. Vyučovací hodina je taková šachová hra, při které chcete, aby vyhráli žáci, promýšlíte a skládáte jednotlivé kroky do sebe a současně děláte prostor dětem. Je třeba skvěle

umět zapojovat do hodin i relaxaci. Tím se děti naučí, že když odvedete nějakou práci, je i chvíle na to, si vydechnout. A i toto má smysl dětem zvědomovat. Samozřejmě nemůže být vždy všechno řízené. O to větší pedagogické umění je všechno zkombinovat do sebe a současně být více v roli průvodce dětského učení a sám se umět upozadit. Nechat být dítě v centru. Kolik je takových tříd, kde to tak není? Někteří pedagogové se cítí být natolik odpovědní tím, co mají dětem předat, že je ve finále zahltí množstvím „všeho“ a vlastně ve výsledku nic nenaučí, aneb „Rychle nabyl, rychle pozbyl.“

Abys děti zvědomily, co se naučily během konkrétní hodiny nebo aktivity, je potřeba na konci hodiny proces učení reflektovat. Je naprosto ideální, když se toto daří uhlídat a závěrečná reflexe s žáky je zakončením vyučovací hodiny.

Co také pomáhá? Děti a jejich rodiče mají mít co nejvíce informací o tom, co se děje ve škole. Validní informace podporují důvěru a o vzájemnou důvěru určitě jde. V naší škole působí rodičovský spolek Patron. Jeho cílem je zejména podpora a rozvoj podmínek pro úspěšnou výuku. Zprostředkovávat přenos informací mezi školou a rodiči, vytvářet podmínky a možnosti pro rozvoj v poskytování všestranných informací pro potřeby dětí a mládeže. Také se Patron angažuje při kulturních akcích a podporuje volnočasové akce a výuku třeba tím, že učitelé, třídy... mohou požádat o malý grant. Také díky spolku máme z řad rodičů hodně podporovatelů. Komunita rodičů školy žije. Rodiče se setkávají, a to jak formálně, tak i neformálně. Myslím, že informovaný rodič jinému rodiči často lépe vysvětlí, co se děje ve škole, než pedagog. Máme být moudří, vždyť také jsme rodiči, a tak bychom měli důvěřovat tomu, že ve vzdělávací instituci dělají to nejlepší, co mohou. Nepovažovat třeba za podezřelé, že děti se do školy těší. I to se nám stalo! Ale věřím, že díky našemu přístupu k rodičům, díky otevřenosti, důvěře a vzájemné spolupráci se nám daří být dobrou školou.

Společenskými partnery je škole i radnice a její vedení. Je skvělé, že náš zřizovatel nás podporuje. V Kunraticích se posledních patnáct let společně se zřizovatelem zaměřujeme na to, aby kunratická škola byla ta nejlepší. Také díky této spolupráci se nám lépe funguje.

Jak zjišťujete/ověřujete, že tato spolupráce je funkční a má dopady na kvalitu učení dětí?

Není to rozhodně jednoduché. Povolání učitel i role ředitel jsou neskutečně osamělé role. Ředitel by měl být dost čitelný a vysílat nějakou zprávu, vizi a musí za ním být vidět práce. Rozvoj učitelů a zavádění jakékoliv změny vyžaduje velkou podporu. Vše hodně souvisí s kulturou školy a se vzájemnou důvěrou. Dřív ředitelé hlavně řídili, dnes se hovoří o jejich pedagogickém lídrovství. Proto naše „pedagogická hnízda“ jako vedení školy nekontrolujeme, ale spíš se zapojujeme do jejich činnosti. Také jsme učitelé. Hnízda plánují svou práci, skoro každý pedagog si sestavuje svůj *Plán osobního pedagogického rozvoje*. Jako formální lídři si musíme umět vyhodnotit, kde jednotliví lidé jsou a jakou by měli dostat podporu. Nabízet podporu, ale ne ji vnucovat. Podporovat učitel-ské lídry, právě v nich je záruka udržitelnosti zaváděných změn. Ředitelé odejdou, ale oni zůstanou.

Důkazem je dobrá výuka, která je smyslně naplánovaná a má prokazatelný dopad na učení dětí. A tento pohled dnes upřednostňujeme nad tím, co dříve bylo rozšířené – děti zaměstnat, učivo odučit. Naši učitelé, i ti v seniorním věku, jsou nabíječící, podporující, roz-dávající, energičtí lidé.

Proto se v naší škole hodně věnujeme výběru nových kantorů, kterým umožňujeme možnost stáže ve škole, při které je čas nejen nahlédnout do výuky, sdílet a doptávat se, ale i představit svou výuku, než započneme spolupráci. Jsme několikanásobně fakultní školou, chodí k nám na praxe hodně studentů a já jsem za to rád. Mladé kolegyně a kolegové náš tým obohatí znalostmi z fakulty a oni se

díky párové výuce nebo v roli asistentů naučí správně vést a vyhodnocovat výuku. Takže i takto probíhá naše vzájemné učení. Mám velkou radost z toho, jak se dokážeme vzájemně podpořit, vzájemně se učit a sdílet.

Kde byste doporučoval začít, s jakými opatřeními, když je spolupráce sboru nefunkční?

Každá škola, každá třída, každý z nás je někde jinde. Musíme dobře porozumět tomu, kde jsme i my sami jako lidé. Důležité je porozumět tomu, co je to dobrá výuka na naší škole. Tomu, jak učíme, jak učím já, a to dobré z výuky sdílet.

Oproti tomu vrhnout se například jako na první opatření na formativní hodnocení, to je podle mého cesta do pekel. Doporučuji začít tím, že dokážu rozpoznat, co už jde mým žákům, zda cíle učení, které si stanovuji, se daří naplnit. Že si při plánování výuky dokážu představit, kam se žák posune, co se naučí, co je tím zdvihem. A to všechno neobjevuji sám, ale sdílím zkušenost s kolegy, se kterými se snažím rozpoznávat důkazy učení žáka. Když se tomu všemu věnujeme, pak jsme již jen kousek od formativního hodnocení, kdy dokážu dát žákovi popisnou zpětnou vazbu, která bude mít formativní účinek. Následně s kolegy začnu přemýšlet i o kritériích a indikátorech, které pomohou žákům dosahovat plánovaných cílů. Že mi tato kritéria postupně pomohou sestavovat i žáci. Že se společně s nimi učíme poskytovat si vzájemnou zpětnou vazbu. Možná vnímáte, co tento proces vnáší do sborovny, naší výuky, pedagogiky, bádání i do vnitřní motivace. Podstatné je rozumět výuce.

To vše je veliká výzva pro formální lídry. Je na nás, jak vše podpoříme, jak to zařídíme, aby se vše dostalo do našeho dospěláckého profesního života. Protože my musíme dobře vědět nejen to, kde jsme my sami, ale formální lídři také musejí vědět, kde jsou lidé kolem nás a jakou podporu potřebují. Já jako ředitel mám lidi propojovat a seznamovat, aby mezi nimi mohlo probíhat učení.

Každý ředitel jde do výběrového řízení se svou vizí, podle ní si ho pro konkrétní školu vybírají. Ale je otázka, co na to sborovna, žáci, rodiče. Jsou v ředitelské konkurzní koncepci žáci, lidé ve škole, anebo přichází s něčím, čím chce sborovnu převálcovat? A opět jsme ve školní kultuře a procesu. Vize je cesta. Když jsme v Kunraticích tvořili naši první vizi, tak nevznikla vize, ale něco vzniklo. Já jsem tomu říkal Devět Hustopečských pravd, protože jsme na tom pracovali na letní škole před zahájením školního roku v Hustopečích. Mezi „pravdami“ například bylo tvrzení „*Jsme výborný tým*“ – a to dodneška platí. Ale také tam byla pravda: *Chceme být školou, kterou bude její okolí uznávat jako odbornou autoritu. Ale co takové sdělení říká? No, nejspíš to, že jsme se tak momentálně necítili. A jsme opět v hledání a bytí na cestě.*

Dnes sdílíme vizi projektu *Pomáháme školám k úspěchu*, kterou jsme si lehce modifikovali. „*Žáci se učí naplno a s radostí, své učení řídí a respektují sebe a druhé.*“ A tato vize vlastně říká, co já jako učitel musím udělat pro to, abych děti vtáhl do učení, aby je bavilo se učit. A takto mohu hledat další spoustu klíčových slov, kterými budu vyjadřovat „učit naplno“. Co musí nastat ve sborovně, aby se toto naplnilo? My bychom chtěli po těchto věcech bádát a chtěli bychom je zkoumat. A tím se dostáváme k badatelskému cyklu profesního učení, které pro nás objevila Hana Košťálová. Opět je tu i zvědomění toho, co už umím na „té“ cestě k něčemu konkrétnímu a co ještě neumím. Během jednoho školního roku toho sice nezvládnou moc, ale mám na to celou učitelskou kariéru. Postupně každý rok mohu udělat malý zdvih a za pár let z toho bude velký posun. Malý posun každého z nás, velký posun celé sborovny.

K tomu, aby se člověk proměňoval, aby se pedagog proměňoval, potřebuje velkou podporu. Individualizované podpory typu supervize, mentoring, koučink, výcvik spolupráce s někým až po dlouhodobé výcviky. A osobně doporučuji spíše výcvik než kurz nebo semi-

nář. Dlouhodobost výcviku má dopad na naše myšlení, plánování výuky, porozumění žákům, které učím. Postupně se dají do vedení výuky zapojovat různé metody, formy, ale nejdřív musíme přijít na to, proč je chceme používat a v čem žákům pomohou v jejich učení.

Paní profesorka Helen Timperley, když ji budu parafrázovat, říká, že některé vyučovací postupy jsou bezesporu účinnější než jiné, ale žádný nemůže garantovat úspěch. Kontext je součástí toho, jak učitel vyučuje. Pokud vůbec existuje nějaký obecný princip dobré praxe, pak snad to, že výuka musí reagovat na konkrétní potřeby dětí, které učitel právě vyučuje. A s tím se pojí mnoho otázek: Proč chci děti naučit právě toto? Proč k cílům učení jdeme právě touto cestou? Mohu si klást i otázky typu: Na čem rozpoznávám, že se žáci učili? A jakou to má vazbu na mé vlastní učení? Toto je součást badatelského cyklu profesního učení popisovaného paní profesorkou Timperley. Já rozpoznávám, co se potřebuji naučit, a zde je místo pro osobní pedagogický rozvoj. Toto by se mělo dostat do povědomí českých učitelů. Jde o přístup k výuce, který by podle mého názoru měl přijmout celý vzdělávací systém. Díky Učiteli a Řediteli naživo vím, že se v našem školství hodně věcí mění, že se na každé škole děje něco jedinečného, a to je úžasné. Jedinečné má ve školství být propojené se školní kulturou podporující učení každého žáka, každého pedagoga. Tato kultura by mohla proniknout do každé sborovny.

Můj osobní příběh v Kunraticích jako ředitel se začal v roce 2007 s tři sta třiceti dětmi a třiceti pěti pedagogy. Přivedl jsem si s sebou kompletní nové vedení školy i nového pana školníka. Do funkce jsem nastoupil v pololetí, což byla možná výhoda. Školní rok běží a vy máte možnost poznat lidi a oni mají možnost poznat vás. S novým týmem jsme do Kunratic přinesli kritické myšlení nebo návštěvy na jiných inspirativních školách alespoň jednou do měsíce. Otevřeli jsme téma kvalitní výuky a jak se taková výuka pozná, a to ještě před přistoupením k projektu *Pomáháme ško-*

lám k úspěchu. A také to, že všichni ve škole žijí stejnou kulturu, od vedení po asistenta pedagoga. Děti nám říkaly, vy noví jste všichni stejní, na konci hodiny si s námi sednete do kruhu a chcete reflektovat hodinu. Něco jsme nabourali, ale na mnohém šlo stavět a něco začalo nově vznikat.

Protože jsme rostli, každý rok vždy o jednu až dvě třídy, tak jsme se snažili najít lidi, kteří byli naší krevní skupinou. Na takové kolegyně a kolegy tyto změny, prostor a důvěra zapůsobily tak, že přistoupili k výuce velmi kreativně a začali se vyvíjet a růst. Například v matematice profesora Hejného začali pro žáky vyvíjet gradované úlohy, zapojili se do badatelských aktivit, začali se učit se žáky venku a zejména hodně číst. Věnovali jsme se a stále se věnujeme prožitkovému i oborovému, naučnému čtenářství a pisatelství. Tak se začali rodit i noví lidé. Mladí zapálení, ale i zkušení, kteří na sobě dlouhodobě pracovali a získali si své místo na slunci, zažili úspěch, stávají se odborníky. Od Hustopečských pravd už uběhlo dvanáct let.

Kvalitní kantoři, kteří byli v době mého příchodu v Kunratické základní škole, jsou s námi dodnes. Stali se pedagogickými lídry, odborníky, jako například Jana Kopecká, Eva Hilčerová nebo Michal Střítežský. A další velká spousta skvělých pedagogů z tehdejší doby odešla do důchodu. Samozřejmě se to neobešlo bez ztrát nekvalifikovaných pedagogů. Ještě druhý rok nám odešlo z týmu asi pět učitelů. Ti prostě zjistili, že takový styl práce jim nebude vyhovovat. Za třicet let ředitelské praxe musím říct, že když vnímám, že někdo nepatří do našeho kolektivu, je dobré za ním zajít a hledat řešení.

Jakou systémovou podporu byste uvítali, aby měla spolupráce pedagogů v českých školách ještě lepší dopad na učení dětí?

Myslím, že potřebujeme více porozumět, jak systematicky zavádět do výuky a života školy kompetence a gramotnost. Nestačí jen organizovat výuku tak, aby děti komunikovaly. Frontální výukou se komunikace a spolupráce pod-

le mě nedá naučit. Naše pozornost by se měla zaměřit například na to, jak propojit porozumění obsahu textu s výukou gramatiky. Jak rozvíjet pisatelství napříč naukovými předměty. Jak efektivně zapojovat badatelství, projekty, učení venku s rozvojem kompetencí k učení, k rozvoji odpovědnosti za své žákovské učení a podobně.

Zde podle mě chybí zakázka od státu. Například bych uvítal, kdyby se ohledně revízi RVP pro ZV (*Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, poz. red.*) méně mluvilo o samotném dokumentu a víc se mluvilo o tom, jak by mohl základní kurikulární dokument podpořit změnu ve vedení výuky učitelů a týmů i učení žáků. Například kdybychom si řekli, že po dobu deseti let se v českém školství budeme systematicky věnovat pouze několika jednotlivostem. Stanovili bychom si například cíl, že za deset let většina českých pedagogů bude rozumět tomu, jak plánovat výuku, jak sledovat dopad výuky na učení dětí nebo jak sledovat jejich pokroky v rozvoji gramotností a kompetencí, zejména kompetence vedoucí k učení. Jsem přesvědčený, že úroveň českého školství by se neuvěřitelně zvedla.

Také se hodně mluví o tom, jak se rozvírají náklady kvality výuky na jednotlivých školách. Cílem by mohlo být i to, že do deseti let budeme mít v České republice síť škol, která je ve své kvalitě relativně vyrovnaná. Že dokážeme rozevřené náklady kvality jednotlivých škol zavřít a už vůbec je nebudeme rozvírat. Možná v tom svou roli sehráje i revidovaný dokument RVP pro ZV, ale já v něm hlavní nástroj změny nevidím. Mnohé školy si s ním navíc nebudou umět poradit. Stejně budou učit dál podle učebnic, ne podle kurikulárního dokumentu, který by měl vznikat na základě RVP pro ZV ve školách: Školní vzdělávací program.

Pokud bych měl dát na svou zkušenost a to, co kolem sebe vidím, se opravdu vše točí kolem výuky jako takové. I v programu Ředitel naživo už víme, že pokud se vedení školy chce rozvíjet v lídrovství, musí porozumět dobré výuce. I ředitel i zástupce jsou učitel

a ryba smrdí od hlavy, jak se říká. Možná se zdá, že rozumět dobré výuce je málo, ale ono je to zásadní.

My jsme bohužel v České republice ve více ohledech zakonzervovali školství ve 20. století (a možná spíš ve století devatenáctém), myslím v systémových věcech. Teď se bojíme udělat krok do nového 21. století. Co se dnes děti učí, to neodpovídá ani současné době a kdo ví, jak bude vypadat svět za patnáct nebo dvacet let? Vezměte si například, jak je šíleně rychlý vývoj v elektronice a ve věcech kolem nás, včetně společenských věd. Na druhé straně myslím, že je cítit i podporu, a to nejen od vedení ministerstva, ale objevila se celá řada učitelských lídrů z různých škol, kteří nabízejí svou pomoc.

Vnímám, že nové RVP pro ZV by mělo mít jako součást jádrového učiva i výuku o sobě – já rozumím sám sobě i druhým. Dle aktuálních výzkumných studií se začíná dlouhodobá covidová pandemie alarmujícím způsobem odrážet na psychickém zdraví lidí. Nejvíce postiženou skupinou jsou právě děti ve školním věku. Škola nemůže vyřešit vše, ale může udělat mnoho. Pedagogové nenaučí děti přímo odolnosti, ale mohou je zásadním způsobem podporovat v tom, aby si vlastní odolnost vytvořily a našly vhodné strategie při zvládnání zátěže. Pokud děti dokážou za podpory učitelů zvládat zátěžové situace pomocí vlastních zdrojů, takových, které v sobě objeví, budují si tím kompetence pro zvládnání stresu na celý život. O co víc budu rozumět sobě a druhým, o to lépe se mi bude pracovat. A jsme zase zpátky u kultury školy. Pokud dospělí – lídři rozumějí sami sobě, o to lépe se jim spolupracuje. A pokud žijeme v kultuře, která spolupráci podporuje, je to skvělé. Jenže toto je proces, to nelze změnit za rok ani za dva roky.

Vše je otázka priorit. Myslím, a jsem tomu velmi rád, že v současné době je české školství poměrně dobře finančně saturované. Takže je čas na vytváření takové podpory, která bude učitele motivovat k vlastnímu učení. Ideální podpora probíhá uvnitř školy a ve výuce. Takže

efektivní by bylo na školách vytvářet podporu pro pedagogické lídry. Dávat jim prostor a využít jejich zkušenosti pro ostatní pedagogy. Role takového lídra je jiná než ředitele a je stejně potřeba. Jestliže budu stavět na vzájemném učení lidí ve sborovně a jejich spolupráci, pro jejich vzájemné učení, kvalita výuky půjde nahoru. To, co budou považovat učitelé za normální, budou učit i děti.

Mnoho synergie, vzájemného učení je v projektové výuce. Nejsem nadšený z předmětů s malou časovou dotací. Například je vhodné propojit přírodovědné předměty, abychom na školách mohli víc bádát. Vždyť badatelství lidí propojuje. Někdy jsme ale zbytečně ustrašení z toho, aby nám někdo nevezal ten náš předmět, bojujeme o své hodiny. Při tvorbě ŠVP by se měl počet hodin stanovovat až jako poslední věc. Až poté, co si vyjasníme, čeho chceme dosáhnout a co k tomu potřebujeme. Většinou je to ale naopak – jako první se nesmyslně plánují počty hodin a ty se pak nějak zaplní. To by se mělo změnit.

Myslím si, že bychom měli být schopni na úrovni České republiky pojmenovat, co to je kvalitní výuka, co se díky tomu děti naučí. Také je důležité rozumět tomu, proč je významné ve škole tvořit ŠVP, a zavést systém jeho pravidelné revize. Právě tvorba školního kurikulárního dokumentu, při které promyšlíme nejen cíle učení, ale to, jak povedeme výuku, aby se děti učily, je tím nejcenějším, tím, co dává lidem ve sborovně dohromady. Vždyť ŠVP je naše školní dohoda, jak se na naší škole učí.

Naším přesvědčením v projektu *Pomáháme školám k úspěchu* je, že: „*Dítě chodí do školy proto, aby se tam učilo.*“ Hanka Košťálová, která je spoluautorkou a programovou ředitelkou projektu, nám dále připomíná, že každé dítě si zaslouží vynikajícího učitele, a to ne náhodou, ale cíleně. Škola může změnit osud dítěte. Platí to zejména o dětech z nepodnětného prostředí. Každé dítě se může učit a nejlepší vzdělávací systémy se přímo zaměřují na úspěch každého dítěte a stanovují vysoká očekávání pro každého žáka. Jedinou cestou,

jak zlepšit vzdělávací výsledky, je zlepšit výuku, tedy práci učitele. Nejlepších vzdělávacích výsledků u žáků dosahují ti učitelé, kteří neustále vyhodnocují svůj dopad na učení dětí a podle toho, co zjišťují, proměňují svou další výuku, aby svůj dopad zvýšili. V dobré škole se neustále učí jak žáci, tak dospělí. Aby se mohli skutečně učit, musí ve škole panovat kultura, v níž se lidé učit skutečně mohou, protože cítí bezpodmínečný respekt a neobávají se vstupovat do rizik, která jsou s učením spojená.

Cílem základní školy je podpořit přípravu dětí na další život a studium. Toto efektivně nastává tam, kde lidé, učitelé i žáci, dělají to, co je baví, protože díky tomu objevují nové, protože díky tomu se učí od sebe, protože díky tomu se učí v bezpečí, protože díky tomu se stává změna jejich přítelem. Na závěr bych s vámi rád sdílel nadčasovou citaci z knihy kolektivu autorů NEMES *Jak měnit a rozvíjet vlastní školu* (1994).

Cvičení pro změnu

Uvědomujeme si, čím proces změny pro nás je.

CHARAKTERISTIKA ZMĚNY VEDOUČÍ K ROZVOJI

Změna je cesta.

Změnou se učíme.

Změnu doprovázejí naše úzkosti a obavy.

Problémy změny jsou naši přátelé.

Změnu musíme stále přikrmovat.

Změna vyžaduje naši sílu.

Změna, o níž usilujeme, je systémová.

Změna systému začíná u každého z nás.

Mysli globálně – jednej lokálně.



Inspirativní rozhovory o spolupráci ve školách

Marie Gottfriedová / Roman Ziegler /
Klára Kreisingerová / Marcela Erbeková /
Pavel Škramlík / Vít Beran

Redakce: Klára Červinková

Editace: Radka Hrdinová

Odborná redakce: Hana Košťálová, Silvie Pýchová, Jana Stejskalová

Jazyková korektura: Tereza Ladová, Soňa Čapková

Grafické zpracování: Hedvika Člupná

Vydává: Stálá konference asociací ve vzdělávání (skav.cz)

Finanční podpora: Nadační fond rodiny Orlických, Nadace České spořitelny

Rok vydání: 2022

Vydání první

ISBN: 978-80-907826-7-9 (PDF)

ISBN: 978-80-907826-6-2 (brožováno)

„S velkou chutí jsem si přečetla vyprávění pěti ředitelů (a jedné paní učitelky), kteří působí v různorodých školách a regionech a kteří cíleně vytvářejí učitelům podmínky pro systematickou spolupráci zaměřenou na zlepšení učení dětí, jejich spokojenost. Publikace přináší bohatství konkrétních zkušeností a může posloužit nejen těm, kteří ve škole se spoluprací mezi pedagogy začínají.“

Hana Košťálová / Pomáháme školám k úspěchu

„Věřím, že smysluplná spolupráce učitelů je příležitostí zlepšovat učení pro naše děti. Tato publikace nabízí nejen inspirace, jak spolupráci ve školách rozvíjet, ale přináší i odpovědi na otázky, které si možná v souvislosti s tímto tématem, stejně jako já, kladete.“

Jana Stejskalová / Eduzměna

Vydala Stálá konference asociací ve vzdělávání (skav.cz)
v roce 2022 za finanční podpory Nadačního fondu rodiny
Orlických a Nadace České spořitelny



ISBN: 978-80-907826-7-9

