

# Sprievodca pre kultúru a étos školy

**Autorský tím:** Marián Valent, Helena Weszelovszká, Roman Baranovič

<i>Úvod</i>	4
<b>1. <i>Tvorba misie a vízie školy</i></b>	7
Základné myšlienky	7
Úvod do problematiky	7
Ukážka textov misie a vízie	11
Niekedy je aj cesta cieľom	14
<b>2. <i>Vytváranie profesijného spoločenstva</i></b>	18
Základné myšlienky	18
Úvod do problematiky	18
Aspekty kultúry podporujúce profesijnú spoluprácu učiteľov	21
Modely a stratégie k budovaniu profesijného spoločenstva	23
<b>3. <i>Učenie sa a reflexia</i></b>	25
Základné myšlienky:	25
Úvod do problematiky	25
<b>4. <i>Podpora vedenia k učiacej sa škole</i></b>	40
Základné myšlienky	40
Úvod do problematiky	40
<b>5. <i>Zameranie na individuálny rast žiakov</i></b>	47
Základné myšlienky	47
Úvod do problematiky	47
<b>6. <i>Zapojenie rodiny a komunity</i></b>	50
Základné myšlienky	50
Úvod do problematiky	50
Praktické rady a návody pre implementáciu na škole	56
<b>7. <i>Tvorba bezpečného a rešpektujúceho prostredia</i></b>	59
Základné myšlienky	59
Úvod do problematiky	59
<b>8. <i>Zmena ako súčasť kultúry školy</i></b>	64
Základné myšlienky	64
Úvod do problematiky	64
<i>Záver</i>	76
<i>Zoznam bibliografických odkazov</i>	77



## Úvod

*Keby som sa ľudí spýtal, čo chcú, povedali by rýchlejšie kone.*

*Henry Ford*

Zmeny, ktorými prechádza náš vzdelávací systém, označujeme aj slovným spojením **kurikulárna reforma**. Pojem **kurikulum** nie je v našom školstve príliš udomácnený, stretávame sa s ním len pár posledných rokov. V zahraničí je však už **desaťročia jedným z najfrekventovanejších pojmov vo sfére vzdelávania**. Kurikulum si mnohí zužujú na obsah vzdelávania – štátny vzdelávací program, učebné osnovy, metódy a formy výučby, vzdelávací proces. Súčasťou kurikula je však **formálne kurikulum** – komplexný projekt cieľov, obsahu, prostriedkov a organizácie vzdelávania, jeho realizácie vo vzdelávacom procese a predpísané spôsoby kontroly a hodnotenia výsledkov, ďalej **neformálne kurikulum** – aktivity a skúsenosti vzťahujúce sa ku škole; mimotriedne a mimoškolské aktivity školy a tretie, veľmi dôležité pre tých, ktorí školu riadia, je **skryté kurikulum** – termín uplatňovaný v zahraničnej pedagogike – angl. hidden curriculum + zahŕňa skúsenosti žiakov v reálnom živote školy, ktoré nie sú postihnuteľné vo vzdelávacích programoch a vo formálnom kurikule a to: **kultúra, étos a klíma školy**, vzťahy medzi učiteľmi a žiakmi, vzťahy medzi školou a okolím, vplyv mimoškolských zdrojov vzdelávania, vzťahy v triede a pod.

**A takto komplexne vníma kurikulum aj súčasná školská reforma, ktorá sa neorientuje len na vzdelávací program, ale je zameraná na zásadnú zmenu koncepcie vzdelávania.**

Sprievodca Kultúrou a étosom školy, ktorý ste práve otvorili má za úlohu **priblížiť** učiteľom, riaditeľom, zástupcom, zriaďovateľom a všetkým, ktorých sa táto reforma týka, že **zmena nespočíva v obmedzení alebo rozšírení preberaného učiva ale má byť oveľa hlbšia**. Skutočná zmena nie je len v tom, či sa deti učia alebo neučia o králikovi alebo o fázach mesiaca, kedy sa učia vybrané slová. Skutočná zmena ide oveľa hlbšie a jej cieľom je zmeniť skúsenosť, ktorú dnes majú deti v základných školách každý deň, aby ich viac motivovala pracovať na sebe, učiť sa, vidieť zmysel v čase, ktorý v škole trávia.

A práve to, ako vyzerá bežný deň žiaka v škole veľmi významne ovplyvňuje kultúra a étos organizácie v ktorej takto trávia desiatky hodín svojho týždňa.

Projekt reformy si za vzor modernej školy 21. storočia vybral školu ako učiacu sa organizáciu. Tento koncept, ktorý sa postupne formoval v druhej polovici 20. storočia, zvyrazňuje viacero faktov v tom, ako má škola ako organizácia fungovať a pracovať, ako má vyzeráť jej kultúra, aby dokázala reagovať na nové potreby a prístupy, ktoré priniesla zmena spoločnosti v 20. storočí a ktorá významne ovplyvňuje život dnes.

V čom spočívajú základné princípy kultúry školy ako učiacej sa organizácie? Základné princípy zahŕňajú nasledujúce body:

1. **Zdieľaná vízia a hodnoty:** Všetci členovia školy, vrátane učiteľov, vedenia, žiakov a rodičov, zdieľajú spoločnú víziu a hodnoty, ktoré usmerňujú rozhodovanie a plánovanie v škole. Táto vízia by mala byť jasná, motivujúca a prepojená s cieľmi školy.
2. **Neustále učenie a profesionálny rozvoj:** Učitelia a zamestnanci školy sa neustále učia, zlepšujú svoje schopnosti a zručnosti a rozvíjajú sa v rámci profesionálnych spoločenstiev. Škola podporuje celoživotné vzdelávanie a vytvára príležitosti pre formálne aj neformálne učenie.
3. **Kultúra spolupráce:** V škole sa podporuje spolupráca na všetkých úrovniach. Učitelia spolupracujú na tvorbe učebných plánov, zdieľajú skúsenosti a podporujú sa navzájom. Táto spolupráca zahŕňa aj vzťahy so širšou komunitou, vrátane rodičov a iných zainteresovaných strán.
4. **Reflexia a neustále zlepšovanie:** Škola pravidelne hodnotí svoje postupy, metódy a výsledky. Reflexia je súčasťou každodennej praxe a slúži ako nástroj na identifikáciu oblastí, ktoré je potrebné zlepšiť. Učenie sa z chýb je považované za dôležitý krok v procese zlepšovania.
5. **Distribúované vedenie:** Vedúci zamestnanci školy podporujú participatívne vedenie, kde sú zodpovednosť a rozhodovanie rozdelené medzi viaceré osoby. Vedenie sa delí o moc a autoritu s učiteľmi a inými zamestnancami, čím podporuje ich aktívne zapojenie do riadenia a rozhodovania.
6. **Otvorenosť a adaptabilita:** Škola ako učiacu sa organizácia je otvorená novým myšlienkam a zmenám. Je schopná prispôbiť sa novým výzvam a neustále hľadá nové spôsoby, ako zlepšiť výučbu a učenie. Flexibilita a ochota experimentovať sú kľúčovými vlastnosťami tejto organizácie.

Tieto princípy sú navrhnuté tak, aby škola fungovala ako dynamická a efektívna organizácia, ktorá neustále hľadá spôsoby, ako sa zlepšovať a poskytovať kvalitné vzdelávanie žiakom.

Prečo je to dôležité? Tým prvým dôvodom je asi potreba vedieť deti naučiť sa reagovať na zmeny a vidieť v procese svojho vlastného učenia sa, že takto to robia aj dospelí. Keď tento prístup porovnáme s prístupom v minulosti, vidíme, že úloha školy sa v dnešnom svete mení. Ešte pred sto rokmi bola škola často jedinou dostupnou studňou poznania pre deti a tak jej dôraz bol práve na vzdelávanie. Dnes sú vedomosti a informácie v živote bežného dieťaťa dostupné všade a neustále. Kým dieťa príde do školy, je vystavované tisíckam hodín prúdenia informácií a vedomostí z rôznych obrazoviek, ktoré ho obklopujú.

Naopak, rodičia mali na deti kedysi oveľa viac času ako dnes. Potreba vychovávať nebola v škole kedysi takou prioritou, akou sa stáva dnes. Dieťa sa nevychováva učením sa poučiek o tom, ako sa správať, dieťa sa vychováva každodennou skúsenosťou, zážitkami, pozorovaním svojho okolia ako reaguje, aké hodnoty presadzuje, ako sa rozhoduje. Aj to je jeden z dôvodov, pre ktorý chceme, aby sa dnes školy menili na učiace sa organizácie, aby deti videli a zažívali a mohli tak veriť, že takto sa pripravujú na život, ktorý ich čaká.

Zámerom tohto sprievodcu je ponúknuť jeho čitateľom a čitateľkám podnety, ktoré budú viesť k zamysleniu sa nad tým, čo robíme doteraz v školách a akým spôsobom môžeme niektoré javy a procesy posunúť o ďalší krok vpred. Jeho obsah je rozčlenený na niekoľko kapitol, ktoré je potrebné vnímať ako vzájomne previazaný celok, kde jedna časť bez druhej nebude úplne funkčná. Práve hodnoty a étos ľudí, ktorí školu tvoria, napokon naformulujú to, čo bude predstavovať prostredie pre rozvoj našich detí.

Cesta to nebude ľahká, avšak potrebujeme sa v zmysle prvého citátu pozrieť na svet inými očami a ponúknuť nielen deťom, ale aj celej spoločnosti zmysluplnejší a hodnotnejší svet školy, ktorý bude presahovať jej súčasné „obsahové“ videnie. Držme si na tejto ceste palce a verme, že sme toho schopní – pretože určite sme.

## 1. Tvorba misie a vízie školy

*„Povedali by ste mi, prosím, ktorou cestou by som mala odtiaľto ísť?“ opýtala sa Alica.*

*„To do značnej miery závisí od toho, kam chceš ísť,“ povedala Mačka.*

*„Veľmi mi nezáleží na tom, kam,“ povedala Alica.*

*„Potom vôbec nezáleží na tom, ktorou cestou pôjdeš,“ povedala Mačka.*

*Lewis Carroll, Alica v krajine zázrakov*

### Základné myšlienky

- **Definícia a význam misie a vízie školy:** Misia školy určuje jej základné poslanie, zatiaľ čo vízia stanovuje dlhodobé ciele a ambície. Tieto pojmy sú strategickými nástrojmi prevzatými z firemného prostredia na zlepšenie fungovania inštitúcií.
- **Úloha misie v dlhodobom smerovaní školy:** Misia školy slúži ako kompas, ktorý pomáha zachovať dlhodobé smerovanie školy, rámcuje kontext jej pôsobenia a umožňuje lepšiu komunikáciu cieľov voči rodičom, učiteľom a zúčastneným.
- **Dôležitosť participatívneho prístupu:** Proces tvorby misie a vízie by mal byť participatívny, zahŕňajúc všetkých členov školskej komunity, čo napomáha k formovaniu kultúry a étosu školy a zabezpečuje širšie prijatie týchto dokumentov.
- **Cesta ako súčasť cieľa:** Dôležitá nie je len samotná tvorba dokumentov, ale aj cesta, ktorou sa škola k nim dopracuje, čo môže viesť k lepšiemu pochopeniu a stotožneniu sa so školskou misiou a víziou všetkými členmi školy.
- **Misia a vízia ako nástroje pre reformu:** Tvorba a implementácia misie a vízie je kľúčovou súčasťou snahy o reformu a zlepšenie školského systému, pričom tieto dokumenty majú zlepšiť nielen obsah vzdelávania, ale aj spôsob, akým školy fungujú.

### Úvod do problematiky

Prečo vlastne v rámci Kultúry a étosu školy hovoríme o téme misia a vízia? Nemajú predsa všetky školy rovnakú misiu - poslanie a tou je odovzdať žiakom vedomosti podľa štátneho vzdelávacieho programu? Je naozaj treba, aby každá škola mala svoj vlastný text misie? To sú určite relevantné otázky a postrehy. Možno nám pomôže, keď si najskôr zadefinujeme, čo misiou a víziou rozumieme.

Pojmy ako misia, vízia, hodnoty sa medzi tzv. strategické dokumenty školy dostali z firemného prostredia, teórie manažmentu firiem, ktorá sa začala rozvíjať v 50. rokoch 20. storočia. Ich pôvod sa dá vystopovať do snahy zlepšovať fungovanie firiem rozšírením uvažovania z čisto prvoplánového ekonomicko-praktického (teda ako zarobiť viac peňazí za menšie náklady) do oblasti hodnotovo-strategickej – teda definovania misie, vízie alebo hodnôt firmy. Ukázalo sa, že tento prístup sa napokon prejavil aj v oblasti ekonomickej výkonnosti. Táto teória sa o pár desaťročí neskôr dostala aj do uvažovania nad manažmentom a správou škôl a to práve v oblasti nadstavby nad prvoplánovým uvažovaním, ktoré má v prostredí škôl podobu „naučiť žiakov vedomosti“. O tomto prístupe vo všeobecnosti hovoríme ako o strategickom plánovaní.

Keď človek, firma, spoločenstvo a podobne dlhodobo niečo robí nejakým spôsobom, stáva sa, že si začne klásť otázky typu: „Prečo to vlastne robí takto?“, „Čo je cieľom?“, „Nemali by sme robiť niečo iné alebo nejako inak?“ a podobne. Výsledkom takejto situácie aj vo svete biznisu - bol nápad pomôcť ju prekonať sformulovaním myšlienok, ktoré dajú odpovede na tieto základné otázky a pritom sú často aj príležitosťou sa nad nimi zamyslieť. A možno niečo málo alebo veľa zmeniť v tom, čo robíme, prečo to robíme, alebo ako to robíme.

Toto je zrejme dôvod, pre ktorý sa v otázke kultúry a étosu školy začíname pozeráť práve na misiu a víziu. Lebo práve misia a vízia má potenciál ovplyvniť naše nastavenie ako školy, firmy, spoločenstva ale aj rodiny alebo jednotlivca stanoviť tak kultúru nášho prostredia.

Čo teda presne myslíme, keď hovoríme o misii a vízii? V čom sa tieto dva pojmy odlišujú?

Jednoduchá odpoveď hovorí o tom, že misia by mala definovať **základný účel – poslanie inštitúcie**, zatiaľ čo vízia by mala načrtnúť jej **dlhodobé ciele a aspirácie**. Môžeme sa na to pozrieť aj cez otázky, ktoré si pri oboch pojmoch kladieme.

Misia: Aké je hlavné poslanie našej školy

- Ako slúžime svojim zákazníkom (v prípade školy rodičom, žiakom), okoliu, svetu?
- Prečo existuje naša škola?
- Aké sú kritériá úspechu našej školy?
- Aký je náš vklad do prípravy na budúcnosť žiakov?
- Čím motivujeme a inšpirujeme žiakov a učiteľov na dosahovanie vynikajúcich výsledkov?



Vízia: Kde chceme ako organizácia byť, kam chceme smerovať

- Aký je náš cieľ vytvoriť výnimočné stimulujúce učebné prostredie pre našich žiakov?
- Čo všetko plánujeme integrovať do výučby a prostredia školy?
- Aké kvality a zručnosti očakávame od učiteľov a personálu? Čo bude dôkazom úspešnosti našej školy? (výsledky, spolupatričnosť, angažovanosť, samostatnosť, otvorenosť a pod.)
- Školská atmosféra: Aký celkový dojem naša škola vytvára? Je príjemná?
- Podporuje naša kultúra učenie sa a pocit príslušnosti našich žiakov, učiteľov, rodičov a partnerov?

Z pohľadu teórie manažmentu by tieto dva základné kamene strategického plánovania mali doplniť ešte dva ďalšie – stratégia a hodnoty. Stratégia už presnejšie špecifikuje, ako chceme víziu naplňovať, hodnoty popisujú s akým nastavením vnútornej kultúry našej organizácie ju chceme naplňovať. Pomôcť pri pochopení by nám zase mohli konkrétne otázky.

Stratégia: Ako chceme víziu naplniť, aké ciele si kladieme

- Aké konkrétne kroky podnikneme?
- Akú formu bude mať plánovanie?
- Ako budeme merať úspech našej školy?
- Ako podporíme učiteľov, žiakov, zamestnancov a rodičov pri dosahovaní očakávaní vo vízii?

Hodnoty: Čomu veríme, akými princípmi sa riadime

- Aké hodnoty charakterizujú našu školu?
- Aké hodnoty by sme chceli, aby naša škola prezentovala na verejnosti?
- Aké sú naše spoločné ciele, ktoré by mali naše hodnoty odrážať?
- Ako by hodnoty školy mohli odrážať potreby a očakávania našich žiakov, učiteľov a rodičov?
- Akú dôležitosť priznáme individuálnym hodnotám oproti hodnotám, ktoré sú spoločné pre celú školu?
- Ako by sme mali/mohli hodnoty začleniť do vyučovania a školských aktivít?
- Aké aktivity a iniciatívy by mohli hodnoty a kultúru školy posilniť?

- Čo bude dôkazom, že sa spoločné hodnoty prenášajú do každodenného života v škole?
- Ako budeme hodnoty zdieľať medzi učiteľmi, žiakmi a rodičmi?
- Ako zistíme a budeme monitorovať, či sú naše hodnoty aktuálne vzhľadom na meniace sa potreby a očakávania?

Vo svojej vynikajúcej prednáške *Vízia, misia a hodnoty školy*, ktorá zaznela na konferencii Prvé skúsenosti škôl s postupným zavádzaním nového kurikula v Bratislave 6. a 7. decembra 2023, Vladimír Burjan hovorí o troch dôvodoch, pre ktoré by si škola mala vypracovať vlastný text svojej misie:

**Prvým dôvodom je vytvorenie kompasu**, ktorý má inštitúcii pomáhať zachovávať určený smer na dlhé obdobie. Dnes, v čase GPS navigácie už možno tento koncept nemáme úplne zažitý, ale v minulosti to bol práve kompas, ktorý pomáhal zachovávať smer. Všetci poznáme príbeh Krištofa Kolumba, ktorý sa vďaka kompasu plavil na západ. Tak by mal v praxi fungovať aj text misie školy – zabezpečiť dlhodobé smerovanie školy.

**Druhým dôvodom je rámcovanie kontextu**, ktorý si škola uvedomuje ako svoju realitu. Takéto rámcovanie môže slúžiť ako inšpirácia ale aj lepšie zdôvodnenie, prečo škola funguje tak, ako funguje. Rámcovanie sa dá lepšie vysvetliť na známej anekdote. Stredoveký pútnik príde ku stavbe katedrály. Keď sa spýta prvého robotníka na tejto stavbe čo robí, ten odpovie, že otesáva kamene. Druhý robotník odpovie, že stavia katedrálu a tretí, že oslavuje Boha. Každý z týchto kamenárov vykonáva tú istú prácu, napriek tomu svoju rolu každý z nich rámcuje inak. Je pritom pomerne jasné, že kamenár, ktorý svoju rolu vníma ako súčasť veľkého projektu oslavujúceho Boha, je ku svojej práci motivovaný inak, ako kamenár, ktorý to berie tak, že “otesáva kamene”. Dobre naformulovaná misia preto môže pomôcť komunite školy lepšie pochopiť kontext – rámec v ktorom škola pôsobí a o čo sa snaží. Či jej ambíciou je “len odovzdať informácie podľa štátneho vzdelávacieho programu”, alebo napríklad “pomôcť deťom z prostredia generačnej chudoby uspieť raz na maturite z matematiky”.

**Tretím dôvodom je lepšia komunikácia cieľov školy záujemcom o školu**. Môže to byť komunikácia smerom k rodičom, ktorí si pre svoje dieťa vyberajú školu ale aj smerom k učiteľom, ktorý sa uchádzajú o prácu v škole.

## Ukážka textov misie a vízie

Na prvý pohľad sa môže stať, že medzi pojmami misia a vízia je len veľmi malý rozdiel. Pochopiť tento rozdiel by nám mohol pomôcť aj konkrétny príklad z jednej základnej školy – Cirkevnej základnej školy Narnia Bratislava.

Misia	Vízia
Každého žiaka vzdelávame a vychovávame k tvorivému a kritickému mysleniu, k zodpovednosti voči sebe, druhým a svetu a k schopnosti tvoriť komunity v duchu kresťanských biblických hodnôt.	Vytvárame bezpečné a radostné prostredie, v ktorom sa učíme práci na sebe, vnímavosti voči okoliu, zodpovednosti voči svetu a pokore pred Tajomstvom.  Rozvíjame vedomosti, hodnoty, vzťahy a zručnosti, potrebné pre život v neustále sa meniacom svete.

Vidíme, že text misie je oveľa všeobecnejší, kým text vízie je konkrétnejší a adresnejšie popisuje prostredie, ktorým má škola ambíciou byť.

V praxi sa vplyv textu misie na fungovanie školy v priebehu jej platnosti prejavil napríklad v dôraze na budovaní podporného tímu na škole – misia hovorí, že **každého žiaka** vzdelávame a vychovávame a teda aj deti s rôznymi špecifikami alebo znevýhodneniami. To znamená, že ak chce škola byť verná textu misie, musí si klásť otázky, ako zabezpečiť, aby každý žiak školy mohol zažívať kvalitné vzdelávanie ale aj výchovu. To je ďalší rozmer, ako sa text misie prejavuje v živote školy – hovorí o tom, že škola vzdeláva a vychováva a tak si musí klásť otázky, čo je vlastne výchova a ako sa to vychovávanie prejavuje každodenne v aktivitách na škole. To vedie k rozvinutiu bohatého výchovného programu, keď výchova neznamená len okrikovanie žiakov alebo rozdávanie poznámok, ale cielená snaha o budovanie charakteru a nadobúdanie hodnôt.

V prípade tejto školy je text misie stanovený na dlhé obdobie – uvádzaný konkrétny príklad vznikol v roku 2013 s ambíciou sprevádzať školu do roku 2030. Misia tak funguje ako už vyššie

spomenutý kompas, ktorý dlhodobo pomáha udržať smerovanie školy. Na druhej strane text vízie predstavuje prerozprávanie textu misie do konkrétnej situácie, v ktorej sa škola ocitne a ktorá sa môže meniť. Na tejto škole je napríklad vedenie školy vyzvané preformulovať si text vízie v situácii, keď sa ľudia vo vedení školy vymenia. Nie je to proces, ktorý by mal prebehnúť každý rok, ale určite v intervale 5-7 rokov by sa aktuálne vedenie školy malo nad svojou víziou, a tým ako chce misiu naplňovať, opakovane zamýšľať.

Pomôcť pochopiť zmysel textu misie by nám mohli aj príklady iných organizácií, ktoré poznáme. Tu je niekoľko ukážok:

- Apple je odhodlaný priniesť najlepšiu osobnú skúsenosť s počítačom študentom, učiteľom, tvorivým profesionálom a spotrebiteľom na celom svete pomocou inovatívneho hardvéru, softvéru a internetových riešení.

Tento text pomáhal spoločnosti Apple vytvárať zariadenia, ktoré sa sústredili na kvalitu osobnej skúsenosti používateľa a dopad takto definovanej misie poznáme z každodenného života.

- Hračkárska firma Toys Are Us - Naša vízia je priniesť radosť do srdc detí a úsmev na tváre rodičov

Toto je ukážka textu misie, ktorá ilustruje, že text misie môže byť aj krátky a nemusí byť veľmi podrobný. Takto poňatý text misie pripomína firme – v jednej dobe najväčšej sieti hračkárstiev na svete, že jej základný cieľ je radosť detí.

- Kindle - Naša vízia je, aby každá kniha, ktorá kedy vyšla v akomkoľvek jazyku a kdekoľvek na svete, bola dostupná do 60-tich sekúnd.
- IKEA - Našou víziou je vytvoriť lepší každodenný život pre mnohých ľudí.

Zaujímavý pohľad na postupný vývoj textu misie spoločnosti Microsoft

- 80 roky - Bil Gates Osobný počítač na každom stole, v každej kancelárii, v každej domácnosti, v každej triede.
- Po roku 2010 - Umožniť ľuďom a podnikom na celom svete naplňovať ich potenciál.

## Príklady textov misie a vízie škôl z celého sveta

Venezuela

Misia: Poskytnúť náročné akademické a hodnotovo orientované prostredie, ktoré pripravuje študentov na splnenie očakávaní meniaceho sa sveta.

Vízia: Byť školou uznávanou pre svoju akademickú excelentnosť, sociálnu zodpovednosť a kultúrne porozumenie.

Thajsko

Misia: Inšpirovať, posilňovať a transformovať študentov k úspechu v meniacom sa svete vstepovaním lásky k učeniu, spojenia s komunitou a záväzku ku globálnej zodpovednosti.

Vízia: Byť majákom excelentnosti vzdelávania v juhovýchodnej Ázii.

Čína

Misia: Pripraviť deti, aby boli sebavedomé, odolné, globálne uvedomé a pripravené na svoju budúcnosť.

Vízia: Inšpirovať každé dieťa, aby dosiahlo svoj plný potenciál.

Medzilaborce

Misia:

- Zabezpečiť odborné vzdelávanie a prípravu na odborné činnosti a výkon povolania.
- Vytvoriť pokojné a motivujúce prostredie, v ktorom žiak prezentuje svoje názory, získava vedomosti a zručnosti vo svojom odbore a nadobúda pozitívny vzťah ku svojej budúcej profesii.
- Spájať teoretické vyučovanie s odbornou praxou s možnosťou otvorenej spolupráce s firmami v regióne.
- Podporiť každého v tom, čo ho zaujíma, v čom vyniká a v čom vidí svoju budúcnosť.

Vízia: Sme moderne technicky a priestorovo vybavená škola s kvalitným odborným vzdelávaním v duchu najnovších technických poznatkov. Sme prirodzenou a renomovanou prvou voľbou v oblasti stredoškolského vzdelávania v rámci nášho okresu a užšieho regiónu. Sme moderným vzdelávacím centrom, rozvíjame vedomosti, hodnoty, vzťahy a zručnosti žiakov vzhľadom na aktuálne výzvy spoločnosti, vedy a techniky.

## Niekedy je aj cesta cieľom

Aj z týchto príkladov je vidieť, že text misie a vízie školy v rôznych miestach na svete sa zase až tak nelíši od nejakého základného očakávania, čo škola robí a čo je jej cieľom. Mohlo by sa zdať, že nie je potrebné sa vôbec do vytvorenia vlastného textu misie a vízie púšťať. Je to otázka určite legitímna a pokúsime sa na ňu zodpovedať.

Ako by mal text misie a vízie vzniknúť? Slovensko je krajina s vysokou mierou takzvanej “hierarchickej” kultúry spoločnosti. To znamená, že je prirodzeným očakávaním, že niekto na “vrchole” pyramídy rozhoduje o tom, čo sa má diať a ako sa to má diať. Tento typ kultúry je veľmi prítomný aj v školách. Je zaujímavé pozrieť sa na to, aký vplyv má rôzna podoba kultúry spoločnosti na jej výsledky alebo silné a slabé stránky. To ale nie je našim cieľom, pre záujemcov vieme odporúčať ďalšiu literatúru na preštudovanie.<sup>1</sup>

Kedže Slovensko je veľmi hierarchicky orientovanou kultúrou, prirodzene sa zdá, že otázku textu “misie a vízie” má v rukách riaditeľ školy, alebo inak “vedenie”. Ak aj nájdeme na Slovensku školy, ktoré na svojej webstránke prezentujú text svojej “misie” alebo “vízie”, často tam nájdeme len nejaký citát napríklad od Komenského. V tomto sprievodcovi venovanému Kultúre a étosu školy, ktorý vzniká v projekte Zmeny vo forme a obsahu vzdelávania začíname práve kapitolou o misii a vízii práve preto, že práca na texte misie a vízie je prácou, ktorá môže pomôcť kultúru školy a nastavenie étosu školy veľmi ovplyvniť. Celkovým cieľom zmeny je snaha zmeniť fungovanie základných škôl a to nielen v obsahu vzdelávania ale aj vo forme, teda spôsobe, ako školy fungujú.

Miesto tradičnej formy fungovania slovenskej základnej školy, ktorá je založená na hierarchii a pozícii riaditeľa, ktorý za text misie vyberie svoj obľúbený Komenského citát, by proces tvorby textu misie a vízie mal byť procesom **participatívnym**. To znamená, že do diskusie o tom, akou školou chceme byť, čo je naše poslanie a akým prostredím chceme byť, majú byť zapojení pokiaľ možno všetci, ktorí sú súčasťou širšej komunity školy – teda učitelia, rodičia, žiaci, ľudia z obce, kde sa škola nachádza alebo zriaďovateľ školy. Zmena kultúry a étosu školy, ktorá je popísaná aj v ďalších kapitolách tohto sprievodcu spočíta práve vo vedomom participatívnom zapájaní ďalších “členov” komunity okolo školy do jej života.

---

<sup>1</sup> Literatúra v oblasti skúmania kultúry krajiny alebo spoločnosti:

Uvedomujeme si, že toto je pre veľa škôl na Slovensku veľmi revolučná myšlienka, ale vo svojej podstate je súčasťou podstaty reformy základných škôl. Ako by teda participatívny proces tvorby textu misie a vízie mal vyzerať?

V prvom rade je potrebné si uvedomiť, že text misie a vízie školy **nemá** byť hotový za jednu poradu. Je úplne v poriadku, ak si škola naplánuje, že nový text misie a vízie bude vznikať v priebehu školského roku alebo polroku. Dlhší časový úsek zase nie je veľmi praktický. Iste je potrebné pri plánovaní zohľadniť aj veľkosť školy. Na Slovensku máme tisícku škôl, ktoré majú menej ako sto žiakov a v ich prípade sa dá proces tvorby textu misie a vízie zrealizovať rýchlejšie ako v prípade školy s tisíckou žiakov. Rovnako aj veľkosť obce alebo mesta, teda lokalita školy môže mať vplyv na rozsah potrebných aktivít. Čo je najdôležitejšie pri plánovaní je uvedomovať si, že cieľom celého procesu je stráviť čas v diskusiách, pozeraním sa na možnosti, podmienky v ktorých sa škola nachádza, výzvy, ktorým čelí, zloženie komunity rodín ale rovnako aj na širšiu situáciu v spoločnosti. Aj ukážky textov misie a vízie zo škôl z celého sveta napovedajú, že cieľom tohto procesu by malo byť aj pozrieť sa na aktuálne trendy a poznatky v oblasti pedagogiky.

Proces tvorby textu misie a vízie tak pre školu, ktorá sa chce stať súčasťou reformy, môže znamenať vytvorenie príležitostí na diskusiu o tom, prečo je jej pôsobenie v lokalite školy dôležité, aká je jej hodnota napríklad pre rodiny a deti v obci alebo pre obec samotnú. Častou ponosou, ktorá zo strany škôl zaznieva, je "neúcta" spoločnosti voči učiteľom alebo vzdelávaniu. Aj proces tvorby textu misie môže byť príležitosťou meniť toto nastavenie

v konkrétnej obci. Znie to možno veľmi odvážne, že na základnej škole v Spišskom Hrušove sa koná podujatie na ktorom sa učitelia rozprávajú s rodičmi o zručnostiach pre 21. storočie a o podpore budovania kritického myslenia tínedžerov, ktorí sú denne vystavený na sociálnych sieťach množstvu klamstiev alebo hoaxov. Ak nám to ako odvážne príde, tak je to len zakrývanie si očí pred realitou, že aj tínedžer v Spišskom Hrušove sa cez internet stáva súčasťou rovnakého sveta ako jeho rovesník v New Yorku.

Základným organizačným prvkom pre tvorbu textu misie a vízie sú participatívne workshopy. V tradičnom názvosloví by sme mohli hovoriť aj o poradách alebo radách, ale vzhľadom na rozsah zastúpenia aj z ľudí mimo pedagogického kolektívu a forme, ako tieto workshopy prebiehajú, je asi lepšie používať takéto pomenovanie. Ďalším prvkom v procese práce na

texte misie a vízie môžu byť rôzne prednášky, či už zabezpečené školou alebo pozvaním externých prednášajúcich alebo mentorov z NIVAM-u alebo RCPU.

Harmonogram tvorby textu misie školy tak môže vyzeráť nasledovne:

- August - oznámenie o začatí procesu na prvej pedagogickej rade, spoločné pozretie si prednášky Vladimíra Burjana: *Vízia, misia a hodnoty školy*, ktorá zaznela na konferencii Prvé skúsenosti škôl s postupným zavádzaním nového kurikula v Bratislave, 2023<sup>2</sup>
- Október – participatívny workshop pre učiteľov – analýza situácie na škole, diskusia
- November – prednáška pre učiteľov a rodičov – zručnosti pre 21. storočie
- December – participatívny workshop pre rodičov – ako rodičia školu vnímajú, čo sú podľa nich silné a slabé stránky školy
- Február – porada vedenia školy a prvý návrh textu misie a vízie predložený učiteľom
- Marec – participatívny workshop s učiteľmi – vylepšovanie textu misie a vízie
- Apríl – porada vedenia školy – práca na zlepšení textu na základe výstupov z workshopu
- Apríl – stretnutie Rady školy a reflexia textu misie a vízie
- Máj – prezentovanie nového textu misie a vízie a jeho schválenie na pedagogickej rade
- Jún – prezentovanie nového textu misie verejnosti

Znova sa vraciame k tvrdeniu, že aj cesta môže byť cieľom. Iste je skvelé, ak napokon vznikne kvalitný text misie a vízie, ktorý môže ďalej slúžiť na škole pri robení dôležitých rozhodnutí (napríklad o investícii do infraštruktúry, vzdelávaní učiteľov a podobne). Oveľa dôležitejšie je, keď mali všetci učitelia, ktorí prejavili záujem, možnosť dávať spätnú väzbu k vznikajúcemu textu, ak rodičia mali možnosť rozprávať sa o škole s učiteľmi, ak v škole zazneli zaujímavé prednášky o aktuálnych výzvach, ktorým čelia učitelia alebo deti, či dokonca spoločnosť. Cesta sa tak tiež stáva súčasťou nášho cieľa.

Mohla by zaznieť aj úvaha, či všetky slovenské základné školy nemá spájať jeden text misie. Toto je určite jeden z možných prístupov – kurikulárna reforma definuje základný text svojej vízie, ktorý sa dá interpretovať ako misia slovenskej základnej školy slovami “Učíme (sa) samostatne myslieť a zodpovedne konať na základe hodnôt, vedomostí a dát.”. Vieme si

---

<sup>2</sup> [Vízia, misia a hodnoty školy – Vladimír Burjan \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...), prednáška je dostupná cez web [www.vzdelavanie21.sk](http://www.vzdelavanie21.sk)



predstaviť aj situáciu, keď si škola tento text (po kvalitnej) vnútornej diskusii zvolí za text svojej misie. Stále je pred ňou ale úloha prerozprávať tento text vo svojej vízii, teda akým prostredím v ktorom sa táto misia naplňa, chce byť.

V predchádzajúcom texte sme hovorili o tom, že jedným z dôvodov, pre ktorý by si škola mala svoju misiu naformulovať, je aj vytvorenie prostredia, v ktorom zamestnanci lepšie rozumejú tomu, o čo škole ide. Psychológovia oprávnene hovoria, že ľudia nedokážu šťastne pracovať v prostredí, ktoré sa nestotožňuje s tým, ako oni rozumejú svojej osobnej životnej misii, svojim hodnotám a cieľom, ktoré si stanovujú. To je aj dôvod, pre ktorý by text misie a vízie mal vznikať participatívne, aby tak mohol odzrkadľovať pohľady ľudí v prostredí, ktoré sa k textu misie hlási. Preto je aj dobré sa pri zásadnejších zmenách (napríklad pri zmene riaditeľa alebo vo vedení školy) k textu vízie (prípadne misie) vrátiť a/alebo sa s ňou stotožniť, či upraviť. V opačnom prípade hrozí, že sa z nich stane len mŕtvy text vystavený niekde na webovej stránke, ktorý ale nikomu nič v skutočnosti nehovorí. Toto je žiaľ, osud mnohých textov misií a vízií a to nielen v slovenských školách.

## 2. Vytváranie profesijného spoločenstva

*Niet nádeje pre kameň byť niečím iným než kameňom.*

*Ale spoluprácou sa zoskupí a stane sa chrámom.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

### Základné myšlienky

- **Kľúčová úloha profesijnej spolupráce učiteľov:** Profesijná spolupráca medzi učiteľmi je zásadná pre vytvorenie podporujúcej a stimulujúcej školskej kultúry, pričom zahŕňa širokú škálu aktivít vrátane zdieľania nápadov, analýzy žiackych výstupov a riešenia konfliktov.
- **Význam spolupráce pre sociálne kompetencie žiakov:** Učitelia, ktorí nespolupracujú, ťažko dokážu naučiť žiakov efektívnej spolupráci v skupine, čo je v progresívnych školách prioritou.
- **Budovanie profesijného spoločenstva:** Kvalita vzdelávacích výsledkov žiakov je výrazne ovplyvnená silným profesijným spoločenstvom, ktoré pozostáva z troch hlavných zložiek: ľudského kapitálu (kvalita učiteľov), sociálneho kapitálu (kvalita kolektívu) a rozhodovacieho kapitálu (dobré rozhodnutia).
- **Dôležitosť rastového nastavenia mysle:** Úspešná profesijná spolupráca vyžaduje rozvojový "mindset", ktorý je orientovaný na neustále zlepšovanie a skúmanie nových riešení praktických pedagogických situácií.

### Úvod do problematiky

Profesijná spolupráca učiteľov je pri vytváraní podporujúcej a stimulujúcej školskej kultúry kľúčová. Zahŕňa množstvo rôznorodých aktivít, napr. pri zdieľaní nápadov na vyučovacie metódy, materiály a aktivity, spoločnej tvorbe materiálov, vzájomnej mentorskej podpore, analyzovaní žiackych výstupov, dát o výsledkoch žiakov, diskusiách o hodnotení a pri identifikovaní oblastí, v ktorých potrebujú podporu, hľadanií riešení konfliktov, spoločnom plánovaní a reflektovaní výučby, skúmaní dôkazov o učení v žiackych prácach a spolupráci s odbornými zamestnancami školy - psychológ, špeciálny pedagóg atď.

Jednou z najdôležitejších sociálnych kompetencií, ktorá sa stáva prioritou v školských vzdelávacích programoch progresívnych škôl, je schopnosť žiakov spolupracovať v skupine. Je isté, že učitelia, ktorí sami nespolupracujú, dokážu len ťažko viesť k účinnej spolupráci svojich žiakov.

Kultúra spolupráce v škole, medzi školami aj naprieč hierarchiou vzdelávacieho systému, priamoúmerne závisí od schopnosti riaditeľa ako participatívneho lídra v učení, ktorý sa učí so svojimi učiteľmi a spolu tvoria učiace sa spoločenstvo. Vytvorenie silného profesijného spoločenstva môže výrazne ovplyvniť kvalitu vzdelávacích výsledkov žiakov v škole a je základným profesijným kapitálom školy.<sup>3</sup>

Tvorí ho minimálne 3 zložky:

- Ľudský kapitál, kvalita jednotlivých učiteľov
- Sociálny kapitál, kvalita kolektívu
- Rozhodovací kapitál, dobré rozhodnutia

Ak si škola začne nastavovať spolupracujúcu kultúru v jednotlivých zložkách postupne, môže to trvať veľmi dlho. Oveľa rýchlejší progres možno dosiahnuť, keď sa tieto zložky začnú prepájať a učiť sa navzájom.

Profesijná spolupráca nie je prínosom len zo svojej podstaty. Ak predstavuje cieľ a učitelia si pri nej iba vymieňajú, niekde viac, niekde menej funkčné nápady, nikam to školu neposúva. Rozvíjajúca spolupráca nemá byť cieľom, ale prostriedkom na spoločné hľadanie, skúšanie a vyhodnocovanie odborných riešení konkrétnych problémov, ktoré každodenný vzdelávací proces prináša. Vzájomne zdieľané hlboké porozumenie práci učiteľa je nevyhnutným predpokladom zvyšovania kvality školy a nedá sa k nemu dopracovať len dobre napísanou a prezentovanou stratégiou ani sporadickým vzdelávaním. Vyžaduje si to nepretržité vzájomné učenie, podporu a vedenie.

Oblasti podpory na zvýšenie účinnosti spoločného učenia pedagogických a odborných zamestnancov v škole:

1. **Podmienky** nemusia byť vytvorené vopred. Rozhodnutie vyskúšať novú formu spolupracujúceho učenia alebo zlepšenie existujúcej profesijnej spolupráce si nežiada

---

<sup>3</sup> (Professional Capital: Transforming Teaching in Every School – Andy Hargreaves a Michael Fullan, 2012)

dokonalú prípravu. Oveľa dôležitejšie je, aby sme pred zavedením nového prístupu hovorili o nastavení podmienok na toto opatrenie s ľuďmi, ktorých sa to bude dotýkať. Následne je potrebné dostatočne často reflektovať nielen to, ako toto opatrenie funguje a čo nám prináša, ale aj to, čo má na jeho fungovanie vplyv – teda podmienky, ktoré by sme mali upravovať vždy, keď je to možné a účelné, v diskusii s každým, koho sa to týka.

2. Je dôležité dbať na **potreby ľudí** spojené s profesijným učením. Učenie je v princípe riziková záležitosť (robíme niečo nové a môže chvíľu trvať, kým to zvládneme na požadovanej úrovni). Ľudia potrebujú mať možnosť slobodne sa rozhodnúť, čo a kedy sa chcú učiť, s kým a akým spôsobom. Aby mali istotu, že ak sa odkryjú, nestratia rešpekt druhých. Aby sa učili niečo, čo im osobne dáva zmysel a nie je len formálne mocensky žiadané. Dôležité je tiež, aby všetci cítili, že tí druhí pracujú ako najlepšie dokážu, a že ak im niečo nevyšlo podľa očakávaní, je to príležitosť k podpore a nie k odsudzovaniu, trestu.
3. Zásadnou podmienkou je **rastové nastavenie mysle** (rozvojový, bádateľský „mindset“) všetkých zúčastnených. Inak povedané, chuť stále lepšie robiť to, čo je pre nás dôležité a čomu veríme. V prípade učiteľov je to otvorenosť a chuť hľadať nové riešenia praktických pedagogických situácií s cieľom zvyšovať dopad výučby a spokojnosť detí pri učení, ako aj snaha porozumieť tomu, čo robíme v širších súvislostiach. To znamená, že sa neupínajú len na izolované metódy, čiastkové postupy alebo mechanické využitie určitých nástrojov, ale snažia sa porozumieť ich princípom, aby ich vedeli využívať aj v ďalších odlišných situáciách. Bádateľské nastavenie mysle však nemusí byť pre profesijné učenie pedagógov vstupnou podmienkou. Podstatné je, aby sa u nich vďaka otvorenej mysli postupne vyvinulo. Učiteľ by mal dostať možnosť byť spočiatku nedôverčivý, držať sa v úzadí, vyčkávať a skôr pozorovať druhých. S opakovanou podporou kolegov sa takto ochotnejšie nechá pritiahnúť k inému spôsobu myslenia a zbaví sa neistoty, ktorá je veľmi častým dôvodom odmietania skúšať niečo nové. Práve tomuto procesu prospieva spolupráca kolegov, ak je pri tom zaistené všetko, čo je popísané v bode 2.
4. Odmietanie robiť veci inak spôsobuje aj jav, ktorý psychológovia nazývajú „over-assimilation“, čo znamená **prehnané stotožnenie**. Prejavuje sa to známou vetou: „Ale veď toto ja už dávno robím.“ Ten, kto to vyslovuje je obvykle presvedčený, že to tak je, pretože dostatočne nerozumie rozdielu medzi tým, čo „dávno“ robí a tým, v čom spočíva to nové. Jednoducho ten rozdiel nevidí. Našou úlohou je venovať pozornosť tomu, aby takýto

učiteľ porozumel, v čom je to nové iné, ako jeho zavedená prax a dopriať mu čas, aby na to prišiel.

5. Podstatnou podmienkou úspešného spoločného učenia pedagógov je nielen dlhodobosť, ale aj **nadväznosť – kontinuita**. Spočíva v tom, že pri spoločnom učení sa učitelia dlhodobo držia nejakej témy alebo cieľa, nadväzujú na to, čo už premysleli a idú ďalej, respektíve hlbšie. Opakom tohto vytúženého stavu bývajú napríklad dobre mienené príklady zdieľania dobrej praxe. Učitelia si pri nich radi vypočujú skúsenosti svojich kolegov, dostanú materiály, niečo málo vyskúšajú a možno aj čosi zaradia do svojej praxe ako osviežujúcu novinku, ale to ešte neznamená, že sa niečo naozaj naučili. Keď sa stretnú druhýkrát, znovu si vymenia dobré tipy, ale tretíkrát už nemajú, čo nové by si vymenili a chuť stretávať sa klesá alebo sa mení na formálnu, ničím neobohacujúcu, schôdzku.
6. Učitelia sa pri spoločnom učení majú venovať tomu, čo môže bezprostredne zlepšiť ich prax tak, aby videli, že sa ich žiaci lepšie učia. Preto má ich spolupracujúce profesijné učenie vykazovať čo najtesnejšie **prepojenie s ich každodennou praxou**. Majú byť pri ňom súčinní v hľadaní a vyvíjaní riešení pri výzvach, ktoré prináša ich prax a majú si vo svojej praxi (s deťmi) overovať, či ich riešenie prináša žiadany efekt.

### Aspekty kultúry podporujúce profesijnú spoluprácu učiteľov

Uvedené aspekty je možné ďalej rozvíjať z pohľadu žiakov, učiteľov aj vedenia (lídrov školy)

Zdieľaná vízia školy (ako o nej hovoríme v prvej kapitole tohto sprievodcu):

- Nastavená vízia je oporným pilierom pri rozhodovaní, nastavovaní, posudzovaní, hodnotení, reflektovaní aj celkovom evalvovaní a plánovaní činnosti školy

Podpora zvedavosti a hľadanie nových ciest

- Chyby, prekážky a slepé uličky sú príležitosťou na spoluprácu a zdrojom spoločného učenia
- Podpora bádateľského a rozvíjajúceho spôsobu profesijnej spolupráce
- Neustále hľadanie príležitostí na zlepšenie (nové výzvy)
- Stavanie na tom, čo dobre funguje – využívanie dobrej praxe a externej expertízy
- Povýšenie dôkazov nad pocity a intuitívne osobné názory
- Podpora procesu zvedomovania (ak niečo robíme, rozumieme tomu, prečo to robíme)

- Premýšľanie o dopadoch všetkých uskutočnených krokov

Každý môže profesijne rásť

- Bezpečné prostredie, miera dobrovoľnosti a možnosť výberu, ktoré podporujú profesijné učenie
- Vzájomné zdieľanie zodpovednosti učiteľov za vytváranie príležitostí na učenie každého žiaka v škole a viera, že každý môže urobiť pokrok v učení
- Profesijná spolupráca všetkých je založená na priebežnom vyhodnocovaní, interpretovaní výsledkov, identifikovaní ďalších potrieb a plánovaní ďalších krokov
- Vnútoraná motivácia učiteľov prevažuje nad vonkajšou motiváciou
- Každý preberá zodpovednosť za svoje profesijné učenie a každý je pripravený podporiť v učení ostatných
- Učenie vzájomnou spoluprácou dáva všetkým zmysel
- Každý v škole vie, že ak sa pustí do zvládania novej výzvy, môže sa spoľahnúť na podporu vedenia a kolegov
- Každý vie bezpečne poskytovať a prijímať opisnú spätnú väzbu a urobiť si sebareflexiu
- Každý je otvorený konzultáciám a spolupráci aj s externými odborníkmi

Podpora profesijnej spolupráce a spoločného/vzájomného učenia

- Dôvera a vzájomný rešpekt sú vnímané ako zásadné hodnoty
- Pravidlá sú každému zrozumiteľné a všetkými rešpektované
- Učitelia majú priestor na profesijnú spoluprácu, zdieľanie skúseností a spoločné učenie
- Spolupráca, spoločné a vzájomné učenie je vnímané ako hodnota
- Profesijná spolupráca a spoločné učenie sú zamerané na zlepšenie učenia detí
- Nikto nedosahuje úspech na úkor ostatných
- Každý je schopný prejať radosť z úspechu ostatných kolegov
- Škola je otvorené učiace sa spoločenstvo
- Škola ako transparentná a dobre čitateľná organizácia
- Škola sleduje a reaguje na výzvy zvonka
- V škole panuje otvorenosť a ochota zdieľať svoje dobré skúsenosti s ostatnými
- Profesijné partnerstvá sú založené na rovnosti vo vzťahu a sú vnímané ako príležitosti na vzájomné učenie

## Modely a stratégie k budovaniu profesijného spoločenstva

Vytvorenie silného spolupracujúceho spoločenstva sa odvíja od vízie a cieľov školy a je súčasťou organizácie a plánovania činnosti školy. Pri nastavení činnosti profesijných pracovných skupín je dôležité pomenovať a zabezpečiť:

**Cieľ/Zameranie:** Zvýšiť úroveň spolupráce existujúcich pracovných skupín v škole (MZ, PK, inkluzívny tím, triedni učitelia, ročníkové tímy, projektové tímy, pracovné tímy na organizovanie školských podujatí a pod,) alebo zvýšiť úroveň výchovy a vzdelávania v novovytvorených pracovných skupinách (napr. Podľa vzdelávacích oblastí, vzdelávacích cyklov a pod.)

**Nastavenie porozumenia a presvedčenia:** pomenovať a objasniť očakávaný kvalitatívny posun spolupráce v skupine tak, aby si každý člen skupiny dokázal povedať: Viem, čo sa od mňa očakáva, súhlasím s tým a dáva mi to zmysel

**Rozvíjanie schopností a zručností:** prejaviť záujem o to, či členovia skupiny majú dostatočné kompetencie na profesijnú spoluprácu s novým zameraním a ak je to potrebné poskytnúť im potrebnú podporu (vzdelávanie zamerané na účinné nástroje a metódy vedenia svojpomocnej skupiny, návšteva školy, kde môžu požadovaný výsledok vidieť, podporné materiály, mentoring a pod.)

**Formálne podporné mechanizmy:** Vytvoriť priestor a nastaviť formu stretnutí pracovnej skupiny, teda kedy, kde a ako bude profesijná spolupráca prebiehať

**Výstupy:** dohodnúť sa na zaznamenávaní, forme a spôsobe ukladania požadovaných výstupov zo spolupráce pracovnej skupiny

Aktivita:

Rozbor žiackych výstupov (všetkých, nielen obvyklých a následné plánovanie výučby ušité na mieru triede a žiakom)

Aktivita:

Tandemové/párové učenie (spoločná príprava, realizácia aj reflexia je vysoko efektívny nástroj budovania otvorenej spolupracujúcej profesionality učiteľov)

Aktivita:

Lesson study – učitelia spolu naprojektujú modelovú hodinu, každý ju odučí vo svojej triede, zreflektujú si výstupy, podľa nich ju zdokonalia a znovu odučia- dá sa na tom budovať spolupráca medzi učiteľmi, medzi školami aj medzinárodná)

Aktivita:

Spolupráca s inkluzívnym tímom školy – spoločné vytváranie skutočne podporujúceho prostredia, kde sa deti so ŠVVP cítia prijímané, všetci sa navzájom rešpektujú a rozvíjajú na základe spoločnej podpory silných stránok každého jednotlivca v reálnej triede

Aktivita:

Otvorené hodiny pre učiteľov, odbornú aj rodičovskú verejnosť s prípravou a následnou reflexiou (otvorené hodiny ako „historicky“ ukotvená forma metodického zdieľania, ktorú mnohí učitelia v školách už zažili posunuté na vyššiu, modernejšiu úroveň s požiadavkou na to, čo majú pozorovatelia sledovať)

Aktivita:

Dielňa budúcnosti (navodenie témy, máme problém, hľadanie pozitív, fantazijné riešenie, reálne riešenie, realizácia



### 3. Učenie sa a reflexia

*Vzdelávanie nie je príprava na život;*

*vzdelávanie je život sám.*

*Učenie je zážitok, zážitok je reflexia.*

*John Dewey*

#### Základné myšlienky:

- Učitelia sa **aktívne angažujú** v procese trvalého vzdelávania a samoreflexie. Sledujú výsledky svojich žiakov, vyhodnocujú svoje vyučovacie techniky a **hľadajú spôsoby, ako ich zlepšiť**.
- Sú schopní **prispôbovať sa zmenám** a flexibilne reagovať na nové výzvy v oblasti vzdelávania, **tvoria v triede pozitívnu klímu** a bezpečné prostredie, sledujú výsledky žiakov a na základe toho **prispôbujú svoje metódy** výučby potrebám a pokroku svojich žiakov, vlastný profesijný rozvoj stavajú na potrebách svojich žiakov.
- Pracujeme s autoevalváciou, reflexiou a so spätnou väzbou. Svoje konanie prispôbujeme na ich základe, tvoríme a využívame dáta účelne pre naše zlepšovanie.
- Spôsob, akým sa vzdelávanie uskutočňuje, inovatívne metódy alebo dôraz na participatívne vzdelávanie ovplyvňujú atmosféru v triedach aj v celom školskom prostredí. Rešpektovanie jedinečnosti žiakov a učiteľov, vnímanie chyby ako príležitosti k učeniu sa a nie ako zlyhania výrazne ovplyvňuje sebadôveru a vzdelávacie úspechy.

#### Úvod do problematiky

V dnešnej dobe sú školy a učitelia zahltení množstvom dostupných zdrojov s príkladmi a návodmi ako učiť lepšie, efektívnejšie a účinnejšie, aby žiaci skutočne napredovali a nielen trávili značnú časť svojho života v škole. Zorientovať sa v tom nie je vôbec jednoduché a prijímať rad-radom všetko, čo sa nám ponúka, aby sme si mohli vybrať to najlepšie, by bolo na niekoľko životov.

Učitelia sa v rámci svojho profesijného rozvoja zoznamujú s množstvom vyučovacích metód a foriem vzdelávania, ktoré ich motivujú, ale pri ich implementácii v triede zažívajú frustráciu. Ich žiaci buď nereagujú tak, ako očakávali alebo ich metóda istý čas baví a potom nejavia

záujem. To niektorých učiteľov núti vyhľadávať stále nové a nové aktivizujúce metódy a keď ich už absolvovali mnoho, nastáva odmietanie, t.j. prehnané stotožnenie. Prejavuje sa vetou: „Ale toto ja už poznám a robím dávno.“ Učiteľ, ktorý ju vyslovuje, je presvedčený, že to tak naozaj je, pretože nerozumie rozdielu medzi tým, ako „dávno“ to robí a tým, v čom spočíva to „nové a účinné“ v tej – ktorej metóde. Zbieranie a skúšanie metód sa tak stáva cieľom, nie nástrojom na dosiahnutie cieľov vzdelávania. A to je základný kameň úrazu. Absentuje orientácia na cieľové vzdelávanie, ktoré je základom úspešného učenia. Učitelia, ktorí sa stotožnili s tým, že nastavenie cieľa, výber vhodných metód na jeho dosiahnutie a k tomu kompatibilné hodnotenie a reflexia, prináša nielen úspech, ale aj väčšiu aktivitu a radosť z učenia, tak na strane žiaka ako aj učiteľa. Učiteľ si týmto prístupom zároveň vytvára priestor na aktívne učenie, ktoré je základom efektívneho učenia.

Propagátor aktívneho učenia John Dewey zdôrazňoval, že učenie má byť založené na skúsenostiach a praktických aktivitách s dôrazom na reflektívne myslenie – schopnosť kriticky analyzovať a premýšľať o vlastných skúsenostiach. Žiaci zapojení do procesu učenia sa zamýšľajú nad vlastnými skúsenosťami a riešeniami problémov a tento proces si vyžaduje svoje podmienky aj dostatočný časový priestor.

Aktívne učenie je, zjednodušene povedané, všetko to, čo robí žiak v triede, okrem pasívneho počúvania učiteľovho vysvetľovania. Väčší dôraz sa kladie na rozvoj zručností, menší na sprostredkovanie informácií a od žiakov sa požadujú vyššie myšlienkové operácie, ako analýza, syntéza, hodnotenie. Žiaci pritom nielen aktívne pracujú, ale súčasne rozmyšľajú nad tým, čo robia.

Efektívne zmeny možno zaznamenať, keď:

- učiteľovi aj žiakom sú jasné ciele,
- je prítomná vnútorná motivácia žiakov, ktorá vyplýva zo záujmu, zvedavosti a zmysluplnosti toho, čo chceme žiakov naučiť, ale súvisí aj s pozitívnou klímou v triede,
- žiaci majú voľnosť v prístupe k riešeniu úloh (kreativita), nemusia byť tvrdo orientovaní na plnenie požiadaviek striktného zadania alebo požiadaviek pri skúšaní (hodnotení),
- žiaci majú možnosť navzájom spolupracovať a diskutovať.

Pred pristúpením k aktívnemu učeniu sa žiakov si treba ujasniť, aký prístup k učeniu učiteľ podporuje: povrchový alebo hĺbkový. Prebrať za každú cenu všetky témy vedie často k povrchným vedomostiam, ktoré slúžia žiakom krátkodobo (napr. na test). Dôležité je na základe cieľov určiť, čo je podstatné a tomu sa dôkladne a detailne venovať.

Aktívne učenie sa najlepšie rozvíja, keď sú zvolené participatívne nástroje ako: **kooperatívne učenie, problémovo orientované učenie alebo konštruktivizmus.**

Aktívne metódy učenia nie sú hrou – je to zmysluplné, cielené a zaujímavé učenie sa, ktoré prináša učiteľovi vnútornú spokojnosť, pocit dobre odvedenej práce a príjemný pocit šťastia, keď namiesto unudených tvárí uvidí v triede aktívnych a spokojných žiakov.

Veľkou výzvou, ktorú už čoraz viac učiteľov dokáže ovládnuť, je učenie, pri ktorom žiak preberá zodpovednosť za svoje učenie a riadi svoj vzdelávací pokrok.

K tomu, aby žiak ochotne prevzal zodpovednosť za pridelené úlohy, rozvíjal disciplínu a samostatnosť, môže učiteľ prispieť prostredníctvom viacerých prístupov:

#### 1. Vytvorenie podporujúceho prostredia

- **Poskytovanie podpory a povzbudenia:** Učiteľ by mal žiakov motivovať a pozitívne ich podporovať pri riešení úloh. Povzbudenie, pochvala za úsilie a uznanie úspechov môžu zvýšiť sebavedomie žiaka a jeho ochotu prevziať zodpovednosť.
- **Bezpečné prostredie na chyby:** Vytvorte atmosféru, kde sú chyby vnímané ako príležitosť na učenie, nie ako zlyhanie. Ak žiak vie, že chyby sú prirodzenou súčasťou učenia, bude ochotnejší prevziať riziko a zodpovednosť za svoje úlohy.

#### 2. Jasná očakávaná a ciele

- **Definovanie cieľov:** Učiteľ by mal žiakom jasne stanoviť zámery a ciele, aby presne vedeli, čo sa od nich očakáva. Keď žiak rozumie cieľu úlohy, je väčšia pravdepodobnosť, že ju prijme za svoju.
- **Spochybnujúce, ale dosiahnuteľné úlohy:** Úlohy by mali byť dostatočne náročné, aby žiak pociťoval výzvu, ale zároveň dosiahnuteľné, aby si veril, že ich zvládne. Tento prístup podporuje rast žiakovej sebadôvery a ochoty vytrvať.

### 3. Rozvíjanie autonómie a zodpovednosti

- **Poskytnutie možností voľby:** Keď žiakovi umožníte vybrať si, ako splní určitú úlohu, cíti väčšiu zodpovednosť za výsledok. Môže to byť výber tém, metód alebo spôsobu prezentácie výsledkov.
- **Samostatné plánovanie:** Učiteľ môže viesť žiakov k tomu, aby si sami plánovali čas na splnenie úloh. Tým sa rozvíja ich disciplína a zodpovednosť za riadenie vlastného času a úsilia.

### 4. Posilnenie vnútornej motivácie

- **Prepojenie úlohy s osobnými záujmami a preferovanými spôsobmi učenia sa:** Ak učiteľ dokáže spojiť úlohu s tým, čo žiaka zaujíma a na čo má najväčšie predpoklady, zvýši jeho motiváciu prevziať zodpovednosť. Napríklad, ak žiak miluje zvieratá, môžete mu prideliť úlohu, ktorá zahŕňa výskum o ochrane živočíchov a úlohy zadáva tak, aby pri ich riešení mohli žiaci využiť preferovaný spôsob učenia sa
- **Reflexia o dôležitosti úlohy:** Pomôžte žiakom pochopiť, ako úloha súvisí s ich dlhodobými cieľmi a osobným rastom. Keď žiaci vidia zmysel v tom, čo robia, sú ochotnejší pracovať zodpovedne a vytrvalo.

### 5. Poskytovanie spätnej väzby

- **Kvalitná spätná väzba:** Pravidelná a konštruktívna spätná väzba je kľúčová. Učiteľ by mal žiakom dávať konkrétne rady, ako sa môžu zlepšiť, a oceniť ich úsilie. Takáto spätná väzba podporuje žiaka v tom, aby sa nevzdával a pokračoval v úsilí.
- **Sebahodnotenie:** Podporte žiakov v sebahodnotení, aby sa naučili reflektovať svoj pokrok a identifikovať oblasti, kde môžu prevziať väčšiu zodpovednosť. To zvyšuje ich vnútornú motiváciu aj zmysel pre zodpovednosť.

### 6. Modelovanie a mentorovanie

- **Učiteľ ako vzor:** Učiteľ by mal modelovať zodpovedné správanie, disciplínu a samostatnosť. Keď žiaci vidia, že ich učiteľ je dôsledný, organizovaný a zodpovedný, sú viac naklonení tieto vlastnosti prebrať.

- **Mentoring:** Poskytnite žiakom podporu formou mentoringu, kde môžu získať rady, usmernenie a povzbudenie. Učiteľ môže pôsobiť ako mentor - sprievodca, ktorý žiakom pomáha rozvíjať ich zručnosti a schopnosti.

#### 7. Fázy a postupné zvyšovanie náročnosti

- **Rozdeľte úlohy na menšie kroky:** Učiteľ môže žiakom pomôcť, keď úlohu rozdelí na menšie kroky. Každý krok môže byť míľnikom, ktorý postupne vedie k dosiahnutiu cieľa. Takto sa žiaci učia disciplíne a zodpovednosti krok za krokom.
- **Postupne zvyšujte náročnosť:** Ako žiak preukáže schopnosť zvládnuť jednoduchšie úlohy, postupne zvyšujte náročnosť úloh, aby rozvíjal svoju samostatnosť a disciplínu.

#### 8. Spolupráca a tímová práca

- **Skupinová práca s pridelenými úlohami:** Pri skupinových projektoch môže učiteľ rozdeliť úlohy tak, aby každý žiak mal na starosti konkrétnu časť práce. To podporuje zodpovednosť voči tímu a zároveň rozvíja schopnosť pracovať samostatne na svojej úlohe.
- **Zdieľanie úspechov a prekážok:** Povzbudte žiakov, aby v rámci skupiny zdieľali svoje pokroky aj prekážky, ktoré prekonal. Spoločné úspechy a zvládnutie výziev môžu posilniť ich zodpovednosť a motiváciu.

Tým, že učiteľ vedie žiakov k prevzatiu zodpovednosti a rozvíjaniu disciplíny prostredníctvom týchto prístupov, pomáha im rozvíjať dôležité životné zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre ich budúci úspech nielen v škole, ale aj v živote.

Na učenie žiakov má veľký vplyv, aké vyjadrenia učiteľ smerom k nim používa. Mnohé si za roky praxe zafixoval a používa ich podvedome, ako stereotypné vzorce. Je dôležité, aby sa učiteľ naučil zvedomovať si ich a eliminovať tie, ktoré môžu negatívne ovplyvniť jeho snahu zaktivizovať učenie žiakov. Tu sú príklady vyjadrení, ktoré by učiteľ **mal** a **nemal** používať:

Vyjadrenia, ktoré by mal používať:	Vyjadrenia, ktoré by nemal používať:
<b>Pozitívna spätná väzba:</b> Vidím, že si na tejto úlohe pracoval veľmi usilovne, dobrá práca! Tvoja snaha sa naozaj vyplatila, pokračuj v tom!	<b>Negatívna alebo deštruktívna kritika:</b> Toto si úplne pokazil, ani sa nesnaž. Zase si to zle urobil, prečo to nikdy nepochopíš?
<b>Podpora rastového myslenia:</b> Tento problém je výzva, ale viem, že na to máš. Nezládol si to ešte, ale s praxou sa určite zlepšíš.	<b>Generalizácie a nálepky:</b> Ty nikdy nič nedokončíš správne. Si lenivý, pretože sa ani nesnažíš.
<b>Konkrétne a konštruktívne kritiky:</b> Tvoje riešenie je na dobrej ceste, čo keby si skúsil pridať ešte tento krok? Tento bod si zvládol veľmi dobre, poďme sa teraz pozrieť, ako môžeš zlepšiť tento ďalší krok.	<b>Očakávanie dokonalosti:</b> Chcem, aby si to urobil úplne bez chyby. Ak to nedokážeš perfektne, nemá to zmysel.
<b>Podpora samostatnosti:</b> Čo by si mohol urobiť, aby si si túto úlohu zjednodušil? Ako si predstavuješ ďalší krok v riešení tohto problému?	<b>Zosmiešňovanie a ponižovanie:</b> To si naozaj myslíš, že toto je dobré riešenie? Naozaj to nechápeš? Je to predsa jednoduché!
<b>Podpora zodpovednosti:</b> Ty rozhodneš, ako k tejto úlohe pristúpiš. Aký plán si vytvoríš? „Záleží mi na tvojom názore, ako by si túto situáciu vyriešil?“	<b>Porovnávanie s inými:</b> Pozri sa, ako to urobil tvoj spolužiak. Prečo to nedokážeš aj ty? Keby si bol taký dobrý ako tvoja sestra, toto by pre teba nebol problém.
<b>Oceňovanie pokroku:</b> Pozri sa, ako si sa zlepšil od posledného cvičenia. To je úžasné! Si o krok bližšie k dosiahnutiu svojho cieľa, len tak ďalej!	<b>Pasivita a nezáujem:</b> Je mi jedno, ako to vyriešiš, len to dokonči. To je tvoj problém, nie môj.
<b>Podpora spolupráce:</b> Čo sa od seba môžeme navzájom naučiť pri tejto úlohe? Skúsime to spolu a uvidíme, aké nové nápady môžeme spoločne vymyslieť.	<b>Negatívne predpovede:</b> Ak sa nebudeš viac snažiť, nikdy to nezvládneš. S týmto prístupom nemáš šancu uspieť.

Používanie pozitívnych, povzbudzujúcich vyjadrení môže výrazne zvýšiť motiváciu žiakov, ich sebavedomie a ochotu zapájať sa do učenia. Naopak, negatívne a deštruktívne vyjadrenia môžu znížiť sebavedomie, zhoršiť vzťah k učeniu a spôsobiť, že žiak stratí motiváciu.

O motivácii dnešné školy premýšľajú ako o vzácnej komodite, ktorú chcú u žiakov rozvíjať a nechceli by o ňu prísť.

Okrem ponúkania motivujúcich cieľov, zohľadňovania osobnostných preferencií a predpokladov či výberu aktivizujúcich vyučovacích metód, čoraz viac učiteľov vidí ako nástroj učenia aj sledovanie učebného pokroku žiakov a hodnotenie. Dôležité je položiť si otázku: „Prečo vlastne hodnotíme?“ Žiaci, ktorých chceme viesť k zodpovednosti za svoj progres, musia vedieť, aký pokrok robia a musia to vedieť aj ich rodičia. Hľadáme preto také hodnotenie, ktoré im to prehľadne a jasne ukáže a podporí tak učenie žiaka. Toto nedokáže ani jedna suchá číslica, ani neadresná slovná formulácia.

Učiteľ môže sledovať učebný pokrok svojich žiakov rôznymi metódami vrátane:

1. **Formálne hodnotenie:** Zahŕňa skúšky, písomné testy a iné štandardizované hodnotiace nástroje, ktoré poskytujú kvantitatívne údaje o vedomostiach a schopnostiach žiakov.
2. **Neformálne hodnotenie:** Zameriava sa na pozorovanie a hodnotenie žiakov v bežných situáciách v triede, ako sú diskusie, skupinové práce, individuálne úlohy atď.
3. **Portfólio:** Súbor prác žiakov (napr. písomné práce, projekty, umelecké diela), ktoré slúžia ako prehľad ich pokroku a rozvoja v priebehu času.
4. **Hodnotenie na základe úloh a projektov:** Učitelia môžu posudzovať pokrok žiakov na základe úloh, ktoré vyžadujú aplikáciu a preukázanie vedomostí a schopností v reálnych situáciách.
5. **Observácia a záznamy:** Aktívne sledovanie správania a účasti žiakov v hodinách, poznamenávanie ich reakcií, otázok a postupného rozvoja.
6. **Spätná väzba:** Poskytovanie spätnej väzby žiakom na ich práce a výkony umožňuje dávať konkrétne pripomienky a odporúčania na zlepšenie.
7. **Sebahodnotenie (self-assessment):** Podpora žiakov pri hodnotení vlastného pokroku a sebareflexie buduje osobnú zodpovednosť a sebaovládanie.

Tieto metódy sa často kombinujú a prispôbujú podľa potrieb jednotlivých žiakov a cieľov vzdelávania.

Sebahodnotenie je proces, ktorý umožňuje žiakom hodnotiť vlastný pokrok, úsilie a úspechy v rámci ich vzdelávacieho procesu. Tu je niekoľko kľúčových charakteristík tejto metódy:

1. **Osobná reflexia:** Žiaci sa sami zhodnocujú na základe stanovených kritérií alebo cieľov. Tento proces podporuje ich schopnosť zisťovať, čo už vedia a čo ešte potrebujú zlepšiť.

2. **Zodpovednosť za vlastný pokrok:** Sebahodnotenie poskytuje žiakom príležitosť prevziať kontrolu nad svojím učením a vyvíjať schopnosť hodnotiť vlastné úsilie a výsledky.
3. **Rozvíjanie kritického myslenia:** Proces sebahodnotenia zahŕňa analýzu vlastného učenia, čo podporuje rozvoj kritického myslenia a sebareflexie.
4. **Podpora metakognitívnych schopností:** Žiaci sa učia byť si vedomí svojich vlastných mysliacich procesov a stratégií učenia, čo zvyšuje ich schopnosť efektívne plánovať, monitorovať a hodnotiť svoje učenie.
5. **Spolupráca s učiteľom:** Učitelia môžu pomôcť žiakom pri sebahodnotení poskytnutím jasných kritérií hodnotenia a návodom na to, ako sa efektívne hodnotiť a stanoviť si ciele na zlepšenie.
6. **Rôzne formy sebahodnotenia:** Môžu zahŕňať napríklad písomné reflexie, hodnotiace dotazníky, diskusie, portfóliá prác, ale aj menej formálne formy ako reflexie v rámci skupinových diskusií.

Sebahodnotenie (self-assessment) nie je len nástroj na hodnotenie, ale aj prostriedok na podporu osobného rastu a rozvoja žiakov, keď si uvedomujú svoje silné stránky, ale aj oblasti na zlepšenie. Úroveň sebahodnotenia je možné rozvíjať posilňovaním metakognitívnych schopností a charakteru. Týkajú sa schopností žiakov byť si vedomí svojich mysliacich procesov, monitorovať ich a prispôbiť ich podľa potreby. Podporiť ich možno napr. takto:

- **Zacielenie a plánovanie:** Učitelia môžu žiakov povzbudiť, aby si stanovili jasné ciele pre svoje učenie a naplánovali si kroky, ako ich dosiahnu.
- **Monitoring pokroku:** Žiaci môžu sledovať svoj vlastný pokrok pri dosahovaní cieľov a reflektovať na to, čo funguje dobre a čo by mohli zlepšiť.
- **Samoregulácia:** Podpora žiakov pri vykonávaní úloh, ako sú pravidelné prestávky na reflexiu, aby mohli posúdiť efektivitu svojich metód a prípadne ich upraviť.
- **Metakognitívne stratégie:** Učitelia môžu učiť žiakov používať rôzne stratégie na riešenie problémov, ako sú myslenie nahlas, vysvetľovanie svojich postupov a kontrola ich efektivity.
- **Otázky na podporu kritického myslenia:** Kladenie otázok, ktoré podporujú žiakov v otázke, ako premýšľajú a ako pristupujú k riešeniu úloh.



- **Reflexia a hodnotenie:** Učenie žiakov, ako reflektovať svoje vlastné procesy myslenia a hodnotiť ich účinnosť pri riešení rôznych úloh.
- **Spätná väzba:** Poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby, ktorá podporuje metakognitívne schopnosti tým, že sa sústreďuje na procesy myslenia a učenia, nielen na výsledky.

Žiak s vysoko rozvinutými metakognitívnymi schopnosťami a charakterom bude mať tendenciu reagovať na okolitý svet a život rôznymi spôsobmi, ktoré sú typické pre ich rozvinuté schopnosti. Tu je niekoľko aspektov, ako by takýto žiak mohol reagovať:

Metakognitívne schopnosti:

- **Sledovanie a kontrola vlastného učenia:** Takýto žiak bude aktívne monitorovať svoje vlastné učenie a porozumenie. Bude si uvedomovať, kedy potrebuje viac informácií, kedy je potrebné zmeniť prístup k učeniu a ako efektívne využiť svoj čas.
- **Plánovanie a riadenie učenia:** Bude schopný efektívne plánovať svoje učenie na základe stanovených cieľov a požiadaviek. Bude si uvedomovať, aké zdroje a stratégie sú najvhodnejšie na dosiahnutie týchto cieľov.
- **Reflexia a adaptácia:** Tento žiak bude systematicky reflektovať na svoje učenie a výsledky. Bude schopný analyzovať svoje silné a slabé stránky, čo mu umožní adaptovať svoje učenie a zlepšiť svoj výkon.
- **Samoregulácia a efektívnosť:** Bude schopný efektívne riadiť svoje časové a kognitívne zdroje. Bude mať schopnosť vyhodnotiť, či je jeho prístup k učeniu a riešeniu problémov efektívny, a prípadne ho upraviť.

Charakterové vlastnosti:

- **Zodpovednosť a iniciatíva:** Takýto žiak bude prejavovať zodpovednosť za svoje učenie a osobný rozvoj. Bude iniciatívne hľadať príležitosti na rast a výzvy, ktoré ho posúvajú ďalej.
- **Zvedavosť a otvorenosť novým skúsenostiam:** Bude mať silný záujem o nové informácie, skúsenosti a perspektívy. Bude otvorený novým myšlienkam a názorom, čo mu umožní širšie pochopenie sveta.

- **Súdržnosť a vytrvalosť:** Takýto žiak bude prejavovať vytrvalosť pri dosahovaní svojich cieľov. Bude schopný pracovať súdržne a disciplinovane aj v situáciách, keď to vyžaduje čas a úsilie.
- **Empatia a spolupráca:** Bude mať schopnosť pochopiť a reagovať na potreby a perspektívy ostatných ľudí. Bude schopný efektívne spolupracovať s inými na dosiahnutí spoločných cieľov.

Takýto žiak bude prejavovať výraznejšiu schopnosť samoregulácie, kritického myslenia a reflexie. Ich reakcie na okolitý svet a život budú založené na informovaných rozhodnutiach, zodpovednosti a otvorenosti k novým skúsenostiam a výzvam.

Žiak s rozvinutými metakognitívnymi schopnosťami a charakterom si volí svoje ďalšie vzdelávacie výzvy na základe niekoľkých dôležitých kritérií:

- **Záujmy a vášne:** Takýto žiak často uprednostňuje tematické oblasti alebo témy, ktoré ho skutočne zaujímajú a motivujú ho k ďalšiemu štúdiu. Tieto záujmy môžu vychádzať z predchádzajúcich skúseností, osobných zážitkov alebo jednoducho z ich prirodzenej zvedavosti.
- **Osobné ciele a ambície:** Majú jasne definované osobné a vzdelávacie ciele, ktoré si stanovujú na základe svojich hodnôt a dlhodobých ambícií. Tieto ciele im poskytujú rámec na výber ďalších vzdelávacích výziev, ktoré ich posúvajú bližšie k ich cieľom.
- **Analýza silných a slabých stránok:** Sú schopní objektívne posudzovať svoje silné a slabé stránky. Na základe tejto analýzy volia také vzdelávacie výzvy, ktoré im pomáhajú rozvíjať ich silné stránky a zároveň zlepšovať oblasti, kde majú nedostatky.
- **Evidencia a informované rozhodovanie:** Používajú dôkladnú analýzu a zhromažďovanie dôkazov na podporu svojich rozhodnutí. Preto volia vzdelávacie výzvy na základe dôkazov a informácií, ktoré naznačujú, že takáto výzva bude pre nich prospešná a relevantná.
- **Kritické myslenie a hodnotenie možností:** Využívajú kritické myslenie na hodnotenie rôznych možností a príležitostí. Porovnávajú a kontrastujú rôzne možnosti, aby zistili, ktorá z nich najlepšie zapadá do ich dlhodobého vzdelávacieho plánu a ambícií.
- **Konzultácie a spätná väzba:** Diskutujú so svojimi učiteľmi, kariérnym poradcom alebo mentormi o svojich vzdelávacích cieľoch a výzvach. Získavajú cennú spätnú väzbu a radu, ktorá im pomáha lepšie sa orientovať v ich rozhodovaní.

Tieto kritériá a procesy zabezpečujú, že si takýto žiak volí vzdelávacie výzvy systematicky a informovane, pričom sú zamerané na jeho osobný a profesijný rozvoj.

Aby učiteľ prispel k ďalšiemu rozvoju žiakov pri rozvíjaní ich metakognitívnych schopností a charakteru, môže zvážiť nasledujúce praktiky:

Čo učiteľ má robiť:

- **Podpora záujmov a iniciatív žiakov:** Podporovať a povzbudzovať žiakov, aby nasledovali svoje záujmy a iniciatívy v rámci vzdelávania a osobného rozvoja.
- **Poskytovanie príležitostí na samostatné učenie a vedenie:** Poskytovať príležitosti na samostatné učenie a vedenie, kde si žiaci môžu stanoviť svoje ciele a plány a pracovať na ich dosiahnutí.
- **Podpora kritického myslenia a reflexie:** Podporovať kritické myslenie žiakov prostredníctvom otázok, diskusií a úloh, ktoré podnecujú hlbšie porozumenie a reflexiu.
- **Poskytovanie spätnej väzby a usmernenie:** Poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu a usmernenie, ktoré pomáha žiakom zlepšovať ich metakognitívne schopnosti a charakterové vlastnosti.
- **Podpora rozvoja metakognitívnych stratégií:** Pomáhať žiakom rozvíjať a aplikovať metakognitívne stratégie, ako je napríklad monitorovanie a hodnotenie vlastného učenia, plánovanie a adaptácia.
- **Inšpirovanie kreativity a inovácie:** Podnecovať kreativitu a inováciu tým, že podporuje žiakov v hľadaní nových riešení a prístupov k problémom.

Čo učiteľ nemá robiť:

- **Obmedzovať učenie len na predpísaný obsah:** Nemá obmedzovať učenie len na povinný školský obsah, ale mal by podporovať rozšírenie a hlbšie skúmanie tém, ktoré zaujímajú žiakov.
- **Kontrolovať každý krok žiakov:** Nemá kontrolovať každý krok žiakov príliš úzko, ale mal by im umožniť autonómiu a zodpovednosť za svoje učenie.
- **Nedostatok pružnosti vo vyučovacej metóde:** Nemá sa príliš pridržať jednej metódy výučby, ale mal by byť flexibilný a prispôbovať sa potrebám a spôsobom učenia jednotlivých žiakov.

- **Odmietanie názorov a iniciatívy žiakov:** Nemá odmietnuť názory a iniciatívy žiakov bez toho, aby ich dôkladne zvážil a diskutoval s nimi.
- **Ignorovanie individuálnych potrieb a rozdielov:** Nemá ignorovať individuálne potreby a rozdiely medzi žiakmi, ale mal by sa snažiť prispôbiť výučbu tak, aby bola relevantná pre každého žiaka.

Tieto praktiky môžu pomôcť učiteľom vytvárať prostredie podporujúce ďalší rozvoj žiakov, ktorí sú samostatnejší a sú si vedomí, ako sa učia aj ako môžu zlepšiť svoje učebné výsledky.

Niekoľko príkladov na aktívne učenie s integrovaným prístupom, ktorý zabezpečuje, že učebná metóda, hodnotenie a reflexia sú navzájom prepojené a spoločne podporujú dosiahnutie stanoveného vzdelávacieho cieľa.

### **Príklad 1**

Cieľ: Rozvíjať kritické myslenie žiakov v oblasti literárnej analýzy.

Učebná metóda: Sokratovská metóda diskusie

**Popis:** Sokratovská metóda je učebná technika, ktorá sa zameriava na kladenie otvorených otázok a podporovanie dialógu medzi žiakmi s cieľom objaviť hlbšie porozumenie a kritickú reflexiu. V kontexte literárnej analýzy by učiteľ vybral text (napr. literárne dielo, báseň alebo úryvok) a pripravoval sériu otázok, ktoré žiakom pomôžu analyzovať motívy, postavy, tematiku a autorove zámery.

Hodnotenie: Formatívne hodnotenie založené na diskusii a eseji

**Popis:** Po diskusii, v ktorej žiaci prezentujú svoje názory a argumenty, môže učiteľ hodnotiť ich schopnosť analyzovať a kriticky pristupovať k textu. Učiteľ môže následne požiadať žiakov, aby napísali esej, v ktorej rozvinú argumenty z diskusie, čím prejavia svoje pochopenie textu a schopnosť aplikovať kritické myslenie. Formatívne hodnotenie umožňuje priebežnú spätnú väzbu počas diskusie a tvorby eseje, čo žiakom pomáha postupne zlepšovať ich schopnosti.

Reflexia: Reflexívny denník alebo sebahodnotenie

**Popis:** Po dokončení diskusie a eseje by žiaci mohli viesť reflexívny denník alebo vyplniť sebahodnotiaci dotazník, v ktorom budú reflektovať nad svojimi myšlienkovými procesmi počas analýzy textu. Mohli by sa zamyslieť nad tým, ako diskusia ovplyvnila ich názory, čo sa naučili z rozličných pohľadov svojich spolužiakov, a aké kritické otázky by si kládli pri ďalšom

texte. Tento proces pomáha žiakom uvedomiť si vlastný pokrok a oblasti, kde môžu ďalej zlepšovať svoje schopnosti.

Prepojenie:

- **Učebná metóda (Sokratovská diskusia)** priamo podporuje cieľ rozvoja kritického myslenia, pretože žiaci sa učia analyzovať a kriticky zhodnocovať texty prostredníctvom otázok a dialógu.
- **Hodnotenie (formatívne a esej)** je kompatibilné, pretože umožňuje učiteľovi priebežne sledovať, ako žiaci aplikujú kritické myslenie a dáva priestor na rozvinutie ich argumentov a názorov.
- **Reflexia (denník alebo sebahodnotenie)** pomáha žiakom uvedomiť si, ako sa ich kritické myslenie vyvíja a aké nové prístupy môžu v budúcnosti použiť.

## **Príklad 2**

Cieľ: Rozvíjať pozorovacie schopnosti žiaka na živej prírode.

Učebná metóda: Pozorovanie v teréne s vedeckým denníkom

**Popis:** Učiteľ zorganizuje terénnu výpravu do prírody, kde žiaci budú mať za úlohu pozorovať konkrétne prvky prírody (napr. druhy rastlín, hmyz, vtáky, ekosystémy) v ich prirodzenom prostredí. Každý žiak bude mať vedecký denník, do ktorého si bude zapisovať svoje pozorovania, kresliť skice a zaznamenávať všetky detaily, ktoré si všimne. Učiteľ poskytne žiakom základné usmernenia, čo by mali pozorovať, a ako si viesť denník, no zároveň ich povzbudí, aby si všímajú veci, ktoré ich osobne zaujmú.

Hodnotenie: Hodnotenie pomocou portfólia a ústneho rozprávania

**Popis:** Na konci pozorovacieho obdobia budú žiaci odovzdávať svoje vedecké denníky ako súčasť portfólia. V portfóliu môžu zahrnúť aj fotografie, ďalšie poznámky alebo kresby, ktoré vykonali mimo terénnych výprav. Učiteľ hodnotí presnosť, detailnosť a kreativitu pozorovaní, ako aj schopnosť žiaka reflektovať nad tým, čo pozoroval. Súčasťou hodnotenia môže byť aj ústne rozprávanie, kde žiaci predstavia svoje najzaujímavejšie pozorovania a vysvetlia, prečo ich považovali za dôležité.

Reflexia:

Reflexívne písomné vyjadrenie alebo diskusia v skupinách

**Popis:** Po ukončení pozorovacieho projektu učiteľ môže požiadať žiakov, aby napísali krátke reflexie o svojich skúsenostiach. Žiaci by sa mohli zamyslieť nad tým, čo ich prekvapilo, čo sa naučili o prírode, a aké nové spôsoby pozorovania si osvojili. Môžu diskutovať o tom, ako by mohli zlepšiť svoje pozorovacie schopnosti v budúcnosti, a čo by sa chceli naučiť ďalej. Alternatívne, môže byť reflexia realizovaná v rámci skupinovej diskusie, kde si žiaci vymieňajú svoje skúsenosti a postrehy.

Prepojenie:

- **Učebná metóda (pozorovanie v teréne s vedeckým denníkom)** priamo podporuje cieľ rozvoja pozorovacích schopností, pretože žiaci sú aktívne zapojení do detailného sledovania prírody.
- **Hodnotenie (portfólio a ústne rozprávanie)** umožňuje žiakom prezentovať svoje pozorovacie schopnosti, a učiteľovi poskytuje možnosť hodnotiť hlbšie porozumenie a detailnosť ich práce.
- **Reflexia (písomné vyjadrenie alebo diskusia)** podporuje žiakov v tom, aby si uvedomili svoje pokroky a identifikovali oblasti na ďalšie zlepšovanie.

### **Príklad 3**

Cieľ: Pochopenie princípu násobenia na základných násobilkových spojoch.

Učebná metóda: Manipulatívna výučba s použitím fyzických objektov

**Popis:** Učiteľ používa -manipulačné pomôcky, ako sú napríklad kocky, koráliky alebo kartičky, aby žiakom pomohol vizualizovať princíp násobenia.

Napríklad, ak sa učia  $3 \times 4$ , môžu fyzicky usporiadať tri skupiny po štyroch kockách, čím si vytvoria vizuálnu predstavu o tom, čo toto násobenie znamená. Žiaci si takto vytvoria mentálny obraz násobenia ako opakovaného sčítania a lepšie pochopia jeho koncept.

Hodnotenie: Hodnotenie prostredníctvom praktických úloh a vizuálnych testov

**Popis:** Po sérii praktických cvičení s manipulačnými pomôckami môžu byť žiaci hodnotení prostredníctvom úloh, ktoré vyžadujú použitie týchto pomôcok na riešenie jednoduchých násobkových príkladov. Učiteľ môže pripraviť pracovné listy, kde budú žiaci usporadúvať objekty a zapisovať výsledky. Alternatívne môžu byť súčasťou hodnotenia vizuálne testy, kde žiaci spočítajú počet objektov usporiadaných v skupinách a zapíšu výsledok ako násobenie.

Reflexia: Sebahodnotenie a diskusia o učebnom postupe

**Popis:** Po dokončení hodín zameraných na násobenie môžu žiaci vykonať sebahodnotenie, kde sa zamyslia nad tým, ako im použitie manipulačných pomôcok pomohlo pochopiť násobenie. Môžu si klásť otázky ako: „Ako mi tieto pomôcky pomohli pochopiť násobenie?“ alebo „V ktorých prípadoch som si nebol istý a čo by som mohol urobiť lepšie?“ Učiteľ môže tiež viesť skupinovú diskusiu, kde žiaci zdieľajú svoje skúsenosti s manipulačnými pomôckami a diskutujú o tom, čo sa naučili a ako to môžu využiť pri ďalších úlohách.

Prepojenie:

- **Učebná metóda (Manipulatívna výučba)** priamo podporuje cieľ pochopenia násobenia tým, že žiaci pracujú s fyzickými objektami a získavajú konkrétny, vizuálny obraz toho, čo násobenie znamená.
- **Hodnotenie (praktické úlohy a vizuálne testy)** umožňuje žiakovi aplikovať svoje chápanie násobenia prostredníctvom manipulácie s objektmi, čo učiteľovi poskytuje jasnú spätnú väzbu o tom, do akej miery žiaci princíp pochopili.
- **Reflexia (sebavedomie a diskusia)** podporuje žiakov v sebaopoznaní a rozvíjaní ich schopností, čo pomáha posilniť ich pochopenie a pripraviť ich na pokročilejšie úlohy v oblasti matematiky.

#### 4. Podpora vedenia k učiacej sa škole



##### Základné myšlienky

- Školské vedenie si permanentne rozvíja svoj leadership, vytvára pozitívne pracovné prostredie, inšpiruje učiteľov, žiakov a ostatných členov školskej komunity, efektívne zvláda a rieši konflikty, jasne komunikuje ciele a požiadavky na rozvoj žiakov, učiteľov a celkovej komunity.
- Vytvára príležitosti, podporuje a motivuje učiteľov v ich profesijnom rozvoji, poskytuje im potrebnú podporu a zdroje na zlepšovanie vyučovania a riadenia školy ako učiaceho sa spoločenstva. Riadenie a vedenie zahŕňa aj vodcovstvo v triede.
- Líderské schopnosti učiteľa, ktorý je schopný viesť, motivovať a efektívne vyučovať sú kľúčom k úspešnému vzdelávaniu žiakov.
- Vzájomné vzťahy a komunikácia zásadne vplývajú na kultúru školy. Pozitívna a otvorená komunikácia aj schopnosť dávať a prijímať spätnú väzbu = pozitívne ovzdušie

##### Úvod do problematiky

V našom sprievodcovi sa na školu pozeráme ako na učiacu sa organizáciu. Tento prístup k filozofii fungovania organizácie sa zameriava na neustále učenie sa a adaptáciu ako kľúčové faktory úspechu a efektivity organizácie. V prípade školy to znamená, že škola nefunguje len ako miesto na poskytovanie vzdelania žiakom, ale aj ako dynamická inštitúcia, kde sú všetci aktéri (učitelia, žiaci, administratíva, rodičia a komunita) zapojení do procesu učenia a zlepšovania.

Zmena vo filozofii vedenia školy môže byť pre slovenské školy zásadnou zmenou paradigmy, cez ktorú o riadení školy uvažujeme. Slovenská spoločnosť má podľa názorov sociológov veľmi



hierarchicky orientovanú kultúru a toto sa významne prejavuje aj v slovenských školách. Čo to znamená? Hierarchická kultúra riadenia je charakteristická tým, že kladie dôraz na stabilitu, kontrolu, jasne definované štruktúry a formálne postupy. V praxi sa to prejavuje nasledovne

- **centralizovaná autorita a rozhodovanie** - v školách sa rozhodovanie zvyčajne odohráva na úrovni riaditeľa. Nižšie úrovne majú obmedzené právomoci a zodpovednosti, čo vedie k jasne definovanej línii velenia a kontroly,
- **formálne pravidlá a politiky** - v škole sa zvyčajne kladie dôraz na množstvo formálnych pravidiel, smerníc, politik a postupov, ktoré regulujú správanie zamestnancov a riadia procesy v organizácii,
- **dôraz na stabilitu a odpor voči zmene** – v škole sa kladie veľký dôraz na stabilitu a nemennosť. Riešenia sa hľadajú v rámci existujúcich postupov a systémov, a zmeny sa realizujú len veľmi náročne,
- **jasne definované roly a zodpovednosti** - každý zamestnanec má presne definovanú úlohu a zodpovednosti. Roly sú často rozdelené podľa špecializácií a úrovní v rámci organizačnej štruktúry,
- **komunikácia v škole prebieha prevažne zhora nadol** - informácie a pokyny sú prenášané z vyšších úrovní na nižšie, zatiaľ čo spätná väzba smerom nahor je často formálna a kontrolovaná,
- **dlhodobé zamestnanecké vzťahy** - zamestnanci v školách často zotrávajú v dlhodobu, s jasne definovanými kariérnymi cestami,
- **výkon zamestnancov** sa hodnotí na základe ich schopnosti dodržiavať pravidlá a postupy. Dôraz sa kladie na dodržiavanie plánov a škola a učiteľia v nej za pozitívny výsledok svojej práce zvyčajne považujú tzv. prebratie predpísaného učiva.

Už tento výpočet znakov hierarchickej kultúry pomerne dobre zodpovedá otázku, prečo sa na slovenských školách tak ťažko realizujú zmeny a reformy a prečo je úspech reformy podmienený nastavením novej kultúry organizácie aj v oblasti vedenia a riadenia. Tým nechceme povedať, že všetky aspekty hierarchickej kultúry sú negatívne. Potrebujeme také nastavenie, ktoré zachová pozitívne prvky – napríklad vytváranie bezpečného prostredia pre deti, ale zároveň vytvorí novú paradigmu, v ktorej úlohou školy a učiteľov v nej nie je odovzdať informácie a vedomosti, ale svojím príkladom učiacej sa organizácie motivovať žiakov k učeniu sa a aplikáciou nových poznatkov z oblastí pedagogicky a psychológie vytvárať

na škole prostredie, ktoré lepšie vzdeláva a vychováva pre potreby a život v meniacom sa svete 21. storočia.

### Základné znaky vedenia a riadenia „školy ako učiacej sa organizácie“

Ako táto nová kultúra vedenia a riadenia môže vyzeráť?

#### *Vytváranie a podpora vízie učenia sa*

**Vedenie školy** by malo participatívne vytvoriť a jasne komunikovať víziu školy ako učiacej sa organizácie, kde učenie nie je len cieľom pre žiakov, ale aj pre učiteľov a vedenie školy. Táto vízia by mala byť zdieľaná a podporovaná všetkými členmi školy. Prvá kapitola nášho sprievodcu sa venuje procesu tvorby misie a vízie školy venuje.

#### *Podpora kolektívneho učenia sa*

Vedenie by malo podporovať **kolaboratívne prostredie**, kde učiteľia a ostatní zamestnanci školy môžu spolupracovať, zdieľať znalosti a skúsenosti, a spoločne riešiť problémy. Toto zahŕňa organizovanie pravidelných stretnutí, pracovných skupín a profesijných komunit.

#### *Rozvoj osobnej zodpovednosti za učenie*

Každý člen organizácie, vrátane vedenia, by mal byť povzbudzovaný k osobnému a profesionálnemu rozvoju. **Vedenie školy** by malo poskytovať príležitosti na vzdelávanie a rast, ako sú školenia, kurzy, workshopy alebo mentoringové programy. Prostredie v škole by malo byť také, aby podporovalo zvedavosť a kreativitu. **Vedenie školy** by malo zabezpečiť, že fyzické aj virtuálne prostredie podporuje učenie sa – nielen pre žiakov, ale aj pre učiteľov a ostatných zamestnancov.

#### *Podpora otvorenej komunikácie*

**Vedenie školy** by malo podporovať otvorenú, transparentnú a efektívnu komunikáciu, kde sú vítané nové nápady a kde sa každý cíti slobodne vyjadriť svoje myšlienky. Dôležitá je spätná väzba a dialóg na všetkých úrovniach školy.

#### *Flexibilita a adaptabilita*

Škola ako učiacia sa organizácia musí byť schopná sa rýchlo prispôsobiť zmenám vo vzdelávacom prostredí, technológiách alebo spoločenských potrebách. **Vedenie školy** by

malo podporovať kultúru neustáleho zlepšovania a inovácie, aby škola zostala relevantná a efektívna.

#### *Využívanie dát a reflexia*

**Vedenie školy** by malo pravidelne analyzovať výkony školy, vyhodnocovať údaje o učení a výučbe, a na základe toho robiť rozhodnutia. Reflexia a hodnotenie by mali byť základnými súčasťami organizačnej praxe.

#### *Podpora zodpovedného experimentovania*

**Vedenie** by malo povzbudzovať učiteľov a zamestnancov k experimentovaniu s novými metódami výchovy a výučby. Zlyhania by mali byť považované za príležitosti na učenie sa, nie za dôvody na trest. **Vedenie školy** by malo byť príkladom pre ostatných zamestnancov tým, že samo neustále hľadá spôsoby, ako sa učiť a zlepšovať. Týmto spôsobom vytvára model, ktorý ostatní môžu nasledovať.

#### *Spolupráca s komunitou*

**Vedenie školy** by malo aktívne vyhľadávať partnerstvá so širšou komunitou, ako sú rodičia, miestne organizácie, firmy a univerzity, aby obohatilo vzdelávacie možnosti a podporilo kultúru učenia sa.

#### *Vedenie školy vedie ľudí a nie papiere*

V dobre nastavenej kultúre riadenia školy vedenie rozumie tomu, že ich úlohou je viesť ľudí, ktorí tvoria jednotlivé učiteľské tímy. Do metód, ktoré pritom aplikujú, patria napríklad dobre pripravené pravidelné participatívne vedené porady. Príkladom takejto praxe môže byť napríklad pravidelná na týždennej báze zrealizovaná sada porád – porada vedenia a následne podľa veľkosti školy napríklad porada tímu prvého stupňa a porada tímu druhého stupňa.

Na týchto poradách prebiehajú procesy ako spoločná reflexia (napríklad aktivít uplynulého týždňa), spoločné plánovanie, spoločné učenie sa (kolegyňa, ktorá sa zúčastnila konferencie referuje o tom, čo sa naučila). Je tam ale príležitosť aj inšpirovať sa a mať chvíľu spoločnej zábavy. V klasickej škole sú porady často považované za nudný a dosť nenávidený prvok, ktorý sa realizuje len v nevyhnutnej miere. Učitelia na nich nepočúvajú a robia si svoju vlastnú prácu. Napriek tomu, že dobre nastavená a pripravená porada je nástrojom kde sa môže realizovať viacero prvkov charakteristických pre školu ako učiacu sa inštitúciu - **vytváranie a podpora vízie učenia sa, podpora kolektívneho učenia sa, rozvoj osobnej zodpovednosti**

**za učenie, podpora otvorenej komunikácie, flexibilita a adaptabilita, využívanie dát a reflexia.** Záverečným výstupom porady má byť otvorene zdieľaná zápisnica, ktorá pomáha sledovať dianie na škole aj tým, ktorí sa nemohli porady zúčastniť alebo vrátiť sa v budúcnosti v rámci reflexie.

#### Hodnotiace rozhovory a čas jeden na jedného

Keď hovoríme, že v škole ako učiacej sa organizácii vedenie vedie ľudí a nie papiere, musíme spomenúť aj dôležitý prvok, ktorým je nájdenie si času na individuálne rozhovory. Sem patria rozhovory na začiatku školského roku, ktoré by mali byť zamerané na nastavenie práce počas školského roku. Výsledkom takého nastavovacieho rozhovoru by mal byť spoločne učiteľom a jeho nadriadeným podpísaný dokument s víziou a plánmi práce počas školského roku. K dokumentu sa následne vracia člen vedenia s učiteľom po ukončení polroku a na konci školského roku na tzv. hodnotiacom rozhovore. Počas školského roku si člen vedenia nájde čas na návštevu vyučovacej hodiny učiteľa a následný rozhovor o nej. Toto sú nástroje pre plánovanie individuálneho rastu, ale aj reflexie a dávania konštruktívnej spätnej väzby.

#### Strategické plánovanie

Dobre fungujúce vedenie si pravidelne nájde čas na väčšiu poradu zameranú na strategické plánovanie. Tento čas by mal byť spojený s analýzou a reflexiou súčasnej situácie, dobrou aktivitou pre takéto stretnutie je zostavenie SWOT analýzy – teda analýze silných, slabých stránok, príležitostí a ohrození.

Ukážka SWOT analýzy školy CZŠ Narnia, ktorá vznikla na takomto strategickom plánovaní:

S - Silná stránky našej školy	W - Slabé stránky našej školy
<p>Učitelia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porozumenie misii a vízii</li> <li>• Spolupráca medzi učiteľmi</li> <li>• Citlivosť učiteľov na špecifiká detí</li> <li>• Práca s novými učiteľmi</li> <li>• Dobré vzťahy medzi sebou</li> <li>• Kultúrny život 2.stupňa</li> <li>• Zapojenie učiteľov</li> <li>• Ďalšie vzdelávanie</li> <li>• Vzájomné návštevy a inšpirovanie sa</li> <li>• Narnia Introduces</li> </ul>	<p>Učitelia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PNky - neprítomnosť</li> <li>• Únava</li> <li>• Čiastočné úväzky</li> <li>• Neodovzdávanie načas deťmi</li> <li>• Prepájanie predmetov</li> </ul> <p>ŠKD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Príveľa aktivít detí</li> <li>• Klubovňa - staršie deti</li> <li>• Čiastočné úväzky</li> </ul> <p>Služby poskytované školou</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochota riskovať</li> <li>• Zdieľať svoje know-how</li> </ul> <p>ŠKD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pestrá ponuka akcií</li> <li>• Podpora pestrosti v škole - prispievanie dobrej klíme - rodič vidí deti v akcii</li> <li>• Ochotná flexibilita</li> <li>• Integrovanie detí naprieč vekom</li> <li>• Čítanie deťom na odchod 16:30 - 17:00</li> <li>• Zapojenie do EKO</li> <li>• Voľná hra a pohoda a pobyt vonku</li> <li>• Projekt Kuchynka a Mňam kluby</li> <li>• Kluby a možnosť výberu</li> <li>• Výlety do okolia</li> <li>• Spolupráca učiteľ - vychovávateľ</li> </ul> <p>Hodnotový program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Učitelia zodpovední za program</li> <li>• Príprava tém - brať do úvahy vek detí</li> <li>• Systém cností</li> <li>• Príprava fakúlt</li> </ul> <p>Akademický program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Školský vzdelávací program</li> <li>• Zažité inovácie</li> <li>• Angličtina a Jollyphonics</li> <li>• Prepojenie slovenského programu s anglickým</li> <li>• Onenote</li> <li>• Kalendáre tried</li> <li>• Projektové dni</li> <li>• Dobré výsledky detí v testovaniach</li> <li>• Vlastné učebnice 1.stupeň</li> </ul> <p>Služby poskytované školou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koučing</li> <li>• Školník a podporný tím pre čistotu školy</li> <li>• Nepedagogický tím, komunikácia sa skvalitnila</li> <li>• Podporný tím</li> <li>• Jedáleň a strava</li> <li>• Narnijská konferencia a univerzity</li> <li>• Komunikácia s rodičmi - konzultácie</li> <li>• Kopírka a iná infraštruktúra</li> <li>• Benefit - Káva, ISIC, raňajky, darčeky</li> <li>• Školský grafik</li> <li>• Alumni</li> <li>• Inšpirácia pre ostatných</li> </ul> <p>Spolupráca s rodičmi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brigády a iné</li> </ul> <p>Podporný tím</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celý Podporný tím, to že nás je toľko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priestory - neporiadok</li> </ul> <p>Podporný tím</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamika využitia asistentov mimo špeciálnych aktivít</li> <li>• Ťažko dostupné vzdelávanie pre asistentov</li> </ul>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práca s učiteľmi, žiakmi, rodičmi - podpora v komplikovaných stretnutiach</li> <li>• Proaktivita a záujem, preventívna práca</li> <li>• Podpora čítania</li> <li>• Prevencia šikany</li> </ul> <p>Kultúra školy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvorená komunikácia</li> <li>• Zvládnutie projektu Mix 6</li> <li>• Projekt 4-5</li> </ul>	
O - Príležitosti	T - Ohrozenia
<p>Učítelia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ďalšie vzdelávanie učiteľov - plánovanie a evidencia</li> <li>• Možno raz robiť viac meraní medzi učiteľmi</li> <li>• Evidencia vzájomných návštev na hodinách</li> <li>• Obmena učiteľov</li> </ul> <p>Hodnotový program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sú ľudia, ktorí to vidia - výzva synchronizácia</li> <li>• Nedostatočné využívanie materiálov zo strany triednych</li> </ul> <p>Akademický program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatika - na prvom stupni</li> <li>• Školský vzdelávací program</li> <li>• Prepojenie slovenského programu s anglickým</li> <li>• Hodnotenie a jeho filozofia</li> </ul> <p>Kultúra školy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultúra MY</li> <li>• Kaplnka</li> <li>• Spolupráca BA a PK</li> <li>• Spolupráca medzi stupňami</li> <li>• Medzinárodná spolupráca</li> <li>• Alumni</li> </ul> <p>Spolupráca s rodičmi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikácia s rodičmi</li> </ul> <p>Služby poskytované školou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektívnosť využitia priestorov</li> </ul> <p>Podporný tím</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viac asistentov</li> </ul> <p>Recepcia, jedáleň</p>	<p>Učítelia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Únava</li> <li>• Vďačnosť</li> </ul> <p>Hodnotový program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chýba človek s nadhľadom</li> <li>• Kvalita triednych</li> </ul> <p>Akademický program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netransparentnosť v hodnotení</li> </ul> <p>ŠKD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hľadanie nových ľudí</li> </ul> <p>Služby poskytované školou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priestory</li> <li>• Galéria - kábliky</li> </ul> <p>Podporný tím</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peniaze</li> <li>• Krátky úväzok</li> <li>• Počet detí so špeciálnou potrebou</li> </ul> <p>Žiaci 9. ročníka</p> <p>Nativespeakers</p>

## 5. Zameranie na individuálny rast žiakov

*Nie som dokonalý, ale stačí to.*

*Carl C. Rogers*

### Základné myšlienky

- Škola podporuje samostatnosť, sebavedomie a zodpovednosť každého žiaka za svoje učenie.
- Snaží sa identifikovať potreby a záujmy jednotlivých žiakov a prispôbiť svoje vzdelávacie programy tak, aby im poskytla relevantné a zmysluplné vzdelávanie a zároveň podporovala ich emocionálny, sociálny a fyzický rozvoj, vytváraním podnetov a príležitostí na rozvoj ich talentu a záujmov.
- Učitelia školy veria v schopnosti žiakov a motivujú ich k dosahovaniu najlepších výsledkov.
- Ako škola zohľadňuje rôznorodosť medzi žiakmi a členmi celej školskej komunity má veľký vplyv na kultúru školy a podporu každého jednotlivca

### Úvod do problematiky

Pre všetky horeuvedené základné myšlienky je nesmierne dôležité prostredie školy, vzťahy medzi ľuďmi a spôsoby ich žitia. Pri rozvíjaní človeka sú tiež dôležité **sloboda** (bez ktorej nedôjde k rozvíjaniu samostatnosti, sebavedomia a zodpovednosti), **ľudská dôstojnosť a humanizmus** (bez ktorých nedôjde k rozvoju morálnej autonómie človeka) a **občianstvo** (bez ktorého nedôjde k rozvoju spoločnosti, komunity, sociálnych väzieb a vzťahov založených na osobnej iniciatíve, angažovanosti a prosociálnosti každého človeka). Všetci ľudia v škole by mali konať a žiť tak, aby uvedené hodnoty u mladých ľudí (detí, či žiakov) podporovali a aby všetci ľudia mali možnosť tieto hodnoty v škole prežívať.

Individuálny rozvoj človeka (vrátane dieťaťa a žiaka) by pritom mal prirodzene pracovať s jeho jedinečnosťou, výnimočnosťou, odlišnosťou, mentálnym svetom a vnímaním, ktoré je pre neho v danej etape života a v rámci už prežitého života a skúseností prítomná. Súčasne by sme v tejto súvislosti mali v školách pracovať s konceptom personalizovaného prístupu ku každému človeku. Úplne samozrejme, keď budeme ku každému pristupovať na základe jeho, či jej individuality, sa koncept inklúzie stane nadbytočným. Pretože od okamihu dosiahnutia

„inkluzívnej spoločnosti“ celkom pochopiteľne tieto pojmy a toto chápanie sveta prestanú byť dôležité – lebo budú týmto spôsobom reálne žité.

Pre individuálny rozvoj človeka je žiadúce pracovať so základnými potrebami zdravej osobnosti, kde Koščo a kol. zaraďujú **sebauskutočnenie – sebaaktualizáciu – sebauplatnenie – sebaaprekonávanie** ako kreatívny proces v živote človeka. Za kľúčové je možné považovať zdôraznenie výchovných, či rozvíjajúcich cieľov, ktoré aktivizujú jedinečné vnútorné, osobnostné potenciály v človeku, rozvíjajú jeho sebauvedomenie a vnútornú autonómiu osobnosti, tiež schopnosť preberať zodpovednosť za vlastné rozhodnutia a voľby a tak dávať zmysel a hodnotu svojmu životu, rozvíjať vlastnú budúcnosť a vedieť revidovať vlastnú životnú cestu v ktorejkoľvek fáze života (1987, s.22-23).

**Sebaaktualizácia** je v tomto kontexte definovaná ako sústavná aktualizácia potenciálu a talentu, uspokojenie životnej misie, plnšie poznanie a akceptácia vlastnej osobnosti smerom k jednote, integrácii alebo synergii v osobnosti človeka (Maslow, In. Pirohová, 2015, s. 10). Maslow sa pokúšal o prekonanie sebaaktualizácie a nahradil ju pojmom ľudskej plnosti. Ľudská plnosť okrem objavenia vlastného „ja“ obsahuje objavenie nezávislého „ja“, následne vedie k objaveniu holistického, globálneho vedomia, t.j. prináležitosť k ľudskému druhu, pokračuje v odhalení božskej dimenzie vlastnej osoby a napokon objavenie toho, že predovšetkým skúsenosť života má náboženský charakter (pričom konvenčné náboženstvá tento charakter nemajú). Maslow na tomto základe určil hodnoty bytia, ktoré stavia nad a mimo uskutočnenia seba samých (tzv. metapotreby), napr. pravda, krása, dobro, jednota, vitálna energia, jedinečný charakter osoby, dokonalosť a nutnosť, vzájomná závislosť, spravodlivosť, poriadok, prostota, bohatstvo srdca, milosť, nezávislosť a zmysel pre život. Vzdelávanie v tomto kontexte považoval za **poznávanie seba samého** (a to vo svojej prináležitosti k vesmíru), **poznávanie svojej identity** (učiť sa poznávať kým som, počúvať svoje vnútorné hlasy, objavovať zmysel svojho života), ktorej poznanie znamená **objavenie svojho poslania (životnej misie)**. K takémuto poznaniu je potrebný pedagóg, ktorý musí byť otvorený, **musí vidieť žiaka pozitívne**, predovšetkým musí žiakovi pomôcť, aby našiel sám seba (Bertrand, 1998, s.30-33).

Z týchto myšlienok vychádza koncept vzdelávania zameraný na osobnosť učiaceho sa, či **na žiaka orientovaný prístup**. Tento bol rozvíjaný najmä Carlom Rogersom, ktorý ťažisko tejto práce orientoval na osobnosť a jej kontext, na analytické poznávanie problémov štruktúry



a priebehu procesu, interpersonálneho vzťahu (žiak – učiteľ) a jeho účinnosti. Základným princípom tohto prístupu je, že **všetky ľudské bytosti majú pozitívne smerovanie**. Za nosné myšlienky Rogersovho prístupu je možné považovať **žiakovi prejavovanú dôveru, pozitívny vzťah a empatiu**. Cieľom takéhoto prístupu je prežívanie pozitívnych aspektov seba ako základu **zvýšenia sebapotenciálu a rastu žiaka v neohrozujúcej situácii vzdelávacieho vzťahu**. (Koščo a kol., 1987, s.26, 148, 207-208, 342-343)

Aby sa Rogers vyhol prípadnému neporozumeniu, upozorňuje, že typ vzdelávania, ktorý presadzuje, nie je možné úspešne realizovať v rámci autoritárskej vzdelávacej filozofie ani za predpokladu, že by mali byť cieľom dobre informovaní technici, ktorí budú schopní bez výhrad vykonávať všetky rozkazy autority (Rogers, 2000, s.341). V rovine cieľov pedagogickej praxe sa Rogers opiera o demokratickosť a podľa jeho predstavy smeruje k absolventom, ktorí:

- sú schopní sami iniciovať činnosť a byť zodpovední za svoje skutky,
- sú schopní inteligentne sa rozhodovať a riadiť seba samých,
- sú schopní kriticky hodnotiť príspevky iných ľudí a učiť sa z nich,
- získavajú vedomosti potrebné pri riešení problémov,
- sú schopní sa pružne a inteligentne adaptovať na nové problémové situácie,
- si zvnútorňujú prístup k problémom a tvorivo pritom využívajú všetky relevantné skúsenosti,
- sú schopní pri týchto odlišných činnostiach efektívne spolupracovať s inými ľuďmi,
- pracuje nielen pre uspokojenie iných, ale kvôli svojim vlastným cieľom. (Rogers & Freiberg, 1998, s. 342 In. Mikoška, 2016, s. 99)

Na človeka centrovateľný spôsob vzdelávania nemôže v súčasnej výchovno-vzdelávacej kultúre ani existovať, pokiaľ nebude splnený jeden predpoklad (Rogers & Freiberg, 2020, s. 177):

**„Vedúci alebo človek, ktorý je vnímaný ako autorita v danej situácii, si je natoľko istý sám sebou a svojimi vzťahmi s inými, že pociťuje zásadnú dôveru v schopnosti iných ľudí premýšľať za seba a učiť sa pre seba. Ľudské bytosti považuje za hodné dôvery.“**

Človekom centrovateľné učenie sa zameriava na celú osobnosť – individuálne hodnoty, presvedčenia a postoje – nielen na niekoľko zručností a spôsobilostí. Keď sa sústredíme na zmeny bez toho, aby mal jedinec možnosť nahliadnuť na svoje hodnoty, presvedčenia a postoje, riskujeme, že budujeme dom na piesku (Rogers & Freiberg, 2020, s. 204).

## 6. Zapojenie rodiny a komunity

*Zmyslom väčšej zainteresovanosti rodičov do školského života je blaho ich detí.*

*Milada Rabušicová*

### Základné myšlienky

- Škola, v záujme poskytnutia silnej podpory vo vzdelávaní svojich žiakov, spolupracuje s rodinami a miestnou komunitou na dosiahnutí spoločných cieľov a vytváraní bezpečného prostredia, ktoré podporuje ich učenie a rozvoj.
- Škola organizuje spoločné rodinné a komunitné podujatia, umožňuje otvorenú komunikáciu medzi školou a rodičmi, vytvára združenia alebo skupiny, kde môžu rodičia participovať na živote školy, organizovať aktivity, poskytovať podporu a diskutovať o dôležitých otázkach vzdelávania a výchovy.
- Škola prizýva rodičov na spoločné práce, prednášky z oblasti ich záujmu alebo odbornosti, zaujíma sa o názory a pripomienky rodičov prostredníctvom prieskumov a otvorených fórach.
- Škola udržiava pozitívny vzťah a komunikáciu s rodičmi a viditeľne oceňuje ich prínos.
- Participácia žiakov na živote školy prostredníctvom žiackeho parlamentu zvyšuje dôveru žiakov k škole, podporuje ich samostatnosť, zodpovednosť a angažovanosť, čo má vplyv aj na ich úspešnosť vo vzdelávaní.

### Úvod do problematiky

Zapojenie rodičov a blízkych osôb, vrátane komunity, v ktorej škola funguje je dôležitým prvkom pre dosiahnutie úspešnosti zavádzanej zmeny. Obzvlášť dôležité je to pri tak dôležitej zmene, ktorá sa týka nového školského vzdelávacieho programu, ktorý sa následne pretaví do samotného priebehu vyučovacieho procesu. Pritom nám v tejto zmene a pri jej komunikácii môže pomôcť aj štátom uchopená popularizácia súvisiaca s kurikulárnou zmenou, novým štátnym vzdelávacím programom a ich prezentovanie pre odbornú, rodičovskú a celú verejnosť. Vtiahnutie rodičov najskôr do porozumenia zmene a napokon aj do spolupráce pri jej realizácii je veľmi dôležité. Komunikácia rodiny a školy a približovanie ich jazykov (porozumenie pojmov, ktoré sú používané) je pre obidve strany jedným z kľúčových faktorov

zmeny. Nemenej je dôležité zdieľanie vízie a hodnôt, ktoré sú zo strany školy prezentované žiakom a zo strany rodičov svojim deťom.

#### Partnerstvo medzi rodičmi a školou

Za kľúčové pre rozvoj partnerstva je možné považovať, ako vedenie školy vníma vzťahy medzi školou a rodičmi a aké roly priraduje jednotlivým aktérom (v tomto prípade najmä rodičom a zamestnancom školy) pre dosiahnutie cieľov školy. Pre úspešnosť zmien súvisiacich s kurikulárnou reformou je obzvlášť dôležitý postoj a konkrétne prejavy správania sa a konania riaditeľa školy a členov vedenia školy. Tieto sa prejavujú v komunikácii ústnej (čo tvrdia, či ústne alebo písomne deklarujú) aj činnostnej (čo konajú) a to nielen vo vnútri školy. Pre dosahovanie cieľov školy je veľmi dôležitá vízia vzdelávania pre 21. storočie: **„Učíme (sa) samostatne myslieť a zodpovedne konať na základe hodnôt, vedomostí a dát“**. Pre dosahovanie tejto vízie a najmä z nej formulovaných cieľov školy je spolupráca a podieľanie sa rodičov a žiakov prvým krokom na tejto ceste. Kľúčovým faktorom pri spoločnej tvorbe cieľov školy je učenie sa každého žiaka.

Medzi typické aktivity škôl so zainteresovaním rodičov, ktoré je možné robiť aj netradične, smerujúc k podpore participácie rodičov so školou môžeme zaradiť:

- triedne schôdzky s rodičmi
- plenárne schôdzky vedenia školy s rodičmi všetkých žiakov
- stretnutia žiak – učiteľ – rodič (niekde nazvané ŽURky, inde triády.)
- konzultačné hodiny učiteľov
- konzultačné hodiny vedenia školy
- prítomnosť rodičov na hodinách
- asistencia rodičov na aktivitách triedy (v škole alebo mimo školy, napr. na exkurziách)
- rada rodičov
- rada školy (kde sú rodičia zastúpení svojimi reprezentantmi)
- dni otvorených dverí

## Zavedenie systému spolupráce medzi rodičmi a školou

Za dôležité pritom považujeme do akej miery škola na systémovej úrovni vytvára priestor na spoluprácu a reálne v zmysle týchto opísaných postupov, či krokov aj funguje. Nejde len o deklaratívnu rovinu, pretože dôležité je to, čo škola v danej oblasti skutočne robí. Zároveň je podstatné aj to, ako sa systém zo školskej úrovne prenáša do konania každého jednotlivého učiteľa, či učiteľky. Pretože oni sú kľúčovými hráčmi, s ktorými rodičia prichádzajú do najčastejšieho kontaktu, resp. by mali. Každé pochybenie na ich strane môže zohrať úlohu v (ne)hodnovernosti toho, čo a prečo konáme a dôvere z toho vyplývajúcej. Dôvera je pritom dôležitou súčasťou budovania spolupráce rodičov a školy. Samozrejme je na strane vedenia školy potrebné poznať príčiny individuálnych, či spoločných pochybení a reagovať v zmysle vzniknutej situácie.

Pritom je potrebné brať do úvahy aj komunitu rodičov, prístup k výchove a vzdelávaniu vlastného dieťaťa a ďalšie faktory, ktoré sa významne môžu podieľať na vzťahu rodičov ku škole. Pretože nie všetci rodičia so školou komunikujú, nie všetci to aj chcú. Sú rodičia, ktorým postačuje online komunikácia cez edupage alebo mail, rovnako sú aj takí učelia. Naopak, sú rodičia, ktorí by boli v škole dennodenne a dávali zlepšovacie návrhy na čokoľvek a najmä v akomkoľvek množstve. Škola sa tiež ozýva zvyčajne vtedy keď nastal problém, niečo zlé sa stalo alebo je potrebné sponzorské a rodičia nie sú pripravení na takúto spoluprácu (Horňáková, 2017, s.12).

V škole sa nevenujeme tomu, že rôznorodosť je prítomná aj v rodičovských kompetenciách a tie sa prirodzene prejavujú aj v kontakte so školou a zvládaní rôznych situácií, ktoré školský život ich dieťaťa prinesie. Tie môžu podľa Horňákovej (2017, s. 12) vyplývať z vlastnej negatívnej skúsenosti so školou, ale tiež s ich výchovou v rodine, napr. ak vyrástli v rozvrátenej alebo v žiadnej rodine, prípadne nastali problémy súvisiace s nezamestnanosťou, chorobami, závislosťami, rozvodom a pod. Dôležité pritom je uvedomovať si to, že neexistujú dokonalí rodičia, dokonalí ľudia – pri rodičoch je „dôležité byť nasmerovaný k dobrému rodičovstvu“ (Satirová, 2006, s. 234). parafrázujúc môžeme to isté povedať aj o učiteľoch a škole, t.j. „byť nasmerovaný k dobrému procesu vzdelávania“.

Predchádzajúce riadky mali čitateľov aspoň trochu scitlivieť na rôznorodosť a smerovať k tomu, že je potrebné si v škole systémove uchopiť aj partnerstvo s rodičmi. V okamihu zavádzania niečoho nového do školy, v tomto prípade nového školského vzdelávacieho

programu, sú spolupráca a získanie dôvery ešte dôležitejšie. Rozhodujúce je pritom porozumenie rodičov smerujúce k vízii a k školskému vzdelávaciemu programu a následné smerovanie svojich návrhov v ich súlade. Nejde o dokument, ktorý je meniteľný každodenne a na základe návrhov jednotlivcov. Zároveň je potrebné, aby kroky smerované na rozvíjanie spolupráce s rodičmi išli ruka v ruke so zmenami školy a ŠkVP. Pretože lepšia je skorá informovanosť rodičov, horšia je oneskorená informovanosť a najhoršia je žiadna.

Pri budovaní partnerských programov medzi rodičmi a školou odborníci odporúčajú postupovať v týchto krokoch (upravené a doplnené Rabušicová et al., 2004, s. 53-54):

**1. informovanie a vysvetľovanie:**

- zdieľanie overených informačných zdrojov, z ktorých môžu rodičia čerpať inšpirácie,
- tvorba materiálov, ktoré sú určené pre rodičov (napr. v oblasti kurikulárnej zmeny),
- organizovanie aktivít, poskytovanie podpory a diskusie o dôležitých otázkach vzdelávania a výchovy,
- organizovanie spoločných rodinných a komunitných podujatí,
- ponuka rôznych foriem podporných aktivít pre rodičov, napr. kurzy z oblasti ich záujmu alebo odbornosti, či k témam, ktoré súvisia s výchovou a vzdelávaním detí a pod.

**2. pozorovanie:**

- škola vytvára možnosti pre rodičov na nahliadnutie do toho, čo a ako sa v nej deje,
- v súvislosti s kurikulárnou zmenou zároveň rodičom umožniť vidieť v čom spočíva tzv. bežné vyučovanie v našej škole v súlade s novým školským vzdelávacím programom (ďalej ŠkVP),

**3. participácia a rozhodovanie** – zo strany školy systémovo vytvárať príležitosti a cesty, ako realizovať spoločnú tvorbu ŠkVP, ako získavať informácie od rodičov – čo chcú, čo potrebujú, ako ich informovať, čo bolo zapracované a čo nie (z akých dôvodov), zainteresovať rodičov na implementácii nového ŠkVP, jeho vyhodnocovaní, spolurozhodovaní o škole a jej rozvoji (nielen prostredníctvom formálne existujúcich rád rodičov), prostredníctvom týchto aktivít:

- zaujíma sa o názory a pripomienky rodičov prostredníctvom prieskumov a otvorených fór,
- realizuje diskusné skupiny rodičov a zamestnancov školy,
- vytvára združenia alebo skupiny, kde môžu rodičia participovať na živote školy,

- prizýva rodičov k spolupráci na tvorbe a realizácii vyučovania,
- udržuje komunikáciu s rodičmi a viditeľne oceňuje ich prínos školy.

### Partnerstvo medzi žiakmi a školou

Partnerstvo medzi školou a žiakmi je pri ich rozvoji v oblasti personálnych a sociálnych kompetencií obzvlášť dôležité. Žiaci majú mať možnosť participovať na živote školy a to aj pri diskusiách o školskom vzdelávacom programe, kde ako jeho prijímatelia, majú určite čo povedať. Majú čo povedať nielen do jeho písomnej podoby (plánované kurikulum), ale najmä do jeho realizačnej podoby (realizované kurikulum), ktorej sú dennými aktérmi.

Pôjde teda nielen o to čo sa má učiť, ale najmä o to, ako sa má učiť, ako sa k sebe správame, ako konáme, akú klímu vhodnú pre učenie sa spoločne s učiteľmi vytvárame. Žiakom to umožní participovať na pomenovaní toho, akú školu, príp. akú triedu chcú mať, ako v nej chcú fungovať a žiť. Na veku primeranej úrovni sa dá pracovať v rámci brainstormingu na tvorbe nápadov, návrhov a to nielen triednych pravidiel. Následne môže byť partnerstvo školy so žiakmi a participácia na rozvíjaní kultúry školy prvým krokom rozvíjajúcim žiakov v občianskych kompetenciách. V zmysle rozvoja žiakov v oblastiach „charakter“ a „metakognícia“ je priam žiadúce aby došlo k pomenovaniu a samozrejme aj realizácii takých zmien v kultúre školy, ktoré budú vyživovať rozvoj žiakov v oboch rovinách. Viac k tejto problematike je uvedené v materiáli Sprievodca pre výchovu charakteru a tiež na stránke <https://vzdelavanie21.sk/charakter-a-metakognicia/>.

Pre žiakov je v tomto prípade dôležité najmä vedomie toho, že v našej škole ich hlas nie je len formálne vyžiadany, ale ich návrhmi sa niekto zaoberá, aj ich relevantne zvažuje. Pritom ideálom by mohla byť spoluúčasť žiakov, napr. cez žiacky parlament na vyhodnocovaní a tvorbe argumentov k jednotlivým návrhom. Minimálne je však nevyhnutné, aby následne zo strany vedenia školy došlo k vecnej argumentácii, ak sa niektorý z návrhov nevyužije a tiež pomenovanie krokov k zapracovaniu prijatých návrhov. Pritom je opäť možné zapojiť žiakov do prípravy a realizácie daných prvkov, nápadov, námetov a to napr. aj prostredníctvom aktivít participatívneho rozpočtu. Ukážky je možné nájsť na stránke <https://www.participacia.eu/databaza/> v časti Participatívne rozpočty na školách a samozrejme aj inde. Pri zapojení školy aj so zriaďovateľom by aktivity mohli presiahnuť pôdu školy a žiaci by mali možnosť sa zapájať aj do realizácie participatívnych projektov na území

obce alebo mesta, či iných organizácií, s ktorými škola spolupracuje. Zaujímavé v tejto rovine sú aj výsledky skúmania z roku 2019, ktorý realizoval VUDPaP. V prípade záujmu je správa z výskumu k dispozícii na stránke [https://www.vyskummladeze.sk/wp-content/uploads/2021/07/ipao\\_op-evs\\_ziacka-skolska-participacia\\_vysledky-vyskumu\\_2019.pdf](https://www.vyskummladeze.sk/wp-content/uploads/2021/07/ipao_op-evs_ziacka-skolska-participacia_vysledky-vyskumu_2019.pdf).

#### Partnerstvo medzi školou a ďalšími subjektmi

Rozvíjanie partnerstva medzi školou a inými subjektmi je možné kategorizovať podľa toho, o akého partnera ide, najmä s ohľadom na tieto faktory: do akej miery má vplyv na život školy, ako sa podieľa na realizácii aktivít školy smerujúcich k žiakom, či aký majú vplyv na kultúru školy.

Do prvej skupiny by v danom kontexte mohli patriť napr. rodičia budúcich žiakov alebo absolventov školy, tiež zriaďovateľ, partnerské školy, školský klub detí (ak ho vnímame ako ďalšiu organizačnú zložku). V kontexte kurikulárnej zmeny by do tejto skupiny mohli patriť príslušné regionálne centrum podpory učiteľov a Národný inštitút vzdelávania a mládeže.

Pre začiatok je možné s týmito rodičmi diskutovať nad schémou [Piliere kurikula](#) (ŠVP pre základné vzdelávanie, s. 4 – obr. 2, ktorá pomenúva podstatu kurikulárnej zmeny. Pritom začiatok komunikácie by mal prebiehať pri aktivitách súvisiacich s oslovovaním potenciálnych žiakov a ich rodičov na prihlásenie sa do “našej” školy. Viac je pre učiteľov dostupné aj na stránke <https://vzdelavanie21.sk/ako-komunikovat-zmeny-rodicom/>.

V tejto skupine je aj zriaďovateľ, ktorý by sa mal v zmysle základnej myšlienky kurikulárnej zmeny aktívne spolupodieľať pri rozvíjaní kultúry školy, byť pre školu partnerom a podporovať zmeny a inovácie vyplývajúce z nového školského vzdelávacieho programu.

Do druhej skupiny by mohli patriť materské, či základné školy, z ktorých nám prichádzajú deti do prvého, či piateho ročníka, odberatelia našich žiakov, t.j. stredné školy.

Do tretej skupiny by mohli patriť ďalší partneri, napr. Domov dôchodcov, hudobné súbory v obci, základná umelecká škola, centrum voľného času, poľovnícky klub, knižnice, múzeá, divadlá.

## Praktické rady a návody pre implementáciu na škole

### *Aktivita: Kurikulárne odpoľudnia*

Pri zavádzaní významnej zmeny do výchovno-vzdelávacieho procesu, napr. kurikulárnej zmeny je veľmi dôležité sa o tom s rodičmi rozprávať. Dôležité je uvedomovať si skutočnosť, že potrebujeme komunikovať spôsobom, ktorý bude zrozumiteľný a jasný. Nebude príliš náročný ale ani infantilný – obidva môžu byť prekážkou v rozvoji partnerstva.

Preto je možné zaviesť kurikulárne odpoľudnia, ktoré slúžia na:

- informovanie rodičov o tom, čo kurikulárna zmena vlastne znamená (v súčasnosti je tiež možné informovať o tom, čo máme v terajšom kurikule), zároveň ide o vytvorenie priestoru na to, aby mali rodičia priestor zdieľať svoje obavy, pýtať sa, neobávať sa kedykoľvek niečo opýtať, či spochybníť
- informovanie o tom, ako je zostavený nový školský vzdelávací program, na čo je v ňom kladený dôraz (najmä pre rodičov prvákov, ktorí budú začínať novým ŠkVP),
- informovanie o tom, ako mieni škola zavádzať nový ŠkVP a čo škola očakáva od rodiny pri jeho realizácii (pomoc a podpora pre ich dieťa),
- vytvoriť systém zdieľania informácií a pravidelných stretnutí týkajúcich sa kurikulárnych zmien a ich zavádzania v danej škole

Odporúčaná frekvencia kurikulárnych odpoľudní:

- na prvom rodičovskom združení s rodičmi budúcich prvákov – čo a ako sa u nás deje, aké máme očakávania od detí a rodičov (získavame informácie aj od druhej strany) a aké špecifiká v oblasti spolupráce s rodičmi (napr. kurikulárne odpoľudnia),
- 2-krát za školský rok počas celej školskej dochádzky (s dôrazom pri prechode medzi cyklami, či vzdelávacími stupňami) – čo a ako sa mení pre dieťa, ako sa menia očakávania na dieťa, rodinu, čo bude realizované v nasledujúcom roku inak, spoznanie novej učiteľky alebo učiteľov, ktorí v triede budú učiť, oboznámenie s postupmi, ako kontaktovať učiteľov zo strany rodičov a pod.
- mimoriadne kurikulárne odpoľudnie – pri významnejšej zmene pre všetkých rodičov, napr. zavedenie slovného hodnotenia alebo pri nejakom probléme, ktorý sa v danej problematike a v konkrétnej triede vyskytuje, napr. nedodržiavanie pravidiel správania sa.



### *Aktivita: Získavanie a zdieľanie informácií o dieťati*

Rodičia majú množstvo informácií o svojom dieťati, o tom, ako sa správa a ako koná v určitých situáciách, ktoré môžu pomôcť začať budovanie vzťahu medzi učiteľmi a žiakom. Bez týchto informácií, si ich musí učiteľ získavať sám počas prvých týždňov. Získanie týchto informácií pritom môže dieťaťu urýchliť adaptáciu na školu a predísť prípadným nevhodným reakciám učiteľov/vychovávateľov, či správaniu sa detí. Učitelia týmto preukazujú rešpekt rodičom a ich skúsenostiam s výchovou a vzdelávaním vlastných detí.

Naopak rodičia by mali vnímať učiteľov ako expertov na výchovu a vzdelávanie, prácu s ich deťmi a dôverovať krokom, ktoré sa v škole realizujú. To si samozrejme vyžaduje také konanie a správanie sa učiteľov, ktoré nebude v rozpore s konaním v najlepšom záujme dieťaťa.

Tieto kroky sa môžu stretnúť s nedôverou, obavami rodičov – z toho, že nechcú prezradiť niečo na svoje dieťa. Konkrétne konanie a správanie sa učiteľov, dôvernosť získaných informácií a tiež ich využívanie v prospech dieťaťa sú jedinou cestou, ako túto dôveru rozvíjať.

Rodičia pritom očakávajú od manažmentu a najmä pedagogických zamestnancov:

- Vytváranie príležitostí na spoločnú „výchovnú“ činnosť, pričom iniciátorom je škola.
- Zdieľanie informácií v dôvernom móde a smerujúce k rozvoju ich dieťaťa.
- Tvorba prostredia, v ktorom dochádza k vzájomnému rešpektovaniu názorov.

Medzi realizačné kroky môžu patriť:

1. Učitelia pri prvých stretnutiach získavajú informácie od rodiny – rodičia sú tí, ktorí môžu poskytnúť informácie o vlastnom dieťati (najlepšie v rozhovore):
  - o tom, ako sa v domácom prostredí správa,
  - o tom, ako koná v určitých situáciách,
  - o tom, ako sa dieťaťu darí/darilo v materskej škole,
  - o situáciách, ktoré sú pre neho problémové a
  - o situáciách, ktoré zvláda dobre,
  - čo už vie a čo nie.
2. Učitelia prijímajú podnety od rodičov ako obohatenie pre realizáciu vlastnej práce a naopak rodičia prijímajú podnety pre zlepšovanie ich dieťaťa.
3. Postupom času si môžu spoločne zdieľať zistenia o dieťati a jeho/jej adaptácii na základnú školu, zaznamenanom prograse aj výzvach (nedostatkoch), ktoré pred dieťaťom stoja.

4. Učitelia môžu rodičom poskytnúť nové informácie o správaní a konaní ich dieťaťa v inom prostredí, pri vyučovaní, pri riešení úloh, ktoré robia ich dieťaťu problém, v čase medzi hodinami, v školskom klube detí, záujmy a ich silné stránky, ktoré sa prejavujú počas hodín, naopak slabé stránky a výzvy, ktoré pred ich deťmi stoja. Ideálny stav by okrem týchto informácií znamenal aj to, že spoločne plánujú kroky pre rozvoj ich dieťaťa.

#### *Aktivita: Stretnutia žiak – rodič – učiteľ, alebo triády*

Pre žiaka je dôležité získavanie zručností, ktoré sa bežnými spôsobmi nedajú rozvíjať. Jedným z takýchto spôsobov je podieľanie sa na stretnutiach s rodičmi a učiteľmi a to ako **rovnocenný partner**. Účasť pri diskusii o sebe samom a spoločná dohoda o ďalšom postupe, uzatvorenie dohody a následné konanie rozvíjajú slobodu a zodpovednosť človeka do nasledujúceho dospelého života.

Úvodné stretnutie žiak – rodič – učiteľ by malo byť zoznamovacie, kde sa navzájom všetci predstavia a učiteľ/ka predstaví, čo a akými spôsobmi navrhuje realizovať, aby sa dieťa začalo rozvíjať aj v oblastiach slobody a zodpovednosti. Rodičia a dieťa môžu pomenovať domáce situácie, v ktorých je to od dieťaťa už vyžadované (napr. pri uprataní hračiek, pri príprave oblečenia do materskej školy a pod.) a to aj s prípadnými dopadmi, ak sa tak nedeje. Stretnutie by malo byť ukončené prvou dohodou, ktorá zohľadňuje požiadavky školy a tiež doterajšie zručnosti dieťaťa.

Triády môžu prebiehať takto:

1. Výmena informácií, ktoré chcú všetky strany navzájom zdieľať.
2. Pomenovanie toho, čo sa udialo za predchádzajúce obdobie zo strany dieťaťa, učiteľa aj rodiča. Identifikácia silných aj slabých stránok daného obdobia – čomu sa dieťa naučilo, čo naopak zatiaľ nezvláda. Čo sa v danom období reálne udialo z dohody a čo nie. Akú podporu dieťa dostalo, keď ju potrebovalo zo strany rodiny aj školy.
3. Pomenovanie dohody na nasledujúce obdobie.

Frekvencia realizácie triád: aspoň 2-krát za školský rok – september a február

Trvanie jedného stretnutia: podľa veku dieťaťa = 30 – 45 minút (v prípade náročnejšieho stretnutia = maximálne 60 minút).

## 7. Tvorba bezpečného a rešpektujúceho prostredia

*Učiteľ má za úlohu meniť „dopamínovú púšť“ na „emocionálnu oázu“.*

*Štefan Porubský*

### Základné myšlienky

- Vhodne zvolené, spravodlivé, jasne a rešpektujúco komunikované pravidlá vytvárajú bezpečné prostredie, nevyhnutné pri správnom rozvoji žiakov z hľadiska vzdelávania aj fyzického a duševného zdravia.
- Miera a spôsob vynucovania disciplíny a rešpektovania pravidiel má veľký vplyv na celkovú kultúru školy.

### Úvod do problematiky

Bezpečné a rešpektujúce prostredie začína komunikáciou. Komunikácia je naviazaná na to, akým spôsobom rozmyšľame o človeku, o jeho individualite, o jeho špecifikách či výnimočnostiach. Toto rozmyšľanie sa pritom deje na úrovni jednotlivca, napr. učiteľa, skupiny, napr. ľudí učiacich na 1.stupni, od školy a v neposlednom rade komunity a spoločnosti.

V oblasti školstva ovplyvňuje tieto aspekty vzdelávacia politika, či teória, ale aj školské, či učiteľské poňatie vyučovania (učenia) a tiež učenia sa. Od nich sa ďalej odvíja pedagogická rétorika, ktorá by mala smerovať k tomu, aby už nediferencovala, nenálepkovala, nevyčleňovala – pretože jazyk odzrkadľuje a konštruje našu sociálnu realitu (Horňáková, 2017, s. 7). V roku tvorby tohto sprievodcu čelí slovenská spoločnosť množstvu segregujúcich a komunikačne nevhodných útokov od vrcholných predstaviteľov štátu, čo má nesporne dopad aj na školstvo a tomu, ako sa javy interpretujú a ako sa žijú. Správanie a konanie dieťaťa alebo žiaka je pritom zrkadlom výchovy, počínajúc rodinnou a končiac celospoločenskou.

Aj z rodinného prostredia môže dieťa prichádzať s rôznym prežívaním, či citovou depriváciou, ktoré sa následne prejavujú aj v jeho správaní v škole. Škola je druhým a zároveň odlišným prostredím, ktoré u ľudí buduje sociálne aj personálne zručnosti, mnohokrát aj tie, ktoré rodinné prostredie nedokáže rozvinúť. Očakávanie pedagógov je často spojené s rovnakou

úrovňou správania sa, konformitou a v niektorých prípadoch aj servilnosťou, či podriadenosťou autoritám. Je možné, že to vyplýva z predchádzajúcich skúseností pedagógov. O to náročnejšie je zvládnuť prekonať samu/ého seba a skúsiť iné cesty rozvoja žiaka. Výskumné zistenia totiž ukazujú, že „disciplinovaná trieda“ nie je dostatočným predpokladom pre učenie (Hendrick, Macpherson, 2021, s. 45). V súlade s ich mottom autori tvrdia, že pokiaľ má k učeniu vôbec dôjsť, musí existovať prostredie, v ktorom sa mu bude dariť (tamže, s. 45). Medzi aspekty, ktoré majú dopad na bezpečné prostredie vhodné pre učenie sa, je možné zaradiť nasledujúce. Niektoré z nich je možné nájsť aj osobitne spracované v celých monografiách:

1. Kultúra školy a jej hodnotový svet
2. Klíma školy a klíma triedy
3. Hodnoty a z nich vyplývajúci prístup pedagogických a odborných zamestnancov k deťom, žiakom
4. Spôsob komunikácie v škole – proinkluzívny a nenásilný
5. Prístup k disciplíne a sebadisciplíne
6. Spôsob práce s pravidlami
7. Porozumenie vzťahu strachu a učenia
8. Výchova bez trestov
9. Výchova charakteru
10. Wellbeing
11. Rešpektujúci prístup
12. Emocionálna výchova

Vzdelávanie je proces, ktorý je sprevádzaný rôznorodými zážitkami, radosťou z učenia, zvedavosťou, záujmom, nádejou, hrdosťou ale aj naopak strachom, nezáujmom, hnevom, úzkosťou, hanbou. Ide o emócie, ktoré sú zložité, všadeprítomné a veľmi často aj značne intenzívne, čo znamená, že ich význam je pre školu, triedu aj jednotlivca podstatný. Práve preto je potrebné o emóciách uvažovať ako o dôležitom faktore ovplyvňujúcom školské prostredie, akademickú (ne)úspešnosť a učenie. (Kubíková, 2024, s. 9)

Medzi dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú tvorbu bezpečného a rešpektujúceho prostredia môžeme zaradiť (spracované podľa viacerých zdrojov):

- a) pravidlá smerujúce k rozvíjaniu slobodného a zodpovedného človeka alebo prostredie budujúce na treste závislého správania a konania,
- b) motivácia k učebnej činnosti – faktory sociokultúrne vyplývajúce z rodinného prostredia, klíma školy a triedy, osobnosť a práca učiteľa, obsah učenia, túžba dosahovať ciele, sebapoňatie a sebahodnotenie, viera vo vlastné schopnosti, ašpiračná úroveň a iné osobnostné faktory,
- c) spôsob vyučovania kompetitívny (súťaživý) vs. kooperatívny (spolupracujúci) – víťazstvo a prehra
- d) prežívanie vzdelávacích aktivít v škole – nuda, vzrušenie, záujem, bezpečie, predpoklad úspechu alebo neúspechu, obavy alebo strach z neúspechu, radosť z úspechu; reakcie – stiahnutie sa do seba, agresívne správanie, rozptýlenie inou aktivitou vs. sebadôvera, autonómne správanie, koncentrácia na aktivitu,
- e) preferencia sociálnej, individuálnej, či kritériálnej vzťahovej normy pri hodnotení výkonu a z nich vyplývajúca viera vo svoj úspech, obavy zo skúšania a testová úzkosť,
- f) chyba ako vina alebo chyba ako prostriedok učenia sa.

Nízka miera citlivosti na prostredie, ktoré je bezpečným a rešpektujúcim pre rozvoj človeka, môže dospieť do situácie absencie v škole. Táto absencia je priamym dôsledkom nevhodného prostredia a môže sa v niektorých prípadoch prejavovať aj somaticky. Naša spoločnosť však na tieto signály veľmi často nereaguje a niekedy ich aj zľahčuje.

Často diskutovanou obavou zo strany učiteľov je, že stupňujúce sa zohľadňovanie potrieb žiakov, bude viesť k znižovaniu ich disciplíny a zodpovednosti. Disciplína a zodpovednosť môžu byť efektívne integrované do moderných učebných metód, ktoré sú založené na týchto princípoch, nasledovným spôsobom:

#### 1. Projektová práca založená na samostatnosti a tíme

- **Popis metódy:** V rámci projektovej práce žiaci pracujú na dlhodobom projekte, ktorý zahŕňa výskum, plánovanie, realizáciu a prezentáciu výsledkov. Môže ísť o skupinový projekt alebo samostatnú prácu, pričom učiteľ slúži ako mentor.
- **Integrácia disciplíny:** Disciplína sa prejavuje tým, že žiaci musia dodržiavať stanovený časový harmonogram, sledovať postup plnenia úloh a pravidelne reportovať svoj

pokrok učiteľovi. Tým sa učia systematicky pracovať, dodržiavať termíny a sústrediť sa na dlhodobý cieľ.

- **Integrácia zodpovednosti:** Zodpovednosť je zdôraznená tým, že každý žiak alebo tím je zodpovedný za konkrétnu časť projektu. Zodpovednosť za vlastnú prácu a za prínos do skupiny podporuje pocit záväzku voči sebe a ostatným členom tímu. Ak niekto nedodrží svoje povinnosti, ovplyvňuje to celkový výsledok práce, čo žiakov učí, aký dôležitý je ich prístup.

## 2. Flipped Classroom (prevrátená trieda)

- **Popis metódy:** V prevrátenej triede sa žiaci doma pripravujú na hodinu štúdiom nového materiálu (napríklad cez videá, články, online kurzy) a v triede potom aplikujú to, čo sa naučili, prostredníctvom diskusií, projektov alebo praktických cvičení.
- **Integrácia disciplíny:** Disciplína je tu kľúčová, pretože žiaci musia byť sami schopní a ochotní zvládnuť samostatné štúdium mimo triedy. Ak neprídu na hodinu pripravení, nedokážu sa plne zapojiť do aktivít v triede. Učiteľ môže zaviesť systémy na kontrolu prípravy (napr. krátke testy na začiatku hodiny) ako formu sebakontroly.
- **Integrácia zodpovednosti:** Zodpovednosť je integrovaná tým, že žiaci majú na starosti svoju prípravu a pokrok v učive. Musia si sami riadiť čas a zdroje, aby boli schopní efektívne pracovať v triede. Ak žiak nesplní domácu úlohu, nie je schopný prispieť k spoločnému učeniu, čo sa negatívne odrazí na jeho výsledkoch a učení v skupine.

## 3. Samoštúdium s reflexívnym denníkom

- **Popis metódy:** Žiaci majú každý deň alebo týždeň vyhradený čas na samoštúdium vybraného predmetu, počas ktorého si vedú reflexívny denník. V tomto denníku zaznamenávajú, čo sa naučili, s akými problémami sa stretli a ako ich prekonali.
- **Integrácia disciplíny:** Disciplína je kľúčová, pretože žiaci musia byť schopní plánovať a efektívne využiť čas vyhradený na samoštúdium. Pravidelné zapisovanie do denníka vyžaduje dôslednosť a disciplínu pri sebareflexii a sledovaní svojho pokroku.
- **Integrácia zodpovednosti:** Zodpovednosť sa prejavuje tým, že žiaci musia byť schopní otvorene a úprimne zhodnotiť svoje vlastné silné a slabé stránky. Sú zodpovední za vlastné učenie a za to, aby využili získané vedomosti a zručnosti na zlepšenie svojho výkonu.

#### 4. Kolaboratívne učenie s pridelenými úlohami

- **Popis metódy:** Žiaci pracujú v skupinách na riešení problémov alebo dokončovaní projektov. Každý člen skupiny má pridelenú konkrétnu úlohu, za ktorú je zodpovedný.
- **Integrácia disciplíny:** Disciplína je nevyhnutná na udržanie poriadku a efektívneho postupu v skupinovej práci. Žiaci musia dodržiavať pravidlá spolupráce, načúvať ostatným a plniť úlohy podľa dohody.
- **Integrácia zodpovednosti:** Každý člen skupiny je zodpovedný za úspech celej skupiny. Ak niekto nesplní svoju úlohu, môže to negatívne ovplyvniť výsledok všetkých. Tento prístup podporuje pocit spoluzodpovednosti a motivuje žiakov k tomu, aby sa snažili pracovať čo najlepšie.

#### 5. Online učenie s modulárnymi testami

- **Popis metódy:** Učitelia môžu používať online vzdelávacie platformy, kde žiaci študujú podľa vlastného tempa a po absolvovaní každej časti učiva robia modulárne testy.
- **Integrácia disciplíny:** Disciplína sa prejavuje v pravidelnom štúdiu a samostatnej príprave na testy. Žiaci musia byť motivovaní a organizovaní, aby pravidelne pracovali na jednotlivých moduloch.
- **Integrácia zodpovednosti:** Zodpovednosť za výsledky je priamo na žiakovi, ktorý musí testy úspešne absolvovať, aby mohol pokračovať ďalej. Ak zlyhá, musí sa vrátiť k učivu, čo podporuje osobnú zodpovednosť za vlastný pokrok a učenie.

Týmto spôsobom môžete ukázať, že aj keď moderné metódy môžu byť odlišné od tradičných prístupov, stále môžu byť postavené na základoch disciplíny a zodpovednosti, ktoré sú kľúčové pre úspech vo vzdelávaní.

## 8. Zmena ako súčasť kultúry školy

*Tajomstvo úspešnej zmeny spočíva v tom, že všetku svoju energiu nesústredíte na boj so starým, ale na budovanie nového.*

*Sokrates*

### Základné myšlienky

- Zmeny sú súčasťou nášho každodenného života a my ich potrebujeme identifikovať a využiť v prospech nášho rozvoja. Vnímať zmenu ako výzvu, príležitosť na to, aby sme sa zlepšovali.
- Využitie rastového nastavenia mysle a uchopenia zmeny prostredníctvom systémového prístupu, ktorý je súčasťou života našej školy a našich ľudí.

### Úvod do problematiky

Školy sú považované za veľmi konzervatívne inštitúcie veľmi odolné voči zmenám. Existuje veľa bonmotov, ktoré to ilustrujú. Jeden napríklad poukazuje na fakt, že pokiaľ lekár, ktorý pracoval v roku 1890 nemá šancu pracovať v ambulancii 21. storočia, taký učiteľ z roku 1890 sa môže často uchýtiť v triede 21. storočia pomerne ľahko – tabuľu a kriedu nahradili tabuľa a fixka. To je samozrejme hyperbola, ale na odolnosť školy voči zmenám poukazuje celkom dobre. Svet okolo škôl sa pritom mení a vyvíja a kvalitná škola v 21. storočí vie na tieto zmeny reagovať. A o tomto hovoríme, keď v tejto kapitole chceme predstaviť postupy, návody alebo príklady dobrej praxe, ako sa zmena, respektíve schopnosť reagovať na zmenu (aj inak ako jej odmietaním) môže stať súčasťou kultúry školy.

Naším základným konceptom pre kultúru a étos školy ako inštitúcie z ktorého vychádzame v našom sprievodcovi je koncept školy ako učiacej sa organizácie. Pre schopnosť reagovať na zmenu je kľúčové slovo **učiaca sa**. Každé učenie sa – či už novým vedomostiam, alebo schopnostiam a zručnostiam je totiž vo svojej podstate zmenou. Niečo neviem, a niečo viem. Zmenil som sa. Preto schopnosť zmeny v prostredí školy je v učiacej sa organizácii nevyhnutnou súčasťou kultúry takejto organizácie.

Zmenu ale ľudia nemajú radi. Na rozdiel od učenia sa, keď výsledkom môže byť nadobudnutá vedomosť, ktorá nemusí byť vždy využiteľná v prostredí školy, zmena znamená robiť niečo inak, ako doposiaľ. Ľudia zvyčajne nemajú radi zmeny. Ešte môžu byť ochotní učiť sa niečo



nové ale následná aplikácia do praxe už býva náročná a neoblúbená. Schopnosť previesť alebo sprevádzať ľudí zmenou je jednou z najdôležitejších schopností skutočných lídrov.

Žiaci sa v škole učia nie len počúvaním výkladu učiteľa, ale aj pozorovaním učiteľov, ako žijú, ako sa k sebe správajú. Ak učitelia motivujú žiakov k práci v škole poukázaním na to, že je to pre nich užitočné niečo nové sa naučiť, žiaci potrebujú vidieť, že aj ich učitelia sú schopní sa naučiť niečo nové a využiť to. Len tak učiteľom uveria a dokážu v sebe nájsť vnútornú silu a motiváciu učiť sa. Preto potrebujú vidieť, že zmena je súčasťou kultúry školy.

Zmena ale nemá byť zmenou len pre zmenu, jej zmyslom má byť robiť niečo lepšie – vytvoriť v škole lepšie prostredie, viac naučiť, dávať veciam a postupom nový zmysel. Všetci chceme, aby sme radi chodili do práce, chceme aby sa žiaci v škole cítili dobre, aby rodičia oceňovali našu prácu. Aj preto má zmysel premýšľať nad tým, čo a ako robíme a v rámci tohto premýšľania hľadať, či niečo zmeniť a ako.

Ako teda školskí lídri majú pracovať s témou zmeny v rámci kultúry školy, ktorú vedú? Jeden z populárnych konceptov práce zo zmenou je opísaný v knihe Zmena dvojice autorov Chipa Heatha a Dana Heatha. Kniha hovorí o koncepčnom nástroji na dosiahnutie zmeny v organizácii, ktorého metaforou sú Slon, Jazdec a Cesta, po ktorej kráčajú. V metafore hovoria, že každý človek má v sebe ako racionálnu tak aj emocionálnu zložku a ak má byť zmena ako taká reálna, lídri, ktorí sa snažia o zmenu, musia komunikovať s oboma zložkami osobnosti ľudí. V praxi to znamená, že nestačí len pripraviť racionálne argumenty, ktoré chcenú zmenu vysvetlia a podporia, ale aj vytvoriť podmienky (napríklad príbeh, zážitok), ktoré ľuďom pomôžu prijať zmenu cez svoje emócie.

Školy so svojimi zakorenenými rutinami, nabitým programom a rôznymi komunitami sa môžu cítiť ako mocné zvieratá, ktoré treba riadiť. Dokonca aj tie najlepšie mienené iniciatívy na zmenu – nový prístup k riadeniu triedy, prepracované učebné osnovy alebo zavedenie technológie – môžu byť vykoľajené odporom, zmätkom a slabnúcim nadšením. Tu prichádza na rad metafora z knihy Zmena.

Predstavte si svoj mozog ako tím pozostávajúci z jazdca a slona, ktorí cestujú po ceste. Jazdec je vaša logická myseľ. Plánuje, analyzuje a túži po jasných pokynoch. Predstavte si jazdca ako oddaného riaditeľa alebo učiteľa, ktorý pracuje s dátami a starostlivo formuluje plány. Slon je na druhej strane vašim emocionálnym jadrom. Je poháňaný zvykmi, pocitom spolupatričnosti

a ľahko sa dá vystrašiť. Slon predstavuje učiteľov, ktorí sú možno skeptickí voči zmenám, žiakov pripútaných k starým spôsobom alebo rodičov, ktorí sa obávajú narušenia známych rutín. Cesta je školské prostredie – rozvrhy, fyzické priestory a všetky zavedené systémy, ktoré formujú správanie.

Problém je, že Jazdec a Slon nie vždy súhlasia. Dobre vypracovaný plán zmeny môže Jazdca potešiť, ale ak sa mu nepodarí vyhrať nad Slonom, zastaví sa. Iniciatívy na zmenu postavené na dátach, ktorým chýba im emocionálne prepojenie, zanechávajú učiteľov bez inšpirácie.

A aj keď sú všetci motivovaní, ak je Cesta posiatá prekážkami, ako sú konflikty v plánovaní alebo nejasné zdroje, najlepšie úsilie sa rozpadne.

Skutočná a trvalá zmena v školách si vyžaduje zručný prístup k zapojeniu Jazdca, motivácii Slona a formovaniu Cesty. Teda v praxi to znamená sformulovať cieľ zmeny, odôvodniť ho (to je zapojenie „jazdca“) ale nezabudnúť ani na emocionálny rozmer (zapojenie „slona“) a hlavne dobré naplánovanie – sformovanie cesty, ako zmenu implementovať.

Ako môže takýto prístup k zmene vyzeráť v praxi? Tento prístup sa dá aplikovať na veľké zmeny ale aj na malé zmeny, ktoré chceme zrealizovať, lebo chceme niečo zlepšiť a reagovať na zmenu v živote žiakov, v spoločnosti alebo v legislatíve. Napríklad, ako by tento postup mohol vyzeráť v praxi pri zavádzaní pomerne veľkej zmeny, akou je zavedenie elektronickej triednej knihy na stredne veľkej základnej škole s 250 žiakmi.

### **Nasmerovanie jazdca**

- V tomto kroku pracujeme s logickými argumentami. Môže to byť poukázanie na problémy, ktoré sa hromadia pri klasických papierových triednych knihách – problémy pri ich vyplňaní, opakované požiadavky rodičov, ktorí poznajú iné školy, kde sa už ETK používajú na ich zavedenie, aby napríklad vedeli s chorým dieťaťom lepšie sledovať, čo sa v škole deje.
- Predstavíme učiteľom možnosti práce s ETK a prínosy a zjednodušenie práce, ktoré umožní.
- Predstavenie plánu, ako ETK v nasledujúcom školskom roku zaviesť.

## Motivácia slona

- V tomto kroku môžeme zorganizovať návštevu s učiteľmi na inej škole, kde už ETK používajú, aby mali možnosť vidieť prínos a aplikáciu tejto zmeny v praxi.
- Stretnutie s rodičmi, ktorí už majú možnosť pracovať s ETK, aby učitelia počuli aj z ich strany o prínose, ktorý ETK predstavuje.
- Počas jesenných prázdnin vytvoríme pre učiteľov priestor na spoločné stretnutie a diskusiu o prvých skúsenostiach s prácou s ETK, prípadne zavoláme odborníka, ktorý bude vedieť reagovať na otázky a problémy učiteľov.
- Počas jesenných prázdnin oslovíme rodičov (napríklad v rade školy), aby sformulovali poďakovanie so strany rodičov smerom k učiteľom, ktorí pracujú na sebe aby túto zmenu zaviedli.

## Sformovanie cesty

- Zabezpečenie vyškolenia všetkých učiteľov v práci s ETK.
- Zabezpečenie školského digitálneho koordinátora, ktorý bude ETK spravovať a pomôže učiteľom pri práci s ETK.
- Zabezpečenie notebookov pre učiteľov a zabezpečenie ich správy.
- Posilnenie wifi siete na škole, aby v každej triede mali učitelia bezproblémovú možnosť pripojiť sa na ETK.

Existuje viacero modelov manažmentu zmeny, ale všetky sa snažia pracovať s týmito základnými prvkami, ktoré vychádzajú z psychológie ľudskej osobnosti – teda snažia sa sformulovať cieľ, osloviť racionálnymi argumentami mozog a vytvoriť potrebu zmeny, pracovať s emóciami a snažiť sa povzbudiť ľudí k zmene, s čím súvisí aj formulovanie dobrého plánu na implementáciu zmeny.

Na prvý pohľad sa to zdá samozrejmé, ale v realite sa tým často neriadime. Slovensko je typické svojou hierarchickou kultúrou, ktorá je založená na tom, že niekto je hore a ten rozhodne a nariadi a celé zmena sa miesto vytvorením prostredia podpory zmeny pre ľudí, ktorých sa dotýka zrealizuje nátlakom, vynucovaním a bez podpory.

Transformácia učiteľov k takémuto účinnému prístupu k vzdelávaniu môže byť náročná, ale

s citlivým a strategickým prístupom môžu pedagogickí lídri v škole zvýšiť ich otvorenosť k novým metódam. Tu je niekoľko krokov, ako možno efektívne komunikovať tento prístup:

### 1. Začnite so spoločnými cieľmi

- **Zdôraznite spoločné hodnoty a ciele:** Uistite sa, že začnete diskusiu tým, že pripomeniete, že všetci učitelia, bez ohľadu na prístup, majú spoločný cieľ – zlepšiť učenie a rast žiakov. Odkážte na to, že cieľom je efektívne učiť a pripraviť žiakov na budúcnosť.
- **Použite konkrétny príklad:** Ukážte, ako tradičné hodnoty (napr. disciplína, dôkladnosť, zodpovednosť) môžu byť integrované do modernejších učebných metód, ktoré sú založené na týchto princípoch.

### 2. Prezentujte empirické dôkazy a úspešné príklady

- **Ukážte dôkazy:** Predstavte výskumy a dáta, ktoré podporujú účinnosť moderných učebných metód, ako napríklad manipulatívna výučba, formatívne hodnotenie a reflexívna prax. Použite štatistiky alebo štúdie, ktoré ukazujú, ako tieto metódy zlepšujú výsledky žiakov.
- **Prezentujte úspešné príklady:** Opíšte prípady zo svojej vlastnej praxe alebo praxe iných učiteľov, kde sa tieto metódy osvedčili. Konkrétne príklady z triedy môžu byť presvedčivejšie než abstraktné teórie.

### 3. Vytvorte priestor na diskusiu a otázky

- **Vytvorte dialóg:** Pozvite kolegov na otvorenú diskusiu, kde môžu klást' otázky a vyjadriť svoje obavy. Buďte pripravení načúvať ich názorom a vysvetliť, ako moderné metódy môžu doplniť alebo vylepšiť ich existujúce prístupy.
- **Buďte empatickí:** Uznajte ich skúsenosti a profesionálne úspechy. Môžete napríklad povedať: "Viem, že máte bohaté skúsenosti v triede a že tradičné metódy fungovali dlhé roky. Chcel by som vám ukázať, ako by sme mohli tieto metódy ešte vylepšiť."

### 4. Navrhňte postupné zavádzanie a experimentovanie

- **Začnite s malými krokmi:** Navrhňte, aby učitelia vyskúšali novú metódu na malej časti učiva alebo počas jednej hodiny. Môžete povedať: "Čo keby sme tento prístup vyskúšali len na jednu lekciu a potom spoločne posúdili výsledky?"

- **Podporte skúšanie:** Ponúknite pomoc a podporu pri zavádzaní novej metódy. Napríklad, môžete sa dohodnúť na vzájomnej návšteve hodín, kde budete sledovať, ako nové metódy fungujú v praxi.

#### 5. Prepojte nové metódy s tradičnými princípmi

- **Spojte staré a nové:** Ukážte, ako moderné metódy môžu byť prepojené s osvedčenými tradičnými prístupmi. Napríklad, manipulačné pomôcky môžu byť prezentované ako nástroj na lepšie pochopenie, nie ako náhrada za základné výpočty.
- **Rešpektujte tradíciu:** Zdôraznite, že nové metódy nepopierajú tradičné prístupy, ale ich dopĺňajú. Môžete argumentovať, že tradičné metódy sú základom, na ktorom sa dajú stavať nové stratégie, ktoré sú pre žiakov motivačné a relevantné.

#### 6. Uznajte a oceňte konzervatívne prístupy

- **Uznajte hodnotu konzervatívnych metód:** Oceňte to, čo konzervatívne metódy prinášajú – dôraz na základné vedomosti, disciplínu a dôslednosť. Použite to ako východiskový bod pre diskusiu o tom, ako môžu nové metódy tieto silné stránky posilniť.
- **Navrhňte symbiózu:** Diskutujte o tom, ako môžu konzervatívne a moderné metódy koexistovať a vzájomne sa dopĺňať, aby vytvorili najlepšie podmienky pre učenie.

#### 7. Zdieľajte pozitívne ohlasy od žiakov

- **Poskytnite spätnú väzbu od žiakov:** Ukážte, ako žiaci reagovali na nové metódy, zdieľajte ich úspechy a pozitívne ohlasy. Učitelia často kladú veľký dôraz na spätnú väzbu od žiakov, takže pozitívne skúsenosti môžu byť presvedčivé.

#### 8. Zorganizujte workshopy alebo ukážkové hodiny

- **Ukážte metódy v praxi:** Pozvite konzervatívnejších kolegov na ukážkovú hodinu alebo workshop, kde môžu vidieť nové metódy v akcii. Priame pozorovanie môže byť veľmi účinné pri zmene názorov.
- **Podporte ich skúsenosť:** Poskytnite im príležitosť vyskúšať si nové metódy v kontrolovanom prostredí, kde môžu dostať okamžitú podporu a spätnú väzbu.

## 9. Ponúknite ďalšie vzdelávanie

- **Navrhňte profesijný rozvoj:** Poskytnite informácie o kurzoch alebo seminároch, ktoré sa zaoberajú efektívnymi učebnými metódami a ako ich začleniť do tradičnej výučby.
- **Zabezpečte zdroje:** Zdieľajte knihy, články alebo online zdroje, ktoré podrobnejšie vysvetľujú prínosy nových metód a ako ich implementovať v triede.

Cieľom je vytvoriť prostredie, kde sú všetci učitelia otvorení skúšaniam nových prístupov, vidia ich hodnotu a zároveň si uvedomujú, že ich konzervatívne názory sú rešpektované a dôležité.

Pre učiteľa, ktorý si uvedomí, že používa deštruktívne vyjadrenia a chce to zmeniť, je dôležité urobiť prvé kroky smerom k pozitívnejšiemu a podporujúcejšiemu prístupu. Tento proces môže byť postupný a vyžaduje si trpezlivosť, ale aj malé zmeny môžu mať významný vplyv na učenie a motiváciu žiakov. Tu je niekoľko krokov, ktoré môže učiteľ podniknúť:

### 1. Sebareflexia a uvedomenie si problému

- **Priznanie si chyby:** Prvým krokom je priznať si, že deštruktívne vyjadrenia boli chybou, a že je potrebné ich zmeniť. Uvedomenie si tohto faktu je kľúčové a zároveň dôležité na ceste k pozitívnejšej komunikácii.
- **Sebapozorovanie:** Učiteľ by sa mal snažiť uvedomovať si svoje vyjadrenia a ich dôsledky. Môže si napríklad viesť denník, kde si zaznamená situácie, keď použil deštruktívne vyjadrenia, a premýšľať, ako by mohol reagovať inak.

### 2. Postupná zmena v komunikácii

- **Zameranie na pozitívne vyjadrenia:** Učiteľ môže začať tým, že vedome zahrnie do svojej komunikácie viac pozitívnych vyjadrení. Napríklad namiesto kritiky by sa mohol sústrediť na to, čo žiak urobil dobre a ponúknuť mu rady, ako sa môže zlepšiť.
- **Používanie rastového myslenia:** Učiteľ by mal začať používať jazyk, ktorý podporuje rastové myslenie. Napríklad, ak žiak urobí chybu, učiteľ môže povedať: „Je v poriadku, že si to ešte nepochopil. Pokračujme a pokúsime sa to znova.“

### 3. Vzdelávanie a sebazvedelávanie

- **Štúdium pozitívnej komunikácie:** Učiteľ by mohol začať čítať literatúru alebo sledovať prednášky a webináre o pozitívnej pedagogike, komunikácii a rastovom myslení. To mu pomôže získať nové nástroje a techniky na zlepšenie svojho prístupu.

- **Mentoring a podpora:** Ak je to možné, učiteľ môže vyhľadať podporu od kolegov, ktorí majú skúsenosti s pozitívnou komunikáciou. Mentoring alebo rozhovory s kolegami môžu poskytnúť užitočnú spätnú väzbu a povzbudenie.

#### 4. Prijatie zodpovednosti a otvorenosť

- **Otvoriť sa žiakom:** Ak je učiteľ pripravený, môže sa otvorene porozprávať so svojimi žiakmi a priznať, že si uvedomuje svoje predchádzajúce chyby v komunikácii. Takáto otvorenosť môže posilniť dôveru medzi učiteľom a žiakmi a ukázať, že aj dospelí sa učia a zlepšujú.
- **Vytvorenie kultúry spätnej väzby:** Učiteľ môže požiadať žiakov o spätnú väzbu na jeho komunikáciu a prístup. Takáto otvorená diskusia môže pomôcť učiteľovi lepšie porozumieť, ako jeho slová pôsobia na žiakov a čo môžu spoločne zlepšiť.

#### 5. Malé kroky a trpezlivosť

- **Začnite malými zmenami:** Zmena komunikačného štýlu môže byť náročná, preto je dôležité začať s malými krokmi. Učiteľ môže každý deň pracovať na jednom aspekte svojej komunikácie, napríklad na zlepšení spätných väzieb alebo na vyjadrovaní podpory.
- **Budte trpezlivý sám so sebou:** Zmena návykov si vyžaduje čas, a preto by mal byť učiteľ k sebe trpezlivý a chápvavý. Je prirodzené, že sa vyskytnú chyby, alebo že sa občas vráti k starým návykom. Dôležité je pokračovať v úsilí o zlepšenie.

#### 6. Osobný rozvoj a starostlivosť o seba

- **Práca na vlastnom vnútornom stave:** Často deštruktívne vyjadrenia pramenia z frustrácie alebo stresu. Učiteľ by mal pracovať na svojom vnútornom pokoji, napríklad prostredníctvom relaxačných techník, meditácie, alebo športu.
- **Hľadanie rovnováhy:** Učiteľ by mal dbať na to, aby si našiel čas pre seba, na oddych a relaxáciu. Rovnováha medzi prácou a osobným životom môže výrazne ovplyvniť jeho náladu a prístup k žiakom.

Tým, že učiteľ podnikne tieto kroky, môže postupne vytvoriť pozitívnejšie a podporujúce prostredie pre svojich žiakov, čím prispieva k ich lepšiemu učebnému zážitku a rastu. Navyše, táto zmena môže pozitívne ovplyvniť aj samotného učiteľa a jeho spokojnosť s prácou.

Keď učiteľ začne meniť svoj prístup z deštruktívneho na pozitívny, môže očakávať rôzne reakcie od svojich žiakov, ktorí boli zvyknutí na jeho predchádzajúci štýl komunikácie. Tieto reakcie môžu byť pozitívne aj negatívne a môžu sa líšiť v závislosti od žiakov, ich predchádzajúcich skúseností a vzťahu s učiteľom.

Pozitívne reakcie:

- **Zlepšenie atmosféry v triede:** Žiaci môžu rýchlo zaregistrovať zmenu v komunikácii učiteľa a cítiť sa v triede pohodlnejšie a istejšie. Toto môže viesť k uvoľnenejšej a pozitívnejšej atmosfére.
- **Zvýšená motivácia a zapojenie:** Ak si žiaci všimnú, že učiteľ začal poskytovať viac pozitívnej spätnej väzby a podporuje ich úsilie, môžu byť motivovanejší sa zapájať do vyučovania a snažiť sa viac.
- **Väčšia ochota riskovať a skúšať nové veci:** S pozitívnym prístupom sa môžu žiaci cítiť bezpečnejšie pri skúšaní nových vecí bez strachu z kritiky. To môže viesť k väčšej kreativite a ochote zapájať sa do výziev.
- **Zlepšenie vzťahov s učiteľom:** Žiaci môžu začať budovať silnejší a dôvernejší vzťah s učiteľom, čo môže zlepšiť celkovú dynamiku v triede a podporiť lepšiu spoluprácu.
- **Radosť z učenia:** Pozitívne vyjadrenia a podpora môžu u žiakov vyvolať väčšiu radosť z učenia, čo môže viesť k lepším učebným výsledkom a väčšiemu záujmu o predmet.

Negatívne reakcie:

- **Nedôvera a zmätok:** Niektorí žiaci môžu byť spočiatku zmätení alebo nedôverčiví voči náhlejšiemu zmenám prístupu učiteľa. Môžu sa pýtať, či je táto zmena úprimná, alebo či je to len dočasné.
- **Testovanie hraníc:** Žiaci, ktorí sú zvyknutí na prísny a deštruktívny prístup, môžu skúšať, kam až môžu zájsť, keď sa učiteľ začne správať pozitívnejšie. Môže sa stať, že budú testovať, ako ďaleko môžu tlačiť svoje hranice bez negatívnych následkov.
- **Závislosť na pozornosti:** Ak žiaci zistia, že učiteľ teraz poskytuje viac pozitívnej spätnej väzby, niektorí môžu začať hľadať neustále potvrdenie a chválu, čo môže viesť k závislosti na učiteľovej pozornosti.



- **Odpor alebo pasivita:** Niektorí žiaci, ktorí si zvykli na negatívny prístup, môžu spočiatku reagovať pasívne alebo s odporom. Mohli by sa domnievať, že nemá zmysel sa snažiť, ak nie sú vystavení prísnej kritike.
- **Spomalenie zlepšenia disciplíny:** V niektorých prípadoch, najmä ak pozitívny prístup nie je správne vyvážený so zodpovednosťou, môžu žiaci stratiť pocit disciplinovanosti. Je preto dôležité, aby pozitívna komunikácia bola stále spojená s jasnými pravidlami a očakávaniami.

Ako reagovať na tieto reakcie:

- **Budte konzistentný:** Je dôležité, aby učiteľ pokračoval v pozitívnom prístupe a bol konzistentný vo svojom správaní, aj keď narazí na zmiešané alebo negatívne reakcie. Konzistencia pomáha žiakom zvyknúť si na nový štýl a začať mu dôverovať.
- **Transparentnosť a otvorenosť:** Učiteľ môže byť transparentný o svojich dôvodoch pre zmenu a otvorene komunikovať so žiakmi o tom, prečo sa snaží zlepšiť svoj prístup. To môže pomôcť budovať dôveru.
- **Vytváranie jasných pravidiel:** Zatiaľ čo pozitívna spätná väzba je dôležitá, je rovnako dôležité zachovať jasné pravidlá a očakávania. Žiaci by mali vedieť, že pozitívny prístup neznamená absenciu zodpovednosti.
- **Trpezlivosť:** Zmena dynamiky v triede si môže vyžadovať čas. Učiteľ by mal byť trpezlivý, pretože žiaci môžu potrebovať čas, aby sa prispôbili novému prístupu.

Tréning učiteľov na rozvoj trpezlivosti, najmä počas obdobia odporu žiakov, je kľúčový pre úspešné implementovanie zmien v pedagogickom prístupe. Tu sú niektoré efektívne možnosti, ako môže učiteľ rozvíjať svoju trpezlivosť a efektívne sa vyrovnávať s odporom žiakov:

#### 1. Reflexia a sebaúcta:

- **Vedenie denníka:** Učitelia si môžu viesť denník, kde si zaznamenávajú svoje pocity, výzvy a úspechy. Tento denník im môže pomôcť reflektovať na svoje reakcie a prispieť k lepšiemu pochopeniu svojich emocionálnych reakcií.
- **Sebaúcta:** Pracovať na sebapoznání a sebauvedomení prostredníctvom sebareflexie alebo osobného koučingu môže pomôcť učiteľom lepšie zvládať stres a odpor.

#### 2. Profesionálny rozvoj a školenia:

- **Workshopy a semináre:** Účasť na workshopoch zameraných na riadenie triedy, emocionálnu inteligenciu a techniky zvládania stresu môže poskytnúť učiteľom nástroje na lepšie zvládanie obdobia odporu.
- **Koučovanie a mentoring:** Práca s mentormi alebo koučmi, ktorí majú skúsenosti s riadením odporu a trpezlivosťou, môže učiteľom poskytnúť praktické rady a podporu.

### 3. Techniky zvládania stresu a relaxácie:

- **Meditácia a všímavosť (mindfulness):** Pravidelné praktizovanie meditácie a kompetentosti tzv. byť tu a teraz (mindfulness) môže pomôcť učiteľom zachovať pokoj v náročných situáciách. Kurz mindfulness alebo techniky dýchania môžu byť veľmi prospešné.
- **Cvičenie a fyzická aktivita:** Zdravé návyky, ako je pravidelné cvičenie, môžu zlepšiť emocionálnu odolnosť a celkové duševné zdravie učiteľov.

### 4. Podpora a Sieťovanie:

- **Skupinové diskusie:** Účasť v skupinách alebo fórach, kde sa učitelia môžu deliť o svoje skúsenosti a získavať podporu od kolegov, môže poskytnúť nové perspektívy a povzbudenie.
- **Vzájomná podpora učiteľmi s podbnou skúsenosťou (peer support):** Vytvorenie podporujúcich skupín medzi učiteľmi, kde si môžu navzájom poskytovať radu a povzbudenie, môže byť veľmi užitočné pri prekonávaní ťažkých období.

### 5. Nastavenie realistických očakávaní:

- **stanovenie krátkodobých cieľov:** Nastavenie malých, dosiahnuteľných cieľov môže pomôcť učiteľom sledovať pokrok a udržať motiváciu počas obdobia zmien.
- **Flexibilita a prispôsobenie:** Prijatie, že zmena vyžaduje čas a že nie všetko pôjde hladko, môže pomôcť učiteľom udržať realistické očakávania a rozvíjať trpezlivosť.

### 6. Osobný rozvoj:

- **Emocionálna inteligencia:** Investovanie do rozvoja emocionálnej inteligencie môže pomôcť učiteľom lepšie chápať a riadiť svoje vlastné emócie a emocionálne reakcie.

- **Dohľad a reflektívna prax:** Pravidelné prehodnocovanie svojich pedagogických stratégií a otvorenosť voči spätnej väzbe od kolegov môže poskytnúť nový pohľad na situácie a pomôcť učiteľom adaptovať sa.

#### 7. Vytváranie podporného prostredia:

- **Kultivovanie pozitívneho prístupu:** Práca na vytvorení pozitívnej kultúry v triede, kde sú žiaci motivovaní a podporovaní, môže znížiť odpor a zvýšiť trpezlivosť učiteľa.
- **Jasná komunikácia:** Učitelia by mali jasne komunikovať svoje očakávania a pravidlá, čo môže pomôcť predchádzať konfliktom a znížiť frustráciu.

Tým, že učitelia využijú tieto prístupy, môžu efektívnejšie zvládať obdobie odporu zo strany žiakov a postupne vytvoriť prostredie, kde sú zmeny prijímané pozitívnejšie.

Zmena v prístupe k učeniu a reflexii žiakov a učiteľov je dlhodobý proces, ktorý si vyžaduje trpezlivosť, tolerovanie chýb, ktoré sa v procese vyskytnú, ale najmä budovanie rešpektujúcej a podporujúcej atmosféry zo strany všetkých účastníkov výchovy a vzdelávania.

## Záver

*Nemôžeme riadiť vietor, ale môžeme nastaviť plachty.*

*Thomas S. Monson*

Text, ktorý ste práve dočítali, mal zámer ponúknuť podnety, ktoré budú viesť k zamysleniu sa nad tým, čo robíme doteraz v školách a akým spôsobom môžeme niektoré javy a procesy posunúť o ďalší krok vpred.

V pracovnej verzii sú zväčša spracované základné myšlienky a úvod do problematiky. Do celkovej verzie budú zahrnuté ešte dve ďalšie časti ku každej kapitole:

1. Praktické ukážky – t.j. spôsoby ako sa danej oblasti uchopili kolegyne a kolegovia z prvej vlny zapojených škôl do zavádzania kurikulárnej zmeny
2. Rady a návody pre implementáciu na škole – aktivity, ktoré je možné vo svojej škole realizovať a ktoré majú tendenciu meniť myslenie, či konanie ľudí v prospech nastavovanej zmeny, pritom však pri zachovaní jedinečnosti a výnimočnosti danej komunity ľudí. Predložené návody je preto potrebné brať ako inšpirácie, ktoré je potrebné uchopiť a prispôbiť podľa vlastného uváženia. Je veľmi pravdepodobné, že si napokon nájdete svoju vlastnú cestu, ako veci robiť. A to je napokon to, k čomu sme sa vás celým našim textom snažili priviesť. Ak sa nám to podarilo, sme veľmi radi.

Problematika nastolená v tomto sprievodcovi je veľmi široká , preto je potrebné ho vnímať ako prvý zdroj, ktorý má viesť k otvoreniu aj ďalších diel, ktoré sú k dispozícii (nielen nami spomínaných publikácií).

Naše spracovanie je preto orientované na niektoré východiská a následne odkazy na ďalšie zdroje, ktoré môžu byť inšpiratívne pre čitateľov a čitateľky tohto sprievodcu. Veríme, že aj nami predložený text môže hodnotovo školu smerovať k viac participatívne a zdieľanému vedeniu, k zamýšľaniu sa nad tým, ako v škole smerovať k spolupráci a rozvoju všetkých, najmä však našich detí a žiakov.

## Zoznam bibliografických odkazov

- Bertrand, Y. (1998). *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-216-5
- Burjan, V. (2023). *Vízia, misia a hodnoty školy*. [Dostupné online] Prednáška na konferencii Prvé skúsenosti škôl s postupným zavádzaním nového kurikula. 6.-7.12.2023. Bratislava: NIVaM. Dostupné na: <https://vzdelavanie21.sk/prednasky-z-konferencie/>
- Hargreaves, A. & M. Fullan. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York, NY: Teachers College Press. ISBN 978-0-8077-5332-3
- Heath, CH. & D. Heath. (2011). *Zmena*. Bratislava: Eastone Books. ISBN 978-80-8109-162-9
- Hendrick, C. & R. Macpherson. (2021). *Co funguje ve třídě? Most mezi výskumem a praxí*. Praha: Nakladatelství UNIVERSUM. Euromedia. 978-80-242-7476-8
- Horňáková, M. (2017). *Komunikácia v inkluzívnej škole*. Bratislava: Univerzita Komenského, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-223-4416-6
- Koščo, J. a kol. (1987). *Poradenská psychológia*. Bratislava: SPN
- Kubíková, K. (2024). *Strach a učení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5060-1
- Mikoška, P. (2016). *Vzdělávání zaměřené na studenta*. Červený Kostelec: Pavel Mervart. ISBN 978-80-7465-249-3
- Misia a vízia ZŠ Narnia*. [Dostupné online] Dostupné na: <https://narnia.sk/misia-a-vizia-skoly/>
- Pirohová, I. (2015). *Teórie vzdelávania dospelých*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied. ISBN 978-80-555-1321-8
- Rabušicová, M. et al. (2004). *Škola a (versus) rodina*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3598-6
- Rogers, R.C. & H.J. Freiberg. (2020). *Sloboda učiť sa*. Bratislava: Didaktis. Centrum inkluzívneho vzdelávania. ISBN 978-80-8166-019-1
- Rogers, R.C. (2000). *Klientom centrováná terapie: jej súčasná prax, aplikácia a teória*. Modra: Persona. ISBN 80-967980-3-0
- Satirová, V. (2006). *Kniha o rodině*. Praha: Práh. ISBN 80-7252-150-0
- Štátny vzdelávací program pre základné vzdelávanie*. (2023) Bratislava: NIVaM.