

Vít Beran lidi ve škole neřídí, ale vede



Je ředitelem Základní školy Kunratice, která je fakultní školou pedagogické a přírodovědecké fakulty, školou zařazenou do sítě „Škola podporující zdraví“, je EKOŠKOLOU, realizuje Mezinárodní program GLOBE a je pilotní školou projektu „Pomáháme školám k úspěchu“. Má rád přírodu a turistiku.

Učitelství se dá vystudovat, ředitelování nikoli. Bylo těžké se s touto změnou vyrovnat?

Ve školství jsem dlouho, učím od roku 1982. Spolupracovat s lidmi mě vždy bavilo a už jako učitel jsem vedl kabinet biologie v rámci Obvodního pedagogického střediska v Praze 8. Měl jsem možnost spolupracovat s dalšími učiteli a rozvíjet to, co podporovalo dobré učení. Potom přišly roky po revoluci, ve škole jsme „svrhli“ rudé odbory a stal jsem se předsedou základní organizace nových školských odborů ve škole, kde jsem působil. Krátce na to jsem byl zvolen předsedou Oblastní rady Českomoravského odborového svazu pracovníků školství v Praze 8. Zde jsem poznal mnoho nového: toky peněz, lidi, legislativu. A v roce 1992 jsem začal aspirovat na to, abych se z postu učitele stal ředitelem. Tehdy se často konkurzy vypisovaly tam, kde někdo sám odcházel, nebo se odvolávali komunističtí ředitelé. Ve škole v Nuslích, kde paní ředitelka sama požádala o uvolnění z funkce, jsem pak nastoupil na její místo, a zde zůstal 15 let. Pak jsem přestoupil po konkurzu do Kunratic a zde jsem již 11 let.

Jako ředitel působíte velmi inovátorsky. Jak se z nepedagoga stane pedagog a poté ředitel?

Moje třicetiletá profesní dráha byla ovlivňována studiem, lidmi i výzvami. Po vysoké škole zemědělské, jsem vystudoval Ochranu životního prostředí, Biologii, Školní management a Management vzdělávání. Absolvoval jsem řadu kurzů a výcviků. Spolupracoval s pedagogickými iniciativami, na vývoji mnoha projektů, byl členem redakčních rad pedagogických periodik, publikoval jsem. Byl jsem přizván do týmu poradců ministryně školství. V posledních letech

procházím koučovacími výcviky. Mnoho vděčím lidem, které jsem potkal, skvělým kolegům ve škole, mně nejbližšímu týmu vedení školy, odborníkům, od kterých se učím, přátelům i podporovatelům toho, o co se při vzdělávání dětí snažíme... V Kunraticích jsem poznal skvělé lidi, kterým jde o rozvoj obce a tím i naši kunratické školy. V osmdesátých letech mně nejvíc ovlivňovalo vzdělávání v oboru biologie a možnost aktivně působit v kabinetu biologie. V devadesátých letech, kdy se v Česku objevila nadace Open society fund, se naskytlá příležitost poznávat pedagogiku z jiného úhlu pohledu a navázat na to, co komunistické školství zcela zastavilo. Vraceli jsme se tak zpět do první republiky, kdy i v české kotlině působilo reformní pedagogické hnutí, a kdyby nepřišla druhá světová válka, tak naše současná pedagogika by byla dnes určitě někde jinde. Do škol se zpět vracela demokracie učení ve škole jako instituce. Poznáním toho bylo, že pedagogika je věda, která se rozvíjí. To vše bylo pro mne velmi důležité.

Když jsem se v roce 1992 stal ředitelem školy, tak na funkčním studiu nás učili školu řídit. Dnes vše vnímáme jinak. Chceme-li s lidmi ve škole něco rozvíjet, musí být na prvním místě jejich podpora, učíme se vést lidi a nikoli je řídit. Vedení lidí (anglicky leadership) nám pomáhá při zavádění změny. Podporujeme výběrné učitele, aby se stali lídry. Lídr je ten, kdo vede a podporuje. Lídr = vůdce. Slovo vůdce často v českém historickém kontextu vnímáme s despektem. V roce 2010 jsme vstoupili do projektu Pomáháme školám k úspěchu, podporovaného rodinou nadací manželů Kellnerových. Díky němu se nám povedlo to, co jsme dlouho chtěli – systematicky rozvíjet kvalitu vzdělá-

vání, podporovat rozvoj školy. Naučili jsme se lépe spolupracovat v rámci týmu a třeba si vyžádat podporu supervizora – mentora. Tomuto odborníkovi dokážeme naformulovat objednávku a svěřit se s tím, že nám třeba něco nejde, jak bychom si přáli. Nebojíme se jít se svým neúspěchem za úspěšnějším kolegou se poradit, domluvit se s ním a například se podívat do jeho vyučování. Ve škole je obrovská otevřenost, sdílnost a spolupráce všech pedagogů. Uvedené je dokladem, že řízení lidí se proměňuje do jejich vedení. A věřím, že není frází to, že dokladem jsou i spokojené děti, které se těší do školy.

Škola spolupracuje na mnoha projektech, neubírá jí to síly na to nejpodstatnější, což je výuka?

Mezi projekty, které ve škole máme, musíme hledat synergií. Nemůžeme začít s novým projektem, pokud nevidíme jeho propojenost s těmi stávajícími. Ve škole máme celou řadu věcí, které do sebe krásně zapadají. Například tím, že jsme fakultní školou, mají možnost mnozí naši učitelé přijímat budoucí učitele do svých hodin. A ať chceme nebo ne, když někoho přijmeme do hodiny, určitě se na ni promyšleněji připravíme. Díky spolupráci se studenty, společnému plánování, učení a vyhodnocování, díky zpětné vazbě, díky tomu, že kantoři se cíleněji připravují na vyučování, se tak sami efektivněji rozvíjejí a učí. Navíc, vidí-li studenti excelentní práci učitelů, tak někteří z nich u nás chtějí zůstat. Nejprve jako asistenti pedagoga, později jako pároví učitelé a nakonec po dostudování začínají u nás učit jako finální učitelé. Máme ve škole skvělé kantory, kteří kromě toho, že jsou učitelé dětí, jsou skvělí průvodci budoucích kolegů.

Vaše škola je i v síti škol podporujících zdraví, v čem tady vidíte onu synergií?

„Zdravá škola“ je vlastně takový domeček, který má tři pevné pilíře. Filosofie programu Škola podporující zdraví je jedinečným kurikulem pro české školy. S podporou této filosofie máme vytvořen náš školní vzdělávací program, který stojí na třech pilířích. Pilíř pohody prostředí, pilíř zdravého učení a pilíř otevřeného partnerství. A určitě mnoho lidí při vstupu do naší školy ocení, že lidi, které potkávají, se usmívají. To je jistě dokladem pohody prostředí, lidé se ve škole cítí dobře. Zdravé učení je logickou součástí moderního přístupu k žákům, kteří odvádějí vlastně velmi náročnou práci. Ve škole se snažíme naplňovat projektovou a školní vizi: „Žáci se učí naplno a s radostí.“ A otevřené partnerství? Všimněte si, že naše škola se nezavírá, bývá otevřená do pozdních nočních hodin, i o víkendech i o prázdninách se v ní stále něco děje. Máme tu celou řadu vzdělávacích aktivit, kroužků pro děti. Partnerů okolo školy máme mnoho, a to včetně naší radnice. Chceme, aby co nejvíce aktivit se mohlo dít tady ve škole. Jako příklad mohu uvést, že máme ve škole detašované pracoviště Domu dětí a mládeže Prahy 10 Dům Um. Pro nás a naše žáky je to výhodné, protože část organizování volného času dětí zastřešuje zmíněné pracoviště a naše děti mají pestrou nabídku kroužků přímo ve škole. Ale podobné to je i s dalšími kroužky, jako je Taekwondo, florbal nebo třeba Street Dance ADA...

na takový provoz ale musí být škola připravena. Jak to zvládáte?

Dnes máme ve škole sto zaměstnanců. Těch, kteří jsou placeni ze státního rozpočtu, je cca osmdesát. Ostatní jsou financováni z projektů, z doplňkové činnosti školy, z evropských projektů. Díky podpoře rodičovského spolku PATRON můžeme pro individualizaci a zefektivnění výuky zařadit projekt párové výuky, na který rodiče přispívají. Aby třeba sportovní hala mohla být otevřena do večerních hodin a i o víkendech a prázdninách, tak musíme mít lidi i na zajištění jejího provozu. Na toto vše by jeden pan školník nestačil. Zřejmě jsme největším zaměstnavatelem v Kunraticích. Naplno jede i naše školní jídelna, která denně vaří na 850 obědů.



Neustále zvyšujete počty přijímaných žáků, vypadá to, jako kdyby byla škola nafukovací.

Rozhodně nafukovací není. Máme 670 žáků, od nového školního roku budeme mít o jednu třídu víc, tedy plus cca 30 dětí. Poslední

roky jsme díky spolupráci s naší radnicí a získáním grantů a projektových prostředků z rozpočtů MŠMT ČR a pražského magistrátu stále stavěli. Celá přístavba je plánována tak, abychom mohli z původní 18 třídní školy být dvaceti sedmi třídní základní školou. V současnosti máme 25 tříd. Dvacet sedm tříd je ale opravdu konečný počet. Pak už by se musela postavit úplně nová škola.

Proč dostavba školy neprobíhá najednou, aby se naplnily všechny potřeby školy? Proč se staví na etapy?

Protože by se musela zavřít minimálně na jeden celý rok celá škola. Kam by žáci chodili? V roce 2010 spol. BOMART s.r.o. zpracovala studii na rozšíření školy z 18 kmenovými učebnami na 27 třídní. Z mého pohledu je to tak, že za jedenáct let, co vedu kunratickou školu, mohu konstatovat, že naše radnice umí najít finanční zdroje mimo Kunratice. Malá městská část, by jen těžko ze svého rozpočtu mohla něco podobného financovat.

Aby lidé byli motivovaní, tak je musí práce bavit

Vše je připravováno velmi promyšleně a díky tomu, jakmile se objeví nějaká možnost získat prostředky z účelových prostředků magistrátu nebo z rozvojových projektů ministerstva, tak se realizuje etapa dostavby školy tak, aby výuka mohla plynule pokračovat. Je téměř nemožné získat čtvrt miliardy na postavení nové školy v Kunraticích. Ale na přístavbu a doplnění kapacit té stávající školy prostředky vedení kunratické radnice získalo. Proto se podařilo postavit pavilon, rozšířit šatny, dostavět další dvě třídy a opravit starou budovu, vyměnit okna a rozšiřovat jídelnu. Co je ale důležité, že na všechny tyto projekty jsme připraveni společně s radnicí. Dopředu se prozkoumává, jaká bude potřeba, připravují se studie a projekty.

Jak stabilní máte učitelský sbor?

Uvádí se, že v českém školství je fluktuace kolem deseti procent. U nás je odchod učitelů skoro minimální, řekl bych dvě procenta. Lidé, kteří tady jsou, jsou tu zakořenění, mají práci ve škole rádi, aspoň v to doufám. Změny jsou dnes hlavně z důvodu odchodů do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou, nebo že se někdo odstěhuje. Aby lidé byli vnitřně motivovaní pro to, co dělají, tak je musí práce bavit. Musí se mít vlastně rádi navzájem. Díky tomu, že se někdo s někým rád vidá, tak jeho motivaci zůstat toto hodně podporuje. Myslím, že se nám daří lidem vhodně stabilizovat. Významné je i to, že sami vnímají, jak odborně rostou, že jsou kolem nich lidi, se kterými se jim dobře spolupracuje.



Kolik mužů učí ve vaší škole?

Na prvním stupni máme tři pedagogy a deset mužů na druhém. To je skoro osmáct procent. Ideální by samozřejmě bylo, kdyby to bylo půl na půl. Navštívil jsem jednu školu, kdy byl poměr přesně opačný, než je v běžných základních školách. Byly tam asi čtyři ženy a ostatní muži. Ale to už je hodně dávná a jednalo se o střední odbornou školu. Ale máme i šest mužů na provozním úseku školy.

Fenomén párové výuky v někom vyvolává i negativní reakce. Jak zdůvodňujete rodičům dobrovolnou nutnost platit za dva učitele v hodině?

Náš právní řád párovou výuku na rozdíl například od Rakouska nezná. Třídu je možné dělit na výuku jazyků a některých výchov, a to jen když je víc jak 24 dětí ve třídě. Ale naše třídy máme naplněné až do 30 dětí. Kdybychom měli třídy po dvaceti žácích, tak to by byla jiná situace. Při našem zapojení do projektu Pomáháme školám k úspěchu jsme získali možnost, aby každý učitel získal jako podporu pro svůj rozvoj párového učitele na jednu až dvě vyučovací hodiny týdně. Naši učitelé se naučili učit v páru. To není pro české učitele běžná praxe. Běžný český učitel učí ve třídě sám. I při klasické výuce ve třídě, která je naplněna různě zdatnými dětmi, se musí učitel věnovat všem žákům. Každý žák ve třídě potřebuje individuální přístup. Je ale velký problém, jak ve třídě například s 28 žáky péči každému žákovi zajistit. Je prokázané, že jestliže máte ve třídě víc jak 16 žáků, tak se snižuje možnost individuální péči každému žákovi poskytnout. To, že u nás jsou dva učitelé ve třídě, má svůj velmi pozitivní dopad na učení každého žáka. Řada našich učitelů raději spolupracuje při vedení hodiny s druhým kolegou, než by si třídu půlili. Dva kantoři ve třídě se mohou lépe doplňovat, měnit si role podle potřeby a třídu si dělit na skupiny i podle potřeb svých žáků. Toto vnímám jako výrazné plus v dovednostech kunratických učitelů. Tato strategie umožňuje efektivnější učení každého žáka. Jsem vděčný, že kunraticí rodiče díky péči spolku Patron, rodičovským kavárnám i návštěvám ve vyučování projekt párové výuky podporují. Je skvělé, že spolupráce s rodiči umožňuje, aby pro jejich děti, naše žáky, byla i ZŠ Kunratice tím správným místem pro učení.

Celý nekrácený rozhovor naleznete na www.praha-kunratice.cz.