

Přinášíme rozhovor s Janou Žaludovou, zástupkyní ředitele na ZŠ T. G. Masaryka v Náchodě. I když se jedná o školu s vysokou mírou inkluze, nebrání jim to ve snaze měnit vzdělávání progresivním způsobem. V rozhovoru se dočtete o principech, zkušenostech, chybách a mezi řádky o tom, že osobní nasazení a víra v obrat je zásadní podmínka.

{jathumbnail off}

„Je to pro mne až neuvěřitelné, říká se, že školy a církve se dají měnit jen velmi pomalu. Já jsem u nás zaznamenala změny už po prvním čtvrtletí po obměně pedagogického sboru,“ říká Jana Žaludová, zástupkyně ředitele ZŠ T. V. Masaryka v Náchodě. Škola, na které působí, nepatří mezi elitní v tom smyslu, že by na ní chodili pouze vybraní žáci. Naopak. Chodí tam všichni, kdo patří do spádové oblasti, což v tomto případě znamená i velké procento dětí ze sociálně slabého prostředí. O to překvapivější pro mnohé bude, jak o vedení školy smýšlí a jakých výsledků dosahují. V tomto ohledu jsou mezi českými školami elitou…

Paní zástupkyně, škola, na jejímž vedení se podílíte, má svá specifika. Mohla byste je prosím upřesnit?

Specifik má naše škola několik, máte ale asi na mysli vyšší počet žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí (romské žáky a cizince z různých zemí), které vzděláváme.

Ano, to jsem měl na mysli. Oproti jiným školám máte více dětí, které vyžadují speciální přístup, nevšiml jsem si ale, že byste se jich potřebovali zbavovat. Čím to?

Vážíme si každého rodiče, který si vybere naši školu a každého žáka, kterého ke vzdělávání přijímáme. Každý žák má své silné stránky, jako každý z nás. Já sama o tom smýšlím takto. Na to, abych učila „hodné holky“, nemusím být excelentní učitelka. Rozvíjet děti, kterým osud do vzdělávací cesty položil překážky, to je o jiných pedagogických dovednostech.

Role vedení školy je v českém školském systému klíčová. Mohla byste prosím popsat ty nejdůležitější principy, na nichž vedení školy stojí?

Doufám, že se řízení pedagogického procesu vrátí mezi priority vedení škol, v tom vidím klíčovou roli vedení škol. Jako zástupkyně si kladu za cíl vést pedagogy ke kvalitní pedagogické práci a být jim příkladem v přístupu k žákům, rodičům i jim samotným.

To je velmi lakonicky vyjádřeno. Co to znamená jít příkladem v přístupu k žákům? Můžete být prosím konkrétní?

Jsem příznivcem respektujícího přístupu nejen k žákům, ale ke všem lidem, to jsem měla na mysli. Snažím se učitelům ukazovat principy a výsledky respektujícího přístupu a předkládám jim argumenty pro to, aby opustili mocenský přístup ve výchově.

Pro samotné vzdělávání je klíčová postava učitele či učitelky. Jejich roli vyzdvihuje jak Strategie 2020, tak třeba profesor Hanushek, podle jehož výzkumu není ve vzdělávání srovnatelného činitele. Sdílíte tento názor?

Tento názor sdílím, myslím, že českým učitelům mnoho dlužíme a nemyslím tím zrovna finanční ohodnocení. Myslím, že jim dlužíme podporu a kvalitní vedení při jejich pedagogické práci. Myslím, že učitelé potřebují podpořit při rozvoji jejich silných stránek a pomoci odbourat strach otevřít své třídy svým kolegům. Přemýšlím, co vše můžeme udělat ve škole pro to, aby se naši učitelé od sebe učili navzájem. Každý z nich má co ostatním kolegům nabídnout.

Otevřít třídy kolegům? Jak to vypadá v praxi?

Chtěla bych zdůraznit, že ta potřeba musí vzejít od samotných učitelů, jinak se to dělá „za čárku“ a to nevede k cíli vzájemně se od sebe učit. Pokud o to tedy stojí, mohou se vzájemně navštěvovat v hodinách a já jim vyjdu vstříc tím, že za ně zajistím suplování. Také jsme zkusili „pedagogické sdílení“, seděli jsme ve sborovně a společně hledali odpovědi například na

otázku, co já jako učitel dělám, když žák nechce pracovat. Této diskuse si moc považuji, byla velmi obohacující pro nás pro všechny.

Neptal jsem se na učitele úplně nezištně. Vím, že se snažíte na vaši škole s učiteli pracovat a podpořit je v jejich rozvoji. O co se snažíte?

Částečně jsem již asi odpověděla. Ve funkci zástupkyně na této škole jsem druhým rokem a podpora učitelů je mou největší prioritou. V prvním půlroce působení jsme jen mapovala silné stránky „svých“ pedagogů a snažila se oceňovat vše, co za ocenění stálo. Možná to vypadá legračně, ale prvním výstupem tohoto snažení je sešit silných stránek našich učitelů. To byl však začátek. Věřím, že každý z nich dělá práci, jak nejlépe ji v ten čas dovede dělat a zároveň věřím, že se všichni můžeme rozvíjet dál. V současné době na základě pozorování v hodinách, hodnocení i sebehodnocení pedagogů stanovujeme priority, na které se při pozorování v hodinách zaměřuji. V tomto pololetí při návštěvách hodin sleduji, jak učitelé formulují cíle vyučovacích hodin a jak aktivity v hodinách směřují k naplňování stanoveného cíle. Také se nyní společně učíme, jak formulovat cíle hodin a sdělovat je žákům tak, aby pro ně byly smysluplné.

A jak určujete, co je pro žáky smysluplné?

To je velmi náročné. Jak sladit to, co považuje učitel za smysluplné a co považuje za smysluplné žák? Zatím postupujeme takto, když formulujeme cíle pro výuku, tak se ptám: „A proč by se právě tohle měli učit? K čemu jim to bude? Kdy a kde to využijí?“ Pokud jako učitel na tyto otázky umím odpovědět, stačí jen najít slova, kterými to sdělit žákům, aby tomu porozuměli. Jak jsem řekla, je to dřina.

Řekla jste jednu velmi zajímavou větu v souvislosti s tím, jak se snažíte učitele vybírat, cituji: „Didaktiku už spolu zvládneme, jde mi hlavně o to, jaký vztah mají učitelé k žákům a rodičům“. V českém prostředí se to zdá téměř revoluční…

Asi to zní revolučně, ale takhle o tom smýšlím. Vztah k dětem a pedagogické práci se u učitelů mění velmi těžko. Mnohé je dáno změnou požadavků na učitelskou roli, ale autoritativní, mocenský přístup k dětem významně ovlivňuje klima školy. V letošním roce jsme na 2. stupeň přijali 5 nových pedagogů. Jen pro představu, na 2. stupni jich máme 12 a celkově 25. Při

výběru budoucích kolegů pro nás byl prioritní právě přístup k žákům. Je až neuvěřitelné, kolik se v životě školy změnilo. Snížil se počet výchovných opatření, žáci dosahují lepších výsledků a i o přestávkách vnímáme tu obrovskou změnu. Místo „dozoru“ na chodbách žáci diskutují s pedagogy. To jsou momenty, které mne v mé práci maximálně naplňují.

Jak dlouho trvalo, než se změny v klimatu projevily? A máte pocit, že se to dětem líbí? Že se do školy třeba víc těší? A mimochodem, jak jste zjistili, že se zlepšily výsledky vzdělávání?

Je to pro mne až neuvěřitelné, říká se, že školy a církve se dají měnit jen velmi pomalu. Já jsem u nás zaznamenala změny už po prvním čtvrtletí po obměně pedagogického sboru. Velká část z toho, o čem mohu psát je „dojmologie“, nemáme to změřené. Mám pocit, že jsou děti spokojenější, zvýšilo se zapojení žáků do mimoškolních aktivit a někteří to dokonce říkají.

S těmi výsledky je to složitější, jsem si vědoma toho, že známkování není objektivní. Při pololetním hodnocení jsme zaznamenali zlepšení známek u žáků na druhém stupni a to nejen u vybraných předmětů. Nemůžeme také říci, že je to jen naše zásluha, nevíme, jakou roli v jejich zlepšení hraje mimoškolní vzdělávání. Ale možná i spoluprací s NNO Archa a komunitním centrem jsme naše žáky podpořili v dosahování lepších výsledků.

Mluvila jste také o tom, že klíčová je komunikace mezi učiteli. Ve vaší škole nemáte kabinety, k čemu to vedlo? Jak ještě komunikaci podporujete?

Společnou komunikaci učitelů chceme podněcovat. Nemyslím tím „tlachání o tom, který žák je takový a jeho rodič makový…“ myslím tím vzájemné sdílení pedagogických otázek. Učitelé u nás mají společnou sborovnu, jednu na 1. stupni a jednu na 2. stupni. Popravdě bych za ještě lepší řešení považovala jednu společnou, ale organizačně i prostorově to není úplně řešitelné. Tak hledáme jiné možnosti jak podpořit komunikaci mezi učiteli obou stupňů, na spolupráci mezi prvním a druhým stupněm se aktuálně dost zaměřujeme. V rámci hodnotících pohovorů s pedagogy jsme toto téma zaznamenali jako velkou příležitost k rozvoji. V rámci jednoho projektu nyní připravujeme projektové dílny s tématy Etické výchovy. Chtěla bych ocenit nápad pana ředitele, kdy jednu projektovou dílnu společně obsahově připravuje jeden pedagog 1. a jeden pedagog 2. stupně. Dílnu budou realizovat se žáky obou stupňů. Jsem moc zvědavá, jak celý projekt dopadne.

Můžete prosím prozradit, jaká bude tematická náplň dílny?

Jednotlivé projektové dílny budou zaměřeny na témata Mezilidské vztahy a komunikace, Důstojnost lidské osoby, Pozitivní hodnocení sebe, Pozitivní hodnocení druhých, Kreativita a iniciativa, Řešení problémů a úkolů, Přijetí vlastního a společného rozhodnutí, Komunikace citů, Interpersonální a sociální empatie, Asertivita, Zvládnutí agresivity a soutěživosti, Sebeovládání, Řešení konfliktů, Reálné a zobrazené vzory, Prosociální chování v osobních vztazích a ve veřejném životě, Solidarita a sociální problémy.
Učitelské týmy si mohou téma pro svou dílnu vybrat.

Jaké bariéry je třeba překonávat, když se snažíte o profesní rozvoj učitelů? Co považujete za největší problém a jak postupovat při jejich zdolávání?

Za největší bariéru vidím obavu pedagogů, že svou práci nedělají dobře. Často nevědí a nemají „vyladěno“, co je považováno za dobré. To není zkušenost jenom z naší školy, kde probíhá „ladění orchestru“, ale je to i má zkušenost z mentoringu. Mnozí mají obavu hovořit otevřeně o tom, co se jim daří, ale i nedaří, klást si nahlas společně otázky „jak na to“. Myslím, že potřebujeme naučit učitele klást si jiné profesní otázky. Přestat řešit „co mám probrat za téma“ a hledat odpovědi na otázky typu: „Co mohu ve výuce zlepšit? Jak to bude vypadat? Jak na to budou reagovat žáci?“ a mnoho dalších.

Jistě jste se ale dopouštěli i chyb, jakých?

Budu mluvit za sebe. Jsem si vědoma toho, že někdy „příliš tlačím na pilu“ a nedám učitelům dostatek času pro vstřebání změn. To si musím hlídat, abych učitelům vytvořila podmínky pro to, aby uvěřili, k čemu nám a našim žákům budou změny dobré.

Cítíte dostatečnou podporu ve své práci?
Mám obrovskou podporu pana ředitele a za svou profesní výhodu považuji, že jsem součástí lektorského a mentorského týmu JOBu.

V JOBu? O co jde? A co jste se v JOBu naučila?

Sekce vzdělávání ve školství JOB vznikla v roce 2002 jako seskupení lidí spolupodílejících se na systémovém rozvoji i praktické podpoře a transformaci školského systému v rámci Královéhradeckého kraje i celé ČR. Činnost sekce je od začátku vzniku zaměřena především na realizaci informačních, konzultačních a vzdělávacích programů pro pracovníky ve školství. Chceme přispívat k rozvoji a zvyšování kvality školského systému poskytováním servisu pedagogům, žákům a studentům, rodičům (zákonným zástupcům), veřejnosti a dalším subjektům formou vzdělávání, distribucí informací a konzultační činností. Kdybych měla vypsat vše, co jsem se v Jobu naučila, nevešla bych se na stránky.) Aktuálně se učíme dlouhodobě podporovat celé pedagogické sbory, hledáme, jakou formu podpory právě v dané škole pedagogové potřebují, zda mentoring, semináře či jiné.

Jakou roli hrají ve vašem konceptu školy samotní žáci a jejich rodiče?

Oni jsou tím nejdůležitějším. Nechtěla bych, aby to vyznělo jako fráze, ale bez nich nebudeme mít práci.) To trochu zlehčuji. V tomto vidím ohromnou odpovědnost učitelské profese, my můžeme pomoct žákům hledat jejich cesty, rozvíjet jejich potenciál a můžeme reagovat na to, co jim chybí. Uvedu konkrétní příklad. Když víme, že rodiče v dnešní době dětem méně čtou, můžeme „nadávat na rodiče“, ale ničemu tím nepomůžeme. Můžeme ale dětem ve škole více předčítat. Ve škole máme řadu žáků, které doma rodiče nemohou ve vzdělávání podpořit, proto se snažíme hledat jiné cesty, jak jim podporu v domácí přípravě zajistit. V tom já sama vidím ohromné možnosti pedagogické práce. A rodiče? Ty se snažíme co nejvíce zapojovat do života školy. Snažíme se také reflektovat nové požadavky rodičů na vzdělávání. Oslovila nás skupina rodičů budoucích školáků, že hledají pro své děti třídu, kde se bude učit „jinak“. Stáli o slovní hodnocení, projektovou výuku a Montessori přístupy. Společně jsme diskutovali, hledali pedagogické shody a organizační možnosti naší školy. V září budeme otevírat „novou“ třídu, na jejímž založení mají rodiče ohromnou zásluhu. Nyní se podílí na přípravách prostředí třídy a jejich chuť se podílet je obdivuhodná.

Jaké máte plány do budoucna? Co se Vám ještě nepodařilo a chtěla byste změnit?

Jsem snílek, po pozitivních změnách toužím každý den. Co se mi nepodařilo? Získat všechny kolegy pro respektující přístup, tedy zatím.) Co bych chtěla změnit? Chtěla bych najít cesty, jak rodičů majority ukazovat přínos inkluzivního vzdělávání.

A v čem podle vás a vašich praktických zkušeností ten přínos spočívá?

Už jsem to výše zmiňovala, každý z nás má své silné stránky, jen je možná někdy nevidíme. S oblibou dětem říkám, že na světě je to nejhezčí, že jsme každý jiný.

Pro bližší vysvětlení si půjčím jedno východisko, které jsme formulovali společně s výše zmíněným týmem Jobu (viz Metodický manuál pro lektory DVPP).

Podporujeme vědomí toho, v čem se od sebe navzájem jako jednotlivci lišíme, ale také vědomí, že máme hodně společného, a to i při vzdělávání. Podporujeme respekt a oceňování rozmanitosti vzdělávacích potřeb – je prima, že každý potřebujeme jiný čas a jiné podněty, jiné způsoby a cesty, ale mnohdy i jiné cíle pro smysluplné učení. Individualizace výuky se dá v realitě školy konkrétně pozorovat a její hloubku lze postupnými kroky smysluplně prohlubovat.

Věříme, že individualizace vzdělávání zvyšuje míru zapojení vnitřní motivace kohokoliv, kdo se učí, a tím i jeho lepší výsledky.

Poslední otázka, myslíte si, že je možné takový přístup, jaký uplatňujete vy, uplatňovat plošně? Za jakých podmínek?

Jsem přesvědčená, že by to určitě šlo a věřím, že se to časem podaří. Tou nejdůležitější podmínkou, kterou vidím je hledat způsoby jak dosáhnout toho, že učitelé, ale i širší veřejnost uvěří, že změna přístupu k žákům, rodičům, vzdělávání bude přínosem pro všechny zainteresované strany.

Zdroj www.eduin.cz