
Kultúra a étos školy

Sprievodca



NIVAM

NÁRODNÝ INŠTITÚT VZDELÁVANIA A MLÁDEŽE



Kultúra a étos školy

Mgr. Ing. Marián Valent, PhD. et PhD.

PaedDr. Roman Baranovič

Mgr. Helena Weszelovská

Obsah

Úvod	3
1 <u>Tvorba misie a vízie školy</u>	5
1.1 Úvod do problematiky	7
1.2 Niekedy je aj cesta cieľom	11
1.3 Rady a návody na implementáciu v škole	14
2 <u>Vytváranie profesijného spoločenstva</u>	17
2.1 Úvod do problematiky	18
2.2 Aspekty kultúry podporujúce profesijnú spoluprácu učiteľov	22
2.3 Modely a stratégie budovania profesijného spoločenstva	23
2.4 Rady a návody na implementáciu v škole	24
3 <u>Učenie sa a reflexia</u>	25
3.1 Úvod do problematiky	26
3.2 Rady a návody na implementáciu v škole	35
4 <u>Podpora vedenia k učiacej sa škole</u>	39
4.1 Úvod do problematiky	40
4.2 Rady a návody na implementáciu v škole	46
5 <u>Zameranie na individuálny rast žiakov</u>	47
5.1 Úvod do problematiky	48
5.2 Rady a návody na implementáciu v škole	51
6 <u>Zapojenie rodiny a komunity</u>	53
6.1 Úvod do problematiky	54
6.2 Rady a návody na implementáciu v škole	60
7 <u>Tvorba bezpečného a rešpektujúceho prostredia</u>	63
7.1 Úvod do problematiky	64
7.2 Rady a návody na implementáciu v škole	67
8 <u>Zmena ako súčasť kultúry školy</u>	69
8.1 Úvod do problematiky	70
8.2 Rady a návody na implementáciu v škole	73
Záver	80
Literatúra	87

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 zopár 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 jednak **formálne kurikulum** – komplexný projekt cieľov, obsahu, prostriedkov a organizácie vzdelávania, jeho realizácie vo vzdelávacom procese a predpísané spôsoby kontroly a hodnotenia výsledkov, jednak aj **neformálne kurikulum** – aktivity a skúsenosti vzťahujúce sa ku škole, mimotriedne a mimoškolské aktivity školy. Veľmi dôležité pre tých, ktorí školu riadia, je aj **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. **Takto komplexne vníma kurikulum aj súčasná školská reforma, ktorá sa neorientuje len na vzdelávací program, ale je zameraná na zásadnú zmenu koncepcie vzdelávania.**

Sprievodca *Kultúra a étos školy*, ktorý ste práve otvorili, má za úlohu **priblížiť** učiteľom, riaditeľom, ich 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 každodennú skúsenosť detí v základných školách, aby ich viac motivovala pracovať na sebe, učiť sa, nachádzať 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 žiaci trávajú desiatky hodín zo 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 súvisiacich s tým, 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 ktoré významne ovplyvňujú dnešný život.

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

1. **Zdieľaná vízia a hodnoty:** Všetci členovia školskej komunity 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 sa a profesijný rozvoj:** Učitelia a zamestnanci školy sa spájajú podľa zámeru a neustále sa učia, zlepšujú svoje schopnosti a zručnosti a rozvíjajú sa v rámci profesijných komunít (učitelia rôznych aprobácií, príp. predmetov). Škola podporuje celoživotné vzdelávanie a vytvára príležitosti na formálne aj neformálne učenie sa.
3. **Kultúra spolupráce:** V škole sa podporuje spolupráca na všetkých úrovniach. Učitelia spolupracujú na tvorbe učebných plánov, vymieňajú si 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 učiacia 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 žiakom kvalitné vzdelávanie.

Prečo je to dôležité? Tým prvým dôvodom je asi potreba naučiť deti, aby vedeli reagovať na zmeny a aby v procese vlastného učenia sa videli, 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 pre deti často jedinou dostupnou studnicou poznania, a tak kládla dôraz práve na vzdelávanie. Dnes sú vedomosti a informácie v živote bežného dieťaťa dostupné všade a neustále. Kým dieťa nastúpi do školy, je vystavované tisíckam hodín prúdenia informácií a vedomostí z rôznych obrazoviek, ktoré ho obklopujú.

Naopak, rodina mala v minulosti iný vplyv na výchovu ako má v súčasnosti. Potreba vychovávať kedysi nebola v škole takou prioritou, akou sa stáva dnes. Dieťa sa nevychováva učením sa poučiek o tom, ako sa správať, ale každodennou skúsenosťou, zážitkami, pozorovaním svojho okolia, toho, ako reaguje, aké hodnoty presadzuje, ako sa rozhoduje. Aj to je jeden z dôvodov, prečo chceme dnešné školy meniť na učiace sa organizácie, aby deti videli, zažívali a uverili, že takto sa pripravujú na život, ktorý ich čaká.

Zámerom tohto sprievodcu je ponúknuť čitateľom a čitateľkám podnety, ktoré budú viesť k zamysleniu sa nad tým, ako vyzerá naša doterajšia činnosť v školách a akým spôsobom môžeme niektoré javy a procesy posunúť o ďalší krok vpred. Jeho obsah sa člení na niekoľko kapitol a je potrebné ich vnímať ako vzájomne previazaný celok, v ktorom jedna časť bez druhej nebude úplne funkčná. Práve hodnoty a étos ľudí, ktorí školu tvoria, budú v konečnom dôsledku formovať prostredie na rozvoj našich detí.

Cesta to nebude ľahká, avšak potrebujeme sa v zmysle úvodného 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.

Súčasťou textu sprievodcu sú aj skúsenosti riaditeľiek škôl, ktoré boli v prvom roku súčasťou experimentálneho overovania nového štátneho vzdelávacieho programu. Do oslovenej vzorky, ktorá sa zúčastnila na rozhovoroch, patrili riaditeľky bežných základných škôl, kde nedochádzalo napr. k overovaniu dodatku č. 8 ŠVP 2015. Respondentky boli z týchto škôl:

- ZŠ Kláštor pod Znievom,
- ZŠ Kokava nad Rimavicou,
- ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin,
- ZŠ, Nábřežie mládeže 5, Nitra,
- ZŠ Skýcov,
- ZŠ s MŠ Vlachovo,
- ZŠ Zlaté Klasy.

V texte sprievodcu sa stretnete s úryvkami z rozhovorov, v ktorých budete vnímať autentickosť priebehu, odlišnosti, ktoré medzi týmito školami v niektorých javoch prirodzene nastávali, a cez priamu reč aj pravosť ich výpovede. Išlo nám totiž o to, aby ste si prečítali, ako to v okamihu rozhovorov (v októbri 2024) samy panie riaditeľky cítili. Aj touto cestou by sme sa chceli paniam riaditeľkám a aj paniam učiteľkám (v jednej škole adekvátne zastúpili pani riaditeľku, ktorá, žiaľ, ochorela) veľmi pekne poďakovať za úprimné a otvorené podelenie sa o svoje skúsenosti. Veríme preto, že ich skúsenosti budú aj pre vás ako čitateľov a čitateľky tohto sprievodcu inšpiráciou pustiť sa do tohto veľkého diela a začať neľahkú, ale dôležitú cestu zmeny svojej školy a najmä svojho vlastného uvažovania nad tým, čo chceme a prečo to chceme u nás robiť.

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 vychádza z hodnôt a predstavuje obraz želanej budúcnosti, ktorý si spoločne vytvárajú a nosia ľudia v organizácii. 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 smerom k rodičom, učiteľom a zúčastneným.
- **Dôležitosť participatívneho prístupu:** Proces tvorby misie a vízie by mal byť participatívny, zahŕňajúci 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 k nim škola dopracuje, čo môže viesť k lepšiemu pochopeniu a stotožneniu sa so školskou misiou a víziou všetkými členmi školy.
- **Misia a vízia ako nástroje reformy:** 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.

1.1 Úvod do problematiky

Prečo vlastne v rámci *Kultúry a étosu školy* hovoríme o téme misia a vízia? Vari nemajú všetky školy rovnakú misiu – poslanie a tou je odovzdať žiakom vedomosti podľa štátneho vzdelávacieho programu? Je naozaj potrebné, 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 dostali medzi tzv. strategické dokumenty školy z firemného prostredia, z teórie manažmentu firiem, ktorá sa začala rozvíjať v 50. rokoch 20. storočia. Ich pôvod súvisí so snahou zlepšovať fungovanie firiem rozšírením uvažovania z čisto prvoplánového ekonomicko-praktického (teda ako zarobiť viac peňazí pri nižších nákladoch) do oblasti hodnotovo-strategickej – teda definovania misie, vízie postavených na firemných hodnotách. Ukázalo sa, že tento prístup sa napokon prejavil aj v oblasti ekonomickej výkonnosti. Táto teória zažila o niekoľko desaťročí neskôr svoj fyzický zrod aj v živote škôl, ktoré nahradili svoje prvoplánové uvažovanie „naučiť žiakov vedomosti“ strategickým plánovaním.

Keď človek, firma, spoločenstvo a podobne dlhodobo niečo robí nejakým spôsobom, stáva sa, že si začne klásť otázky typu: Prečo to robíme takto? Čo je cieľ? Nemali by sme robiť niečo iné alebo nejako inak? Aj vo svete biznisu sú výsledkom takejto situácie novo sformulované myšlienky, ktoré sú odpoveďou na tieto otázky a príležitosťou zamyslieť sa nad tým, čo robíme, prečo to robíme alebo ako to robíme.

Toto je zrejme dôvod, prečo 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 a stanoviť tak kultúru nášho prostredia.

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

- Prečo existujeme?
- Komu chceme slúžiť/poskytovať naše služby?
- Čo chceme dosiahnuť a prečo?
- Čo všetko potrebujú naši žiaci vedieť pre svoj život?
- Ako ich budeme motivovať a inšpirovať, aby sa stali tvorcami vlastnej stopy v živote/ aby boli vo svojom živote úspešní?

Vízia: Kým chceme ako organizácia byť, kam chceme smerovať

- Aké prostredie chceme pre žiakov vytvoriť?
- Ako nastavíme procesy prebiehajúce v škole?
- Ako nastavíme profesijný rozvoj učiteľov?
- Ako nastavíme indikátory kvality fungovania? 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 spolupatričnosti 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 presnejšie špecifikuje, ako chceme víziu naplniť, hodnoty popisujú, s akým nastavením vnútornej kultúry našej organizácie ju chceme naplniť. K pochopeniu pojmov by nám opäť mohli pomôcť konkrétne otázky.

Stratégia: Ako chceme víziu naplniť, aké ciele si kladieme

- Ktoré 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, ktorými princípmi sa riadime

- Ako participatívne vznikajú hodnoty školy, ktorú chceme, ktorú niekam smerujeme?
- Aké hodnoty vidia v našej súčasnej škole žiaci, učitelia a rodičia?
- Na akých hodnotách by mala stáť a rozvíjať sa z pohľadu jej všetkých aktérov?
- Aké sú spoločné hodnoty, ktorými budeme prezentovať našu školu smerom von – na verejnosť?

- Akým spôsobom budeme monitorovať a aktualizovať hodnoty školy vzhľadom na meniace potreby jednotlivých aktérov i spoločnosti?
- 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 spoločné hodnoty sa 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?

Vladimír Burjan vo svojej vynikajúcej prednáške nazvanej *Vízia, misia a hodnoty školy*, ktorá zaznela na konferencii Prvé skúsenosti škôl s postupným zavádzaním nového kurikula v Bratislave 6. a 7. decembra 2023, hovorí o troch dôvodoch, ktoré by mali školu viesť k vypracovaniu vlastného textu 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 – mal by zabezpečiť dlhodobé smerovanie školy.
- **Druhým dôvodom je rámcovanie kontextu**, ktorý si škola uvedomuje ako svoju realitu. Takéto rámcovanie môže slúžiť ako inšpirácia, ale aj na lepšie zdôvodnenie, prečo škola funguje tak, ako funguje. Rámcovanie sa dá lepšie vysvetliť pomocou známej anekdoty. Stredoveký pútnik príde k stavbe katedrály. Keď sa spýta prvého robotníka, 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 k 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 je jej ambíciou „len odovzdať informácie podľa štátneho vzdelávacieho programu“, alebo napríklad „pomôcť deťom z prostredia generačnej chudoby raz uspieť na maturite z matematiky“.
- **Tretím dôvodom je lepšia komunikácia cieľov školy smerom k záujemcom o školu**. Môže to byť komunikácia k rodičom, ktorí vyberajú školu pre svoje dieťa, ale aj k učiteľom, ktorí sa uchádzajú o prácu v škole.

Ukážka textov misie a vízie

Na prvý pohľad sa môže zdať, že medzi pojmi misia a vízia je len veľmi malý rozdiel. Pochopiť tento rozdiel by nám mohol pomôcť aj príklad z Cirkevnej základnej školy Narnia v Bratislave.

Misia	Vízia
Každého žiaka vzdelávame a vychovávame k tvorivému a kritickému mysleniu, k zodpovednosti voči sebe, druhým a svetu a k schopnosti tvoríť 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, ktorého dosiahnutie je ambíciou školy. 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 vzdelávame a vychovávame **každého žiaka**, a teda aj deti s rôznymi špecifikami alebo znevýhodneniami. To znamená, že ak chce byť škola verná textu misie, musí si klásť otázky, ako zabezpečiť, aby každý jej žiak 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 vychovávanie prejavuje každodenne v školských aktivitách. To vedie k rozvinutiu bohatého výchovného programu, v ktorom výchova neznamená len okrikovanie žiakov alebo rozdávanie poznámok, ale je cieľenou snahou 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 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 v ňom vymenia. Nie je to proces, ktorý by mal prebehnúť každý rok. V intervale 5 – 7 rokov by sa však aktuálne vedenie školy malo opakovane zamýšľať nad svojou víziou a nad tým, ako chce misiu naplniť.

Príklady iných organizácií, ktoré poznáme, by nám mohli pomôcť pochopiť zmysel textu misie. 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.
Táto vízia pomáhala spoločnosti Apple vytvárať zariadenia, ktoré sa sústredili na kvalitu osobnej skúsenosti používateľa. Jej dopad poznáme z každodenného života.
- Hračkárska firma Toys Are Us: Naša vízia je priniesť radosť do srdca detí a úsmev na tváre rodičov.
Táto ukážka ilustruje, že text misie môže byť krátky. Pritom tento text pripomína firme – svojho času 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 sekúnd.
- IKEA: Našou víziou je vytvoriť lepší každodenný život pre mnohých ľudí.

Zaujímavý je pohľad na postupný vývoj textu misie spoločnosti Microsoft:

- 80. roky 20. storočia: Bill 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 naplňať svoj 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 vstúpením lásky k učeniu sa, 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 uvedomelé a pripravené na svoju budúcnosť.
- Vízia: Inšpirovať každé dieťa, aby dosiahlo svoj plný potenciál.

Príklady textov vízie slovenských škôl zapojených do experimentálneho overovania (školy zapojené do rozhovorov)

Martin

- Sme škola pre život, učiac sa škola. (Vízia vytvorená cca pred 15 rokmi a stále aktuálna.)

Zlaté Klasy

- Neučíme sa pre školu, ale pre život.

Kláštor pod Znievom

- Som pevný a zdravý strom, poznám svoje korene a učenie mi pomáha vzdelávať sa.

Vlachovo

- Škola spätá s prírodou, kde je učiteľom skúsenosť a kde vynikne každý.

1.2 Niekedy je aj cesta cieľom

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

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 sledovať, aký vplyv má

rôzna podoba kultúry spoločnosti na jej výsledky alebo silné a slabé stránky. To ale nie je naším cieľom, záujemcom vieme odporučiť ďalšiu literatúru na preštudovanie.

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

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Vstup do reformy bol môj nápad. Keďže som vedela o tejto kurikulárnej zmene, tak sme sa so zriaďovateľom dohodli, že ideme do toho. Poviem, že od nuly, len som vedela to, čo som čítala, čo bolo verejne prezentované. Keď nás vybrali, začali sme vzdelávanie 21 a toto nám veľmi pomohlo. Pretože až počas neho sme postupne začali robiť zmeny. Áno, robili sme čiastočné zmeny, učili sme sa a zároveň sme to aplikovali v praxi. Museli sme predtým nejaké kroky urobiť, aby sme sa dopracovali k vízii školy. Postupne sme si stanovili, aké chceme krátkodobé a dlhodobé ciele, a mali sme ich popísané na plagátoch. Po celej zborovni sme mali vylepené veľké plagáty a tam každý napísal, čo mu napadlo, dali sme si na to dvojtýždňový limit. Nešlo o to, či je to reálne, proste sme to napísali. Rovnako aj to, aké hodnoty by škola mala mať, akého by sme chceli mať žiaka a podobne.

Toto sme mali napísané, stále sme sa na to pozerali a potom nám ešte poradila naša lektorka urobiť dotazníkovú formu pre žiakov a rodičov. To hodnotím veľmi pozitívne a odporúčam to každému. My sme malá škola, takže sme s tým nemali problém. Prostredníctvom dotazníkov sme zistili, čo našich žiakov zaujíma, čo by sa chceli učiť, ako by sa chceli učiť, kde by sa chceli učiť. Na základe tohto všetkého, keď sme mali zdroj týchto informácií, sme vytvorili víziu školy. My sme na víziu prišli v januári 2024.

ZŠ s MŠ Vlachovo

Miesto tradičnej formy fungovania slovenskej základnej školy, ktorá je založená na hierarchii a pozícii riaditeľa, ktorý za text misie vyberie svoj oblúbený 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 aké prostredie chceme vytvárať, majú byť zapojení pokiaľ možno všetci ľudia, 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, spočíva práve vo vedomom participatívnom zapájaní ďalších členov komunity okolo školy do jej života. Uvedomujeme si, že toto je pre veľa škôl na Slovensku veľmi revolučná myšlienka, ale je podstatnou súčasťou reformy základných škôl. Ako by teda participatívny proces tvorby textu misie a vízie mal vyzeráť?

V prvom rade je potrebné uvedomiť si, že nový text misie a vízie školy nemá byť hotový v priebehu jednej porady. Je úplne v poriadku, ak si škola naplánuje, že 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 tisíc škôl, ktoré majú menej ako sto žiakov. 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. Pri plánovaní je najdôležitejšie uvedomovať si, že cieľom celého procesu je viesť spoločný dialóg o možnostiach a podmienkach, v ktorých sa škola nachádza, o výzvach, ktorým čelí, o zložení komunit rodín, ale aj o situáciách, ktoré sa dejú v spoločnosti. Ukážky textov misie a vízie zo škôl z celého sveta napovedajú, že cieľom tohto procesu by mal byť aj pohľad na aktuálne trendy a poznatky v oblasti pedagogiky.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Ja som ako riaditeľka vyšla zo zboru, kreovať to (misiu a víziu) začala už moja predchodkyňa. Tiež sa snažila vytvoriť jasnú víziu a misiu, avšak povedala by som, že to nebolo také ucelené a pochopiteľné pre všetkých. Ja som najskôr spravila poradu, ale trochu iného charakteru, kde som im dala priestor v zmysle myšlienky: Podme to spolu prekopať. Vzniklo tam veľmi pekné a tvorivé prostredie. Na tomto stretnutí sme dospeli k určaniu hlavných smerovaní, ktorými sa vydáme, čo je našou pridanou hodnotou, čo dokážeme v rámci nášho regiónu ponúknuť. Tiež to, čím sa chceme odlišiť a čo bude vyslovene „naše“. My sme vidiecka škola pre sedem spádových obcí, máme 255 žiakov a chceli sme nadviazať na historický odkaz, pretože sme v tretej budove 1. katolíckeho gymnázia a do 60. rokov sa tu vzdelávali gymnazisti. Tak sa prvým pilierom vízie stal odkaz vzdelanosti. Druhým podnetom a zároveň pilierom je región, pretože ten je v rámci Turca neskutočný... K nemu aj vznikol predmet regionálna výchova. No a potom sme si povedali, že prepojiť to treba aj s niečím, čo dnes rezonuje, a tak sme si zvolili environmentalistiku, a to aj v kontexte prostredia, v ktorom sme. A štvrtý pilier sme postavili na vitalite, a to v zmysle: fyzicky a psychicky zdravý človek dokáže tvoriť, produkovať, vnímať veci. Z toho sme tiež vytvorili svoj vlastný predmet, čiže spolu s víziou vznikli aj naše tri vlastné predmety. Kolegyně vymysleli formuláciu „som pevný a zdravý strom, poznám svoje korene a učenie mi pomáha vzdelávať sa“ a vytvorili aj maskota. My sme Kláštor pod Znievom, takže máme Znievka, ktorý charakterizuje nášho absolventa s týmito vlastnosťami.

ZŠ Kláštor pod Znievom

Proces tvorby textu misie a vízie môže tak pre školu, ktorá sa chce stať súčasťou reformy, znamenať vytvorenie príležitostí na diskusiu o tom, prečo je jej pôsobenie v lokalite 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. Možno znie 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 na sociálnych sieťach denne vystavení množstvu klamstiev alebo hoaxov. Ak sa nám to zdá odvážne, 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 ľudí mimo pedagogického kolektívu a na formu, akou 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 či mentorov z NIVAM-u alebo RCPU.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Viacere sme ešte pred vstupom do reformy prešli mentoringom. Veľmi nám pomohlo RCPU Martin, ešte keď sa len pováralo, že sa niečo chystá. Mentoring absolvovalo najprv 8 ľudí, neskôr ešte 7 ľudí a pred vstupom do prvého roku absolvovalo program Premena školy zvnútra 9 ľudí v skupine a dvaja individuálne. Toto boli procesy, ktoré nás svojím spôsobom naštartovali v zmysle zdieľania skúseností. Veľa sme cestovali, rok pred zavedením reformy bol hektický, lebo sa veľa zastupovalo. Navštívili sme školy, ktoré boli otvorené a súčinné. Oslovili sme aj súkromné školy, ako to robia. Keď sme išli do experimentálneho overovania, tak 6 ľudí z 31 to malo jasnejšie uchopené, že do toho ideme. Najskôr som zvolala radu školy, kde som ich informovala, že týmto smerom sa chceme vybrať, cítíme potrebu, že musíme začať robiť veci inak, že deti sú iné, a teda potrebujeme reformu uchopiť. Druhým významným krokom bolo, že som navštívila zriaďovateľa a predstavila som mu, že do takéhoto niečoho ideme. Priznala som aj obavy. Povedala som, že neviem, do akej miery to zvládneme, že možno to v konečnom dôsledku bude fiasko, ale požiadala som ho o podporu. Najmä v prípadoch, keď to nejako zarezonuje v obci, aby sa postavil na našu stranu. Toto bol veľmi dobrý krok, ktorý sa nám už niekoľkokrát vrátil v dobrom. Ďalší krok, ktorý sme spravili, bol ten, že sme to začali nenásilnou propagáciou dostávať na verejnosť.

ZŠ Kláštor pod Znievom

1.3 Rady a návody na implementáciu v škole

Harmonogram tvorby textu misie školy 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 v roku 2023¹;
- október – participatívny workshop pre učiteľov – analýza situácie v 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; 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.

1

[Vízia, misia a hodnoty školy – Vladimír Burjan \(youtube.com\)](#), prednáška je dostupná cez web: www.vzdelavanie21.sk

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 škole pri robení dôležitých rozhodnutí (napríklad o investícii do infraštruktúry, vzdelávaní učiteľov a podobne). Oveľa dôležitejšie však je, ak 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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Aj vízia sa postupne mení, je ako živý tvor, živý organizmus. No a naša vízia vznikala spoločne, pretože keď sme vstúpili do kurikulárnej reformy, tak sme si museli nastaviť, čo nás čaká v nasledujúcom období. Ale na víziu sme prišli spoločnými silami, pretože sme mali rôzne stretnutia, kde sme tvorili a hľadali sme, čo by našu školu vystihovalo, ktorým smerom by vízia mala byť nasmerovaná.

ZŠ, Nábřežie mládeže 5, Nitra

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 predstaviť aj situáciu, keď si škola tento text po (kvalitnej) vnútornej diskusii zvolí za text svojej misie. Stále je však pred ňou úloha prerozprávať tento text vo svojej vízii, teda v akom prostredí sa táto misia má naplňať.

V predchádzajúcom texte sme hovorili o tom, že jedným z dôvodov, ktorý by mal školu viesť k sformulovaniu vlastnej misie, je vytvorenie prostredia, v ktorom zamestnanci lepšie rozumejú tomu, o čo škole ide. Psychológovia oprávnenne 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 pri zásadnejších zmenách (napríklad pri zmene riaditeľa alebo pri prijímaní nových zamestnancov) dobré sa k textu vízie, misie vrátiť a/alebo stotožniť sa s ňou či ju upraviť. V opačnom prípade hrozí, že sa z oboch stane len mŕtvý text vystavený niekde na webovej stránke, ktorý v skutočnosti nikomu nič nehovorí. Toto je, žiaľ, osud mnohých textov misií a vízií, a to nielen v slovenských školách. K vízii je preto potrebné sa obracať aj na začiatku školského roka, pri plánovaní a vyhodnocovaní školského roka, ale tiež pri školských slávnostiach, pri riešení výchovných či rozvojových problémov a podľa možností a potrieb aj vo vyučovacích hodinách (ranné kruhy, triedne aktivity atď.).

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Víziu a misiu všetci vnímame ako veľmi dôležitú vec, nielen pedagogickí zamestnanci, ale aj všetci ostatní zamestnanci od kuchárov cez upratovačky až po administratívne zamestnankyne. Čiže keď chceme, aby škola mala jednotného ducha, spoločnú klímu, tak každý musí byť uzrozumený a musí rozumieť tomu, čo vlastne na škole chceme.

Vízia našej školy je „Bezpečné miesto v regióne, kde má každý šancu na úspech, je rešpektovaný a vítaný a môže získať pevné základy pre svoj ďalší rozvoj“.

Máme veľmi odlišných žiakov a považujeme za povinnosť každému jednému žiakovi poskytnúť v prvom rade pevné základy. Nijako sa nešpecializujeme. Naozaj sa snažíme v každej oblasti tak, aby boli úspešní. Aby mali v ďalšom vzdelávaní a v živote predpoklad úspešnosti. Aby mali šancu zažiť úspech u nás v škole nielen tí žiaci, ktorí sú výborní matematikári alebo ktorým idú jazyky, ale naozaj každý žiak. Očakávame a dúfame, že škola bude pre každého príjemným a bezpečným miestom, kde si môže rozvíjať svoje schopnosti a danosti, môže sa venovať aj tomu, čo ho zaujíma a čo ho baví.

ZŠ Kokava nad Rimavicou

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:** Profesionálna 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 sa skladá z troch hlavných zložiek: z ľudského kapitálu (kvalita učiteľov), zo sociálneho kapitálu (kvalita kolektívu) a z rozhodovacieho kapitálu (dobré rozhodnutia).
- **Dôležitosť rastového nastavenia mysle:** Úspešná profesionálna spolupráca vyžaduje rozvojový „mindset“, ktorý je orientovaný na neustále zlepšovanie a skúmanie nových riešení praktických pedagogických situácií.

2.1 Úvod do problematiky

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

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

U nás to už fungovalo aj predtým, lebo viacerí „druhostupniari“ vyučujú na 1. stupni, my triedy preberáme ako triedni učitelia už vo 4. ročníku a máme ich potom až do 9. ročníka. Lebo máme len troch učiteľov na 1. stupni. U nás v 1. ročníku vyučujeme šiesti. Čiže deti už sú zvyknuté na to, že nielen jedna pani učiteľka príde na každú hodinu, ale sa striedame.

ZŠ Zlaté Klasy

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 silné-

ho profesijného spoločenstva môže výrazne ovplyvniť kvalitu vzdelávacích výsledkov žiakov v škole a je základným profesijným kapitálom školy.²

2

Professional Capital: Transforming Teaching in Every School – Andy Hargreaves a Michael Fullan, 2012.

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 niekedy viac, niekedy menej funkčné nápady, nikam to školu neposúva.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Najdôležitejšia je komunikácia, ale my sme sa v podstate už predošlé roky vzdelávali všetci. Absolvovali sme kurz rešpektujúcej komunikácie. A to sa nám aj pri takej horúcej téme, akou je téma tvorby školského vzdelávacieho programu, ukázalo veľmi využiteľné. V tejto oblasti sa tiež vzdelávali všetci učitelia, prešli inovačným vzdelávaním NIVAMu. Všetko sme tvorili tak, že ani ja som na začiatku nevedela, ako to bude, ktorým smerom sa posunieme. Rok sa nám zdalo, že je veľmi krátka doba, aby sme vytvorili školský vzdelávací program pre všetky tri cykly. Pritom veľmi oceňujem prácu mojich kolegov a supervízorov, pretože tam si to „odmakali“. Ukázalo sa, že 2. a 3. cyklus bol náročnejší. A tam odviekli kus dobrej práce.

ZŠ, Nábřežie mládeže 5, Nitra

Rozvíjajúca spolupráca nemá byť cieľom, ale prostriedkom na spoločné hľadanie, skúšanie a vyhodnocovanie odborných riešení konkrétnych problémov, ktoré každodenný vzdelávací proces prináša. Vzájomne komunikované 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 sa alebo zlepšenie existujúcej profesijnej spolupráce si nevyžaduje dokonalú prípravu. Oveľa dôležitejšie je, aby sme pred zavedením nového prístupu hovorili o nastavení podmienok na toto opatrenie s ľuďmi, ktorých sa to bude týkať. 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,

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Prvé kroky potom, ako sme sa dozvedeli, že sme boli vybratí a ideme do overovania: mali sme dosť veľa stretnutí, kde sme s učiteľmi komunikovali, aby presne vedeli, o čo ide, a snažili sme sa vytvoriť harmonogram, ako budeme ďalej postupovať. Zo začiatku to boli stretnutia: najprv bol 1. stupeň, potom 2. stupeň a potom spoločne. Mohli sa k tomu vyjadrovať a úplne najdôležitejším a zásadným krokom bolo zrušenie metodických združení. V auguste pred dvoma rokmi sme prišli na myšlienku, že skúsime spoločne niečo tvoriť a spoločne sa vzdelávať a vytvorili sme tímy. Máme tímy, ktoré sa venujú rôznym oblastiam (Správa o VVČ, 22/23, s. 3): Kreativita, Erasmus, Tímová práca, Vystupovanie na verejnosti, Nové metódy, Komunikačné zručnosti, Zelená škola.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

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 pracujú, ako najlepšie dokážu, a že ak im niečo nevyšlo podľa očakávaní, je to príležitosť na podporu a nie na odsudzovanie, trest.

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 učitelia 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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Nás naštartovala v osobnostnom raste a vzdelávaní pandémie COVID, lebo práve v tom období začal boom webinárov. Vtedy na našej školskej messengerovej skupine mnohé kolegyně prezdieľovali, na akom webinári boli, radili si, na ktorý webinár odporúčajú ísť. Tam to niekde začalo a plynule to pokračuje. Niektoré kolegyně sú stále samy od seba iniciatívne, aj čo sa týka napr. účasti na konferenciách, webinároch a podobne. Vstup RCPU bol vo svojej podstate prirodzený, lebo predchádzajúca pani riaditeľka bola mentorka, čiže aj odkomunikovanie ich pomoci bolo na veľmi dobrej úrovni. Ja som prešla mentoringom a tiež som si uvedomila kopec vecí v kontexte môjho vyučovania aj môjho profesionálneho rastu, v čom mám rezervy, čo treba doladiť. No a tiež premena školy zvnútra od LEAFU bola veľmi silná a po vyškolení sme sa začali mentorovať navzájom.

Až by som niekedy povedala, že ich neviem stopnúť. Lebo mám takú skupinu, čo chce všetko. Dali sme sa aj do programu FinQ, na Akadémii Mateja Tótha. Ďalšia veľmi pozitívna vec, ktorá sa u nás stala, že kolegyně tým, že sme spolu robili učebný plán, zistili, aké máme personálne obsadenie. Ony samy prišli na to, že tu vznikne nejaká diera. Niektoré kolegyně potom veľmi pekne reagovali, jedna kolegyně si ide dorobiť matematiku ako rozširujúce štúdium, jedna pani vychovávateľka si ide urobiť telesnú výchovu.

ZŠ Kláštor pod Znievom

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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Rastové nastavenie mysle, to je náročná vec. Hľadám aktivity, ktoré by im umožňovali ďalej sa posúvať a ktoré by ich hlavne zaujímali. To, čo sa podarí, chválime na poradách. Prezentujú sa na poradách, to ich posúva, motivuje a v neposlednom rade sa ich snažíme aj ohodnotiť. Keď sa niečo podarí, tak sa odprezentujú na porade: podarilo sa mi toto a toto, toto fungovalo, bolo to perfektné. Alebo, naopak, dokážu aj povedať, že toto by sme už ďalej nemuseli robiť, lebo to sa neosvedčilo. Dávajú to ako radu ostatným kolegom alebo zhodnotia, že niečo si naplánujú v ročníku, v niektorých triedach to funguje, v niektorých to nefunguje a je potom diskusia, či to teda posunie alebo neposunie ďalej. Tiež hovoríme o tom, čím to môže byť spôsobené, že to nefunguje. Čiže myslím si, že toto ich dosť posúva a aj motivuje, že medzi sebou takto diskutujú.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

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 sa pedagógov je nielen dlhodobosť, ale aj **nadväznosť – kontinuita**. Spočíva v tom, že sa učitelia pri spoločnom učení sa 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 výmeny 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 nič nové 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 sa odrážať čo najtesnejšie **prepojenie s ich každodennou praxou**. Majú byť pri ňom súčinní v hľadaní a vo vyvíjaní riešení pri výzvach, ktoré prináša ich prax, a majú si vo svojej praxi (s deťmi) overovať, či ich riešenie prináša žiadaný efekt.

2.2 Aspekty kultúry podporujúce profesijnú spoluprácu učiteľov

Kultúru spolupráce je možné rozvíjať z pohľadu žiakov, učiteľov aj vedenia školy cez tieto aspekty :

1. 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.
2. 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 uvedomovania (ak niečo robíme, rozumieme tomu, prečo to robíme).
 - Premýšľanie o dopadoch všetkých uskutočnených krokov.
3. Každý môže profesijne rásť.
 - Bezpečné prostredie, miera dobrovoľnosti a možnosť výberu, ktoré podporujú profesijné učenie sa.
 - Vzájomná zodpovednosť učiteľov za vytváranie príležitostí na učenie sa každého žiaka v škole a viera, že každý môže urobiť pokrok v učení sa.
 - 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 sa a každý je pripravený podporiť v učení sa ostatných.
 - Učenie sa 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.
4. Podpora profesijnej spolupráce a spoločného/vzájomného učenia sa.
 - Dôvera a vzájomný rešpekt sú vnímané ako zásadné hodnoty.
 - Pravidlá sú každému zrozumiteľné a všetkými rešpektované.

- Učitelia majú priestor na profesijnú spoluprácu, výmenu skúseností a spoločné učenie sa.
- Spolupráca, spoločné a vzájomné učenie sa je vnímané ako hodnota.
- Profesijná spolupráca a spoločné učenie sa sú zamerané na zlepšenie učenia sa detí.
- Nikto nedosahuje úspech na úkor ostatných.
- Každý je schopný prejsť 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 vymieňať si svoje dobré skúsenosti s ostatnými.
- Profesijné partnerstvá sú založené na rovnosti vo vzťahu a sú vnímané ako príležitosti na vzájomné učenie sa.

2.3 Modely a stratégie budovania 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:

- **Ciel'/zameranie:** zvýšiť úroveň spolupráce existujúcich pracovných skupín v škole (metodické združenia, predmetové komisie, 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 odo mňa očakáva, súhlasím s tým a dáva mi to zmysel.
- **Rozvíjanie schopností a zručností:** prejsť 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.

2.4 Rady a návody na implementáciu v škole

Príklady aktivít, ktoré je možné realizovať pri spoločnom učení sa pedagogických zamestnancov, príp. ich využívať aj so sekundárnym zámerom spoločného učenia sa:

- **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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Uviedla by som konkrétny príklad: dosť veľa využívame rovesnícke učenie sa a pri ňom vidieť krásnu spoluprácu. Čo je zaujímavé, že na niektoré veci, ktoré sa objavujú aj napríklad na týchto poradách alebo keď sa stretnú, reagujú druhostupniari. Na prvom stupni deti mali vyvedenie písmenka A – tematický blok a na to zareagovala hneď na druhý deň, keď sa to odprezentovalo na facebookovej stránke, pani učiteľka z 2. stupňa, že oni akurát preberajú Afriku a či nemôžu prísť tie jej decká odučiť prvákov alebo rozšíriť vedomosti o Afrike. Toto si myslím, že je super, že už vidieť, že sa zaujímajú jeden o druhého a že spolupracujú. Myslím si, že aj toto prospieva aj druhostupňovým deťom a tým, že sa takto dokážeme premiešať, tak tie decká sa aj medzi stupňami spoznajú a aj ich to baví.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

- **Aktivita:** Lesson study – učitelia spolu naprojektujú modelovú hodinu (pri príprave hodiny je dôležité to, že sa zameriavajú na určitý problém, lebo ide o určitý druh akčného výskumu, na sledovanie jedného alebo viacerých skúmaných prvkov určitého predmetu), každý ju odučí vo svojej triede (učiteľ odučí a pozorovatelia robia zápis o skúmaných prvkoch, ako boli realizované vo výučbe), urobia reflexiu výstupov, podľa nich ju zdokonalia (navrhnú úpravy a upravený postup implementujú do výučby) a znovu odučia (dá sa na tom budovať spolupráca medzi učiteľmi, medzi školami aj medzinárodná spolupráca).
- **Aktivita:** Spolupráca s inkluzívnym tímom školy – spoločné vytváranie skutočne podporujúceho prostredia, v ktorom sa deti so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami 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 posunutú 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 sebareflexie. 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 metódy** výučby potrebám a pokroku svojich žiakov, vlastný profesijný rozvoj stavajú na ich potrebách.
- Pracujeme s autoevalváciou, reflexiou a so spätnou väzbou. Svoje konanie prispôbujeme na ich základe, tvoríme a účelne využívame dáta na 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 učiteľ'ov, vnímanie chyby ako príležitosti k učeniu sa a nie ako zlyhania výrazne ovplyvňuje sebadôveru a vzdelávacie úspechy.

3.1 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 napreduvali a nielen aby v škole trávili značnú časť svojho života. 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 môžu zažívať frustráciu. Ich žiaci buď nereagujú tak, ako očakávali, alebo ich metóda istý čas baví a potom nejavia záujem. To niektorých učiteľ'ov núti vyhľadávať stále nové a nové aktivizujúce metódy, a keď ich už absolvovali mnoho, nastáva odmietanie alebo prehnané stotožnenie sa: „Ale toto ja už poznám a robím dávno.“ Učiteľ' je presvedčený, že to tak naozaj je, pretože nerozumie rozdielu medzi tým, čo „dávno“ 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 cieľ'ov vzdelávania. A to je základný kameň úrazu. Absentuje orientácia na cieľové vzdelávanie, ktoré je základom úspešného učenia sa. Učitelia, ktorí sa stotožnili s tým, že nastavenie cieľa, výber vhodných metód na jeho dosiahnutie a k tomu kompatibilné hodnotenie a reflexia prinášajú nielen úspech, ale aj väčšiu aktivitu a radosť z učenia sa tak na strane žiaka, ako aj učiteľa, zažívajú skutočnú spokojnosť vo svojej profesii spolu so žiakmi. Učiteľ' si týmto prístupom zároveň vytvára priestor na aktívne učenie sa, ktoré je základom efektívneho učenia sa.

Propagátor aktívneho učenia sa John Dewey zdôrazňoval, že učenie sa 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 sa zamýšľajú nad vlastnými skúsenosťami a riešeniami problémov a tento proces si vyžaduje svoje podmienky aj dostatočný časový priestor.

Aktívne učenie sa 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 rozmýšľajú nad tým, čo robia (Tomengová, 2012).

Efektívne zmeny možno zaznamenať, keď:

- sú učiteľovi aj žiakom jasné ciele,
- majú žiaci vnútornú motiváciu, 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. (Tomengová, 2012)

Pred prístupím k aktívnemu učeniu sa žiakov si treba ujasniť, aký prístup k učeniu sa učiteľ podporuje: povrchný 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: **koopratívne učenie sa**, **problémovo orientované učenie sa** alebo **konštruktivizmus**.

Aktívne metódy učenia sa 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 zvládnuť, je vyučovanie, pri ktorom žiak preberá zodpovednosť za svoje učenie sa a riadi svoj vzdelávací pokrok.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Asi najsilnejšie, čo nám pomáha pri aktivizovaní žiaka, je danie zodpovednosti pri nejakej úlohe alebo pri rôznych aktivitách. Napríklad minulý školský rok naše deti vymysleli, že chcú mať svoju vlastnú konferenciu, na ktorú všetko pripraví. V kontexte online prihlasovania sme prišli na žiaka, ktorý dostal úlohu, že bude vytvárať online dotazník na workshopy. Ten žiak je zodpovedný, čo je preňho silný motivačný faktor. Tiež zrazu zistí, že je platným hráčom školy, triedy alebo nejakého pracovného tímu. Len je to mravčia práca a vyžaduje si to čas.

A ešte jeden veľmi dôležitý moment – školský parlament. Prekopali sme fungovanie školského parlamentu a to sme už začali pred dvoma rokmi. Pôvodne v ňom boli zástupcami tried žiaci, ktorí mali samé jednotky. A nevznikala tam dobrá pracovná skupina a klíma na fungovanie. Tak sme to pred voľbami urobili inak. Predtým ako jednotlivé triedy volili svojich lídrov, do tried vstupoval psychológ s aktivitou, aby žiaci zistili, ktorý zo spolužiakov by bol na to najlepší. Snáď aj to sa podpísalo pod tým, že sa v rámci školského parlamentu vytvorilo veľmi fajn spoločenstvo.

ZŠ Kláštor pod Znievom

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

1. Vytvorenie podporujúceho prostredia

- **Poskytovanie podpory a povzbudenía:** 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 robenie chýb:** Vytvorte atmosféru, kde sú chyby vnímané ako príležitosť na učenie sa, nie ako zlyhanie. Ak žiak vie, že chyby sú prirodzenou súčasťou učenia sa, bude ochotnejší prevziať riziko a zodpovednosť za svoje úlohy.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Práca s chybou a prijímanie výziev pri učení sa je podľa mňa o vzájomnom prístupe. Toto ale fungovalo u nás aj v minulosti, že sme sa snažili veľa diskutovať. Decká sa neboja vyjadriť názor. Aj keď máme ešte aj tu čo robiť, lebo to nie je úplne na všetkých hodinách. Sú aj kolegovia, ktorí sa s týmto ťažko vyrovnávajú, ťažko prijímajú, že dieťa sa pomýli a že nie je stopercentné, a nechcú o tom diskutovať. Ale myslím si, že ak učiteľ o tej chybe ochotne diskutuje a hľadajú spoločne riešenia, je to oveľa lepšie. Ten celkový prístup, ktorý sa zmenil, je v tom, že deti sa učia na vlastných chybách, hľadajú riešenia. Tiež im nie sú vedomosti podávané konkrétne, ale musia prísť sami na mnohé veci. Už dávnejšie sme začali s Hejného metódou, však tam je práca s chybou, dokonca zámerná, aby deti experimentovali a hľadali aj svoje riešenia.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

2. Jasnú očakávaní 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, môže mu prideliť úlohu, ktorá zahrňa 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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Máme jednu zásadu: nikdy nepovedať „toto robíš zle“, ale povedať „toto robíš dobre“. Prešli sme na formatívne hodnotenie, je to vynikajúca vec. Deti proste hodnotíme počas celej hodiny. Alebo sa hodnotia sami, a to aj v rámci rovesníckeho hodnotenia. Učíme to naše deti od prvého ročníka a veľmi pozvoľna, lebo ony by mohli mať problém s veľkým množstvom rôznych spôsobov.

ZŠ s MŠ Vlachovo

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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Snažíme sa, aby učiteľ bol partnerom pri získavaní vzdelania žiakov. Prístup učiteľa k žiakovi a naopak, teda ako sa vzájomne rešpektujú, že sa rešpektujú, keď robia aj chyby, že argumentujú, že majú možnosť vyjadriť svoj názor, to je niečo, v čom chceme pokračovať. To sú podľa mňa veci, ktoré pomáhajú pri zlepšovaní atmosféry v triede a zvyšujú motiváciu žiakov k učeniu sa.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

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 disciplíny a zodpovednosti krok za krokom.
- **Postupne zvyšujte náročnosť:** Ak 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:** Povzbudzte žiakov, aby v rámci skupiny komunikovali o svojich pokrokoch aj prekážkach, 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 sa 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 uvedomovať si ich a eliminovať tie, ktoré môžu negatívne ovplyvniť jeho snahu zaktivizovať učenie sa žiakov. Uvádzame príklady vyjadrení, ktoré by učiteľ mal a nemal používať:

Vyjadrenia, ktoré by učiteľ mal používať:

- **Positívna spätná väzba:** Vidím, že si na tejto úlohe pracoval veľmi usilovne, dobrá práca! Tvoja snaha sa naozaj vyplatila, pokračuj v tom!
- **Podpora rastového myslenia:** Tento problém je výzva, ale viem, že na to máš. Nezvládol si to ešte, ale s praxou sa určite zlepšíš.
- **Konkrétna a konštruktívna kritika:** 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.
- **Podpora samostatnosti:** Čo by si mohol urobiť, aby si si túto úlohu zjednodušil? Ako si predstavuješ ďalší krok v riešení tohto problému?
- **Podpora zodpovednosti:** Ty rozhodneš, ako k tejto úlohe pristúpiš. Aký plán si vytvoríš? Záleží mi na tvojom názore. Ako by si túto situáciu vyriešil?
- **Oceňovanie pokroku:** Pozri sa, ako si sa zlepšil od posledného cvičenia. To je úžasné! Si o krok bližšie k dosiahnutiu svojho cieľa, len tak ďalej!
- **Podpora spolupráce:** Čo sa od seba môžeme navzájom naučiť pri tejto úlohe? Skúsime to spolu a uvidíme, aké nové nápady môžeme spoločne vymyslieť.

Vyjadrenia, ktoré by učiteľ nemal používať:

- **Negatívna alebo deštruktívna kritika:** Toto si úplne pokazil, ani sa nesnaž. Zase si to zle urobil, prečo to nikdy nepochopíš?
- **Generalizácie a nálepky:** Ty nikdy nič nedokončíš správne. Nesnažíš sa, si lenivý.
- **Očakávanie dokonalosti:** Chceme, aby si to urobil úplne bez chyby. Ak to nedokážeš perfektne, nemá to zmysel.
- **Zosmiešňovanie a ponižovanie:** To si naozaj myslíš, že toto je dobré riešenie? Naozaj to nechápeš? Je to predsa jednoduché!
- **Porovnávanie s inými:** 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.
- **Pasivita a nezáujem:** Je mi jedno, ako to vyriešiš, len to dokonči. To je tvoj problém, nie môj.
- **Negatívne predpovede:** 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 sa a spôsobiť, že žiak stratí motiváciu.

O motivácii dnešné školy premýšľajú ako o vzácnej komodite, ktorú chcú u žiakov rozvíjať a o ktorú nechcú prísť. Okrem ponúkaniu 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 a čo 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 týchto:

1. **Formálne hodnotenie:** Zahŕňa skúšky, písomné testy a iné standardizované 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:** Učители 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 na 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 prispôsobujú podľa potrieb jednotlivých žiakov a cieľov vzdelávania.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

V 1. ročníku sme mali formatívne hodnotenie vrátane prvkov sebahodnotenia. Pri týchto malých deťoch máme aj hravé formy, napríklad máme zelenú farbu, červenú farbu a deti na otázku, či porozumeli učivu, vedú hneď reagovať zelenou – okej, červenou – nie. A potom konkretizujeme, kde bol problém. Alebo ich na konci hodiny vyzveme, aby sa tu do tohto rohu postavili tí, ktorí ste porozumeli, a tam do druhého rohu tí, ktorí ste neporozumeli, a potom konkretizujeme, kde je problém.

ZŠ Zlaté Klasy

Sebahodnotenie je proces, ktorý umožňuje žiakovi 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 vedú a čo ešte potrebujú zlepšiť.
2. **Zodpovednosť za vlastný pokrok:** Sebahodnotenie poskytuje žiakovi príležitosť prevziať kontrolu nad svojím učením sa a rozvíjať si schopnosť hodnotiť vlastné úsilie a výsledky.
3. **Rozvíjanie kritického myslenia:** Proces sebahodnotenia zahŕňa analýzu vlastného učenia sa, čo podporuje rozvoj kritického myslenia a sebareflexie.
4. **Podpora metakognitívnych schopností:** Žiaci sa učia byť si vedomí svojich vlastných procesov myslenia a stratégií učenia, čo zvyšuje ich schopnosť efektívne plánovať, monitorovať a hodnotiť svoje učenie sa.
5. **Spolupráca s učiteľom:** Učitelia môžu pomôcť žiakovi pri sebahodnotení poskytutím 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 procesov myslenia, monitorovať ich a prispôbiť ich podľa potreby. Podporiť ich možno napr. takto:

- **Zacielenie a plánovanie:** Učítelia môžu žiakov povzbudiť, aby si stanovili jasné ciele svojho učenia sa a naplánovali si kroky, ktorými ich dosiahnu.
- **Monitoring pokroku:** Žiaci môžu sledovať vlastný pokrok pri dosahovaní cieľov a reagovať 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:** Učítelia môžu učiť žiakov používať pri riešení problémov rôzne stratégie, 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 sústreďujú na procesy myslenia a učenia sa, 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 jeho rozvinuté schopnosti. Uvádžeme niekoľko aspektov, ako by takýto žiak mohol reagovať:

Metakognitívne schopnosti:

- **Sledovanie a kontrola vlastného učenia sa:** Takýto žiak bude aktívne monitorovať svoje vlastné učenie sa a porozumenie. Bude si uvedomovať, kedy potrebuje viac informácií, kedy je potrebné zmeniť prístup k učeniu sa a ako efektívne využiť svoj čas.
- **Plánovanie a riadenie učenia sa:** Bude schopný efektívne plánovať svoje učenie sa 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 sa a výsledky. Bude schopný analyzovať svoje silné a slabé stránky, čo mu umožní adaptovať vlastné učenie sa 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 sa a riešeniu problémov efektívny, a prípadne ho bude vedieť upraviť.

Charakterové vlastnosti:

- **Zodpovednosť a iniciatíva:** Takýto žiak bude prejavovať zodpovednosť za svoje učenie sa 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 potreby a perspektívy ostatných ľudí a reagovať na ne. Bude schopný efektívne spolupracovať s inými na dosiahnutí spoločných cieľov.

Takýto žiak bude prejavovať výraznejšiu schopnosť samoregulácie, kritického myslenia a reflexie. Jeho 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 k ďalšiemu štúdiu. Tieto záujmy môžu vychádzať z predchádzajúcich skúseností, osobných zážitkov alebo jednoducho z jeho prirodzenej zvedavosti.
- **Osobné ciele a ambície:** Žiaci 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:** Žiaci sú schopní objektívne posudzovať svoje silné a slabé stránky. Na základe tejto analýzy volia také vzdelávacie výzvy, ktoré im pomáhajú rozvíjať svoje silné stránky a zároveň zlepšovať oblasti, v ktorých majú nedostatky.
- **Evidencia a informované rozhodovanie:** Žiaci 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:** Žiaci využívajú kritické myslenie na hodnotenie rôznych možností a príležitostí. Porovnávajú a dávajú do kontrastu rôzne možnosti, aby zistili, ktorá z nich najlepšie zapadá do ich dlhodobého vzdelávacieho plánu a ambícií.
- **Konzultácie a spätná väzba:** Žiaci diskutujú so svojimi učiteľmi, s kariérnym poradcom alebo mentormi o svojich vzdelávacích cieľoch a výzvach. Získavajú cennú spätnú väzbu a radu, ktorá im pomáha lepšie sa orientovať v rozhodovaní.

Tieto kritériá a procesy zabezpečujú, že takýto žiak si 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 iniciatívy 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 sa a poznávanie, pričom 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 svoje metakognitívne schopnosti a charakterové vlastnosti.
- **Podpora rozvoja metakognitívnych stratégií:** Pomáhať žiakom rozvíjať a aplikovať metakognitívne stratégie, ako sú napríklad monitorovanie a hodnotenie vlastného učenia sa, 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 prísne, ale mal by im umožniť autonómiu a zodpovednosť za ich učenie sa.
- **Nedostatok pružnosti vo vyučovacej metóde:** Nemá sa príliš pridržovať jednej metódy výučby, ale mal by byť flexibilný a prispôbovať sa potrebám a spôsobom učenia sa jednotlivých žiakov.
- **Odmietanie názorov a iniciatív žiakov:** Nemá odmietnuť názory a iniciatívy žiakov bez toho, aby ich dôkladne zvážil a prediskutoval s nimi.
- **Ignorovanie individuálnych potrieb a rozdielov:** Nemá ignorovať individuálne potreby žiakov a rozdiely medzi nimi, 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.

3.2 Rady a návody na implementáciu v škole

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

Príklad 1

Ciel: Žiak nadobudne estetickú skúsenosť z analýzy literárneho textu a v diskusii identifikuje a interpretuje hlavné motívy, charakteristiky postáv a tematické prvky. Svoje argumenty obhajuje v súvislosti s kultúrnym kontextom a autorovým zámerom.

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. Následne môže požiadať žiakov, aby napísali esej, v ktorej rozvinú argumenty z diskusie, čím dajú najavo pochopenie textu a schopnosť aplikovať kritické myslenie. Formatívne hodnotenie umožňuje priebežnú spätnú väzbu počas diskusie a tvorby eseje, čo žiakom pomáha postupne zlepšovať svoje schopnosti.

Reflexia: reflexívny denník alebo sebahodnotenie

Popis: Po dokončení diskusie a eseje by žiaci mohli viesť reflexívny denník alebo vyplniť sebahodnotiaci dotazník, pomocou ktorého sa budú zamýšľať nad svojimi myšlienkovými procesmi. 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, v ktorých 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

Ciel: Žiak vie využiť svoje pozorovacie schopnosti pri pozorovaní živej prírody a dokáže vytvoriť záznam z pozorovania v podobe textu, kresby alebo iného vlastného záznamu.

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 všímali 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. Do portfólia môžu zahrnúť aj fotografie, ďalšie poznámky alebo kresby, ktoré vypracovali mimo terénnych výprav. Učiteľ hodnotí presnosť, detailnosť a kreativitu pozorovaní, ako aj schopnosť žiaka rozmýšľať 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 ich pozorovacie schopnosti a učiteľovi poskytuje možnosť hodnotiť hlbšie porozumenie a detailnosť práce žiakov.
- **Reflexia (písomné vyjadrenie alebo diskusia)** podporuje žiakov v tom, aby si uvedomili svoje pokroky a identifikovali oblasti na ďalšie zlepšovanie.

Príklad 3

Cieľ: Žiak vie násobiť a deliť v obore do 100 využitím algoritmov, vlastností operácií a vzťahov medzi nimi na prípravnej úrovni.

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 3×4 , 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 príkladov na násobenie. Učiteľ môže pripraviť pracovné listy, v ktorých 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, napr.: *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, v ktorej si žiaci vymieňajú 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 objektmi a získavajú konkrétny, vizuálny obraz toho, čo násobenie znamená.
- **Hodnotenie (praktické úlohy a vizuálne testy)** umožňuje žiakovi aplikovať ich 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 sebazoznaní 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



BOSS



LEADER

Základné myšlienky

- Školské vedenie si permanentne rozvíja svoju schopnosť riadiť, 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 celej 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 vplyvajú na kultúru školy. Pozitívna a otvorená komunikácia aj schopnosť dávať a prijímať spätnú väzbu vytvára pozitívne ovzdušie.

4.1 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 sa a zlepšovania.

Zmena vo filozofii vedenia školy môže byť pre slovenské školy zásadnou zmenou paradigmy, cez ktorú o riadení škôl 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, politík 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, 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 dlhodo-
bo, s jasne definovanými kariérnymi cestami.
- **Výkon zamestnancov** – hodnotí sa na základe ich schopnosti dodržiavať pra-
vidlá a postupy. Dôraz sa kladie na dodržiavanie plánov a škola a učitelia v nej
za pozitívny výsledok svojej práce zvyčajne považujú tzv. prebratie predpísá-
ného učiva.

Už tento výpočet znakov hierarchickej kultúry pomerne dobre zodpovedá otázku, pre-
čo 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 riad-
enia. 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 odovzdávať informácie a vedomosti, ale svojím príkladom
učiacej sa organizácie motivovať žiakov k učeniu sa a aplikáciou nových poznatkov
z oblastí pedagogiky a psychológie vytvárať na škole prostredie, ktoré lepšie vzdelá-
va a vychováva pre potreby a život v meniacom sa svete 21. storočia.

Vonkajšie a vnútorné stimuly na vznik a rozvoj organizačného učenia sa v učiacej sa
škole (Valent, Vydrová, Heinzová, Gaj, 2021):

- **stimuly zvnútra školy:** iniciatíva vychádza od samotných učiteľov a vedenia školy
– škola je iniciatívna, proaktívna;
- **stimuly zvonku** majú často charakter tlaku: záväznosť noriem, napr. základných
kurikulárnych dokumentov (ŠVP a následne požiadavky na ŠkVP), očakávanie
obce, zriaďovateľa, názory a požiadavky rodičov.

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 sa nie je len cieľom pre žiakov, ale aj pre učiteľov
a vedenie školy. Táto vízia by mala byť zdieľaná a podporovaná všetkými príslušníkmi
(členmi) školskej komunity. Prvá kapitola nášho sprievodcu sa venuje procesu tvorby
misie a vízie školy.

Podpora kolektívneho učenia sa

Vedenie by malo podporovať **kolaboratívne prostredie**, kde učitelia a ostatní zamest-
nanci školy môžu spolupracovať, zdieľať znalosti a skúsenosti a spoločne riešiť prob-
lémy. Toto zahŕňa organizovanie pravidelných stretnutí, pracovných skupín a PROFE-
SÍJNYCH KOMUNIT.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Napríklad u nás funguje, že pokiaľ učitelia idú na nejaké vzdelávanie (myslím si, že to funguje aj na iných školách), tak ho odprezentujú. Keď nie je priestor na porade, tak máme stred vyhradenú ako deň, keď okrem porád učiteľ, ktorý bol na vzdelávaní, povie, že dnes som k dispozícii od 13.00 do 14.00 – kto by mal záujem, poviem vám o tom. Takže v tomto by sme určite chceli spolupracovať, lebo si myslím, že to prispeje k budovaniu profesijnej spolupráce. Ďalej mi tak napadlo, že robievame konferenciu na škole „Zmena je tu“, kde sa naši učitelia dostanú k množstvu zaujímavých tém. Oni sa tam zúčastňujú ako účastníci, ale už aj my sme prezentovali. Niektorí naši učitelia sa tam odprezentovali. No a ďalej je to budovanie profesijnej spolupráce tým, že si vymieňame skúsenosti, chodíme do škôl, navštevujú nás školy a toto by sme chceli ešte viac rozšíriť, že už nie sme takí konkurenční, ale skôr si tie skúsenosti odovzdávame.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

Rozvoj osobnej zodpovednosti za učenie sa

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 žiakov, ale aj 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 a môže vyjadriť svoje myšlienky. Dôležitá je spätná väzba a dialóg na všetkých úrovniach školy.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Podľa mňa komunita, ktorú sme vytvorili, a klíma, ktorá u nás momentálne je, nám umožňujú veľké veci. Máme medzi sebou otvorenú komunikáciu, spolupracujeme v tímoch. Kolegovia majú riadenú voľnosť, dávam im krídla, pričom sa rešpektujeme a dôverujeme svojim schopnostiam. Pretože ja som mala v živote veľké šťastie, lebo som robila u dvoch skvelých riaditeľov, ktorí mi dali krídla. Ja som preto tiež kolegyniam povedala, potom ako som sa stala riaditeľkou, že budem rada, keď každá z nich odo mňa dostane krídla a nejakým spôsobom vzlietne. Akože tak poeticky...

ZŠ Kláštor pod Znievom

Flexibilita a adaptabilita

Škola ako učiaca sa organizácia musí byť schopná rýchlo sa prispôbiť zmenám vo vzdelávacom prostredí, v 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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Vzájomné reflexie medzi učiteľmi si robíme nie hospitáciami, ale pozvaním na hodinu. Vzájomne sa pozývajú a v určitom období môžu ukázať, čo všetko robia, a vtedy aj mňa pozývajú na vyučovaciu hodinu. Aj tieto vzájomné pozorovania, napríklad aj v rámci ročníka, nám dosť veľa pomáhajú. Teraz takto fungujú aj učiteľky v prvom a druhom ročníku a rozoberajú, aké nástroje použili, či sa to osvedčilo, neosvedčilo.

Máme to naplánované v rámci štvrťrokov, o čom učelia vedia. Máme v každom štvrťroku naplánovaný týždeň, kde máme rozpis hospitácií. Presne vedia, na ktorých hodinách budeme, pričom aj vedia, čo sledujeme. Prvý štvrťrok máme klasické hospitácie a v 2. štvrťroku sú pozývané. Takisto to funguje v 2. polroku. Supervízori tiež chodia v priebehu roka, tam to už nemáme tak rozplánované, tam je to súčasťou ich náplne práce. Spätnú väzbu robíme tak, že sa o tom rozprávame a rozoberáme to. Snažíme sa byť aj kritickí, nielen chváliť a toto si myslím, že sme sa dlho učili, aby to kolegovia nebrali ako urážku ich práce, ale aby sme si to rozobrali a aby sme sa naučili pracovať aj s kritikou.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

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 a zdieľa s ostatnými s kolegami spôsoby, ako sa učiť a zlepšovať. Týmto prístupom vytvára model, ktorý môžu ostatní nasledovať.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Personálne som si už pred minulým školským rokom (2023/2024) regulovala zaradenie do prvého ročníka sama, vybrala som kolegyne, ktoré som oslovila a ktoré prešli už predtým nejakým procesom. Zároveň už som vedela, ktoré pôjdu v druhom roku (2024/2025) do 1. ročníka. To znamená, že boli celý minulý rok intenzívnejšie zapojené. Teraz už takisto v septembri vieme, kto pôjde v budúcom školskom roku (2025/2026) do 1. ročníka. Veľmi dobre na túto prax reagujú aj kolegyne. Napríklad teraz sa mi stala situácia, keď som robila hodnotiace rozhovory na konci školského roka, jedna pani učiteľka mi povedala, že ona toto neskutočne oceňuje, keď sa vie nastaviť dopredu, že sa cíti komfortne, keď vie, že o rok bude mať prvákov a že ich bude pripravovať v kontexte týchto zmien. Ony si potom vedú triedu až do 4. ročníka.

ZŠ Kláštor pod Znievom

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 pravidelný, na týždennej báze zrealizovaný súbor 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 na konferencii, referuje o tom, čo sa naučila). Poskytujú však aj príležitosť inšpirovať sa a mať chvíľu spoločnej zábavy. V klasickej škole sa porady často považujú za nudný a dosť neoblúbený prvok, ktorý sa realizuje len v nevyhnutnej miere. Učítelia 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 verejne prístupná zápisnica, ktorá pomáha sledovať dianie v škole aj tým, ktorí sa nemohli na porade zúčastniť, alebo pomáha vrátiť sa k riešenej problematike v rámci reflexie v budúcnosti. Nastavenie a vedenie procesov v škole ako učiacej sa organizácie prináša so sebou aj to, že učítelia sa spoločne učia, čím sa obohacujú o nové znalosti (čoraz lepšie rozumejú tomu, čo a prečo tak robia) a zvyšuje sa ich odbornosť, sú schopní autonómne konať. Pravidelná reflexia umožňuje škole neustále vylepšovať a inovovať koncept fungovania – škola funguje ako jeden kompaktný organický celok, ktorý sa rozvíja pomocou ekosystému vonkajšej i vnútornej podpory (Brestovanský, 2022).

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, najmä v kontexte zlepšovania učenia sa žiakov, zmeny klímy v triede. Výsledkom takého nastavovacieho rozhovoru by mal byť dokument, podpísaný spoločne učiteľom a jeho nadriadeným, s víziou a plánom zmien, činností týkajúcich sa učenia sa a klímy triedy na obdobie nasledujúceho školského roku. K dokumentu sa následne vracia člen vedenia s učiteľom po ukončení polroka 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 na plánovanie individuálneho rastu, ale aj reflexie a poskytovania konštruktívnej spätnej väzby.

Strategické plánovanie

Dobre fungujúce vedenie si pravidelne nájde čas na väčšiu poradu zameranú na strategické plánovanie. Pritom nesmieme stratiť zo zreteľa víziu a misiu školy, a to nielen pri pohľade späť – čo sa nám za posledný rok podarilo/nepodarilo a aké boli príčiny. Tento čas by mal byť preto spojený s analýzou a reflexiou súčasnej situácie. Dobrou aktivitou pre takéto stretnutie je zostavenie SWOT analýzy – teda analýzy silných, slabých stránok, príležitostí a ohrození (ukážka analýzy je v prílohe 1 na stranách 84 – 86).

Učiaci sa organizácia sa bude úspešne rozvíjať, keď bude naplňovať nasledovných 16 princípov podporujúcich učenie sa (upravené podľa I. Tichá, 2005):

1. Vedzte ľudí k samostatnému uvažovaniu.
2. Považujte chyby za súčasť učenia sa a využívajte ich na rozvoj organizácie a jej členov.
3. Budte ochotný prepracovať organizačný systém a štruktúry.
4. Doladujte kultúru tak, aby podporovala učenie sa jednotlivcov.
5. Podporujte proces učenia sa ako taký, nie nevyhnutne kvôli jeho výsledkom.
6. Oceňujte tých, ktorí sa učia.
7. Podporujte čo najväčšiu výmenu poznatkov a zručností medzi ľuďmi.
8. Podporujte a učte ľudí štruktúrovať svoje učenie namiesto toho, aby ste im ho v štruktúrovanej podobe ponúkali.
9. Učte ľudí objektívne sa sebahodnotiť.
10. Podporujte slobodu poznania.
11. Rešpektujte rôzne preferencie v procese učenia sa ako alternatívne a kombinovateľné prístupy k učeniu sa.
12. Podporujte poznávanie vlastného štýlu učenia sa a myslenia ľudí a sprostredkujte ich znalosti ostatným.
13. Rozvíjajte poznatky ľudí v rôznych oblastiach.
14. Nezabúdajte na to, že na ľahké získavanie nových poznatkov, zručností a vedomostí musí byť učenie logické, zábavné a motivujúce.
15. Myšlienky a nápady sa najlepšie rozvíjajú v diskusiách.
16. Všetko je predmetom ďalšieho preskúmavania a spochybňovania.

4.2 Rady a návody na implementáciu v škole

Riaditeľské desatoro (*Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů na gymnáziích*, 2007):

1. So ŠVP sa zoznám veľmi dôkladne, to isté žiadaj aj od svojich zamestnancov. Využi všetko dobré (manuály, skúsenosti najmä z českých škôl), čo nie je v rozpore so ŠVP.
2. Do tímov vyber správnych ľudí, urči schopných koordinátorov, zostav radšej viac malých tímov ako jeden veľký.
3. Pozitívne motivuj svojich spolupracovníkov, zarad' tvorbu ŠkVP do kritérií ich hodnotenia vrátane odmeňovania.
4. Premysli pedagogickú stratégiu školy, uvážlivo všetko naplánuj.
5. Urýchlene začni s ďalším vzdelávaním a prípravou zamestnancov na tvorbu ŠkVP.
6. Nájdi si partnerov medzi ostatnými školami – spolupracuj a odovzdávajte si skúsenosti.

7. Skôr ako začneš, uskutočni dôkladnú analýzu svojej školy – jej možností, personálnych a materiálnych podmienok, potrieb žiakov a pod.
8. Nezabudni na súlad ŠkVP a strategického plánu rozvoja školy.
9. Komunikuj nielen s najbližšími spolupracovníkmi, ale aj so širšou verejnosťou – s rodičmi, so zriaďovateľom, s radou školy. Presentuj im svoje zámery a výsledky, zapoj ich do hodnotenia školy a využij ich názory v prospech ŠkVP.
10. Buď pripravený na krízy, ver, že budeš úspešný, nestrácaj trpezlivosť. Dobrý vzdelávací program za to stojí.

5

Zameranie na individuálny rast žiakov

„Nie som dokonalý, ale stačí to.”

Carl Rogers

Základné myšlienky

- Škola podporuje samostatnosť, sebavedomie a zodpovednosť každého žiaka za jeho učenie sa.
- 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.
- Na kultúru školy a podporu každého jednotlivca má veľký vplyv, ako škola zohľadňuje rôznorodosť žiakov a členov celej školskej komunity. medzi žiakmi a členmi celej školskej komunity.

5.1 Úvod do problematiky

Pre všetky horeuvedené základné myšlienky je nesmierne dôležité prostredie školy, vzťahy medzi ľuďmi a spôsoby ich života. Pri rozvíjaní človeka je tiež dôležitá **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 sú preňho v danej etape života a v rámci už prežitého života a skúseností prítomné. Súčasne by sme v tejto súvislosti mali v školách pracovať s konceptom personalizovaného prístupu ku každému človeku. Keď budeme ku každému pristupovať na základe jeho či jej individuality, koncept inklúzie sa úplne samozrejme stane nadbytočným. Od okamihu dosiahnutia „inkluzívnej spoločnosti“ celkom pochopiteľne tieto pojmy a toto chápanie sveta prestanú byť dôležité – lebo budú týmto spôsobom reálne žité.

Personalizovaný prístup znamená zmenu, lebo ide o dialogické partnerstvo medzi učiteľom a žiakom. Učiteľ vyberá pre žiaka do dialógu hodnotný kultúrny obsah, ktorý prispôbuje individuálnym potrebám žiaka. Učiteľ pomáha žiakovi dospieť do takej úrovne sebariadenia, že žiak vie, ako sa mu najlepšie učí, vie si vlastné učenie sadiť, dokáže si dizajnovať vlastný postup, vyhodnocovať čiastkové ciele a je motivovaný učiť sa, lebo chápe, že je to on, kto je zodpovedný za vlastné učenie sa. Personalizácia sa chápe ako systémové nastavenie v škole, lebo má dopady na komplexný edukačný dizajn školy. Spôsobom komunikácie vedenia, didaktickou reflexiou s kolegami či dialógom a spoluprácou na zmysluplných projektoch so žiakmi sa personalizácia dotýka aj učiteľa. Nejde tu len o používanie techník, ale takto nastavené učenie musí vedenie, učiteľ a potom jeho žiak každodenne zažívať (Brestovanský, 2022).

Pre individuálny rozvoj človeka je žiaduce pracovať so základnými potrebami zdravej osobnosti, medzi ktoré Koščo a kol. zaraďujú **sebauskutočnenie – sebaaktualizáciu – sebauplatnenie – sebaaprekonávanie** ako kreatívny proces v živote človeka. Za kľúčové možno 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).

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

My sme nemali ranné kruhy, začali sme s nimi minulý rok. Upravili sme trošku vyučovanie, máme síce školu otvorenú od 7.00, ale 1. hodinu začíname o 8.30. Začiatok o 8.30 sme urobili aj kvôli tomu, že máme dochádzajúce deti. Ranné kruhy sme začali realizovať, aby sa deti naučili komunikovať, učili sa vzájomne počúvať, aby vedeli vyjadriť svoje emócie. Máme tam komunikačné karty, emočné karty, rôzne aktivity. Toto bola u nás veľká zmena a veľmi si to aj pani učiteľky chvália, že deti sú otvorejšie, komunikujú, vedia vyjadriť svoje emócie. Čiže toto je u nás to veľké plus. My ich máme dvakrát do týždňa – v pondelok a piatok, je to jedna delená vyučovacia hodina.

ZŠ s MŠ Vlachovo

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, pozri 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. prináležitosti k ľudskému druhu, pokračuje v odhalení božskej dimenzie vlastnej osoby a napokon objavení 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 uskutočnenie 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).

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Žiakov individuálne podporujeme diferenciaciou úloh, aby mal každý žiak možnosť zažiť úspech a aby sa netrápil s úlohami, ktoré nie je schopný vyriešiť. V rámci nového školského vzdelávacieho programu sme realizovali v 1. ročníku tematické dni. Zaviedli sme dva a mali sme jeden v 1. polroku a druhý v 2. polroku. Na začiatku sme sa toho aj báli, lebo sme si mysleli, že to bude chaos a žiaci nebudú vedieť pracovať v rôznych skupinách. Oni však samostatne chodili po škole a plnili úlohy, robili a bolo to úžasné. Opäť to bolo pre nás prekvapenie, že sa netreba báť nejakej voľnosti pre žiakov, že naozaj keď sa im zadajú inštrukcie a dá sa im zodpovednosť, tak sú schopní spolupráce. Takže myslím, že tie tematické dni sú veľmi dobré. A skupinová práca, ktorú robíme, kde členovia majú svoje úlohy, kde si vlastne každý môže nájsť to svoje a uplatniť sa. V projektovom vyučovaní by sme sa chceli viac vzdelávať, aby sme ho vedeli uplatniť, pretože tam vidíme priestor, kde sa môžu aj menej akademicky nadaní žiaci prejavovať a môžu byť úspešní.

ZŠ Kokava nad Rimavicou

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).

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Naučili sme sa akceptovať žiakov takých, akí sú. Máme ako vidiecka škola rôznorodé triedy, v jednej triede sú deti intelektovo veľmi silné spolu s deťmi, ktorým treba pomáhať, napr. máme triedy, kde sú dva varianty, a máme aj poruchy učenia sa či autizmus. Triedy sú veľmi rozmanité. V rámci práce s chybou sa o to snažíme nielen so žiakmi, ale aj s kolegami. Zisťujeme aj dôvody, prečo sa chyba stala, čo je príčinou. A, samozrejme, dávame priestor na zvládnutie daného problému, ktorý chybu spôsoboval. Dôležité je aj to, aby si žiaci vedeli vyjadriť svoj názor, pomenovať aj argumenty, a to veľmi slušným spôsobom. Pritom je dôležité vždy vyslať signál: Nabudúce sa to podarí, dokážeš to urobiť.

Tiež sa snažíme hľadať potenciál každého jedného žiaka. Nastavili sme tak aj školského psychológa, ktorý začal intenzívnejšie pracovať. Robíme rôzne dotazníky, ktoré majú pre nás výpovednú hodnotu, a ich výsledkami sa zaoberáme aj na individuálnej báze. Veľmi nám pritom pomáhajú čoraz intenzívnejšie realizované ranné kruhy. Aj keď teraz ich nedokážeme dať do rozvrhu.

ZŠ Kláštor pod Znievom

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 znútorňujú prístup k problémom a tvorivo pritom využívajú všetky relevantné skúsenosti,
- sú schopní pri týchto odlišných činnostiach efektívne spolupracovať s inými ľuďmi,
- pracujú nielen pre uspokojenie iných, ale kvôli svojim vlastným cieľom (Mikoška, 2016, s. 99).

Na človeka centrovateľný spôsob vzdelávania nemôže v súčasnej výchovno-vzdelávacej kultúre ani jestvovať, 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.“

Vyučovanie zamerané na človeka 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).

5.2 Rady a návody na implementáciu v škole

Už pri tvorbe vízie a následne pri formulácii školského vzdelávacieho programu by sa v škole na tieto účely malo diskutovať o základných javoch, ktoré v oblasti rozvoja každého žiaka v našej škole používame. Veľmi dôležité je pritom zladenie sa a približne rovnaké porozumenie a používanie týchto javov či pojmov. Medzi tie javy/pojmy, o ktorých by sme mali v intenciách rozvoja každého žiaka uvažovať, patria:

- úspech žiaka závisí od jeho štartovacej čiary (v oblasti jeho individuálnej úrovne, potenciálu, motivácie, výchovy v rodine, podmienok, ktoré má v domácom prostredí pre vlastné učenie sa, iné sociokultúrne špecifiká a pod.),
- personalizácia učenia sa žiaka (čo sa chce učiť, ako sa chce učiť, aký čas potrebuje na učenie sa, aké metódy pri tom bude používať, metaučenie (t.j. uvedomenie si, ako sa mu najlepšie učí)...),

- socializácia učenia sa žiaka (spoločné učenie sa, experimentovanie a bádanie, kolaboratívne spôsoby učenia sa, učenie sa cez projekty, rovesnícke učenie sa a pod.),
- facilitácia učenia sa (vrátane toho, čo učiteľ sprievodca či učiteľ facilitátor znamená v našej škole),
- čo znamená napr. vo vízii pomenované, že „žiak je centrom nášho učenia“,
- veríme, že každý žiak môže byť úspešný, a my sme tu na to, aby sme mu otvorili cesty, ktoré mu pomôžu, podporia ho,
- ide nám o to, aby sme spolu s rodinou vychovávali dobrých ľudí,
- a napokon inklúzia, čo to znamená a aké má presahy na naše učenie.

Po týchto diskusiách sa spôsob, ktorým budeme ďalej pracovať na školskom vzdelávacom programe, určite bude meniť a bude neustálym hľadaním, skúšaním, vyhodnocovaním ďalej skvalitňovaný a zlepšovaný. Pretože tento spôsob nám nedovolí zastať a stagnovať na jednom zaužívanom spôsobe našej práce. Pritom rutinu nepovažujeme v každom okamihu za nesprávny prejav správania sa. Avšak učiteľstvo nie je v meniacom sa svete profesiou, ktorá by mala skĺznuť do rutiny na celoplošnej báze. Pretože keď nič iné, menia sa nám generácie detí a s nimi aj spôsoby, ako s nimi potrebujeme pracovať. V tejto dobe je napr. dôležité, aby sa deti naučili ovládať informačné technológie a osobitne umelú inteligenciu, nie aby boli nimi ovládané.

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 sa a rozvoj.
- Škola organizuje spoločné rodinné a komunitné podujatia, umožňuje otvorenú komunikáciu medzi školou a rodičmi, vytvára združenia alebo skupiny, v ktorých 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 fór.
- Škola udržuje 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.

6.1 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 podstatnej zmene týkajúcej sa 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 ostatnú verejnosť. Vtiahnutie rodičov najskôr

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Veľmi silné bolo neformálne rodičovské, ktoré sme spravili. My sme im povedali našu predstavu, priznali sme aj obavy. Tiež som povedala, že všetko nové prináša veľa otáznikov. A to aj v tom, do akej miery sa to zvládne. Zároveň som ich poprosila o dôveru a stávala som na tom, že cca 75 % rodičov bolo našimi žiakmi a veria škole. Najmä v tom, že naozaj sa budeme usilovať a že vytvoríme otvorený priestor na komunikáciu. To znamená, že akonáhle príde niečo, s čím oni nie sú stotožnení, niečo im nie je jasné, tak prví, koho budú kontaktovať, budeme my. Aby sa nenechali ovplyvňovať niekým iným, napríklad médiami. Alebo častokrát to rezonuje v ich zamestnaní, keď dieťa chodí do „inej“ školy. Toto sme si vyhodnotili, že to bolo veľmi fajn, a zopakovali sme to aj teraz, keď deti išli do 2. ročníka. Rodičom nových prvákov sme tiež vytvorili priestor a tento rok prišli viac nabířovaní rodičia – tí chceli zodpovedať úplne všetko, aj sme sa zapotili. Tiež sme spravili nový krok, že ja som im na tom rodičovskom predstavila učiteľky, ktoré budú mať prvákov. Tiež sa dozvedeli, že kolegyně sa už rok pripravujú, vzdelávajú sa. Bola som veľmi milo prekvapená, lebo ani nevznikli také trenice ako po predchádzajúce roky, keď neboli zverejnené panie učiteľky. Nežiadali žiadne presuny a akceptovali naše priradenie ku konkrétnej pani učiteľke. Ešte sme práve hovorili, že aký klud je, že nikto nič nerieši, každý je spokojný.

ZŠ Kláštor pod Znievom

do porozumenia zmene a napokon aj do spolupráce pri jej realizácii je veľmi dôležité. Komunikácia rodiny a školy a približovanie ich jazykov (porozumenie pojmom, ktoré sú používané) je pre obidve strany jedným z kľúčových faktorov zmeny. Nemenej dôležité je zdieľanie vízie a hodnôt, ktoré sú zo strany školy prezentované žiakom a zo strany rodičov ich deťom.

Partnerstvo medzi rodičmi a školou

Za kľúčové na rozvoj partnerstva možno považovať, ako vedenie školy vníma vzťahy medzi školou a rodičmi a aké roly priraduje jednotlivým aktérom (v tomto prípade najmä rodičom a zamestnancom školy) na dosiahnutie cieľov školy. Na 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 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.**“ Na 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 ŽUR-ky, 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, resp. mali by prichádzať, do najčastejšieho kontaktu. Každé pochybenie na ich strane môže zohrať úlohu v hodnovernosti/nehodnovernosti toho, čo a prečo konáme, a v dôvere z toho vyplývajúcej. Dôvera je pritom dôležitou súčasťou budovania spolupráce rodičov a školy. Samozrejme, na strane vedenia školy je potrebné poznať príčiny individuálnych či spoločných pochybení a reagovať v zmysle vzniknutej situácie.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Ako prvé sme urobili rodičovské združenie, kde sme rodičov oboznámili, aká je vízia, aký máme plán, čo chceme robiť. Začali sme obšírne od ministerstva a potom sme povedali, čo by sme chceli dosiahnuť my. Ako by sme to chceli dosiahnuť a aké kroky potrebujeme k tomu robiť. Jasné, že neboli všetci nadšení. Ako najväčší kameň úrazu sa ukázali rodičia pedagógovia, ktorí nie sú stotožnení s kurikulárnou reformou. Po roku si myslím, že sme ich možno už trošku presvedčili, ale v 1. ročníku sme mali s nimi problém, pretože neboli presvedčení o reforme. Dúfam, že sú už tomu aspoň čiastočne naklonení.

Tento rok to už bolo iné. Myslím si, že aj rodičia súčasných prvákov komunikovali s predchádzajúcimi rodičmi, ktorých deti sú druháci. Každý rok na začiatku roka robíme úvodné rodičovské, hneď prvý týždeň. Oni to už vedeli, pretože máme vlastných predškolákov v materskej škole. Považujem to za výhodu, že vedia, čo a ako sa tu robí. Lebo keď robíme nejaké stretnutia, tak sa snažíme spájať do nich obidve zložky.

ZŠ s MŠ Vlachovo

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 učitelia. Naopak, sú rodičia, ktorí by najradšej boli v škole dennodenne a dávali zlepšovacie návrhy na čokoľvek a najmä v akomkoľvek množstve. Škola sa tiež ozyva zvyčajne vtedy, keď nastane problém, keď sa stalo niečo zlé 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 vo zvládaní rôznych situácií, ktoré školský život ich dieťaťa prinesie. Tie môžu podľa Horňákovvej (2017, s. 12) vyplývať z vlastnej negatívnej skúsenosti so školou, ale tiež s ich výchovou v rodine, napr. ak vyrástli v rozvrátenej rodine alebo mimo rodiny, prípadne nastali problémy súvisiace s nezamestnanosťou, chorobami, so závislosťami, s 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 urobiť aspoň trochu citlivejšími na rôznorodosť a smerovať k tomu, že v škole je potrebné systémovo si 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 návrhov rodičov v ich súlade. Nejde o dokument, ktorý sa môže meniť každodenne a na základe návrhov jednotlivcov. Zároveň je potrebné, aby kroky smerované k rozvíjaniu spolupráce s rodičmi išli ruka v ruku so zmenami školy a ŠKVP. Pretože lepšia je skorá informovanosť rodičov, horšia je oneskorená informovanosť a najhoršia je žiadna.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

My robíme prvé rodičovské vo februári pre rodičov, ktorí k nám chcú prihlásiť dieťa. Je spojené aj s tým, že si môžu prejsť školu, môžu po prihlásení prísť na hodinu, keď chcú. Keď si rodičia vyberajú z viacerých škôl, tak toto slúži na zorientovanie sa, získanie obrazu o našej škole.

Ďalšie rodičovské robíme v júni a to už robíme konkrétne s rodičmi, ktorých deti sú prijaté, a tam sa už rodičia vyjadrujú napríklad aj k tomu, že či chcú alebo nechcú byť v CLIL triede. Na tomto rodičovskom ich informujeme o konkrétnych krokoch. Potom máme stretnutie s rodičmi hneď v prvý deň a ďalšie stretnutie je po prvom týždni, kde už panie učiteľky dokážu s rodičmi riešiť niektoré konkrétne veci, aké problémy nastali, čiže na začiatku sa stretávajú častejšie.

Okrem klasických rodičovských máme dvakrát do roka aj také, kde je spolu s rodičom prítomný aj žiak. Na takéto rodičovské sa zapisujú, koná sa zvyčajne počas dvoch dní. Keď im tento čas nevyhovuje, môžu sa ale dohodnúť aj na individuálnom termíne.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

Pri budovaní partnerských programov medzi rodičmi a školou odborníci odporúčajú postupovať týmito krokmi (upravené a doplnené podľa Rabušicová et al., 2004, s. 53 – 54).

1. Informovanie a vysvetľovanie:

- sprostredkovanie 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 so vzdelávaním detí a pod.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

My rodičov prizývame do rôznych aktivít. Napríklad robíme im hodiny Hejného matematiky. Robí sa to tak raz za mesiac. Hejného metódu máme už aj na 2. stupni, takže si ju rodičia vyskúšajú. Rodičov prizývame do školy, aby sa čo najviac podieľali na živote školy, napr. Deň duševného zdravia, Deň jazykov, vianočné trhy.

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

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.

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:

- zaujímať sa o názory a pripomienky rodičov prostredníctvom prieskumov a otvorených fór,
- realizovať diskusné skupiny rodičov a zamestnancov školy,
- vytvárať združenia alebo skupiny, v ktorých môžu rodičia participovať na živote školy,
- prizývať rodičov k spolupráci na tvorbe a realizácii vyučovania,
- udržiavať komunikáciu s rodičmi a viditeľne oceňovať ich prínos pre školu.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Máme tiež rodičovskú radu, ktorá sa stretáva štyrikrát do roka. Dvakrát do roka sa stretávajú s vedením školy po triednych schôdkach. Táto rodičovská rada vyjadruje svoje pripomienky, ktoré sa potom riešia. Naši rodičia nemajú problém predniesť pripomienky, často sú aj také, o ktorých nevieme a dozvieme sa o nich prostredníctvom zástupcov v rodičovskej rade. Na konci roka v júni býva posledná rodičovská rada, kde sa zhodnocuje, čo sa v rámci daného roku udialo, čo sa urobilo a čo zostáva do ďalšieho obdobia...

ZŠ s MŠ, Hurbanova 27, Martin

Partnerstvo medzi žiakmi a školou

Partnerstvo medzi školou a žiakmi je pri ich rozvoji v oblasti osobných 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 k jeho písomnej podobe (plánované kurikulum), ale najmä k jeho realizačnej podobe (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 správať, ako konať, ako spoločne s učiteľmi vytvoriť vhodnú klímu na učenie sa. 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 „cha-

rakter“ a „metakognícia“ je priam žiaduce, 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. Ideálna by pritom 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 školského parlamentu alebo žiakov nevyužije. V prípade, že áno, je dôležité určiť kroky k realizácii 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. Ak sa do spolupráce zapojí aj zriaďovateľ, aktivity by mohli presiahnuť pôdu školy a žiaci by mali možnosť sa zapájať aj do realizácie participatívnych projektov na území obce alebo mesta či organizácií, s ktorými škola spolupracuje. Zaujímavé v tejto rovine sú aj výsledky skúmania z roku 2019, ktoré 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.

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 vnímať 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.

Na začiatku je možné s týmito rodičmi diskutovať o schéme *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 informácií pre učiteľov je dostupných 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 na rozvíjaní kultúry školy, mal by 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, knižnica, múzeá, divadlá.

6.2 Rady a návody na implementáciu v škole

Aktivita: Kurikulárne odopoludnia

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 odopoludnia, 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 pre rodičov, aby mohli komunikovať o svojich obavách, bez strachu sa kedykoľvek niečo opýtať či niečo spochybníť,
- informovanie o tom, ako je zostavený nový školský vzdelávací program, na čo sa v ňom kladie dôraz (najmä pre rodičov prvákov, ktorí budú začínať novým ŠKVP),
- informovanie o tom, ako mieni škola zavádzať nový ŠKVP a čo očakáva od rodičov pri jeho realizácii (pomoc a podpora pre ich dieťa),
- vytvorenie systému zdieľania informácií a pravidelných stretnutí týkajúcich sa kurikulárnych zmien a ich zavádzania v danej škole.

Odporúčaná frekvencia kurikulárnych odopoludní:

- prvé rodičovské združenie 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 sú špecifiká v oblasti spolupráce s rodičmi (napr. kurikulárne odopoludnia),
- 2-krát za školský rok počas celej školskej dochádzky (s dôrazom pri prechode medzi cyklami či vzdelávacími stupňami) – čo a ako sa pre dieťa mení, ako sa menia očakávania smerom k dieťaťu, rodine, 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 odopoludnie – 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.

Aktivita: Získavanie a zdieľanie informácií o dieťati

Rodičia majú množstvo informácií o svojom dieťati, vedia pomenovať, ako sa správa a ako koná v určitých situáciách, čo môže byť užitočné aj pre učiteľov i pre budovanie ich vzťahu s rodičmi. Mali by sa o ne zaujímať hneď počas prvých týždňov v škole a z vlastnej iniciatívy.

Toto poznanie im umožní nielen vytvoriť vhodné podmienky na adaptáciu dieťaťa v škole, ale aj predísť reakciám učiteľov/vychovávateľov i ostatných detí, ktoré by boli v danej situácii pre uvedené dieťa nevhodné. Rodičia takto použité postupy učiteľov môžu

určite čítať aj ako vyjadrenie rešpektu k 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 učiteľov, ktoré nebude v rozpore s konaním v najlepšom záujme dieťaťa.

Niektorí rodičia však môžu učiteľom školy nedôverovať, môžu mať obavy niečo o svojom dieťati prezradiť. Konkrétne konanie a správanie sa učiteľov, dôvernosc 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 dôverným spôsobom a smerujúcich k rozvoju ich dieťaťa,
- tvorbu prostredia, v ktorom dochádza k vzájomnému rešpektovaniu názorov.

Realizačné kroky môžu vyzeráť nasledovne:

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 mu darí/darilo v materskej škole,
 - o situáciách, ktoré sú preňho problémové,
 - o situáciách, ktoré zvláda dobre,
 - o tom, čo už vie a čo nie.
2. Učitelia prijímajú podnety od rodičov ako obohatenie na realizáciu vlastnej práce a, naopak, rodičia prijímajú podnety na zlepšovanie svojho dieťaťa.
3. Postupom času si môžu spoločne sprostredkúvať zistenia o dieťati a jeho adaptácii na základnú školu, o zaznamenanom progrese aj výzvach (nedostatkoch), ktoré pred dieťaťom stoja.
4. Učitelia môžu rodičom poskytnúť nové informácie o správaní a konaní dieťaťa v inom prostredí, pri vyučovaní, pri riešení úloh, ktoré robia dieťaťu problém, v čase medzi hodinami, v školskom klube detí, o záujmoch a silných stránkach, ktoré sa prejavujú počas hodín, naopak, o slabých stránkach a výzvach, ktoré pred ich deťmi stoja. V ideálnom prípade okrem týchto informácií spoločne plánujú kroky na rozvoj 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 v role **rovnocenného partnera**. Účasť na diskusii o sebe samom a spoločná dohoda o ďalšom postupe, uzatvorenie dohody a následné konanie rozvíjajú slobodu a zodpovednosť človeka do budúceho života v dospelosti.

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 to už od dieťaťa vyžadujú (napr. pri uprataní hračiek, pri príprave oblečenia do materskej školy a pod.), a to aj s prípadnými následkami, ak sa tak nedeje. Stretnutie by sa malo ukončiť 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 z dohody sa v danom období reálne zrealizovalo a čo nie. Akú podporu dieťa dostalo, keď ju potrebovalo zo strany rodiny alebo 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 vynučovania disciplíny a rešpektovania pravidiel má veľký vplyv na celkovú kultúru školy.

7.1 Úvod do problematiky

Bezpečné a rešpektujúce prostredie sa začína komunikáciou. Komunikácia je naviazaná na to, akým spôsobom rozmýšľame o človeku, o jeho individualite, o jeho špecifikách či výnimočnostiach. Toto rozmýšľanie sa pritom deje na úrovni jednotlivca, napr. učiteľa, skupiny, napr. ľudí učiacich na 1. stupni, 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 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 na to, ako sa javy interpretujú a ako sa žijú. Správanie a konanie dieťaťa alebo žiaka je pritom zrkadlom výchovy, počínajúc rodinou a končiac celospoločenskou výchovou. Táto problematika je pritom najviac komunikovaná smerom k škole a k výchovno-vzdelávaciemu procesu. Žiaci však oveľa viac vnímajú svet okolo seba a škola by v mnohých okamihoch mohla byť považovaná za „ostrov pozitívnej deviácie“ v súčasnom svete (aj keď tento pojem vznikol za úplne iných okolností v bývalom režime).

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 so servilnosťou či podriadenosťou autoritám. Je možné, že to vyplýva z predchádzajúcich skúseností pedagógov. O to náročnejšie je zvládnuť prekonať samu/samého seba a skúsiť iné cesty rozvoja žiaka. Výskumné zistenia totiž ukazujú, že „disciplinovaná trieda“ nie je dostatočným predpokladom pre učenie sa (Hendrick, Macpherson, 2021, s. 45). V súlade so svojím mottom autori tvrdia, že pokiaľ má k učeniu vôbec dôjsť, musí existovať prostredie, v ktorom sa mu bude dariť (c. d., s. 45).

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Pozitívnu klímu v triedach sa nám určite darí lepšie rozvíjať cez ranné kruhy. Tieto ranné kruhy a komunikácia so žiakom spôsobili to, že dieťa sa nebojí povedať alebo urobiť chybu, lebo za to nebude hanené. Snažíme sa nájsť spôsob, aby to dieťa prijalo a aby sa naučilo, čo je správne a čo nie, a tiež aby to skúsilo urobiť inak. Učíme sa aj pracovať s chybou, s tým, že každý je omylný, stále im hovorím – aj ja sa môžem pomýliť. Čiže ísť vlastným príkladom a ukazovať deťom, že áno, človek urobí chybu a nie je to problém. Snaží sa problém napraviť.

Učíme ich prejavovať emócie, učíme ich komunikovať, učíme ich otvorenosti, učíme ich pracovať s chybou. Zatiaľ nám to na tvorbu bezpečného a rešpektujúceho prostredia postačuje. Samozrejme, pracujeme aj s pravidlami.

ZŠ s MŠ Vlachovo

Na bezpečné prostredie vhodné na učenie sa majú dopad nasledujúce aspekty. 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 sa
8. Výchova bez trestov
9. Výchova charakteru
10. Duševná pohoda (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 úspešnosť/neúspešnosť a učenie sa (Kubíková, 2024, s. 9).

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

K tvorbe pravidiel nám pomohli ranné kruhy, kde si kolegyne spolu so žiakmi tvorili pravidlá triedy. Určili sme podmienku počtu, maximálne päť, aby to bolo prehľadné aj pre žiakov. Minulý školský rok si ich v triedach vytvorili a teraz si ich so sebou nesú. Teraz na začiatku nového školského roka sa k nim vrátili, či chcú niečo zmeniť alebo zotrávajú na tom, na čom sa dohodli. Teší ma, že jeden bod majú spoločný: akceptovanie druhého. Čo mňa veľmi potešilo aj povedzme v kontexte rozvoja charakteru žiakov.

ZŠ Kláštor pod Znievom

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

1. pravidlá smerujúce k rozvíjaniu slobodného a zodpovedného človeka alebo prostredie, ktoré buduje správanie a konanie závislé od trestu;
2. motivácia k učebnej činnosti – sociokultúrne faktory vyplývajúce z rodinného prostredia, klíma školy a triedy, osobnosť a práca učiteľa, obsah učenia sa, túžba dosahovať ciele, sebapoňatie a sebahodnotenie, viera vo vlastné schopnosti, aspiračná úroveň a iné osobnostné faktory;
3. spôsob vyučovania kompetitívny (súťaživý) verzus kooperatívny (spolupracujúci) – víťazstvo a prehra;
4. 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 verzus sebadôvera, autonómne správanie, koncentrácia na aktivitu;
5. preferencia sociálnej, individuálnej či na kritériách založenej vzťahovej normy pri hodnotení výkonu a z nej vyplývajúca viera vo svoj úspech, obavy zo skúšania a úzkosť z testu;
6. 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 absencie v škole. Táto situácia 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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Spoločne so školským psychológom, okrem individuálnej bázy, sme začali intenzívnejšie pracovať v rámci kolektívov. Psychológ začal intenzívnejšie komunikovať s triednym učiteľom, ktorý má správnú diagnostiku svojej triedy a vie povedať, že tu potrebujem pomocť.

ZŠ Kláštor pod Znievom

7.2 Rady a návody na implementáciu v škole

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 sa, čo sa negatívne odrazí na jeho výsledkoch a učení sa 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 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 sa.

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.



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.

8.1 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 kým 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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Oproti predchádzajúcim rokom sa zmenilo najmä to, že ľudia začali inak myslieť, a to nielen učitelia, ale aj rodičia. U detí to nemôžem povedať stopercentne, lebo sa učia, ale myslenie učiteľov sa určite zmenilo. Druhou zmenou bolo zavedenie blokového vyučovania. Nie je to síce každý deň, ale snažíme sa prepájať témy, kedy a kde sa to dá. Ďalšou zmenou bolo zavedenie ranných kruhov. Poslednou zmenou bolo posunutie prvej hodiny na 8.30. Okrem toho prepájame vyučovanie so školským klubom. Pani vychovávateľka presne vie, aké témy riešime. Máme stretnutia, kde si ich rozoberáme týždeň či dva, aby sme to vedeli prepájať. Snažíme sa to už tak sceliť – materská škola, základná škola, klub. Aby bolo jasné, sme v začiatkoch, nedá sa to hneď, učíme sa. Možnože o pár rokov, možno o 10 rokov si povieme, že sme to docielili, ale robíme na tom neustále.

ZŠ s MŠ Vlachovo

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.

Ľudia však zmenu 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. Síce 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 nielen počúvaním výkladu učiteľa, ale aj pozorovaním učiteľov, ako žijú, ako sa k sebe správajú. Ak učitelia motivujú žiakov k práci v škole poukazovaním na to, že je 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 so 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 tak racionálnu, ako aj emocionálnu zložku, a ak má byť zmena ako taká reálna, lídri, ktorí sa o ňu snažia, musia komunikovať s oboma zložkami ľudskej osobnosti. V praxi to znamená, že nestačí len pripraviť racionálne argumenty, ktoré zmenu vysvetlia a podporia, ale aj vytvoriť podmienky (napríklad príbeh, zážitok), ktoré ľuďom pomôžu prijať zmenu cez svoje emócie.

Školy so svojimi zakorenenými rutinami, s 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 zložený z Jazdca a zo Slona, ktorí cestujú po ceste. Jazdec je vaša logická myseľ. Plánuje, analyzuje a túži po jasných pokynoch. Predstavte si ho 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. 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 navzájom súhlasia. Dobře vypracovaný plán zmeny môže Jazdca potešiť, ale ak sa mu nepodarí vyhrať nad Slonom, zastaví sa. Iniciatívy na zmenu postavené na dátach, ktorým chýba emocionálne prepojenie, zanechávajú učiteľov bez inšpirácie. Aj keď sú všetci motivovaní, ak je Cesta posiatá prekážkami, ako sú konflikty v plánovaní alebo nejasné zdroje, aj to najlepšie úsilie vyjde nazmar.

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? Dá sa aplikovať na veľké, ale aj na malé zmeny, ktoré chceme zrealizovať, lebo chceme niečo zlepšiť a zmeniť v živote žiakov, v spoločnosti alebo v legislatíve. Uvedieme príklad, ako by tento postup mohol vyzeráť v praxi pri zavádzaní pomerne veľkej zmeny, akou je zavedenie elektronickej triednej knihy (ETK) na stredne veľkej základnej škole s 250 žiakmi.

Nasmerovanie Jazdca

- V tomto kroku pracujeme s logickými argumentmi. Môže to byť poukázanie na problémy, ktoré sa hromadia pri papierových triednych knihách – problémy pri ich vypĺňaní, 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 zjednodušenie práce, ktoré ETK 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 učiteľia 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 ňou.
- Zabezpečenie notebookov pre učiteľov a zabezpečenie ich správy.
- Posilnenie wifi siete na škole, aby v každej triede mali učiteľia bezproblémovú možnosť pripojiť sa na ETK.

Existuje viacero modelov manažmentu zmeny, ale všetky sa snažia pracovať s týmito základnými prvkami, ktoré vychádzajú s psychológie ľudskej osobnosti – teda snažia sa sformulovať cieľ, osloviť racionálnymi argumentmi 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. Pre Slovensko je typická hierarchická kultúra, ktorá je založená na tom, že niekto hore rozhodne a nariadi. Miesto toho, aby sa celá zmena zrealizovala vytvorením prostredia podpory zmeny pre ľudí, ktorých sa dotýka, zrealizuje sa nátlakom, vynucovaním a bez ich podpory.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

U nás sa veľmi významne zmenila komunikácia. Podľa mňa sme sa posunuli o niekoľko úrovní, interakcie medzi učiteľmi a žiakmi sú oveľa živšie. Ďalej sa posunula aj vzájomná spolupráca a ťahanie za jeden povraz, zjednotenie sa na tom, čo chceme a kam smerujeme. To bolo veľmi silné a to sa premieta aj do ďalšieho fungovania. Mám pocit, že sa zmenila aj zodpovednosť jednotlivcov, ochota byť za niečo zodpovedný.

V rámci prerodu sme ako kolektív prechádzali rôznymi štádiami. Boli rôzne turbulencie v rámci toho emočného života, lebo každý žije aj svoj súkromný život. Bolo to náročné, lebo vzdelávania sa konali po vyučovaní, až do večera. Ale to bola len škrupinka. Potom bolo treba si sadnúť a komunikovať, riešiť, navrhovať nový školský vzdelávací program, dávať tomu zmysel. V decembri to už bolo veľmi napäté. Napriek pôvodnému plánu, že cez vianočné prázdniny sa skupiny stretnú, som to celé stopla. Cítila som, že proste potrebujú oddych, čo sa ukázalo ako veľmi dobré riešenie. Kolegyne to ocenili a potom boli oddýchnuté, čo sa prejavilo aj v tom, ako sa opäť naštartovali do celého procesu.

Keď sme skončili školský rok, tak som bola presvedčená o tom, že sme na to mohli mať viac času. Ale dnes to hodnotím, že nie. Lebo ono to tak vždy býva, to je ľudsky prirodzená vlastnosť. Kým nie je stanovený termín, tak prevažná časť má čas. Stretnutia sú vleklé, nehýbe sa to, končí to vo vzduchoprázdne. Práve to intenzívne tempo zabezpečilo ten neskutočný reštart školy a nastavenie kolektívu. Lebo boli stanovené termíny, limity, úloha, čo sa malo splniť. My sme mali cieľ jasný a vedeli sme to časovo rozvrhnúť, takže asi by som nič nemenila. Okrem toho sme si vedomé toho, že je to živý dokument, a aj teraz sa spätne k tým veciam vraciame. Napokon hodnotím veľmi kladne, že sa robili naraz všetky tri cykly. Ten tretí cyklus možno neostane v tej podobe, v akej bol navrhnutý, lebo veľa zistíme v druhom cykle a tam sa nám mnohé ukáže. Ale stále máme nejaký ten základ, máme oporný bod, ktorý sme vytvorili do školského vzdelávacieho programu.

V rámci nášho tímu nám celý ten proces jednoznačne ukázal, že sme schopní. Že dokážeme nejakú zákazku skrátka spraviť, zomknúť sa, dať dokopy všetky sily. V živote by som nevytypovala za supervízorku kolegyňu, ktorú mám teraz za supervízorku, ale tá išla rok ako pila, excelovala. Takže veľa podnetných vecí, ale aj veľa bolesti. Boli aj individuálne konflikty, výmeny názorov, dusné týždne, ale ono to tak vždy býva, keď sa niečo tvorí.

ZŠ Kláštor pod Znievom

8.2 Rady a návody na implementáciu v škole

Transformácia učiteľov k takémuto účinnému prístupu k vzdelávaniu môže byť náročná, ale s citlivým a so strategickým prístupom môžu pedagogickí lídri v škole zvýšiť otvorenosť učiteľov voči novým metódam. Tu je niekoľko krokov, ako možno efektívne komunikovať tento prístup:

1. Začnite so spoločnými cieľmi
 - **Zdôraznite spoločné hodnoty a ciele:** Začnite diskusiu pripomenutím, že všetci učitelia bez ohľadu na prístup majú spoločný cieľ – zlepšiť učenie sa 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 z praxe iných učiteľov, kde sa tieto metódy osvedčili. Konkrétne príklady z triedy môžu byť presvedčivejšie než abstraktné teórie.
3. **Vytvorte priestor na dialóg a otázky**
 - **Vytvorte dialóg:** Pozvite kolegov na otvorený dialóg, kde môžu klásť otázky a vyjadriť svoje obavy. Buďte pripravení načúvať ich názorom a vysvetliť, ako moderné metódy môžu doplniť alebo vylepšiť ich existujúce prístupy.
 - **Buďte empaticí:** 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. **Navrhnite postupné zavádzanie a experimentovanie**
 - **Začnite s malými krokmi:** Navrhnite, 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, tému a potom spoločne posúdili výsledky?“
 - **Podporte skúšanie:** Ponúknite pomoc a podporu pri zavádzaní novej metódy. Napríklad sa môžete 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 na diskusiu o tom, ako môžu nové metódy tieto silné stránky posilniť.
 - **Navrhnite symbiózu:** Diskutujte o tom, ako môžu konzervatívne a moderné metódy koexistovať a vzájomne sa dopĺňať, aby vytvorili čo najlepšie podmienky na učenie sa.

7. Podelte sa s pozitívnymi ohlasmi od žiakov

- **Poskytnite spätnú väzbu od žiakov:** Ukážte, ako žiaci reagovali na nové metódy, komunikujte o ich úspechoch a pozitívnych ohlasoch. 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 na zmenu názorov veľmi účinné.
- **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 tým, ako ich začleniť do tradičnej výučby.
- **Zabezpečte zdroje:** Šírte knihy, články alebo online zdroje, ktoré podrobnejšie vysvetľujú prínosy nových metód a to, ako ich implementovať v triede.

Cieľom je vytvoriť prostredie, v ktorom sú všetci učitelia otvorení skúšaniu 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, v ktorých 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 o 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 u 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 svoju 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 vo vzťahu k sebe trpezlivý a chápaný. 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:** Deštruktívne vyjadrenia často pramenia z frustrácie alebo zo 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 zapájať sa 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 sa, 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 náhlej zmene 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 od 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 od 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:

- **Bud'te konzistentný:** Je dôležité, aby učiteľ pokračoval v pozitívnom prístupe a bol konzistentný vo svojom správaní, aj keď narazí na zmiešané alebo negatívne reakcie. Konzistentnosť pomáha žiakom zvyknúť si na nový štýl a začať mu dôverovať.
- **Transparentnosť a otvorenosť:** Učiteľ môže byť transparentný vo svojich dôvodoch na 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 má veľký význam, rovnako dôležité je zachovať jasné pravidlá a očakávania. Žiaci by mali vedieť, že pozitívny prístup neznamena 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.

1. Reflexia a sebaúcta

- **Vedenie denníka:** Učítelia si môžu viesť denník, kde si zaznamenávajú svoje pocity, výzvy a úspechy. Tento denník im môže pomôcť uvažovať o svojich reakciách a prispieť k lepšiemu pochopeniu vlastných emocionálnych reakcií.
- **Sebaúcta:** Pracovať na sebaopoznaní 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 kompetentnosti, 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 učítelia môžu deliť o svoje skúsenosti a získavať podporu od kolegov, môže poskytnúť nové perspektívy a povzbudenie.
- **Vzájomná podpora učiteľov s podobnou 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 vlastné emócie a emocionálne reakcie.
- **Dohľad a reflektívna prax:** Pravidelné prehodnocovanie vlastných 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 o svojich očakávaniach a pravidlách, 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, v ktorom sú zmeny prijímané pozitívnejšie. Zmena v prístupe k vyučovaniu 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 sprievodcu, ktorý ste práve dočítali, mal zámer ponúknuť podnety, ktoré budú viesť k zamysleniu sa nad tým, ako vyzerala naša práca v školách doteraz a akým spôsobom môžeme niektoré javy a procesy posunúť o ďalší krok vpred.

Sprievodca obsahuje v každej kapitole niekoľko častí: základné myšlienky, úvod do problematiky popretkávaný krátkymi ukázkami z rozhovorov s riaditeľkami škôl v experimentálnom overovaní a napokon rady a návody na implementáciu v škole – aktivity, ktoré je možné v škole realizovať a ktoré majú tendenciu meniť myslenie či konanie ľudí v prospech nastavovanej zmeny, a to pri zachovaní jedinečnosti a výnimočnosti danej komunity ľudí. Predložené návody je potrebné brať ako inšpirácie, ktoré je potrebné uchopiť a prispôbiť podľa vlastného uváženia a najmä kultúry konkrétnej školy. Je totiž veľmi žiaduce, aby ste si našli svoju vlastnú cestu, ako veci robiť. A to je napokon to, k čomu sme sa vás celým naším textom snažili priviesť. Ak sa nám to podarilo, sme veľmi radi.

Predložený sprievodca nemal už pri plánovaní svojho zrodu úmysel zamerať sa na ľahko identifikovateľné a nebudaj merateľné javy v živote škôl. Naopak, celým svojim textom sa dotýkal tej tajomnej esencie života každej školy, teda jej kultúry.

Z toho, čo sme chceli vyjadriť svojimi textami a naše respondentky svojimi výpoveďami o tom, čo a ako prežívali za posledný rok, môžeme zhrnúť do týchto hlavných myšlienok:

1. Dôležitá je komunikácia – počúvanie druhých ľudí, pýtanie sa (otvorenými otázkami a najmä s otvorenými očami), výmena informácií, snaha o vzájomné porozumenie. V tejto rovine je dôležité aj to, že informácie sa v rámci školy neskrývajú, nie sú predmetom manipulácie či moci, práve naopak, delíme sa o ne a rozširujeme ich, a to so zámerom prinášať inšpirácie a chápať podstatu zmien, ktoré spolu tvoríme.
2. Spoluúčasť na tvorbe nového umožní každému podľa svojich možností sa postupne zapojiť. Postupný proces prizývania ľudí môže zároveň zmierniť obavy a strach, ktoré spôsobujú zamietavé stanovisko a odpor (rezistenciu) voči zmene. K tomu nám môže pomôcť voľnejšia štruktúra, v ktorej budú tímy vznikať podľa aktuálnej potreby, pričom líder vzíde zo samotného tímu.

3. Vzťahy sú kľúčovým faktorom. Pomáhajú prekonávať úskalia a výzvy, ktoré každá takáto zásadná zmena so sebou prináša. Budovanie vzťahov pri zmyslupnej téme zmeny dáva možnosť využiť „kolektívnu inteligenciu“ všetkých zapojených ľudí (vtedy nastane synergický efekt a dva plus tri sa bude rovnať sedem). V súvislosti s komunikáciou sú vzťahy prostriedkom na zjednodušovanie toku myšlienok v škole, medzi ľuďmi navzájom.
4. Dôvera v samých seba a aj vo všetkých ľuďoch, ktorí sú spojení so školou, je tým, čo otvorí dvere, umožní otvoriť sa navzájom, spôsobí, že chyba bude prostriedkom učenia sa. Ukázalo sa, že najlepšie môžu pomenovať javy tí, ktorí sú ich dennodennými aktérmi, teda žiaci a učitelia. Aktívny záujem o ich podnety, nápady a ich reálne zvažovanie a zapracovanie do života triedy či školy znamená zmenu, ktorá bude pre všetkých zmyslupná a rozvíjajúca. Dôvera so sebou prináša okrem iných jeden veľmi významný benefit – ľudia dokážu bez obáv požiadať o pomoc. Zároveň znamená aj to, že ľudia vytrvajú aj v obdobiach, ktoré prinášajú ťažkosti, pretože dôvera a z nej vyplývajúca pomoc a podpora dodajú ľuďom istotu. V neposlednom rade ak ľudia dostanú dôveru, naučia sa dôverovať a prevezmú zodpovednosť, o ktorej by sme ani nesnívali.
5. Čas je faktor, ktorý je potrebné zmene cielene venovať. Pretože každá dôležitá vec v živote človeka a tobôž organizácie, ktorou škola je, vzniká dlhšiu dobu. Tiež komunikácia, budovanie vzťahov a spoluúčasť na tvorbe nového si vyžaduje čas. Niekedy je to aj čas, ktorý je na prvý pohľad časom premárneným, lebo sa nevenuje pracovným témam. Tento čas je snáď niekedy aj dôležitejší, pretože utužuje spolupatričnosť medzi ľuďmi a umožňuje vzájomné porozumenie, vytvára priestor na budovanie dôvery medzi nimi.
6. Oddych je prostriedkom, ktorý nám umožňuje robiť to, čo potrebujeme. Neustály pohyb a vykonávanie činností spôsobia únavu, znížia produktivnosť, zhoršia výkon a to všetko spoločne smeruje k zlyhaniu, pocitu vlastnej neúspešnosti a frustrácii. Oddych či čas pokoja pritom nie je len spánok, víkend alebo sviatočné chvíle (ako bolo uvedené v jednom úseku rozhovoru), ale v rámci kolektívu ide aj o spoločne strávené chvíle, počas ktorých sa len tak rozprávame.
7. „Finišovanie“ je veľkolepé, prináša pocit uspokojenia z náročného obdobia spoločnej práce na niečom významnom. Kurikulárna zmena je takýmto obdobím a napriek tomu, že ide o zdanlivo nikdy sa nekončiaci proces, aj ona má svoje fázy. Príprava toho kľúčového dokumentu, ktorý bude náš a len náš, vytvorený na naše jedinečné podmienky a pre našich žiakov, je prvým krokom. Ako vyplynulo z rozhovorov, školy z experimentálneho overovania si uvedomujú, že proces ďalej pokračuje. Zároveň si však uvedomili, že rok, ktorý strávili na príprave školského vzdelávacieho programu, bol ukončený veľkým „finišom“ – nie tým, že vznikol dokument, ale tým, čo jeho obsah znamená pre nasledujúci život v škole.
8. Posledným javom je uvedomenie si toho, že sme vytvorili niečo, čo má pre nás v tomto okamihu zmysel. Spoločne musí ruka v ruke prichádzať aj poznanie toho, že až pilotáž a samotný život nám prinesie to, čo bude reálne aplikované. Dôležité pri tom všetkom bude, aby sme si tento proces systémovo monitorovali a zaznamenávali si nielen to, čo sa menilo, ale aj to, čo bolo príčinou danej zmeny.

Systémové zmeny, ktoré sa chystáme v našom vzdelávaní realizovať, sú na úrovniach:

- TRIEDA – vyučovanie a učenie sa,
- ŠKOLA – zlepšovanie školy,
- SYSTÉM – reforma systému.

Na každej tejto úrovni je možné položiť si otázku: **Čo môžeme zmeniť v učení sa žiakov tento rok?**

Všetky kroky si tiež vyžadujú systémové vodcovstvo a dlhodobú prípravu školských formálnych aj neformálnych lídrov na uskutočňovanie zmien a reformy. V nasledujúcej schéme na obrázku 1 to Hopkins zobrazuje ako spojené množiny, ktoré vzájomne na seba nadväzujú a súvisia, pričom len ich prepojenie umožní dosiahnuť očakávanú zmenu z dobrej školy, dobrého systému na vynikajúcu školu, vynikajúci systém.

Obrázok 1: Základné zásady systémových zmien

Zdroj: Hopkins, 2007, s. 15



Systémové zmeny si zároveň vyžadujú (Hopkins, 2007):

- záväzok k reformám na všetkých troch úrovniach a integráciu všetkých troch úrovní,
- rovnováhu prístupu ZHORA NADOL a ZDOLA HORE,
- IZOLÁCIA školy je nepriateľom zlepšenia,
- VÝHODY rozmanitosti spolupráce – SILA, nie SLABOSŤ,
- DÔVERA škôl spolupracujúcich z pozície odbornej sily a kompetencií,
- SIEŤOVANIE škôl.

Predpokladom zmien je sieťovanie škôl, čo znamená oslabenie konkurenčného princípu pri získavaní žiakov, pretože tento obmedzuje možnosti spolupráce. Sieťovanie bude možné pri ochote pedagogických a odborných zamestnancov vymieňať si skúsenosti, príklady svojej praxe a pri vzájomnej dôvere na odbornej báze.

Medzi prejavy nášho správania patrí netrpezlivosť pri zavádzaní zmeny a očakávanie návodov, kompletne vytvorených materiálov, ktoré len prevezmeme. Žiadny systém nedokáže skokom zmeniť sám seba, pretože dôjde k jeho destabilizácii a realizácia zmeny sa deklaruje len navonok. Vnútri systému je však jasné, že k žiadnej zmene nedošlo. V neposlednom rade je zaujímavé nízke poznanie vzhľadom na realizáciu zmien, ich úspešnosť či neúspešnosť, pretože chýba zmysluplný mechanizmus evalvácie systému. Pritom vôbec neberieme do úvahy skutočnosť, že reálny stav sa od očakávaného (žiadaného) stavu vždy odlišuje.

Problematika nastolená v tomto sprievodcovi je veľmi široká, preto je potrebné vnímať ho ako prvý zdroj. Má viesť k otvoreniu ďalších publikácií, ktoré sú v tejto oblasti k dispozícii. Naše spracovanie je preto orientované na niektoré východiská a následne odkazy na ďalšie zdroje, ktoré môžu byť pre čitateľov a čitateľky tohto sprievodcu inšpiratívne. Veríme, že aj nami predložený text môže školu hodnotovo 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.

POSTREHY ZO ŠKÔL – ÚRYVOK Z ROZHOVORU

Na záver musím skonštatovať, že mi je ľúto reakcií riaditeľov iných škôl, ktorí po prednáške o kurikule boli veľmi negatívni, a najmä pri individuálnych rozhovoroch sa ukázalo, že oni nedôverujú svojim ľuďom, že to zvládnu, dokážu. Pritom sme všetci učitelia, riaditeľ má prvotne učiteľské, nie manažérske vzdelanie. Pre mňa je to nelogické a zároveň frustrujúce, že pedagóg vstúpi do triedy a neverí tomu, že deti niečo dokážu, že ich niečo naučí. Ako pri takejto nedôvere môže fungovať nielen ako riaditeľ, ale ako učiteľ? To mi nejde veľmi do hlavy. Podľa mňa, oni mali minulý rok taký oddychový, lebo sa ich to tak bytostne nedotýkalo. Mnohí verili, že sa to zruší a nič z toho nebude (po voľbách). Lenže teraz sa čas kráti a aj školy a ľudia, ktorí boli apriori proti, už vedia, že už nie je úniku. Preto teraz vznikajú také ostne a teraz to chcú negovať. Ale ja som sa už predtým na stretnutí združenia základných škôl otvorene vyjadřila, že keby sa to aj stoplo – a poviem to úplne otvorene, že podprahovo išli rôzne informácie a človek s nimi aj pracuje – tak ja neľutujem ani jednu minútu, že sme do toho išli. Lebo som sa na to pýtala aj kolegýň, že čo keď sa to proste zruší. Ich odpoveď ma veľmi potešila: ony s tým nemajú absolútne žiadny problém, lebo to tak vyhodnotili, nielen vo svojom sebažití, ale aj v kolorite našej školy, že sme sa veľa dozvedeli a máme pripravené nové veci, vieme, ako ich robiť, a už by sme sa nevrátili späť.

Takže aj to celé mi vlastne prinieslo poznanie, že sme úplne všetko podľa seba prekopali a išli sme do hĺbky, žiadne nejaké povrchové veci. Ešte by som rada povedala na úplný koniec, že Slovensko má veľmi veľa šikovných a tvorivých učiteľov, takých, čo naozaj chcú a sú učitelia dušou. Lebo takých potrebujú naši žiaci, len im proste treba podať pomocnú ruku a potiahnuť ich. A oni to bez pochyb zvládnu.

ZŠ Kláštor pod Znievom

Naostatok nám preto zostáva nám všetkým popriať, aby poznání, ale aj nepoznání lídri začali realizovať zmenu a využili tak potenciál, ktorý náš školský systém vrátane kvalitných ľudí, istotne má. Pretože žiadny systém sa nikam nedoplaví, ak bude nejaký čas plávať na sever, potom na juh, následne na východ a potom na západ. Je vcelku možné, že v takom prípade by sme sa mohli o 20 rokov ocitnúť na rovnakom mieste, z ktorého sme vyplávali, a zároveň by sme sa mohli čudovať, čo sa to stalo, že sme cieľ nedosiahli. Alebo niečo horšie – mohli by sme sa tváriť, že sme ho dosiahli.

Príloha 1

Ukážka SWOT analýzy CZŠ Narnia, ktorá vznikla počas strategického plánovania

S – Silné stránky našej školy	W – Slabé stránky našej školy
<p>Učitelia</p> <ul style="list-style-type: none">→ Porozumenie misii a vízií→ Spolupráca medzi učiteľmi→ Citlivosť učiteľov na špecifiká detí→ Práca s novými učiteľmi→ Dobré vzťahy medzi sebou→ Kultúrny život 2. stupňa→ Zapojenie učiteľov→ Ďalšie vzdelávanie→ Vzájomné návštevy a inšpirovanie sa→ Narnia Introduces→ Ochota riskovať→ Zdieľať svoje know-how <p>ŠKD</p> <ul style="list-style-type: none">→ Pestrá ponuka akcií→ Podpora pestrosti v škole – prispievanie k dobrej klíme – rodič vidí deti v akcii→ Ochotná flexibilita→ Integrovanie detí naprieč vekom→ Čítanie deťom na odchod 16:30 – 17:00→ Zapojenie do EKO→ Voľná hra a pohoda a pobyt vonku→ Projekt Kuchynka a Mňam kluby→ Kluby a možnosť výberu→ Výlety do okolia→ Spolupráca učiteľ – vychovávateľ <p>Hodnotový program</p> <ul style="list-style-type: none">→ Učitelia zodpovední za program→ Príprava tém – brať do úvahy vek detí→ Systém cností→ Príprava fakúlt <p>Akademický program</p> <ul style="list-style-type: none">→ Školský vzdelávací program→ Zažité inovácie→ Angličtina a Jollyphonics→ Prepojenie slovenského programu s anglickým	<p>Učitelia</p> <ul style="list-style-type: none">→ PN-ky – neprítomnosť→ Únava→ Čiastočné úväzky→ Neodovzdávanie načas deťmi→ Prepájanie predmetov <p>ŠKD</p> <ul style="list-style-type: none">→ Príveľa aktivít detí→ Klubovňa – staršie deti→ Čiastočné úväzky <p>Služby poskytované školou</p> <ul style="list-style-type: none">→ Priestory – neporiadok <p>Podporný tím</p> <ul style="list-style-type: none">→ Dynamika využitia asistentov mimo špeci aktivít→ Ťažko dostupné vzdelávanie pre asistentov

- Onenote
- Kalendáre tried
- Projektové dni
- Dobré výsledky detí v testovaniach
- Vlastné učebnice pre 1. stupeň

Služby poskytované školou

- Koučing
- Školník a podporný tím pre čistotu školy
- Nepedagogický tím, komunikácia sa skvalitnila
- Podporný tím
- Jedáleň a strava
- Narnijská konferencia a univerzity
- Komunikácia s rodičmi – konzultácie
- Kopírka a iná infraštruktúra
- Benefit – káva, ISIC, raňajky, darčeky
- Školský grafík
- Alumni
- Inšpirácia pre ostatných

Spolupráca s rodičmi

- Brigády a iné

Podporný tím

- Celý Podporný tím, to, že nás je toľko
- Práca s učiteľmi, žiakmi, rodičmi – podpora v komplikovaných stretnutiach
- Proaktivita a záujem, preventívna práca
- Podpora čítania
- Prevencia šikany

Kultúra školy

- Otvorená komunikácia
- Zvládnutie projektu Mix 6
- Projekt 4-5

O – Príležitosti

Učitelia

- Ďalšie vzdelávanie učiteľov – plánovanie a evidencia
- Možno raz robiť viac meraní medzi učiteľmi
- Evidencia vzájomných návštev na hodinách
- Obmena učiteľov

Akademický program

- Informatika – na prvom stupni
- Školský vzdelávací program
- Prepojenie slovenského programu s anglickým
- Hodnotenie a jeho filozofia

T – Ohrozenia

Učitelia

- Únava
- Vďačnosť

Akademický program

- Netransparentnosť v hodnotení

Hodnotový program

- Chýba človek s nadhľadom
- Kvalita triednych

Hodnotový program

- Sú ľudia, ktorí to vidia – výzva synchronizácia
- Nedostatočné využívanie materiálov zo strany triednych

Kultúra školy

- Kultúra MY
- Kaplnka
- Spolupráca BA a PK
- Spolupráca medzi stupňami
- Medzinárodná spolupráca
- Alumni

Spolupráca s rodičmi

- Komunikácia s rodičmi

Služby poskytované školou

- Efektívnosť využitia priestorov

Podporný tím

- Viac asistentov

Recepcia, jedáleň**ŠKD**

- Hľadanie nových ľudí

Služby poskytované školou

- Priestory
- Galéria – kábliky

Podporný tím

- Peniaze
- Krátky úväzok
- Počet detí so špeciálnou potrebou

Žiaci 9. ročníka**Nativespeakers**

Literatúra

Zoznam bibliografických odkazov

- Bertrand, Y. (1998). *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál.
- Brestovanský, M., Grohová, V. a Baranyai., L. (2022). *Príbeh učiacej sa školy*. Bratislava: NIVAM.
- 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.
- Heath, CH. & D. Heath. (2011). *Zmena*. Bratislava: Eastone Books.
- Hendrick, C. & R. Macpherson. (2021). *Co funguje ve třídě? Most mezi výskumem a praxí*. Praha: Nakladatelství UNIVERSUM. Euromedia.
- Horňáková, M. (2017). *Komunikácia v inkluzívnej škole*. Bratislava: Univerzita Komenského, Pedagogická fakulta.
- Kolektív autorov. (2007). *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů na gymnáziích*. Praha: Výskumný ústav pedagogický.
- Koščo, J. a kol. (1987). *Poradenská psychológia*. Bratislava: SPN.
- Kubíková, K. (2024). *Strach a učení*. Praha: Grada.
- Mikoška, P. (2016). *Vzdělávání zaměřené na studenta*. Červený Kostelec: Pavel Mervart.
- 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.
- Rabušicová, M. et al. (2004). *Škola a (versus) rodina*. Brno: Masarykova univerzita.
- Rogers, R. C. & H. J. Freiberg. (2020). *Sloboda učiť sa*. Bratislava: Didaktis. Centrum inkluzívneho vzdelávania.
- Rogers, R. C. (2000). *Klientom centrováná terapie: jej súčasná prax, aplikácia a teória*. Modra: Persona.
- Satirová, V. (2006). *Kniha o rodině*. Praha: Práh.
- Štátny vzdelávací program pre základné vzdelávanie (2023)*. Bratislava: NIVAM.
- Tichá, I. (2005). *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
- Tomengová, A. (2012). *Aktívne učenie sa žiakov – stratégie a metódy*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum
- Valent, M. – Vydrová, M. – Heinzová, Z. a M. Gaj. (2021). *Rozvíjanie kultúry učiacej sa školy, školského zariadenia*. Bratislava: MPC.

Zoznam odporúčaných publikácií na hlbšie ponorenie sa do oblasti kultúry a étosu a ďalších dôležitých tém súvisiacich so zmenou myslenia

- Anonym. (2019). *Učiaci sa organizácia: Päť prvkov učiacej sa organizácie* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/uciaca-sa-organizacia-pat-prvkov-uciacej-sa-organizacie/>
- Bednář, V. (2022). *Vedení v krizi. Jak zvládnou zaměstnanci v nesnadných časech*. Praha: Management Press.
- Brestovanský, M. (2020). *Zuzana a jej škola* [online] Trnava: Pedagogická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/348686354_Zuzana_a_jej_skola_Pribeh_o_profesijnej_uciacej_sa_komunita
- Brestovanský, M., Grohová, V. a L.Baranyai. (2023). *Príbeh učiacej sa školy*. Bratislava: NIVAM.
- Covey, S.R. (2009). *Vedení založené na principech*. Praha: Management Press.
- Dwecková, C. (2017). *Nastavení mysli*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Fletcher-Wood, H. (2021). *Responzivní výuka*. Praha: Euromedia Group
- Grant, A. (2022). *Ešte si to premysli*. Bratislava: Ikar.
- Hloušková, L. (2008). *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. Brno: Masarykova univerzita, 106 s. ISBN 978-80-210-4813-3.
- Hroník, F. (2008). *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press
- Janík, T. et al. (2020). *Mýty – omyly – nepravdy: o chybách ve vzdělávání a pedagogice*. Brno: Muni Press.
- Kotter, J.P. (2009). *Vědomí naléhavosti. První a nejdůležitější krok realizace změny*. Praha: Management Press.
- Kubátová, S. et al. (2012). *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press.
- Kubíková, K. (2024). *Strach a učení*. Praha: Grada.
- Majčík, M. (2022). *Práce učitele s žákovskou chybou v komunikaci s celou třídou*. Brno: Masarykova univerzita.
- Marciano, P.L. (2010). *Cukr a bič nefungují*. Brno: Motiv Press.
- Mertin, V. (2019). *Škola pro děti (z pohledu dětského psychologa)*. Praha: Wolters Kluwer
- Pol, M., et al. (2006). *Kultura školy (Příspěvek k výzkumu a rozvoji)*. Brno: Masarykova univerzita.
- Pol, M. (2008). *Škola jako učící se organizace*. ORBIS SCHOLAE. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze. Roč. 2, č.3, s.7-22.
- Pol, M. et al. (2013). *Když se školy učí*. Brno: Masarykova univerzita.
- Rasfeld, M. a S. Breidenbach. (2019). *Školy v pohybe. Ako pripraviť dnešné deti na svet zajtrajška*. Komenského inštitút, Živica.
- Senge, P. (2007). *Pátá disciplína*. Praha: Management Press.
- Trojanová, I. a V. Trojan (2016). *Příběh změny*. Bratislava: RAABE.
- Zárateová, A., Tresselová, J. a L. L. Ehrensneiderová (2021). *Škola podľa našich predstáv. Učiť sa, ako sa to páči nám*. Komenského inštitút, Živica.

Kultúra a étos školy

Sprievodca

Autori:

Mgr. Ing. Marián Valent, PhD. et PhD.
PaedDr. Roman Baranovič
Mgr. Helena Weszelovská

Recenzenti:

PaedDr. Viera Grohová
Mgr. Marek Gaj, PhD.

Jazyková úprava:

PhDr. Martin Lokša

Grafické spracovanie:

Miroslav Lukačovič

Vydal: NIVaM
Vydanie: prvé
Formát: elektronicky
Rok vydania: 2024

ISBN: 978-80-565-1647-8
EAN: 9788056516478



