

Nový hit: vize školy

České vzdělávání objevuje vstřícnou komunikaci, sdílení a přesun odpovědnosti na děti

MAREK ŠVEHLA / FOTO MATĚJ STRÁNSKÝ

J

ak má vypadat dobrý učitel, už v Česku asi víme. Vedlo se o tom hodně diskutovat, psaly se a natáčely reportáže, dělaly se školní ankety, předávaly diplomy nejlepším kantorům. Ale jak má vypadat dobrý ředitel školy?

Místem, kde se dá dostat odpověď, je trochu nečekaně jeden ze sálů obchodního centra na pražském Pankráci. Organizace Učitel naživo tady začátkem června hostí zhruba tři desítky ředitelů a ředitelky základních škol z Čech i Moravy. V rohu stojí nádoby s pitím a podnosy s jídlem k rychlému občerstvení. Frekventanti kurzu Ředitel naživo mají na hrudi cedulku se jménem a názvem své školy. Rozdělení do pěti skupin jsou to tentokrát oni, kdo u stolků rozmístěných po prostoru řeší zadané úkoly.

Jeden z hloučků stojí u stolu s cedulí „DOPAD“. „Neustále je třeba sledovat dopad výuky na učení a spokojenost dětí,“ vysvětluje lektorka. I ona je ředitelkou školy, program absolvovala v minulých letech a teď předává, co se naučila. Třeba to, že známky nejsou důležité. Důležité je dát dětem informaci, jaké kroky mají udělat pro to, aby se zlepšily. A že tohle zlepšení je pro učitele nejlepším kritériem, jak dobře učí.

„Ale jak je to s tou spokojeností? Spokojené dítě přece nemusí být dobře vzdělané dítě,“ vnáší do diskuse pochybnost jeden z ředitelů-frekventantů programu. Ostatní příkyvuji a lektorka ukazuje na velký papír, kam mají své myšlenky zapisovat. Později se o nich společně pobaví. Další z účastnic namítá, že je těžké přimět učitele sledovat dopad výuky. „Nejsou to zvyklí dělat,“ namítá. Lektorka vysvětluje, že je důležité formulovat cíl hodiny a zjišťovat, zda k němu došly všechny děti ve třídě a nejen ty, které se hlásí. „Jedna z možností, jak to sledovat, je bavit se s rodiči,“ dodává lektorka.

Jeden z ředitelů na papír připisuje heslo „Nesmíme na to být sami“ a mluví o tom, že je důležité vybrat si dobré spolupracovníky – zástupce nebo vedoucí pedagogy jednotlivých předmětů. „Často umí něco lépe než já jako ředitel a důležité je nebránit se tomu,“ sděluje svým kolegům v hloučku.

Ozývá se zvonění trochu jako ve škole a hloučky ředitelů se přesouvají k vedlejším stolkům. Nad jedním je modrá cedule s nápisem „VIZE“ a dodatek, že ředitel „získává ostatní pro vizi školy, v jejímž centru je dítě, jeho učení a rozvoj“. Zase se diskutuje a na papírové plachtě uprostřed hloučky přibývají postřehy: „vize je cesta, ne cíl“ či „přemýšlet společně – učitelé, žáci a rodiče“.

Koncept vize školy je pro některé účastníky nový a program mu věnuje velkou péči. Šéf organizace Učitel naživo Martin Kozel vysvětluje, že jde o něco jiného, než je „koncepte školy“. Ta může být technická a slibovat dobré vybavení nebo výuku jazyků. „Vize je o dětech, jak se dokážou učit, jak jsou spokojené. A ředitel musí vytvářet prostředí, v němž učitelé mohou dosáhnout toho nejlepšího, co v nich je, sdílet své dovednosti s kolegy, spolupracovat, sami se vzdělávat. Prostor, v němž se o vizi debatuje a řeší se její vylepšení,“ vysvětluje Kozel s tím, že výsledky žáků se mají permanentně vyhodnocovat. „Učitel dobře vedené školy se pořád ptá, jestli toho děti umí víc než posledně a jestli jde výuka tak, jak si předsevzali. Jak se to daří v jednotlivých předmětech nebo jaké je psychologické zdraví žáků.“

Ředitel vytváří prostředí, v němž učitelé mohou dosáhnout toho nejlepšího, co v nich je.

Cvičit, jak se chovat

Jakub Zelený vede pět let základní a mateřskou školu v severočeském Benešově nad Ploučnicí a do programu Ředitel naživo se přihlásil předloni i se svojí zástupkyní Miroslavou Šmídovou. Přitom vzpomíná, jak se vraceli ze dne stráveného diskusemi s účastníky programu v Praze a už v autě domlouvali, jak fungování své školy změnit. „Cítili jsme se jako nabití energií, byla to pro nás velká hnací síla,“ vzpomíná. „Velkou výhodou přitom bylo, že jsme program absolvovali oba dva, a bylo tedy snazší postupně převést učitelství sbor, že se směřování školy musí změnit.“

Například do té doby zavedené „předmětové komise a metodická sdružení“, kde se učitelé scházeli jen na formálních poradách a dělali zápisy, jimiž se pak nikdo vážně nezabýval, se změnil v mnohem platnější „pedagogické týmy“. Ty mají své lídry a pravidelná setkání, kde učitelé



„Jak je to s tou spokojeností dětí?“ (Ředitel naživo v akci)

sdílejí své zkušenosti a vzájemně se inspirují. Vše důležité se zapisuje do digitální platformy, do které vidí i ředitel školy a může na potřeby a záměry učitelů téměř okamžitě reagovat.

Kromě toho škola nově praktikuje třeba i tandemovou výuku, kde učitelé vzájemně navštěvují své hodiny, připravují se a učí ve dvojici. „Diskuse o sledování dopadu výuky na žáka byla pro nás úplně nová a poměrně dost převrátila naše přemýšlení o kvalitě výuky,“ říká ředitel a dodává, že systematické učitelské práci založené na otevřenosti a sdílení dnes nahrává i to, že i díky vyšším platům ve školství se snížila fluktuace a není už takový problém sehnat učitele, jimž popisovaný styl práce vyhovuje.

Škola v Benešově nad Ploučnicí si tedy zformulovala cíle učení a způsob sledování jejich naplnění. Zavádí také původně americký systém PBIS – pozitivní podporu vhodného chování žáků, kde se cíleně učí zvládat problémové situace. V rámci toho si škola stanovila hodnoty a sleduje jejich naplňování. „My jsme si s pedagogickým sborem určili jako hodnoty odpovědnost, respekt a bezpečí,“ vyjmenovává ředitel. V prostorách školy s žáky nacvičují očekávané chování, třeba hluk o přestávkách na chodbách školy, a v mantinelech stanovených hodnot zkoušejí jejich řešení.

Změny přinášejí výsledky, a tak se benešovská škola stala jednou z těch, kam jezdí na exkurze další turnusy Ředitele naživo.

Příprav si otázky

Ředitelka Základní školy Mánesova v Otrokovicích Marcela Javoříková pracuje ve školství už pětadvacet let a do Ředitele naživo se přihlásila v týmu se svojí zástupkyní před třemi lety, když program začínal. „Bylo to profesně to nejlepší, co nás potkalo. Úplně nám to změnilo pohled na výuku a chod školy,“ reaguje na otázku, co jí účast dala. Zmiňuje, že změnila vedení učitelského sboru a snaží se napříč školou zavést partnerské jednání a respektující přístup.

Proč se to dřív nedělalo? „Víte co: převládalo uvažování – my jsme škola a my máme pravdu. A tohle změnit je velmi náročné,“ říká ředitelka a dodává: „Teď chci, aby učitelé uměli přemýšlet o výuce i o dynamice třídy, rozuměli, co a proč se v hodinách i třídních kolektivech děje, a uměli s žáky pracovat.“ Cíleně vytváří bezpečné prostředí s péčí o vztahy mezi učiteli, žáky a rodiči. S učiteli se dohodli, co je standard kvalitní hodiny (v té se například na začátku stanoví cíl a na konci se ověřuje jeho splnění). Vytvořili tým pedagogických lídrů, kteří vedou se svými kolegy diskuse,

Výborné i velmi špatné

Z praxe je patrné, že se české školy zlepšují, zároveň ale fungují ve velmi specifickém prostředí. Je především velmi svobodné. Učitelé jsou sice vázáni povinným kurikulem, to ale poskytuje spíš jen rámec znalostí, v praxi si pak mohou víceméně učit, jak chtějí. Jejich zřizovatelé jsou navíc tisíce obcí, které vybírají ředitele podle často nejasných kritérií. „Ve většině případů není kritériem pedagogická kvalita, protože radní neumí rozpoznat, kdo je a kdo není kvalitní učitel. V lepším případě má dobrou reputaci, učitelé si ho váží a starosta to posoudí. V horším případě je to kamarád, partner, někdo, koho je třeba umístit,“ říká Martin Kozel.

Tyto dvě skutečnosti – velká svoboda, jak učit, a velmi roztržitý výběr ředitelů – vedou k tomu, že mezi základními školami v Česku jsou obrovské rozdíly. Praktici navíc uvádějí, že ředitele nepřicházejí o místo kvůli tomu, že se ve škole špatně učí. Obce spíš očekávají, že škola bude nějak fungovat v opravené budově s potřebným vybavením a plným učitelským sborem. Ředitelé jsou tedy většinou posuzováni jako provozní manažeri, kteří se starají o hladký chod své instituce.

Celý systém ale vede k rozevírání nůžek. „Školy, kde jsou schopní lidé, mohou dělat neskutečné věci. Vejdou se tam všechny možné alternativy. Vzniká velká rozmanitost, hlavně ve velkých městech. Stahují se k nim dobří učitelé a chodí do nich děti rodičů, kterým záleží na vzdělání,“ popisuje Kozel. „Vedle toho pak vznikají školy, které nikdo moc nechce – ani učitelé, ani rodiče. A nakonec vznikají vyložené odpadní školy, kam chodí děti, které nikdo jinde nechce učit a kde ředitelé nechtějí ředitelovat. Z toho vznikají segregované školy.“

Uchazeči o místo školních ředitelů musejí absolvovat dvouleté studium nazvané Lídr školy, jehož cena je deset tisíc korun.

Tam se vyškolí v pracovním právu či základech hospodaření. Pokud chce proniknout do fungování dobré školy víc, může využít právě Ředitele naživo. Jde o dvouletý program za třicet tisíc korun. Letos běží pátým rokem, zatím jej absolvovalo 82 lidí, dalších osm desítek studuje letos. Výuka se odehrává ve dvou- až třídních výjezdech zhruba jednou za dva měsíce. ☺

jak pracovat s žáky, jak si s nimi budovat vztah a jak předávat své znalosti mladším učitelům. „Nejnáročnější bylo prosadit právě sdílení informací mezi učiteli,“ poznamenává ředitelka.

Zároveň přiznává, že vzhledem k velikosti své školy (má 550 žáků) své nadšení časem trochu korigovala. „U některých změn jsme možná zbytečně tlačili na pilu. V něčem jsme nemuseli pracovat hned s celým sborem, ale začít s dobrovolníky. Byli jsme asi příliš nadšení a mysleli jsme si, že je nadšení přenositelné. Nebylo,“

dodává s tím, že na uskutečnění některých svých plánů si dala víc času.

Všichni společně také pracovali na vizi školy, kterou se povedlo kvůli covidovým omezením zformulovat až letos. Javoříková uvádí, že obec jako zřizovatel školy do vize nezasahovala a ani rodiče neměli připomínky. „Stále objevujeme, co dělat lépe,“ pokračuje. Když se snaží vysvětlit, co ji pohání ke změnám, prohlásí, že ji Ředitel naživo přiměl přemýšlet o škole a výuce jinak. „Často stačí jen změnit úhel pohledu a najednou se dějí věci,“ dodává s tím, že podle zájmu o školu si zřejmě vedou dobře. ZŠ Mánesova otvírá tři třídy prvňáků, přičemž rok od roku se zvyšuje počet nespádových dětí.

Někteří ředitelé a ředitelky sepisují vizi své školy i bez kurzu na základě vlastní intuice. Patří k nim i Jaroslava Müllerová ze Základní školy Kvítková ve Zlíně. „Vize je důležitá, protože člověk se musí od něčeho odpíchnout,“ popisuje své začátky před pěti lety. Tehdy i ona založila vizi na otevřenosti, spokojenosti dětí a jejich pocitu bezpečí. Začala ve škole dělat třeba zahradní slavnost pro rodiče a učitele. „Cílem bylo, aby se rodiče nebáli se školou komunikovat,“ vysvětluje ředitelka.

Snažila se také dosáhnout toho, aby učitelé sdíleli detaily své práce v cloudu, kde si vše může číst tým složený z vedení školy, psychologa, výchovné poradkyně. „Snažíme se to řešit, třeba když se objeví náznaky šikany,“ uvádí Müllerová.

Pokud do školy nastoupí děti-cizinci, učitelé podle dohodnutého klíče mluví ve třídách o jejich zemi a kultuře. A mají manuál, jak naložit třeba s požadavky nebinárních dětí, které se stále častěji objevují i v českých školách? „Zatím jsme to nemuseli řešit, ale chceme o tom s žáky mluvit,“ říká ředitelka.

Na mluvení v Kvítkové vsázejí. Škola letos zavedla dvacetiminutová tripartitní sezení, kde dítě, rodič a učitel mohou probrat, v čem potřebují pomoci. Při podobných debatách je přitom snaha, aby žáci věděli, co mají udělat pro zlepšení. Smyslem schůzky je, aby děti chodily na jednání s vlastními otázkami a aby pouze pasivně nepřijímaly, co se jim řekne. „Tyto tripartity mají u nás obrovský ohlas,“ pochvaluje si Müllerová. Účast nechává škola na rodičích. „Někteří nepřijdou vůbec, jiní obcházejí více učitelů. Je to jejich volba,“ dodává ředitelka.

Žádná alternativa

O koncept, popisovaný jako přesun odpovědnosti na děti, se snaží i ředitel Základní školy v jihomoravském Tišnově Michal Kompr, který má za sebou čtyřladvacetiletou učitelskou praxi, z toho šestnáct let dělá ředitele. V reálu přesun odpovědnosti vyžaduje seznamovat žáky s tím, co od nich učitelé očekávají, a umět vyjádřit, co naopak oni v rámci zlepšování svých znalostí požadují od učitelů.

Kompr říká, že svoji kariéru dělí na období před Ředitelem naživo a po něm. „I předtím jsem věděl, co chci, ale ten program to jasně definoval a dal tomu pevný rámec,“ popisuje svoji zkušenost. Kromě složitější vize dbá také na krátké jasné sdělení, kterým se škola prezentuje. „Máme ve znaku loď a jsme obrazně řečeno na jedné lodi – učitelé, žáci, rodiče. Máme společný zájem,“ uvádí Kompr.

„Uřili jsme si hodnoty odpovědnost, respekt a bezpečí.“ (Ředitel Jakub Zelený)

Jeho strategie má podporu zřizovatele, tedy města, s rodiči se ale někdy dostává do sporu. „Zpozorněli a vnímají, že se ve škole něco nového děje. Někteří mají dokonce obavy, že zavádíme nějakou alternativní výuku,“ říká ředitel. K nervozitě stačilo, když škola zrušila zvonění mezi hodinami a místo toho nechala na učitelích nebo žácích, kdy se rozhodnou udělat přestávku.

Ředitel reagoval tím, že zavedl akci zvanou ředitelská kavárna, kde rodiče seznamuje se svojí vizí. Kromě toho dělá už zmíněná tripartitní jednání mezi učitelem, rodiči a žáky. Když začala mluvit jeho škola o výuce „kompetencí“ (souhrn vědomostí a dovedností, které v moderním

vzdělávacím trendu nahrazují předměty), ozvali se někteří rodiče s obavou, jestli se nebude šidit tradiční memorování, na které jsou všichni zvyklí. Jindy rodiče znervózněli po zjištění, že škola bude chtít od dětí „spoluvytvářet proces učení“. Podle ředitele ale o nic alternativního nejde. „Dítě nerozhoduje o tom, co se má učit, ale jak se zlepšit na určité úrovni. Podílí se na vypracování toho, co musí udělat, aby se posunulo dál. Je vtaženo do procesu zlepšování se,“ říká Komprš s tím, že to nakonec rodiče akceptovali. ●

