

# BUDEME SE VZDĚLÁVAT NAŽIVO?

## Postupně vznikají jako v laboratoři programy na podporu učitelů a ředitelů

Debaty o vysokoškolské přípravě budoucích učitelů se už dávno staly evergreenem. Bohužel stále ještě bez reálného odrazu v praxi. Před čtyřmi lety přišel model *Učitel naživo*, který ukazuje, že je možné připravit studenta tak, aby k žákům nastupoval s vědomím všeho, co pozice pedagoga obnáší. Nyní se otevírá obdobná podpora i pro vedení škol. Také *Ředitel naživo* bude „nastavovat zrcadlo“ dosavadní praxi.

**N**ebylo by spravedlivé tvrdit, že všichni začínající učitelé přicházejí z fakult po pedagogické stránce jako nepopsaný list. Není ale možné zavírat oči před tím, že těch jen trochu „popsaných“ je víc, než bychom si přáli. Program *Učitel naživo* ukázal, co všechno by bylo možné do vysokoškolského studia zařadit, aby absolventi přicházeli do škol s mnohem jistější půdou pod nohama. Recept je zdánlivě jednoduchý – prostor, pedagogové znalí nejen teorie, ale také současné praxe a finance. Ale vypořádejte se s tím!

Jak se to podařilo organizaci *Učitel naživo*, z. ú., představovali její spoluzakladatelé a spolureditelé Jan Straka a Martin Kozel, kteří jsou zároveň spoluautory zmíněných projektů. V sále pražské galerie DOX bylo našlapáno a nutno říci, že přítomní – z řad pedagogů škol různých stupňů, z akademické sféry i veřejných institucí – vítali jejich slova s povděkem.

### Připomínka prvního projektu

Projekt zaměřený na přípravu budoucích učitelů začal vznikat zhruba před šesti lety. „Hledali jsme, jak podpořit co nejefektivněji vzdělávání,“ vysvětloval Jan Straka, jak se příběh *Učitele naživo* tehdy začal psát. „Protože tím nejdůležitějším po dětech jsou ve školách pedagogové, logicky jsme došli k závěru, že nejvíc se vyplatí investovat do lidí. Všechny naše programy jsme začali stavět na podporu učitelů. Ať už to byl *Elixír do škol* na podporu učitelů fyziky, nebo naše spolupráce s prof. Hejným v matematice. Z kontaktů s učiteli a řediteli, s nimiž jsme se setkávali ve školách, se začal klubat základ *Učitele naživo*.“

Ten spatřil světlo světa v září 2016 jako unikátní jednoletý výcvik absolventů různých vysokých škol, kteří by se rádi

stali učiteli. Obor jim garantuje jejich vysokoškolský diplom, projekt k tomu přidá kvalitní výcvik práce s dětmi. Zatímco doplňkové vzdělávání pedagogického minima má pro své frekventanty 250–300 hodin, už jednoletý výcvik *Učitele naživo* pracoval celkem se 750 hodinami, z toho bylo 380 hodin praxe ve školách, které si už dokázaly vybudovat mezi pedagogickou i laickou veřejností více než dobrou

**V Řediteli naživo zažijete během dvou let (od srpna 2019 do června 2021) 350 hodin programu.**

### Vzdělávací bloky

- 6 jednodenních setkání
- 4 dvoudenní setkání
- 4 třídní setkání
- s přesahem do každodenní praxe pod vedením zkušených průvodců a lektorů

### Praxe

- 5 skupinových jednodenních exkurzí do zajímavých škol a firem, které si vyberete ze široké nabídky
- 3 dvoudenní stáže u zkušených ředitelů
- volitelná pětidenní zahraniční exkurze

### Individuální podpora

22 hodin individuální podpory přímo u vás ve škole (koučink, mentoring nebo specifické poradenství)

### Svépomocné skupiny

40 hodin setkání ve facilitovaných svépomocných skupinách s lidmi, kteří ve svých školách řeší podobná témata jako vy

pověst. Studenti nezůstávají na všechno sami. Na cestě k uchopení profese je jako teoretici znalí praxe (nebo praktici znalí teorie) provázejí tzv. průvodci.

„Na začátku bylo naším cílem vytvořit něco jako laboratoř. Prostor, v němž mohou dát nejlepší z pedagogů a expertů hlavy dohromady a v kvalitních podmínkách se snažit posouvat věci dál,“ říká Martin Kozel. Přípravu učitelů si jako hlavní téma vybrali proto, že právě v ní spatřují nejúčinnější způsob ke zvýšení kvality vzdělávání ve školách. „Kdo jiný je tak nachystán na intenzivní učení, kdo si může dovolit věnovat tolik času svému rozvoji než člověk, který se na svoji kariéru teprve připravuje? Tady je to pupeční místo, v němž je možné dosáhnout velké ho pokroku.“

Nemýlili se. Dnes už je z jednoletého výcviku dvouletý program akreditovaný jako pedagogické minimum. Protože hodinová dotace se nezměnila, je pro studenty vstřícnější, umožňuje jim lépe kombinovat výcvik s jejich dosavadním zaměstnáním.

### Nepominutelné pilíře

„V tuto chvíli si klademe za cíl, aby učitelé, kteří z programu vzejdou, byli skutečnými průvodci dětí na jejich cestě k poznávání,“ přiznává Martin Kozel a zdůrazňuje tři zásadní pilíře, na nichž program stojí. „Tím základním je, aby se student, který programem prochází, v první řadě věnoval rozvoji své osobnosti. Aby skutečně rozuměl tomu, co znamená být učitelem. Co může dát dětem jako člověk. Druhým pilířem musí být navázání takového vztahu k žákům, který je založený na vzájemné důvěře. Kdy učitel věří dětem, tomu, co v nich je, a děti věří v učitele. Jde o to, aby dokázal podporovat také vztahy mezi dětmi. Konečně třetím pilířem je, aby učitel dokázal nacházet ty nejlepší příležitosti a vytvářel co nejvhodnější podmínky pro učení každého z žáků. To proto, aby všechny děti ve třídě mohly jít dopředu svojí individuální cestou.“

Zmíněné pilíře ze svého obsahu nic neztratily ani po třech letech v praxi. Spíš se utužily, v reálu došly do větších detailů. V září bude zahájen už čtvrtý ročník výcvikového programu, ale přijímání nových studentů už je uzavřeno. „Máme velkou radost z toho, že zájem o *Učitele naživo*





stále roste. „Všechny zájemce o studium jsme ani nemohli přijmout.“

### Důležitý mezistupeň

Laboratoř je důležité místo, aby mohl vzniknout model schopný ověření v praxi. Ale málo platné, sama o sobě nestačí. Ostatně připomněl to Jan Straka: „Naším přáním je, aby programy, které uvaříme v laboratoři, nebyly výjimkou, byt oceňovanou, ale staly se něčím běžným. Aby umožnily, že každé dítě v této zemi bude moci rozvíjet svůj potenciál. Je to obrovský úkol, který nezvládne jedinec ani samostatná organizace. Musí se na něj spojit co nejvíc lidí, dát mu své síly, energii, zkušenosti a nápady.“

Pak přišel příslib, jehož naplnění může být na dosah ruky stejně jako nedosažitelné. Před půldruhým rokem, když Učitel naživo dostával své první vysvědčení, přišel děkan Filozofické fakulty Univerzity v Pardubicích Karel Rýdl s nápadem proměnit program v magisterské studium. V DOXu už prozradil, že program je vytvořen a čeká na akreditaci jako navazující magisterské studium.

„Učitel naživo by se tak mohl postavit na vyšší úroveň,“ oceňoval Jan Straka. „Mohli bychom spolupracovat přímo s veřejnou vysokou školou. „V době, kdy je učitelův nedostatek, by to výrazně rozšířilo počet studentů, kteří budou vstupovat do škol s vědomím, že skutečně chtějí učit.“

### Naděje na jiné vzdělávání

„Stojíme před finalizací akreditačního spisu. Při jeho vytváření jsme vycházeli jak z vynikajících zkušeností, které jsme učinili s doplňkovým studiem *Učitele naživo*, tak ze zahraničních trendů, z modelů učitelské přípravy různých zemí. Využili jsme také mnoha progresivních inovací a příkladů dobré praxe, které na našich

vysokých školách během uplynulých let vznikaly. Všechny tyto příklady a inspirační zdroje jsme propojili do programu, který chceme napřed ověřit pilotně. Byl by to první program učitelského studia v republice, který by byl koncipován jako profesní model. Záleží nám na tom, aby lidé, kteří ho budou absolvovat, odcházeli připraveni na učitelství co nejlépe. Aby byli pro profesi motivováni, aby dokázali malý zázrak, že se všichni žáci učí naplno a s radostí.“ Tolik slova spoluautorky programu Vladimíry Spilkové, která byla dlouhá léta vedoucí katedry primární pedagogiky na Pedagogické fakultě UK v Praze. V současné době prochází zmíněný program potřebnými procedurami na univerzitě v Pardubicích. Jeho autoři věří, že dostanou možnost ukázat, že by učitelé mohli být připravováni jiným způsobem než dosud. „Nechci říkat, že lepším, nebo kvalitnějším,“ připomíná Vladimíra Spilková. „Počkejme si, co ukáže ověřování v pilotáži. Až budeme mít doklady o tom, jak si studenti povedou v praxi. Ale hodně tomu modelu věříme.“

### V čem je jiný

„Pokoušíme se formulovat návrh magisterského navazujícího studia, který je koncipován jinak než stávající modely přípravy učitelů na jiných fakultách – nejen pedagogických, ale i ostatních, na nichž jsou budoucí učitelé připravováni,“ vysvětluje Karel Rýdl. „Program přitom splňuje všechny zákonné podmínky. Nechceme prosazovat něco, co by měnilo vysokoškolský nebo školský zákon ani nějaké evropské normy. Naopak využíváme prostor, který tyto normy nabízejí. Podobně jako některé zahraniční trendy posledních let se v něm soustředíme na hlubší poznání a rozvíjení osobnosti učitele, který má děti vést. Aby dokázal porozumět dětem a jejich problémům. V modelu je věnován velký prostor vývojové a sociální psycholo-

gii. Všechno je více propojeno s tréninkem profesních dovedností v praxi. Nestavíme pouze na teorii, ale na zkušenostech studentů s učením dětí v praxi.

To je také důvod, proč jsme navazující magisterský návrh koncipovali jako profesní. Pokud se to povede, bude to první profesní program, který nebude studenty směřovat na vědeckou přípravu, ale bude je vést směrem k učitelství, k tomu, co budou ve svém povolání skutečně využívat. Chceme tím přispět k tomu, že budou do škol nastupovat učitelé, kteří budou víc orientováni na to, aby žáci vnímali vyučování pozitivně.“

Zároveň ale nezastíral jako „opatrný optimista nebo pesimistický optimista“ určité obavy. „Po zveřejnění se může stát, že ne všichni budou tomuto programu nakloněni. Nechceme dělat nic neseriózního, co by zatížilo naše svědomí. Neradi bychom také začali něco, co vyšumí do ztracena. Posouzení, která zatím máme od našich i zahraničních odborníků, nás utvrzují v tom, že program má nárok na existenci. Dokonce máme ze zahraničí reference, že nám začínají závidět cestu, na jakou jsme se vydali. Až program projde vnitřním systémem hodnocení na fakultě i na univerzitě, předpokládáme, že bychom ho v průběhu června poslali Národnímu akreditačnímu úřadu. Jsme připraveni vysvětlit hodnotitelům, v čem je nový, dobrý a proč ho podporujeme.“

### Od učitele k řediteli

Když se začalo rýsovat, že program *Učitel naživo* je životaschopný, postupně se přidávaly myšlenky na jeho implementaci o profesní pozici výš. Copak by si ředitelé také nezasloužili podporu?

Jsou opravdu všichni, kdo dnes řídí školy, na tyto povinnosti připraveni? Jistě, ▶



► funkční studium, ale stačí? I tady se už dlouhodobě mluví o tom, že ředitelské vzdělávání potřebuje větší pomoc. Nabízejí se kurzy a semináře (i když někdy ve velmi rozdílné kvalitě), také profesní asociace se snaží ke vzdělávání ředitelů v mezích svých možností přispět.

Kdy vlastně ředitel pomoc potřebuje? Ještě dříve, než se do této pozice dostane? V okamžiku, kdy se ocitne ve svízelné situaci, a neví, jak dál? Nebo potřebuje trochu popostrčit, pokud už je moc dlouho v zajatých kolejkách? Asi od každého trochu.

Na setkání v DOXu vzpomínal Karel Derfl, ředitel ZŠ a MŠ v Chrašticích, na svoje pedagogické i ředitelské začátky. Jak nesnadné bývají zejména pro mladého ředitele první měsíce v nové funkci. Jak velkou pomocí pro něj bylo zapojení do projektu *Dokážu to?*, jehož součástí bylo manažerské vzdělávání. Jak mu pomohla účast v síti *Trvalá obnova školy*, jejímž je dnes předsedou.

„Potkal jsem se s lidmi, s nimiž stále spolupracujeme. Předáváme si tolik potřebnou energii. Sdílíme své zkušenosti v bezpečném prostředí, navzájem se od sebe učíme,“ vyznává se Karel Derfl. „Protože jsem také jako ředitel pocítil okamžik beznaděje, vím, že ředitelé podporu potřebují. Mně ji tehdy dali spolupracující kolegové z projektů. Já bych ji chtěl dnes poskytnout programu *Ředitel naživo* jako jeden z jeho průvodců.“

### Novinka se představuje

„Jestliže Nancy Fisherová a John Hattie zdůrazňují, že každý žák si zaslouží vynikající učitele – ne náhodou, ale systematicky – stejně tak si každý žák zaslouží chodit do školy, kterou vede vynikající ředitel. Opět ne náhodou, ale systematicky. Učitel a ředitel jsou dva nejsilnější faktory, které limitují úspěch dítěte v učení. Proto je důležité starat se nejen o učitele, ale také o ředitele,“ zahájila své vystoupení Hana Košťálová, další z průvodkyň programu *Ředitel naživo*. Mnozí pedagogové ji znají ještě jako koordinátorku programu Čtením a psaním ke kritickému myšlení nebo ředitelku programu Pomáháme školám k úspěchu. „Program *Ředitel naživo* se chystal velmi intenzivně, ale odpovědně. Připravili jsme ho tak, aby podporoval především ředitelův pedagogický leadership. Tady je hodně na čem pracovat.“

Počítáme s tím, že první ročník bude pilotní. Při přípravných pracích tým vycházel ze tří důležitých zdrojů. Jedním bylo studium zahraniční literatury na dané téma. Druhým osobní zkušenost s tím, jak se pedagogickému leadershipu věnují za hranicemi. Konečně třetím zdrojem byli špičkoví čeští pedagogové, kteří působí ve vedení škol. Tato skupina se scházela pravidelně jednou měsíčně a diskutovala s přípravným týmem svoje zkušenosti, názory, náhledy na to, co by bylo zapotřebí udělat.“

Programem prochází společně ředitel a jeho zástupce. Místo zástupce se programu může v odůvodněných případech zúčastnit jiný člen týmu zabývající se kvalitou výuky ve škole.

Do programu se mohou hlásit účastníci ze ZŠ a SŠ:

- Bez ohledu na délku zkušenosti
- Velikost školy
- Region

Přihlašování probíhá do **19. května 2019**. Cena programu je 33 000 Kč za rok studia pro jednoho účastníka.

Při včasné přihlášce do **21. dubna 2019** zaplatí účastník sníženou cenu 30 000 Kč osoba/rok.

Včasným přihlášením se rozumí odevzdání elektronické přihlášky a zaslání všech dalších dokumentů (životopisy a motivační esej). Cena zahrnuje ubytování a stravování při vícedenních setkáních v srpnu a únoru. V ceně není zahrnuta zahraniční exkurze, která je nepovinnou součástí programu.

Přihláška do programu je na webu [www.reditelnazivo.cz/prihlaska](http://www.reditelnazivo.cz/prihlaska)

Zájemci o program se mohou zúčastnit informačních setkání s tvůrci: **16. dubna 2019** od 17 hodin na ZŠ Boleslavova v Praze **2. května 2019** od 17 hodin ve Skautském institutu v Praze

Registrace na setkání na [www.reditelnazivo.cz/kalendar](http://www.reditelnazivo.cz/kalendar)

Jako nezpochybnitelný základ se ukázaly tři oblasti. Program bude dlouhodobý a intenzivní. Bude vycházet z praxe zúčastněných a do praxe se zase bude vracet. Za třetí je důležité, aby program neověřoval svoji efektivitu tím, zda se v něm dobře cítí jeho účastníci, tedy ředitelé, ale na tom, co se děje v jejich školách. „To bude asi nejnáročnější fáze programu.“

Tuto myšlenku zdůraznil také Jan Straka: „Základem je propojení všeho, co se budou ředitelé dovídat, s praxí u nich ve škole. Všechno, co se bude v programu dít, se bude přímo přenášet do škol účastníků. V kolektivu si budou moci předat své zkušenosti, obavy i příklady dobré praxe. Vzájemné sdílení vůbec považují za to nejcennější, co se v našem školství může odehrávat. Ovšem musejí se sejít lidé, kteří se nebojí druhým otevřít, odprivatizovat svoji pedagogickou praxi.“

Program předpokládá, že se každému účastníkovi dostane individuální podpora

šitá na míru podle jeho potřeb. „Ředitelé, kteří se v něm sejdou, se budou nacházet v různé fázi ředitelského působení. Abychom mohli vyhodnocovat, jestli se nám práce daří, budeme pravidelně pracovat s hodnocením toho, jaký vliv má program na účastníky a jaký na školu. Jestli dochází k určitému posunu.“

### Co čeká na účastníky

Jedno je třeba zdůraznit hned na začátku. *Ředitel naživo* je určen dvojicí – řediteli a jeho zástupci – z každé školy. „Nejen proto, že ve dvou se to lépe táhne,“ připomíná Martin Kozel. „Jestliže se má škola proměňovat, nemůže na to zůstat ředitel sám, přinejmenším potřebuje parťáka. Postupně na sebe budou nabalovat další lidi ze sboru. Důležitá je týmová spolupráce.“

V prvním roce by se mělo v programu setkat 50 pedagogů – ředitelů a jejich zástupců – z 25 základních a středních škol. Různorodost obohacuje. V první řadě







absolují základní tzv. výukové bloky, v nichž budou moci reflektovat svoji praxi, potkávat se s řadou osobností. S nově získanou zkušeností se vracet do svých škol. Návštěvy v zajímavých školách a firmách jim umožní vidět pod ruce ředitelů, od nichž se budou chtít něco naučit. Ředitel, který se rozhodne určitým způsobem pracovat se svojí sborovnou, dostane individuální podporu lektorů.

„Kurz není teoretický. Budeme se pohybovat ve školách a věříme, že spoustu věcí si ředitelé vyřeší mezi sebou. Někdy stačí podebatovat s kolegou, proto bude důležitou součástí *Ředitele naživo* vzájemné sdílení účastníků. V programu *Učitel naživo* jsme si ověřili, jak velký význam má pomoc průvodců a lektorů. Budou proto provázet také ředitele a jejich zástupce. Každý z lektorů přináší do programu svůj specifický pohled. Ne k následování, ale pro inspiraci. Každá dvojice si musí najít vlastní cestu. A protože to, co vidíme na vlastní oči, nám snáze pronikne do paměti, budou součástí programu také stáže. Funguje to u dětí, proč by to nemělo fungovat u dospělých?“

### Nic není zadarmo

Tedy ani vzdělávání. Jestliže nahlédnete do obsahu projektu, je jasné, že to nebude žádná láce. Organizace *Učitele naživo* má naštěstí štědré sponzory, kteří do projektů vkládají nemalé peníze. Za účastníky pilotního programu uhradí formou stipendia 78 % nákladů. I tak bude stát účast v programu každého pedagoga ročně 33 000 Kč. To opravdu není málo. Pro malé školy je to vlastně neřešitelná

situace. Ostatně ani ta velká na takovou sumu nemusí dosáhnout. Když si navíc ředitel promítne, co všechno musí z rozpočtu školy uhradit, odsouhlasí, že může takovou částku uvolnit? I když vzdělávání za to určitě stojí.

„Jsem si vědomi toho, že to pro ředitele může být těžké. Mnozí budou před Sofiiinou volbou. Použijí finance na vzdělávání kolegů, nebo na to vlastní?“ přiznávají autoři projektu a jedním dechem dodávají: „Pokud by byla pro někoho tato cena problém, obraťte se na nás. Ze zkušenosti ředitelům poradíme, odkud by bylo možné finance získat, nebo pomůžeme s jednáním u zřizovatelů.“

Mezi přítomnými pedagogy to zašumělo. Šablony nám v tom nepomohou, možná některé projekty, určité by mohl přispět zřizovatel, pokud na to bude mít a bude ochoten takové peníze pro školu uvolnit. Pokud je solventní, mělo by mu přeče na jeho škole záležet... Tohle bude ještě pořádně tvrdý oříšek.

### Naděje zůstává

Ani představa ekonomické náročnosti však atmosféru v sále nezchladila. Představa, že by se v našem školství mohlo něco rozpohybovat správným směrem, byla v tu chvíli omamující. Že by s organizací *Ředitel naživo* mohla spolupracovat také Česká školní inspekce, konstatoval její ústřední inspektor Tomáš Zatloukal. „Z našich hodnocení, která probíhají ve školách, máme celou řadu informací. Za rok navštívíme na 30 000 pedagogů, známe jejich reálné potřeby i požadavky,

kteří mohou směřovat k jejich podpoře. To je naše společné téma týkající se jak *Učitele naživo*, tak *Ředitele naživo*. Také my se budeme v nadcházejícím období více soustředit na to, co se ve školách skutečně odehrává, místo abychom sledovali převážně dokumenty a zabývali se některými formalitami, které toho o kvalitě vzdělávání moc nevyprávějí.“

„Na obou programech považují za mimořádné, že do centra pozornosti stavějí člověka – nejen jako profesi, ale také jako osobnost, která se přes chápání sama sebe učí vnímat dítě,“ pronesl exministr školství Ondřej Liška. „Ze slovních pracovišť za hranicemi často zaznívají velká slova o inovacích a progresivních metodách výuky. Ale ve skutečnosti je to ten nejstarší koncept, který najdeme dokonce ve Starém zákoně: Chceš-li změnit svět, napřed změň sebe. O to se snaží *Učitel i Ředitel naživo*, a proto je úspěšný. Ostatně všechny nejnovější poznatky stejně skončí u Jana Amose Komenského.“

Ještě jeden cenný vklad v sobě projekt skrývá. Je jím dobrovolné propojování lidí, síťování, vztahy. Tohle jemné předitivo zůstane, i když se odpojí internet a vypne Temelín. Jsou to vztahy, které dávají tu nejlepší zprávu o tom, je-li určitá myšlenka životaschopná. Od toho by se mělo vzdělávání odvíjet.“

Teď záleží na tom, jestli se atmosféru DOXu podaří přenést do denního života škol.