

ŘEDITEL MÁ UČITELŮM OTEVÍRAT PROSTOR PRO PŘEMÝŠLENÍ

V kunratické základce to tak funguje

Když před dvanácti lety odešel ze ZŠ Táborská v Praze 4, ve škole na kraji hlavního města jako by na pozici ředitele začínal znovu od začátku. Mnozí byli zvědaví, jak si povede. Kdo ho znal, nemohl být překvapen. Z původních 330 žáků je dnes 715, pečuje o ně 110 zaměstnanců. „Jsme vlastně velký podnik,“ říká VÍT BERAN, ředitel Základní školy v Praze-Kunraticích.

Vaše škola má široko daleko dobrý zvuk. Nejen že využíváte při vyučování zajímavé a hlavně efektivní metody a formy práce, ale navíc ještě pravidelně pořádáte pro učitele z různých koutů republiky semináře a konference. Co vás k tomu vede?

To je víc než dvacetiletá historie. Její kořeny jsou v PAU – Přátelích angažovaného učení, v tom, co jsme dělali ještě v Táborské. Je mi příjemné setkávat se s učiteli, kteří jsou motivovaní, nabití, chtějí něco měnit a nebojí se ukázat to, co umějí, druhým. Tento duch přetrvává i v tom, co se snažíme ve škole organizovat. Už hodně dlouho.

Co všechno pořádáte?

Jsou to tři typy akcí. První jsou aktivity vycházející z projektu Pomáháme školám k úspěchu, do kterého jsme se před devíti lety zapojili. Spojuje síť podobně laděných škol a učitelů, podporuje je v tom, aby dokázali rozvíjet každého žáka v podmínkách, které mu vyhovují. Naší vizí je, aby se všichni žáci učili naplno a s radostí. V rámci sítě se učitelé navzájem obohacují a tím rostou. Na své oborové sdílení si mohou pozvat i lektora, který je odborně nasměruje, ale hlavně sdílejí své zkušenosti. To, že mají společnou vizi, vědí, kam míří, kde jsou, a hledají cesty, kudy se do cíle dostanou, je hodně důležité.

Druhý typ akcí vychází z naší akreditace. Tím, jak naši učitelé odborně rostou, jsou pro kolegy z jiných škol zajímaví. Chtějí si k nám přijet pro zkušenosti. Zájem je opravdu velký, až musím naše učitele chránit. Učitelé nám dovolili, že během školního roku můžeme přijmout maximálně pět takových velkých návštěv. Dodržujeme to, protože chceme, aby se cítili komfortně a bezpečně. I tak máme ve škole návštěv víc než dost. Nejen že

jsme v úzkém napojení na Pedagogickou a Přírodovědeckou fakultu UK i na DAMU, takže k nám chodí studenti na náslechy a na praxi, ale naši kantoři si navíc sami navzájem otevírají dveře tříd. Navštěvují se ve vyučování, spolupracují při přípravě hodin, na vyhodnocování dopadu svého učení, scházejí se nad důkazy učení žáků... To všechno je pro ně nesmírně důležité. Přijmout někoho do hodiny není snadné. Učitel se chce dobře připravit,

„Jak chcete v neučící se sborově vychovat učící se děti?“

chce ukázat, že děti, které učí, vše dobře zvládají. Každá taková návštěva posouvá i naše učitele. Jestliže se zvláště pozorně a cíleněji připravují, s plánováním se mohou obrátit na symetrické úrovni na mentory, na kolegy, tak se dostávají dál, odborně rostou. Jsou to spojené nádoby.

Mimochodem v souvislosti s naší akreditací pořádáme a nabízíme kurzy zaměřené na aktivní učení, metody kritického myšlení, například i v propojení na matematiku s využitím konstruktivistické cesty profesora Hejného. Také tělocvikáři si nechali akreditovat svůj kurz, kurz má i vedení školy. Nejčastěji se k nám učitelé hlásí na téma Metody aktivního učení. Jde o celodenní osmihodinovou návštěvu školy, která začíná představením našeho ŠVP, vize školy a propojení s projektem Pomáháme školám k úspěchu. Následně se jdou návštěvníci podívat do vyučovacích hodin, většinou do dvou. Po obědě v naší školní jídelně se setkají na sdílení s učiteli, které ve vyučování navštívili. Návštěva končíva miniseminářem na objednávku, který se týká toho, co v hodinách viděli, nebo kurikula školy.

A třetí typ akcí?

To jsou konference, na nichž spolupracujeme s dalšími partnery, jako například s nakladatelstvím Fraus. Letos tu bude také konference škol, které se věnují dětem s talentem a nadáním. V rámci programu Úspěch pro každého žáka budeme mít ve škole dvoudenní veletrh, na který přijede asi 200 lidí. Státní zdravotní ústav pro síť Zdravých škol a Zdravých školních jídelen bude pořádat konferenci Učíme se navzájem. V těchto případech si u nás někdo objedná prostory a v nich uspořádá akci spojenou se vzděláváním. Pokud naši učitelé chtějí, mohou se jí zúčastnit, mohou třeba organizátorovi akce nabídnout nějakou dílnu, která by účastníky zaujala. Jindy nás pořadatel požádá, jestli by účastníci nemohli nahlédnout do vyučování. To už ale musíme s učiteli projednat, aby to nebylo na úkor jejich pedagogického komfortu.

Řikáte, že zájem o vzdělávací akce je u vás velký. Přitom slyším, že učitelé jsou v posledních letech převzdělávání...

Neřekl bych, že se učitelé nechtějí vzdělávat. Ale snižuje se potřeba účastnit se kurzů typu: „Jak rychle při vaření krupicové kaše naučit vyjmenovaná slova.“ Když si naši učitelé pro sebe vybírají další vzdělávání, hledají spíš dlouhodobější kurzy s výcvikem. Takové, které jim rozšíří obzory, přinesou nové zkušenosti, něco je naučí. Kde naučené zkusí ve své praxi a na výcviku to zaváděné sdílí s frekventanty. Učící moment však nastane jen tehdy, když vědí, co je cílem vzdělávání a jak to, co se učí, mohou ve škole využít. To vše má vazbu na plány osobního pedagogického rozvoje, které už u nás mají tradici.

Programová ředitelka programu Pomáháme školám k úspěchu Hana Košťálová nás seznámila se strategií publikovanou paní profesorkou Helen Timperley, která nás vede k práci s Badatelským cyklem profesního učení. Jde o to, abychom při sledování dopadu našeho učení také rozpoznávali nejen dětské, ale i naše vzdělávací potřeby. Najednou se před námi otevírá velký prostor k přemýšlení o tom, co jako učitel potřebuji. Kladu si otázky: „Kam mířím? Kde jsem? Kudy dál?“ To mi pomá- ▶

► há k tomu, abych si našel optimální cestu. Někdy vede přes výcviky, ale prakticky vždy ke spolupráci s kolegy, ke společnému plánování, vyhodnocování dopadu našeho učení na žáky, sdílení zkušeností. Jak už jsem říkal, tím, že naši učitelé těsně spolupracují, že plánují společné hodiny a poskytují si zpětnou vazbu, profesně rostou. A to není fráze.

Máte na mysli párovou výuku?

Ano, ale stejně tak to mohou být triády nebo jiné méně početné skupiny, v nichž se setkávají pedagogové, kteří buď spolu aktivně spolupracují na výuce, nebo spolu chtějí spolupracovat, protože se v určitém týmu cítí bezpečněji a zvládají díky tomu pro ně zajímavější výzvy. V takových spolupracujících týmech se všichni zúčastnění naučí mnohem víc než v lečterém kurzu. Jsem rád, že to často platí i u našich návštěvníků. Kolegové z jiných škol, kteří k nám jezdí, většinou nečekají, že jim tu bude někdo chytrý něco povídat. Chtějí zažít živou školní praxi a oceňují to, že se svými kolegy – našimi pedagogy mohou sdílet i své zkušenosti, myšlenky... Tato setkání kantory lákají. Nic není jednostranné, jednobarevné. Pestrost inspiruje i naše učitele.

Prožitkové učení se vlastně překlápá do vzdělávání učitelů.

Ano, učící se školy, učící se sborovny. To je přesně ono.

Teď to vypadá jednoduše, ale realita bude mnohem složitější. Čím se vám podařilo před 12 lety namotivovat pedagogický sbor?

Z Tábořské se mnou přišlo docela dost lidí – celý management, několik učitelů, dokonce i školník. Ti všichni mi pomohli proměňovat kulturu školy, její klima. Nové prostředí nám umožnilo vyhnout se některým slepým uličkám.

Takže další pedagogická zásada v praxi – učíme se chybou?

Jistě, chyby jsou přece od toho, abychom se z nich poučili.

Ale vy jste přišel do sboru, který byl jinak laděný.

Byl laděný zejména na obsah učení. Nastartovat lidi k jinému způsobu uvažování o výuce se nám dařilo hlavně díky tomu, že jsme začali jezdit do jiných škol. Používali jsme i videotrénink jako nástroj přemýšlení nad tím, co se v hodině děje. Hodiny jsme rozebírali, ale nekritizovali jsme, to jsme si zakázali. Ovšem doporučovali jsme, oceňovali, hledali jiná řešení. Díky projektu Pomáháme školám k úspěchu si stále víc uvědomuji, jak je důležité budovat takovou kulturu školy, kde se na vedení lidí podílí celý management. Ano, ředitel jsme také někdy řídili, ale kdy řídí? Když udílí pokyny, příkazy: „Hoří, utíkejte!“ Samozřejmě vydávám určitá řídicí rozhodnutí, ale jestliže chci lidi rozvíjet, musím jim dát prostor. UVědomit si, že ředitel je vždy v asymetrickém vztahu ke svým kolegům. Proto podporuji rozvoj symetrické podpory. Musím se spolehnout na to, že motivaci ovlivňuje dobrovolnost. Podporuji pozitivní kroky, které učitele posouvají. Nesmím zároveň ty, kteří se posouvají, zapomenout oceňovat.

Do toho se ale každému řediteli nechce. Radši dá všem stejné odměny, aby neměl ve škole revoluci.

To chápu. Aby si to mohl dovolit, musí být ve škole jasně pojmenovaná kvalita. Jestliže jsme si v Kunraticích řekli, že naším cílem je kvalita učení, kterou budeme podporovat, pak si musíme také říci, co to znamená.

Našli jste to?

Stále hledáme, a myslím, že postupně nacházíme. Podle nás je kvalita například v partnerství nebo v tom, že učitel ví, jak plánovat vyučování. Že rozumí tomu, jaký má jeho vyučování dopad na učení dětí. Nebo že díky pochopení zákonitostí typologie osobnosti a znalosti svého osobnostního typu nebude děti válcovat tím, co vyhovuje jemu. Že bude myslet na to, že každý žák má jiné potřeby, že se učí jinak.

Hodně nám pomáhá, že díky podpoře rodičovského spolku PATRON, projektu Pomáháme školám k úspěchu, projektů EU a inkluze jsou ve velkém počtu vyučovacích hodin ve třídě dva dospělí (učitel + párový učitel nebo asistent). I asistent, když je alespoň dílem pedagog, může s učitelem úzce spolupracovat – na plánování učení, na zpětné vazbě. Spolu mohou hledat, co jejich učení způsobilo, jaký má dopad na žáky a podobně. V tom jsme nějaký kus cesty urazili. Aspoň si to idealisticky myslím. Jsem přesvědčený, že naše učitelé baví to, že jejich žáci jsou fajn, že se učí, že neškodí, že jsou spokojeni.

Jak chcete v neučící se sborovně vychovat učící se děti? Jako kantor i jako ředitel musím být motivovaný i pro své učení. Teprve pak to, co ve škole děláme, ovlivňuje proměnu školní kultury, má vliv na rozvoj učící komunity, na profesní dovednosti pedagogů... Má dopad na změnu, která je vidět na motivaci žáků k učení.

Čím dnes může ředitel učitele motivovat?

Prostředím? Spoluprací, ve které vidí užitek? Možností odborně růst? Dělat to, co je baví, co dělají rádi? Pokud jde o peníze, jsme na tom podobně jako v jiných školách. Snažíme se ale také využívat benefitů různých projektů. Nevím, jestli si učitelé uvědomují, že by benefitem je i to, když jim ředitel umožní dlouhodobé vzdělávání. Za kantora škola zaplatí kurz, za nepřítomného kolegové supluje, učitel má vlastně placené studijní volno. To vše je dnes hodně drahá záležitost. Je ale třeba, aby sborovna vnímala, že je to potřebné, ale že to není samo sebou.

Hodně se dnes mluví obecně o kultuře organizace, ale školství je pořád na chvostě. Nejsme sice výrobní podnik, ale potřebujeme, aby lidé, kteří se ve škole potkávají, do ní chodili rádi. Aby se rádi setkávali, aby podporovali vedení školy, které musí někdy dělat věci, které jim tak úplně nesedí. Aby vnímali, že je dělají pro ně, pro jejich podporu. Ještě jedno musím připomenout. Naším učitelům se dobře učí také díky podpoře radnice a její péči o školu.

Velice důležitou roli zastávají ve škole mentoři – ať už interní, nebo externí. Pomáhají zlepšovat kulturu školy, zvyšovat její kvalitu. Dá se říci, že jsou na úrovni učitelských lídrů. Jako učitel potřebuji někoho, komu věřím natolik, abych se mu mohl svěřit i se svým neúspěchem. Chci si třeba pozvat do hodiny vedení školy, ale zároveň se na návštěvu chci připravit. Kdo mi pomůže? Naučí mne dívat se na sebe jinými očima? Máme ve škole mentory, ale jako ředitel nevím, a vlastně nesmím vědět, o čem s učiteli hovoří, jakou podporu jim dávají.

Opravdu to zůstává jen mezi nimi?

Samozřejmě, to musím ctít. Jinak by se učitel svému mentorovi neotevřel. Pod-

- **VÍT BERAN** svou profesní pedagogickou dráhu zahájil v roce 1982 v ZŠ Libčická v Praze 8.
- Od února 1992 byl ředitelem Fakultní základní školy PedF UK v Praze v Tábořské ulici.
- V 80. letech vedl kabinet biologie při OPS v Praze 8.
- V letech 1990–1992 zastával funkci předsedy Oblastní rady ČMOS v Praze 8.
- Od roku 1990 byl členem profesních asociací (Přátelé angažovaného učení, Asociace základního školství ČR a Asociace profesí učitelství České republiky).
- Je autorem textů a publikací pedagogického čtení. Aktivně působí v oblas-

ti DVPP, při tvorbě, ověřování a dotváření projektů pro základní školství.

- Od roku 2008 pracuje v expertní radě projektu Pomáháme školám k úspěchu.
- V letech 2015 až 2017 byl jmenován členem poradního týmu ministryně školství.
- Osobní rozvoj koučovacích dovedností získává od roku 2016 v Akademii v Libchavách.
- Od roku 2015 spolupracuje s projektem Učitel naživo. V únoru 2017 byl přizván do Expertní rady tohoto projektu.
- Je rád v přírodě a dlouhou dobu organizoval prázdninové lyžařské a vodácké tábory.



pora mentora stejně jako kouče funguje jedině tehdy, když není zneužita.

Prapůvodním vzděláním jste inženýr, ale mluví z vás přesvědčený pedagog.

Po vysoké škole zemědělské jsem si musel doplnit pedagogické vzdělání, na přírodovědecké fakultě OŽP a Biologii, na pedagogické fakultě následně s funkcí ředitele bakalářské studium Školního managementu a svá vysokoškolská studia jsem zakončil magisterským studiem Managementu vzdělávání. Vysokých škol mám pořádný sloupec. Mrzí mne, že vysoká škola, která by měla ideálně modelovat, co by jak mělo ve školách fungovat, jak by se mělo učit, se tím sama neřídí. Bohužel se stále soustředí především na přenos informací formou přednášek místo toho, aby především probouzela myšlení studentů.

Škoda, že na pedagogické fakultě neprošla klinická škola, která se snažila přivést studenty do praxe dříve a častěji.

Škoda, ale naštěstí tu je její přesah. Například spolupracujeme s projektem Učitel naživo, který v sobě některé zákonitosti nese. Pracuje s cílenou podporou budoucích učitelů. Studenty motivují motivovaní lektori, ve školách s nimi pracují motivovaní učitelé. Ti všichni jim dávají dopomoc, pomáhají jim stavět lešeníčko budoucí profese. V současné době se rodí nový projekt Ředitel naživo. Dává naději, že vznikne tolik důležitá podpora vedoucích pracovníků. Je nesmírná škoda, že školství nemá kádrové rezervy. Kdyby je začalo cíleně budovat, kvalita škol by šla nahoru.

A přece leckde existuje přesvědčení, že ředitel další vzdělávání nepotřebuje.

Nesmysl, ale je otázka, jaké vzdělávání. Znovu opakuji: musím si uvědomit, kam mířím, kde jsem a kudy se dostanu k cíli. To jsou jednoduché kroky. Musím také vnímat, co už jako ředitel zvládám, a kde mám ještě rezervy. Pravda je, že funkční školení pro vedoucí pracovníky je často bububu a tytyty, ale příprava lidí na vedení to není. Jihomoravské hejtmanství oslovilo na jaře minulého roku Břetislava Svozila, aby připravil kurz pro lidi, kteří se hlásí do konkurzu na ředitele. Přizval celou řadu odborníků a mezi nimi i mne a kolegu ředitele Pavla Škramlíka, abychom společně připravili takový program, který by dal frekventantům vhled do vedení lidí, do školní kultury. Aby věděli, proč a jak vytvářet vizi školy. Byla to objednávka na míru a myslím, že se narodil hezký produkt, který má hlavu a patu. Něco z toho by mohlo najít uplatnění v Řediteli naživo.

Debatuje se také o tom, jestli současní funkčního školení mají být zákony.

Ředitel by je znát měl, ale ve škole by měl mít odborníky na ekonomiku, personalistiku... Všechno ředitel umět nemůže. Musí si udržet nadhled a rozvíjet se. V posledních letech mne hodně oslovil koučink. Už čtvrtým rokem procházím koučovacím výcvikem, koučovací praxí a najednou zjišťuji, jak moc mi to pomáhá ve vedení lidí. To je to, co nyní potřebuji.

Je to pro mne důležité, protože vedu lidi a také učím děti. Koučovací přístup v učení, to je ideální dovednost učitele.

Uvědomuji si, jak je potřeba získat praxi v kladení otevřených otázek. Jak je důležité dávat lidem prostor, aby měli čas na přemýšlení. Je to pro mne velká výzva. Zjišťuji, že i na stará kolena se mám co učit. Baví mne to a pomáhá mi to. Samozřejmě že ředitel, který je ve funkci krátce, bude mít asi jiné starosti a jiné problémy. Ale i ten se bude pohybovat v rámci svého profesního rozvoje. Vyhodnotí si, co teď potřebuje zvládnout, co je v zóně jeho nejbližšího rozvoje s cílem být lepším ředitelem. Vzdělávání nesmí být z musu, ale proto, abych byl „in“.

Z některých krajů se ozývají signály, že když je stále méně zájemců o post ředitele školy, proč by jim musel být za každou cenu pedagog? Třeba by stačil manažer.

Můj tatínek byl mikrobiolog, špičkový vědec. V roce 1969 byl z vedení ústavu, kde pracoval, z politických důvodů odvolán světově uznávaný profesor a do čela vědeckého pracoviště přišel nový ředitel bez odborného renomé. Ne, že by neměl vhled do řízení, jenže ta doba byla velmi mírně řečeno „specifická“. Málokterý obor dnes zaměstná ve vedoucí funkci člověka, který není v jeho problematice „in“. Třeba psycholog by mohl být dobrý ředitel školy, protože rozumí lidské duši. Možná by stačilo doplnit si pedagogiku. Když budu ředitel strojní průmyslové školy a budu inženýr strojař, bude to asi v pořádku. Rozumím oboru, ovšem musím mít vedle sebe někoho, kdo je výborný pedagog. V některých typech škol to je zřejmě možné obejít, ale u základní školy nebo gymnázii, zejména u těch menších, si nedovedu představit, že by je neřídil pedagog. Na druhou stranu pedagogika je řemeslo, které se mohu naučit. Taky jsem původně nepedagog. I když jsem znal práci s dětmi v oblasti volného času, musel jsem si doplnit vzdělání. Jsem přesvědčen, že je velká chyba v tom, že současné pedagogické fakulty připravují budoucí učitele, ale v základním studiu je nepřipravují také jako potenciální vedoucí pracovníky. Nestačí jedna přednáška o řízení školy. Koneckonců i učitel je líder, mentor, kouč svých žáků. Budoucí učitel by měl víc rozumět práci ředitele školy. Možná bychom pak měli víc aspirantů.

Co vás dodnes navzdory nesnadné pozici ředitele školy na vaší práci těší?

Někdo si rád lepší letadélka nebo chodí na ryby a já mám školu, to mne baví. Moje profese je mým koníčkem.

Můžete dát za své kantory ruku do ohně?

Jasně, ale každý z nás je na cestě. Zároveň však vím, že každého ve škole musím nějak podpořit. Jeho snahu, jeho rozvoj. A je jedno, jestli je to pedagog, nebo nepedagog. Ví, že když nebudou v pohodě a nebudou chodit rádi do práce, je to špatně. Obzvlášť při dnešních mzdových podmínkách to je špatně.