

# Odejdi s knihou – první a poslední pilíř čtenářských klubů

IRENA POLÁKOVÁ

**Školní čtenářské kluby – pravidelný odpolední kroužek zaměřený na rozvoj čtenářské gramotnosti žáků základních škol – jsou realizovány na několika desítkách škol v České republice. Základ jejich fungování tvoří tzv. tři pilíře, jednoduché principy, jejichž dodržování pomáhá probudit v dětech lásku ke knihám. Patří mezi ně volný přístup ke knihám, dále možnost s někým své čtenářské zážitky sdílet a nakonec (a zároveň zaprvé) čas na samostatné tiché čtení, který tvoří základ klubové práce. V předchozích číslech časopisu Řízení školy jsme představili hovory o knihách a dílnu čtení, nyní se blíže podíváme na to, co žákům umožňuje volný přístup ke knihám, a pilíř třetí, kterému říkáme „Odejdi s knihou“, a to nikoliv za dveře.**

## Zamilovala jsem se do Vinetoua

Zastaralá. Dlouhá. Pomalá. Málo zajímavá. Nezábavná. Těžká. Tak mohou na dnešní děti působit knihy. Mohou, ale nemusejí. Cestu do jiných světů, ponoření se do příběhu, zakoušení radosti a účasti na příběhu je možné nabídnout i současné mladé generaci. O tom, že i děti touží stát se na chvíli součástí fiktivního (nejen) literárního světa, svědčí fanouškovské akce, které jsou spjaty např. s Harrym Potterem. Je to právě kniha, kdo otevírá dveře do světa fikce a nabízí hluboký a obtížně popsatelný zážitek, kdy čtenář vstupuje do příběhu, cítí se být jeho součástí, zažívá obavy o hrdinu, úlevu z vyřešení situace i smutek nad těžkými osudy – a to vše díky postavám, které vlastně skutečně neexistují (o vlivu a „neexistenci“ literárních postav píše např. Umberto Eco ve své knize *Paměti mladého romanopisce*).

**Knih jako médium příběhu nabízí jedinečnou a ničím nenahraditelnou zkušenost**, při níž čtenář může nejen zakoušet výše uvedené, ale zároveň provádět řadu intelektuálních úkonů. Užitečné emoce a myšlenkové operace mohou děti zažít ale pouze v případě, že se jim knihy dostanou do ruky.

## Daleká cesta... do místní knihovny

Jakkoliv to vypadá málo pravděpodobně, jsou mezi dětmi žijícími v České republice takové, které doma žádné knihy nemají. V průzkumu Nové školy, o. p. s., který proběhl v roce 2017 mezi více než 1 600 žáky 6. až 7. tříd, vyšlo najevo, že 30 % ze sledovaných žáků žije v domácnosti s 25 nebo méně knihami, 10 % má doma dokonce nanejvýš 10 knížek.

Výzkum není tzv. reprezentativní, probíhal napříč celou ČR, ale pouze v místech, kde se scházejí čtenářské kluby, nicméně i tak je jeho výsledek velice důležitý. Pokud relativně velký počet dětí nemá přístup ke knihám z domova, vliv na ně pak může mít v tomto ohledu jediné škola, např. prostřednictvím třídních knihovniček, vybavené školní knihovny a následně skrze aktivity, které děti zavedou do místní, větší knihovny.

## Učitel – čtenářský průvodce

Zajímavé informace přinášejí rozhovory s řadou učitelů, kteří v odpovědi na otázku, jakou knihu z oblasti dětské literatury by doporučili ostatním, stále nabízejí *Honzíkovu cestu*, *O letadélku káněti* a *Pipi Dlouhou punčochu*. Odpovídají tak navzdory tomu, že jsou požádáni o knihy novější, takové, které



## PŘEDSTAVUJEME

by ostatní spíše neznali. Jakkoliv výše uvedené tituly mají, co dětským čtenářům nabídnout, svědčí výběr o tom, že **jako pedagogové máme stále rezervu v oblasti znalosti dětské literatury**. Není to problém všech učitelů a zdaleka se netýká jen učitelů českých. Nicméně výše uvedená zjištění ukazují cestu, kterou se učitel – průvodce dětského čtenářství má vydat tehdy, rozhodne-li se děti k četbě vést: Sám musí být čtenářem a zároveň znalcem dětské literatury. Třídní či klubovou knihovničku pak může pomoci naplnit tituly, které děti lákají a inspiřují.

Po prvním nadšení z nových knih ve školní či klubové knihovničce je vhodné zájem o knihy nadále podporovat. Ve čtenářských klubech se o to pokoušíme skrze hovory o přečtených (i nedočtených) knihách, dílnou čtení a v neposlední (a vlastně v první) řadě pomocí při výběru knih k četbě.

### Odejdi s knihou

V praxi to vypadá tak, že na konci klubového setkání mají děti čas, aby si vybraly knihu „na doma“. Prohlížejí si knihy z klubové knihovničky, listují tituly... Vedoucí klubu je jim v dispozi, když potřebují pomoci. Jsou-li děti bezradné, nabízejí jim vhodnou knihu, stručně ji přestaví, nastíní, proč si myslí, že by ta která kniha mohla děti zajímat, a děti obvykle na doporučení vedoucího klubu (učitele či knihovníka) reagují pozitivně.

Pomoc při výběru knihy předpokládá, že vedoucí klubu je nejen obeznámený s dětskou literaturou, ale zná i dítě, s nímž o četbě hovoří. Je přitom zřejmé, že není snadné udržovat si povědomí o nové knižní produkci, ale patří to k profesnímu rozvoji učitele čtenářství. Je-li totiž učitel sám čtenářem, je schopen zhodnotit, proč některé tituly nejsou pro žáky vhodné. Ačkoliv například on sám byl zaujatým čtenářem verneovek, ví, že řada dnešních dětí musí nabýt větší čtenářské zkušenosti, než se do tak krásného a obtížného díla pustí.

### Čtenářské zrcadlo

Čtenářské zrcadlo je nástroj, který nám pomáhá nahlédnout na sebe jako na čtenáře a jako sebereflexi má co nabídnout každému čtenáři, zvláště těm, kteří do světa čtení chtějí přivést ostatní.

**Hanka Holubkovová**, knihovnice a manažerka školních čtenářských klubů

Na nočním stolku mám hromadu knih: co si chci přečíst, co čtu, co už asi nedočtu, ale mám pocit, že bych měla. Knihy hltám, když mě zaujmou, čtu, jak to jde, žiju v tom světě, až je konec a mně je líto, že jsem příběh tak zhltna. Mám ale i své vyvolené knihy, které čtu už poněkolidakrát... Zdá se mi, že u dobré knihy není podstatné, zda je takzvaně pro děti, *young adults*, nebo dospělé – musí být o něčem, co je pro mě podstatné, a naznačit řešení, které mě zaujme a možná mě i vede dál v životě.

Moje pokusy vést si podvojný deník, sešit s citáty z knih apod. rychle končí. Což je škoda. Nedělám si ale už výčítky, jsem prostě právě tento typ čtenáře. Nejsem kronikář, spíš kreativní nadšenec. Moc ráda zprostředkují zážitky ze čtení ostatním a o přečtených knihách si ráda povídám – s dětmi i s dospělými.

Čtení je pro mě způsob, jak být sama se sebou skrze příběh, který právě prožívám. Když nemám co číst, připadám si neukotvená, neúplná... jako by mi něco chybělo. Život a příběhy z knih se mi občas zvláště prolínají, někdy se něco stane dřív, než to čtu, někdy naopak. Jednou mi kdosi řekl: „Všechno, co je v knihách, musel spisovatel určitým způsobem zažít, nelze si vymyslet nic, co už není v tobě.“ A právě tak vnímám příběhy v knihách – jako zapisované životy, které se možná staly... nebo by se stát mohly.

- **třídní knihovničku** má dle učitelů k dispozici 61,3 % žáků
- **četbu samostatně vybraných knih do výuky** zařazují učitelé 88,7 % žáků, u 61,1 % se tak děje pravidelně
- **reflexi domácí četby** se ve výuce věnuje 85,5 % žáků
- **všechny tři výše uvedené prvky** uplatňují ve výuce literatury učitelé 41,1 % žáků, **ani jednu** češtináři 8,1 % dotazovaných žáků



**Mgr. Irena Poláková**, odborná garantka projektu Školní čtenářské kluby, Nová škola, o. p. s.

# Příklad dobré praxe – kulatý stůl k problematice sociálního začleňování

MARTINA CHMELOVÁ

***Ve čtvrtek 8. 3. 2018 se v budově radnice městské části Prahy 3 uskutečnilo setkání u kulatého stolu, kterého se zúčastnili zástupci škol a školských zařízení z Prahy 3, z Prahy 5 a Kopřivnice, radní MČ Prahy 3 a 5, zástupci neziskových organizací, Agentury pro sociální začleňování a České školní inspekce.***

## Co říci úvodem

Úvodem je třeba říci, že městská část Praha 3 má zhruba 72 000 obyvatel, zřizuje 13 mateřských škol a 12 základních škol, z nichž je polovina sdružená s mateřskými. Jednou ze základních škol je i ZŠ Cimburkova. Tato škola je v celopražském kontextu hodnocena jako výrazně segregovaná, což odpovídá i závěrům vládní Agentury pro sociální začleňování. Je umístěna na dolním Žižkově a do letošního školního roku byly děti navštěvující školu převážně romské (děti z ubytoven a potomci romských starousedlíků), zbytek až na drobné výjimky děti z nízkopříjmových rodin. Procentuálně takové děti tvořily více než 75 % všech žáků ve škole.<sup>1</sup>

Cílem aktivity kulatého stolu bylo otevřít problematiku sociálního začleňování v rámci městské části Prahy 3, seznámit se s ní, představit možné nástroje podpory, předat příklady dobré praxe, započít diskusi k hledání možností práce se školou a okolní i rodičovskou veřejností a vytvořit pracovní skupinu k dané problematice v lokalitě Prahy 3.

V rámci kulatého stolu, který moderoval Bob Kartous z organizace EDUin, zazněly základní informace k definici a tématu sociálního začleňování a problematice segregovaných škol, které přednesli Martin Dobeš z Agentury pro sociální začleňování a Tomáš Klumpar z Beztíže, dále zazněly zkušenosti z praxe učitele Pavla Bilyho ze ZŠ Cimburkova, příklady dobré praxe ředitelky Radmily Jedličkové ze ZŠ Grafická na Praze 5 a ředitelky Vlasty Gerykové ze ZŠ Floriána Bayera z Kopřivnice, stejně jako další příspěvky. Následovala moderovaná diskuse zúčastněných k problematice, kde kromě jiného zaznělo i velmi živé a emotivní vystoupení romského aktivisty Pavla Tišera, který dnes studuje sociální práci na Univerzitě Karlově. Veškeré osazenstvo kulatého stolu, čítající přibližně 24 osob, bylo velmi vyvážené z hlediska různých odborností a korektní v diskusi o této citlivé problematice.

Na téma sociálního vyloučení začaly kromě jiných upozorňovat některé neziskové organizace, které v terénu pracují v nízkoprahových klubech s dětmi a mládeží ohroženými rizikovými jevy.

To, co se v konkrétní praxi Prahy 3 ukázalo a ukazuje, je, že děti poměrně hodně absentují ve školní výuce, náročnost výuky je nastavena na nižší úroveň než v okolních školách. Děti se pohybují pouze v rámci své sociální skupiny, v rámci jednoho sociálního prostředí, což pro ně a jejich rodiče představuje bezpečí. Je fakt, že žáci ZŠ Cimburkova se setkávají s dětmi z ostatních škol sporadicky, maximálně na některé výjimečné sportovní mimoškolní aktivitě, neumějí vzájemně komunikovat a vytvářet neformální vazby. MČ Praha 3 nemá také k dispozici žádná data, jak tyto děti prospívají na dalším stupni škol, kolika procentům se daří vzdělání ukončit, studovat dále nebo se následně zařadit v kvalifikované pozici na trh práce.

Mnohé neziskové organizace upozorňují na rozvírající se nůžky v rozdílech týkajících se získaných dovedností, znalostí, návyků, komunikace či mechanismů odpovědnosti za svěřené úkoly, které se předávají již na úrovni základního školství. Pokud jsou definována pravidla pro určitou úzce vymezenou sociální skupinu, je pro členy této skupiny následně náročné obstát v jiných typech a stupních škol, kde je laťka obtížnosti a očekávaných získaných znalostí vyšší. Jednoduše řešeno – děti neobstojí v konkurenci.

ZŠ Cimburkova vytváří bezesporu velmi přátelské a bezpečné prostředí pro své žáky. V rámci školy fungují i dvě dětské skupiny pro děti od dvou do pěti let s názvem **Žižkovská školička I a II**, vzdělávání v multikulturním prostředí uplatňuje diferencovaný přístup ke vzdělávacím potřebám žáků. Děti se specifickými výukovými potřebami jsou v péči speciálních pedagogů školy, výuka probíhá v malých třídních

<sup>1</sup> V současné době je škola zařazena mezi segregované, pokud počet výše jmenovaných dětí přesáhne 50 %.

## INOVACE A INSPIRACE

kolektivech a přímo do ní je zařazena práce s počítačovými programy. V rámci školy se organizuje i celá řada mimoškolních aktivit zaměřených na taneční, folklorní a jiné činnosti.

Přesto se musíme ptát, proč se tedy nedaří školu otevírat i okolní spádové populaci, která raději vyhledává jiné základní školy. Proč jsou děti ze ZŠ Cimburkova v izolaci? Proč někteří učitelé, nebo dokonce ředitelé jiných škol v lokalitě doporučují rodičům romských žáků, dětem některých skupin cizinců nebo dětem z ubytoven právě a pouze tuto školu? Tyto a jiné otázky padaly v kontextu předávaných informací a diskuse. Nutno říci, že na mnohé odpověď nezazněla, ale na některé ano. A informace byly inspirativní.

### Inspirace

Kromě základních informací a definic rizik možného vývoje segregovaných lokalit a jejich dopadu na sociální systém, tedy vytváření závislých a nesoběstačných jedinců v naší společnosti, byla inspirativní bezesporu obě vystoupení ředitelky pražské i kopřivnické základní školy. Každá k desegregaci a budování komunit škol přistupovala trochu jiným způsobem.

Pražská paní ředitelka Jedličková vsadila na vybudování komunitní školy s podporou zřizovatele. Dnes je škola v Grafické výlučná svým specifickým a odborným přístupem k dětem jiných etnik, cizincům i k dětem s postižením a je vyhledávána rodiči v rámci celé Prahy. Její transformace není u konce, ale nastoupila zdravým a správným směrem. Cíl desegregace školy nasměřovala ředitelka k budování **komunitní výlučnosti** přitažlivé především většinové populaci, a to např. **dobrym vybavením školy, výbornými učiteli, atmosférou, rozsahem a náročností výuky a přátelským a hluboce sociálním prostředím**, kde děti a učitelé zcela přirozeně a s respektem k potřebám druhých každý den a v každý okamžik pracují s odlišností a specifickými potřebami ostatních. Důležitým krokem bylo položení většího důrazu na výkon, tedy na studijní výsledky. Zároveň se podařilo úspěšně řešit problém šikany na škole, a to především její prevencí.

Paní ředitelka Geryková z Kopřivnice si svou hlubokou znalostí specifík především romské populace zjednala u rodičů naprostý **respekt k důležitosti a potřebnosti vzdělání**. Komunita jí a její nápady přijímá zcela přirozeně, takže např. školní schůzky probíhají formou komunitních setkání s kávou a programem, kde kromě jiného přichází rodiče získávají informace o svých dětech. Mnohé akce a aktivity přitahují rodiče všech žáků, děti se angažují sportovně i kulturně a pro rodiče je ctí je navštěvovat. Pokud dítě poleví ve školní výuce nebo absentuje, okamžitě to rodič ví, **komunitní síť školy tento jev jasně zachytí a škola s ním průběžně aktivně pracuje**. Nemůže se tedy stát, že dítě chybí delší dobu, rodiče zpětně omlouvají zameškané hodiny atd. **Specifičnost**

**školy přitahuje i většinovou populaci, která se cítí bezpečně a zároveň vidí výsledky a nároky školy.**

### Politici odpovědní za školství

Aby obě paní ředitelky mohly pracovat, rozvíjet a realizovat své myšlenky a nápady, potřebují podporu, důvěru a pomoc svého zřizovatele. **Příslušný odpovědný radní pro školství tedy musí vědět, co, proč a jakým způsobem je nutné v této oblasti realizovat.** Ne všechny kroky mají výsledek okamžitě, ale projevují se až v určitém časovém horizontu. Jen s touto podporou je možné realizovat důležité a strategické změny, které zřizovatele stojí i jisté finanční prostředky. Přestože školy mají samostatnou působnost a právní odpovědnost, je na příslušném politickém vedení obce, zda zvolený směr podporuje, rozumí mu a vytváří mu podmínky pro realizaci, a to i v rámci ostatních zřizovaných škol včetně úzké a intenzivní spolupráce se sociálním odborem.

### Odvaha ke změně

Odvahu ke změně vyjádřil příslušný radní pro školskou oblast MČ Praha 5 Vít Šolle, který má bohaté předchozí zkušenosti s vedením základní školy. Jasně řekl, že bez odvahy paní ředitelky a důvěry a podpory MČ by přerod ZŠ Grafické nikdy nenastal. Odvaha se však musí primárně zrodit a realizovat v hlavě zřizovatele, tedy voleného politika. Ten musí být natolik odborně erudovaný a rozumět problematice vzdělávání na úrovni obecní politiky, aby uměl dát podporu vedení školy k realizaci změn, obhájit realizační kroky ve vedení obce, v rámci pedagogické veřejnosti své obce i před rodiči.

### Postupné kroky

Příklady obou škol jednoznačně ukazují, že je možné nastolit cestu postupného a pozvolného budování komunitního zařízení. Jedná se o dlouhodobý fázovaný proces, který zahrnuje transformaci samotné školy, budování pedagogického sboru, posilování materiálního vybavení školy, ale také práci s rodičovskou a dětskou veřejností celé obce, zdravou medializaci atd. Oba příklady ukázaly, že zařazení desegregované školy do sítě škol obce musí být promyšlený a strategický krok zřizovatele, který vyžaduje postupnou práci a podporu s vedením a učiteli ostatních škol. Primárně však oba poskytl důkaz, že změny **je možné** realizovat.

### Co tedy dále?

Přestože se současné politické vedení MČ Praha 3 zatím neodhodlalo ke zřízení pracovní skupiny zabývající se desegregací ZŠ Cimburkova, kulatý stůl přinesl řadu aktivit, které by se bez této akce nerealizovaly. Radnice poskytla větší podporu medializaci aktivit školy jak ve vlastních *Radničních novinách*, tak na webu MČ, neboť škola realizuje spoustu

zajímavých aktivit, o kterých však neumí komunikovat s veřejností. Neziskový sektor, který je nedílnou součástí práce s příslušnou cílovou skupinou, nabídl sportovní a vzdělávací aktivity, které mohou přispět k setkávání žáků ZŠ Cimburkova a dětí z jiných škol. Dále se počátkem června ve spolupráci s firmou IBM konala zcela unikátní akce, která umožnila žákům této školy i žákům jiných škol seznámit se s využitím legorobotiky. Děti měly možnost formou hry nahlédnout do možností programování malých jednotek a vidět výsledky programování v praxi. Škola se zároveň v odpoledních hodinách otevřela veřejnosti.

Společná diskuze i příklad dobré praxe jednoznačně ukazují, že je potřebné mít na místě radního pro školství erudovaného a vzdělaného odborníka nebo alespoň politika s otevřenou hlavou a srdcem, který se obklopí skutečnými specialisty pomáhajícími s realizací postupných strategických

a odborných kroků zřizovatele. Změna musí přijít z popudu zřizovatele, který musí vytyčit směr strategie a kroky její realizace. Buďme proto pozorní při podzimních komunálních volbách, ovlivňujeme svou obec na další čtyři roky. Změnu nastartovat možné je a následně z ní může mít prospěch celá rodičovská a dětská komunita Prahy 3. Respektu a práci s odlišností se prostě nevyhneme.



**Mgr. Martina Chmelová,**  
certifikovaná koučka a lektorka  
rozvojových programů určených  
pro řídicí pracovníky školských zařízení  
a učitele

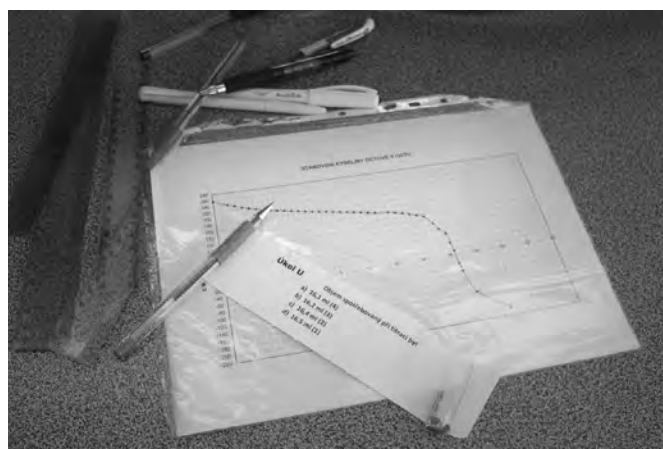
## Exit game aneb Tak trochu jiná výuka

HELENA MAŠLÁŇOVÁ

***Právě jste na víkendové prohlídce velkého farmaceutického koncernu sídlícího ve městě, v němž žijete. Již několik let se mezi lidmi povídá, že zde probíhá tajný výzkum drog pravdy. V průběhu prohlídky nevidíte nic výjimečného, pak ale s několika kamarády ze zvědavosti vstoupíte do otevřené laboratoře, nad jejímiž dveřmi červeně svítí nápis VSTUP ZAKÁZÁN. Laboratoř je na první pohled opuštěná, jen plná přístrojů a chemikálií. Nijak tajemně nevypadá. Najednou se průvanem zabuchují dveře. Vyděsí vás to, ale pak si všimnete něčeho horšího: na stolku u dveří odtikává bomba. Zbývá 60 minut do výbuchu... Musíte pryč! Dveře laboratoře však nemají kliku, ale devítimístný číselný kód, který musíte získat.***

Takto to celé může začínat – pro žáky vstupující do školní laboratoře. Pro učitele tím vrcholí jeho relativně dlouhá, pečlivá, dosti pracná a veskrze hravá příprava netradičního výukového setkání. Jak tedy příběh začíná pro učitele? Může začít různě, ale můj začal jednoho dubnového odpoledne při moderní prokrastinační aktivitě – brouzdání po sociálních sítích. V jejich bludišti padla toho dne pochvalná zmínka o Tajném učiteli...

Tajný učitel píše na svém blogu<sup>1</sup> o nejrůznějších aspektech školství a vyučování, některé své články věnuje i aktivizačním metodám. Metody evidentně sám používá, jeho komentáře a postřehy jdou vždy k jádru věci a jsou dobrým zdrojem



<sup>1</sup> *Tajný učitel* [online]. [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://tajnyucitel.wordpress.com/>

<sup>2</sup> Metoda „Escape room“ v klasické třídě. *Tajný učitel* [online]. [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://tajnyucitel.wordpress.com/2017/09/20/metoda-escape-room-v-klasicke-tride/>



inspirace pro všechny, kteří se už chtějí odrazit ode dna frontální výuky. Jako jednu z takových metod popsal? tzv. escape room – parafrázovanou a pro školní prostředí upravenou verzi moderní únikové hry pro dospělé, které se dá dnes účastnit asi v každém větším městě. Byli jste na ní někdy? Já ne, jen jsem už slyšela několik nadšených hráčů líčit jejich zážitky. Nikdy mě to ale moc nezaujalo. Díky Tajnému učiteli mě však napadlo, že by to byla dobrá „excitační“ metoda pro žáky ve výuce ke konci školního roku.

Tajný učitel postavil svou hru na historickém kontextu a způsob její realizace podrobně popsal. Učím chemii a překlapeň hry z historické varianty do chemické se mi nezdálo tak složité. Přemýšlela jsem několik dní, ale nápad na celkovou koncepci hry nepřicházel. Střípky nápadů se nechtěly spojit do smysluplného celku. Tajný učitel mě vlastně našel. Jak to, že on umí připravit takovou hodinu a já to nedokážu? Stejným způsobem mě svého času rozložil Robert Čapek svou *Moderní didaktikou*<sup>3</sup>. Čím to je, že on zná a používá tolik metod a já ne? Ač celoživotní nesporthovec, tohle jsem nutně musela vzít sportovně a nevzdat se!

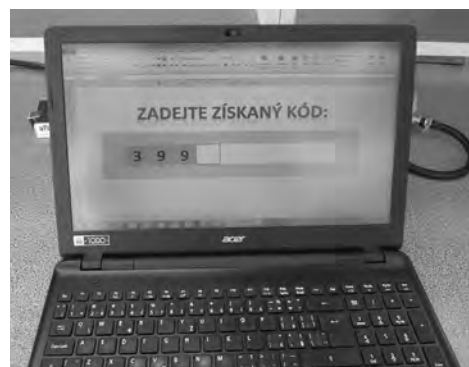
Evidentně mi chyběl osobní zážitek z reálné únikové hry. Z mnoha nejrůznějších důvodů (z nichž naprostá většina byly samozřejmě výmluvy) jsem se jí v dané době nemohla zúčastnit, tak jsem alespoň vyzpovídala členy rodiny, kteří osobní zkušenost měli. Přestože jsem se od nich vlastně nedozvěděla nic nového, potřebný efekt se dostavil – v mé hlavě konečně něco „secvaklo“ a vše do sebe začalo zapadat. Celý nápad mě tak zaujal, že jsem nedokázala téměř do rána usnout a vymýšlela a domýšlela... Když ráno svítalo, hra byla na světě.

Dvou až tříčlenné skupinky žáků vcházejí postupně do chemické laboratoře a dozívají se příběh, kterým začíná tento článek. V laboratoři je více či méně důvtipně ukryto zadání 11 různě náročných úloh, vždy v blízkosti pomůcek potřebných pro jejich vyřešení: zadání je vloženo do knihy, zastrčeno

pod přístroj, v ruličce zasunuto do jedné ze zkumavek ve stojánku atd. Každé zadání obsahuje označení úlohy písmenem a čtyři nabídky odpovědí, z nichž každá má přiřazenou číslici a jediná je správná. Vyřešením každé úlohy se získá dvojice písmeno–číslice. Z takto získaných 11 párů je nutné na závěr vybrat devět – tak, že písmena vytvoří smysluplné slovo a tím zajistí výběr a seřazení číslic kódu. Jako třesinka na dortu se pak kód zadává na počítači do tabulky ve formátu .xlsx s podmíněným formátováním jednotlivých políček. Je-li číslice na daném místě kódu zadána správně, políčko zezelená. Pokud správně není, je nutné se k úloze vrátit. A čas běží...

Hra byla zaměřena na opakování klíčových aspektů učiva celého roku, ale lze si ji představit i jako výukovou, v níž budou některé úlohy vzájemně propojeny a díky získání nových poznatků v jedné úloze se podaří vyřešit úlohu další. Výukový potenciál celé hry je nesmírně velký, stejně jako je široké spektrum variant jejího provedení. A žáci? Jejich nadšení a zapojení do celé hry od první do poslední minuty netřeba popisovat.

Zaujalo vás to? Nezaujalo? Metoda staví na zážitcích, na emocích, na smysluplné aktivní zábavě pro učitele i pro žáky, na vášni a nadšení pro tak trochu jinou práci ve škole. Zkuste, pochopíte!



#### ZDROJE

- ČAPEK, R. *Moderní didaktika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-9935-3.
- Metoda „Escape room“ v klasické třídě. *Tajný učitel* [online]. [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://tajnyucitel.wordpress.com/2017/09/20/metoda-escape-room-v-klasicke-tride/>
- *Tajný učitel* [online]. [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://tajnyucitel.wordpress.com/>



**RNDr. Helena Mašláňová, Ph.D.,**  
Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Emanuela Pöttinga a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Olomouc

<sup>3</sup> ČAPEK, R. *Moderní didaktika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015.

# Facebook je skvělý online nástroj do výuky, ale jeho používáním brzdíme rozvoj digitální gramotnosti

MICHAL KADERKA

***Na konci června v médiích rezonovala polemika, zda používat Facebook ve výuce a jestli k jeho používání žáky nutit, pokud na nejrozšířenější sociální síti nemají účet. Někteří učitelé údajně vyžadují používání Facebooku i u žáků mladších 13 let. To ovšem odvádí pozornost od skutečnosti, že Facebook je sice pohodlná a všem známá aplikace, ale má svá omezení. Takřka žádná firma ani organizace jej ke své práci nevyužívá a má to své důvody. Používání Facebooku ve výuce totiž nevede k získání dovedností, které by současné děti pro práci v digitálním věku potřebovaly.***

Celá diskuse kolem používání Facebooku je postavena na ochraně osobních údajů, ta ale není největším problémem. Pokud žáci používají sociální síť a mají profil otevřený, je jejich soukromí veřejné bez ohledu na to, zda Facebook používají pro školní účely, či nikoliv. Naopak učitel, který sociální síť používá při výuce, má možnost žáky o ochraně soukromí poučit a pomoci jim profil více chránit, či dokonce upozornit na aktivity, které mohou dotyčného žáka vystavit kyberšikaně, stalkingu, ukradení identity či v závažnějším případě trestnímu stíhání. Sdílení na sociálních sítích zároveň umožňuje spolupráci, učení se z chyb druhých či vedení ke kultivované diskusi. Pokud ovšem žák na Facebooku není, berme to spíše jako zásadu, která má být posilována.

## Bud'te kreativní a najděte jinou platformu

Není třeba mít velkou fantazii, abychom si představili, co by v jednotlivých sborovnách vyvolalo, kdyby ředitelka či ředitel uvedli, že veškerá komunikace mezi pedagogickým personálem bude od určitého dne probíhat jen na Facebooku. Nezdá se proto být spravedlivé nutit do Facebooku žáky, pokud víme, že se sociálními sítěmi mohou mít problém i dospělí. Navíc pravidla Facebooku povolují založit si profil od 13 let, podle GDPR dokonce až od 15 let. Učitel by měl proto zohledňovat vyšší věkovou hranici. Škola musí dále respektovat, že ne každý si chce dobrovolně přes Facebook vytvářet digitální stopu. To je důležitější než ochrana soukromí, protože profil se dá velmi dobře zabezpečit.

Odmítnutí Facebooku ale neznamená, že by učitel neměl využívat technologie a nástroje ke sdílení. Naopak je to jeden z předpokladů výuky, která má žákům pomoci využívat různé síťové a organizační platformy v pracovním životě. Využívání Facebooku ve firemním prostředí jako nástroje komunikace a zadávání úkolů je však ojedinělé. Má to své důvody, Facebook je sice pohodlná aplikace, kterou ze soukromého života zná každý, ale nehodí se např. pro projektové řízení. Různé organizační a projektové aplikace jsou třeba součástí pracovního života startupové a freelancerovské scény a podobně ti, kdo nevyužívají Facebook, nejsou odříznutí od světa a často používají jiné coworkingové či organizační aplikace. Myslet si, že používání Facebooku ve výuce je moderní trend, je navíc omyl. Je to ten nejalibističtější důvod, proč si myslet, že u žáků posilujeme dovednost pracovat a komunikovat v online prostředí.

Učitelé by proto měli znát více než Facebook. Ke sdílení úkolů a informací se na mnoha školách využívá Moodle<sup>1</sup>, ale mohou se hodit i méně používané sociální síť. Může to být Yammer<sup>2</sup>, Google+<sup>3</sup> nebo Diaspora<sup>4</sup>. Mnoho učitelů používá taktéž Google Classroom<sup>5</sup>. Organizéry jako Basecamp<sup>6</sup>, Freelo<sup>7</sup>, Asana<sup>8</sup>, Trello<sup>9</sup>, Slack<sup>10</sup> či Monday<sup>11</sup> jsou na obsluhu náročnější a většinou i placené. Při pravidelném používání si však žáci osvojí ovládání aplikací tak, že se bez větších technických potíží budou později orientovat v prostředí týmů, které pracují na dálku a fyzicky se potkávají minimálně.

<sup>1</sup> <https://moodle.com/>

<sup>2</sup> <https://www.yammer.com/eduin.cz/>

<sup>3</sup> <https://plus.google.com/discover>

<sup>4</sup> <https://diasporafoundation.org/tutorials>

<sup>5</sup> <https://classroom.google.com/h>

<sup>6</sup> <https://basecamp.com/>

### Co ale dělat, když nic jiného než Facebook nezabere?

Klíčové je prostě nenutit nikoho používat něco, co používat nechce. V první řadě je dobré žáky nechat aplikace porovnat a vybrat si. Ale i tak se stane, že se žák s aplikací pracovat ne naučí. Vždy si nicméně vytvoří strategii, jak se k informacím dostat (často ovládá organizér alespoň částečně), což není nic neobvyklého ani ve firmách. Nikdo není vyhozen z práce jen proto, že se neorientuje ve složkách, pokud mu jde něco jiného.

Jisté je, že se aplikace střídají a mnohdy se jich používá několik najednou, protože každá z nich přináší unikátní výhody. Například Doodle<sup>12</sup>, aplikace na dohodnutí termínu schůzky, se běžně používá napříč všemi kolektivy a týmy bez ohledu na platformu, kterou ke své komunikaci a organizaci používají. Pracovní a komunikační platformy se však v čase dynamicky mění, stejně jako my měníme aplikace na úpravy fotek, sledování videí či poslech hudby. Je nereálné se spolehat na to, že se učitel či žák naučí ovládat jednu aplikaci a má navždy vystaráno. Je nutné, abychom byli ve výběru aplikací flexibilní a otevření jejich změnám. Musíme si být vědomi, že právě používané aplikace nejsou dogma a že se právě vyvíjí platforma, která pokrývá nedostatky, které v současné organizaci v online prostředí tolik pociťujeme.

Nepředpokládá se, že by učitel uměl ovládat všechny aplikace. To je nakonec prostor, kde se mohou žáci i vyučující učit společně něco nového. I pro naprostou většinu středoškolků bude využívání online pracovního prostředí nové, proto učitelé tolerují, když je na podobné úrovni jako oni. Je však

nutné na straně učitele prokázat chuť se učit, hledat východiska ze slepých uliček a zlepšovat se. Je to jedna z mnoha cest, jak studentům ukázat, co v realitě znamená opakované klíště „Budete se muset učit celý život“. Ve finále to budou žáci či studenti, kdo se naučí něco praktického. Nebo aspoň poznají, že tohle není pro ně, a budou si muset najít jinou dovednost, kterou by na pracovním trhu digitálního věku zaujali.

Pokud chcete vědět, jaké nejlepší aplikace využívat, sledujte weby Co jsem vyzkoušela<sup>13</sup> a Naše třída<sup>14</sup> nebo vkládejte své dotazy v FB skupinách Ta učí tak a ten zas takhle...<sup>15</sup> či Učitelé+<sup>16</sup> (autor článku je jedním z administrátorů skupiny Učitelé+ – pozn. autora). Prvně uvedená skupina sdružuje nejzkušenější učitele, kteří se snaží smysluplně využívat moderní technologie ve výuce a rádi sdílejí své zkušenosti. Učitelé+ jsou větší učitelskou skupinou, která se primárně nezabývá využíváním ICT v hodinách, ale i zde lze získat velmi cenná doporučení.

*Poznámka redakce*

*Tento text je současně publikován v odborném časopise Školní poradenství v praxi č. 5/2018.*



**Mgr. Michal Kaderka,**  
učitel mediální výchovy  
na pražském Gymnáziu Na Zatlance  
a spoluzakladatel Aliance pro otevřené  
vzdělávání

<sup>7</sup> <https://www.freelo.cz/cs>

<sup>8</sup> <https://asana.com/>

<sup>9</sup> <https://trello.com/>

<sup>10</sup> <https://slack.com/>

<sup>11</sup> <https://monday.com/>

<sup>12</sup> <https://doodle.com/>

<sup>13</sup> <http://www.cojsemvyzkouela.cz/>

<sup>14</sup> <https://www.nase-trida.cz/>

<sup>15</sup> <https://www.facebook.com/groups/ucime/about/>

<sup>16</sup> <https://www.facebook.com/groups/1365249796891956/about/>

## POZVÁNKA

### KYBERBEZPEČNOST VE ŠKOLNÍM PROSTŘEDÍ

Národní úřad  
pro kybernetickou  
a informační bezpečnost

NÚKIB

**Kdy? 3. 10. 2018**

**Kde? v prostorách Univerzitního centra Masarykovy univerzity v Telči**

Tuto konferenci organizuje Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost (NÚKIB) pod záštitou děkana Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity v Brně.

Hlavním poselstvím konference je předat pedagogům myšlenku, že kybernetická bezpečnost **NENÍ** jen o technice (technických znalostech a dovednostech, technologickém zajištění), ale je, a to především, o přístupu k IT (zaměřuje se tedy komplexně na rozvoj digitální gramotnosti v rámci edukačního procesu na základních školách).

**Konference je určena jak pro informatiky, tak pro „neIT“ učitele.**

Více informací na e-mailové adrese [p.jedlickova@nukib.cz](mailto:p.jedlickova@nukib.cz).



# Mentoring, tentokrát optikou ředitele

## Nástroj komplexní podpory školy (7. díl)

ZDENĚK DLABOLA

***V předchozích dílech tohoto cyklu článků jsme o mentoringu uvažovali z pohledu podpory jednotlivců a malých skupin. Filozofie mentorského přístupu a mentorské postupy však mohou být užitečné i v rámci komplexního systému podpory celé školy. V dnešním, závěrečném díle představíme svou zkušenost, ve které mentoring přispívá k vytváření takového komunikačního prostředí, kde se do popředí přirozeně dostávají témata jako spolupráce, vize, podpora ředitele a užšího vedení, vnitřní motivace, inovace ve výuce, úspěch každého žáka apod. Budeme se zabývat benefity z pohledu vedení školy, hlavními zákonitostmi a nakonec i nezbytnými podmínkami pro úspěšnou realizaci komplexní podpory školy.***

Kdykoliv se vydáváme na nové území, je užitečné jít část cesty s někým, kdo zná místní prostředí a pomůže nám rychle se zorientovat a vytěžit z nových příležitostí maximum. Chceme-li zavádět inovace, které mají skutečně vejít do praxe a stát se naším každodenním tématem, chceme-li posilovat kulturu školy směrem k vyšším stupňům, může být užitečné, přibereme-li na cestu mentora, který pomáhá **strukturovat proces změny, podporuje nás, pomáhá udržet zaměřenou pozornost, nadhled a facilituje diskusi**, která není vždy jednoduchá. Pro účely tohoto článku mu říkáme raději *průvodce*, protože v rámci komplexní podpory školy se v některých situacích ocitá v roli **mentora** a jindy spíše **supervizora, kouče, konzultanta či lektora**. Ve všech případech však využívá mentorské dovednosti a přístupy založené například na kladení otevřených otázek a poskytování podpůrné a prorůstové zpětné vazby.

### Co se děje, když...

Přestože se komplexní podpora školy děje vždy v konkrétním a zcela unikátním kontextu daném nejrůznějšími vnitřními a vnějšími podmínkami, podpora průvodce je z naší zkušenosti kombinována obvykle v několika rovinách. Jedná se o **dlouhodobou podporu ředitele, užšího, ale i širšího vedení školy**, pečlivě volené a na míru připravované **vzdělávání** celé sborovny či jejích částí a dále následnou **mentorskou podporu jednotlivců či malých skupin** zaměřenou především na posilování učitelů lídrů v tématech úzce souvisejících s vizí školy.

Díky spolupráci s průvodcem se **zvýšuje potřeba** jednotlivců i skupin **reflektovat vlastní práci**, věnuje se více pozornosti tématům spojeným s podporou učitelů. Začíná se měnit poměr řešení reaktivních a proaktivních potřeb. Využívá se tak více času pro naplňování společného záměru a vize školy a to v konečném důsledku obvykle šetří čas i při řešení aktuálních provozních situací.

Typickým znakem je také postupné **zaměření pozornosti na hlavní cíle a smysl** všeho dění; průvodce svým působením funguje jako katalyzátor – pomáhá akcelerovat potřebné činnosti, zpřesnit směr, zjednodušovat nepřehledné situace, posiluje vědomí toho, jak spolu jednotlivé činnosti souvisejí a vzájemně se podporují. Proměňuje se tak kultura školy směrem k vyšším stupňům, aktéři postupně daleko více spolupracují, plánují, míří k inovacím.

Pojďme nyní výše popsanou obecnou představu o komplexní podpoře školy konkretizovat. Náš modelový příběh je situován do spádové středně velké městské základní školy. Ze svých jednotlivých zkušeností získaných při komplexní podpoře (mateřských, základních i středních) škol jsme do něj vybrali takové situace, které se nám jeví jako opakující se a typické.

### Než to celé začalo

*Paní ředitelka Nováková ve škole už delší čas usiluje o změny v pojetí vzdělávání, ale jde to dost pomalu. Ve svém úsilí se cítí osamoceně, cítí, jak moc jí chybí možnost věci sdílet. Už dávno*

## KLIMA ŠKOLY

ví, že nechce školu jen řídit, ale spíše vést, že chce lidem kolem sebe poskytovat prostor a vidět je růst. Hodně ji inspiroval několikadílňný kurz o metodách aktivního učení, kterými teď hodně žije. Setkala se tam s lidmi, kteří sdíleli svou zkušenost s mentorskou podporou při zavádění inovativních metod do praxe.

Její spolupráce s mentorem-průvodcem začala ještě před koncem školního roku, kdy se sešli na první individuální konzultaci. Byla to příležitost vyjasnit si **hodnoty, záměry, cíle**. Všimla si, jak mentor pokládá otázky, které ji vedou celým procesem, a zároveň jí neuniklo, že po celou dobu rozhovoru pečuje o zachování bezpečného prostředí, budování důvěry, neslyšela žádné nevyžádané rady. Na konci schůzky měla paní ředitelka Nováková jasno. Prosazovat změny nechce sama, musí pro ně v novém školním roce získat přinejmenším užší vedení školy, ideálně i část týmu.

### Startovací balíček

Během podzimu pak proběhly **dvě konzultace** paní ředitelky s mentorem-průvodcem a došlo k dalšímu **zpřesňování záměru**. Společně vytvořili plán postupných kroků pro školní rok, které zahrnovaly **schůzky s užším vedením školy**. V zimních měsících se pak setkávala paní ředitelka, její zástupci, dva vedoucí učitelé a průvodce a hledali společně východiska celého procesu změny. Bylo třeba odpovědět si na otázky: Kam jdeme? Kde jsme? Proč a jak toho chceme dosáhnout? Průvodce podporoval, aby byl proces stavěn na vnitřní motivaci, aby všichni pracovali se svými silnými stránkami, eliminoval potenciální rizika, nabízel zkušenosti z jiných kontextů a situací, které si skupina přetvářela pro své potřeby.

Na konci zimy byla tato fáze zakončena formulací hlavních tezí vize užšího vedení školy s konkrétními kroky a plánem její realizace. Nastal čas oslovit sborovnu a vytvořit základ **týmu učitelů**, které osloví možnost cíleně pracovat na rozvoji školy.

Když přišla pozvánka, všechny dost překvapilo, že účast na týmu je dobrovolná. Kromě překvapení to vyvolalo i zvědavost. Na první setkání dorazilo (kromě užšího vedení) 12 ze 40 pedagogů. Během březnového odpoledne za pomoci průvodce společně pojmenovávali, s čím jsou ve své práci spokojeni, co se daří, co jsou otázky, které řeší, jaké výzvy před nimi teď leží. Úkolem mentora bylo podporovat sounáležitost, vnitřní motivaci nést větší zodpovědnost za školu, hledat, co by pomohlo posouvat se dál.

**Schůzka užšího vedení** s mentorem proběhla do června ještě třikrát, stejně jako **setkání týmu**, který se stále rozrůstal. Ve skupině se postupně profilovali **neformální lídři**. Začalo se mluvit o **potřebách lidí, vizi školy, poslání, cílech a konkrétnějších postupech**, jak cílů dosáhnout. Užší vedení s průvodcem vždy reflektovalo předchozí setkání týmu a upřesňovalo kroky na příště. V rámci reflektivního setkání v červnu vytvářeli členové týmu **plán vzdělávání a podpory** v konkrétních oblastech, které mají vést k naplňování společně formulovaných

cílů. První seminář pro celou sborovnu naplánovali hned na přípravný týden. Jeho hlavními tématy budou hledání a získávání odpovědí na otázky: Co má a nemá vliv na vzdělávací výsledky žáků? Jaké jsou nezbytné podmínky pro efektivní učení dětí i učitelů? Čemu v učení věříme a jaká je naše vize školy?

### Rozšířený balíček – užší vedení, tým, vzdělávání

Je tu opět září a paní ředitelka Nováková pročítá zpětné vazby z přípravného týdne. V rétorice jejích kolegů se objevila slova jako **smysl, cíl, motivace, spolupráce** či **plán**. V loňském školním roce udělali kus práce a letos na ní budou stavět dál. Čekají je nejen další **setkávání užšího vedení a schůzky týmu** podporované průvodcem, ale navíc **série společného vzdělávání pro celou sborovnu** reflektující skutečné aktuální potřeby ukotvené v kontextu realizace vize školy. Jsou naplánovány čtyři výběrové semináře. Podmínkou je, že si každý učitel vybere alespoň dva z nich. Jde o témata, která byla představena v rámci semináře v přípravném týdnu a souvisejí s otázkou: Co má a nemá vliv na vzdělávací výsledky žáků? Semináře přinášejí odpovědi na podotázky: Jak podporovat vnitřní motivaci k učení? Jak vytvářet prostředí spolupráce ve výuce? Jak aktivizovat žáky a využívat grafické organizéry a jiné metody aktivního učení? Jak nakládat s hodnocením, aby dětem pomáhalo růst? A nejen to. Někteří členové týmu navíc projeví zájem podílet se na přípravě konkrétních obsahů vzdělávání spolu s průvodcem a tři kolegové si zkusí lektorskou práci.

S pomocí průvodce se postupně daří modelovat jiný styl komunikace a přejímat do ní mentorské postupy, které stavějí na vnitřní motivaci, pomáhají zužitkovat silné stránky a podporují tak v lidech samostatnost, zodpovědnost, posilují spolupráci a potřebu podílet se na rozhodování a realizaci společného záměru.

Uteklo první a téměř i druhé pololetí a učitelé získávali nové zkušenosti při aplikaci poznatků ze společného vzdělávání. Na červnovém týmu, kde se reflektoval uplynulý školní rok, se hodně diskutovalo o tom, jak ještě více podpořit zavádění zkušeností ze seminářů do praxe. Po dlouhé diskusi o různých možnostech se tým shodl na potřebě **mentorské podpory pro jednotlivce a facilitace jednotlivých typů kolegiální podpory**. Někteří kolegové se chtějí pustit do **společného plánování výuky**, jiní mají potřebu ještě více sdílet zkušenosti a **učit v tandemu**. Mluvílo se o **plánech osobního rozvoje**. Dva učitelé začali neformálně fungovat jako **interní mentoři**, zdá se, že je o jejich podporu zájem, a naplánovali si i kurz mentoringu v rámci letní školy.

### Komplexní balíček – užší vedení, tým, vzdělávání a mentorská podpora pro jednotlivce

Za oknem je zase babí léto a paní ředitelka Nováková přemýšlí o začínajícím školním roce. Hodně věcí je jinak. Několika učitelům se podařilo upravit rozvrh a připravit podmínky tak, aby mohli využívat párovou výuku. Učitelé přírodovědných předmětů se budou pravidelně scházet, společně plánovat hodiny

a v rámci moderace hledat důkazy o kvalitě učení dětí. Do toho budou dál probíhat pravidelná setkávání užšího vedení i týmu, který se opět významně rozrostl a připravuje další společně vzdělávání pro sborovnu. Několik kolegů se chystá individuálně pracovat s mentorem na rozvoji svých profesních dovedností a na konci prvního pololetí se začne scházet a utvářet tým interních mentorů, kteří rozšíří možnosti vzájemné podpory pedagogů. Více než polovina sboru začala využívat plány osobního rozvoje, někteří se chystají psát reflektivní deník. Podařilo se najít zdroje financování.

Objevily se samozřejmě i hlasy a tendence proti změnám, jež pro některé z učitelů znamenaly ohrožení. Část z nich začala záměrně chodit na tým, aby měli informace z první ruky a mohli přímo ovlivňovat jednotlivá rozhodnutí. Pro tým to byla velká příležitost začít nahlížet na rozvoj školy i z jiného pohledu. Inovátoři začali změny připravovat a komunikovat pohledem většiny sboru – přemýšlet do větší šíře, cílit na rozmanitější potřeby, více zohledňovat zaměření, typologii, osobní nastavení lidí, způsoby, kterými se změny komunikují, apod.

Změnila se kultura školy i kultura komunikace mezi učiteli, vůči dětem i rodičům. Několik pedagogů se stalo bývalými kolegy a zároveň do školy přibýly nové tváře.

Celý sbor udělal kus práce a velký kus jej ještě čeká, většina ale nepochybuje o smysluplnosti a příležitostech nových výzev.

## K čemu je to dobré

Komplexní podpora školy obsahuje řadu vzájemně provázaných prvků, jejichž synergické působení může přinášet větší užitek. Pustit se do všeho najednou bývá složité a může být efektivnější využít přístupu pravěkých lidí, kteří věděli, že mamuta je třeba nejprve naporcovat, než se do něj pustíme. Úkolem průvodce-mentora je provázet aktéry změny novými situacemi po krocích tak, aby byly vždy uchopitelné a zvládnutelné, a zároveň posilovat fungování naplánovaných procesů v rámci dohodnutého dlouhodobého plánu. Průvodce **procesy podporuje, nerozhoduje**, nabízí zpětnou vazbu pohledem zvenčí, v kontextu situace zve ke spolupráci (po dohodě s vedením školy) další kolegy mentory či lektory – specialisty na aktuální témata. Zároveň umožňuje řediteli „nebýt na to sám“, je nezávislou osobou, s níž může ředitel konzultovat, která mu **pomáhá vést vnitřní dialog**, neposuzuje ho.

Ukazuje se, že průvodce také přirozeně **vytváří prostředí a příležitost** projevit více ochoty pro sdílení a změnu v rámci celého sboru. Dochází k **lepšímu přenosu informací** v nižším managementu, a to oběma směry, a tím roste informovanost, porozumění záměru a postupně i sounáležitost týmu – **kultura roste směrem ke kmenové hrdosti**. Týmy na stupni kultury „jsme úžasní“ pak mají lepší výsledky – zlepšují se i vzdělávací výsledky dětí a roste spokojenost rodičů.

## Aby se inovacím dařilo

Výše popsaný příklad spolupráce s mentorem-průvodcem zdaleka nevystihuje úplnou podstatu komplexní podpory významně inspirované mentoringem a jeho postupy, jak o ní v současné době uvažujeme. Jde o zjednodušený příklad, aby bylo možné zvenku nahlédnout do způsobu takového typu podpory. Mentoring nás může naučit, že často nezáleží jen na tom, co děláme, ale také jak to děláme, když usilujeme (společně s mnohými dalšími učiteli, řediteli, kolegy a organizacemi) o prosazení inovací ve vzdělávání. Líbil se nám příběh jedné paní ředitelky: „Než jsme se s průvodcem začali potkávat, stále jsem se snažila někoho zapálit ke spolupráci. Dnes s sebou nosím a nabízím sirky!“ Tento výrok naznačuje, že změny v postojích a projevech našich spolupracovníků často potřebují vytvoření podmínek, jimiž bývají změny našich osobních postojů a projevů. Naše zkušenost dokládá, že je dobré nebýt na to sám. Neznamená to nutně spolupracovat s mentorem, ale cíleně vytvořit prostor pro společné sdílení, učení, plánování a reflexi.

Cílem mentoringu a komplexní podpory je umožnit učitelům/školám profesně růst, reflektovat a inovovat svoji práci. Nezbytnou podmínkou pro to, aby byly snahy o zavádění inovací účinné, je jejich **dlouhodobost** a také skutečná chuť a **potřeba** vedení **proměňovat kulturu školy**. Společné **sdílení vize, hodnot a cílů** proces výrazně akcelerují. Ředitel lídr za vizi a strategii pevně stojí, věří jí, mluví s kolegy o smyslu, užitku, cílech, sám se rozvíjí, vzdělává a přitom kolegům neutíká z dohledu, operuje v zóně jejich nejbližšího vývoje. Naslouchá, aby **rozuměl potřebám** lidí, zaměřuje se na **typy vztahů v týmu**, které pomáhají růst do vyšších stupňů kultury. Je zaměřen na **podporu lídrů**, nemusí stále ostatní zapalovat, spíše „rozdává sirky“ a cíleně tak vytváří tým, který je schopen posouvat proces vpřed.

Posilovat to nejlepší z jednotlivých škol se může dařit v nejrůznějších podmínkách. Mentoring a mentorské postupy akcelerují procesy změny a vytvářejí podmínky pro jejich dlouhodobou udržitelnost. Je-li komplexní podpora školy či mentoring nyní i vaším tématem a chcete vědět více, kontaktujte nás nebo navštivte naše webové stránky na [www.jobinovace.cz](http://www.jobinovace.cz).



**Mgr. Zdeněk Dlabola,**  
ředitel Sekce vzdělávání ve školství,  
JOB – spolek pro inovace



# Jak je důležité inspirovat (se)

DITA FUCHSOVÁ

**„Zvoní.“ Co se vám vybaví, když si přečtete slovo „zvoní“? Zvony kostela? Hrana z Hemingwayova románu? Zvonek u dveří? Nebo ve škole? A začátek hodiny nebo její konec?**

Zkuste „zvoní“ říci nahlas. Tak, aby bylo zřejmé, do jakého kontextu patří. Že vám to připadá jako cvičení na škole pro herce? Možná. Copak se učitel stejně jako herec nemusí živit srozumitelně pronesenými slovy?

Nechci se nikoho z vás dotknout, ale učitelé mají mnoho společného kromě herců také s politiky. I jejich úspěch se hodnotí z velké části podle mluveného projevu. Někteří žvaní, jiní vypouštějí slova, ale jen ti dlouhodobě úspěšně **promlouvají**. Často po chvíli nevíme, co přesně říkali, ale něčím ve svém projevu nás nadchli, zaujali a přiměli k činu. Sami jsme pak my, jejich posluchači, začali myšlenky politika posílat dál, hledat k danému tématu více informací nebo ve volbách zvolili právě jeho. A pamatují si i na jednoho premiéra, který byl sice asi slušný člověk, ale kdyby v televizi vyhlásil výjimečný stav pro celou republiku, nejsem si jistá, že by mu diváci věřili.

Být dobrým řečníkem – dá se to naučit? Nebo se s danou schopností narodíme? Platí obojí. Hlavně vás ale projev musí bavit. Člověk, který nerad mluví, by měl zkusit kariéru strážce majáku nebo počítačového mága. Učitel, který nerad mluví, je jako chirurg, kterému vadí pohled na krev.

Míváte trému před první hodinou s novou třídou? Před třídními schůzkami, kdy čekáte, jak vás přijmou rodiče? Před důležitým pohovorem, který rozhodne o vašem dalším směřování? Asi (občas) ano, že? Internet přetéká radami, jak na trému, k nejbizarnějším patří použít jakási homeopatika. Řešení je přitom jednoduché, stačí si uvědomit, že:

- 1) mít trému v těchto situacích je normální;
- 2) přiznat vhodným způsobem, že máte trému, může být taktické a vzbudí v posluchačích sympatie;
- 3) pokud máte trému z toho, že řeknete něco jinak, než jste si připravili, je to jedno, protože nikdo kromě vás přesně neví, co a jak jste zamýšleli říci;
- 4) téma se časem ztrácí, což je hlavní a velmi dobrá zpráva – řečníci v důchodovém věku jsou podle mých zkušeností vesměs uvolnění a hru s publikem si doslova užívají.

Jak praxi dobrého řečníka poněkud urychlit? Zkusme si uvědomit, co bylo na začátku. Říkáte, že slovo? Ne, na začátku všeho je dech. Bez nadechnutí bychom se po příchodu na

tento svět nemohli rozkřičet, což je prazáklad další komunikace. Novorozenec nám srozumitelně, i když trochu nekultivovaně sděluje: „Jsem tady!“ A my si jeho projev překládáme: „Je to dobré, dýchá.“

Při výdechu z nás vycházejí hlásky, práce s dechem dá našemu projevu výraz, zrychlený dech prozradí naši nervozitu. Při dýchání často chybujeme, když dýcháme špatně, dech si nedostatečně pouštíme do těla. Co s tím?

- Dbejte hlavně na úplný výdech a teprve po něm se naplno nadechněte. Buďte přitom narovnaní, vytvářejte co největší svislý trojúhelník ze tří bodů: temeno hlavy a každé z ramen.
- Dýchejte i do břicha, to je rezervoár vašeho dechu. Nacvičte si dýchání dolů do trupu, třeba vleže na zádech s rukou položenou pod pupík. Tu pohybem břišní stěny nádechem zvedáte a pomalíčku necháte klesnout výdechem. Zklidníte tak dech i sebe.
- Při důležitém jednání či projevu na sobě nemějte příliš utaženou kravatu, upnutý límeček, utažený pásek a dámy těsné spodní prádlo. To vše staví překážky správnému dýchání.

V latině se vdechnutí nazývá *inspirare*. Ne náhodou, dech nás opravdu může inspirovat. Účastníci mých školení, klienti mých tréninků a všichni, které připravuji třeba na pohovor či rozhovor do místní televize, začínají právě **prodýcháním**. Správně dýchat nebudeme, když nezaujmeme správný **postoj**, tedy způsob, jak se postavíme před svým publikem, před žáky, rodiči.

Uznejte prosím sami, že podvědomě nevěříme lidem, kteří jsou „stažení do sebe“. Cítíme, že jsou tak trochu křiví, nejsou rovní, a to ani v přeneseném slova smyslu. Malý člověk v našich očích vyroste už jen tím, že se narovná. A když se subtilní učitelka vztyčí a roztáhne ramena do stran, zaujme pozici autority a má podle mých zkušeností i před přerostlým pubertákem větší respekt.

Další účinnou zbraní proti nervozitě i jakkoli nepřátelsky naladěným posluchačům je úsměv. Poznáte ten opravdový? Ano, podle očí. Pokud se nedostaví nezbytné vrásky u očí doprovázející upřímný úsměv, je úsměv hraný. Ale i nucený

úsměv někdy může roztát v nehraný. Technik, jak jej dosáhnout, je více. Já doporučuji udělat si konzervu na vzpomínky a tu v pravý čas otevřít. Vybavení si okamžiku první pusy, chuť máminy bábovky či trylek smíchu vašeho dítěte – to jsou všechno momenty, s nimiž ne náhodou pracuje i reklama. Spouštějí v nás libé pocity, které se derou ven na obličej v podobě úsměvu. I když se nám náhodou stane, že při projevu budeme mít okno nebo něco spleteme, určitě nám to publikum odpustí spíše, když se pokusíme o úsměv. I to se dá naučit.

Příště si řekneme něco o podpásovkách. Děláme je, aniž o tom někdy víme. A skáče na ně, i když nemusíme.

Do té doby se (s)mějte.



**Mgr. Dita Fuchsová,**  
lektorka a poradkyně v oblasti komunikace, držitelka titulu „Mluvčí roku“

# Projekt Zdravá škola pomáhá zlepšit prostředí ve školách

## ČESKÁ RADA PRO ŠETRNÉ BUDOVY

***Ve většině českých škol tráví děti a jejich učitelé čas ve vydýchaných učebnách bez dostatečného přísunu čerstvého vzduchu, kvůli špatně řešené akustice namáhají své hlasivky i sluch a v důsledku nekvalitního osvětlení nadměrně zatěžují oči. Špatné podmínky tak mají negativní dopad na jejich zdraví. Česká rada pro šetrné budovy se prostřednictvím projektu Zdravá škola rozhodla s tímto závažným problémem bojovat a po loňské úspěšné pilotní fázi v projektu dále pokračuje. Ředitelům a zřizovatelům škol nabízí odborná měření a komplexní poradenství a připravuje pro ně ucelenou metodiku řešení rekonstrukcí. Pomoc jim nabízí i při zadávání veřejných zakázek. Letos se navíc Rada za účelem další podpory projektu a prosazení integrovaného dotačního titulu spojila se Svazem měst a obcí ČR (SMO ČR) a Národním centrem energetických úspor (NCEÚ).***

„Naším cílem je prostřednictvím projektu Zdravá škola a vzniklého spojení se Svazem měst a obcí ČR a Národním centrem energetických úspor přispět k plošnému zlepšení podmínek ve školách. Snažíme se také prosadit potřebné změny ve vztahu k dotacím a státní podpoře. Jde o akutní problém, který je nutné co nejdříve komplexně a systematicky řešit. Jako Rada jsme připraveni školám zajistit veškerou podporu, měření a informace důležité k úspěšné, komplexní rekonstrukci škol,“ uvádí Simona Kalvoda, výkonná ředitelka České rady pro šetrné budovy.

Školy a jejich zřizovatelé se na Radu mohou obracet přímo na jejich webových stránkách [www.zdravaskola.cz](http://www.zdravaskola.cz), kde najdou kontaktní formulář a potřebné informace.

### Komplexní řešení šetří čas i peníze

Aby byly rekonstrukce škol co nejefektivnější a časově a finančně co nejméně náročné, je třeba řešit otázku vnitřního prostředí komplexně. Ředitelé škol by se tedy měli soustředit nejen na vzduchotechniku a odvětrávání, ale i na akustické a světelné podmínky ve třídách. Všechny tyto aspekty jdou spolu ruku v ruce a jen ucelený přístup k jejich řešení přinese školám kýžené výsledky, zejména ušetří starosti s pozdějšími potřebnými úpravami a zvýšenými náklady.

### Financování rekonstrukcí škol

Rada se v současné době prostřednictvím nově navázané spolupráce se SMO ČR a NCEÚ intenzivně zasazuje o vyjednání



integrovaného dotačního programu, který by vedle otázky větrání zahrnul i řešení akustiky a osvětlení. Školy a jejich zřizovatelé totiž mohou nyní žádat jen o dotaci na instalaci systémů řízeného větrání s rekuperací odpadního tepla, která je podporována 70 % ze způsobilých výdajů v rámci Operačního programu Životní prostředí pro roky 2014–2020.

Loni Česká rada pro šetrné budovy realizovala pilotní fázi projektu Zdravá škola. Na dvou základních školách (v pražském Suchdole a ve Slavkově u Brna) provedla měření a poté zajistila komplexní úpravy tříd. Výsledek? Kvalitnější podmínky pro výuku a lepší pocit žáků a jejich učitelů. O konkrétních zkušenostech jsme mluvili s Vladimírem Soukopem, ředitelem ZŠ Komenského ve Slavkově u Brna.

### ? Proč jste se rozhodli zapojit do pilotního projektu Zdravá škola?

V naší škole mě trápily tři věci – hluk, vysoké teploty v jedné ze dvou školních budov v květnu a červnu a nedokončená rekonstrukce osvětlení ve třídách. Tyto problémy jsem začal řešit sám. Odstranit všechny je však poměrně finančně náročné. Když jsem dostal nabídku od Rady, neváhal jsem ani minutu.

### ? Byly pro vás výsledky provedených měření překvapivé?

Měření teploty a zvuku v podstatě potvrdilo, co jsem již věděl. Teploty jsme měli zmapované a hluk jsme si orientačně změřili sami – o přestávkách na nejvytíženějších místech dosahoval intenzity až 100 dB. Před zapojením do projektu jsme dokončili výměnu osvětlení. Po měřeních provedených Radou jsme zjistili, že osvětlení vyhovuje normě, ale míra hluku jasně ukazovala, že je třeba provést úpravy. Největším překvapením však byly naměřené hodnoty CO<sub>2</sub>, které poměrně velmi rychle dosáhly maximální povolené hranice.

### ? Rada pro vás na základě měření vypracovala návrhy konkrétních řešení, která následně v jedné ze tříd realizovala. O jaké úpravy se jednalo?

Šlo o výměnu klasických zářivek za LED osvětlení, odhlučnění a instalaci čidel na měření koncentrace CO<sub>2</sub>, teploty a vlhkosti. V prosinci 2017 jsme navíc do třídy umístili testovací rekuperační jednotku. Ta se stará o výměnu vzduchu, aby bylo množství CO<sub>2</sub> v mezích normy, aniž by bylo nutné otevřít okna. Hlídá i teplotu a vlhkost.

## ? Splnily provedené úpravy vaše očekávání? Čeho si na finálním řešení nejvíce ceníte?

Cením si zejména snížení intenzity hluku, který nás trápil nejvíce. Ve třídě se mnohem lépe učí a zvuková pohoda je oproti ostatním učebnám znatelná. Žáci a učitelé vítají i nové osvětlení a instalaci rekuperační jednotky. V učebně je čerstvější vzduch, a přitom se snížila potřeba větrání na minimum, což je přínosné hlavně v zimě.

## ? Jak hodnotíte spolupráci s Radou a s firmami, které se o úpravy třídy postaraly?

Spolupráce s Radou i firmami byla velmi dobrá. Na čem jsme se dohodli, to platilo. Je dobře, že se někdo o prostředí ve školách začal zajímat uceleně. Řada ředitelů si uvědomuje nedostatky školních budov a chce je řešit. Každý to však dělá po svém, co finance a čas dovolí.

## ? Jak byla rekonstrukce třídy časově a finančně náročná? Využil jste některých dotačních programů?

Rekonstrukce proběhla bez problémů. Odhlučnění a výměnu světel jsme udělali o letních prázdninách 2017 a rekuperační jednotku jsme instalovali téhož roku v prosinci. Po dotačních programech jsme se poohlíželi, ale bohužel neexistovala komplexnější dotace šitá na míru přesně našim potřebám – tzn. zaměřená na zlepšení kvality vzduchu ve třídách ve spojení s řešením akustiky.



## ? Je podle vás podpora státu a dostupných dotačních programů v tomto ohledu dostatečná? Co postrádáte?

Myslím, že stát má v této oblasti ještě rezervy. Má spoustu norem, ale ne všechny požadavky jsou podporovány. Školní budovy většinou patří samosprávám a pro ty je obtížné najít peníze na rekonstrukci. Sotva se jim povedlo provést zateplení a výměnu oken, zjistilo se, že zateplením bez řešeného větrání se zhoršily podmínky uvnitř. Postrádám jasný, komplexní dotační titul, který by se věnoval všem aspektům kvality vnitřního prostředí.

## ? Plánujete v budoucnu nějaké úpravy i v ostatních třídách?

Úpravy plánujeme na rok 2019, kdy se zaměříme především na snížení hluku. Celkovou rekonstrukcí střechy a podkrovní s využitím chytré izolace chceme také v nové budově snížit teplotu.

## ? V čem pro vás byl projekt rady Zdravá škola přínosný? Doporučil byste jej ostatním ředitelům škol?

Přínosná pro mě byla možnost mluvit o hygieně školních budov s lidmi, kteří dané problematice rozumějí – i já se nyní v této oblasti lépe orientuji. Kolegům doporučuji, aby se o své budovy zajímali po celkové stránce. Přeji jim, aby měli štěstí na lidi, s nimiž budou při úpravách spolupracovat a pro které bude na prvním místě vyřešení technického problému. Já ho měl.

[www.czgbc.org](http://www.czgbc.org)  
[www.zdravabudova.cz](http://www.zdravabudova.cz)  
[www.nceu.cz](http://www.nceu.cz)  
[www.smocr.cz](http://www.smocr.cz)

Česká rada pro šetrné budovy

### POZVÁNKA NA CELOSTÁTNÍ AKREDITOVANOU KONFERENCI PRO ŘEDITELE ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ ŘEDITEL ŠKOLY – JEHO KLÍČOVÉ POVINNOSTI, KOMPETENCE A ROLE

V pondělí **22. října 2018** zavítejte na pražskou konferenci, jejíž bohatý program mapuje jednotlivé složky činnosti ředitele školy. Erudovaní lektori doporučí vhodné postupy umožňující řešení problémů či nejasností v dané oblasti bez zbytečných časových i psychických ztrát.

**Bližší informace o akci** (včetně odkazu na přihlašovací formulář) naleznete na stránkách projektu Vzdělávání pro školy i rodiny: [www.vzdelavameskoly.cz](http://www.vzdelavameskoly.cz)

Uvedete-li do poznámky přihlašovacího formuláře heslo **Řízení školy**, získáte **10% slevu** ze vstupného.



# Pozornost bychom měli soustředit na obyčejný život

VÁCLAV MERTIN

***Je nepochybně správné nezůstávat ve školství stát na místě a je zapotřebí neustále hledat inovativní způsoby edukace a vhodnější pedagogické a psychologické postupy práce s dětmi, zavádět účinnější technologie, vytvářet lepší podmínky pro práci učitelů i žáků, zlepšovat spolupráci s rodiči, s dalšími institucemi, komunitou. Vždyť ani pohledy takových disciplín, jako jsou psychologie nebo pedagogika, nezůstávají stát na místě a přinášejí poznatky vyzývající praxi ke změnám.***

Někdy to však ve skutečném životě působí dojmem, že naplňování a zdokonalování samotné běžné výuky a obvyklých pedagogických postupů i větší kvalita každodenní práce učitelů jsou zcela nezajímavé a stojí stranou zájmu. A tak vymýšlíme další nové a nepochybně i důležité oblasti vzdělávání, chceme znovu zařadit oblasti, které jsme již opustili, aniž bychom se výrazněji zajímali, jak efektivní je výuka v těch stávajících. Je zbytečné vyjmenovávat vzdělávací oblasti, kterými byla škola nově pověřena v nedávné minulosti nebo se pro ni aktuálně chystají.

Naproti tomu jsme zcela laxní například k tomu, že významná část populace českých žáků (pětina, v Ústeckém kraji údajně dokonce čtvrtina) opouští základní školu a je funkčně negramotná. Přitom jde o základní nedodržení slibu, že základní škola naučí děti číst, psát a počítat. Současně jde o závažnou překážku při jejich dalším (dnes už skutečně celoživotním) vzdělávání. Nedokážeme přivést velkou část studentů k úspěšné maturitě z matematiky a musíme si vypomáhat vysvětlením, že na to nemají schopnosti, že tak náročné studium vůbec neměli podstupovat.

Podobně se jen nárazově a zcela platonicky zajímáme o to, že méně vhodné chování žáků ve třídě dnes škole nedovoluje naplňovat vzdělávací sliby, a už vůbec se nezajímáme o to, jestli škola může stihnout všechno, co inovativně a zcela nekonceptně vymyslíme, v odpovídající kvalitě a v čase, který má k dispozici. Stejně tak není předmětem naší soustředěné pozornosti, proč děti zhusta chodí nerady do školy, proč jejich vzdělávací výsledky známujeme, místo abychom je učili a co nejvíc naučili, proč je například učíme od první třídy čtyřem modům písma, jestli jsme učitele dobře připravili na výuku v konkrétní nové oblasti.

Na některé otázky dnes existuje jasná odpověď, u jiných je namísto hluboká multidisciplinární a následně i všelidová

diskuse. Ta se ale v českém školství neodehrává. Z této diskuse by mělo vyplynout pokusné ověřování.

Podobně se vždy silně zajímáme o alternativní školy a neobvyklé způsoby přístupu k dětem. Je přitom jedno, jestli negativně, či obdivně. Mnohem méně se věnujeme hlavnímu vzdělávacímu proudu, který navštěvuje naprostá většina našich dětí. Zároveň je třeba přiznat, že seriózní média dávají vedle inovací prostor i pro změny a problémy běžné výuky hlavního proudu škol. Někdy je jejich zájem silnější než zájem samotných učitelů a školských organizací.

Základní předpoklad každého rozšiřování spektra vzdělávacích oblastí nebo předmětů spočívá v tom, že dosavadní výuka probíhá na odpovídající úrovni a efektivně u všech žáků. A ještě jeden princip by měl naplnit každý, kdo přichází s nějakou inovací: Ruku v ruce s novou oblastí by měl přinášet konkrétní návrh na adekvátní redukci jiné oblasti. Teprve po této redukci by mělo přijít obohacení nebo rozšíření aktivit. Předcházet by rovněž mělo důkladné proškolení všech potenciálních vyučujících. Školní čas ani síly dětí skutečně nejsou nafukovací. Všeobecný výklad by se měl dostat i rodičům. Jestliže tedy bývalá ministryně obrany Šlechtová přišla s návrhem na znovuzavedení branné výchovy, měla mít předjednané, vydiskutované a odsouhlasené zrušení například jedné hodiny češtiny nebo chemie týdně.

**Inovace za každou cenu**, někdy možná z neznalosti, dokonce inovace pro inovace, **jsou kontraproduktivní**. Ilustrovat tento způsob uvažování můžeme na konkrétním příkladu konkurzu na ředitelku mateřské školy: „Co přinesete nového?“ položila otázku členka výběrové komise z odboru školství. „Nic, chci držet výbornou úroveň, kterou školka dosáhla pod stávajícím vedením,“ odpověděla adeptka na funkci. „Není to málo?“ zněla další otázka. „Rozhodně ne!“ dodávám já. Dosáhnout výbornou úroveň znamenalo nemalé



úsilí a držet ji znamená i nadále inovovat, ale také vyjadřovat úctu a respekt k práci předcházejícího vedení. To se sice u nás příliš nenosí, ale proč by nemohla existovat výjimka. I když na druhé straně adeptka si mohla bez znalosti stávající situace a kontextu vytipovat jednu dvě momentálně atraktivní oblasti a přijít s něčím zcela novým, byť nepodstatným a třeba i fakticky nerealizovatelným. Stejně pak už nikdo nebude sledovat, jestli slib plní, nebo ne.

Jaký význam má nepochybně inovativní titul ekoškola, když se v jedné třetí třídě této školy do listopadu vystřídalo několik učitelek, vyskytla se v ní neřešená šikana, zahájená už ve druhém ročníku, a kde z celé větší třídy zbylo méně než 10 dětí, protože ostatní přehlásili rodiče jinam? Přiznám se, že jako potenciální uživatel služeb školy dám přednost stabilitě sboru, bezpečnosti dětí, obyčejnosti školy atd. před mediálně přitažlivými inovacemi.

Je to obehnaná písnička, ale **ve školství by se mělo diskutovat zejména o pedagogických (včetně oborových) a psychologických otázkách.** Ministerstvo školství a jím přímo řízené odborné organizace v tomto směru žádnou díru do světa dlouhodobě nedělají. Ředitelé škol jsou však zřejmě v těchto otázkách obecně také slabší lidí, protože podstatnou část své kapacity věnují administrativním a organizačním záležitostem. Možná to je proto, že jim nic jiného nezbyvá, protože nepřijemnosti a zbytečnou zátěž způsobují úředníci mimo školu. Neměli bychom zapomínat na to, že když se ředitel zabývá převážně agendou GDPR, obstarává peníze ze šablon, řeší pracovněprávní vztahy, je ekonom, správce nemovitosti, někdy i údržbář, těžko může podstatný díl své energie věnovat skutečně odborným pedagogickým otázkám.

Když přehlédnou rozvoj psychologie za dobu své profesní kariéry, jde o úžasné poznatky, které mají šanci posouvat běžnou praxi přístupu k dítěti jak ve škole, tak v domácím prostředí. Mnohem lépe dnes chápeme dítě a jeho potřeby a vhodné způsoby jejich uspokojování. Podobně se lépe vyznáme v okolnostech, které rozvoj dítěte podporují nebo mu brání. Ne všechny znalosti umíme převést do bezprostřední praxe, ne pro všechny jsou vytvořeny přiměřené podmínky, ale diskutovat bychom o nich měli už dneska. Existuje řada praktických postupů, které jsou v souladu s výzkumnými daty a současně fungují v praxi. Diskuse nemusejí znamenat nutně vždy změnu předpisů, „pouze“ mohou posouvat a měnit myšlení a přístupy učitelů i veřejnosti, a tedy i samotnou praxi. Fakt, že některé léta používané praktiky, postupy či názory jsou vlastně integrální součástí školství po celou řadu desetiletí a že v zásadě fungují, neznámá, že bychom jim neměli věnovat pozornost a klást otázky po jejich funkčnosti a smyslu v současnosti. Pravda, na diskusi by měly navázat faktické praktické kroky.

Jeden takový konkrétní příklad představuje postupující a stále širší naplňování **integrace v českém školství**

(nesprávně označované jako inkluze). Jestliže se běžní učitelé setkávají v mnohem větší míře se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, měli by mít možnost získat odpovídající znalosti a dovednosti. Co jsme udělali pro to, aby běžní učitelé byli podstatně kvalitněji připravováni v přístupech speciální pedagogiky nebo aby jejich běžná pedagogická příprava postihovala větší spektrum individualit žáků? Efekt takového vzdělání by byl dvojitý – jednak ve vztahu k dětem s postižením, současně je však řada speciálně pedagogických postupů velmi dobře a efektivně použitelná pro každé dítě, které má i jen přechodný problém. Jejich znalosti mohou působit i preventivně u všech žáků. Možná by stačilo důkladněji trénovat přístupy k dětem, které se jen odlišují.

Někdy se v této souvislosti vyčítá vysokým školám, že nereagují na aktuální potřeby školství. Jenže státní ovlivňování vysokého školství na mě působí velmi zkostnatěle, změny skutečně dosud nešlo provádět mávnutím proutku. Když se ukázala potřeba a vysoká škola by i byla schopna rychle zareagovat, dosud vždy narazila na těžkopádný, zdlouhavý, formální akreditační systém. Možná se praxe změní k lepšímu novým způsobem institucionálních akreditací. Další důvod spočívá v tom, že vysoké školy neumějí operativně zaměstnávat a přijatelně zaplatit kvalitní odborníky z praxe. Hlavním dnešním kritériem pro přijetí do pracovního poměru alespoň na tradiční vysoké škole jsou vědecké a pedagogické hodnosti, což je přitažlivé jen pro menší část praktiků. A bez těchto atributů jsou např. na filozofických a asi i na pedagogických fakultách základní platy odborných asistentů nižší než u pokladní v Lidlu. Naštěstí se spousta „otitulovaných“ akademiků živí běžnou praxí, takže s ní jsou docela dobře obeznámeni.

**Známkování žáků** představuje další kapitolu, o které bychom měli hned začít diskutovat. Otázky jsou prosté: Jak podporují známky výkonnost žáků, tedy jak zlepšují učení? Jak známky formují vzdělanost a dlouhodobý vztah ke vzdělání? Jak působí na dítě opakující se špatné známky? Přinášejí známky informace, které dítě (jeho rodiče i učitel) potřebuje k tomu, aby se zlepšovalo?

Asi bychom se mnohem víc než dosud měli zabývat **radostí spojenou se vzděláním**, nebo spíše s poznáváním. Nejde o humor při hodinách, i když ani jeho působení není zanedbatelné. Jde o to, že radost (zvědavost, kladné a dychtivé očekávání) by měla provázet i školní poznávání a samotnou návštěvu školy. Děti by se mnohem víc měly těšit na to, co zajímavého se naučí, a ne se bát, jestli je učitel vyvolá. Radost je spojená s posilováním vnitřní motivace, vnímané vnitřní účinnosti, pozitivního očekávání směrem do budoucnosti, což jsou charakteristiky, které posilují efektivitu školního vzdělávání. Mimochodem, do této oblasti patří i srdečné vztahy mezi učitelem a žáky, mezi spolužáky, kladný vztah ke třídě/škole.

## ZAMYŠLENÍ NAD

I ve školství se objevují módní trendy. Před léty to byly protidrogová prevence, náprava specifických poruch učení, dnes je to mimo jiné šikana. Jenže za těmito tématy jsou obecnější problémy, které mají trvalejší podobu: Jak vést děti k mravnosti, ke slušnému chování ke spolužákům a dospělým, jak je učit respektovat odlišnosti, jak všem poskytovat vhodnou náplň pro volný čas?

Právě **obyčejný život**, obyčejné děti, rodiny, ale i obyčejné školy a učitelé v nich představují cílovou skupinu, na kterou bychom měli soustředit maximální pozornost. Možná právě proto, že jich je nejvíce a každá dosažená změna má mnohem větší dopad na celou populaci než ovlivnění jedinečného přístupu.

Uznávám, že je namístě jakási vyváženost mezi inovativními a tradičními prvky. Jistou analogii spatřuji v rodině, kdy v některých případech funguje jeden rodič více jako zdroj zábavy, nositel dobrodružství, naproti tomu druhý zajišťuje každodennost, tedy aby bylo něco v ledničce, aby děti měly vyprané oblečení a nachystané věci do školy apod. Výrazněji v nepříznivém směru se tato dichotomie může projevit po rozvodu, kdy děti u táty zažívají jedinečná dobrodružství, ale všední věci jdou poněkud stranou. Přitom je zřejmé, že život by měl představovat směs obojího.

Někdy zapomínáme na to, že do škol přicházejí stále noví žáci, pro které jsou zcela nové i staré věci. A tak i když se pro nás něco odehrává po desáté, možná po čtyřicáté, pro ně to je poprvé. Jistě, mění se společenské podmínky, mění se i představy dětí a škola by měla hledat adekvátní podoby, jak se přizpůsobit. Na druhé straně bychom neměli mít obavy z toho, že mateřská nebo základní škola nejsou na čele všech inovací.

Přeji všem dětem maximálně podnětnou, tvořivou, zajímavou i laskavou školu. Současně bych si přál, aby ve škole fungovalo vše obyčejné, jak má, na úrovni aktuálních poznatků. Pouze v takové situaci je legitimní vytvářet a ověřovat inovativní postupy.



**PhDr. Václav Mertin,**  
dětský psycholog, katedra  
psychologie FF UK

## VZDĚLÁVÁNÍ

### (MLU)VÍM, TEDY JSEM

**Místo konání akce:** centrum Prahy

**Termín:** 4. 10. 2018 od 10:00 do 15:00 hod.

**Rozsah:** 6 vyučovacích hodin

**Lektorka:** Dita Fuchsová, moderátorka publicistických pořadů v České televizi, jako tisková mluvčí na Ministerstvu kultury získala titul **Mluví roku**, ve finanční skupině PPF byla ředitelkou komunikace.

**Cena:** 1 900 Kč vč. DPH (občerstvení a všechny potřebné materiály zahrnuty v ceně)

Mluvíte na poradách? Mluvíte s rodiči, žáky, kolegy, kolegyněmi, nadřízenými, podřízenými...? Mluvíte s médii? Seminář s držitelkou titulu Tisková mluvčí roku o tom, jak to udělat, aby vás poslouchali, a rádi. Pro všechny, kteří chtějí pracovat na svém projevu. Součástí semináře je nácvik projevu před kamerou a jeho rozbor.

### KOUČINK PRO PEDAGOGY – INTENZIVNÍ VÝCVIK

**Místo konání akce:** centrum Prahy

**Rozsah:** 64 vyučovacích hodin (8 × 8 hod.)

**Termín:** začátek 26. 10. 2018, závěrečné setkání 26. 1. 2019

**Lektorka:** Monika Kulová Skokanová

**Cílová skupina:** pedagogičtí pracovníci MŠ, ZŠ, SŠ

**Cena:** 12 000 Kč vč. DPH (občerstvení a všechny potřebné materiály zahrnuty v ceně)

**Slova lektorky o výcviku:** „*Díky znalostem koučovací technik a vytvoření si vlastního koučovacího přístupu získají pedagogové možnost strukturovaněji vést svou pedagogickou práci s jasně nastavenými krátkodobými i dlouhodobými cíli. Výrazně si zvýší pravděpodobnost, že je práce bude více těšit a naplňovat. Když má holt něco tah na bránu a navíc to tam i padá, tak je to prostě radost.*“

**Výcviky jsou akreditovány MŠMT v rámci DVPP.**

**Více informací a přihlašovací formuláře najdete na [www.olchavova.cz](http://www.olchavova.cz)**

OLCHAVOVÁ.CZ

# Projekt SRP pomohl školám ujasnit si rozvojové priority

**PETR VALENTA**

***Systémový projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP), který vybraným školám pomáhá zlepšovat strategický management, hlásí další výsledky. Odborníci Národního institutu pro další vzdělávání získali první analýzy rozvojových potřeb škol. Analýzy slouží jako základ pro plánování rozvoje školy v souladu s nastavenou strategickou vizí.***

Jednou ze škol, které analýzy zpracovaly, je ZŠ Muchova z Chlumce v Ústeckém kraji. Spádové zařízení pro děti z pěti okolních obcí s aktuálním počtem 400 žáků patří mezi první školy zapojené do systému intenzivní podpory projektu SRP.

Vedení chlumecké ZŠ vypracovalo analýzu ve spolupráci s konzultanty rozvoje školy, jejichž služby projekt SRP zprostředkovává. Cílem bylo určit silné a slabé stránky školy. ZŠ v Chlumci si v průběhu vnitřní evaluace ověřila, že může stavět nejen na zkušenostech s integrací dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, ale také na vysoké úrovni výuky na 1. stupni a odbornosti pedagogů. Naopak potenciál pro další rozvoj vidí v oblasti výuky cizích jazyků, v rozšíření podpory inkluze či ve větším zapojení žáků do života školy prostřednictvím žákovské rady.

„Ve funkci ředitelky působím dva roky. Za tu dobu jsem poznala, jak důležité je mít jasně stanovenou, kam má škola směřovat a čeho chtějí její zaměstnanci společně dosáhnout. Analýza mi velmi pomohla utřídit si myšlenky a ujasnit si, co všechno je potřeba udělat, aby se zlepšila úroveň výchovy a vzdělávání na naší škole,“ uvedla ředitelka školy Lenka Suchá.

## **Analýza umožňuje ředitelům zmapovat stav školy**

Podobnou analýzu vypracovalo dalších 16 škol z celé ČR, které v minulém školním roce začaly spolupracovat s odborníky projektu. Cílem analýzy bylo zachytit aktuální stav školy, identifikovat oblasti, ve kterých se škola může rozvíjet, a stanovit si kroky pro zavádění jednotlivých opatření. To vše jsou důležité milníky systému podpory strategického řízení a plánování ve školách, který projekt SRP pilotuje.

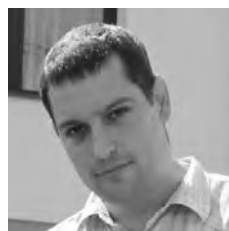
S analýzami pomáhali ředitelům a zástupcům širšího vedení konzultanti rozvoje školy celé první pololetí aktuálního školního roku. Vycházeli přitom z doporučení vytvořených v projektu SRP. Ten se ve svých metodických materiálech

i vzdělávacích programech nabízených širšímu vedení škol významně opírá o *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání ČŠI* (tzv. metodika Kvalitní škola). Při zlepšování strategického řízení a plánování se pak školy i pracovníci projektu SRP zaměřují především na kritéria týkající se koncepce a řízení školy a pedagogického vedení.

Výstupy analýz budou v následujících měsících vedení škol sloužit při nastavování vizí a cílů, které se jako základní východiska stanou pilíři strategického plánu rozvoje každé školy a budou, stejně jako cesty k jejich naplnění, podrobně rozpracovány ve školním akčním plánu.

## **V čem se školy mohou zlepšovat**

Jako oblasti, v kterých se mohou v budoucnu zlepšovat, uváděly školy nejčastěji nevhodně nastavené řídicí procesy, nedostatečnou vzájemnou podporu vyučujících, nejasné rozdělení kompetencí a nefunkční nastavení organizace práce, nízkou motivaci pedagogů k dalšímu profesnímu rozvoji, neefektivní komunikaci uvnitř školy či prezentaci školy směrem k rodičům a veřejnosti. Pracovníci projektu SRP i ředitelé proto nyní zahájili práci na takových strategických opatřeních, která školám pomohou tyto výzvy překonat.



**Mgr. Petr Valenta, Ph.D.,**  
projektový manažer



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# Výuka neaprobovaným učitelem

**Mohu učitelé informatiky jako ředitelka nařídit, aby učil např. tělesnou výchovu? Je pravda, že i když mám jako středoškolský učitel vystudovanou např. biologii a chemii, mohu učit fyziku? Za jakých podmínek?**

## ODPOVĚĎ

Odpověď na dotaz je vhodné rozdělit podle „úhlu pohledu“ – podle zákoníku práce a školského zákona.

### Zákoník práce

Odpověď na dotaz závisí na tom, jak je sjednán druh práce v pracovní smlouvě:

- Pokud je v pracovní smlouvě sjednán druh práce jako „učitel informatiky“, pak lze zaměstnanci přidělovat pouze práci učitele informatiky.
- V případě, že je druh práce sjednán např. jako „učitel všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy“, pak lze učitelé přidělovat pouze práci spojenou s výukou všeobecně vzdělávacích předmětů (např. český jazyk), nikoli odborných předmětů (např. účetnictví).

Pokud zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci práci odpovídající druhu práce, je daný postup v souladu se zákoníkem práce. Na gymnáziu lze předpokládat např. situaci, kdy

- je druh práce sjednán dostatečně „široce“ jako „učitel všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy“,
- všeobecně vzdělávacím předmětem je mimo jiné „český jazyk a literatura“, „dějepis“ či „fyzika“, a
- zaměstnanci je tak v rámci druhu práce přidělována výuka uvedených všeobecně vzdělávacích předmětů.

### Školský zákon

Průběh pracovního poměru ve škole je specifický v tom smyslu, že je nutné brát v potaz i školský zákon. Podle § 164 odst. 1 písm. c) školského zákona ředitel školy odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání. Odborná úroveň vzdělávání je obvykle spojena s tzv. aprobací.

Ředitel školy musí případně prokázat, že i v případě výuky předmětu, ke kterému nemá učitel tzv. aprobaci, je zajištěna odborná a pedagogická úroveň vzdělávání.

Specifická je v tomto směru výuka tělesné výchovy, při které je ve zvýšené míře spojena odborná a pedagogická úroveň vzdělávání se zajištěním bezpečnosti a ochrany zdraví žáků.

**PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D.**

měsíčník  
ročník XV  
9/2018

- **Vydává:**  
Wolters Kluwer ČR  
www.wolterskluwer.cz
- **Šéfredaktorka:**  
Mgr. Naďa Eretová  
tel.: 246 040 433  
e-mail: rizeniskoly@wolterskluwer.cz
- **Adresa:**  
Wolters Kluwer ČR  
Řízení školy  
U Nákladového nádraží 10  
130 00 Praha 3  
tel.: 246 040 444  
fax: 246 040 401  
IČ: 63077639
- **Předplatné a distribuce:**  
tel.: 246 040 400  
e-mail: predplatne@wolterskluwer.cz
- **Inzerce:**  
Mgr. Miroslav Hřebecký  
tel.: 777 230 849  
e-mail: mhrebecky@gmail.com  
Iva Suchnová, tel.: 246 040 439

■ **Sazba:**  
Michaela Blažejová

■ **Tisk:**  
SERIFA, s. r. o.  
Jinonická 80, Praha 5

Za správnost údajů uvedených  
v člancích odpovídají jejich autoři.

Přetisk a jakékoli šíření dovoleno  
pouze se souhlasem vydavatele.

Vydávání povoleno Ministerstvem  
kultury ČR pod číslem  
MK ČR E 15063.  
ISSN 1214-8679

Roční předplatné činí 1 790 Kč  
(DPH je účtováno podle aktuálně  
platné sazby). Všeobecné obchodní  
podmínky najdete na  
www.wolterskluwer.cz/obchod

**Předáno do tisku dne 17. 8. 2018**

© Wolters Kluwer ČR, 2018



Časopis je dostupný  
také v ASPL.