

## **Rozbor rozhovorů — hlavní body (projekt LeLeNet, intelektuální výstup č. 2)**

Tuto analýzu označujeme jako intelektuální výstup č. 2 z projektu Učení prostřednictvím sítí a jeho vedení (Leading Learning by Networking, LeLeNet). Více informací k projektu naleznete na stránkách <https://lelenet.net/>.

Výstup poslouží jako podklad pro dotazník zaměřený na vzdělávací potřeby ředitelů v partnerských zemích projektu a jako nástin současného stavu v oblasti tvorby a práce sítí škol a školských pracovníků.

V únoru a březnu 2018 proběhlo celkem 14 skupinových a individuálních rozhovorů s 29 řediteli škol. Při těchto rozhovorech jsme použili předem vypracované schéma s těmito tématy:

- propojení tvorby a práce sítí s výukou a učením
- témata související se síťováním
- motivace učitelů k síťování
- role ředitele školy při tvorbě a práci sítí
- přínos síťování
- strategie ředitele školy na podporu a udržování sítí
- omezení a problémy sítí a potřeby ředitelů

Smyslem sběru dat formou rozhovorů s řediteli základních škol (ISCED1 + 2) bylo rozpracovat podklad pro dotazník a obsahovou stránku školicích modulů. Naším záměrem bylo soustředit se na oblast inkluzivního vzdělávání, ale nechtěli jsme respondenty omezovat pouze na ně. S tímto specifickým tématem nebyli ostatně identifikováni respondenti ve všech partnerských zemích projektu.

Celý dokument sestává z krátkého popisu metodiky, výsledků analýzy, návrhů na obsah školicích modulů a stručného shrnutí, které zahrnuje i popis situace v oblasti síťování v partnerských zemích.

Přehled zpráv, které popisují situaci v oblasti síťování škol, naznačuje, že tvorba sítí v rámci školy i mezi školami je poměrně častá a představuje rostoucí trend ve všech partnerských zemích. Zdá se, že komplexnost výzev a změn je nazírána jako argument ve prospěch tohoto vývoje. Je také zjevné, že sítě jsou chápány jako důležitá strategie na podporu rozvoje školy a jako vůdčí princip pro učitele a školy ve věci vzájemného učení. V některých případech (ČR, Švédsko) je spolupráce mezi školami a s externími činiteli explicitně zmiňována také v oficiálních dokumentech.

Sítě škol, jak je partneři popisují, vznikají často na podnět externích činitelů a jako reakce na aktuální výzvy. Jednou z těchto výzev je tematika výsledků žáků. Například švédští partneři odkazují na klesající hodnoty u výsledků výzkumů PISA, britští na „měřenou výkonnost (zkoušky a hodnocení národního kurikula SAT a výsledky inspekce Úřadu pro standardy ve vzdělávání)“. Rovněž belgičtí partneři hovoří o vnějším tlaku na užší spolupráci škol, např. o požadavcích na rozvoj řady plošných kompetencí žáků a studentů, který se neobejde bez projektově založené práce napříč kurikulem. Podobně i čeští partneři udávají, že „tvorba sítí a vzájemná podpora jsou cestou, kterou mohou české školy jít naproti požadavku

inkluzivního vzdělávání“. Ve Slovinsku sítě škol „nabýly na popularitě i díky školským politikům“ v souvislosti s iniciací změn a rozsáhlých reforem v různých oblastech.

Obvyklým podnětem k síťování se jeví být různé projekty, např. Zesíťované učební komunity (Británie), ESF a další projekty z fondů EU (ČR) nebo Síť učících se škol (Slovinsko). Ve všech partnerských zemích také nacházíme doklady k projektům na úrovni školy, zaměřeným na zkvalitnění právě formou sítí. Vznikají jako reakce na různé problémy, které školy toho času řeší. Českými a švédskými partnery bylo zmiňováno inkluzivní vzdělávání. Ve Slovinsku se sítě uplatnily i v případě zahajování a pilotáže rozsáhlých reforem, jakou byla modernizace technického školství, kurikulární a organizační reforma základního školství a zavedení celostátního systému kvality škol.

Různí aktéři iniciují vznik a podporují v partnerských zemích práci sítí na celostátní úrovni. Těmito aktéry jsou například Národní agentura pro vzdělávání (Švédsko), Národní kolegium pro vedení škol (Británie), Škola pro ředitele škol a Státní vzdělávací institut (Slovinsko) a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (ČR). U specifických iniciativ zmiňují čeští a britští partneři i další agentury a organizace. Belgičtí partneři se o konkrétní podpoře tohoto typu nezmiňují.

Pro účely této analýzy proběhlo 14 skupinových a individuálních polostrukturovaných rozhovorů s 29 řediteli škol v pěti zemích. Výsledky rozboru rozhovorů naznačují, že ředitelé tíhnou k tvorbě sítí mezi učiteli v rámci školy i mezi školami v případě, že si uvědomí potenciál sítí pro rozvoj školy. Hovoří o různých tématech síťování, jako je rozvoj kurikula a výukových metod, rozvoj kompetencí žáků, rozvoj vedení školy a podobně. Učitelé jsou podle odpovědí v rozhovorech motivováni k tvorbě a práci v sítích autonomně i řízeně. Ředitelé proto musí být motivátory i facilitátory síťování v rámci škol i mezi nimi a uplatňovat různé strategie, jako je posilování kultury školy směrem k tvorbě sítí, plnění modelové role a iniciace a údržba těchto sítí. Při vědomí potenciálu sítí učitelů pro jejich profesní rozvoj a zkvalitnění školy se ředitelé zmiňují o některých problémech a potřebách, s nimiž se potýkají v praxi a které se zejména týkají tvorby podmínek pro práci sítí učitelů. Zajímavé je, že v jednom případě jde o síť ředitelů, ale i ti hovoří o nedostatečné úrovni kultury spolupráce škol. Ředitelé narážejí na nedostatek znalostí ve věci síťování a témat, jimiž se mají sítě zabývat, a vnímají nedostatek zdrojů, motivace učitelů a politické podpory.

Návrh na obsah školicích modulů:

Z analýzy rozhovorů vyplývá, že do školicích modelů lze začleňovat následující témata:

- přínos sítí ke zkvalitnění výuky a učení
- (organizační) podmínky pro účinnou práci sítí
- role ředitele při iniciaci, rozvoji a údržbě sítí
- motivace k síťování na úrovni ředitelů a na úrovni učitelů
- budování a posilování kultury síťování (v souvislosti s předchozími body)