

# Nejpodstatnější zjištění vyplývající ze zahraničních stáží



**V posledních třech číslech Poradce jsme se věnovali podrobnějším informacím o průběhu týdenních zahraničních stáží v předškolních zařízeních v německém Straubingu, nizozemském Utrechtu a švédském Göteborgu, které probíhaly od dubna do června 2015. Cílem zahraničních stáží bylo získání informací o uplatňovaných pedagogických přístupech v navštívených zemích, komunikaci a spolupráci s rodiči i o manažerské práci v zahraničních školských organizacích.**

MGR. MARTINA CHMELOVÁ

**V** předchozích článcích jsme podrobně ukazovali možné směry a cesty k inspirativním nápadům. Nyní se pokusím o rekapitulaci postřehů a výstupů ze zahraničních stáží, již shrnu do dvou základních oblastí se zdůrazněním několika základních atributů, které jsou uvedeny v modrých bublinách.

1. Řízení a manažerská práce v MŠ
2. Pedagogická práce v MŠ

## I Řízení a manažerská práce v MŠ

Ve všech navštívených zahraničních destinacích **ředitelka vykonává pouze roli manažera bez úvazku u dětí.**

Ředitelka má tedy prostor k vedení, řízení a podpoře svého týmu, k vytváření zpětné vazby, kontrole, dále ke komunikaci se zřizovatelem nebo kontrolními orgány a v neposlední řadě samozřejmě s rodiči.

Práce s týmem v podobě pravidelného setkávání – každotýdenních porad – umožňuje nastavit dobrou komunikaci a spolupráci celého týmu a přitom vytvářet podpůrné mechanismy pro okamžité řešení problematických

Práce s týmem

Ředitelka-  
manažerka

situací s dětmi nebo rodiči. Pedagogickou oblast řídí a koordinuje pověřený pedagog (obdoba naší zástupkyně). Řešení problémů s dětmi zůstává na koordinátorovi, ředitelka ve své roli zajišťuje například výpadek pedagogů v době nemoci nebo nepřítomnosti učitelky z jiných důvodů.

Inspirativní řešení existuje v Göteborgu, kde je institut náhradního učitele v kompetenci města, jež na základě poptávky ze strany ředitelky vysílá tzv. náhradního učitele do příslušného zařízení. Ředitelka tak má vždy jistotu, že zástup získá včas, a nezatěžuje svůj tým.

K týmové práci zaměstnanců mateřské školy pochopitelně přispívá i odpovídající zázemí pro učitele („sborovny“), vlastně velmi útulné pokoje nebo seminární místnosti. Do funkce ředitelky nastupují převážně osoby s předchozí pedagogickou praxí (třebaže nejde o nezbytný předpoklad), které absolvovaly několikaměsíční nebo i roční vzdělávací kurz zaměřený na management a řízení předškolních zařízení.

Ředitelka se rovněž dále vzdělává primárně v oblastech souvisejících s chodem mateřské školy, prací

Zázemí pro učitelky a týmovou práci

Vzdělávání ředitelky

s personálem, novinkami v legislativě atd. Ředitelka rozumí a orientuje se v pedagogické oblasti, ale nemusí již dále povinně rozvíjet své pedagogické portfolio, protože s dětmi přímo nepracuje.

Práce v rámci leadershipu, koučovací přístup, respekt a akceptace odlišnosti u dětí, jejich rodin i zaměstnanců jsou samozřejmostí.

Právě práce s dětmi z různých kulturních prostředí, ať v Německu, Nizozemsku, nebo ve Švédsku, vytváří pro nás velmi inspirativní pole ve smyslu nastavení možnosti plnění individuálních potřeb dětí v rámci větších kolektivů.

Každé zařízení je formováno kvalitou svého vedení, osobností manažera, ale také tím, jak se vedení dále rozvíjí. Ředitelky ve všech navštívených zařízeních kladly velký důraz na týmovou práci a z toho plynoucí potřeby dále se učit týmové práci, rozvíjet ji a kultivovat.

Individuální podpora každého učitele, který může kdykoli konzultovat problém či jinou záležitost

Individuální potřeby dětí

s pověřeným koordinátorem pro pedagogickou činnost, je samozřejmostí.

Oddělením řídicí/manažerské role od pedagogické dochází rovněž k efektivnímu nakládání s finančními prostředky, protože ředitelka řídí většinou několik předškolních zařízení.

Během stáží jsme se dotkli definice potřebných větví a podstatnějších změn (převážně metodických a legislativních), které by bylo vhodné implementovat do českého předškolního prostředí (*jde například o změnu práce s RVP PV v tom smyslu, aby to nebyl jen dokument, ale živá součást práce s dítětem; zrušení pedagogického úvazku ředitelky u dětí; méně směrnic a jiných nutných povinných dokumentů; méně přísné směrnice ve vztahu ke stravování dětí s potravinovými alergiemi –*

### Změny legislativy

### Počty dětí ve třídách

pomocníků (v naší terminologii mají pomocníci nejbližší asistentům). Poměry dospělého personálu – zhruba na 7–12 dětí 1 učitel s kvalifikací a 1 učitel-asistent – přesně vystihují podstatu velkou „bolest“ českého předškolního vzdělávání.

Zahraniční modely dokonale ukazují, že ne všichni, kdo s dětmi pracují, musejí mít vysokoškolské vzdělání. Zkrátka jeden vysokoškolský učitel s odpovídajícím vzděláním pro práci s předškolními dětmi vede a připravuje práci s dětmi podle vzdělávacích programů mateřské školy, tuto práci částečně realizuje, ale více deleguje práci, vykonává dohled, superviduje

### Složení personálu

*Základním opatřením pro zvýšení kvality práce s dětmi v předškolních zařízení je snížení počtu dětí, s nimiž pracuje jedna dospělá osoba, nebo zvýšení počtu pedagogického personálu a pomáhajících osob.*

*donáška vlastního jídla, méně papírování a podpisů čehokoliv a kdykoliv atd.).*

Řadu potřebných změn může učinit a ovlivnit i sám zřizovatel (*snížení počtu dětí ve třídách nebo posílení pečujícího personálu*) a ředitelka (*hospodaření se svěřeným rozpočtem s důrazem na podporu a posílení počtu pečujícího personálu, podpora a rozvoj týmové práce, rozvíjení manažerských schopností a dovedností, systematická práce se vzdělávacími plány pedagogů atd.).*

Jistě stojí za zamyšlení i to, že některá inspirativní zjištění lze v praxi aplikovat okamžitě. Záleží jen na tom, zda máme v roli ředitelky chuť a energii měnit některé dlouhodobě zaběhnuté „pořádky“.

### Okamžité změny

ostatní členy týmu. „Vedoucí“ učitel má v rámci mateřské školy možnost kdykoli se poradit o vhodnosti zvolených přístupů a postupů s koordinátorem mateřské školy pro pedagogickou práci. Tento postup je skvělý v okamžiku, kdy do předškolního zařízení přichází dítě ze složitých rodinných poměrů, z jiného etnika, kultury či s jinými zvyklostmi a samozřejmě také dítě, jehož zdravotní stav vyžaduje specifický přístup.

Připomíná vám to něco? Toto je vlastně aplikace čistě inkluzivního přístupu v praxi, který je okamžitě realizovatelný!

Zavádění inkluzivního konceptu je v českých podmínkách velmi těžkopádné a samotná terminologie, dokumentace a definovaná pravidla jsou již tak složitá, že odrazují od čtení, natož zavádění do praxe.

### Co je vlastně inkluze?

Pojďme na tyto složitosti zapomenout a použijme zdravý „selský rozum“. Základním opatřením pro zvýšení kvality práce s dětmi v předškolních zařízení je snížení počtu dětí, s nimiž pracuje jedna dospělá osoba. Je vcelku jedno, zda snížíme počty dětí ve třídách, nebo zda zvýšíme počet pedagogického personálu a počet pomáhajících osob. V současné době je lépe realizovatelná spíše druhá varianta, tj. zvýšení počtu pomáhajícího personálu.

Ředitelka MŠ může v rámci svých pravomocí hospodařit s rozpočtem školky na základě určité „volnosti“. Mám na mysli například to, že může sama rozhodnout o tom, zda peníze použije na nákup hraček či didaktických pomůcek, anebo zda je využije na platbu dalšího personálu. V rozpočtu se najdou i jiné položky.

Postřehy stáže ukazují, že méně je někdy více. Děti nepotřebují spoustu hraček a jiných věcí, které je obklopují. Materiální vybavenost nenahradí

### Hračky, vybavení

paní učitelku, tetu nebo jinou osobu, která si je vezme na klín, přečte jim pohádku, dokáže jim individuálně naslouchat. Zkrátka pokud se jedna osoba stará o menší počet dětí, má pro ně také větší kapacitu.

Obecně jsme ve třídách viděli méně pomůcek a hraček, téměř žádnou elektroniku (pouze fotografické rámečky pro prezentaci činností s dětmi). V mnohých školkách děti pobývaly venku každý den a za každého počasí.

Ve větším počtu dospělých osob, které pracují s dětmi, lze navíc dále rozvíjet a více pěstovat kontakt, spolupráci a komunikaci s rodiči a v neposlední řadě též podporovat vlastní hodnotu a vážnost pedagogické práce. ■

### Autorita učitelky

*Autorka je ředitelkou neziskové organizace Alfa Human Service (www.ahs.cz)*