

4. SÍŤOVÁNÍ MATEŘSKÝCH ŠKOL

Síťování mateřských škol je jednou z forem vzájemné spolupráce, která učitelům umožňuje setkávat se s kolegy z jiných mateřských škol v rámci obce, kraje, České republiky. Vzájemné setkávání přináší možnost získávat a vyměňovat zkušenosti a diskutovat o tématech současného předškolního vzdělávání.

Cílem síťování škol je sdílení vzájemných zkušeností, podpora vzájemného učení škol a pedagogů. Proces síťování vytváří možnost přístupu k novým informacím. Síťování škol vytváří partnerství na základě dohodnutých potřeb a základních principů, kterými jsou svobodná volba a zodpovědnost. Význam rozvoje všech forem spolupráce učitelů mateřských škol spočívá ve zlepšení kvality předškolního vzdělávání.

Obr. 16 Společné učení



Zdroj: Archiv H. Schenkové

4.1 Formy kolegiální spolupráce

Sítování škol vytváří příležitost k rozvoji partnerství škol, výměně zkušeností a spolupráci v oblastech společného zájmu v určitém časovém období. Partnerské školy sdílejí osvědčené postupy a inovativní řešení z různých oblastí předškolního vzdělávání na základě předem stanoveného cíle, který zvyšuje kvalitu výchovy a vzdělávání.

Proč se školy síťují? Školy se spojují tehdy, když považují za důležité rozvíjet svou školu v oblastech organizačních (porovnat, inspirovat se, vyhodnotit podmínky a chod školy) a profesních (sdílet a předávat zkušenosti, poskytovat zpětnou vazbu). Školy se spojují, spolupracují, a tak vytvářejí síť na základě společných zájmů v konkrétních oblastech a při hledání řešení konkrétních problémů. Některé z forem spolupráce, tedy partnerství a kolegiální podpory mezi školami, si v následujícím textu přiblížíme podrobněji.

4.1.1 Společné vzdělávací semináře

Obr. 17 Vzájemné návštěvy



Zdroj: Archiv H. Schenkové

Jednou z forem síťování může být organizace seminářů a workshopů pro týmy spolupracujících škol. Záměrem školy je pro své učitele zajistit vzdělávání, například v oblasti individualizace nebo emočního a sociálního rozvoje dětí, evaluace, rozvoje předmatematické či předčtenářské gramotnosti apod. Bonusem proškolení celého týmu je fakt, že všichni učitelé získávají stejné informace a následně o nich mohou společně diskutovat a realizovat je. Náklady na úhradu ceny semináře ovšem přesahují možnosti školy. Také termín školení je třeba dohodnout se školitelem individuálně mimo dobu provozu školy, aby se ho mohli zúčastnit všichni učitelé. Iniciátorem spolupráce v oblasti společného vzdělávacího semináře je většinou jedna škola, ke které se ostatní přidruží. Šetří se tím náklady na financování kurzu a současně vzniká přidaná hodnota v podobě času stráveného cestováním v případě územně blízkých škol a zejména vzniká prostor pro vzájemné seznamování se s prostředím, klimatem a personálem jednotlivých škol, hlavně v případech, kdy se školy v organizaci cyklicky střídají. Vzájemné návštěvy škol podporují společné učení pedagogů.

4.1.2 Tematické pedagogické dílny – besedy

Tematické dílny či besedy se zpravidla organizují s cílem inspirovat se ostatními ŠVP PV, dílčími programy, inovativními metodami práce. Jde o vzájemné řízené setkání učitelů ve škole, která organizačně i obsahově setkání zajistí a prezentuje tzv. dobrou praxi mateřské školy.

Aktivita vedená formou pedagogické dílny zpravidla vychází z předpokladu, že školy již o sobě něco vědí, proto mají o spolupráci zájem. V praxi trojtřídních mateřských škol se osvědčuje model tří spolupracujících škol, a to z důvodu počtu účastníků. Optimální je diskuse maximálně 18 učitelů.

Prezentaci pak obvykle zajišťuje hostitelská mateřská škola na základě předem dohodnutého scénáře (o co mají hosté zájem). V úvodu je dobré přítomné seznámit s filozofií školy, jejími vizemi a rámcově se ŠVP. Druhá část může být věnována prezentaci specifík mateřské školy, například realizaci polytechnického vzdělávání. Třetí část tvoří většinou prohlídka školy s podtextem „co máme nového, co se u nás změnilo“.

Vždy je užitečné, když si prezentaci připraví učitelé hostitelské mateřské školy a ředitel vystupuje v roli moderátora. Uvedený příklad představuje pouze jednu z možností obsahu. Určující je, jak dlouho spolu již školy spolupracují, zda je to první návštěva atd. Přidanou hodnotu pedagogické dílny v mateřské škole tvoří možnost vše, co se prezentuje, prakticky vidět, bezprostředně doložit, případně si vyzkoušet.

Přínos pedagogické dílny (všech forem spolupráce) by měl být měřitelný, dokladovatelný a zaznamenaný. Otázkou, jaký by měl být konkrétní přínos pro učitele, kteří se zúčastní pedagogické dílny, je dobré se zabývat již při stanovení cíle, například metodou SMARTER.

Metoda SMARTER je pomůcka, která umožňuje kontrolu, zda lze dosáhnout plánovaných cílů a očekávaných výsledků.

S	specifický	Je stanovený cíl konkrétní?
M	měřitelný	Lze měřit výsledky a jak?
A	akceptovatelný	Je stanovený cíl dosažitelný, akceptovatelný?
R	reálný	Je stanovený cíl reálný a realizovatelný?
T	termínovaný	Je stanovený cíl termínovaný?
E	emocionální	Je cíl zajímavý?
R	zaznamenaný	Je průběžně hodnocený, zaznamenaný?

Jednou z nejčastějších a nejméně oblíbených forem zjišťování přínosu konkrétní akce je forma evaluačního dotazníku. Evaluační dotazník z pedagogické dílny může obsahovat například otázky typu:

- Co nového jsem se dozvěděla? Co mě zaujalo?
- Co z toho využiji ve své praxi?
- Co oceňuji?

Existují ovšem i jiné formy, jak zjišťovat zpětnou vazbu, například pětílístek, semafor, evokační karty² atd.

4.1.3 Kulaté stoly s řízenou diskusí na aktuální profesní téma

Hostitelská škola, ve které se setkání uskuteční, přizve odborníka na konkrétní problematiku. Cílem je propojit školy, vnímat témata, která je vzájemně spojují, a navazovat pracovní vztahy, které mohou být dále rozvíjeny.

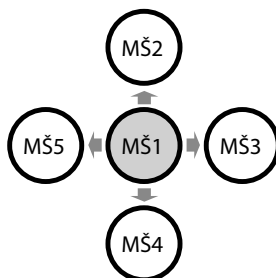
Tato forma spolupráce mezi školami z organizačního hlediska předpokládá a vyžaduje aktivní přístup vedení mateřské školy, které s nabídkou osloví partnerské školy. Při zvažování počtu přizvaných škol musí vycházet z vlastních podmínek, jak veliké má prostory, kde se akce může uskutečnit, a také zohlednit velikost skupiny učitelů, tak aby byl prostor pro diskusi. Je proto nutné odpovědět si předem na několik otázek: Lze akci realizovat pro všechny učitele z partnerských škol, nebo pouze pro zástupce škol?

² Inspirováno vzdělávacími metodami RWCT (Čtením a psaním ke kritickému myšlení).

Z praxe škol se jeví optimální počet přítomných 12, maximálně 15 učitelů. I zde je ovšem třeba zvažovat konkrétní podmínky partnerských škol: jak velký je pedagogický sbor, kolik učitelů škola může uvolnit, aby byl zajištěn bezpečný provoz, nebo zda lze akci uskutečnit po uzavření provozu.

Následující obrázek ilustruje situaci, kdy byly s nabídkou k účasti osloveny jednou mateřskou školou (označena jako MŠ 1) další čtyři mateřské školy, z nichž každá může vyslat maximálně tři zástupce.

Obr. 18 Schéma organizace spolupráce



4.1.4 Vzájemné návštěvy škol ve třídách se společným rozborem pozorování

Cílem kolegiální podpory škol při této aktivitě je prostřednictvím nástroje – pozorovacího archu, který je vytvořený na základě oblastí dohodnutého Rámce kvalit profesních dovedností učitele mateřské školy nebo zajištění podmínek pro vzdělávání RVP PV – pozorovat a zjišťovat kvalitu vzdělávání.

Na základě zjištěných osobních záznamů v pozorovacím archu následně vést diskusi, poskytovat zpětnou vazbu a vyměňovat si zkušenosti z dané oblasti. Příkladem může být pozorovací arch z oblasti prostředí pro učení – učební prostředí, kde ukazatelem kvality je například výrok „pravidla jsou ve třídě na viditelném místě“ nebo „prostředí třídy je uspořádáno tak, aby umožňovalo skupinovou práci“ apod. Přidanou hodnotou této aktivity je, že nevyžaduje přítomnost dětí a může se organizovat například v odpoledních hodinách, v době hlavních nebo vedlejších prázdnin.

Další formou spolupráce může být dokladování a následný rozbor, diskuze a výměna zkušeností k třídní dokumentaci, záznamům o rozvoji dítěte, portfoliu dítěte, portfoliu učitele apod.

Z hlediska organizace je optimální počet učitelů deset. Významná je funkce hostitelské školy, která pověří (metodickým) vedením akce svého

učitele, který má nejširší (expertní) znalosti o dané problematice a schopnosti vést diskusi nebo k diskusi přizve odborníka na danou oblast. Úkolem vedoucího akce je zajistit její průběh, tzn. připravit obsah a časový harmonogram (kdy se co bude dělat), zajistit materiál, pomůcky a techniku. Vedoucí akce je průvodcem a moderátorem scénáře (rámec pro zajištění vzájemných návštěv viz kap. 4.2.1).

4.1.5 Vzájemné ukázky přímé práce s dětmi a hospitace

Cílem partnerské, kolegiální podpory v síti škol je přímé pozorování a následná reflexe průběhu vzdělávání se zaměřením na práci učitelů, metody a formy práce, vzdělávací nabídku a výsledky vzdělávání. Pozorovací archy tvoří základ pro následnou diskusi. Pozorovatelné ukazatele si školy mohou dohodnout na základě stejných nástrojů, jak bylo uvedeno výše. Z praxe některých mateřských škol vyplývá, že je užitečné v rámci organizace akce předem připravit krátké setkání před hospitací, kde jsou učitelé seznámeni s průběhem, časovým rámcem, úvodem do tématu. Další formou kolegiální podpory mohou být video hospitace, analýza videonahrávek přímé práce s dětmi, komentovaná videa.

Přínosem kolegiální podpory mezi školami je sdílení vlastních zkušeností, vyhodnocování vlastní práce, inspirace, zvyšování profesních kompetencí. Podpořit vzájemné učení pedagogů s ohledem na specifika škol lze i mentoringem mezi školami, pracovními stážemi, spoluprací v oblasti auditu dílčích částí naplňování RVP PV nebo autoevaluací školy. Vzájemné návštěvy škol mohou mít podobu supervize, pracovní dílny, porad i konzultací.

4.2 Podmínky pro výměnu zkušeností s dalšími školami

Kolegiální podpora mezi školami není možná bez aktivní podpory ředitele mateřské školy, který je zodpovědný za pedagogický rozvoj školy, tedy i za vytvoření podmínek pro sdílení, a svým postojem kolegy motivuje. *Bez podpory vedení se nemůže žádná forma spolupráce učitelů rozvinout do té podoby, která bude pro školu a její žáky skutečným přínosem.* (Lazarová, 2006, s. 220)

Základním předpokladem výměny zkušeností s dalšími školami je proaktivní přístup ředitele. Východiskem je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb učitelů, záměrů a možností rozvoje školy, nastavení sociálně bezpečného prostředí a budování prostředí vzájemné podpory. Ředitel podporuje nabídkou jednotlivce i tým a vytváří ve své škole takové podmínky, které:

- podporují vnitřní motivaci učitelů pro jejich profesní rozvoj,
- umožňují jejich vzdělávání a hledání nových pedagogických cest,
- stimulují spolupráci učitelů, sdílení a výměnu zkušeností,
- vyvolávají podněty a potřebu diskuse,
- umožňují realizaci výměny zkušeností z hlediska času, prostoru, materiálního a finančního zabezpečení (organizační podmínky),
- připravují scénáře, témata, harmonogram setkávání a dohody mezi školami o spolupráci.

Předpokladem pro smysluplnou a efektivní spolupráci mezi školami je **schopnost týmově spolupracovat v rámci vlastní školy a cílený rozvoj těch dovedností** učitelů, které umožňují spolupráci a vzájemné poskytování partnerské podpory. Rozvoj a trénink těchto dovedností by měl předcházet vzájemným návštěvám škol. Znamená to, že učitel potřebuje vidět důležité aspekty předškolního vzdělávání a umět o nich odborně argumentovat. Pro rozvoj těchto dovedností jsou příkladem vzájemné hospitace, o kterých jsme psali v kapitole 2.2.2. Blíže se tématu týmové práce v mateřské škole věnuje kapitola 2.

Společná **dohoda o spolupráci v síťování škol** je prostředkem, který deklaruje zájem o partnerství s konkrétními školami, které spojuje například ochota vzdělávat své kolegy i učitele z jiných škol, ochota poskytovat informace o své práci jiným školám, aktivní zájem o rozvoj školy, ochota podílet se na organizaci spolupráce mezi partnerskými školami.

4.2.1 Výběr škol a jejich kontaktování

Výběr škol vzniká na základě zájmu konkrétní školy o partnerství, tedy o cílenou spolupráci a aktivitu, zpravidla ředitele, ve vyhledávání takové školy nebo škol ke spolupráci. V praxi to znamená, že ředitel nebo pověřený zástupce osloví ty školy, u kterých předpokládá, že budou mít o spolupráci zájem (na základě osobních sympatií, blízkosti vzdělávacích programů nebo vizí, hodnocení ČŠI apod.). Bude se jednat o hledání partnerské školy pro dlouhodobou spolupráci, nebo jednorázovou akci?

Vytvořit síť škol znamená vytvořit vazby, vztahy založené na komunikaci, na společných profesních zájmech a důvěře. Obvykle takové vazby mezi učiteli a řediteli vznikají při realizaci dlouhodobých projektů DVPP, kde je možnost blíže se poznat s jednotlivými účastníky, jejich postoji a názory. Iniciátorem vzniku sítě škol bývá obvykle ředitel. Někdy iniciativa vychází z podnětu učitelů.

Další možností, kde se lidé mohou poznat a na základě vzájemných sympatií a podobných problémů vytvářet spolupracující síť, jsou:

- porady ředitelů,
- účast v projektech,
- účast na seminářích,
- osobní vazby z pracovních jednání organizovaných například obecním úřadem nebo nutnost či potřeba ředitele řešit konkrétní pracovní výzvu, případně problém, a hledat si vlastní „konzultanty“ ze škol.

Neúplný výčet možností vzniku sítě spolupracujících škol je zde uveden pro ilustraci toho, že dalším rysem funkční sítě je schopnost se dále různě propojovat, a tak na základě vytvořených kontaktů vznikají sítě nové, další, větší, specifické svým zaměřením. Vytvořená síť je pro rozvoj školy externí podporou.

Časové vymezení je důležitým limitem pro další jednání mezi školami. Dále v textu se budeme zabývat tvorbou sítování škol, které mají zájem o systematickou spolupráci, o cyklické propojování sítě s cílem podpořit sdílení zkušeností a hledání inspirace pro pedagogickou práci. Oslovené školy je dobré pozvat na seznamovací, informační, motivační, **úvodní setkání**, kde iniciátor představí svou vizi, záměr toho, proč je užitečné vytvořit síť škol, v čem bude partnerství spočívat, co bude jeho obsahem, předpokládaným přínosem, představit smysl a rámcový obsah vzájemných návštěv jako formu učení škol navzájem. Následně by měl iniciátor zjistit očekávání jednotlivých škol, zda se na něco těší a čeho se obávají. Na toto setkání je vhodné pozvat ředitele a jeho zástupce.

Následné setkání by mělo být zaměřené na rozdělení rolí ve skupině zástupců z jednotlivých škol, kdo bude například kontaktní osobou, kdo bude zastávat pozici koordinátora (hlavního organizátora) společné sítě, naplánovat další setkání apod. Také by se měly projednat návrhy zástupců škol na konkrétní kroky před návštěvou škol a při ní, jak by měl vypadat konkrétní scénář (viz rámeček pro zajištění vzájemných návštěv).

Velikost sítě není ničím ohraničená a jejím znakem je propojování. Konkrétní velikost sítě se odvíjí od účelu a cíle. Prakticky to znamená, že když se škola rozhodne pro svůj vlastní rozvoj prostřednictvím externí podpory (spoluprací s dalšími školami), může s nabídkou oslovit ty školy, které si vybere podle svých vlastních kritérií. Základními znaky spolupracujících škol jsou zájem o profesní rozvoj učitelů a zkvalitňování činností školy, vedení školy, které má zájem o partnerství a je aktivní v oblasti výměny a předávání zkušeností mezi školami. Velikost konkrétní sítě je přímo závislá na účelu a cílech, pro které byla vytvořena, proto počet účastníků a otázka cílové skupiny je více konkretizovaná u jednotlivých forem spolupráce.