



# Program Začít spolu jako inovace měnící tvář českého školství

JANA POCHE KARGEROVÁ, ALENA SEBEROVÁ,  
VĚRA VÁŇOVÁ KREJČOVÁ

**Abstrakt:** *Cílem diskusního příspěvku je analyticky reflektovat vývoj a zejména přínos vzdělávacího programu Začít spolu na poli inovací preprimárního a primárního vzdělávání v České republice. Záměrem je nejen popsat konkrétní kvalitativní změny, které program vnesl a vnáší do každodenní pedagogické praxe škol, ale rovněž zachytit dopady implementace programu Začít spolu na širší terén kurikulární reformy a kvality učitelské profese.*

**Klíčová slova:** *Začít spolu, inovace ve vzdělávání, základní vzdělávání, předškolní vzdělávání, kurikulární reforma, profesní standard, profesní rozvoj, vzájemná kolegiální podpora, metoda skupinové reflexe Wanda*

## ÚVOD

Vzdělávací program Začít spolu obohacuje praxi školního vzdělávání již bezmála třicet let. Za tuto dobu ovlivnili jeho tvůrci, propagátoři a realizátoři školní životy tisíců dětí a profesní přesvědčení mnoha stovek učitelů. Nezisková organizace Step by Step ČR, která tento program zaštiťuje, usiluje dlouhodobě a systematicky o kvalitativní změny preprimárního a primárního vzdělávání. Snaží se rozvíjet a šířit příklady dobré praxe a vytvářet podmínky k naplňování vizí excelence v učitelské profesi.

Úvodní část příspěvku je věnována deskripci klíčových vizí a dominantních

východisek kurikula Začít spolu. Diskutovány jsou výsledky výzkumů z praxe mateřských a základních škol zachycující dopady vybraných aspektů programu na osobnost dítěte a subjektivně vnímaný vztah žáků k učitelům.

V návaznosti je představen program Začít spolu v kontextu inspirací pro stále probíhající kurikulární reformu, v jejímž koncepčním rámci jsou hledány odpovědi na otázky týkající se smyslu, cílů a obsahu preprimárního a primárního vzdělávání. Záměrem autorek je ukázat příležitosti, které tento ucelený didaktický systém nabízí mateřským a základním školám na cestě za kvalitním vzděláváním odpovídajícím soudobým požadavkům a očekáváním.



V závěru příspěvku je pozornost zaměřena na otázky profesního rozvoje učitelů, a to ve dvou rovinách. První tvoří profesní standard v programu Začít spolu s odkazem k potenciálu, který tento nástroj nese v oblasti sebereflexe, sebehodnocení a rozvoje kvality pedagogické práce. Druhá dimenze je zaměřena na možnosti forem vzájemné kolegiální podpory v posilování profesních kompetencí učitelů, pro které se stal program *Začít spolu* inspirací k naplnění vlastních profesních vizí a cílů.

## VIZE PROGRAMU ZAČÍT SPOLU, MEZINÁRODNÍ KONTEXT A IMPLEMENTACE V ČESKÉ REPUBLICE

Vzdělávací program s názvem *Step by Step* vznikl v počátcích 90. let v USA z iniciativy filantropa Georga Sorose a jeho nadačních aktivit *Open Society Foundations (OSF)*. Spolu s podporou neziskové organizace *Children's Resources International* byla zpracována modelová koncepce. Záměrem bylo metodicky a následně také finančně podpořit reálné změny ve vzdělávání. Podpora mířila zejména do zemí střední a východní Evropy, které se stále vyrovnávaly s dopady několika desetiletí komunistického režimu. Program *Začít spolu* (v mezinárodním označení *Step by Step*) byl zaměřený na podporu předškolního a primárního vzdělávání. Zpočátku program fungoval díky podpoře *Open Society Institute* v New Yorku a nadaci *Open Society Fund* v Praze. V roce 2000 byla založena orga-

nizace *Step by Step ČR* (původně občanské sdružení, následně obecně prospěšná společnost), která převzala péči o rozvoj programu.

V České republice je vzdělávací program *Začít spolu* se souhlasem MŠMT ČR realizován od roku 1994 v mateřských školách a od roku 1996 v základních školách. Na šíření myšlenek a hlavních principů programu se od roku 2000 podílí nezávislá nezisková organizace *Step by Step ČR*, jejímž posláním je přispívat svými aktivitami k demokratizaci a humanizaci české společnosti skrze kvalitní a efektivní vzdělávání, k budování otevřené společnosti zakotvené v evropských strukturách. *Step by Step ČR* je členem mezinárodní sítě *International Step by Step Association (ISSA, www.issa.nl)* sdružující 29 partnerských organizací v zemích střední, jihovýchodní a východní Evropy. Klíčovým posláním této asociace je garance programu *Začít spolu (Step by Step)* na mezinárodní úrovni. *Step by Step ČR* je výhradním držitelem ochranné známky vzdělávacího programu *Začít spolu*. V současné době uplatňuje v různých míře metodiku programu *Začít spolu* více než 150 mateřských a 70 základních škol.

Ve svých východiscích naplňuje program *Začít spolu* pedagogický přístup orientovaný na dítě. Svým pojetím rozvíjí humanistické paradigma respektu k svébytnosti lidské individuality každého jednotlivého žáka v kontextu jeho osobnostních potencialit, potřeb, učebních i životních podmínek. Svou promyšlenou didaktickou koncepcí program otevírá prostor k hloubkové personalizaci (*Helus,*



2010). Počítá se žáky jako s aktéry vlastního učení, kteří se stávají součástí procesu plánování, realizace a reflexe individuálně přizpůsobené verze školního kurikula. Učitel je vnímavým průvodcem, který designuje facilitující prostředí pro učení. Je partnerem pro své žáky, jejich rodiče i pro své kolegy. Inkluze žáků s potřebou podpůrných opatření patří v programu Začít spolu k dlouhodobě reálně naplňovaným zásadám. Osobnostní přístup v podobě, v jaké ho léta prosazoval a komunikoval Z. Helus (2004), nabývá v programu Začít spolu reálných kontur, což dokazuje i 27 let jeho „život“ v České republice.

V prvních letech své existence měl program velkorysou finanční podporu nadace OSF. Školám byla nabídnuta komplexní metodická i materiální podpora v podobě didaktických zdrojů a učebních pomůcek. Učitelé a ředitelé mateřských i základních škol procházeli pravidelným systematickým vzděláváním, poskytována jim byla supervize a mentoring. V řadách škol byla financována také pomoc asistentů přímo ve výuce. Podporována byla též role rodinného koordinátora, který měl na starosti budování spolupráce s rodinami dětí. Implementace programu byla od začátku monitorována a evaluována týmem koordinátorů z nadace OSF Praha.

Problémy spojené s implementací souvisí s faktem, že skutečná vnitřní transformace klade velké nároky na práci učitele a jeho profesní rozvoj. Bez odpovídajících podmínek není zásadní kvalitativní proměna školské praxe možná. V prvních letech zavádění programu Začít spolu byl vytvořen systém postgraduálního vzdělá-

vání učitelů uspořádaný do modulů, které bylo možné libovolně kombinovat podle konkrétních požadavků a zájmů jednotlivců či škol. Školy realizující principy programu Začít spolu se tohoto vzdělávání účastnily, díky čemuž postupně měnily své vyučovací postupy. Začaly fungovat jako modely tzv. dobré praxe s názvem „tréninková centra Začít spolu“. Na tato centra byly později napojeny další, tzv. replikační školy, které prostřednictvím velmi praktické kolegiální podpory využívaly následky a reflexe v tréninkových centrech a spolupracovaly intenzivně s mentory jak z nadace OSF, tak z tréninkových center. Učitelé a ředitelé mateřských a základních škol velmi oceňovali, že mohou sdílet své počáteční zkušenosti a postupovat ve svém rozvoji „krok za krokem“.

V jistém významu zlomovým se stal rok 1999. Postupný úbytek až úplné zastavení financování z nadačních zdrojů zbrzdilo příznivý vývoj a zejména masivnější šíření programu. Organizace Step by Step ČR se musela finančně zcela osamostatnit a na rozvoj programu získávat prostředky z jiných dotačních zdrojů (zejména projektů ESF). I když se dále snažila o šíření myšlenek programu a metodickou podporu učitelů prostřednictvím vzdělávacích kurzů a letních škol, musela své aktivity výrazně redukovat. Mnohdy dokonce podléhala finančním výkyvům natolik, že se zaměřovala na aktivity, které ji přinesly finanční zdroje, ale nesouvisely s hlavním posláním organizace. Obtížná udržitelnost a nestabilita finančních zdrojů na podporu implementace programu způsobila sníženou kvalitu jeho realizace v praxi škol. Nepo-



dařilo se udržet působnost tréninkových center a replikačních škol, systém mezinárodní certifikace škol a učitelů, stabilní tým školitelů a supervizorů.

I přes nestabilní podporu a náročné podmínky se programu Začít spolu podařilo iniciovat kvalitativní změny české mateřské a základní školy. Za jeden z jeho nejvýraznějších přínosů považují rodiče, učitelé a pedagogičtí odborníci jeho zacílení na vnitřní motivaci žáků k učení a rozvoj klíčových kompetencí jako životních dovedností kriticky a občansky myslet, prosociálně, empaticky a asertivně komunikovat a spolupracovat, využívat strategie proaktivního řešení problémů, iniciovat a přijímat změny, plánovat a reflektovat procesy vlastního učení a v neposlední řadě učit se být sám sebou.

Zachycení současného stavu implementace programu Začít spolu do praxe škol znesnadňuje několik okolností: dynamický personální vývoj uvnitř škol, fluktuace učitelů, nízká podpora programu ze strany zřizovatelů a vedení škol. Rovněž lektorský tým Step by Step ČR není kapacitně vybaven na individuální supervizní či mentorskou podporu všech zapojených učitelů.

## ÚLOHA PROGRAMU ZAČÍT SPOLU V PROCESU KURIKULÁRNÍ REFORMY

V prvních patnácti letech svobodného Československa a České republiky se o potřebách změn a inovací školního vzdělávání hojně diskutovalo, reálná proměna

pedagogické praxe však byla spíše pozvolná. Hybateli změn bezesporu byly alternativní iniciativy vycházející z reformních pedagogických směrů. Začaly se zakládat první waldorfské školy, implementovaly se prvky daltonského plánu či pedagogiky M. Montessori. K silnému směru patřila již první polovině devadesátých let 20. století rovněž iniciativa programu Začít spolu. Postavení ve stále tradičním systému a v pojetí českého vzdělávání neměly tyto alternativy vůbec jednoduché. Musely žádat o výjimky MŠMT ČR v podobě režimu tzv. experimentálního ověřování. Až do roku 2004 byl pro všechny školy normativně nastaven Standard základního vzdělávání, každá škola se mohla přihlásit k jednomu ze tří vzdělávacích programů: Národní škola, Obecná škola, Základní škola. Výraznou převahu zastával program Základní škola v tradičním pojetí učebních osnov. Programy Obecná škola a Národní škola vnesly do základního vzdělávání novou naději. Byly zpracovány na svou dobu a vzhledem k historické tradici poměrně revolučně, svůj zásadní význam však splnily zejména tím, že umožnily právě občanským, alternativním iniciativám formálně zakotvit své pedagogicko-didaktické záměry (Krejčová & Kargerová, 2005).

Vzdělávací program Začít spolu přinesl do českého vzdělávacího prostoru od svého prvopočátku zásadní výzvu. Svým humanistickým zakončením nabídl vizi založenou na respektu k svobodné, jedinečné individualitě žáka, kterou vnesl do všech složek plánovaného, realizovaného i hodnoceného kurikula. Vzdělávací program



školy rozšířil o třídní a individuální formu. Nabídl učitelům, rodičům i dětem propracovaný komplexní didaktický systém podpořený metodickou i materiální pomocí. Zdůraznil potřebu rozvíjet celistvost osobnosti žáka a vedle osvojování učiva postavil kultivaci životních dovedností. Izolovanost učiva ve školních předmětech nahradil „kros-kurikulárním“ přístupem, který je postavený na integraci obsahu s cílem zprostředkovat dětem porozumění světu. Akcentem na potřebu aktivizace žáka otevřel prostor zážitkovému, problémovému, projektovému a kooperativnímu učení. Testování osvojených znalostí bylo nahrazeno průběžnou diagnostikou individuálního pokroku každého žáka. Klasifikaci nahradilo formativní hodnocení, jehož cílem bylo poskytovat průběžnou zpětnou vazbu. Z žáků a jejich rodičů udělal partnery učitelů a školy. Pojmenoval potřebu plné inkluze žáků se specifickými vzdělávacími potřebami i nutnost rovného přístupu ke všem bez ohledu na osobnostní, kulturní, genderová, náboženská i národnostní specifika. Škola se měla stát nově bezpečným a podnětným prostorem k učení a k životu.

Záměrně zde uvádíme výčet zásadních principů programu Začít spolu. Úzce totiž korespondují s vizemi a cíli popsány v Národním programu rozvoje vzdělávání, tzv. Bílé knize (2001) a s požadavky formulovanými v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání a Rámcovém vzdělávacím programu pro základní vzdělávání. Metodika programu Začít spolu byla v kontextu nastupující kurikulární reformy doporučována jako

inspirativní podklad pro tvorbu školních a třídních vzdělávacích programů. „Při tvorbě školních i třídních vzdělávacích programů mohou mateřské školy využívat i zveřejněné programy – např. program Mateřská škola podporující zdraví, Začít spolu, Waldorfskou školu, Montessori pedagogiku či další programy, ať už se jedná o programy určené pro hlavní proud vzdělávání, nebo o alternativní programy“ (RVP PV, 2004, s. 43). V návaznosti na tento fakt byly dlouhodobě a systematicky vzdělávány celé školní týmy učitelů se zaměřením na tvorbu, úspěšnou realizaci a evaluaci školních vzdělávacích programů. Od roku 2008 se pod záštitou International Step by Step Association v České republice realizuje akreditované vzdělávání zaměřené na mentoring jako efektivní metodu podpory učitelů a zvyšování kvality jejich práce.

Inovativní přínos programu Začít spolu vidíme zejména v zavedení reálných změn pedagogické praxe v oblasti preprimárního a primárního vzdělávání. Vedle vizí a filozoficko-teoretických východisek jako ukazatelů směru se jedná o konkrétní strategie, které tyto vize umožňují reálně naplňovat. Níže v textu se zaměříme na ty zásadní.

### **Individuální vzdělávací program pro každého žáka**

V počátcích zavádění programu v první polovině 90. let byla myšlenka školního vzdělávacího programu zohledňujícího specifika každé jednotlivé školy v českém prostředí futuristickou vizí. V programu



Začít spolu je školní a třídní kurikulum strategickým východiskem. Učitelům a školám je nabízen komplexní didaktický systém vzdělávacího programu, netrvá se však na jeho důsledném dodržení ve všech oblastech a metodických aspektech. Respektována je specifická situace každé školy, každého učitele, zájem implementovat program v celé šíři do všech školních tříd stejně jako motivace vyzkoušet dílčí prvky jako inovace výuky v jedné třídě.

Program Začít spolu ale posouvá myšlenku individualizace ještě dále a počítá se samotnými žáky a jejich rodiči jako plnohodnotnými partnery s kompetencemi přímo zasahovat do procesu vzdělávání. Takzvané individuální vzdělávací programy jsou designovány na míru každému žákovi. Zohledňují jeho specifické osobnostně-vývojové zvláštnosti jako dispozice k učení, zájmy a potřeby, rozdílnosti v učebních stylech. Vše s cílem zapojit žáky aktivně do procesu vlastního učení, rozvíjet dovednosti autoregulovaného učení a tím podporovat vnitřní motivaci k celoživotnímu vzdělávání.

Žáci jsou postupně a v jednotlivých krocích vedeni k tomu, aby se učili stanovovat si konkrétní a krátkodobé výukové cíle v jednotlivých tematických blocích, které jsou v třídním kurikulu plánovány v mezipředmětovém propojení. Na počátku týdne si za pomoci učitele stanovují *učební plán*, rozhodují se o poslušnosti plnění povinných a individuálních úkolů, zapisují se do jednotlivých učebních koutů, tzv. center aktivit (viz níže). Žáci sepisují s učitelem smlouvu o dosažení cíle, která je písemnou dohodou mezi dítětem,

učitelem a rodiči. Slouží jako východisko k vytváření učebního portfolia a jako podklad k průběžnému formativnímu hodnocení a sebehodnocení (viz níže).

### **Podnětné prostředí a centra aktivit**

Prostředí školy a školní třídy je v programu Začít spolu uspořádáno tak, aby podněcovalo k učení a současně umožňovalo variabilně organizovat výuku v individuální, skupinové nebo frontální podobě. V každé třídě je několik učebních koutů, tzv. center aktivit, která jsou tematicky zaměřena na *čtení, psaní, matematiku, pokusy a objevy a ateliér*. V případě mateřských škol se jedná o centra: *knihy a písmena, manipulativa a stolní hry, pokusy a objevy, kostka, dramatika, hudba, voda a písek, domácnost, dílna, ateliér a pohyb*. Každé centrum je vybaveno obohaceným didaktickým materiálem tak, aby bylo každému dítěti umožněno pracovat v individuálně nastaveném rozsahu a stimulovalo k aktivitě. Vedle učebnic, pracovních listů, odborných publikací a encyklopedií jsou v centrech různorodé didaktické pomůcky, hry, materiály z reálného života. Vše je dětem snadno dostupné a děti jsou podněcovány k jejich poznávání a využívání jak individuálně, tak i v párové nebo týmové práci. Důležitý je rovněž otevřený společný prostor, který slouží pro setkávání v kruhu nebo hromadně, případně skupinové učební činnosti. Nábytek je možné operativně a variabilně nastavit podle organizačních záměrů. Snahou je rovněž zpřístupnit vnější prostory školy jako bez-



pečná zákoutí poskytující žákům příležitosti k samostatné práci, individuálním konzultacím, párové výuce apod.

### Flexibilní časové struktury

Vzdělávací obsah je v programu Začít spolu nastaven kros-kurikulárně. V mezioborových vazbách jsou plánovány tematické projekty umožňující propojovat vzdělávací obsah ve snaze zprostředkovat žákům porozumění světu, což je nadřazeno izolovaným poznatkům. Je využíván model integrované tematické výuky (ZŠ) a integrovaného učení hrou (MŠ). Tradiční vyučovací hodina v délce 45 minut podle stabilně nastaveného rozvrhu hodin tedy není pro daný přístup vyhovující. Základní organizační jednotkou je v Začít spolu tzv. vyučovací blok, který je možné časově přizpůsobit aktuálním výukovým situacím. Nadřazeným organizačním cílem je týden, ve kterém si žáci plánují jednotlivé učební aktivity v centrech, rozhodují se pro samostatnou, párovou nebo skupinovou práci. Děti se ve stejnou výukovou dobu mohou zabývat rozdílnými činnostmi, respektováno je individuální pracovní tempo i rozsah a hloubka zájmu. Doporučena je rámcová struktura dne, která se může operativně a podle potřeby proměňovat.

V **primárním vzdělávání** se v Začít spolu setkáme s následující strukturou dne:

- *Ranní zpráva a ranní kruh* (20–30 minut) – společné setkání žáků a učitelů, třídní rituály, sdílení zážitků, potřeb, nápadů, motivace a evokace k probíranému tématu, diskuse, plánování učeb-

ních činností, instrukce k organizaci dne apod.

- *Společná práce* (60–90 minut) – prezentace nového učiva nebo procvičování zejména z oblasti českého jazyka a matematiky formou didaktických her a gradovaných učebních úloh (rozdílných náročností). Frontální uspořádání je střídáno se skupinovým, týmovým nebo párovým.
- *Přestávka* (asi 20–30 minut) – žádoucí je upravený vnější prostor školních chodeb, hřiště a zahrady s relaxačními prvky umožňující bezpečný pohyb a hry.
- *Práce v centrech aktivit* (asi 60–90 minut) – žáci si plánují práci v jednotlivých centrech vždy na začátku týdne. Řeší základní (povinné) úkoly i činnosti volitelné, doplňující. Učební úlohy mají rozvojetvorný potenciál. Jsou co do náročnosti nastaveny tak, aby byly pro jednotlivé žáky splnitelné, ale současně byly výzvou k překonávání obtíží. Učitel se při práci v centrech stává více facilitátorem, pozoruje a průběžně diagnostikuje žáky, poskytuje pomoc a podporu.
- *Hodnoticí/reflexní kruh* (asi 20–30 minut) – závěr školního dne je věnován individuální a skupinové reflexi. Žáci prezentují výsledky své práce, hodnotí naplnění cílů, obtíže a překážky. Popisovány jsou postupy řešení vybraných úloh. Dochází k sdílení učebních zkušeností, výměně názorů, sebehodnocení i poskytování ocenění a zpětné vazby ostatním spolužákům.

Pro **preprimární vzdělávání** v Začít spolu je typická následující struktura dne:



- *Ranní úkol* (2–5 minut) – časově nenáročný, vztahený k tématu, o kterém se děti právě učí. Vytváří příležitost pro spolupráci mezi dítětem a rodičem, ulehčuje vstup dítěte do třídy, je jakýmsi rituálem, při němž se rodič s dítětem loučí.
- *Spontánní hry a činnosti v prostředí center aktivit* (60–120 minut) – volná hra dětí podle jejich preferencí s možností využívat ve třídě prostory všech center aktivit.
- *Svačina* (průběžná v rozsahu cca 30–45 minut) – odehrává se během spontánních her na určeném místě, děti svačí postupně podle svých potřeb. V ostatních centrech aktivit (u stolů) tak díky tomu mohou děti pokračovat v započatých spontánních činnostech a hrách.
- *Ranní kruh* (15–20 minut) – příležitost ke společné práci celé třídy, místo pro rituály – vzájemné pozdravení, seznámení se s programem dne, sdílení zážitků, oslava, pohybová chvilka, evokace tématu. V závěru ranního kruhu představí pedagog dětem nabídku činností do center aktivit.
- *Činnosti v centrech aktivit – pedagogem plánovaná nabídka* (cca 20 minut) – jedná se o klíčový nástroj individualizace vzdělávání v programu Začít spolu. Nabídka je koncipována tak, aby dětem umožňovala volit si, co odpovídá jejich skutečným potřebám a zájmům. V týž okamžik pracují děti v 6–8 skupinách na různých zadáních v různých centrech aktivit. Činnosti do center aktivit jsou propojeny společným tématem. Pedagog prostřednictvím nabídky činnos-

tí cílí na rozvoj klíčových kompetencí dětí, proto jednotlivé činnosti projektu je tak, aby je děti zvládly samostatně bez opory dospělého, aby dětem umožňovaly kooperovat, plánovat si vlastní postup a způsob řešení úlohy včetně výběru pomůcek a materiálů k realizaci činnosti potřebných.

- *Hodnoticí kruh / sebereflexe dětí* (15–20 minut) – uzavírá práci v centrech aktivit. Děti prezentují výsledky své práce, pozornost je zaměřována i k vyhodnocování samotného procesu učení. V hodnoticím kruhu jsou děti vedeny k sebereflexi (co se mi podařilo, co nového jsem se dozvěděl, naučil atd.) i k oceňování práce druhých (kdo z dětí mi v práci poradil, pomohl atp.).

Navazující část dne se svojí organizací již příliš neliší od struktury dne v běžných mateřských školách. Po hodnoticím kruhu následuje pobyt venku, pohyb, spontánní učení v přírodě. Pak oběd, odpočinek a klidové činnosti, průběžná odpolední svačina. Den uzavírají spontánní hry a činnosti dětí v prostředí center aktivit nebo na zahradě.

## Aktivizující výukové strategie

Východiskem výběru metod a forem výuky je v programu Začít spolu produktivní aktivita žáka vycházející ze zážitkového, činnostního a problémově-bada-telského přístupu k učení. Využívána je projektová nebo integrovaná tematická výuka s využitím didaktických her a kooperativních činností, v rámci kterých se děti učí přijímat role, efektivně komuni-





kovat a spolupracovat v párech, menších i větších skupinách.

### **Formativní hodnocení**

Hodnocení je v programu Začít spolu promyšleným systémem. Kritéria jsou pro žáky a jejich rodiče důsledně nastavována ve vazbě k výukovým cílům. Jasně, konkrétně a srozumitelně popisují očekávanou úroveň znalostí a dovedností žáků v jednotlivých obdobích školního roku. Základním principem je průběžná popisná rozvíjející zpětná vazba poskytovaná učitelem, spolužáky i žáky k sobě samým. Dovednosti sebehodnocení jsou v programu důsledně rozvíjeny. Plnohodnotně jsou vedle sebe postaveny výsledky i postupy učení žáků. Podklady k hodnocení tvoří celá škála učebních produktů. Opírají se o písemné záznamy z pozorování žáků při všech učebních činnostech a o celou řadu diagnostických nástrojů. Preferováno je slovní hodnocení ústní a písemné, využíváno je hodnocení pomocí procent, případně také standardní klasifikace. Žáci však nejsou srovnáváni mezi sebou, využívána je tzv. individuální vztahová norma umožňující zachytit individuální pokrok v učení každého žáka. Podkladem pro sebehodnocení žáků je portfolio, soubor učebních produktů, které žáci spolu s učitelem vybírají jako doklady naplňování výukových cílů. Portfolio je pravidelně reflektováno, zapojení jsou také rodiče žáků. K sebehodnocení žáků jsou vedle ústní sebereflexe využívány rovněž deníky, posuzovací škály, záznamové tabulky nebo vývojové grafy.

### **Škola jako učící se komunita**

Budování sociálního společenství, kde se každý člen cítí bezpečně a spokojeně, tvoří ústřední myšlenku a vizi programu Začít spolu. Nemělo by se však jednat pouze o proklamaci. Žáci jsou zapojováni do školních samospráv, v rámci třídy se spolupodílejí na stanovování pravidel školního života v podobě tzv. třídní úmluvy. Podobně jsou také rodiče zapojováni do běžného života školy. Mají otevřený přístup do výuky v roli pozorovatelů nebo asistentů, participují v radě školy nebo rodičovských klubech. Škola nabízí širokou škálu neformálních příležitostí ke setkávání a spolupráci. Standardní třídní schůzky jsou doplněny o pravidelné individuální konzultace žáků, rodičů a učitelů. Samozřejmostí je spolupráce a profesní sdílení učitelů a vedení školy, kterému je věnována samostatná podkapitola tohoto článku.

### **VÝZKUMY VLIVU PROGRAMU**

#### **ZAČÍT SPOLU NA OSOBNOST ŽÁKA**

I přes skutečnost, že má vzdělávací program Začít spolu již bezmála 30 let své příznivce v českém pedagogickém prostředí a aktivity organizace Step by Step nabízejí stále širší prostor k jeho implementaci i evaluaci, je bezpochyby zásadní práť se po exaktních důkazech přímého dopadu programu na svou cílovou skupinu, tj. žáky předškolního a mladšího školního věku. Význam edukace založené na důkazech je nezpopchybnitelný a posiluje v případě hledání argumentů potvrzujících efektivitu koncepcí usilujících o reálnou kvalitativní



změnu školské praxe. Dále v textu se zaměřujeme na empirické studie, které byly ve školském terénu programu Začít spolu realizovány v posledních 20 letech. Jsme si vědomi, že se jedná o dílčí empirické studie. Přinášíme však zajímavá zjištění, která by bylo možné dále hlouběji prověřovat.

Záměrem psychologicky orientovaného výzkumu M. Havlínové z roku 2001 (Havlínová, 2003) bylo zachytit vliv vzdělávacího programu Začít spolu na psychický a sociální rozvoj dětí předškolního věku. Cílem bylo ověřit, zda je tento program v oblastech, na jejichž rozvoj u dětí cílí, účinný, tj. zda vybrané děti navštěvující MŠ s programem Začít spolu dosahují v psychosociálních charakteristikách lepší výsledky v porovnání s dětmi z běžné MŠ.<sup>1</sup>

Realizované empirické šetření prokázalo výsledky hned v několika doménách:

- V testech *školní zralosti* se výsledky dětí v obou souborech významně nelišily. Všichni testovaní žáci byli připraveni na standardní požadavky školy naprosto shodně.
- *Intelektové výkony* dětí z obou souborů se při vstupním testování shodovaly, avšak v průběhu dalších fází opakujícího se screeningu se ukázalo, že se děti zapojené do programu Začít spolu v rovině intelektu posouvají významněji. V závěrečné fázi šetření projevovaly děti z programu Začít spolu v oblasti intelektu výraznější známky rozvoje v subtestech logického myšlení.

- Děti z programu Začít spolu prokázaly vyšší skóre v testech *kreativity*, dokázaly *řešit složitější problémy* na vyšší myšlenkové úrovni. Navrhovaly větší počet nápadů vedoucích k řešení problémů, projevovaly vyšší míru odvahy a byly schopny srozumitelně komunikovat navrhované postupy řešení.
  - *Aktivita* dětí v programu Začít spolu se při testových úlohách ukázala jako výraznější. Děti projevovaly více spontánní snahy předvést své výtvořky a výkony bez obav ze svého selhání. Prokazovaly vyšší míru *sebejistoty a uvolněnosti*.
  - U dětí v programech Začít spolu byla zachycena výraznější *orientace na lidský svět*. Děti prokázaly lepší *orientaci v mezilidských vztazích*, projevila se rovněž zvýšená *citlivost a vstřícnost* k druhým lidem, avšak bez podřízenosti vůči autoritě. Děti projevovaly k dospělým *úctu* bez známek strachu a vypěstované závislosti na vnějším vedení. Dá se u nich předpokládat zvýšená *odolnost vůči sociálnímu tlaku*.
  - Děti v programu Začít spolu prokázaly lepší *komunikativní dovednosti*. S věkem gradovaly schopnosti v ovládnutí *emočních stavů*, vnitřních impulzů a potřeb.
- Na základě dílčích výsledků realizované empirické šetření ukázalo, že program Začít spolu poskytuje podmínky, které umožňují optimální rozvoj dětí v nestresujícím a bezpečném prostředí. Děti získávají v průběhu preprimárního vzdělávání širokou škálu kompetencí, jejichž dosahování

<sup>1</sup> Výzkumu se účastnilo 821 dětí ve věku 3–7 let. Z toho celkem 409 dětí z 10 MŠ s programem Začít spolu a celkem 412 dětí z 12 MŠ s tradičním vzdělávacím programem. Běžné MŠ nevyužívaly obsahově a metodicky obdobně zaměřené školní kurikulum.



a rozvoj patří ke klíčovým cílům programu. Současně s tím však nejsou oslabovány dovednosti, jež jsou vyžadovány v běžné základní škole na začátku školní docházky a v procesu adaptace dětí na novou roli žáka.

Výzkumným záměrem T. Komárka (2018) bylo zachytit souvislosti edukačního stylu učitele s vnímanou akademickou účinností žáků pátých tříd základních škol.<sup>2</sup> Realizované empirické šetření ukázalo, že žáci a žákyně tříd s programem Začít spolu mají ke svým vyučujícím kladnější vztah a vnímají u nich méně negativních projevů než žáci ze standardních škol. Výzkum rovněž potvrdil, že žáci ze tříd Začít spolu jsou ve vnímání svých učitelů jednotnější. Potvrzuje se tedy, že cílená podpora dobrých vztahů mezi učiteli a žáky, kterou můžeme považovat za jeden z hlavních rysů programu Začít spolu, je do značné míry ve vybraných třídách úspěšná.

S uvedeným zjištěním rezonují rovněž výsledky zahraničních empirických studií. Žáci, kteří mají se svými učiteli otevřený, partnerský vztah založený na důvěře, vykazují vyšší míru školní úspěšnosti, méně problémového chování a vyšší úroveň sociálních dovedností. Blízkost ve vztahu k učiteli může být také významným podpůrným faktorem pro žáky s problémy v adaptaci na školní prostředí a pozitivně působí i na kvalitu školních výsledků žáků (Hamre & Pianta, 2001; Henricson & Rydell, 2004; Curby, Rimm-Kaufman & Ponitz, 2009; Rucinski, Brown & Downer, 2017).

## PROFESNÍ STANDARD KVALITY UČITELE V PROGRAMU ZAČÍT SPOLU

Mezi zásadní faktory ovlivňující průběh a stav inovací školního vzdělávání (nejen) v České republice patří existence normativně zakotveného a respektovaného standardu kvality učitelské profese. Úlohou tzv. profesního standardu je alespoň rámcově vymezit požadavky na očekávanou kvalitu výkonu učitelské profese a současně být nástrojem pro hodnocení této kvality. I přes iniciativu odborníků z univerzitního prostředí a ministerských úředníků v letech 1996, 2000/2021 a 2007/2008 (Rýdl, 2014) je v zásadě trisťní, že v roce 2022 v České republice takto zásadní dokument stále chybí.

Organizace Step by Step vnesla rovněž do českého prostředí v roce 2002 vlastní návrh profesního standardu pro učitele v preprimárním a primárním vzdělávání s názvem Mezinárodní pedagogické ISSA standardy (2002). Konkrétně byly formulovány indikátory kvality profesního jednání učitelů v několika oblastech: *Individualizace a interakce učitele s žáky* je očekávána v duchu pozitivní, vstřícné a partnerské komunikace respektující individualitu každého žáka. Podnětné a rozmanité *učební prostředí* má být vytvářeno s důrazem na aktivní zapojení žáků do procesu vlastního učení. *Smysluplné učení* je plánováno s ohledem na rozmanitost a variabilitu výukových strategií,

<sup>2</sup> Výzkumný soubor tvořilo 333 žáků školních tříd s programem Začít spolu a 563 žáků tříd standardního typu.



didaktických materiálů a pomůcek zohledňujících individuální možnosti a vývojová specifika žáků. V oblasti *plánování v programu zaměřeném na dítě* je zdůrazněn význam důležitosti personalizace vzdělávání vycházející z individuálně nastavených výukových cílů a evaluace jako formativní zpětné vazby zachycující pokroky žáka v jejich dosahování. *Zapojení rodiny* je ve standardech rámováno principy partnerské a respektující komunikace a spolupráce. Oblast *zdraví a bezpečnost dětí* je nastavena jako nutnost zabezpečit tyto kvality ve všech aspektech školního života.

Od roku 2008 zesílil v české vzdělávací politice názor, že je nutné explicitně definovat kvalitu učitele a legislativně ukotvit profesní standard jako normu, která na základě struktury profesních činností, povinností a odpovědností stanoví profesní kompetence potřebné pro kvalitní, standardní výkon profese (Spilková & Vašutová, 2008). Po zhruba deseti letech liberální vzdělávací politiky a důrazu na autonomii učitelské profese se začíná prosazovat trend ke standardizaci profese. Profesní standard je chápán jako důležitý nástroj k výraznější *profesionalizaci učitelů*, která by měla pomoci v realizaci kurikulární reformy. Zejména problémy s připraveností učitelů a ředitelů na nové požadavky, které s sebou nese kurikulární reforma, výrazně zesílily potřebu jasně definovat nové role a profesní kompetence učitelů, které jsou předpokladem kvalitního vykonávání profese ve změněných podmínkách a nárocích na kvalitní vzdělávání (Vašutová, 2008; Spilková, 2019).

Projevem oživení zájmu vzdělávací politiky o téma kvality učitele a učitelské vzdělávání bylo zřízení expertní skupiny k tvorbě profesního standardu. MŠMT ji vytvořilo v roce 2008 ze zástupců akademické sféry, pedagogického výzkumu a školské praxe. Na konci roku byl předložen rámcový dokument Standard kvality profese učitele, který nabídl k diskusi zejména určitou filozofii standardu, jeho smysl, cíle a funkce. Zpracována byla rovněž konkrétní verze standardu v podobě výčtu profesních činností důležitých pro kvalitní výkon profese. Významnou roli v tomto úsilí sehrál výše zmíněný dokument Standard programu a práce učitele v programu „Začít spolu“. Jak uvádí Rýdl: „sílnou inspirací pracovní skupiny při MŠMT byl dokument Standard programu a práce učitele v „Začít spolu“, publikovaný v českém znění v roce 2002. V něm byly vymezeny v šesti oblastech indikátory a kritéria pro práci učitelů, které odpovídaly tehdejšímu, a i dnes aktuálním a perspektivním požadavkům na výkon práce učitele z hlediska respektování osobnosti dítěte“ (2014, s. 12).

V průběhu let byly profesní standardy učitelů v programu *Začít spolu* systematicky revidovány a upravovány na základě pozorování výuky a reflexe pedagogické praxe, odborných diskusí mezi učiteli a experty na národních i mezinárodních seminářích, workshopech či letních školách. Poslední revize standardů je datována rokem 2011 a přináší dokument *Kompetentní učitel 21. století – Mezinárodní profesní rámec kvality ISSA* (Kargerová et al., 2011). Zdůrazňuje kompetenční cha-



rakter kvality učitelské práce a v sedmi oblastech stanovuje konkrétní kritéria a indikátory žádoucího profesního jednání učitelů.

V doméně *sociální a pedagogické komunikace* jsou zdůrazněny principy otevřenosti, partnerství, smysluplnosti a zdvořilosti. Vytváří se tím prostor pro podporu pozitivního sebepojetí každého dítěte a pocitu sounáležitosti s ostatními členy třídního a školního společenství. *Rodina a komunita* jako druhá oblast profesního standardu staví na individualizovaném přístupu nejen ve vztahu k dětem, ale také k jejich rodinám. Rodičům jako plnohodnotným partnerům ve výchově a vzdělávání jejich dětí je dána možnost vybrat si takový typ spolupráce, který nejlépe vyhovuje jejich potřebám, zázemí a životnímu stylu. Sdílena je společná odpovědnost za optimální rozvoj dítěte a poskytování smysluplných a srozumitelných informací na bázi důvěry a respektu. *Inkluze, rozmanitost a demokratické hodnoty* jako třetí oblast akcentuje společné vzdělávání pro všechny děti bez ohledu na jejich etnickou, náboženskou či genderovou příslušnost, úroveň jejich schopností, dispozic a podmínek k učení a vzdělávání. K vnímání a respektování rozmanitosti jsou systematicky vedeni rovněž žáci. Rozvíjen je smysl pro spravedlnost, solidaritu a toleranci k individuálním odlišnostem s důrazem na poznání sebe sama a rozvoj vlastní identity každého dítěte. Personalizovaný přístup se zrcadlí rovněž v doméně *plánování a hodnocení*. Vzdělávací plány utváří učitel/ka s cílem umožnit každému dítěti realizovat svůj potenciál a dosáh-

nout svého osobního maxima. Do procesu vyhodnocování pokroků v učení dítěte a plánování zapojují učitelé také děti samotné, jejich rodiče a další zainteresované odborníky. Východisko tvoří rozličné zdroje informací získané prostřednictvím systematicky využívaných metod a forem pedagogicko-psychologické diagnostiky žáků. *Učební prostředí* má v profesních standardech Začít spolu význam nejen materiální, ale plnohodnotně rovněž význam didaktický a sociopsychologický. Úlohou učitelů je promyšleně žákům nabízet širokou škálu věkově a individuálně vhodných edukačních materiálů, učebních úloh a situací. Prostor školní třídy a celé školy je přizpůsoben tomu, aby v něm děti mohly pracovat samostatně, v menších skupinách i všechny společně. Účelem je navozovat situace, v nichž se děti učí přímou zkušeností a bádáním a mohou využívat podnětné a obohacené zdroje, které je vedou k objevování a zkoumání. Budování bezpečného psychosociálního klimatu patří v Začít spolu k zásadním principům, které se uplatňují ve všech oblastech i dílčích aspektech realizace programu. Úloha podnětného prostředí je naplňována také v oblasti *výchovně-vzdělávacích strategií* jako další oblasti profesního standardu. Variabilita metod a forem výuky je vedena záměrem smysluplného, zážitkového, problémového a aktivního učení žáků. Zohledňovány jsou rovněž individuální vzdělávací potřeby žáků, učební styly a možnosti zažít úspěch. Nedílnou součástí standardu je kontinuální *profesní rozvoj*, který je podporován systémem dalšího vzdělávání. Od učitelů se očekává



pravidelná sebereflexe osobnostních a odborných kvalit, podporováno je profesní sdílení osobních zkušeností i příkladů dobré praxe. Těmto otázkám se budeme podrobněji věnovat v navazujícím textu.

Svůj klíčový význam sehrává profesní standard rovněž na poli pregraduálního i postgraduálního vzdělávání učitelů. Umožňuje formulovat zvyšující se nároky na výkon profesních činností v souvislosti s profesním růstem a vymezit tak požadavky na začínající učitele jako absolventy učitelských studijních programů (Spilková & Tomková, 2010; Spilková, 2016).

Takzvaný *profil absolventa* studijních programů připravujících učitele tvoří východisko proměny pregraduální přípravy učitelů, a to včetně forem a obsahů jejich dalšího vzdělávání. Absence standardu tak v zásadě limituje možnosti profesionalizovat studium učitelství, proměňovat kurikulum s důrazem na profesní přípravu, formulovat cíle, obsah i požadavky na studenta v každém studijním předmětu s ohledem na rozvíjející se dovednosti profilu absolventa. Fakulty připravující učitele mají v současné době k dispozici pouze rámcové požadavky na studijní programy, jejichž absolvováním se získává odborná kvalifikace k výkonu tzv. *regulovaného povolání*, kam spadá rovněž učitelská profese. Rámcové požadavky pouze stanovují závazné procentuální zastoupení jednotlivých složek studijních předmětů (podrobněji in Stuchlíková, Janík & Pířová, 2017, s. 264). V rámci komplexních změn v kritériích akreditace studijních programů však nedošlo k původně plánovanému formulování profesních kompetencí absolventa jako závazných výstupů pregraduálního

vzdělávání učitelů, které by umožnily zásadním způsobem inovovat rovněž vzdělávací obsah a požadavky na studenta v jednotlivých studijních předmětech.

Některé fakulty připravující učitele řešily absenci tohoto důležitého východiska prostřednictvím využívání jiných, neoficiálních profesních standardů. Jedním z nich je také dokument *Kompetentní učitel 21. století*, tedy standard programu *Začít spolu*.

Ve studijním programu Učitelství prvního stupně základních škol na Pedagogické fakultě Ostravské univerzity tvoří profesní standard programu *Začít spolu* východisko hned v několika doménách kurikula. Stal se jednak koncepčním východiskem formulací profesně zaměřených dovedností profilu absolventa daného oboru a současně vytváří platformu pro zpracování portfolia dokladujícího průběh a reflektované učební výstupy studentů na souvislých profesních praxích. Vybrané oblasti standardu jsou rovněž využívány jako indikátory kvality učitele a výuky při pozorování a hospitacích studentů ve výuce a reflexi vlastních vyučovacích pokusů v předmětech s vazbou na průběžné profesní praxi. V kurzu celoživotního vzdělávání, jenž poskytuje možnosti rozšíření profesní kvalifikace na oblast učitelství 1. stupně ZŠ, tvoří dokument *Kompetentní učitel 21. století* výchozí rámec tvorby profesního portfolia, které učitelé obhajují u závěrečných zkoušek v předmětu Pedagogika primárního vzdělávání. Učitelé/studenti jsou ve všech čtyřech semestrech studia systematicky provázeni procesem plánování, dokladování a reflektování profesního vývoje ve vybraných oblastech výkonu učitelské profese.



Profesní standard je využíván také ve studijním programu Učitelství pro 1. stupeň základního vzdělávání na Pedagogické fakultě UK v Praze. Své uplatnění nachází zejména jako evaluační nástroj pro různé typy praxí, včetně závěrečné souvislé praxe, protože mnoho studentů koná praxi na fakultních školách Začít spolu. Na těchto školách je tento standard učiteli využíván jak v rámci hospitací, tak i v rámci vzájemné kolegiální podpory. Od roku 2001 je umožněno studentům v tomto programu obhajovat *státní závěrečné portfolio* jako jednu z variant státní závěrečné zkoušky z pedagogiky (Tomková, 2018). Postupem času se struktura studentských závěrečných portfolií orientuje na dostupné učitelské standardy, kam patří také dokument *Kompetentní učitel 21. století*. Struktura státních závěrečných portfolií v podobě standardu Začít spolu vychází z teoreticko-výzkumného rozpracování profesních činností, kterým se učitel v praxi věnuje a jejichž jádrem je podpora procesů učení žáků. Umožňuje bilancování a vybízí k další práci s profesními rozvojovými cíli.

Kompetenčně a činnostně formulovaný profesní standard se tímto nestává pouze formálním dokumentem. Stává se nástrojem rozvoje profesního přesvědčení nejen studentů učitelství, ale rovněž zkušených učitelů s potřebou profesního učení a vzdělávání. Dostáváme se tak k další dimenzi využití profesního standardu, kterým je profesní rozvoj formami interního mentoringu a vzájemné kolegiální podpory, jež systematicky rozvíjí a podporuje iniciativa Step by Step ČR.

## PROFESNÍ UČENÍ V PROGRAMU ZAČÍT SPOLU – VZÁJEMNÁ KOLEGIÁLNÍ PODPORA A METODA WANDA

V oblasti profesního rozvoje učitelů sledujeme v posledních desetiletích obrat pozornosti k aktivitám, které se odehrávají přímo na půdě školy. Sdílené zkušenosti z vlastní pedagogické praxe tak vytváří přirozené podmínky facilitující *učení učitelů*. Hovoří se o *kolegiální podpoře profesního učení* (Lazarová et al., 2016) a *učení na pracovišti a pro pracoviště* (Evans et al., 2006). Program Začít spolu je v této oblasti v současné době velmi aktivní a nabízí různé způsoby kolegiální podpory profesního rozvoje učitelů.

Kolegiální podporou profesního rozvoje učitelů se v českém prostředí zabývá řada autorů, kteří nahlížejí situaci z pohledu *kolegiálního učení* (např. Pol & Lazarová, 1999; Lazarová et al., 2016), *mezigeneračního učení* (Rabušicová et al., 2016) a *učení na pracovišti* (Brücknerová & Novotný, 2015). Kolegiální podpora profesního učení bývá spojována s konceptem *učící se organizace*, v níž si jednotlivci „nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit“ (Senge, 2007, s. 21). Jedním z hlavních znaků a současně předpokladem úspěchu učící se a spolupracující školy je předávání zkušeností a kolegiální podpora (Pol, 2007). Kolegiální podpora profesního rozvoje má v programu Začít



spolu celou řadu podob. Kromě různých typů vzdělávacích aktivit, náhledů do tříd Začít spolu (tzv. Den v Začít spolu v MŠ/ZŠ), letních škol či zahraničních stáží nabízí organizace Step by Step ČR také mentorskou a metodickou podporu pro jednotlivce i týmy škol.

V letech 2016–2021 realizovala organizace Step by Step ČR rozsáhlý projekt s názvem *Učíme se spolu*, který se projektům, s nimiž měla organizace dosud zkušenosti, vymykal. Výjimečný byl nejen svým rozsahem, ale i obsahovým zacílením, které primárně mířilo do oblasti podpory profesního rozvoje pedagogů (viz Kompetentní učitel 21. století, 7. oblast – Kargerová et al., 2011). Výzva Budování kapacit I v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání umožňovala rozvíjet aktivity podporující vzájemnou spolupráci vyučujících jako novou formu jejich profesního rozvoje. V rámci projektu tak vznikla síť 15 center kolegiální podpory (CKP) při mateřských školách v 11 krajích ČR. Za dobu trvání projektu je s cílem vzájemné kolegiální podpory a výměny zkušeností navštívilo přes 4000 osob. Projekt od roku 2016 podporoval také učitele 23 základních a mateřských škol, jimž poskytl přes 1700 individuálních konzultací. Realizační tým tvořený mentory/průvodci – seniorními i juniorními – čítal 160 osob. V průběhu projektu byly zorganizovány čtyři zahraniční stáže pro 80 pedagogů MŠ a ZŠ, při nichž měli příležitost načerpat inspiraci do vlastní výuky. Vznikla také jedinečná publikace pro vyučující MŠ *Plánujeme spolu*, která přispívá k plánování výuky s akcentem na učení v souvislostech a v tematických celcích.

Jako hlavní nástroj podpory profesního rozvoje projekt volil posilování spolupráce a vzájemné kolegiální podpory mezi vyučujícími uvnitř škol Začít spolu, ale také spolupráci napříč školami a jejich pedagogy v dané lokalitě. Dopad projektových aktivit směřoval k posílení individualizace vzdělávání. Společné plánování, realizace a reflexe pedagogické praxe se ukázala jako dobrá cesta podpory profesního rozvoje pedagogů. Ve více než polovině zapojených škol se podařilo takové procesy spustit a udržet.

Výraznou odezvu měla *centra kolegiální podpory*, která identifikovala enormní potřebu vzájemného poznávání a inspirace mezi mateřskými školami působícími v daném území stejně jako kolegiální podpora směřující dovnitř týmu jednotlivých škol. Níže jsou uvedeny autentické výpovědi zapojených učitelek MŠ.

*„Podařilo se otevřít mateřskou školu pro kolegiální spolupráci a oslovit i širší okolí. Naučily jsme se prezentovat svoji práci a to posílilo naši profesionalitu a sebedůvěru. Navíc jsme si ujasnily naši pedagogickou vizi.“* – „Průvodce a jeho návštěva byla pro mě vždy vzpruha, obrovská pomoc, náboj a chuť do další práce. Podpora ze strany průvodce mě profesně posunula.“ (učitelka MŠ, účastnice projektu)

*„Nastavená spolupráce mezi pedagogy nám velmi vyhovuje. Chtěli bychom ji dále prohlubovat. Máme v plánu aktivně využívat tandemovou výuku, spolupracovat i napříč ročníky a předměty a mnohem více využít spolupráci s mateřskou školou v rámci běžné výuky. Do spolupráce a jejího plánování chceme více zapojovat děti starších ročníků ZŠ.“* (učitelka ZŠ, účastnice projektu)





„Pro mě byl projekt zásadní změnou v přístupu ke vzdělávání nás učitelů. Uvědomila jsem si, že jedno z největších bohatství, které máme, jsou naše zkušenosti. Je třeba se o ně dělit, a ne si nechávat svoji dobrou praxi pro sebe. Každého z nás to může velmi posouvat. Škoda, že to zatím není považováno za samozřejmost.“ (učitelka MŠ, účastnice projektu)

Zpětná vazba z jednotlivých center kolegiální podpory byla podnětem pro pokračování v podpoře regionální spolupráce. Step by Step ČR za finanční podpory Nadace České spořitelny a Nadace BLÍŽKSOBĚ v září 2021 otevřelo v ČR 11 metodických center Začít spolu při mateřských i základních školách, které v praxi program realizují. Jejich posláním je propojovat partnery ve vzdělávání, zapojit rodiče, podpořit well-being dětí i vyučujících a dlouhodobě spolupracovat na zvyšování kvality vzdělávání v regionu. Nabídka služeb metodických center vychází z programu Začít spolu a jeho základních principů, je přístupná na webových stránkách programu. Metodická centra Začít spolu jsou místem poskytujícím odborné zázemí pro podporu a profesní rozvoj pedagogů, sdílení a společné učení. Pomáhají školám při realizaci programu Začít spolu a přibližují program učitelům, dětem i rodičům.

Metodická centra organizují v průběhu školního roku *vzdělávací akce* (semináře, webináře, školení apod.), nabízejí prostor pro sdílení dobré pedagogické praxe, otevírají dveře do výuky tříd s programem Začít spolu pro pedagogy, rodiče i veřejnost a přinášejí prostor pro diskusi nad aktuálními tématy z oblasti vzdělávání. Realizují rovněž vzdělávací programy šité na míru konkré-

ním školám, které lépe zohlední jejich potřeby (zaměření, obsah, termín, místo apod.).

Za významnou formu kolegiální podpory lze považovat také metodu Wanda. Podstatou této metody skupinové reflexe je důsledná práce s praktickými zkušenostmi a s reálnými situacemi ve škole. Metoda byla vyvinuta v Belgii, její název pochází ze slov Waardenen (oceňovat) a Daden (analyzovat a skutky) (Sharma, 2019). Ačkoli byla původně určena především pedagogům působícím v předškolním vzdělávání, v České republice si našla cestu k širokému spektru pedagogů – od studentů učitelství primárního vzdělávání přes pedagogy a pedagožky působící ve školách s programem Začít spolu až po týmy mentorů a metodiček tohoto programu. Díky mezinárodnímu projektu *Když se Wanda setká s ISSOU* (International Step by Step Association) proběhlo školení facilitátorů, kteří mají díky licenci organizace Step by Step ČR oprávnění realizovat setkávání učitelů s využitím této metody. V rámci skupinové reflexe Wanda nahlíží účastníci na problémy z vlastní praxe a praxe svých kolegů z různých úhlů pohledu a tím otevírají příležitosti k učení. Cílem není vytvořit „kuchařku“, jak se v určitých situacích chovat, metoda vytváří platformu umožňující učitelům rozvíjet schopnosti takovou situaci identifikovat a popsat, reflektovat své jednání a pochopit jeho příčiny, nabízet a přijímat různé perspektivy. Případová studie (Poche Kargerová et al., 2020) doložila, že metoda skupinové reflexe Wanda se obecně jeví jako smysluplný nástroj pro rozvoj reflektivních dovedností učitelů a meta-



kognitivního myšlení, jež se považuje za nejvyšší stupeň sebereflexe. Smetáčková a kol. (2021, s. 92) dále upozorňují, že metoda Wanda posiluje tým, rozvíjí empatii a nabízí velmi účinné techniky profesního rozvoje učitelů.

## **KONTINUÁLNÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE PROGRAMU ZAČÍT SPOLU**

Nadace OSF a později organizace Step by Step ČR nabízí od počátku programu Začít spolu všem školám, ředitelům a učitelům systematickou a podle individuálních a profesních potřeb na míru designovanou metodickou podporu a pomoc. Vedle široké škály metodických a didaktických zdrojů jsou v nabídce letní školy, semináře, workshopy, vzájemné hospitace, zahraniční stáže, individuální mentoring či supervize, kolegiální sdílení nebo osobní konzultace.

Takzvaný *modulární systém* vzdělávání učitelů v programu Začít spolu ověřovala v empirickém výzkumu v prostředí mateřských škol V. Krejčová (2001).<sup>3</sup> Cílem bylo srovnat subjektivně vnímanou profesní zdatnost u vybraných pedagogických dovedností učitelek mateřských škol realizujících v praxi vzdělávací program Začít spolu s učitelkami mateřských škol působících v mateřských školách bez specifického vzdělávacího programu.

Učitelky a ředitelky mateřských škol realizujících program Začít spolu absolvovaly modulární systém dalšího profesního vzdělávání v rámci vzdělávacích aktivit Step by Step ČR. Obsahově byly moduly zaměřeny na kompetence pedagogů směrem k *individualizaci vzdělávání*: vyhodnocování pokroků v učení dětí; diferenciací vzdělávací nabídky; formativní hodnocení spojené s tvorbou portfolia dítěte; inkluze; plánování integrovaného kurikula (tematické projekty, integrované učení hrou); tvorba podnětného učebního prostředí; evaluace vzdělávacího programu; spolupráci s rodiči a komunitou.

Empirické šetření ukázalo vyšší míru subjektivně vnímané profesní zdatnosti u souboru učitelek mateřských škol s programem Začít spolu, a to u všech posuzovaných odborných dovedností:

- projektování kurikula a tvorba individuálních vzdělávacích plánů – plánování obsahu vzdělávání v podobě dlouhodobých i krátkodobých plánů, uplatňování integrovaného přístupu ke strukturaci kurikula;
- vytváření příležitostí k rozvoji klíčových kompetencí dětí;
- diagnostikování a hodnocení pokroků v učení dětí a užívání rozmanitých metod formativního hodnocení;
- reflektování a evaluace vlastní profesní činnosti i vzdělávacího programu jako celku;
- prezentování vzdělávacího programu školy směrem k rodičům a veřejnosti.

<sup>3</sup> Výzkumný soubor sčítal 80 *předškolních pedagogů* – učitelky a ředitelky mateřských škol (40 učitelky MŠ s programem Začít spolu a 40 učitelky MŠ bez specifického vzdělávacího programu, 35:38 probandek se středním odborným vzděláním a 5:2 s vysokoškolskou kvalifikací).



## ZÁVĚRY

Téměř třicetileté působení programu Začít spolu prokazuje v mnoha ohledech jeho životaschopnost v prostředí prepri-márního a primárního vzdělávání. Je velká škoda, že nastavený systém podpory poskyto-vaný nadací OSF pro zavádění programu Začít spolu do škol byl přerušen příliš brzy. Nepodařilo se tak šířeji podpořit imple-mentaci programu a intenzivněji zasáhnout do jistého kvalitativního přerodu českého školního vzdělávání. Ukazuje to na jeden důležitý fakt, a tím je potřeba dlouhodo-bé profesní podpory učitelů a systematické vytváření materiálních, personálních a metodických podmínek, které umožňují zavádění inovací v dlouhodobém časovém horizontu. V současné době však dochází k renesanci idejí tréninkových center v podobě metodických center Začít spolu, v rámci kterých se daří výrazněji motivovat a aktivizovat učitele a vedení škol k využívání programu Začít spolu. Je to výzva a běh na dlouhou trať, neboť vzdělávání učitelů v programu Začít spolu můžeme řadit mezi tzv. hodnotové vzdělávání. To vyžaduje reflexi a vývoj či proměnu profesního přesvědčení, jež souvisí se změnou postojů a způsobů uvažování o smyslu a podstatě vzdělávání. Požadavky na realizaci progra-mu Začít spolu kladou důraz na celoživotní vzdělávání a intenzivní vzájemnou kolegiální podporu a jsou tímto nadstandardně náročné. V situaci, kdy kvalita učitelské profese není v České republice systematicky vyhodnocována a celonárodně definována pak takové úsilí vyžaduje mimořádně moti-vované učitelky a učitele.

V této dlouhodobě neutěšené situaci sehrává organizace Step by Step ČR vý-znamnou roli. Nabízí mezinárodní profesní standard ISSA *Kompetentní učitel 21. stole-tí*, který je východiskem dalšího vzdělávání učitelů nejen v programu Začít spolu, kurzů mentoringu i mentorské podpory.

S podporou organizace Step by Step ČR byla publikována celá řada odborných knih a metodických příruček se zaměře-ním na program Začít spolu (viz seznam zdrojů). Staly se nedílnou součástí doporu-čené literatury ve studijních programech připravujících učitele i v kurzech dalšího profesního vzdělávání. Umožňují rozšiřovat povědomí nejen odborné veřejnosti o hod-notách demokratické, učící se společnosti, o vizích školního vzdělávání vycházejících z personalizovaného přístupu orienta-ného na dítě a z pojetí školy jako učící se komunity, které program Začít spolu reál-ně naplňuje v každodenní praxi nemalého počtu zapojených mateřských, základních i vysokých škol připravujících učitele.

Ocenit je potřeba významný dlouho-dobý psychologický výzkum (Havlíková, 2003), který prokázal potenciál programu Začít spolu v rozvoji vybraných kompetencí dětí v předškolním vzdělávání. Požadavky na důkazy o účinnosti pedagogických in-tervencí však vyžadují systematický a me-todologicky korektní empirický výzkum, který by umožnil ověřit a argumentovat další pozitivní dopady programu Začít spo-lu na rozvoj osobnosti žáka. To vnímáme jako výzvu i cestu podpory programu Začít spolu ve svých iniciativách aktivně zasaho-vat a ovlivňovat kvalitu českého školního vzdělávání.



Myšlenky programu Začít spolu jsou v jistém významu nadčasové, a to i přesto, že vycházejí z dnes již sto let starých teorií *sociokognitivního a sociokonstruktivistického učení* J. Piageta (Piaget, J., & Inhelder, 2014), L. S. Vygotského (Vygotskij & Průcha, 2004) či J. Brunera (1965), *humanistického paradigmatu* (Helus, 2004) i myšlenek *reformního pedagogického hnutí* (Rýdl, 1994). V roce 2020 zpracovalo MŠMT ČR dokument Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+. Záměrem je vnést do školního vzdělávání rozměr rozvoje kompetencí žáků pro aktivní občanský, profesní a osobní život. Vyvažovat nerovné podmínky přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a poskytovat všem dětem příležitosti k maximálnímu rozvoji vlastního potenciálu. Více individualizovat a umožnit každému žákovi zažít úspěch, pocit respektu i zkušenost, že učení může být objevování

světa i sebe sama. Program Začít spolu tuto strategii naplňuje ve všech aspektech. Navíc nabízí učitelům propracovaný kurikulární systém s vazbou na rámcové vzdělávací programy a oporu o celou řadu didaktických a metodických materiálů s tím souvisejících. Strategie 2030+ jako výhled do budoucnosti českého vzdělávacího systému je pro školy Začít spolu potvrzením, že cesta, na kterou se vydaly, je ta „správná“, v souladu s progresivními tendencemi a oficiálními požadavky státu na kvalitní vzdělávání. V tomto ohledu mohou být zkušenosti s realizací programu Začít spolu příkladem dobré praxe a inspirací k proměně primárního a preprimárního vzdělávání, které nás v ČR v nadcházejícím období čekají. Pro plné využití jeho potenciálu je potřeba, aby se program stal součástí celonárodního systému kvality ve vzdělávání i kvality výkonu učitelské profese.

#### LITERATURA

- Brücknerová, K., & Novotný, P. (2015). Typologie mezigeneračního učení mezi učiteli. *Lifelong Learning*, 5(3), 140–162.
- Bruner, J. S. (1965). *Vzdělávací proces*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Curby, T. W., Rimm-Kaufman, S. E., & Ponitz, C. C. (2009). Teacher-child interactions and children's achievement trajectories across kindergarten and first grade. *Journal of Educational Psychology*, 101(4), 912–925.
- Evans, K. et al. (2007). *Improving workplace learning*. Routledge.
- Hamre, B. K., & Pianta, R. C. (2001). Early teacher-child relationships and the trajectory of children's school outcomes through eighth grade. *Child Development*, 72, 625–638.
- Havlíková, M. (2003). Vliv vzdělávacího programu Začít spolu na vývoj psychosociálních kompetencí dětí v MŠ 1997/98–2000/01. In J. Gardošová & L. Dujková, *Vzdělávací program Začít spolu: metodický průvodce pro předškolní vzdělávání* (s. 143–158). Praha: Portál.
- Helus, Z. (2004). *Dítě v osobnostním pojetí: obrat k dítěti jako výzva a úkol pro učitele i rodiče*. Praha: Portál.
- Helus, Z. (2010). Personalizace v pedagogice – nový pohled na starý problém? *Pedagogika*, 60(3–4), 13–26.



- Henricsson, L., & Rydell, A. (2004). Elementary school children with behavior problems: teacher-child relations and self-perception. *Merrill-Palmer Quarterly*, 50(2), 111–138.
- Kargerová, J., Krejčová, V., Maňourová, Z., Sobolová, R., & Škardová, M. (2011). *Kompetentní učitel 21. století: Mezinárodní profesní rámec kvality ISSA*. Praha: Step by Step ČR.
- Komárek, T. (2018). *Souvislost edukačního stylu učitele s vnímanou akademickou účinností žáků ZŠ*. (Dizertační práce). Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.
- Krejčová, V., & Kargerová, J. (2005). Program Začít spolu v kontextu proměn českého školství. In Spilková, V. et al. *Proměny primárního vzdělávání v ČR* (s. 295–311). Praha: Portál.
- Lazarová, B., Sträng, D. R., Jensen, R., & Sørmo, D. (2016). *Podpora učení ve školách*. Překlad Terezie Königová, Jan Mattuš, Petr Pálenký. Brno: Masarykova univerzita.
- Mezinárodní pedagogické ISSA standardy*. (2002). Praha: Step by Step ČR.
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. (2001). Praha: MŠMT.
- Piaget, J., & Inhelder, B. (2014). *Psychologie dítěte*. Přeložila Eva Vyskočilová. Praha: Portál.
- Poche Kargerová, J., Vallin, P., Etchegoyen Rosolová, K., & Bajerová, K. (2020). Cognitive operations in teachers' development of reflective skills: WANDA Group reflection in a Czech primary school. *Pedagogika*, 70(4), 592–613.
- Pol, M. (2007). *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita.
- Pol, M., & Lazarová, B. (1999). *Spolupráce učitelů – podmínka rozvoje školy: řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje*. Praha: Agentura Strom.
- Rabušicová, M., Brücknerová, K., Kamanová, L., Novotný, P., Pevná, K., & Vařejková, Z. (2016). *Mezigenerační učení: teorie, výzkum, praxe*. Brno: Masarykova univerzita.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. (2004). Praha: MŠMT, 2004. Dostupné z [www.nuv.cz/file/433\\_1\\_1/](http://www.nuv.cz/file/433_1_1/)
- Rucinski, C., Brown, J., & Downer, J. (2017). Teacher-child relationships, classroom climate, and children's social-emotional and academic development. *Journal of Educational Psychology*, 110(7).
- Rýdl, K. (1994). *Alternativní pedagogická hnutí v současné společnosti*. Brno: Zeman.
- Rýdl, K. (2014). Vývoj standardizace profese učitele v České republice – nekonečný příběh? *Orbis scholae*, 8(3), 9–21.
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- Sharmahd, N. (2019). *The WANDA method: overview and steps forward: ISSA peer learning activities*. Artevelde University College.
- Smetáčková, I., Martanová, V., Francová, V., Viktorová, I., Franke, H., & Páchová, A. (2021). *Techniky kolegiálního sdílení profesních zkušeností: když spolu vyučující mluví o práci...* Praha: Pedagogická fakulta UK.
- Spilková, V. (2016). Přístupy české vzdělávací politiky po roce 1989: Deprofesionalizace učitelství a učitelského vzdělávání? *Pedagogika*, 66(4), 368–385.
- Spilková, V. (2019). Přístupy k výuce pedagogiky v kontextu měnicích se paradigmat v učitelském vzdělávání. *Pedagogika*, 69(3), 269–291.
- Spilková, V., & Tomková, A. (2010). *Kvalita učitele a profesní standard*. Praha: Pedagogická fakulta UK.



- Spilková, V., & Vašutová, J. (Eds.). (2008). *Učitelská profese v měnících se podmínkách vzdělávání*. Praha: Pedagogická fakulta UK.
- Stuchlíková, I., Janík, T., & Pišová, M. (2017). Rámcová koncepce přípravného vzdělávání učitelů aneb o hledání a nacházení konsensu mezi aktéry. *Pedagogická orientace*, 27(1), 242–265.
- Tomková, A. (2018). *Portfolio v perspektivě reflektivně pojatého vzdělávání učitelů*. Praha: Pedagogická fakulta UK.
- Vašutová, J. (2008). *Vzděláváme budoucí učitele: nové přístupy k pedagogicko-psychologické přípravě studentů učitelství*. Praha: Portál.
- Vygotskij, L. S., & Průcha, J. (2004). *Psychologie myšlení a řeči*. Praha: Portál.
- Začít spolu*. (Online). Dostupné z [www.zacitspolu.eu](http://www.zacitspolu.eu)

*PhDr. Jana Poche Kargerová, Ph.D.*

*Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, katedra preprimární a primární pedagogiky;  
e-mail: jana.kargerova@pedf.cuni.cz*

*doc. Mgr. et Mgr. Alena Seberová, Ph.D.*

*Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, katedra preprimární a primární pedagogiky;  
e-mail: alena.seberova@osu.cz*

*Mgr. Věra Váňová Krejčová, Ph.D.*

*Step by Step ČR, o.p.s.; e-mail: vera.krejцова@sbscr.cz*

## POCHE KARGEROVÁ, J., SEBEROVÁ, A., VÁŇOVÁ KREJČOVÁ, V. The Step-by-Step Programme as an Innovation Changing the Face of the Education System in the Czech Republic

*The aim of the contribution is to reflect analytically on the development, and especially on the benefits, of the Step-by-Step educational programme in the field of innovations in pre-primary and primary education in the Czech Republic. The intention is not only to describe the specific qualitative changes that the programme has brought to daily teaching practice, but also to capture the impact of the implementation of the Step-by-Step programme on the broader field of curricular reform and the quality of the teaching profession.*

**Keywords:** *Step-by-Step, innovation in education, primary education, preschool education, curricular reform, professional standards, professional development, mutual collegial support, Wanda group reflection method*