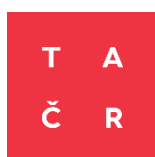


Metodika platformem setkávání pro sdílení a výměny zkušeností pedagogických pracovníků



Tato publikace byla realizována v rámci projektu „BeIN – Bariéry v inkluzi a jejich překonávání – implementace v prostředí českých základních škol“ za finanční podpory Technologické agentury České republiky v programu ÉTA (kód projektu TL02000064).

Projekt je realizovaný na Institutu výzkumu inkluzivního vzdělávání Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity.



Program **Éta**

MUNI
PED

Institut výzkumu
inkluzivního
vzdělávání

Autoři

PhDr. Lenka Felcmanová, Ph.D.

PhDr. Mgr. et Mgr. Dana Dlouhá

Mgr. Veronika Mavrogiannopoulou Lapšanská

Mgr. Lenka Kissová, Ph.D.

PhDr. Lenka Gajzlerová, Ph.D.

Mgr. Katarína Slezáková

Mgr. Martin Vrubel, Ph.D.

© 2021 Masarykova univerzita

Obsah

Účel metodiky.....	4
Kolegiální sdílení jako cesta k osobnostnímu rozvoji.....	5
Obecné zásady, ze kterých podpora prostřednictvím sdílení vychází	6
Aktivní naslouchání	6
Pravidelnost	6
Zajištění bezpečí.....	7
Sdílení uvnitř školy.....	9
Realizace setkání	9
Vedení setkání interním pracovníkem.....	9
Vedení setkání externistou	11
Shrnutí	13
Sdílení mezi pracovníky více škol	14
Sdílení mezi partnerskými školami	14
Sdílení a výměna zkušeností mezi pracovníky více škol	15
Shrnutí	16
Informační zdroje.....	17



Účel metodiky

Sdílená bolest je poloviční bolest, sdílená radost je dvojnásobná radost...

Uvedené lidové rčení ilustruje hlubokou lidskou potřebu sdílet to, co prožíváme, ať již v soukromém nebo profesním životě. Distanční výuka a dlouhodobé uzavření škol nám dali příležitost zakusit, jak důležité je mít někoho, s kým se bez obav můžeme podělit o problémy a starosti, které řešíme a stejně tak i úspěchy, ze kterých se radujeme. Výzkumné šetření *Zkušenosti českých učitelů s distanční výukou*¹ potvrzuje, že v náročné době zavádění a realizace distanční výuky českým učitelům nejvíce pomáhalo právě sdílení a spolupráce s kolegy z jejich vlastní školy, pro 57 % byly cenným zdrojem podpory také sdílení a spolupráce s pracovníky jiných škol. Studie zaměřená na syndrom vyhoření a životní styl učitelů základních škol² z let 2016 až 2018 ukázala, že více než polovina učitelů ve své práci pociťovala dlouhodobý stres vedoucí k vyhoření a 15 % vykazovalo příznaky střední a těžké depresivity, která je jedním z příznaků syndromu vyhoření. Sdílení a vzájemná profesní podpora jsou důležitými prvky prevence syndromu vyhoření a s ní spojené péče o vlastní duševní zdraví.

Více hlav víc ví

Toto lidové rčení poukazuje na druhý významný benefit sdílení zkušeností v rámci profesní podpory, kterým je zkvalitňování pedagogické práce. Problém, jehož uspokojujivé řešení se někomu zdá nemožné, někdo jiný zdárně vyřešil a může na základě vlastní zkušenosti poradit, jak na to. Různorodé zkušenosti, znalosti a dovednosti jsou společným bohatstvím každého pedagogického sboru. Cílenou podporou pravidelného setkávání a sdílení zajistíme, že se nestane skrytým pokladem, ale zdrojem, ze kterého budou čerpat všichni pracovníci školy. Sdílení a výměna zkušeností vedou k rozvoji profesních kompetencí učitelů s ohledem na zajištění individualizované podpory žákům při dosahování jejich vzdělávacího maxima a vedou tak ke zkvalitnění výuky pro všechny děti.

Tato metodika shrnuje inspirace z praxe tuzemských a zahraničních škol v oblasti profesní podpory prostřednictvím sdílení a výměny zkušeností v rámci pedagogického sboru jednak jedné školy, jednak mezi pracovníky dvou nebo více škol. V úvodní části jsou popsány obecné zásady sdílení v rámci kolegiální podpory. Věříme, že Vám tato metodika bude společně s dalšími výstupy projektu *Bariéry v inkluzi a jejich překonávání* užitečným pomocníkem v podpoře rozvoje vzdělávacího potenciálu každého žáka, na jehož vzdělávání se podílíte, a současně i v zajišťování potřebné péče o vlastní wellbeing³ a duševní zdraví. Věříme, že díky pravidelnému kolegiálnímu sdílení si lze udržet potřebný nadhled, motivaci, a především radost ze smysluplné a naplňující práce, kterým vzdělávání budoucích generací bezesporu je.

¹ PAQ Research a Kalibro Projekt, s. r. o. pro organizaci Učitel naživo, 2020

² Ptáček, R., Vňuková, M., Raboch, J., Smetáčková, I., Harsa, P., Švandová, L. (2018) *Syndrom vyhoření a životní styl učitelů českých základních škol*. Česká a slovenská Psychiatrie. 114(5): 199–204

³ „Wellbeing je stav, ve kterém můžeme v podporujícím a podnětném prostředí plně rozvíjet svůj fyzický, kognitivní, emocionální, sociální a duchovní potenciál a žít spolu s ostatními plnohodnotný a spokojený život“ (Felcmanová, Pýchová, Srb, 2021, s. 20).

KOLEGIÁLNÍ SDÍLENÍ JAKO CESTA K OSOBNOSTNÍMU ROZVOJI

Kolegiální sdílení za účelem profesního a osobnostního rozvoje zahrnuje poradenství, mentoring, koučink, intervizi, supervizi a další formy setkávání za účelem odborně vedené reflexe pedagogických zkušeností (např. balintovské skupiny, skupiny vedené metodou Wanda apod.).

Sdílení napomáhá porozumění prožívaným zkušenostem (často těm, které jsou pro učitele zdrojem negativních emocí), jejich reflexi a propojení se zkušenostmi ostatních. Na setkání konkrétní pracovník tyto zkušenosti popisuje a díky jejich verbalizaci si zpřesňuje porozumění dané události a svým pocitům, které z ní má. Následuje diskuze, která přináší pohledy ostatních zúčastněných, z níž pracovník může čerpat inspiraci pro to, jak jinak lze prožitou zkušenost chápat. Jedná se o formu sdílení, která napomáhá především v osobnostním růstu a je velmi účinným nástrojem prevence syndromu vyhoření. Jsou-li tato setkání vedena pracovníkem školy, osvědčuje se, pokud je touto osobou školní psycholog nebo pracovník proškolený ve vedení skupin dospělých osob (výcvik v mentorských dovednostech, koučování, intervizi).

Supervize je zajišťována externistou s odbornou způsobilostí vykonávat supervizi pedagogických pracovníků. Realizaci těchto setkání výstižně popisuje **Metodika pro vedení škol a školní poradenská pracoviště: Techniky kolegiálního sdílení – k čemu jsou a jak se v nich vyznat** (viz zdroje). Z uvedeného důvodu je nebudeme v této metodice podrobněji rozebírat. Obecné zásady popsané níže platí zejména pro tuto formu sdílení, lze je však vztáhnout i na sdílení zaměřené na rozvoj konkrétních pedagogických znalostí a dovedností (např. sdílení za účelem posílení kompetencí ve využívání konkrétních metod práce, způsobu hodnocení, podpory vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami atd.).

OBECNÉ ZÁSADY, ZE KTERÝCH PODPORA PROSTŘEDNICTVÍM SDÍLENÍ VYCHÁZÍ

K tomu, aby bylo sdílení skutečně efektivní a nebylo učiteli vnímáno jako přítěž, je třeba vycházet z následujících zásad (Smetáčková, Pavlas Maratnová a kol., 2020):

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Sdílení obvykle začíná vyprávěním konkrétních zážitků, ve kterém účastník popisuje, s čím se setkal a v čem konkrétně potřebuje poradit. Ostatní účastníci by neměli sdělení pouze vyslechnout, **jejich naslouchání by mělo být aktivní – měli by se snažit mluvcímu empaticky porozumět a prostřednictvím doplňujících otázek, reflexe vlastních zkušeností a podnětů společně téma rozvíjet, hledat možná řešení a zdroje podpory.** Důležité jsou ze strany naslouchajících také projevy uznání, soucitu a povzbuzení vůči mluvcímu. To vše vede k emocionální úlevě jak u mluvcího (má možnost se vypovídat z toho, co ho profesně tíží nebo v čem se cítí být bezradný), tak i naslouchajících (často mají díky poslechu příběhu druhého možnost uvědomit si, že prožívají obdobné zkušenosti, které však neměli odvahu sdílet, a nabízená řešení mohou pomoci i jim).

Na racionální úrovni sdílení napomáhá lepšímu porozumění zkušenosti, kterou mluvčí sdílí. Vyprávění nutí mluvcího informace o daném tématu strukturovat tak, aby jim ostatní rozuměli. Již to může mluvcímu pomoci se začít v řešené situaci nebo problému lépe orientovat. Podněty od ostatních často umožní vidět problém z nové perspektivy. Účastník si odnáší vodítka pro to, co by se napříště dalo udělat jinak nebo získá informace o dosud neznámých zdrojích podpory. To vše může následně využít, aby shodný či podobný problém řešil efektivněji a s menším prožitkem emocionální či fyzické zátěže.

Máme-li možnost hovořit s v daném problému neangažovanými kolegy z vlastní nebo jiné školy, můžeme na základě jejich dotazů a podnětů pozměnit to, jak vzpomínám na danou zkušenost rozumíme a jak je prožíváme. Ze subjektivně vnímané bezvýchodné situace můžeme snadněji nalézt cestu ven.

PRAVIDELNOST

Setkání by měla být organizována v pravidelném čase. Předvídatelnost je velmi důležitá pro pocit pohody. Pokud vím, že existuje stabilní prostor, kdy mohu své profesní zážitky a problémy sdílet, budu mít menší tendenci je přenášet do prostředí mimo pracoviště (do rodiny či mezi přátele). Sdělení problému blízkým sice může přinést okamžitou úlevu, obvykle ale nezpůsobí výše popsaný dopad na úrovni racionální. Z dlouhodobé perspektivy se může stát pro osobní vztahy zátěží, která může negativní emoční prožívání pracovních problémů spíše prohlubovat, než aby jej mírnila.

Předvídatelnosti a tím i pocitu bezpečí může napomoci také předem známá struktura a pravidla průběhu setkání (dle využívané techniky nebo technik), které by se neměly bez pádného důvodu měnit.

ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČÍ

Naplnění základní potřeby bezpečí je klíčovým předpokladem a současně cílem jakékoliv techniky profesního sdílení pedagogických pracovníků. Necítí-li se účastníci setkání bezpečně, nebudou v pozici mluvčích spontánně sdílet své zkušenosti a problémy, které ve své práci řeší. Absence pocitu bezpečí se projeví i u naslouchajících, kteří budou více kontrolovat své reakce a jejich podpora nebude přinášet kýžený efekt. Pokud se navození pocitu bezpečí ve skupině dlouhodobě nedaří, je třeba zvažovat, zda je efektivní v setkáních nadále pokračovat.

Ke zvýšení pocitu bezpečí obvykle napomáhá:

- Opakované ujišťování, že za to, co je na setkání sděleno, nebude nikdo odsuzovaný, cílem je pomoc nikoliv hodnocení.
- Dobrovolnost účasti.
- Vytvoření podmínek pro účast na sdílení, aby pracovník školy měl na sdílení nejen čas ale i potřebnou energii.

Sdílení by nemělo být nikdy nástrojem kontroly ze strany vedení školy (v případě sdílení uvnitř školy) nebo zřizovatele (v případě setkání pracovníků více škol z jedné oblasti). Kolegiální sdílení nemůže fungovat, jsou-li pedagogičtí pracovníci přesvědčeni, že jsou jejich dílčí profesní neúspěchy či bezradnost zaznamenávány za účelem jejich potrestání či posílení moci vedoucích pracovníků nad nimi. Z tohoto pohledu může vzbuzovat obavy přímá účast vedení školy resp. škol na setkáních kolegiální podpory pedagogů. Obecně je vhodné, aby se vedení školy alespoň některých setkání pedagogů zúčastnilo, aby se podpořila vzájemná sounáležitost a týmový duch. A také proto, aby vedení školy mělo možnost se dozvídat o řešených věcech od těch, kterých se přímo týkají. Vedení školy by mělo pracovníky průběžně ujišťovat (nejen slovně ale i svým jednáním) o tom, že mají jeho podporu. Pokud vedení školy otevřeně deklaruje a svým jednáním dokládá, že je v jeho zájmu včasné řešení problémů a péče o wellbeing pracovníků školy, je pro pracovníky snadnější před ním sdílet své zkušenosti a otevírat problémy, které je tíží.

Ostražitost pracovníků také vzbuzuje povinná účast na těchto setkáních. V těchto případech se zvyšuje riziko, že účast některých pracovníků bude pouze formální, což se projeví jejich pasivitou či dokonce otevřeným odmítáním. Takové postoje k účasti brání efektivitě setkání i pro ty pracovníky, kteří se jej účastní dobrovolně.

I dobrovolná účast má však svá úskalí. Může totiž prohlubovat rozdíly mezi pedagogy a zhoršovat klima ve sboru. Setkání se dobrovolně obvykle účastní ti nejaktivnější a nejpokrokovější pracovníci. Ti pak mohou narážet na odmítavý postoj kolegů k jejich snahám

o zavádění opatření ke zlepšování pedagogické praxe, ke kterým na základě sdílení dospěli. Kolegiální sdílení obvykle nejvíce potřebují ti, kteří by se ho dobrovolně nikdy nezúčastnili.

V případě kolegiálního sdílení v rámci jedné školy se jeví jako užitečné v počátku zorganizovat několik povinných setkání, na kterých je zavedena konkrétní postup či technika sdílení s následným pokračováním účasti v dobrovolném režimu. Případně je také možné pravidelně střídat povinná a dobrovolná setkání.

V případě sdílení mezi pracovníky více škol se osvědčuje postupné rozšiřování účasti pracovníků z jedné školy či jejich střídání podle tematického zaměření setkání s návazným prostorem pro sdílení získaných podnětů mezi pracovníky vlastní školy.

Překážkou pocitu bezpečí může být také vědomí, že účastí na setkání pracovník zanedbává další pracovní povinnosti. Pokud se pracovník cítí být přetížený a na setkání jde s pocitem, že kvůli němu nemůže dělat něco jiného, ze subjektivního pohledu důležitějšího, nebude pro něj ani pro ostatní jeho účast přínosem. Aby bylo setkání přínosné, musí mít na něj účastníci čas a mentální kapacitu. Je-li účast na setkání kolegiální podpory z pohledu vedení školy prioritou, je třeba pro to vytvářet potřebné podmínky. Těmi je zejména vytvoření časového prostoru (ideálně v době, kdy nejsou pracovníci již vyčerpaní). Osvědčuje se, pokud je pro setkání zajištěno příjemné prostředí a chutné občerstvení. Je to drobný projev péče vedení o pracovníky, který však bývá velmi ceněný.

SDÍLENÍ UVNITŘ ŠKOLY

Benefitem sdílení uvnitř školy je vedle výše popsaných pozitivních přínosů pro jednotlivé zúčastněné také vyjasňování pohledů na společně řešená témata a problémy a hledání společných řešení. Setkání za účelem sdílení mohou být organizována pro celé sbory (osvědčuje se zejména u menších škol) nebo jejich části (v případě ZŠ např. vyučující prvního nebo druhého stupně, asistenti pedagoga, třídní učitelé, vyučující konkrétního předmětu aj.). Setkání mohou být organizována z rozhodnutí vedení školy či jako spontánní akce pedagogů, které pojí společné téma a kteří mají chuť jej sdílet. V době distanční výuky se takovým tématem bezpochyby stalo užívání technologií ve výuce či motivace žáků k aktivitě v rámci distančního vzdělávání.

Důležitým výstupem sdílení uvnitř školy je budování pocitu sounáležitosti v pedagogickém sboru a nalézání řešení, která mohou přispět k bezprostřednímu zlepšení vlastní pedagogické práce s žáky nebo podmínek pro ni ze strany vedení školy. Snadněji se také dosahuje potřebné synergie s dalšími pracovníky školy k řešení konkrétních situací nebo přístupu k žákům. Zapojení účastníci pozitivně prožívají skutečnost, že mohou díky sdílení snadněji dosáhnout změny něčeho, co jim působí starosti nebo je nadměrně vyčerpává.

REALIZACE SETKÁNÍ

Zájem o realizaci pravidelných setkání za účelem kolegiální podpory může projevit vedení školy nebo skupina jejích pracovníků. Bez ohledu na to, od koho prvotní zájem vzešel, by vedení školy mělo tento záměr podporovat a vytvářet pro setkání potřebné podmínky. Prvním úkolem, který je třeba vyřešit, je výběr osoby, která setkání povede. Je důležité rozhodnout, zda setkání povede interní pracovník školy nebo externista.

Vedení setkání interním pracovníkem

Setkání za účelem vzájemného sdílení, výměny zkušeností a společného plánování může vést pracovník školního poradenského pracoviště (výchovný poradce, školní psycholog, speciální pedagog...) nebo zkušený pedagog. V obou případech platí, že by se mělo jednat o člověka, který má nebo snadno získává důvěru ostatních. Interní pracovník školy dobře zná situaci ve škole, zná ostatní pedagogy, žáky i jejich rodiče. To může mnohé usnadnit. Zároveň to může do určité míry ztěžovat hledání nových řešení „starých“ problémů. Určitou komplikací mohou být i vztahové vazby, které daný pracovník v pedagogickém sboru přirozeně má. Objektivní přístup a zachování potřebného odstupu může být ve vztahu k přátelům může obtížnější.

Pravidelná setkání vedená pracovníky školy jsou užitečná zejména pro společné sdílení, řešení aktuálních problémů a plánování týkajících se stejných žakovských kolektivů.

Příklad z velké sekundární školy (od 6. ročníku do 10. ročníku) v Berlíně
s vysokým podílem žáků s odlišným mateřským jazykem a kulturní odlišností

Učitelé vyučující třídy žáků stejných ročníků zahajují pravidelně každé pondělí společným setkáním. V ten den je začátek výuky žáků posunut na druhou vyučovací hodinu. Setkání má několik tematicky zaměřených fází – reflexe uplynulého týdne, identifikace aktuálních problémů nebo témat k řešení, společná diskuze nad nimi a plánování na následující dny. Setkání se účastní jak učitelé, tak asistenti pedagoga. Řešená témata se týkají jak výuky, tak klimatu ve třídách, chování konkrétních žáků či speciálních vzdělávacích potřeb žáků a způsobů jejich naplňování. Cílem těchto pravidelných setkání je zajištění vzájemné informovanosti o dění ve třídách, včasná identifikace a koordinované řešení aktuálních problémů a plánování za účelem dosažení co největších synergií v přístupu jednotlivých pedagogů vůči žákům. Pedagogům i vedení této školy se jeví koordinovaný postup dosažený díky těmto setkáním jediným efektivním přístupem k naplňování potřeb žáků i pedagogů. Bez nich si to již nedokážou díky vysoké míře heterogenity potřeb žáků představit. Realizaci pravidelných setkání byly přizpůsobeny i rozvrhy. Tam, kde to jde, jsou vyučující nasazováni tak, aby všechnu nebo většinu své výuky měli v daném postupovém ročníku. Setkání v počátku vedl jeden pedagog, nyní se již pracovníci ve vedení pravidelně střídají.

Dalším příkladem pravidelných setkání za účelem sdílení a vzájemné inspirace, kde se osvědčuje vedení pracovníkem školy, jsou **pravidelná setkání asistentů pedagoga vedená pracovníkem školního poradenského pracoviště**. V případě většího počtu asistentů pedagoga na ZŠ je užitečné jejich skupinu rozdělit podle stupňů. Asistenti pedagoga z druhého stupně mají s ohledem na časté střídání učitelů a starší věk žáků, se kterými spolupracují, v mnoha ohledech odlišné potřeby od asistentů pedagoga působících na prvním stupni. Pracovník školního poradenského zařízení by měl napomáhat v přenášení podnětů směrem k vedení školy a učitelům, se kterými asistenti spolupracují. Velmi důležitá je v tomto případě citlivá komunikace, která nebude nikoho dostávat do nepříjemné situace či dokonce pocitu ohrožení. Zejména pokud ze setkání asistentů vyplyne, že je třeba v přístupu učitelů něco změnit. Vztah mezi učiteli a asistenty pedagoga je v řadě škol stále ještě citlivým tématem. Pracovník poradenského pracoviště, který setkání vede, by měl mít silnou podporu vedení školy a rozvinuté dovednosti v oblasti nezraňující komunikace. Vyplácí se, pokud vedení systematicky podporuje pracovníky školního poradenského pracoviště v rozvoji komunikačních dovedností prostřednictvím kvalitních zážitkových forem vzdělávání.

Současně je důležité zajistit, aby asistenti pedagoga mohli být přítomni pravidelných setkání učitelů. Asistenti mohou vnášet cenné poznatky o žácích, jejich reakcích na probírané učivo, chování atd. Vidí žáky jiným pohledem, současně pozorují interakci učitele s žáky. Od učitelů asistenti naopak získávají informace o organizaci a uplatňovaných metodách výuky, přístupech k hodnocení znalostí a dovedností žáků atd. Díky tomu si rozvíjejí pedagogické dovednosti a ve třídách je následně dosahováno větší synergie mezi učitelem a asistentem.

Určitým limitem účasti asistentů na těchto setkáních je velmi nízký počet hodin nepřímé pedagogické činnosti, který vyplývá ze systému financování asistentů pedagoga prostřednictvím systému podpůrných opatření. Pravidelná setkání asistentů pedagoga nemusejí probíhat tak často (stačí např. jednou za dva měsíce). I tak se vyplácí, pokud vedení školy posílí nepřímou pedagogickou činnost asistentů z jiných zdrojů⁴.

Aby setkání byla efektivní, je třeba dodržovat dohodnutou strukturu a pravidla. Struktura setkání může vycházet z osvědčených technik nebo si ji pracovníci školy mohou stanovit sami. Důležité je ohlídat, aby se všichni, kteří chtějí něco sdělit, dostali ke slovu. Zejména z počátku může být výhodnější, pokud setkání vede dvojice, přičemž jeden z dvojice vede diskusi a druhý sleduje zapojování účastníků – hlídá, aby prostor nebyl „opanován“ úzkým okruhem účastníků a cíleně vytváří prostor pro vyjádření těm, kteří si o slovo spontánně neříkají a potřebují určité povzbuzení k tomu, aby před ostatními promluvili.

Vedení setkání externistou

Vedení setkání externistou může být užitečné tehdy, kdy pracovníci potřebují podporu zvnějšku v tom, aby buď vyřešili nějaký problém, který se jim dlouhodobě nedaří vyřešit interně nebo potřebují podporu při zavádění nových postupů a metod práce.

V souvislosti s dlouhodobými problémy nebo náročnými situacemi, kdy se nedaří najít funkční řešení pracovníky školy je užitečné naplánovat setkání vedené osobou mimo školu. V této situaci může být neznalost detailů o dění ve škole výhodou, protože člověk zvnějšku může přinést nový pohled či navrhnout řešení, se kterými se pracovníci školy doposud nesetkali. Přináší také důležitý odstup, který pracovníci školy v případě dlouhotrvajících problémů již nemají, protože se již v zásadě smířili s tím, že to „tak prostě je“.

Skutečnost, že daný člověk není se školou v žádném vztahu, může u pracovníků školy vyvolávat pocit většího bezpečí, zejména jedná-li se o náročnější problémy, zejména týkající se vztahů ve škole. Přizvaná osoba by měla být zkušená ve facilitaci setkání dospělých kolektivů. Osvědčuje se také, pokud je odborníkem na řešené téma, resp. s ním má nějakou zkušenost, kterou může s pracovníky školy sdílet. Někdy napomůže „jen“ to, že externí facilitátor vnese prostřednictvím kladených otázek nový úhel pohledu nebo dá cíleně větší prostor těm, kterých se „nikdo na názor neptá“. Pro školu je však nejvýhodnější, pokud daná osoba v sobě kombinuje dobrého facilitátora i člověka, který dané problematice rozumí a má v ní přehled (to platí zejména v souvislosti se vzděláváním žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, chováním žáků nebo vztahy v třídách a v pedagogickém sboru). Najít takovou osobu nemusí být snadné, napomoci v tom mohou organizace, které se věnují podpoře škol (např. realizátoři místních akčních plánů, centra kolegiální podpory či poskytovatelé dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků). Osobou, která obvykle splňuje obě charakteristiky, je mentor.

⁴ <https://bein.ped.muni.cz/sumar-dobre-praxe/jsem-reditel>.

Účast externího mentora je velmi vhodná i pro situace, kdy chce škola získat podporu při zavádění nově získaných poznatků a dovedností např. nových postupů a metod práce ve výuce, při managementu chování žáků, specifické podpoře žáků se speciálními vzdělávacími potřebami atp.

Tato forma podpory obvykle navazuje na úvodní proškolení buď vybraných pracovníků, nebo celého pedagogického sboru, které ale většinou nestačí proto, aby bylo nově naučené skutečně efektivně převedeno do praxe v dané škole. Pravidelná setkání s mentorem dávají příležitost reflektovat postupně získávané zkušenosti se zaváděním nové praxe. Mentor může současně pracovníky školy podporovat v nalézání nových možností, kde by se daly získané poznatky a dovednosti uplatnit.

Příklad české základní školy s vyšší mírou heterogenity žakovského kolektivu.

Základní škola se rozhodla, že chce zavést nový přístup k podpoře chování žáků ve školním prostředí. Na základě účasti na veřejném semináři vedení školy získalo poznatky o ověřeném celoškolním přístupu pozitivní podpory chování. Po úvodním proškolení celého pedagogického sboru byli na základě jejich zájmu vybráni čtyři pracovníci, kteří mají podporovat zavedení zvoleného přístupu ve škole. Tito pracovníci se pravidelně scházejí s externí mentorkou, který jim pomáhá v implementaci zvoleného přístupu. Přestože bylo navštěvování škol díky protiepidemickým opatřením v době zavádění tohoto přístupu ztíženo, pravidelná setkání se podařilo převést do on-line podoby. Inspirace, které mentorka pracovníkům sdílela, pomohly škole také flexibilně reagovat na vzniklou situaci např. tím, že se jim efektivní podporu očekávaného chování žáků podařilo přenést do on-line výuky. Mentorka také jezdí pravidelně do školy a na základě společné reflexe hospitací napomáhá pracovníkům školy v rozvoji dovedností v oblasti managementu chování žáků.

Specifickou formou profesního rozvoje pedagogických pracovníků zajišťovaná externistou jsou **supervize**. Osvědčuje se, pokud mají pracovníci škol možnost jak individuální, tak skupinové formy supervize. Supervize je důležitým nástrojem podpory také pro pracovníky vedení školy. Supervize probíhají obvykle jedenkrát za dva až tři měsíce v délce trvání dvou až tří hodin. Základním obsahem práce supervizora je kladení otázek. Často takových, které lidi v týmu nenapadnou, protože nemají od probírané situace potřebný odstup. To je největší přínos supervize, pomáhá nalézat novou perspektivu a tím i nová řešení probíraných situací. Supervizor může také vyjádřit svůj názor v případě, že je o to požádán. Průběh supervizního setkání obvykle probíhá v následující struktuře:

- vzájemné úvodní seznámení;
- definování „zakázky“ (cílů, obsahu) a pravidel supervize (otevřenost, konkrétnost a důvěrnost informací).

Výše uvedené body platí pro úvodní setkání.

- Definování témat, kterým se účastníci chtějí věnovat (každý, kdo přináší určité téma, specifikuje, co by chtěl prostřednictvím supervize získat a s čím by chtěl odcházet), za

jedno setkání se obvykle zvládnou probrat dvě až tři témata (každému je věnováno cca 30 až 45 minut).

- Závěrečná reflexe setkání všemi účastníky.

SHRNUTÍ

- Sdílení je jednou z forem prevence syndromu vyhoření.
- Sdílení posiluje vazby mezi učiteli.
- Sdílení napomáhá k včasnému řešení problémových situací.
- Sdílení napomáhá k vytváření pozitivního klima ve škole.
- Ke sdílení potřebuji vytvořit bezpečné prostředí, kde mi budou aktivně naslouchat a budu moci své poznatky a prožitky pravidelně sdílet.
- Supervize, mentoring, koučink pomáhá k osobnostnímu rozvoji a vytváření pozitivního prostředí, které je nutné nejen pro pedagogy, ale i pro žáky jejich rodiče.
- Sdílení může být vedeno někým ze školy, nebo externistou/externistkou. Každá z variant má své výhody a nevýhody a její užití je vhodné pro různé situace.

SDÍLENÍ MEZI PRACOVNÍKY VÍCE ŠKOL

Partnerství mezi školami umožňuje intenzivní sdílení a výměnu zkušeností mezi různými aktéry ve škole zejm. vedení školy, školního poradenského pracoviště (v případě ZŠ a SŠ), učiteli a asistenty pedagoga. V rámci rozvoje spolupráce mohou být do výměny zkušeností zapojeni i nepedagogičtí pracovníci škol (např. pracovníci školní jídelny apod.).

Výhodou setkání pracovníků z různých škol je možnost porovnání různých prostředí, přístupů v pedagogické práci a podmínek pro ni. Sdílení s pracovníky cizích škol mohou také někteří vnímat jako méně ohrožující než sdílení s pracovníky vlastní školy. Větší anonymita může zvyšovat pocit bezpečí (zejména nejsou-li vztahy ve vlastním pedagogickém sboru dobré) a vede k větší otevřenosti při sdílení. Setkání s pracovníky jiných škol jsou také příležitostí k navazování nových profesních přátelství, která jsou rozvíjena i mimo tato setkání. Pracovníci různých škol spolu mohou vzájemně konzultovat, průběžně si předávat inspirace pro práci či diskutovat řešené problémy. Škola tak přirozeně získává další zdroje podpory.

SDÍLENÍ MEZI PARTNERSKÝMI ŠKOLAMI

Možností, jak dlouhodobě těžit ze zkušeností pedagogických pracovníků mimo vlastní pracoviště je navázání dlouhodobé spolupráce se školou, která se stane školou partnerskou. Smyslem partnerské spolupráce je intenzivní výměna zkušeností v tématech, která obě školy spojují. Může se jednat např. o témata spojená s pojetím výuky, kdy si partnerské školy vyměňují zkušenosti s realizací konkrétního programu nebo konceptu výuky (např. Začít spolu, Montessori pedagogika, Waldorfská pedagogika, Daltonský plán aj., posílení výuky konkrétního předmětu apod.) nebo problematika vyžadující intenzivnější nebo specifitější přístup pedagogických pracovníků (např. vzdělávání žáků se zdravotním postižením, žáků s odlišným mateřským jazykem, žáků nadaných apod.). Dalším pojítkem může být specifita lokality, ve které se partnerské školy nacházejí (např. sídlo školy v blízkosti sociálně vyloučené lokality s vyšším podílem žáků se sociálním znevýhodněním) nebo organizační forma školy (např. školy tzv. svazkové nebo malotřídní).

Partnerství mezi školami je obvykle budováno jako dlouhodobá, postupně se rozvíjející spolupráce. Hlavním cílem úvodní fáze navazování spolupráce je především seznámení pracovníků škol a vybudování vzájemné důvěry, která je základním předpokladem dlouhodobé spolupráce.

Před zahájením seznamovacích aktivit je třeba, aby vedení školy se záměrem a jeho benefity seznámilo pracovníky školy. Nápad k navázání užší spolupráce většinou přichází na nějaké akci mimo školu (např. vzdělávací akci, setkání ředitelů škol atd.), s nápadem mohou přicházet i jednotliví pedagogičtí pracovníci. I v tomto případě je ale důležité získat pro tento záměr vedení školy.

Prvním krokem je vzájemné seznámení pracovníků škol na jejich pracovištích. Jedná se nejčastěji o návštěvy na pracovištích partnerských škol s komentovanou exkurzí po budově (budovách) školy. V počátku je vhodné, pokud jsou z vyjíždějící školy exkurzi přítomni zástupci vedení školy (ředitel, zástupce ředitele), zástupci školního poradenského pracoviště a v případě ZŠ nejméně dva učitelé za každý stupeň (počet se odvíjí od velikosti školy, cílem je, aby to bylo vždy několik pracovníků, kteří mohou o zkušenostech diskutovat a přenášet je ve vlastním sboru dál) a zástupci asistentů pedagoga. U větších základních škol se osvědčuje, pokud jsou účastníky exkurze zástupci metodických kabinetů či jiní pracovníci, jejichž úkolem je šíření dobré praxe na daném stupni. Osvědčuje se také, pokud jsou v době návštěvy v hostitelské škole přítomni všichni pedagogičtí pracovníci školy a mohou návštěvě poskytnout upřesňující informace k praxi v konkrétních třídách apod. Při seznamovacích návštěvách obvykle pracovníci škol načerpají první inspiraci – jedná se často o drobnou inovaci, která během návštěvy zaujme a je relativně snadno přenositelná do vlastní praxe (může se jednat o nějakou pomůcku, námět aktivity či uspořádání prostoru třídy atd.). Tyto okamžité přínosy vzájemných exkurzí jsou významným prvkem motivace k prohloubení spolupráce mezi školami. Proto je užitečné, pokud je v době exkurze přítomen někdo, kdo může podat konkrétní informace, o čem se jedná a jaké jsou s aplikací praktické zkušenosti.

Exkurzi je užitečné zakončit společným posezením zástupců obou škol ve obdobném složení (zástupci vedení, poradenského pracoviště a zástupců pedagogů včetně asistentů pedagoga) v obdobném počtu na obou stranách. Pracovníci školního poradenského pracoviště mohou připravit několik seznamovacích aktivit pro navození uvolněné atmosféry. Je vhodné také naplánovat další kroky spolupráce.

Dlouhodobá spolupráce s partnerskou školou umožňuje další formy sdílení a výměny zkušeností než jen pravidelná fyzická nebo on-line setkání sborů nebo jejich částí. Může se jednat o vzájemné hospitace (nejen ve výuce ale i např. v rámci poradenského pracoviště), tandemovou výuku, výměnu učitelů, plánování a realizaci společných projektových aktivit či organizaci společných workshopů. Školy se také mohou dohodnout na společném absolvování vzdělávacích aktivit apod.

SDÍLENÍ A VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ MEZI PRACOVNÍKY VÍCE ŠKOL

Osvědčeným způsobem organizace pravidelného setkávání pracovníků více škol jsou moderovaná tematická setkání. Obvykle se jedná o setkávání pracovníků škol v určitém regionu, které je moderováno organizací působící ve vzdělávání. V praxi se nejčastěji jedná o realizátory místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (fungují na úrovni obcí s rozšířenou působností) nebo centra kolegiální podpory, která se zaměřují na podporu pedagogů při vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, (většinou jsou zřizována na úrovni kraje).

Efektivní přístup k organizaci těchto setkání zahrnuje zmapování potřeb a témat, která školy v daném území řeší a posléze organizace setkání na tato témata. Setkání obvykle vede

moderátor a účastní se ho také odborník na dané téma, který se zástupci škol o daném tématu diskutuje a moderátor účastníky vede k tomu, aby co nejvíce sdíleli své zkušenosti či poznatky, které o dané problematice mají. Cílem není zorganizovat přednášku odborníka, ale podpořit co nejvíce školy ve vzájemném předávání zkušeností a pomoci. Osvědčuje se, pokud na toto setkání přicházejí nejméně dva zástupci z dané školy (ideálně ti, kteří mají ve své kompetenci metodickou podporu ostatních pracovníků).

Příklad realizace moderovaných setkání v obci s rozšířenou působností

Místní akční skupina pro základní a mateřské školy zrealizovala šetření, ve kterém zmapovala, jaká témata školy řeší a v čem by uvítaly podporu. Na základě zjištění realizuje v cca dvou až tří měsíčních intervalech moderovaná setkání s odborníkem. Moderátor podporuje diskuzi mezi účastníky, je dbáno na to, aby součástí setkání bylo kvalitní občerstvení a celkově bylo o účastníky pečováno. Postupem času se ze zástupců škol stalo společenství, které se vzájemně propojuje i mimo tato setkání. Setkání jsou putovní a vždy se odehrávají na jedné ze škol. V počátku byla vždy součástí těchto setkání exkurze po škole, v současné době se tak děje vždy, když je v dané škole něco nového, co vedení nebo pracovníci chtějí s ostatními sdílet. V době pandemie byla setkání plynule přenesena do on-line prostředí.

Místní akční skupina také organizuje kavárny pro asistenty pedagoga. Jedná se o méně formální setkání zástupců této profesní skupiny, kteří pod vedením facilitátora sdílejí své zkušenosti a diskutují témata, která jsou pro ně důležitá. Kaváren se může účastnit odborník, dojde-li skupina k tomu, že by jeho přítomnost byla přínosná. Většinou se tak děje v případě, kdy skupina nenajde dostatek inspirace k řešení určitého problému vlastními silami.

SHRNUTÍ

- Sdílení může probíhat mezi partnerskými školami – partnerskou školu může škola získat na základě podobně specifické situace (např. vyloučená lokalita nebo specifická forma výuky), důležitým krokem je seznámení mezi pedagogickými pracovníky.
- Sdílení mezi více školami – nejčastěji probíhá v rámci obce nebo regionu, obvykle na začátku dochází k zmapování potřeb a témat, která školy řeší, setkání vede moderátor (podstatou je ale stále sdílení zkušeností!).

Informační zdroje

Baštecká, B., Čermáková, V. & Kinkor, M. (2016). *Týmová supervize: Teorie a praxe*. Praha: Portál.

Felcmanová, L., Pýchová, S. & Srb. V. (2021). *Jak zlepšovat učení, wellbeing a rovné šance žáků v ČR prostřednictvím středního článku a dalších opatření*. Praha: SKAV.

PAQ Research a Kalibro Projekt, s. r. o. pro organizaci Učitel naživo, 2020

Ptáček, R., Vňuková, M., Raboch, J., Smetáčková, I., Harsa, P., Švandová, L. (2018) *Syndrom vyhoření a životní styl učitelů českých základních škol*. Česká a slovenská Psychiatrie. 114(5): 199–204

Smetáčková, I., Pavlas Martanová, V., Francová, V. a kol. (2020). *Metodika pro vedení škol a školní poradenská pracoviště – Techniky kolegiálního sdílení*. Katedra psychologie. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy



Metodika platform setkávání pro sdílení a výměny zkušeností pedagogických pracovníků

PhDr. Lenka Felcmanová, Ph.D.

PhDr. Mgr. et Mgr. Dana Dlouhá

Mgr. Veronika Mavrogiannopoulou Lapšanská

Mgr. Lenka Kisořová, Ph.D.

PhDr. Lenka Gajzlerová, Ph.D.

Mgr. Katarína Slezáková

Mgr. Martin Vrabel, Ph.D.

Vydala Masarykova univerzita, Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno

Text neprošel jazykovou korekturou

Návrh obálky: PhDr. Lenka Gajzlerová, Ph.D.

1., elektronické vydání, 2021

